

**DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE
PARA EL RESTAURANTE LA CAZUELA**

**JULY MILDRED GONZÁLEZ MONSALVE
SALUSTIANO MÉNDEZ FLÓREZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2010**

**DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE
PARA EL RESTAURANTE LA CAZUELA**

**JULY MILDRED GONZÁLEZ MONSALVE
SALUSTIANO MÉNDEZ FLÓREZ**

**Monografía como requisito para optar el título de
Especialista en Alta Gerencia**

Director

**NÉSTOR RAÚL ORTIZ PIMIENTO
Ingeniero Industrial**

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

2010

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
1 OBJETIVOS.....	3
1.1 OBJETIVO GENERAL.....	3
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
3 MARCO TEÓRICO	5
3.1 MODELOS EXISTENTES	5
3.1.1 Inocuidad Alimentaria y las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).....	5
3.1.2 Sistema HACCP.....	7
3.1.3 ISO 9001 de 2008.....	8
3.1.4 Global Food Safety Initiative	10
3.1.5 Norma ISO 22000	12
3.1.6 Categorización de Restaurantes por Tenedores USNA 008 de 1997.....	12
3.1.7 Modelo de Excelencia	15
3.1.8 Historia del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión.....	16
4 DIAGNÓSTICOS DEL RESTAURANTE LA CAZUELA	18
4.1 DIAGNÓSTICO BASADO EN NORMAS USNA 008 DE 1997.....	18
4.2 DIAGNÓSTICO RESTAURANTE LA CAZUELA BASADO EN NORMAS ISO 9001:2008.....	22
4.3 DIAGNÓSTICO DE MODELO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN APLICADO AL RESTAURANTE LA CAZUELA.....	25
5 MODELO DE GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE.....	30
5.1 BENCHMARKING	30
5.1.1 Aspecto y categoría del Benchmarking	31
5.1.2 Metodología del Benchmarking	31
5.1.3 Cuadro Estratégico	32
5.1.4 Esquema de las Cuatro Acciones	34
5.1.5 Matriz “Eliminar, Reducir, Incrementar, Crear”	35
5.1.6 Socio Benchmarking	36
5.2 ENCUESTAS A LOS CLIENTES.....	38

5.2.1	Definir Objetivo de la Encuesta	39
5.2.2	Definir Encabezado de la Encuesta.....	39
5.2.3	Tipo de Preguntas.....	39
5.2.4	Cuerpo de la Encuesta.....	40
5.2.5	Codificación de las Alternativas de Respuesta	40
5.2.6	Método para Recolectar la Información.....	41
5.2.7	Diseño de la Muestra	41
5.2.8	Definición de la Población Meta	42
5.2.9	Determinación del Marco de la Muestra	42
5.2.10	Tamaño de la Muestra	42
5.2.11	Procesamiento de la Información	43
5.2.12	Programa de Mejoramiento.....	45
5.3	ENTREVISTAS CON LOS EMPLEADOS DEL RESTAURANTE	49
5.3.1	Definir Objetivo de la Entrevista	49
5.3.2	Definir Encabezado de la Encuesta.....	49
5.3.3	Tipo de Preguntas.....	50
5.3.4	Cuerpo de la Entrevista.....	50
5.3.5	Procesamiento de la Información	51
6	CONCLUSIONES	54
7	BIBLIOGRAFÍA	56
8	CIBERGRAFÍA.....	57

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Modelo HACCP	7
Gráfica 2. Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos	9
Gráfica 3. Modelo ISO 22000 – GFSI	11
Gráfica 4. Modelo de Excelencia.....	16
Gráfica 5. Cuadro Estratégico del Restaurante La Cazuela	33
Gráfica 6. Presentación Personal de los Empleados.....	45

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Diagnóstico Restaurante La Cazuela USNA 008	21
Tabla 2. Diagnóstico Restaurante La Cazuela ISO 9001-2008	24
Tabla 3. Modelo de Excelencia en la Gestión al Restaurante La Cazuela.....	28
Tabla 4. Cuadro Estratégico Restaurante La Cazuela	33
Tabla 5. Matriz "Eliminar - Incrementar -Reducir - Crear" Restaurante La Cazuela.....	35
Tabla 6. Encuesta de Satisfacción Restaurante La Cazuela	48
Tabla 7. Entrevista de Servicio al Cliente Restaurante La Cazuela.....	53

RESUMEN

TITULO

DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL RESTAURANTE LA CAZUELA¹

AUTORES

JULY MILDRED GONZÁLEZ MONSALVE
SALUSTIANO MÉNDEZ FLÓREZ

ingeniero de Sistemas
Administrador Financiero**

PALABRAS CLAVE

Desarrollo, Gestión, Modelos, Encuestas, Estándares, Servicio al Cliente, Preparación de Alimentos, Restaurante.

DESCRIPCIÓN

El desarrollo de un modelo de gestión de servicio al cliente para el restaurante La Cazuela, se planteó buscando principalmente la satisfacción del cliente, que sus vivencias en el restaurante de verdad cumplan con sus necesidades y que quieran volver a vivir la experiencia, fortaleciendo así el proceso de mejoramiento continuo que está implantando, y su posición frente a la competencia en la ciudad de Barrancabermeja.

Los objetivos específicos buscados fueron: realizar un revisión bibliográfica sobre sistemas de calidad en los alimentos y servicio al cliente; conocer la empresa a nivel organizacional, en todos sus procesos, y el compromiso de los propietarios para el desarrollo del nuevo modelo; y finalmente proponer el modelo de servicio al cliente adecuado para el restaurante.

La metodología utilizada fue el desarrollo de un marco teórico donde se enuncian algunos modelos de gestión que buscan lograr la calidad de un producto ó servicio y por ende la satisfacción de los clientes enfocados hacia el sector restaurantero. Se realizó un diagnóstico del restaurante La Cazuela, basado en las normas USNA 008, ISO 9001:2008, en el decreto 3075 de 1997 (Buenas prácticas de preparación de alimentos) y en el modelo de excelencia a la gestión.

El resultado fue el desarrollo de un modelo de gestión de servicio al cliente, integrado por tres aspectos fundamentales como el benchmarking, encuestas a los clientes y entrevistas con los empleados del restaurante.

A través de éste modelo el restaurante La Cazuela determinará el desempeño del servicio al cliente, orientando hacia el mejoramiento continuo, conociendo como está frente a la competencia, que quieren los clientes y que perciben los empleados frente a la calidad del servicio ofrecido, implementando estrategias que creen valor tanto para el cliente como para el restaurante.

* Monografía

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas.- Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.- Especialización en Alta Gerencia.- Director: Nestor Raul Ortiz Pimiento.- Ingeniero Industrial.

ABSTRACT

TITLE:

MANAGEMENT MODEL OF CUSTOMER SERVICE FOR LA CAZUELA RESTAURANT DEVELOPMENT*

AUTHORS

JULY MILDRED GONZALEZ MONSALVE
SALUSTIANO MENDEZ FLOREZ

Systems Engineer
Financial Manager**

KEYWORDS

Development, Management, Models, Surveys, Standard, Customer Service, Food Preparation, Restaurant.

DESCRIPTION

The development of a management model for customer service to the restaurant La Cazuela, was raised mainly looking for customer satisfaction, that their experiences at the restaurant really meet their needs and want to live them again, strengthening the continuum improving process being introduced, and their position against competition in the city of Barrancabermeja.

The specific objectives sought were: conducting a literature review of quality systems in food and customer service, know the company at the organizational level, in all its processes, and the commitment of the owners for the development of the new model, and finally propose the customer service model suitable for the restaurant.

The methodology used was to develop a theoretical framework which sets out certain management models that seek to achieve the quality of a product or service and therefore customer satisfaction focused on the restaurant industry. A diagnosis of the restaurant La Cazuela was developed based on USNA 008 standards, ISO 9001:2008, Decree 3075 of 1997 (Good practices for food preparation) and in the management excellence model.

The result was the development of a customer service management model, composed of three fundamental aspects such as benchmarking, customer surveys and interviews with employees of the restaurant.

Through this model the restaurant La Cazuela will determine the performance of customer service, shifting towards continuous improvement, knowing how this compared to their opponents, what their customers wants, and employees senses about the offered service quality, implementing strategies to create value for both customer and the restaurant.

* Monograph

** Faculty of Engineering Physical Mechanical.-School of Industrial and Management Studies.-
Specialization in High Management.- Director: Nestor Raul Ortiz Pimiento.- Industrial Engineer.

INTRODUCCIÓN

El Restaurante La Cazuela ubicado en la ciudad de Barrancabermeja (Santander), es una empresa familiar con una trayectoria de 31 años, su principal actividad es el Servicio de Restaurante, su especialidad son los pescados y mariscos. El restaurante se encuentra ubicado en el Barrio Colombia en la carrera 14 N° 50-21, y posee instalaciones con la capacidad de atención para 300 personas, con un recurso humano que asciende a 35 personas entre todas sus dependencias (producción, almacén, caja, mesa y bar, administración y contabilidad).

Un restaurante es una empresa que compra materias primas, manipulándolas bajo ciertas condiciones, para obtener platos con características organolépticas determinadas. Los criterios definidos en todo sistema de calidad, permiten realizar el proceso de manera eficaz, eliminando riesgos, con el objetivo de satisfacer al cliente obteniendo la mejor rentabilidad posible.

Con esta reflexión se han identificado los componentes en que se basan los sistemas de calidad, que son la rentabilidad del negocio, la realización eficaz (sin errores) de las tareas que diariamente realizamos en el restaurante, y la satisfacción del cliente. Existe una infinidad de empresarios y empresas que dirigen su negocio de distintas maneras, y todas pueden llegar a ser correctas, siempre y cuando el negocio cumpla los tres componentes definidos anteriormente. Pues bien, la “tecnología de la calidad” ofrece unas directrices de gestión, que después de muchos años de aplicación en todo tipo de empresas brindan unos resultados muy satisfactorios.

Dichos componentes forman parte de la gestión diaria del restaurante Por lo tanto un sistema de calidad no es ni más ni menos que “una fórmula de gestión empresarial”.

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente y el constante crecimiento del sector de Servicios, en particular, las empresas dedicadas al servicio de alimentación comprometidas en la aplicación de sistemas de calidad, con la necesidad de mejorar la competitividad de

los restaurantes, y la visión de ser una empresa líder en el sector restaurantero de la ciudad de Barrancabermeja, se propone el desarrollo de un modelo de gestión de Servicio al cliente que cumplirá con las expectativas del restaurante y de los clientes, brindando calidad en los servicios ofrecidos, en un ambiente cómodo que les permita compartir con familiares y amigos un momento agradable, generando crecimiento económico y bienestar para sus propietarios y su grupo de interés.

1 OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL.

Desarrollar un modelo de servicio al cliente que permita fortalecer la relación entre el restaurante y cliente optimizando los procesos internos de la empresa.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Realizar una revisión bibliográfica sobre Sistemas de Calidad en los alimentos y Servicio al cliente.

Conocer la empresa a nivel organizacional, en todos sus procesos, el perfil de su talento humano, sus debilidades y fortalezas y el compromiso de los propietarios para el desarrollo del nuevo modelo.

Analizar y determinar el modelo de servicio al cliente más adecuado a desarrollar.

Proponer un modelo de servicio al cliente para el restaurante.

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los servicios se caracterizan en lo fundamental por su intangibilidad, puesto que no se pueden percibir por los sentidos antes de adquirirlos. Se prestan y consumen al mismo tiempo que son creados, en los llamados Momentos de Verdad o decisivos, que son los episodios en los que el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la empresa y tiene una impresión sobre la calidad del servicio.

En los momentos de verdad, los clientes han percibido falencias internas de los empleados al verse reflejados en el servicio como demoras, platos mal elaborados, entregas equivocadas del servicio, error en las cuentas, inadecuada asesoría a la hora de elegir el menú, generando apatía a la hora de volver por los errores observados conllevando a la empresa al deterioro de sus ingresos, aumento de costos por mala utilización de la mercancía y por ende una reducción en la rentabilidad.

A partir de estas falencias organizacionales nace la necesidad del proyecto de investigación que propone evaluar los procesos de gestión y producción actuales en el Restaurante La Cazuela, para crear un modelo de gestión del servicio al cliente, que logre optimizar los procesos y satisfacer a sus clientes, poniendo a prueba y determinando en gran medida los resultados que se obtendrán a corto, mediano y largo plazo; basados en una orientación al consumidor. Buscando la mejor aproximación para generar, de manera consistente momentos de verdad de alta calidad radicado en la construcción de una empresa enfocada en el cliente, que posicione como líder en el sector restaurantero de la ciudad de Barrancabermeja.

3 MARCO TEÓRICO

3.1 MODELOS EXISTENTES

En estos últimos años estamos viviendo un constante crecimiento del sector de Servicios, y en particular las empresas dedicadas al servicio de alimentación que adquieren un compromiso en la aplicación de sistemas de calidad siendo conscientes de la necesidad de mejorar la competitividad de los restaurantes, involucrándose en un sistema Haccp, Norma ISO 22000, Global Food Safety initiative, inocuidad alimentaria, ISO 9001 del 2008, Categorización de Restaurante por tenedores, y Modelo de excelencia en gestión de calidad.

