



Decanato de Posgrado

Escuela de Graduados

Trabajo final para optar por el título:

Maestría en Gerencia y Productividad

Título:

“Propuesta de mejora de los servicios ofrecidos a los clientes en el restaurante Zutros, Santo Domingo, República Dominicana en el segundo trimestre del 2021”

Sustentante:

Anibal Arturo Olivo Medrano

Matricula:

2010-1530

Tutor:

María Sevilla Quintana

Santo Domingo, D.N.

República Dominicana

Diciembre, 2021

RESUMEN EJECUTIVO

Hoy en día las empresas que quieran ser reconocidas por su propio desempeño deben de orientarse en la calidad del servicio al cliente, lo cual para que un cliente se sienta satisfecho debe haber una variación constante de la prestación de servicios y a la vez innovando sobre la misma, todavía más si la calidad es un factor relevante dentro de la organización.

Para que una empresa del sector gastronómico logre alcanzar la calidad en su servicio, este debe de cumplir las expectativas y necesidades de los clientes, siendo esto lo más importante y quienes serán los clientes que determinarán el nivel de satisfacción del producto o servicio. Para poder ofrecer un servicio de calidad en el mundo de los restaurantes, se debe de medir el nivel de percepción de consumidores – clientes enfocándose en temas específicos que integren el servicio general de la empresa.

El objeto de estudio de este trabajo de investigación se basó en los clientes del restaurante Zutros Steak Bar & Lounge ubicado en Santo Domingo Este, para fines de este trabajo se utilizó una investigación del tipo descriptiva en donde se escogió una muestra demográfica del público de clientes que suelen frecuentar el establecimiento para que pudieran completar un cuestionario, con el objetivo de poder medir la percepción sobre la calidad en los servicios ofrecidos de la empresa Zutros.

A raíz de los resultados que se obtuvieron de la recopilación de datos, se formularon ciertas conclusiones y asimismo recomendaciones respecto al tema de investigación.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	ii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS	v
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	vi
AGRADECIMIENTOS	vii
DEDICATORIAS	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
PRODUCTIVIDAD Y SERVICIO AL CLIENTE.....	3
1.1 Concepto de la productividad.....	3
1.1.1 Importancia de la productividad.....	4
1.1.2 Historia de la productividad	4
1.1.3 Característica de la productividad	5
1.1.4 Factores de impacto en la productividad.....	5
1.1.5 Tipos de productividad	6
1.2 La productividad relacionada con la empresa	6
1.3 Productividad y calidad	9
1.4 Indicadores relacionados a la productividad y calidad	10
1.5 Productividad en los servicios	11
1.6 Servicio al cliente	12
1.6.1 Atención al cliente.....	13
1.6.2 Historia de atención al cliente	14
1.6.3 Calidad para el consumidor.....	14
1.6.4 La calidad y atención al cliente en el tiempo	15
1.6.5 La satisfacción correlacionada con la calidad y el servicio al cliente	15
1.6.6 Importancia de la satisfacción al cliente en base a la calidad	16
1.7 Sector hotelero en República Dominicana.....	17
1.7.1 Sector hotelero	18
1.7.2 El turismo.....	19
1.7.3 Manual de proceso	19
1.7.4 El sector hotelero y su papel en la cadena de valor del sector turístico	20
CAPÍTULO II.....	22
ACTUAL RITUAL DE SERVICIO AL CLIENTE EN ZUTROS STEAK BAR LOUNGE DURANTE EL SEGUNDO TRIMESTRE DEL 2021	22
2.1 La industria en la República Dominicana	22

2.2	Historia de la empresa.....	22
2.3	Descripción de la empresa	23
2.4	Orden Jerárquico.....	24
2.4.1	Nivel superior.....	24
2.4.2	Nivel operativo.....	24
2.4.3	Descripción de puesto.....	26
2.5	Empresa: Misión, visión y valores	28
2.6	Objetivos específicos.....	29
2.7	Análisis FODA.....	29
2.8	Evaluación y diagnóstico de la situación actual de la empresa.....	30
2.8.1	Mercado meta.....	30
2.8.2	Percepción de calidad en el servicio para los consumidores en República Dominicana.....	32
2.8.3	Comunicación empresa versus cliente.....	34
2.8.3.1	Relación del personal versus cliente	36
2.8.3.2	Clientes y sus clases.....	36
2.9	Control de calidad y fidelización	37
2.9.1	Control de reclamos.....	39
2.9.2	Calidad en percepción del cliente.....	40
2.10	Productividad en los servicios.....	41
2.11	Análisis de los resultados	42
2.11.1	Análisis del cuestionario	42
2.11.2	Análisis de la entrevista	61
CAPÍTULO III.....		63
PROPUESTA DE MEJORA DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS A LOS CLIENTES EN EL RESTAURANTE ZUTROS REPUBLICA DOMINICANA		63
3.1	Implementación de mejoras en el proceso operativo restaurante Zutros	63
3.1.1	Proceso de atención al cliente	63
3.1.2	Proceso de toma de orden y confección de la misma	66
3.1.3	Proceso de adquisición y retención de clientes	68
3.2	Importancia de las mejoras a aplicar	71
3.3	Presupuesto requerido para implementación de mejoras	72
CONCLUSIÓN.....		73
RECOMENDACIONES		74
BIBLIOGRAFÍA.....		75

ANEXOS

Anexo 1: Anteproyecto

Anexo 2: Cuestionario

Anexo 3: Entrevista

Anexo 4: Carta de aprobación del restaurante Zutros

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Plantilla de empleados	28
Tabla 2: Análisis FODA	29
Tabla 3: Porcentaje de clientes según sexo.....	43
Tabla 4: Porcentaje según la edad de los clientes.....	44
Tabla 5: Porcentaje según la residencia de los clientes	45
Tabla 6: Porcentaje según la experiencia vivida en Zutros	46
Tabla 7: Porcentaje según la expectativa por los clientes	47
Tabla 8: Porcentaje según la descripción de los servicios	48
Tabla 9: Porcentaje según la rapidez del servicio.....	49
Tabla 10: Porcentaje para regresar a Zutros	50
Tabla 11: Porcentaje sobre experimentar problemas.....	51
Tabla 12: Porcentaje para recomendar a Zutros.....	52
Tabla 13: Porcentaje según la atención al cliente.....	53
Tabla 14: Porcentaje según la eficiencia de los meseros.....	54
Tabla 15: Porcentaje según la eficiencia del personal en general	55
Tabla 16: Porcentaje según el tiempo de respuesta del personal.....	56
Tabla 17: Porcentaje según la atención recibida.....	57
Tabla 18: Porcentaje según la calidad y precio	58
Tabla 19: Porcentaje según el servicio general y menú.....	59
Tabla 20: Porcentaje sobre qué tan serviciales fueron los representantes.....	60

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Porcentaje de clientes según sexo.....	43
Gráfico 2: Porcentaje según la edad de los clientes	44
Gráfico 3: Porcentaje según la residencia de los clientes.....	45
Gráfico 4: Porcentaje según la experiencia vivida en Zutros.....	46
Gráfico 5: Porcentaje según la expectativa por los clientes.....	47
Gráfico 6: Porcentaje según la descripción de los servicios.....	48
Gráfico 7: Porcentaje según la rapidez del servicio	49
Gráfico 8: Porcentaje para regresar a Zutros	50
Gráfico 9: Porcentaje sobre experimentar problemas.....	51
Gráfico 10: Porcentaje para recomendar a Zutros	52
Gráfico 11: Porcentaje según la atención al cliente	53
Gráfico 12: Porcentaje según la eficiencia de los meseros	54
Gráfico 13: Porcentaje según la eficiencia del personal en general.....	55
Gráfico 14: Porcentaje según el tiempo de respuesta del personal	56

Gráfico 15: Porcentaje según la atención recibida	57
Gráfico 16: Porcentaje según la calidad y precio	58
Gráfico 17: Porcentaje según el servicio general y menú	59
Gráfico 18: Porcentaje sobre qué tan serviciales fueron los representantes.....	60

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Indicadores claves.....	10
Ilustración 2: Clasificación del Turismo	19
Ilustración 3: Organigrama parte 1.....	24
Ilustración 4: Organigrama parte 2.....	24
Ilustración 5: Organigrama parte 3.....	25
Ilustración 6: Organigrama parte 4.....	25
Ilustración 7: Aspectos de la percepción de calidad	33
Ilustración 8: Dimensiones	34
Ilustración 9: Formulario	39
Ilustración 10: Presupuesto	72

AGRADECIMIENTOS

Totalmente agradecido a la Universidad Apec por abrirme las puertas de su recinto y permitir que lograra obtener las enseñanzas que sus docentes tenían para impartir, ya que gracias a ellos he llegado hasta este punto.

A mi asesora, guía y maestra María Sevilla Quintana quien con su dirección, dedicación y paciencia pudo guiarme a término aportando valiosos conocimientos que apoyaran mi carrera a lo largo del tiempo. Gracias infinitas por su entrega y sabiduría compartida.