La pregunta que se hacen los gerentes y propietarios de las empresas relacionadas con la adopción de un sistema de calidad en un restaurante son ¿Para qué sirve un sistema de calidad?, ¿Qué sistema de calidad existen en el mercado? O ¿Qué sistema de calidad es recomendable adoptar en mi restaurante?, Estas preguntas no son siempre fáciles de responder, pero con el desarrollo de este proyecto se logrará brindar la asesoría necesaria para la creación de herramientas de calidad para el desarrollo productivo del Restaurante La Cazuela ubicado en la ciudad de Barrancabermeja, en el departamento de Santander.

3.1.1 Inocuidad Alimentaria y las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)

Conociendo las instalaciones y los procedimientos que se llevan internamente dentro de un restaurante, se evidencia la importancia de una cadena de producción donde los alimentos en cada fase del proceso, hasta su producto terminado, se manipulan a partir de estándares fundamentales en la conservación de características necesarias para el consumo del ser humano. En Colombia el ente encargado de la regulación de inocuidad alimentaria es el instituto Nacional para la Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, INVIMA, este regula los estándares mínimos definidos por la comisión del codex alimentarius, y las buenas prácticas de manufactura (BPM).

La inocuidad alimentaria implica un proceso que asegura la calidad en la producción y la preparación de alimentos sanos, nutritivos y que no representen ningún peligro al consumo de la población. Para asegurar este propósito se crean metodologías que identifican y evalúan niveles de contaminación de los alimentos en el lugar de producción o consumo, midiendo los impactos en la salud humana de enfermedades transmitidas por alimentos contaminados.

Las BPM son una herramienta básica utilizada en el restaurante para la obtención de un producto seguro para el consumo humano, que se centralizan en la higiene y forma de manipulación. Las materias deben ser almacenadas en condiciones apropiadas que aseguren la protección contra contaminantes. La bodega debe estar alejada de los productos terminados para impedir la contaminación cruzada, además deben tenerse en cuenta las condiciones óptimas de almacenamiento como: temperatura, humedad, ventilación e iluminación.

El personal del restaurante debe recibir capacitación sobre hábitos y manipulación higiénica, de manera adecuada y continua como responsabilidad de la empresa.

Debe controlarse el estado de salud y la aparición de posibles enfermedades contagiosas entre empleados, por ello deben someterse a exámenes médicos, no solo al ingreso sino periódicamente.

Todo el personal que manipule alimentos debe mantener la higiene personal, debe llevar ropa protectora, calzado adecuado y cubrir cabeza. La elaboración del producto debe realizarse sin demoras ni contaminaciones, con empleados capacitados y supervisados por personal técnico.

El control de producción deberá mantener documentación y registro de procesos de elaboración de alimentos, asegurando el cumplimiento de los procedimientos y criterios de calidad que garanticen la inocuidad de estos.

Debido a los peligros biológicos que pueden presentarse en cualquier etapa de la cadena alimentaria, la temprana detección, corrección y prevención de errores, se convierte en el principal objetivo del sistema del aseguramiento de calidad en el restaurante La Cazuela.

3.1.2 Sistema HACCP



Gráfica 1. Modelo HACCP

HACCP son siglas en inglés de **“Hazard Analysis and Critical Control Points”**, es decir **“Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control”**. Este sistema permite identificar, evaluar y controlar peligros significativos contra la inocuidad de los alimentos. Los principios del sistema HACCP son realizar un análisis de peligros reales y potenciales asociados durante toda la cadena alimentaria hasta el punto de consumo, determinando los puntos críticos de control (PCC), con límites críticos a tener en cuenta, en cada punto de control crítico identificado. Estableciendo un sistema de monitoreo o vigilancia de los PCC identificados, implantando acciones correctivas con el fin de adoptarlas cuando el monitoreo o la vigilancia indiquen que un determinado PCC no está controlado. Y por último, se instaura un sistema efectivo de registro que documente el Plan Operativo

HACCP, con un procedimiento de verificación y seguimiento, para asegurar que el Plan HACCP funciona correctamente.²

El sistema de HACCP puede aplicarse a lo largo de toda la cadena alimentaria, desde el productor primario hasta el consumidor final. “El sistema brinda un planteamiento racional para el control de los riesgos microbiológicos en los alimentos, evita las múltiples debilidades propias del enfoque de la inspección y los inconvenientes que presenta la confianza en el análisis microbiológico”³. Confirmando al consumidor o usuario final del alimento los niveles adecuados de sanidad y de calidad.

El restaurante la Cazuela deberá llevar un registro de algunas salsas o caldos bases utilizados para la transformación de productos terminados como indicador del estado microbiológico de estos, los registros de laboratorio servirán como soportes para licitaciones con empresas que revisan el estado microbiológico de los alimentos dentro de los establecimientos, y serán garantía para los clientes que consuman dentro del establecimiento.

3.1.3 ISO 9001 de 2008

Las organizaciones Internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, participan en el trabajo de preparación de las normas internacionales. La ISO (la Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización.

La organización funciona de manera eficaz, porque identifica y gestiona numerosas actividades relacionadas entre sí. Su actividad utiliza recursos, con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, esto se considera como un proceso. Y La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con

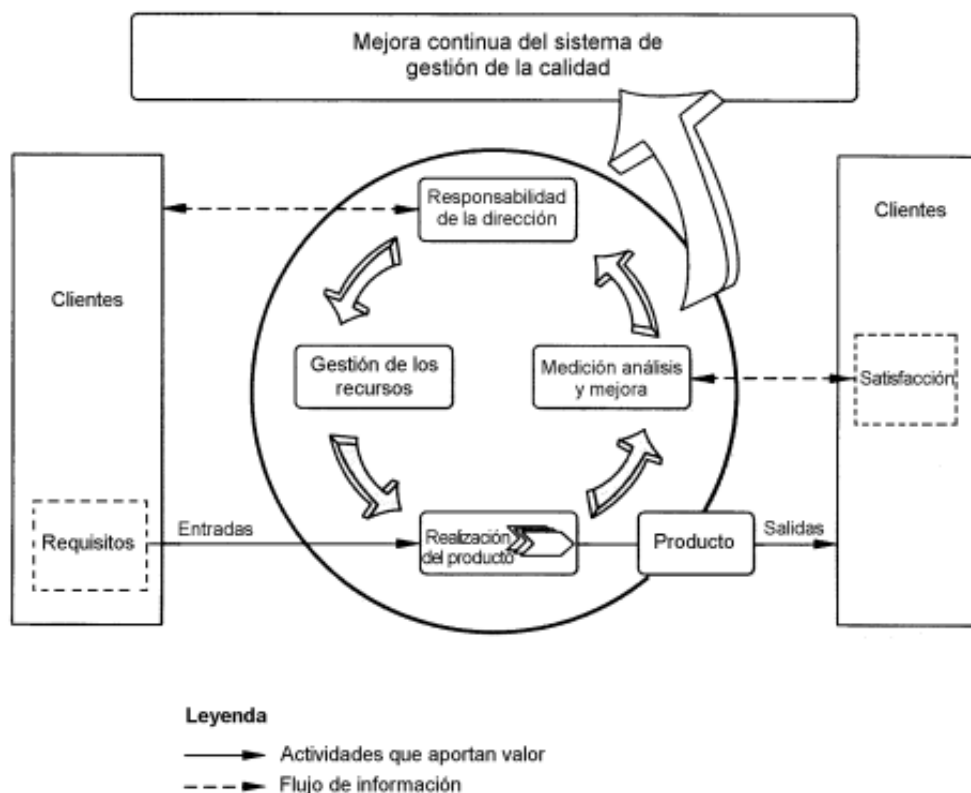
² Siete principios del sistema de HACCP que establecen los fundamentos de los requisitos para la aplicación del sistema de HACCP.

³ Deposito de documentos de la FAO. sistema de análisis de peligros y de puntos críticos de control (HACCP) y directrices para su aplicación. *Anexo al CAC/RCP-1 (1969), Rev. 3 (1997)*.

la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

El "enfoque basado en procesos" proporciona la ventaja de un control continuo sobre los procesos individuales, así como sobre su combinación e interacción.

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos, planteado en la Norma ISO 9001, describe a los clientes como agentes significativos para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de información de la percepción y satisfacción del cliente evalúa el cumplimiento de los requisitos esperados del producto.



Gráfica 2. Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos

El modelo mostrado en la Gráfica 2, cubre todos los requisitos de esta Norma Internacional, Porque enfatiza la importancia de la comprensión y el cumplimiento de los

requisitos, la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor, la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas. Pero no refleja los procesos de una forma detallada.

El diseño e implementación del sistema de gestión de la calidad en el restaurante es una decisión estratégica de la organización, y es influenciada por sus diferentes necesidades, y objetivos particulares, frente a ello se implementa la norma internacional ISO 90001, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

3.1.4 Global Food Safety Initiative

The Global Food Safety Initiative (GFSI) o Iniciativa Global de Seguridad Alimentaria, coordinado por el CIES, iniciada en mayo de 2000 reúne expertos en seguridad alimentaria y las asociaciones profesionales de todo el mundo, con el objetivo de asegurar la capacidad del distribuidor y la conformidad de consumidor, garantizando la calidad, y la seguridad de los productos alimentarios. Actualmente es utilizada en todo el mundo como principio para cualquier negocio (distribuidores y procesadores), para ayudar en la producción de alimentos seguros y la selección de suministradores de confianza.

La Iniciativa Global de Seguridad Alimentaria genera los criterios de referencia de sistemas de gestión de la seguridad alimentaria, Mejorando la eficiencia de costos en toda la cadena de suministro de alimentos.

Normas reconocidas por GFSI



Gráfica 3. Modelo ISO 22000 – GFSI

GFSI no participa en la certificación o acreditación de actividades, pero ha elaborado o respaldado documentos de orientación como una herramienta de referencia para los sistemas de gestión de seguridad alimentaria, entre los que se destacan⁴:

- BRC Global Food Standard
- IFS (International Food Standard)
- HACCP Holandés
- SQF 2000

En julio de 2009, la GFSI aprobó la norma ISO 22000 como uno de los estándares reconocidos para la Seguridad Alimentaria.

⁴ Boletín de calidad y gestión. Edición N°51 9 de marzo de 2010. http://calidad-gestion.com.ar/boletin/edicion_51.html.

3.1.5 Norma ISO 22000

Sistemas de Gestión de Seguridad Alimentaria, fue emitido en Septiembre de 2005, y establece requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria. Se trata de un estándar internacional certificable, de carácter voluntario, que especifica los requisitos para un Sistema de Gestión 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 (APPCC), 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.

3.1.6 Categorización de Restaurantes por Tenedores USNA 008 de 1997

La norma técnica NTS USNA 008, como se ha denominado a esta categorización creada por Icontec y Acodres, busca identificar y regular el grado de calidad de establecimientos en la industria gastronómica, certificar el buen gusto y preparar procesos de mejoramiento continuo, con una clasificación de uno a cinco tenedores. Definiendo los parámetros de servicio, infraestructura y buenas prácticas de manufactura, basados en criterios internacionales de procedimientos de operación y administración, para "defender los derechos del usuario a tener una información clara y veraz, de modo que pueda tomar una decisión a la hora de escoger un lugar que se acomode a sus expectativas para alcanzar su total satisfacción".⁵

3.1.6.1 Restaurantes de lujo (cinco tenedores)⁶

⁵ Lilia Linares, Directora Ejecutiva de Acodres.

⁶ Categorización de restaurantes por tenedores. Norma Técnica NTS-USNA Sectorial Colombiana 008

Este tipo de establecimientos debe tener una organización eficaz, regidas por normas y procedimientos y contar con políticas internas y externas para su manejo.

Los restaurantes de este tipo son adornados generalmente con maderas muy finas, las mesas y las sillas deben estar acordes a la decoración, alfombras de muy buena calidad, la música (viva o ambiental) debe ser suave, las luces (focos y lámparas) deben ser graduables y el aire acondicionado debe ser controlado por termostato.

Los alimentos y las bebidas tienen obligatoriamente que ser de la más alta calidad, la higiene debe reinar en todas las áreas: frente, salón, cocina, baños y, por último, el personal debe estar debidamente uniformado.

El personal de servicio además de estar capacitado para cada función debe ser entrenado periódicamente para garantizar un servicio eficiente y elegante. Además se deberá contar con:

- Entrada para los clientes independiente de la del personal de servicio.
- Guardarropa y vestíbulo o sala de espera.
- Comedor con superficie adecuada a su capacidad.
- Teléfono en cabinas aisladas y teléfono inalámbrico para el servicio al cliente.
- Aire acondicionado.
- Servicios sanitarios con instalaciones de lujo, independientes para damas y caballeros.
- Decoración en armonía con el rango del establecimiento.
- Buffet frío a la vista, en el comedor (opcional).
- Accesorios diversos: carros para flamear, mesas auxiliares, cubre fuentes.
- Cocina equipada con almacén, bodega, cámara frigorífica, despensa, oficina, hornos, gratinador, parrilla para pescados y carnes, fregaderos, extractores de humos y olores.
- Carta con variedad de platos de la cocina nacional e internacional y carta de vinos amplia modificada periódicamente.
- Personal debidamente uniformado.
- Cubertería de acero inoxidable o de plata.