A Dios que me ha permitido lograr una meta más en salud y con su gracia sobrepasar cualquier obstáculo que se antepuso.

A mis padres, hermanos, pareja y amigos que siempre sirvieron de sostén para lograr esta meta, aportando conocimientos, consejos e ideas de suma utilidad para este logro, que hoy puedo compartir con ellos.

DEDICATORIAS

Esta tesis está dedicada a:

A mis padres quienes han dedicado su vida a realizar sacrificios por darnos una educación a mis hermanos y a mí, y guiarnos a ser profesionales exitosos, empujándonos a siempre luchar por nuestras metas y sueños, dictando con el ejemplo que el esfuerzo y disciplina trae sus recompensas.

A mis compañeros y amigos por ser parte de este camino, siempre dispuestos a brindar una mano amiga para juntos llegar a la recta final. Finalmente, a todos los que de alguna forma aportaron a subir otro escalón en mi vida profesional.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las empresas que prestan bienes y servicios se están convirtiendo cada día más en negocios clave del mercado gastronómico. Los clientes con el paso del tiempo han ido evolucionando y esto lo convierte en un consumidor más exigente ya que tienen conocimiento de lo que significa la palabra calidad y del valor que puede tener. Debido a ello, se han desarrollado técnicas y herramientas para poder medir y garantizar la calidad en los servicios y productos de las empresas.

Para empresas que su marca son productos tangibles, el servicio se considera una variable importante y es la esencia en empresas de servicios. Cuando se habla de calidad en los servicios se refiere a las actitudes y aptitudes que refleje el personal activo de la empresa, en donde también las motivaciones y políticas tienen un papel valioso dentro de la construcción y fortalecimiento de los servicios ofrecidos a los clientes.

Un restaurante cumple su objetivo cuando logra calidad en sus servicios cubriendo de esa forma las necesidades y expectativas de los consumidores. Los clientes son y siempre serán la razón de ser de una empresa y también son aquellos que decidirán qué tan bueno es el servicio ofrecido en el local.

El objetivo de estudiar este tema en particular radica en las fallas que se encontraron en el área de servicios del restaurante Zutros; la debilidad que existe en la atención del cliente y los errores que se cometen al momento de dar el servicio. El trabajo de investigación se centra en estudiar estas debilidades que afectan a la rentabilidad del negocio causando daños a los propietarios. Unas de las fallas son: Que no brindan una atención personalizada, un control deficiente, no realizar una rotación adecuada, no ejecutan capacitaciones que permitan tener un buen nivel de servicio entre otras más.

Uno de los principales factores de la deficiencia de la calidad del servicio que se descubre en una empresa, es la falta de conocimiento que tienen los propietarios o gerentes del establecimiento en temas respecto a los productos o servicios que vende la empresa. Algunas empresas no cuentan con chequeos de rutina para evaluar los niveles de los servicios prestados.

Como parte de la investigación se recopiló información de los clientes respecto a los servicios ofrecidos, como métodos se usaron cuestionarios para poder analizar las respuestas del público y tratar de tener un patrón según su evaluación con la idea de poder saber cuáles son sus inquietudes.

La composición del trabajo de investigación está compuesta por tres capítulos, los cuales se derivan de subtemas señalando los puntos clave para la realización de mejora sobre los servicios ofrecidos del restaurante Zutros. Cada capítulo dará soporte a la propuesta que se quiere implementar en el negocio, donde se distribuyen:

Capítulo I: Este se compone de los conceptos clave como lo son la productividad y el servicio al cliente que se puede presenciar en empresas del sector hotelero o gastronómico.

Capítulo II: Este se compone de la estructura organizacional de la empresa, análisis del mercado, la metodología de la investigación, los elementos que intervienen en el objeto de estudio, aplicación de encuestas entre otros.

Capítulo III: Este se compone de la propuesta de mejora sobre la percepción de calidad de los servicios ofrecidos en el restaurante con el objetivo en mejorar el servicio, generando una satisfacción a los consumidores.

CAPÍTULO I

PRODUCTIVIDAD Y SERVICIO AL CLIENTE

1.1 Concepto de la productividad

“La productividad es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, tierra, entre otros.) durante un periodo determinado” (Sevilla, 2016). La productividad se podría decir que es una herramienta que nos permite calcular y estimar la capacidad que tiene una empresa sobre de utilizar sus recursos libres para elaborar bienes o servicios rentables.

Según Fernández (2019):

También hay que tomar en cuenta que la productividad posee una relación directa con la mejora continua de los sistemas de gestión de la calidad. Es gracias a estos sistemas que es posible prevenir los defectos de calidad de un producto y además mejorar los estándares de calidad de una empresa en general. Todo ello sin la necesidad de llegar al usuario al final.

La productividad es sinónimo de rendimiento. En un punto más sistemático se puede decir que alguien es productivo con una cantidad de insumos, en un determinado tiempo dado si alcanza el máximo de resultados. La productividad puede definirse como el enlace que existe entre la cantidad de servicios realizados y la cantidad de recursos empleado.

Dentro de la productividad se encuentran algunos aspectos importantes que tienen un gran impacto dentro de la misma, estos aspectos son:

- **Calidad:** Es la velocidad en la que se producen los servicios por la mano de obra o trabajo.
- **Productividad:** Son las entradas y salidas.
- **Entrada:** Son aquellos insumos como lo son las maquinarias, energía, materia prima, mano de obra, capital entre otras.
- **Salida:** Son los productos.

La productividad nos permite ver como una organización u empresa convierte los insumos, como maquinaria, materiales, mano de obra y capital, en bienes y servicios en un tiempo determinado. Esta debería ser analizada como un indicador de eficiencia u actividad que sirve para relacionar la cantidad de producción con la cantidad de recursos de empleados.

1.1.1 Importancia de la productividad

La productividad es tan importante en la sociedad que ayuda a tener una mejor calidad de vida, afectando en los sueldos y la rentabilidad de proyectos, lo que a la vez ayuda aumentar los empleos e inversiones.

Para Sevilla (2016):

Para una empresa, una industria o un país, la productividad es un factor determinante en el crecimiento económico. Cuando se estima la tendencia de crecimiento a largo plazo de un país se descompone en dos componentes principales: los cambios en el empleo (que dependen a su vez del crecimiento de la población y de la tasa de empleo) y la productividad (que depende sobre todo del gasto en bienes de capital y de los factores productivos que veremos más abajo).

También es bueno destacar que se puede o mejor dicho aumentar la producción utilizando los recursos y así poder satisfacer las necesidades y obtener los mismos productos con menos recursos.

1.1.2 Historia de la productividad

El termino productividad tuvo origen en el siglo XVII, otros autores indican que fue en el siglo XVIII, durante los inicios de la revolución industrial pero no se sabe con certeza cuando y donde inicio la productividad. A finales del siglo XIX surgen por primera vez escuelas de pensamiento que emprenden de un modo científico el análisis de lo que se llama fenómeno del trabajo, es donde la productividad toma un impulso en las empresas, organizaciones o negocios de cualquier índole.

Desde que surge la productividad se destacan nombres como lo son Frederick Taylor, George E. Mayo, Henry Gantt, Henry Ford, este último es reconocido porque tuvo un espíritu de mejora en los procesos de cadena que lo ayudaron en el ensamblaje para la fabricación de vehículos. Su decisión lo ayudo apostar por la mecanización que le

permitió reducir tiempos y costes, bajar precios y ganar competitividad para ubicarse durante décadas como líder del mercado automovilístico.

Según García (2019) afirma que:

Con el tiempo, llegaría la expansión de los avances logrados a otros sectores industriales y tecnológicos (HP, Motorola...). Y, al final, las mejoras se extenderían a los procesos de gestión de la información y, en general, a todos los servicios. La historia de la productividad hace sus primeras incursiones en la era digital sin abandonar la industrial.

1.1.3 Característica de la productividad

Dentro de las características que tiene la productividad podemos mencionar algunas las cuales son:

- La primera característica sería priorizar las herramientas o elementos que ayudarían a cumplir las metas y objetivos.
- La segunda característica sería la planificación, la cual ayudaría con las actividades.
- Otra característica sería la disciplina, son personas enfocadas a lo que hacen, estos disponen un tiempo limitado para poder sacar el mejor resultado y beneficio.

1.1.4 Factores de impacto en la productividad

Existen factores que impactan dentro de la productividad de una empresa, de los principales factores:

- La configuración de la organización: El tipo de organización alterara en gran proporción a la productividad de una empresa.
- Alcance tecnológico: Mientras mayor sea la tecnología y el conocimiento mayor será la productividad.
- El patrimonio invertido en la organización.
- La calidad de los recursos humanos y cantidad.

1.1.5 Tipos de productividad

Dependiendo de los factores, debemos de clasificarlos de la siguiente manera:

- **Productividad laboral:** Es aquella en la que se relacionan la cantidad de trabajo laborada y la producción obtenida.
- **Productividad total de los factores:** Es la producción obtenida con la suma de todos los factores que intervienen en la producción.
- **Producción marginal:** Es aquella producción adicional que se obtiene de un factor de producción, manteniendo los factores restantes iguales.