3.1.6.2 *Restaurantes de primera (cuatro tenedores)*

- Entrada para los clientes independiente de la del personal.
- Sala de espera.
- Guardarropa (en países fríos).
- Teléfono inalámbrico.
- Comedor con superficie adecuada a su capacidad.
- Aire acondicionado, calefacción y refrigeración.
- Mobiliario y decoración de primera calidad.
- Servicios sanitarios independientes para damas y caballeros.
- Cocina con cámara frigorífica separada para pescados y carnes, horno, despensa, almacén, bodega, fregaderos y ventilación exterior.
- Personal de servicio debidamente uniformado.
- Cubertería de acero inoxidable.

3.1.6.3 *Restaurantes de segunda (tres tenedores)*

- Entrada para los clientes independiente de la del personal de servicio.
- Guardarropa.
- Teléfono inalámbrico para el servicio al cliente.
- Comedor con superficie adecuada a su capacidad.
- Mobiliario de calidad.
- Servicios sanitarios independientes para damas (incluye niños) y caballeros.
- Cocina con cámara frigorífica, despensa, almacén fregaderos, ventilación al exterior.
- Carta en consonancia con la categoría del establecimiento.
- Personal de servicio debidamente uniformado.
- Cubertería de acero inoxidable.

3.1.6.4 *Restaurantes de tercera (dos tenedores)*

- Comedor con superficie adecuada a su capacidad.
- Teléfono inalámbrico.
- Mobiliario adecuado.
- Cubertería inoxidable, vajilla de loza o vidrio, cristalería sencilla y mantelería con servilletas de tela o papel.
- Servicios sanitarios independientes para damas y caballeros.
- Cocina con fregadero con agua caliente, cámara frigorífica o nevera, despensa y extractor de humos.
- Personal de servicio uniformado al menos con chaqueta blanca.
- Carta sencilla.

3.1.6.5 *Restaurantes de cuarta (un tenedor)*

- Comedor independiente de la cocina.
- Cubertería inoxidable, vajilla de loza y vidrio, cristalería sencilla, servilletas de tela o papel.
- Servicios sanitarios decorosos.
- Personal perfectamente aseado.
- Carta sencilla.

3.1.7 Modelo de Excelencia

Existen elementos que al desarrollarse garantizan el éxito sostenible de una organización, el modelo de Excelencia esta soportado en tres elementos, la competitividad, la innovación y el aprendizaje. La competitividad se refiere a la capacidad de la organización de crear valores para diferentes grupos sociales. La innovación es una competencia que asegura la sostenibilidad de la organización, que deberá estimular la innovación colectiva y permanente de sus miembros. Y Para afirmar no solo una sostenibilidad sino una evolución permanente, se plantea el elemento del aprendizaje en las personas

pertenecientes a la organización, desarrollando habilidades y competencias, olvidando conocimientos que ya no sean útiles.



Gráfica 4. Modelo de Excelencia

El modelo colombiano está actualizado con los principales avances mundiales en gerencia moderna hacia la Calidad, la productividad y la competitividad. A nivel mundial, los modelos de excelencia contenidos en reconocimientos, son indicadores de la competitividad global de las organizaciones.

3.1.8 Historia del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión

El Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, denominado hasta el 2001 Premio Colombiano a la Calidad, fue creado por el decreto 1653 de 1975 como reconocimiento del Gobierno Nacional a las organizaciones, tanto del sector público como del privado, que se distinguen por tener un enfoque práctico en el desarrollo de procesos de gestión

hacia la calidad y la productividad, para lograr una alta competitividad y confiabilidad de sus productos y servicios.⁷

Este reconocimiento fue creado, para fortalecer la economía nacional y lograr una inserción exitosa en los mercados globales. A través de éste certamen se constituye la oportunidad de conocer un modelo de gestión moderno y recibir la retroalimentación de prestantes evaluadores como una guía para mejorar la competitividad de las organizaciones.

El modelo de gestión en calidad que ofrece el premio, tiene como objetivo en el Restaurante La Cazuela, la sostenibilidad de la empresa, promoviendo la adopción del enfoque y las prácticas de Gestión Integral. El mejoramiento de los productos en el escenario nacional e internacional, estimulando la difusión de experiencias y estrategias exitosas de gestión con los beneficios derivados de su puesta en práctica. El desarrollo de las personas, utilizando la metodología del premio como instrumento educativo en beneficio de la organización, la comunidad y su entorno.

⁷ Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión. Guía para las organizaciones, pág. 10 párr. 1

4 DIAGNÓSTICO DEL RESTAURANTE LA CAZUELA

Las buenas prácticas de manipulación (BPM) representan los procedimientos mínimos exigidos en el mercado nacional e internacional en cuanto a higiene y manipulación de alimentos. Engloban, además, aspectos de diseño de instalaciones, equipos, control de operaciones e higiene del personal. Estos requisitos sanitarios mínimos que deben cumplir los establecimientos de elaboración y expendio de alimentos y bebidas, se hallan contemplados en la USNA 008.

El diagnóstico del restaurante está basado en la norma USNA 008, ISO 9001:2008 y el Modelo de excelencia en la gestión, y fue obtenido a partir de la investigación de los procesos de producción del restaurante con la aprobación y participación de un Ingeniero de producción, una Ingeniera Agroindustrial con experiencia en ISO y su propietaria Esther Monsalve.

Cumpliendo La cazuela con estos requerimientos garantizará el poder lograr la certificación en ISO 9001:2008.

4.1 DIAGNÓSTICO BASADO EN NORMAS USNA 008 DE 1997

El proceso de certificación del sector de restaurantes es relativamente nuevo y, por ésta razón, genera ciertas reticencias. Las personas no tienen claro cómo hacerlo, pero poco a poco entenderán los beneficios de organizar la empresa, permitiendo procesos documentados y una claridad sobre la organización. La certificación es una manera de fomentar una cultura de excelencia que posicione a Colombia como destino de calidad, diferenciado y competitivo en los mercados turísticos. La legislación existente frente al tema busca el logro de dichos objetivos.

Tal es el caso del Artículo 69 ley 300 de 1996 que faculta al Ministerio de Desarrollo Económico (hoy de Comercio, Industria y Turismo) para impulsar la creación de unidades

sectoriales de normalización para cada subsector turístico, las cuales hacen parte del Sistema Nacional de Normalización, certificación y Metrología.

Por su parte, el Artículo 70 ley 300 de 1996 autoriza a la Superintendencia de Industria y Comercio a acreditar entidades certificadoras en aspectos turísticos, previo visto bueno del Viceministro de Turismo.

En el sector gastronómico rigen normas técnicas sectoriales relacionadas con competencias laborales, procesos en la calidad de servicios y BPM (decreto 3075 de 1997).

En competencias laborales se evalúan:

- NTS USNA 001 Preparación de alimentos de acuerdo con la orden de producción.
- NTS USNA 002 Servicios a los clientes de acuerdo con estándares establecidos.
- NTS USNA 003 Control en el manejo de materia prima e insumos en el área de producción de alimentos conforme a requisitos de calidad.
- NTS USNA 004 Manejo de recursos cumpliendo las variables definidas por la empresa.
- NTS USNA 005 Coordinación de la producción de acuerdo con los procedimientos y estándares establecidos.

En calidad de servicios se evalúan:

- NTS USNA 006 Infraestructura básica en establecimientos de la industria gastronómica
- NTS USNA 007 Norma sanitaria de manipulación de alimentos.
- NTS USNA 008 Categorización de restaurantes por tenedores
- NTS USNA 009 Guía de seguridad industrial para establecimientos de la industria gastronómica.

El diagnóstico fue elaborado a partir de la norma NTS USNA 008 ratificada por el Consejo Directivo de la Unidad Sectorial de Normalización de la Industria Gastronómica (USNA) el 2005.

Esta norma tiene como objeto establecer los requisitos de servicio y planta que permitan categorizar los establecimientos de la Industria Gastronómica por tenedores. Así mismo busca proteger al consumidor brindándole información clara y veraz para que este pueda tomar decisiones a la hora de escoger un servicio acorde a sus expectativas para alcanzar su total satisfacción. De igual manera, le permite al empresario orientar a su organización para hacerla más competitiva en servicio y calidad.

DIAGNOSTICO RESTAURANTE LA CAZUELA		
El siguiente diagnóstico está basado en las normas USNA 008, decreto 3075 de 1997(BPM).		
REQUISITOS DECRETO 3075/1997	HALLAZGOS	RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA
Capítulo I. Art. 8. Incisos P y Q	No se evidencia la presencia de recipientes adecuados para la recolección de los desechos dentro del área de producción.	Dotarse de recipientes adecuados para la recolección de los desechos, dispuestos de tapas, debidamente marcados y de accionamiento con el pie, de igual forma disponer de un área para el almacenamiento transitorio de estos.
Capítulo I. Art. 8. Inciso S (3075)	Instalaciones sanitarias del personal interno carece de dispensador de jabón, implementos desechables o equipos automáticos para el secado de las manos.	Disponer en los baños del personal interno dispensador con jabón líquido especial para la desinfección de las manos y dispensador de toallas desechables.
Capítulo I. Art. 8. Inciso U (3075)	Las proximidades de los lavamanos carecen de avisos o advertencias sobre la necesidad de lavarse las manos luego de ir al baño, después de cualquier cambio de actividad y antes de iniciar las labores de producción.	Realizar la demarcación necesaria de las áreas y en lo que respecta a avisos alusivos a las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) no sólo en las proximidades de los lavamanos, sino también dentro de toda el área de producción.
Capítulo I. Art. 8. Inciso V	No se evidencia agua caliente para realizar las actividades de limpieza y desinfección.	Realizar las labores de mantenimiento necesarias para el buen funcionamiento de los calentadores existentes dentro del restaurante. Teniendo en cuenta que el sitio dispuesto para realizar las actividades de limpieza y desinfección la temperatura del agua no debe ser inferior a 80°C.
Capítulo 1. Art. 9. Inciso B	Verificar que el área de producción cumpla con los requisitos mínimos para el buen drenado del agua a la hora de hacer la limpieza y de igual forma el cuarto frío. Verificar que las trampas de grasa estén diseñadas de tal forma que permitan su limpieza.	Contratar un maestro de obra y/o oficial de construcción, y/o Arquitecto que verifique la pendiente y el diámetro de los drenajes dentro del área de producción y cuarto frío.
Capítulo 1. Art. 9. Inciso G	No se evidencia que las uniones entre las paredes y el techo sean de forma redondeada para impedir la acumulación de suciedad y facilitar la limpieza.	Realizar las labores pertinentes para la adecuación de las uniones con las paredes principalmente en el área de producción.
REQUISITOS DECRETO 3075/1997	HALLAZGOS	RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA

Capítulo 1. Art. 9. Inciso H	No se evidencia mallas en las ventanas que se comunica con el ambiente exterior en este caso la ventana que se encuentra en el área de producción.	Instalar mallas anti plagas y anti polvo, de fácil lavado que permitan tener un ambiente más seguro dentro del área de producción.
Capítulo I. Art. 9. Incisos I y J	No existe una puerta o barrera que no permitan el acceso directo desde el exterior a áreas de elaboración.	Instalar puerta de vaivén que evite el libre acceso del personal externo, suciedad y plagas a las áreas de elaboración.
Capítulo I. Art. 9. Inciso K	Se evidencia presencia de corrosión en algunos puntos de las escaleras aledañas al área de producción (escaleras utilizadas por el personal interno).	Realizar labores de mantenimiento (pintura anticorrosiva) y de limpieza continua en las barandas de estas.
Capítulo 1. Art. 9. Inciso P	Se evidencia una temperatura alta en el área de producción.	Verificar el buen funcionamiento de la campana extractora y realizar mantenimiento adecuado.
Capítulo III. Art. 13 y 14.	No se evidencia exámenes de ingreso del personal manipulador, de igual forma se evidencia falencias del personal en lo que respecta a la formación en prácticas higiénicas.	Realizar exámenes de ingreso del personal, así mismo recordar que se deberá efectuar un reconocimiento médico cada vez que sea necesario por razones clínicas y epidemiológicas. De igual forma es necesario reforzar los conocimientos del personal en BPM y capacitar en los cambios que se realicen en cuanto a productos de limpieza, frecuencias de lavado entre otras.
Capítulo IV. Art. 19. Incisos B y C	No se evidencia registro de controles microbiológicos, fisicoquímicos de las materias primas, producto terminado, operarios, áreas y/o superficies y ambiente. De otro lado no se evidencian registros de mantenimiento al cuarto frío y neveras.	Establecer y realizar exámenes microbiológicos y fisicoquímicos que permitan evidenciar la sanidad e inocuidad del alimento, áreas y ambiente. Es necesario llevar registros de mantenimiento de los sistemas de refrigeración y congelación de los productos.
Capítulo VI. Art. 29.	No se evidencian registros de programas de limpieza y desinfección, programa de residuos sólidos, programa de control de plagas.	Implementar los programas de saneamiento exigidos por el decreto 3075 de 1997.
Capítulo VII. Art. 31.	No existe un control veraz de las entradas de materias primas dentro del área de producción (primeras en entrar, primeras en salir).	La persona encargada de esta actividad debe llevar registros diarios tanto de la materia prima que entra, día, fecha, fecha de vencimiento, temperatura de almacenamiento como la que sale; Mejorar las condiciones de orden dentro del cuarto frío y neveras para evitar la contaminación cruzada.
Capítulo VIII. Art. 39. Inciso C	No se evidencia desinfección de las hortalizas y verduras que se consumen crudas.	Realizar desinfección con producto especial para ésta actividad.
Capítulo VIII. Art. 39. Inciso I	No se evidencia una desinfección de los utensilios utilizados durante el proceso y en la prestación del servicio.	Todos los utensilios que estén en contacto con el alimento deben ser desinfectados con agentes químicos autorizados y/o agua caliente.
Acta de visita INVIMA	No existe un sitio adecuado e higiénico para el descanso y toma de alimentos del personal interno (empleados); además se observan manipuladores o personal de cocina sentado en las escaleras de servicio.	Disponer de un área ó espacio para el consumo de alimentos del personal interno.