A nivel empresarial:

- **Productividad de procesos:** Esta es la que comprende el uso correcto de todos los recursos que tiene una organización como lo son las herramientas de gestión, el talento humano, la parte de la tecnología entre otras.
- **Productividad de marketing:** Es la que genera las buenas estrategias comerciales que permiten llegar a nuevos mercados.
- **Productividad en la innovación:** Debido a la gran competencia, las organizaciones deberían apostar a la innovación usando acciones del monitoreo del entorno, el benchmarking (comparación entre empresas) y estar al tanto de las nuevas tecnologías.
- **Productividad del conocimiento:** Para seguir siendo competitivo en el mercado, la capacidad productiva dígame el talento humano debe de contar con los conocimientos adecuado y sobre todo ir mejorando en el área en donde se desarrollan.

1.2 La productividad relacionada con la empresa

La productividad empresarial es uno de los elementos más esenciales de cualquier negocio, y a la vez no se le da el seguimiento que corresponde. Cualquier negocio, no importa el tamaño o a que se dedica tiene como objetivo producir al máximo sus productos. Para lograr a cabo la meta propuesta por la empresa es fundamental lograr la máxima eficiencia y eficacia dentro de los procesos.

La productividad es un indicador que a veces pasa por alto. Cada empresa tiene una productividad que la hace ser diferente de la otra, esta debería ser medida de forma objetiva y radical, y toda organización deberían ser competente de saber con exactitud

cómo es su productividad, donde fallan y que les hace falta. La productividad tiene igual de importancia que el rendimiento económico de cualquier compañía.

De acuerdo con Workmeter (2019):

La productividad es la relación entre el resultado de una actividad productiva y los medios que han sido necesarios para obtener dicha producción. En el campo empresarial podríamos definir la productividad empresarial como el resultado de las acciones que se deben llevar a término para conseguir los objetivos de la empresa y un buen ambiente laboral, teniendo en cuenta la relación entre los recursos que se invierten para alcanzar los objetivos y los resultados de los mismos. La productividad es la solución empresarial con más relevancia para obtener ganancias y crecimiento.

A continuación, existen varios aspectos que ayudan a la empresa a mejorar la productividad empresarial:

- **Metas y objetivos:**

Es importante establecer metas y objetivos para tener éxito en cada empresa. También se deben establecer pautas a seguir que ayudarían a ser un canal de motivación. Pero este camino no será nada fácil, porque habrá obstáculos como son las distracciones laborales, la falta de motivación y también las empresas que compiten pueden interrumpir esas metas y objetivos. Alcanzar la máxima eficiencia en la productividad debería ser una prioridad.

- **Promover la sinergia:**

Dentro de cada organización empresarial deberían existir los valores, lo cual permitirá que los equipos de cada área puedan participar o comunicarse entre sí y trabajar mejor, creando motivación interna y con ello aumentaría la productividad correspondiente. Igualmente, si se trabaja en equipo pues el esfuerzo individual mejoraría.

- **Incentivar la creatividad:**

Hoy en día es importante incentivar la creatividad para lograr ciertos objetivos de innovación y producir cambios que ayuden a aumentar la productividad empresarial. Incentivar no es solo cuestión del factor financiero, es también tener algo de

creatividad que le permita a la compañía asegurar una posición competitiva en el mercado donde se sitúa y darle frente a los cambios y obstáculos.

- **Innovar la tecnología:**

Integrando nuevas tecnologías se optimizan los resultados y con ello crece la productividad de la empresa. Las organizaciones para poder ser más competitiva en el mercado deben de ir siempre a la vanguardia y la clave de esta es innovar hacia nuevos productos tecnológicos. Para ellos muchas organizaciones implementan software de medición de productividad la cual facilita la identificación de actividades productivas. Las herramientas tecnológicas son muy importantes porque también incorporan un modelo de teletrabajo.

- **Encomendar responsabilidades:**

Dentro de cada organización el trabajo en equipo es clave para cumplir metas y objetivos. Un supervisor, gerente o encargado debería de distribuir las tareas o actividades laborales al departamento y poder cubrir más territorio al momento de trabajar.

- **Planificar el día con anticipación:**

Es recomendable llevar el tiempo correctamente de los procesos de la empresa ya que el tiempo que se pierde deja de ser productivo.

- **Medidas de conciliación y flexibilidad laboral:**

Es importante que el empleado este contento y motivado, de lo contrario un empleado descontento es poco productivo. Al momento de conciliar la vida laboral y la familiar aumenta la motivación y el desempeño del empleado.

- **Establecer una medición de resultados:**

Es necesario evaluar y medir los resultados en tiempos determinado para comprobar si se cumplen los objetivos de productividad establecidos. Así mismo se busca lograr reconocer los departamentos a optimizar y planificar acciones para la próxima ronda. Una manera de medir la mejora de la productividad es calcular la eficiencia con la que la organización transforma sus recursos en productos y servicios.

1.3 Productividad y calidad

Según Zuñiga (2016):

La relación que maneja la productividad y calidad están estrechamente ligados entre sí, ya que el primero se refiere a las características cuantitativas de los productos, mientras que el otro describe la cualidad de los mismos, es decir satisfacer las necesidades de los clientes.

Siguiendo a Zuñiga (2016):

La productividad debe entenderse como el mejoramiento de la capacidad productiva, y del entorno general, buscando la eficiencia mejorando el producto, la eficacia, los salarios entre otros. La calidad y la productividad son factores de una misma ecuación, que juntas equivalen a la satisfacción del cliente y el éxito de la empresa, en este proceso también intervienen, la eficacia, la efectividad, la competitividad incidiendo directamente en la calidad del producto y su tiempo de producción.

En un mercado donde el cliente o consumidor tiene la decisión de elegir entre una gran gama, viene la aseveración, el crecimiento de la productividad y la mejora de la calidad son elementos clave para garantizar la rentabilidad de las empresas en los mercados.

La productividad debe comprenderse como el progreso de la cabida productiva, y del entorno general, buscando así la eficiencia actualizando el producto, los salarios, la eficacia entre otros. La productividad y la calidad son elemento que pertenecen a una misma ecuación, y juntos dan como resultado la satisfacción del cliente y el éxito de la empresa, en este mismo proceso actúan la efectividad, la eficacia, la competitividad, este último incurre directamente en la calidad del producto.

La productividad, calidad, globalización son conceptos que van de la mano ya que unos definen a los otros. Sin la previa calidad en los procesos de administración, venta, producción, investigación, desarrollo, entre otros, no se da la productividad y si no es rentable no puede competir en un ambiente globalizado. Para poder lograr los objetivos de la productividad y calidad paralelamente, la organización debe de enfocarse o tomar orientación no solamente en la parte de ventas y productos, sino también en el mercado y el cliente. Desde luego el objetivo principal de cualquier

empresa es la supervivencia, para lograr dicho objetivo se debe vender productos y servicios que cumplan las expectativas de los clientes o consumidores.

En conclusión, la productividad con calidad es una ideología de trabajo que detona disciplina y constancia para conseguir mejorar resultados y mantenerlos a tiempo, mientras menor sea el tiempo de respuesta obtenido, más productivo es el sistema. Es fundamental tener en cuenta un eje central dentro de la productividad: la satisfacción plena al cliente.

1.4 Indicadores relacionados a la productividad y calidad

Existen tres indicadores claves que están muy relacionado con las variables productividad y calidad: eficacia, eficiencia y efectividad.

Ilustración 1: Indicadores claves



Fuente: Elaboración propia.

- **Eficiencia:**

Este indicador se utiliza para saber si se le está dando un buen uso a los recursos o cumplimiento de actividades. Eficiencia es alcanzar los objetivos por medio de la elección de alternativas que pueden suministrar el mayor beneficio.

- **Eficacia:**

Este indicador aprecia el impacto de lo que se hace, del servicio o producto que se presta. Eficacia es el grado en que los procedimientos o servicios puede lograr el mejor resultado posible.

- **Efectividad:**

Este indicador muestra la relación entre los resultados acertado y los resultados propuestos, ósea nos permite medir el nivel de cumplimiento de los objetivos programados. Este a la vez nos sirve para medir específicamente los parámetros de calidad que tiene toda organización bajo su estructura y también para poder tener un control de los desperdicios del proceso y al mismo tiempo aumentar el valor agregado.

1.5 Productividad en los servicios

La productividad del servicio es una elección que implica una mejor practica sobre el desempeño constante por parte de las empresas u organizaciones, siendo este una señal que fomenta hacer mejor aplicación de los recursos para poder perfeccionar las expectativas y necesidades del cliente en relación a la entrega del servicio, pero el servicio que prestan las empresas deber rápido, seguro y confiable. El servicio es un factor que debe de contar con todos los recursos para poder causar un valor ante el cliente y en virtud correspondiente a la organización.

De acuerdo con Sevilla (2016):

Para una empresa, una industria o un país, la productividad es un factor determinante en el crecimiento económico. Cuando se estima la tendencia de crecimiento a largo plazo de un país se descompone en dos componentes principales: los cambios en el empleo (que dependen a su vez del crecimiento de la población y de la tasa de empleo) y la productividad (que depende sobre todo del gasto en bienes de capital y de los factores productivos que veremos más abajo).