Tabla 1. Diagnóstico Restaurante La Cazuela USNA 008

Con éste diagnóstico encontramos los puntos críticos de las falencias en las instalaciones, equipos, utensilios, puestos de lavado, manejos higiénicos de los alimentos, seguridad en la cocina e higiene personal, limpieza y desinfección de áreas, requisitos sanitarios y

programas de control de plagas. Junto con recomendaciones a dichos hallazgos dentro de la cuales se sugiere las mejoras a efectuar para poder lograr aplicar las BPM.

4.2 DIAGNÓSTICO RESTAURANTE LA CAZUELA BASADO EN NORMAS ISO 9001:2008

La norma ISO 9001:2008 está estructurada en ocho capítulos, refiriéndose los TRES primeros a declaraciones de principios, estructura y descripción de la empresa, requisitos generales, es decir, son de carácter introductorio. Los capítulos CUATRO a ocho están orientados a procesos y en ellos se agrupan los requisitos para la implantación del sistema de calidad.

1. Se evalúan los sistemas de gestión que contienen los requisitos generales y los requisitos para gestionar la documentación.
2. La Responsabilidades de la Dirección: contiene los requisitos que debe cumplir la dirección de la organización, tales como definir la política, asegurar que las responsabilidades y autoridades están definidas, aprobar objetivos, el compromiso de la dirección con la calidad, etc.
3. La gestión de los recursos: distingue tres (3) tipos de recursos sobre los cuáles se debe actuar: RRHH, infraestructura y ambiente de trabajo.
4. Realización del producto: evalúa los contenidos y los requisitos puramente productivos, desde la atención al cliente, hasta la entrega del producto ó el servicio.
5. Medición, análisis y mejora: aquí se sitúan los requisitos para los procesos que recopilan información, la analizan, y que actúan en consecuencia. El objetivo es mejorar continuamente la capacidad de la organización para suministrar productos que cumplan los requisitos.

Con la obtención de un diagnóstico basado en ISO 9000: 2008 será posible la creación de una estructura válida para diseñar e implantar cualquier sistema de gestión de calidad.

FECHA DE REALIZACIÓN: 10 DE FEBRERO DE 2010

El siguiente diagnóstico está basado en la ISO 9001:2008.

REQUISITOS ISO 9001	HALLAZGOS	RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA
5.5.3 Comunicación Interna	Existe como medios de comunicación interna: teléfonos para comunicación entre el área de cocina y administración de la empresa. Memorandos internos y comunicaciones verbales. Además de estos aspectos se debería contar con una cartelera en la cual se van a publicar elementos como: Política de Calidad, Mapa de Procesos, Objetivos de Calidad de la Empresa, además de la información que ya maneja como lo son los cuadros de turnos, y memorandos Internos.	Ubicar cartelera (tablero de corcho) en un área común donde los empleados puedan realizar la respectiva consulta y enterarse de comunicaciones internas presentadas por la alta gerencia. Se aclara que este sitio no debe ser la cocina, debido a que al usarse chinchas o tachuelas éstas podrían caer en algún alimento.
6.2 Recursos Humanos	Empleados: Jefe Cocina (2), Operarios de Cocina (7), Meseros (13), Secretaria (1), Bodeguero (1), Operadora de Planchado (1), Gerente (1). No se evidencia hojas de vida con Certificados de Educación, Formación y Experiencia del Personal.	Solicitar a los empleados los certificados de educación, formación y experiencia, y hoja de vida, puede ser en formato MINERVA, realizar a través de memorando general o comunicado individual. En caso de la experiencia, si el empleado solo ha laborado en el Restaurante La Cazuela, se deberá hacer un certificado de experiencia por el tiempo en que lleva laborando en la empresa.
6.3 Infraestructura	Se evidencia la infraestructura necesaria para el desarrollo del servicio. Se deberán realizar las mejoras descritas en el Diagnóstico de BPM para garantizar el cumplimiento de este requisito de ISO 9001:2008. Además de los registros de mantenimiento de las máquinas.	Mantener los siguientes registros: Listado de equipos, fichas técnicas de los mismos, crear hoja de vida de equipos (describa mantenimientos realizados), registros o certificados de mantenimiento emitidos por el proveedor.
6.4 Ambiente de Trabajo	Se evidencia el ambiente de trabajo necesario para el desarrollo del servicio. Se deberán realizar las mejoras descritas en el Diagnostico de BPM para garantizar el cumplimiento de este requisito de ISO 9001:2008. Además mejorar herramientas y métodos para almacenar residuos generados en las áreas de trabajo,	Cambiar los recipientes de almacenamiento de residuos, por unos con tapa accionada con pie de personal de cocina, adaptar a las mismas bases con ruedas para trasladar a otras áreas de la cocina. Ubicar zona de alimentación de personal en tercer piso para evitar que se pueda ver afectada la calidad del producto ó servicio prestado por la empresa.
7.1 Planeación de la realización del producto o servicio	Se tiene como medios de planeación de la prestación del servicio: Menú del Restaurante, montar las bases de las cazuelas, arroz de los platos, preparación del bagre (40 lb. diarias), los demás platos se preparan cuando el cliente los solicite. Cuando se presentan reservas ó eventos en el restaurante, se solicita al cliente el número de platos, ya estará definido previamente, además de que el cliente escoge del menú específico para este servicio.	Definir la metodología en un documento, ya sea procedimiento o instructivo de planeación de la producción en donde se aclara la metodología usada para la planeación del servicio.
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto	Se evidencia que la jefe de cocina y personal de cocina, conoce la preparación de los platos de la cocina descritos en el menú del restaurante, pero éste no se encuentra documentado por la empresa en un recetario de cocina o manual de cocina de la Cazuela.	Documentar las recetas del menú del Restaurante La Cazuela y crear un recetario o manual de cocina.
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto	Todas las mesas numeradas. Se toma el pedido al cliente, antes de ingresar al sistema se verifica el pedido al cliente, se le hacen observaciones: jugos sin azúcar, poco hielo ó alguna restricción en el plato (sin arroz, sin bastimento), etc. Se registra en el sistema de la empresa	Describir en un documento (procedimiento o instructivo) el cómo se usa el sistema de la empresa con el fin de asegurar el conocimiento del mismo y fácil inducción, cuando se presenta cambio de mesero. Además de publicar los códigos del menú o que los meseros lo carguen en una tarjeta.
REQUISITOS ISO 9001	HALLAZGOS	RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA

7.2.3 Comunicación con el Cliente	Si el cliente prueba el plato, no le gusta, se toma como medida: tratar de arreglar el plato de acuerdo a la queja del cliente, se entrega nuevamente el plato para verificar si el cliente lo acepta, si no es suficiente la decisión de cambiar el plato es de la gerente. Entrevistado: Feisar Yalin Peña Díaz.	Establecer un documento de comunicación con el cliente, con fin de atender quejas y reclamos que este genere durante su estadía en el restaurante. En donde se documente los criterios que ya conoce los meseros.
7.3 Diseño y Desarrollo	Para los servicios de alquiler de instalaciones de eventos si aplica diseño y desarrollo, debido a que se parte de los requisitos del cliente, que es: Decoración, platos o menú ofrecido, arreglos al salón, entre otros. Además de que no se establece contrato, en donde se define los requisitos del cliente.	Realizar procedimiento y/o instructivo en el cual se describa como se presta éste servicio. Además en el mismo describir la capacidad instalada por la empresa para EVENTOS y el menú específico para el mismo.
7.4 Compras	No se lleva información de las Compras, ni registros de verificación de productos comprados. Se maneja control de inventarios de primeras en entrar, primeras en salir.	Crear documentos: Ordenes de Compra, formato de verificación de productos comprados, formato de evaluación y selección de proveedores.
7.5.1 Control de la producción	Se maneja sistema de información en el cual se tienen el menú codificado. El mesero toma el pedido lo registra en el sistema, sale una tirilla que se envía a la cocina. Al final del día se obtiene la información y se realiza el arqueo de caja; pero esta información se almacena por una semana.	Revisar si el sistema almacena información por más de una semana, al menos mensual, para poder obtener históricos de ventas, y medir indicadores operativos, relacionado con seguimiento y medición del producto y servicio requerido por ISO 9001:2008 en su numeral 8.2.4
7.5.2 Validación de los procesos de prestación del servicio	No se evidencia registro del recetario de la Cazuela (forma de preparación de los alimentos), ni medición de satisfacción del cliente.	Elaborar el MANUAL DE COCINA ó Recetario de la Cazuela. Formato de satisfacción del cliente con máximo cinco preguntas.
7.5.3 Identificación y Trazabilidad	La identificación y trazabilidad se lleva a través de: mesas numeradas, platos del menú codificados en el sistema. Cuando el cliente hace el pedido, se ubica en el sistema número de mesa y plato(s) requeridos por el cliente con sus observaciones. Pero ésta información se almacena por una semana.	Revisar si el sistema almacena información por más de una semana, al menos mensual, para poder obtener históricos de ventas, y medir indicadores operativos, relacionado con seguimiento y medición del producto y servicio requerido por ISO 9001:2008 en su numeral 8.2.4
7.5.4 Propiedad del Cliente	Propiedad del cliente aplica en los servicios de alquiler de instalaciones para eventos. En éste caso el control de la propiedad del cliente deberá dejarse claro en el contrato (por ejemplo si el cliente trae su propia decoración, equipo de sonido, etc.). Además se podrían considerar propiedad del cliente las personas que ingresan al salón o al evento.	Realizar procedimiento y/o instructivo en el cual se describa como se presta este servicio. Además en el mismo describir la capacidad instalada por la empresa para EVENTOS y el menú específico para el mismo.
7.5.5 Preservación del Producto	Aplicar las recomendaciones descritas en el diagnóstico de BPM, sobre las prácticas operacionales de cuartos fríos y almacenamiento de materias primas para la preparación de los alimentos.	
7.6 Control de equipos de medición	Se evidencia grameras, balanzas sin calibración.	Realizar calibración de balanzas y grameras con periodicidad semestral, con una empresa que posea acreditación de la Superintendencia de Industria y Comercio para este tipo de equipos.
8.2.1 Satisfacción del cliente	No se manejan encuestas de satisfacción a los clientes	Crear encuesta de satisfacción con máximo cinco preguntas para el servicio de restaurante. Realizar al 50% de los clientes de la mesa (al azar o muestra aleatoria). Para servicio de alquiler de instalaciones para eventos manejar una encuesta específica para éste servicio con más de cinco preguntas (10 preguntas, en éstas se incluye infraestructura, decoración, etc.)

Tabla 2. Diagnóstico Restaurante La Cazuela ISO 9001-2008

En el diagnóstico ISO 9000:2008 se analizaron los procesos en las áreas de comunicación interna, recursos humanos, infraestructura, ambiente de trabajo, planeación de la realización del producto o servicio, determinación de los requisitos relacionados con el producto, revisión de los requisitos relacionados con el producto, comunicación con el cliente, compras, control de la producción, validación de los procesos de prestación del servicio, propiedad del cliente, preservación del producto, control de equipos de medición, y satisfacción del cliente. Se evidencia la necesidad de mejoras en los procesos de documentación para la atención al cliente, por ende se sugiere la creación de un modelo de gestión de servicio al cliente que informe a la gerencia sobre las necesidades y mejoras por realizar.

4.3 DIAGNOSTICO DE MODELO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN APLICADO AL RESTAURANTE LA CAZUELA.

El modelo de Excelencia no solo apunta al mejoramiento de los productos que han de competir en el escenario nacional e internacional sino también, al desarrollo de las personas, a la responsabilidad social de la organización frente a la comunidad y su entorno y a la sostenibilidad misma de las empresas.

La plataforma del modelo está soportada en tres elementos: COMPETITIVIDAD, INNOVACIÓN, APRENDIZAJE. Sobre ésta plataforma se tienen los elementos del SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL, compuesto por ocho (8) criterios que sirven de guía para la preparación del informe de postulación, para realizar ejercicios de autoevaluación, para montar el sistema de gestión integral en la organización, entre otros.