Para poder aumentar la productividad en los servicios se debe enfatizar en los elementos y recursos que permitan entregar un servicio de alta calidad, en donde la empresa u organización deben de contemplar en su plantilla recursos financieros y un equipo de colaboradores que sean capaz de cumplir la solicitud del cliente al

momento de solicitar los servicios. No obstante, para poder mejorar la productividad se necesitan de elementos terceros como lo son el tiempo, calidad y recursos que permitan cumplir dichas necesidades.

Para poder medir la productividad hay que tocar dos aspectos muy importantes que son la eficacia y eficiencia, en donde estos dos elementos ejercen un mayor esfuerzo en la utilización de los recursos y para hacer la medición de forma adecuada es necesario hacer referencia a los aspectos relacionado con la calidad donde se determine si cumple o no con la eficiencia y eficacia de los procesos que tienen lugar con el servicio.

1.6 Servicio al cliente

“El servicio al cliente es uno de los pilares de la rentabilidad y el posicionamiento de cualquier negocio, pues se centra de manera directa en la satisfacción de los consumidores y en la optimización de su experiencia e interacción con una marca” (Corrales, 2019).

Interpretando este concepto de Martínez (2020) explica que:

La actitud de servicio al cliente está orientada hacia su deleite. Esto quiere decir que debe tener un efecto positivo y destacado, con el que las personas sepan que son importantes para un negocio, además de que encuentren respuestas adecuadas y relevantes para sus requerimientos.

El servicio al cliente dispone diversas líneas y acciones que incluyen una comunicación y una relación con el cliente, ya que las empresas o negocios se orientan a la expectativa del competidor para obtener un resultado de diferenciación entre los productos y servicios.

Las empresas que prestan servicios o productos de cualquier índole cumplen con determinar ciertos objetivos que los ayuda a satisfacer las necesidades existentes del negocio, pero con el tiempo se ha visto diversificar algunos cambios que han sido necesarios para la mejora del servicio. Las empresas operadoras de productos y servicios gastronómicos como lo son restaurantes, bares, foodtrucks, y demás han mejorado con el paso del tiempo la manera de entregar y facilitar los servicios a los clientes.

1.6.1 Atención al cliente

La atención al cliente es un conjunto de prácticas cuyo fin tiene es darles solución a los problemas de los consumidores. En otras palabras, la atención al cliente tiene como objetivo tramitar quejas, promocionar el buen uso del servicio o producto de la empresa y por ultimo facilitar respuestas a consultas.

Existen dos tipos de atención al cliente:

- **Atención proactiva:**

En la atención proactiva, la compañía hace contacto directo con el cliente para adelantarse a situaciones, efectivo o desfavorable, antes de que ocurran. De este mismo modo, los agentes de soporte pueden ayudar a aumentar los niveles de satisfacción y prevenir daños futuros.

- **Atención reactiva:**

En la atención reactiva, la empresa debe de esperar el contacto del consumidor y responde según se presente la situación. Ejemplo de esto es cuando como cliente llamas a una tienda, explicando que tu pedido llegó incompleto.

Cada empresa tiene un departamento que se encarga de recibir las consultas y demandas de los consumidores, este departamento se le conoce como centro de atención al cliente, también son llamados centros de contacto. El objetivo de este departamento es fomentar las relaciones con los clientes antes, durante y después de la venta del producto o servicio.

Diferencia entre servicio al cliente y atención al cliente:

Según Silva (2020):

La principal diferencia entre atención al cliente y servicio al cliente es que el primero presupone un problema. Te explicamos con dos situaciones ficticias. La segunda diferencia entre atención al cliente y servicio al cliente es la duración. Como has visto, la atención presupone un problema y tan pronto como se resuelva, este paso termina. La tercera diferencia entre atención al cliente y servicio al cliente es el enfoque. Si bien la atención se ocupa de resolver problemas, el servicio se ocupa de construir una relación con el cliente, preferiblemente duradera. Por oposición, otra diferencia entre atención al

cliente y servicio al cliente es que el servicio es continuo. No termina cuando un cliente compra su producto y regresa a casa o recibe el paquete.

Luego de saber la diferencia entre el servicio al cliente y la atención al cliente, si unimos estas dos variables obtendremos un fortalecimiento de lealtad hacia la marca, alargando el ciclo de vida de la organización.