Los criterios son la gestión estratégica, las acciones establecidas en la organización para lograr el conocimiento de su mercado, la satisfacción de sus clientes y usuarios finales, el liderazgo, el desarrollo de las personas, la gestión de procesos, la responsabilidad social, y el último criterio de los resultados que se obtienen como el reflejo de la gestión de la organización.

La calificación del diagnóstico es de 1 a 1000 puntos, se evaluaron los criterios del modelo de excelencia a partir de las puntuaciones establecidas por el premio colombiano a la calidad de la gestión.

DIAGNOSTICO DE MODELO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN APLICADO AL RESTAURANTE LA CAZUELA.			
Estrategia y Gestión Estratégica	Observaciones	Plan de Mejoramiento	Punt.
Formulación de direccionamiento estratégico	Se evidencia construcción en los propósitos de la organización, reflejados en la misión, visión y valores corporativos.	La empresa debe diseñar cual va a ser su oferta de valor, y cuáles son sus activos estratégicos tangibles e intangibles.	15
Despliegue del direccionamiento estratégico	El direccionamiento lo dirige la gerencia e involucra todas las áreas de la empresa.	Documentar el despliegue del direccionamiento estratégico y capacitar a cada área y nivel de la organización, definiéndole sus responsabilidades y objetivos.	15
Seguimiento al direccionamiento estratégico	La gerencia coordina los procesos con los jefes de cocina, los supervisores de piso, y el jefe meseros.	Diseñar un programa para actualizar y mejorar el desempeño de los trabajadores.	10
Alineación de estrategia, estructura y cultura	Se cuenta con una psicóloga para manejar la cultura organizacional.	Solicitar a la psicóloga el programa diseñado con la estrategia, la estructura de la organización.	15
Liderazgo y Estilo de Gestión	Observaciones	Plan de Mejoramiento	Punt.
Estilo de liderazgo	Con la constante capacitación de los empleados la gerencia los empodera en sus actividades.	Crear indicadores para mostrar el impacto e influencia del desarrollo del liderazgo en la organización.	10
Construcción de la cultura organizacional	En la propuesta de valor evidenciamos los principios, creencias, y valores.	Falta documentación sobre el mejoramiento de la cultura organizacional.	10
Promoción y desarrollo de competencias y disciplinas organizacionales	La empresa colabora con tiempo y apoyo para el personal, para que realice capacitaciones.	Describir las competencias y disciplinas que fomenta y desarrolla la organización.	15
Gestión Integral del Talento Humano	Observaciones	Plan de Mejoramiento	Punt.
Procesos de administración de personal	Se evidencian los contratos del personal, tienen períodos de inducción acorde a sus cargos.	Documentar la información sobre los cargos, perfiles y competencias, requeridas en la organización.	10
Calidad de vida en el trabajo	La organización cuenta con un clima laboral apropiado, donde cuentan con la participación individual y en equipo, propiciando el compromiso y la responsabilidad de sus integrantes.	Desarrollar un sistema para medir y evaluar la satisfacción de las personas en su trabajo de manera constante.	10

Desarrollo integral de las personas	La empresa estimula con salario los títulos obtenidos por sus trabajadores, lo que desarrolla las competencias individuales con procesos de capacitación y entrenamiento.	Se sugiere fomentar eventos de bienestar que mejoren la convivencia y el sano esparcimiento personal, familiar y laboral.	20
Gestión de Clientes y Mercados	Observaciones	Plan de Mejoramiento	Punt.
Conocimiento del cliente y del mercado	El restaurante utiliza su experiencia empírica para identificar y conocer los segmentos del mercado y grupo de clientes objetivos.	Crear un modelo que permita evidenciar cuáles son los tipos de clientes del restaurante y cuál es su segmento en el mercado.	5
Sistema de interpretación de las necesidades del cliente	La empresa no refleja las necesidades, deseos, expectativas del mercado, distribuidores, clientes y usuarios finales.	Crear un modelo que permita contribuir al diseño de nuevos productos, y que brinde la oportunidad a los clientes de participar con sus deseos y expectativas.	0
Gestión de las relaciones con los clientes	Aplican una base de datos donde queda reflejado los gustos de los clientes.	Crear el enfoque y las políticas, para además de conocer sus gustos, conocer los comportamientos y necesidades de los clientes.	5
Sistemas de respuesta	Los empleados son los encargados de tomar las quejas y reclamos de los clientes e informarlo a la gerencia de manera verbal.	Elaborar un formato donde los clientes manifiesten sus quejas.	5
Gestión de Procesos	Observaciones	Plan de Mejoramiento	Punt.
Estructura de procesos	La organización está dividida por áreas y cada área tiene sus procesos internos.	Documentar los procesos productivos y administrativos y tener mecanismos de control para mejorarlos.	15
Gestión del trabajo diario	Las personas llegan a sus lugares de trabajo teniendo claro sus tareas, y compromisos a cumplir, mostrando sus resultados a su supervisor.	Establecer indicadores para medición de resultados obtenidos.	10
Aseguramiento de la calidad	Se identificaron las metodologías para planear, ejecutar, controlar, garantizar y mejorar la calidad de los productos y servicios.	Señalar los indicadores que utilizan para garantizar el cumplimiento de los procesos.	15
Gestión de la tecnología	Se cuenta con un software que le da soporte a todas las áreas de la empresa, permitiendo obtener una ágil respuesta entre ellas.	Mejorar el módulo de inventarios ya que no se evidencian los costos diarios de la producción.	10
Gestión del Conocimiento y de la Información	Observaciones	Plan de Mejoramiento	Punt.
Gestión del conocimiento	La organización crea conocimiento compartiéndolo con cada uno de los integrantes.	Asegurar la transferencia del conocimiento dentro de la empresa.	15
Diseño y administración de los sistemas de información	Se cuenta con software en el área contable, y administrativa para el almacenamiento y procesamiento de información.	se recomienda la actualización continua del software	20

Análisis de la información	Los resultados obtenidos de la información solo los maneja la gerencia y el área contable.	Informar por escrito a los trabajadores por áreas el porcentaje del desempeño de su actividad y los resultados obtenidos.	10
Responsabilidad Social	Observaciones	Plan de Mejoramiento	Punt.
Enfoque y sistema de responsabilidad social	La propietaria maneja un programa para el mejoramiento de las zonas continuas al restaurante.	Dejar evidencia por escrito de las mejoras a las zonas continuas e informarlo a sus vecinos.	10
Ética empresarial y gobierno corporativo	El restaurante se encuentra a paz y salvo en todo lo relacionado con el personal y el gobierno.	Crear una bitácora donde se evidencien las fechas de los pagos que debe realizar el restaurante y el presupuesto anual.	10
Desarrollo de los grupos sociales objetivos	Falta evidencia de la comunicación entre el restaurante y sus proveedores.	Crear una metodología para la comunicación entre proveedores, colaboradores, comunidad cercana y grupos de interés, que armonice y cree continuidad y sostenibilidad en la organización.	5
Gestión Ambiental	Se evidencia programas de manejo de residuos y control de plagas.	Crear programa sobre cultura con el recurso del agua.	15
Creación de Valor y Resultados	Observaciones	Plan de Mejoramiento	Punt.
Creación de valor para la sostenibilidad y solidez de la organización	Los indicadores sólo los está manejando la gerencia.	Involucrar a las partes interesadas en el manejo del logro de estrategias e indicadores para la organización.	30
Creación de valor para los clientes	No se evidencian los indicadores para medir la satisfacción y los comportamientos futuros de los clientes.	Incluir en el modelo de gestión a realizar la creación de valor para los clientes.	20
Creación de valor para los colaboradores	Los resultados obtenidos en bienestar, seguridad industrial, salud ocupacional, ergonomía, y calidad de vida laboral, social y familiar han sido notorios en la organización.	Crear un plan de trabajo anual, para tener continuidad en la creación de valor con los trabajadores.	50
Creación de valor para la comunidad, los proveedores y el medio ambiente	La comunicación verbal es el medio utilizado por la organización para interactuar con proveedores y grupos de interés.	Desarrollar programas que puedan medir los niveles de calidad, reducción de inventario, incremento de productividad, transferencia de conocimientos, construcción de cadenas de valor asociativo, disminución de desperdicios, ahorros en costos con los proveedores.	20
		TOTAL	400

Tabla 3. Modelo de Excelencia en la Gestión al Restaurante La Cazuela

Después de aplicar el diagnóstico del modelo de EXCELENCIA EN LA GESTIÓN en el Restaurante La Cazuela se evidencia como una organización de una larga trayectoria y

experiencia, donde aplicando las sugerencias planteadas por cada criterio se logrará fortalecer, enriquecer, y empoderar a todo el grupo de trabajo logrando un alto desempeño para las metas a corto, mediano y largo plazo.

Su calificación en el diagnóstico fue de 400 puntos entre 1000, es de resaltar que en los criterios de creación de valor y resultados, gestión de clientes y mercados, la organización obtuvo una baja calificación; teniendo en cuenta que hay que dar prioridad e importancia a sus clientes y usuarios finales y la efectividad a los sistemas utilizados para conocer, interpretar y determinar las necesidades antes y después de entregarse los productos y servicios.

5 MODELO DE GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

De acuerdo al diagnóstico realizado, observamos que se hace necesario aplicar para su mejoramiento continuo las buenas prácticas de manufactura, lograr la certificación de la calidad ISO 9001:2008 y para lograrlo se están realizando las mejoras, adecuaciones, recopilación de la información y el registro adecuado de cada proceso realizado en cada una de las áreas (instructivos) para su implementación. De igual manera se hace necesario elaborar un modelo de gestión de servicio al cliente para poder determinar si el cliente está satisfecho ó requerimos mejoras ó cambios que permitan generar ventajas comparativas y competitivas en el sector restauranero de la ciudad dando como resultado la creación de valor en la empresa.

El modelo de gestión de servicio al cliente lo integran tres aspectos fundamentales:

1. Benchmarking
2. Encuestas a los clientes
3. Entrevistas con empleados del restaurante

5.1 BENCHMARKING

Por ser una empresa pequeña desarrollaremos un modelo a nivel local y con restaurantes similares al servicio ofrecido (tipo gourmet), pero en la medida en que el restaurante se haga más competitivo puede romper las fronteras y ajustar los modelos comparándolo con restaurantes de talla mundial para lograr las ventajas comparativas y competitivas requeridas dentro de un mercado global. No necesariamente sólo podemos aplicar benchmarking frente a otros restaurantes porque conseguir la información no es fácil, también podemos buscar en otros sectores donde los procesos se asimilen a nuestras operaciones. De tal manera que el modelo propuesto se enfoca a medir los atributos de los factores claves de éxito que logran la satisfacción del cliente y así poder tomar decisiones que nos permitan mantener, eliminar, mejorar o crear atributos diferenciadores con la competencia:

5.1.1 Aspecto y categoría del Benchmarking

Entre los aspectos más relevantes en el benchmarking está el de calidad, tiempo, productividad y para el desarrollo del modelo se tendrá en cuenta el aspecto de calidad percibida a través del servicio al cliente. En las categorías de benchmarking (Interno, competitivo, funcional, genérico) se tendrá en cuenta el benchmarking competitivo con respecto al servicio al cliente, lo que el cliente percibe al solicitar un servicio, lo que el cliente ve y siente en el restaurante y la competencia.

5.1.2 Metodología del Benchmarking

Existen varias metodologías a aplicar en benchmarking entre ellas están:

- Proceso de benchmarking de Robert C. Camp (Xerox)
- Las cinco etapas para un benchmarking de éxito propuestas por Spendolini
- Data envelopment analysis (DEA)
- Factores críticos de éxito en el benchmarking

Entre las anteriores se escogió la metodología de Factores críticos de éxito en el benchmarking, por cuanto se ajusta más ya que se basa en los aspectos a los cuales se va a realizar benchmarking y el factor crítico de éxito a desarrollar es el servicio al cliente. Inicialmente identificaremos los atributos del restaurante (características que distinguen el producto ó servicio) y estableceremos una escala, luego comparamos con la competencia las características similares y adicionamos las características que no tenemos y la misma se grafica para determinar la curva de valor, para una mayor comprensión para la toma de decisiones y lograr crear la ventaja comparativa y competitiva.

Enunciaremos los atributos encontrados en el restaurante La Cazuela con respecto al servicio al cliente:

- Localización geográfica
- Atención del mesero
- Prontitud en la entrega del servicio
- Precio

- Presentación del plato
- Calidad del plato
- Confort de las instalaciones
- Acceso a parqueadero
- Variedad en el menú ofrecido
- Alternativas de pago
- Menú para niños

La Escala de 1 a 4 corresponde a:

- 1: Bajo
- 2: Medio
- 3: Alto
- 4: Muy Alto

Por tratarse de atributos correspondientes al servicio al cliente para lograr su satisfacción, entenderemos que 1 es la calificación más baja y la 4 la más alta.

5.1.3 Cuadro Estratégico

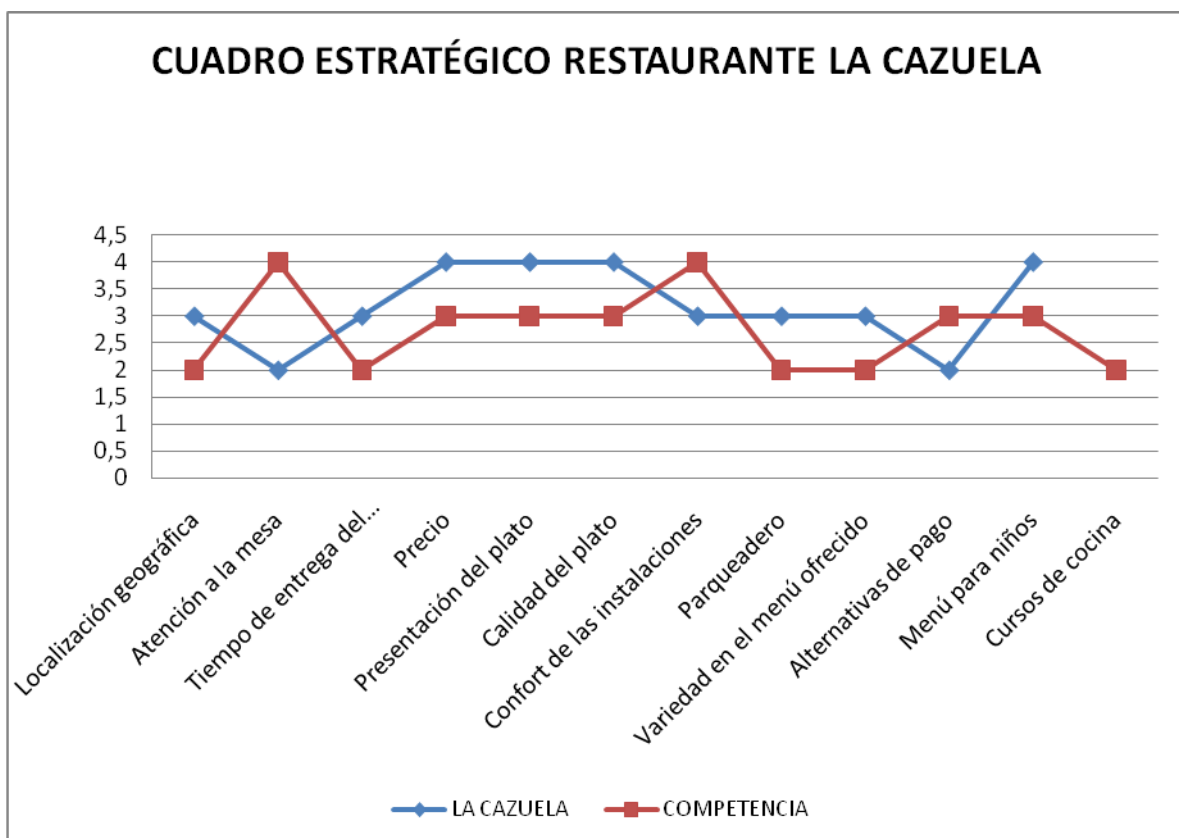
Es un esquema analítico fundamental que nos proporciona luces para la innovación y lograr ser competitivos.

Ahora bien, tanto los atributos como la escala se gráfica en un cuadro estratégico, donde los atributos van en el eje horizontal y la escala en el eje vertical y con la información de la competencia sobre sus atributos, calificamos los mismos y los del restaurante y si la competencia posee otros atributos que no posee el restaurante se registran en el eje horizontal al final.

Elaboraremos un ejemplo para su comprensión:

ATRIBUTOS	LA CAZUELA	COMPETENCIA
Localización geográfica	3	2
Atención a la mesa	2	4
Tiempo de entrega del servicio	3	2
Precio	4	3
Presentación del plato	4	3
Calidad del plato	4	3
Confort de las instalaciones	3	4
Parqueadero	3	2
Variedad en el menú ofrecido	3	2
Alternativas de pago	2	3
Menú para niños	4	3
Cursos de cocina		2

Tabla 4. Cuadro Estratégico Restaurante La Cazuela



Gráfica 5. Cuadro Estratégico del Restaurante La Cazuela

Se puede apreciar que frente a la competencia se tiene algunas ventajas comparativas como: localización geográfica, tiempo de entrega del servicio, presentación del plato,

calidad del plato, parqueadero, variedad del menú ofrecido, menú para niños. Pero también tenemos algunas desventajas comparativas como: atención a la mesa, precio, confort de las instalaciones, alternativas de pago y ventajas competitivas que no las tiene el restaurante como: cursos de cocina.

Hasta aquí hemos construido la información requerida para su análisis, luego se utiliza una herramienta analítica básica llamada El esquema de las cuatro acciones.

5.1.4 Esquema de las Cuatro Acciones

Esta herramienta para el modelo que se está elaborando nos permite plantear cuatro preguntas claves con el fin de cuestionar la lógica estratégica y el modelo de negocio que tiene el restaurante para crear una nueva curva de valor⁸:

1. Cuáles atributos da por sentado se deben eliminar?
2. Cuáles atributos se deben reducir muy por debajo de la competencia?
3. Cuáles atributos se deben incrementar muy por encima de la competencia?
4. Cuáles atributos se debe crear porque la competencia no las ha ofrecido?

Como se manifestó ésta herramienta nos sirve para realizar un planteamiento sobre los resultados obtenidos en el cuadro estratégico, donde en la primera pregunta nos obliga pensar en eliminar variables que no generan valor y que no habían sido percibidas por el gerente ó propietario y que si estaban ocasionando incurrir en costos innecesarios, cabe aclarar que durante el ejercicio del planteamiento, alguna pregunta puede no tener soluciones inmediatas es decir por ejemplo en la primera pregunta no haya nada para eliminar. La segunda pregunta nos obliga a determinar si hemos exagerado en algún atributo y estemos sobredimensionados pudiendo el mismo estar reducido, un ejemplo

⁸ Chan Kim W., Mauborgne. La estrategia del océano azul. Harvard business school press, p.31

dentro del ejercicio que venimos desarrollando puede ser la atención a la mesa, que contemos con más de los meseros necesarios para atender lo cual incrementa la estructura de costos. La tercera pregunta nos obliga a determinar que atributos debemos incrementar por estar por debajo de la competencia y la cuarta pregunta nos induce a descubrir nuevos atributos que nos permita aumentar el valor agregado para la satisfacción del cliente a tal punto que el precio se pueda modificar y no sea importante para el cliente por el servicio recibido. En síntesis las dos primeras preguntas nos permite reducir la estructura de costos frente a la competencia y las dos últimas preguntas nos permiten aumentar el valor para los clientes y aumentar la demanda del servicio.

5.1.5 Matriz “Eliminar, Reducir, Incrementar, Crear”

Después de realizar un planteamiento del cuadro estratégico a través del esquema de las cuatro acciones pasamos a la acción, donde definiremos las respuestas de las cuatro preguntas, para la toma de decisiones y así mismo ejecutarlas, a continuación se plantea como ejercicio la matriz enunciada:

ELIMINAR	INCREMENTAR
	<ul style="list-style-type: none"> -Atención a la mesa -Confort de las instalaciones -Alternativas de pago
REDUCIR	CREAR
<ul style="list-style-type: none"> -La cantidad de meseros -Precio 	<ul style="list-style-type: none"> -Cursos de cocina -Juegos para niños -Servicio a domicilio

Tabla 5. Matriz "Eliminar - Incrementar -Reducir - Crear" Restaurante La Cazuela

Se puede observar que al elaborar la matriz estamos definiendo las estrategias a ejecutar para el mejoramiento continuo del servicio al cliente, también podemos decir que ayuda a generar nuevas ideas que se puedan materializar y generar innovación, permitiendo estar

adelante de la competencia, pero también nos puede ayudar a generar innovación que nos permita generar nuevos mercados donde no haya competencia.

De otra parte como se aprecia en la figura que estamos desarrollando como ejercicio para aplicar el modelo, no es necesario que en las cuatro acciones se tomen determinaciones, lo importante de ésta matriz es que las acciones que se vayan a ejecutar no generen costos que no se vayan a ver reflejados en la generación de valor de empresa, por lo tanto de acuerdo a éste ejercicio vemos que estamos reduciendo la cantidad de meseros y el precio, ésta acción implica que probablemente tenemos exceso de personal para el servicio, en cuanto al precio si lo reducimos es porque se ha detectado que frente a nuestra competencia los costos de la empresa son mayores por lo tanto se requiere de un plan que permita bajar costos para lograr el precio de venta adecuado.

En la acción incrementar se puede argumentar que se requiere su mejoramiento debido a que la competencia es mucho mejor y en la acción de crear se analiza que la empresa requiere implementar por lo menos los mismos atributos de la competencia, pero lo ideal es que la empresa supere a la competencia, de tal manera que en ésta acción se debe generar ideas con acción como por ejemplo los juegos para niños, servicio a domicilio.

Se hace necesario tener sumo cuidado en las acciones de incrementar y crear por cuanto éstas dos acciones requieren de una mayor inversión y el objetivo principal es que la empresa genere mayor valor para el cliente y la empresa con menos costos. También se deja claro que la innovación permite que el precio esté por encima de la competencia porque el cliente está dispuesto a pagar por los servicios recibidos que lo llevan a su satisfacción.

5.1.6 Socio Benchmarking

Ésta etapa del modelo es vital ya que la competencia en muchos casos no está dispuesta a compartir la información, considerándola como secreto comercial, se requiere de una excelente capacidad de convencimiento para que la competencia esté dispuesta a intercambiar conocimiento, en nuestro caso como el modelo va desarrollado hacia el

servicio al cliente es más accesible la información porque la empresa puede visitar los diferentes restaurantes de la ciudad ó del mundo y comparar precios, tipo de servicio, menú, comodidad de las instalaciones entre otros de acuerdo a lo que se esté investigando; también podemos acudir a otros sectores que tengan similitud en algunos procesos como por ejemplo los hoteles ya que éste sector dentro de su alojamiento ofrece el servicio de alimentación y lo hace en condiciones en muchos casos mejor que los propios restaurantes dedicados exclusivamente a ofrecer alimentos preparados y servidos a la mesa.

Dentro de las herramientas utilizadas para lograr una excelente gestión del servicio al cliente, el benchmarking nos permite conocer no sólo como estamos en los procesos internos sino también como estamos satisfaciendo las necesidades manifiestas y las no manifiestas de nuestros clientes a través de la competencia, permitiéndonos realizar mejoras y mejor aún innovando en servicios.

El observar cómo están haciendo las cosas los demás nos permite analizar cómo se está comportando el mercado y hacia donde debemos direccionar los esfuerzos de la empresa.

El benchmarking nos permite analizar éstas palabras: “Si quiero una mejora incremental puedo apelar a la mejora continua, pero si quiero un cambio radical y dramático entonces necesito innovación y reingeniería”⁹

⁹ Lozada Pedraza Luis Tayron. Liderazgo sin fronteras. Edit. Kimpres Ltda, 2004, p.72

5.2 ENCUESTAS A LOS CLIENTES

El servicio al cliente es uno de los factores críticos de éxito más relevantes del restaurante La Cazuela, porque al no lograr buenos resultados en ésta etapa los clientes insatisfechos no vuelven, deteriorándose los ingresos del restaurante y por ende logrando resultados económicos negativos que muy probablemente llevarían al restaurante a su cierre.

Conocer la percepción del cliente de la experiencia vivida en la prestación del servicio nos ayuda a detectar el alcance de satisfacción que se ha logrado para que el cliente quiera volver a repetir la experiencia en el restaurante, convirtiéndolo en un cliente fiel ó lo contrario se esté logrando la insatisfacción, generando aumentar los no clientes, porque un cliente insatisfecho de acuerdo a los expertos le cuenta sobre su experiencia negativa a posibles diez clientes y hasta más clientes.

De acuerdo a lo anterior se requiere aprovechar los momentos de verdad vividos con el cliente en el tiempo en que se le ha prestado el servicio, desde su llegada hasta la finalización de lo que ha consumido y requiera la cuenta para cancelar el servicio; por lo tanto se requiere del diseño de una encuesta para los clientes del restaurante que permita medir el nivel de satisfacción para la toma de decisiones que contribuyan en el mejoramiento continuo del restaurante La Cazuela.

Es indudable que la CALIDAD EN EL SERVICIO, la definen nuestros clientes y que la percepción que tengan de cada servicio que le brindemos ó el impacto del mismo, formará una opinión acerca de la calidad del servicio que recibe.¹⁰

No sobra decir que de la calidad de la información que se genere en el desarrollo de la encuesta depende la toma de decisiones para su mejoramiento. Es bueno conocer lo que el cliente quiere, mostrarle interés a sus necesidades, anticiparnos a sus demandas, satisfacer sus necesidades no manifestadas y que valora.

¹⁰ Paba Prada Juan Gabriel, Trabajo de grado Diseño e implementación de la auditoría al servicio, de la empresa Pastas Gavassa & CO Ltda, p.46

En éste tema a continuación se desarrollará un modelo de encuesta paso a paso encaminado a conocer la satisfacción de los clientes del restaurante La Cazuela.

5.2.1 Definir Objetivo de la Encuesta

Éste paso requiere definir claramente el objetivo de la encuesta, en éste caso el objetivo principal es medir la satisfacción del cliente a través de unas preguntas que definan los momentos de verdad desde el punto de vista del cliente, también se medirá el porcentaje de hombres y mujeres que frecuentan el restaurante.

5.2.2 Definir Encabezado de la Encuesta

En el encabezado de la encuesta debemos manifestarle al cliente cuál es el objetivo principal de la encuesta y darle las gracias por el tiempo dedicado a la contestación de la misma. También debe tener el logo del restaurante la cazuela con su respectivo nombre, es necesario identificarnos plenamente con el cliente para que sienta confianza al responder el cuestionario.

5.2.3 Tipo de Preguntas

Para evaluar al cliente a través de la encuesta se realizarán preguntas abiertas y cerradas las cuales están clasificadas y las utilizadas en éste modelo son las siguientes:

- Preguntas cerradas: éstas preguntas brindan la opción de respuestas en una lista y el encuestado debe elegir la respuesta que se considere se ajuste más a su opinión. Dentro de las preguntas cerradas se utilizan dos tipos de preguntas las dicotómicas ó preguntas de respuesta múltiple. Para la elaboración de la encuesta se seleccionó las preguntas de respuesta múltiple y su concepto es el siguiente:

- Preguntas de respuesta múltiple: son las preguntas que le ofrece al cliente más de dos alternativas de selección con sólo una respuesta con respecto a una característica ó atributo evaluado.
- Preguntas abiertas: ayudan a que el cliente exprese sus opiniones sin limitarlo.

5.2.4 Cuerpo de la Encuesta

La cantidad de preguntas a realizar en la encuesta depende de lo que se quiere obtener y del tiempo que dispone el encuestado, no hay límite de preguntas pero se recomienda que las preguntas realizadas sean objetivas y claras para evitar ambigüedades en su comprensión. De igual manera las preguntas se pueden elaborar en el documento por grupo de acuerdo al factor clave de éxito del restaurante y dentro de cada uno realizar una serie de preguntas relacionadas con el factor clave de éxito seleccionado, ejemplo: un factor clave de éxito para el restaurante son las instalaciones, si no cuenta con unas instalaciones limpias, cómodas, elegantes, con un ambiente agradable muy probablemente pondría al restaurante a tambalear en sus ingresos; partiendo desde esa perspectiva del cliente se realizan preguntas como la presentación de la comida, temperatura de la comida, el sabor, cantidad entre otras características de alta importancia para lograr la satisfacción del cliente.

Es válido también tener en cuenta el tiempo que dura la encuesta y que sus preguntas sean cortas y concisas.

5.2.5 Codificación de las Alternativas de Respuesta

Para el modelo de la encuesta para el restaurante La Cazuela se determinó que la codificación no se representara numéricamente dándole un valor respectivo a cada código donde usualmente se utiliza de 1 a 5 ó hasta 10 donde por ejemplo 1 es muy malo y 5 es muy bueno ó excelente, es una manera en que el encuestado ó cliente valora la pregunta. Para el modelo de encuesta del restaurante La Cazuela se tomó sólo la codificación de la siguiente manera:

- Calificar entre Muy Malo, Malo, Regular, Bueno, Muy bueno, marcando con una X la opción elegida para las preguntas relacionadas con las características ofrecidas por el restaurante.
- En las preguntas relacionadas con el sexo y la edad no se califican de la manera anterior por cuanto se busca es el porcentaje de mujeres y hombres con su rango respectivo de edad que visitan el restaurante La Cazuela.

5.2.6 Método para Recolectar la Información

Para el restaurante La Cazuela el método a utilizar para la recolección de la información es personal, debido a que los clientes llegan al restaurante, teniendo la oportunidad de poder tener un contacto directo con el cliente y con un costo bajo, no incurriendo en erogaciones por concepto de transporte y manutención para los encuestadores.

5.2.7 Diseño de la Muestra

Por estar los clientes presentes en el restaurante La Cazuela, podemos tomar como muestra toda la población que visita el restaurante, también se pueden realizar las encuestas todos los días ó si el propietario del restaurante lo prefiere puede tomar aleatoriamente los días en que va a medir su servicio. Es una gran ventaja con la que cuentan los restaurantes, donde sus clientes están ahí en su empresa, disponiendo de ellos con un contacto personal, sin necesidad de realizar llamadas telefónicas para solicitar cita ó desplazarse hasta donde están los clientes algunos en la ciudad otros en las demás ciudades o regiones atendidas para obtener la información.

Por tratarse de un modelo de encuesta plantearemos también la posibilidad de que el propietario seleccione una muestra proporcional entre la población que visita al restaurante.

5.2.8 Definición de la Población Meta

La población meta para el restaurante La Cazuela son todas las personas que visitan el restaurante y consumen algún producto ofrecido.

5.2.9 Determinación del Marco de la Muestra

El marco de la muestra se tomó sobre la cantidad de platos vendidos promedio mensual, ya que el restaurante La Cazuela no cuenta con una base de datos que identifique el nombre de las personas a las cuales le factura y por su misma actividad, los clientes del restaurante no son los mismos de manera permanente, cada día un cliente diferente solicita el servicio y de acuerdo a la experiencia de la propietaria la cantidad de clientes que frecuentan diariamente el restaurante es mínimo.

5.2.10 Tamaño de la Muestra

Se usará la siguiente fórmula para determinar el tamaño de la muestra:

$$n = NPQ/(N-1)*(E_{max}/Z)^2+(P*Q)$$

Donde:

n= Número de encuestas a realizar

N= Población total = 3000

P= Probabilidad de satisfacción del cliente con respecto al servicio ofrecido

Q= Probabilidad de insatisfacción

Para tomar el mayor tamaño de la muestra P será igual a 0.5, donde P+Q=1, entonces Q= 0.5

$E_{max} < \text{ó} = 5\%$

$(1-\alpha) = 95\%$

Z= 1,96

Resultado:

$$n = (3000*0.5*0.5)/(3000-1)*(0.05/1.96)^2 + 0.5*0.5$$

$$n = 341$$

Si n/N es $> \text{ó} = a$ 10% se halla en la n óptima para tomarlo como intervalo de la cantidad de encuestas a realizar:

$$341/3000 = 11\%$$

$$n \text{ óptimo} = Nn/N+n-1 = 306$$

5.2.11 Procesamiento de la Información

Los datos obtenidos se procesarán realizando las siguientes actividades:

- Se tabulará cada pregunta en una hoja de Excel:

Por ejemplo, del total de encuestas realizada que son 341 se toma cada pregunta y se define las calificaciones dadas es decir si la pregunta es la presentación personal de los empleados arrojando en la misma un resultado así:

Muy malo = 0

Malo = 0

Regular= 20

Bueno= 300

Muy Bueno= 21

En cuanto a las preguntas abiertas como la de dejar la posibilidad al entrevistado en el renglón de sugerencias de opinar libremente lo que piensa sobre el servicio, no son fáciles de tabular sobre todo cuando la cantidad es considerable, lo que se busca con ésta pregunta abierta es detectar algunas situaciones que no contemplamos en la encuesta y que permita al restaurante La Cazuela estructurar nuevamente la encuesta para a futuro

tenerla presente dentro de las preguntas significativas de hacer ó actuar sobre ésa situación que no observó y que afecta notablemente la satisfacción del cliente. Para poder tener claridad sobre las respuestas dadas por el cliente se deben agrupar las respuestas de acuerdo a la interpretación dada de lo que quiso decir el cliente, a veces el cliente no es claro en éste tipo de preguntas; por lo tanto la propietaria del restaurante La Cazuela es la quien decide si va a realizar éste tipo de preguntas en la encuesta.

- Se determinará el índice de satisfacción y el índice de participación por sexo que más solicitan el servicio de restaurante:

Continuando con el ejemplo anterior con una pregunta, se calcula el índice de satisfacción dividiendo el resultado de cada calificación por el total de las encuestas así:

Muy malo = $0/341 = 0\%$

Malo = $0/341 = 0\%$

Regular= $20/341 = 5,9\%$

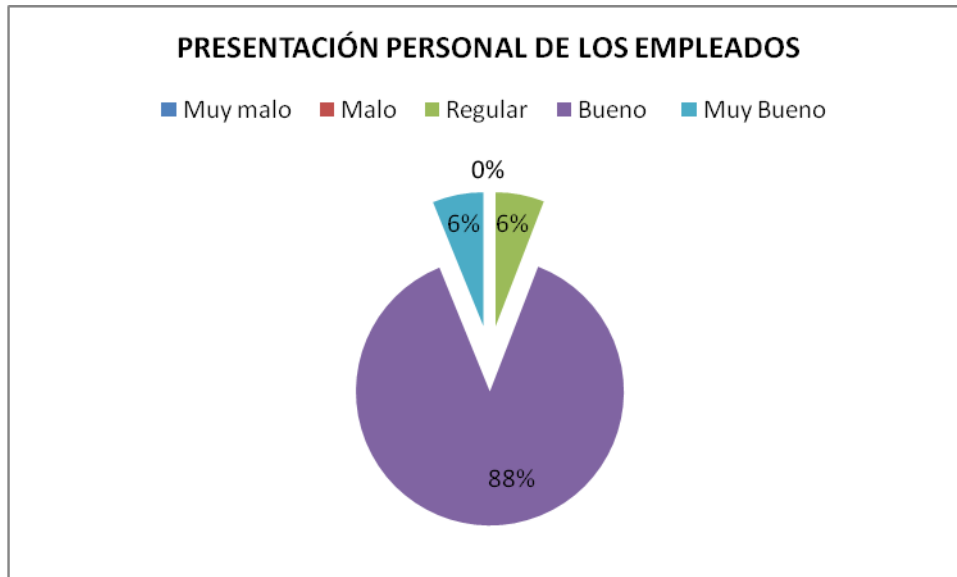
Bueno= $300/341= 88\%$

Muy Bueno= $21/341 = 6,1\%$

El índice de participación por sexo que visitan el restaurante La Cazuela se calcula de la misma manera.

- Se representa gráficamente:

Para una mejor comprensión y análisis de la información se representa gráficamente:



Gráfica 6. Presentación Personal de los Empleados

Con ésta pregunta se quiere conocer que opinan los clientes del restaurante sobre la presentación personal de los colaboradores y se puede observar en la gráfica que el 88% de los clientes definen la presentación personal como buena aunque se debe hacer una revisión minuciosa sobre todos los colaboradores para que éste índice llegue al 100%.

5.2.12 Programa de Mejoramiento

De acuerdo a los resultados obtenidos y después de un análisis de los mismos se definen soluciones a las debilidades que se tienen en cada característica enfocada al mejoramiento continuo del servicio al cliente como por ejemplo si requieren los colaboradores mayor capacitación y entrenamiento, si las instalaciones requieren una remodelación especial entre otros. Toda decisión que tome la propietaria del restaurante La Cazuela en cuanto al mejoramiento continuo debe estar soportada sobre su capacidad técnica, tecnológica si es necesaria y económica que genere valor para el cliente y valor al restaurante.

Vale resaltar nuevamente que la calidad de las preguntas son importantes para el logro del objetivo, éstas preguntas las debe realizar un experto ó una persona que conozca el negocio así se evitarán errores en lo que se desea preguntar, reduciendo costos por

pérdida de tiempo y dinero en la elaboración y ejecución de las encuestas. También cabe anotar que antes de sacar la encuesta a los clientes se debe desarrollar una prueba piloto para verificar si las preguntas realizadas están bien enfocadas a los objetivos esperados, porque al realizar las encuestas y de acuerdo a los resultados se deben hacer las mejoras de lo contrario el cliente observará la falta de seriedad y compromiso del restaurante frente a sus necesidades y evitará en un futuro volver a responder cualquier tipo de encuesta en el restaurante La Cazuela. Se anexa formato de encuesta como referencia a seguir en la construcción de una encuesta.

ESTIMADO CLIENTE

Su opinión es muy importante para nosotros, la información suministrada será muy valiosa para el mejoramiento de nuestro servicio, por lo tanto agradeceríamos respondiera de manera clara, objetiva y sincera.

FECHA	DIA	MES	AÑO

HORA.

Favor marcar con una X la opción elegida

SEXO. MUJER HOMBRE

	CALIDAD				
	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
PRESENTACIÓN DE LA COMIDA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LA COMIDA ES SERVIDA CALIENTE Y/O FRESCA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LA COMIDA TIENE BUEN SABOR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LA CANTIDAD DE COMIDA ES LA ADECUADA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL MENÚ PRESENTADO TIENE SUFICIENTE VARIEDAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LA BEBIDA SERVIDA ES SUFICIENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LA VARIEDAD DEL MENÚ EN BEBIDAS ES SUFICIENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LA TEMPERATURA DE LA BEBIDA SERVIDA ES ADECUADA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ATENCIÓN PERSONAL

	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
LOS EMPLEADOS PROPORCIONAN LA INFORMACIÓN SUFICIENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR EL EMPLEADO ES CLARA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LA FORMA DE SERVIR A LA MESA ES LA ADECUADA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL TIEMPO DE DESPACHO ES EL INDICADO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LOS EMPLEADOS SON CORTESES Y AMABLES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LA PRESENTACIÓN PERSONAL DE LOS EMPLEADOS ES LA CORRECTA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

INSTALACIONES

	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
EL ASEO DEL RESTAURANTE ES SUFICIENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LOS BAÑOS CUENTAN CON LOS ELEMENTOS DE LIMPIEZA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL MOBILIARIO UTILIZADO POR EL RESTAURANTE ES EL ADECUADO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LA VAJILLERIA UTILIZADA ESTÁ ACORDE AL SERVICIO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL PARQUEADERO DEL RESTAURANTE CUENTA CON SUFICIENTE ESPACIO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SUGERENCIAS

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Tabla 6. Encuesta de Satisfacción Restaurante La Cazuela

5.3 ENTREVISTAS CON LOS EMPLEADOS DEL RESTAURANTE

Dentro del modelo de gestión del servicio al cliente no podemos olvidar que los colaboradores del restaurante La Cazuela, sobre todo los que prestan directamente el servicio al cliente, en aquellos momentos de verdad donde el cliente manifiesta no sólo por escrito lo que siente sino que lo hace de manera verbal y espontánea es muy importante conocer que opinan los colaboradores encargados de la mesa aunque no quiere decir que los demás colaboradores no son importantes para aportar ideas y conocimiento sobre alguna situación a analizar pero como el modelo que se está planteando está directamente relacionado con el cliente, el personal de mesa y bar es el más apropiado para el desarrollo de entrevistas enfocadas hacia el servicio al cliente.

En ésta herramienta se desarrollará un modelo paso a paso que nos permita identificar de acuerdo al objetivo planteado lo que quiere el cliente y que el personal de mesa y bar lo conoce y no lo ha expresado y a través de la entrevista podamos identificar esas necesidades no satisfechas.

5.3.1 Definir Objetivo de la Entrevista

Éste paso requiere definir claramente el objetivo de la entrevista, como en el tema de la encuesta el objetivo principal es medir la satisfacción del cliente a través de unas preguntas que definan los momentos de verdad desde el punto de vista del personal de mesa y bar.

5.3.2 Definir Encabezado de la Encuesta

Aunque en la entrevista el entrevistado responde de manera verbal, el entrevistador debe contar con un documento que identifique claramente el nombre y logo del restaurante La Cazuela, el tipo de formato en éste caso entrevista de servicio al cliente a los trabajadores, el nombre del trabajador entrevistado, hora y fecha y posteriormente el espacio para las preguntas a realizar y anotar lo que el trabajador entrevistado expresa.

5.3.3 Tipo de Preguntas

Por tratarse de un modelo de entrevista donde el colaborador expresa lo que piensa y siente sobre algún tipo de servicio dado al cliente ó sobre alguna estrategia a implantar para el mejoramiento del servicio al cliente ó sobre algún cambio en las instalaciones ó sobre cualquier decisión de cambio que se vaya a realizar y que afecte el servicio, las preguntas a realizar son de tipo abierta, consideramos que al colaborador no se le puede ajustar su respuesta sobre preguntas cerradas; por cuanto como lo manifestamos anteriormente, lo que se espera del colaborador es su libre expresión y su espontaneidad sin limitarlo a la hora de contestar. Aunque la propietaria del restaurante La Cazuela puede definir si dentro del objetivo buscado la mejor opción es realizar preguntas cerradas.

5.3.4 Cuerpo de la Entrevista

Como en la encuesta la cantidad de preguntas depende de lo que se quiere obtener y del tiempo que se asigne para la realización de la entrevista, no hay límites de preguntas pero es vital que las preguntas sean objetivas, claras, concisas que no permitan desviar lo que se quiere buscar y que el entrevistador no permita iniciar conversaciones sobre temas no preguntados porque disminuye la calidad de las respuestas, se pierde tiempo y al final no se logra el objetivo. Las preguntas a realizar pueden buscar algunos objetivos como los siguientes, siempre enfocados en eliminar, reducir, mejorar ó crear atributos para la satisfacción del cliente:

- Determinar si el cambio de menú ofrecido afecta la demanda
- Determinar si el cambio del mobiliario afecta la comodidad de los clientes
- Encontrar quejas que el cliente no lo manifiesta en la encuesta pero si se lo dice al personal de mesa y bar.
- Determinar si los platos descritos en el menú son los más apropiados para los clientes que visitan el restaurante La Cazuela.

Vale recalcar que quien elabora y prepara la entrevista debe ser una persona experta en el tema, que maneje el tiempo y comprenda y resuma lo que el entrevistado quiere decir, puede ser una persona ajena al restaurante pero con experiencia ó puede ser un funcionario del restaurante ó su propietaria siempre y cuando tenga las competencias y la experticia para desarrollarla.

También debe tener en cuenta antes del inicio de las preguntas, hacer una presentación concisa de la importancia para el restaurante de lo que se quiere lograr con la entrevista. De igual manera el lugar escogido para la entrevista debe ser adecuado impidiendo distracciones ó interrupciones que afecten el normal desarrollo de la misma.

5.3.5 Procesamiento de la Información

Por tratarse de realizar la entrevista sólo al personal de mesa y bar y que son aproximadamente diez personas, si la entrevista se realiza a todos los de ésta área, las respuestas dadas se pueden agrupar de acuerdo a la interpretación dada de lo que quiso decir el entrevistado, por ésta situación es muy importante que el entrevistador tenga la experiencia suficiente en éste tipo de actividad para poder analizar la información obtenida y tomar decisiones que contribuyan al mejoramiento continuo del restaurante La Cazuela, por ejemplo si es conveniente cambiar todos los platos del menú ofrecido ó deben permanecer algunos platos que son los más reconocidos y nombrados entre los clientes que visitan el restaurante, de lo contrario los clientes no volverán porque los platos que diferenciaban al restaurante frente a su competencia ya no se ofrecen, incurriendo en bajos ingresos que afectarían el funcionamiento del restaurante y que muy probablemente lo llevarían al cese de actividades, porque al cambiar los platos reconocidos llevaría mucho tiempo volver a atraer los clientes por los nuevos platos ofrecidos conllevando grandes esfuerzos y costos para lograr nuevamente su reconocimiento, salvo que el nuevo menú sea totalmente innovador y diferenciador frente a la competencia y que el cliente se sienta identificado con el producto y quiera consumirlo y volver a repetir la experiencia.

Se anexa formato de encuesta como referencia a seguir en la construcción de una entrevista.

Al final de cada entrevista hay que agradecer al colaborador sus aportes y manifestarle que se tendrán en cuenta para el mejoramiento del restaurante. También al concretar las decisiones a ejecutar, a los colaboradores se les debe informar que sus opiniones fueron tomadas en cuenta, para que los colaboradores no se desmotiven y sientan que las entrevistas realizadas no valen la pena y cuando se requiera nuevamente de su colaboración, lo harán despectivamente y muy probablemente no manifestarán la verdad de lo vivido con el cliente en el momento de verdad.

RESTAURANTE LA CAZUELA

ENTREVISTA DE SERVICIO AL CLIENTE

FECHA: _____ HORA: _____

Nombre del Colaborador: _____

Cargo: _____

Nombre del entrevistador: _____

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:

Determinar si el cambio de menú ofrecido por el restaurante La Cazuela afecta la demanda y de qué manera.

PREGUNTA:

El restaurante La Cazuela está estudiando cambiar todo el menú ofrecido a los clientes, pensando en que un nuevo menú incrementará la demanda de platos ofrecidos.

¿Qué opina usted sobre el cambio de menú ofrecido por el restaurante La Cazuela y cómo afectaría la demanda de los clientes?

Tabla 7. Entrevista de Servicio al Cliente Restaurante La Cazuela

6 CONCLUSIONES

En un mundo cambiante y globalizado como el actual no es posible descuidarse en el mejoramiento de los negocios y mucho menos el mejoramiento de la satisfacción del cliente, quien en últimas es quien decide a quien comprarle los productos, los servicios que satisfagan sus necesidades y que quiera volver a vivir la experiencia, por lo anteriormente manifestado se debe contar con herramientas sólidas y objetivas que permita conocer de pleno que quiere el cliente, cuáles son sus necesidades no manifiestas, cómo fidelizar clientes y la única manera es a través de modelos de gestión de servicio al cliente permitiendo medir su satisfacción y medirse frente a la competencia y los restaurantes como es el caso del restaurante La Cazuela no es ajena a los bombardeos diarios de los clientes que cada día son más exigentes y tienen mayor conocimiento sobre lo que se le está ofreciendo, de igual manera la competencia cada día es más fuerte, veloz en sus decisiones por lo tanto el restaurante La Cazuela debe estar siempre a la expectativa de lo que sucede cada día en su entorno, con sus clientes para eliminar, reducir, aumentar ó crear atributos que generen valor tanto al cliente como al restaurante.

El cliente moderno cada día a través de los medios de comunicación le llega información que le permite tener mayor conocimiento, por lo tanto es más astuto, difícil de convencer, está donde lo atienden bien, con productos ó servicios de buena calidad, no es fácil que permanezca fiel a una marca si el mercado le ofrece mayores alternativas y mejores. Se le ha enseñado a que debe exigir calidad, servicio y grandeza, de tal manera que el producto ó servicio que se ofrezca debe contener unos elementos competitivos y diferenciadores y mejor aún innovadores que permita que el restaurante La Cazuela sea líder en el sector restaurantero.

A través de las herramientas propuestas en el modelo de gestión de servicio al cliente, permite conocer el desempeño efectivo del servicio al cliente, si están logrando obtener clientes satisfechos al recibir un servicio de muy buena calidad, con una buena actitud, con conocimiento del producto ó servicio, con el tiempo adecuado en la entrega entre otros. Se puede decir que el benchmarking, la encuesta a los clientes y la entrevista a los

empleados del restaurante La Cazuela contribuyen a la toma de decisiones para el mejoramiento continuo de la satisfacción del cliente. El restaurante La Cazuela tiene la alternativa de utilizar el modelo de gestión de servicio al cliente en un todo ó de acuerdo al objetivo planteado puede seleccionar alguna de las tres herramientas que conforman el modelo y que más se adecue para la búsqueda de la solución hacia la satisfacción de los clientes.

7 BIBLIOGRAFÍA

CHAN Kim W, Mauborgne Renée. La estrategia del océano azul. Harvard Business School Press.

LOSADA P. Luis Tayron. Liderazgo sin fronteras. Editorial Kimpres Ltda., 2004.

PABA PRADA Juan Gabriel, Trabajo de grado para optar el título de Ingeniero Industrial. Diseño e implementación de la auditoría de servicio al cliente, de la empresa Pastas Gavassa & CO Ltda. Director: Néstor Raúl Ortiz Pimiento, Ingeniero Industrial, Universidad Industrial de Santander, 2005.

PONTI Franc, FERRÀS X. Pasión por Innovar Un Modelo Novedoso que Incentiva la Creatividad Empresarial. Grupo Editorial Norma.

LAFLEY A.G, CHARAM Ray. Cambio de juego “Cómo impulsar el crecimiento de los ingresos y de las utilidades mediante la innovación”. Grupo Editorial Norma, 2009.

RÍOS GIRALDO Ricardo Mauricio. Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión “Enfoque bajo indicadores de gestión y balanced scorecard”. ICONTEC, segunda edición, 2009.

RIVEROS SILVA Pablo Emilio. Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio “Sea líder en mercados altamente competidos”. Ecoe Ediciones Ltda, tercera edición, 2007.

NIAMPIRA Alberto Carlos, Gerencia de los factores claves del éxito texto guía, Universidad Industrial de Santander, Especialización Alta Gerencia, Agosto de 2009.

8 CIBERGRAFÍA

CALIDAD & GESTIÓN. ISO 22000 Estándar de Seguridad Alimentaria. {En Línea}. {2008} disponible en (http://www.calidadgestion.com.ar/servicios/consultoria_iso_22000.html)

CORPORACIÓN CALIDAD. Premio colombiano a la Calidad de la Gestión. {En línea}. {2008} disponible en (<http://www.ccalidad.org/pccindex.htm>)

FOOD SAFETY AND INSPECTION SERVICE. Modelo HACCP. {En línea}. {Septiembre de 1999} disponible en (http://www.fsis.usda.gov/oppde/nis/Outreach/Models/HACCP-11_SP.pdf)

HISPANIA SERVICES. Documentos de Inocuidad Alimentaria. {En línea} {2007} disponible en (http://www.hispaniaservices.com/productos_inocuidad_alimentaria.html)

ICONTEC INTERNATIONAL. Certificación en Calidad Turística Colombia. {En línea} {2007} disponible en (http://www.icontec.org/BancoConocimiento/C/certificacion_en_calidad_turistica/certificacion_en_calidad_turistica.asp?CodIdioma=ESP)

INICIATIVA MUNDIAL DE SEGURIDAD ALIMENTARIA. GFSI Documento de Orientación. Quinta Edición. {En línea}. {Septiembre de 2007} disponible en (http://www.ciesnet.com/pfiles/programmes/foodsafety/GFSI_Guidance_Document_5thEdition_Spanish.pdf)