1.6.2 Historia de atención al cliente

La atención al cliente nació de una necesidad que tenían las empresas de dar una buena impresión en el mercado donde estaban incursionando, con un producto que se le ofrecía al cliente y a la vez se le brindaba un buen servicio. Hoy esa ofensiva se centra en la parte de productos y servicios.

La atención al cliente según algunos autores surge a mediados del siglo XIV, con la creación de los primeros estándares por parte de la Organización Internacional de Normalización conocida como ISO. Usando estos principios bajo el eje central del cliente, las empresas despliegan todos sus recursos para cumplir la satisfacción de los consumidores. Con el surgimiento de los call center en 1960, muchas empresas comenzaron a invertir sus fondos en departamentos que era especializados en este servicio. Desde que surgió este servicio ha estado ligado con herramientas tecnológicas lo que lo ayuda aún más a desarrollarse y cumplir los objetivos y metas de la empresa.

Gracias al avance que hubo en el sector tecnológico, la atención al cliente empezó a innovar respecto a las necesidades y consultas de los clientes dando valor a estrategias de marketing como lo es la bonificación.

1.6.3 Calidad para el consumidor

Para Pérez (2005) explica que:

Con el nuevo enfoque de la calidad, que tiene el servicio y facilidad de respuesta, se aumenta el énfasis en la importancia del consumidor, es el éxito de la organización, para estas empresas de servicio y atención al cliente es primordial que el consumidor encuentre calidad en el producto y servicio que se presta. La calidad lo es todo para el cliente ya que este indica el nivel de satisfacción que podría tener el mismo, ya sea positivo o negativo el resultado de percepción.

1.6.4 La calidad y atención al cliente en el tiempo

Desde que empezó la atención al cliente hace unos años, su percepción de calidad y atención ha tenido un gran crecimiento para satisfacer al cliente, no obstante, su suceso ha marcado mucho desnivel que van de una perspectiva simple de la calidad. El concepto de calidad se ha transformado en una plataforma resistente sobre la cual puede estructurarse la gerencia de calidad asociada a la satisfacción, como las demandas de hoy en día lo manifiestan.

Un factor dominante en la atención al cliente es el tiempo de espera, ya que esto influye bastante al momento de comprar algún servicio o producto, si el cliente al momento de comprar un servicio y su solicitud toma tiempo para darle salida pues el cliente tendrá una razón para no seguir consumiendo más en esa empresa y su producto o servicio. Por lo que el esfuerzo en la oferta del producto o servicio de calidad contrastada se ira a la borda.

1.6.5 La satisfacción correlacionada con la calidad y el servicio al cliente

La administración de cualquier negocio o empresa cuando genera algún tipo de producto o servicio se les exige cierta calidad, la cual va de la mano con la percepción del consumidor o cliente. La satisfacción es un elemento importante que se relaciona mucho con la apreciación del cliente, ya que este nos permitirá medir el crecimiento de ese servicio o producto.

Cuando se vende un servicio de buena calidad se busca tener un resultado sobresaliente, esto a la vez es una inversión futura, porque la empresa tendrá la fidelidad del cliente convirtiendo esto en una meta valiosa para cualquier plan de dicha empresa. Para poder medir la percepción y la satisfacción del cliente es necesario de hacerse de instrumentos de medición sociometría como lo son las encuestas o cuestionarios, esto ayudaría a tener una opinión promedio sobre el servicio o producto que se está prestando dentro del establecimiento.

En el caso de un restaurante la satisfacción y el servicio es muy importante que se correlacionen, ya que este será un indicador para la empresa gastronómica de que las cosas estén marchando bien o mal. La interacción que hace un cliente al momento

de consumir un servicio o producto dentro de un establecimiento como lo es un restaurante determinara el nivel de expectativa que tenga.

El departamento de mercadeo recomienda que para elevar la satisfacción de cliente se busca acomodar el precio del servicio o agregando nuevos servicios, esto ayudaría de forma significativa la rentabilidad del negocio manteniéndolo en competencia con las demás empresas.

Ventajas para afianzar la calidad y satisfacción del cliente:

- Clientes leales.
- Mayor cartera de clientela.
- Rentabilidad de la empresa (ventas).
- Mantenerse compitiendo con las demás empresas.

La posición del cliente ante el servicio es uno de los factores importantes en la entrega y supervivencia en las relaciones con el personal y la empresa, donde los consumidores cuentan con múltiples necesidades ante los servicios o productos que conseguir.

1.6.6 Importancia de la satisfacción al cliente en base a la calidad

Es cierto que la satisfacción del cliente es un parámetro que nos facilita a conocer como el servicio de una empresa cumple o es superior a la expectativa de los consumidores, es de suma importancia que empresarios que formen una organización sepan el valor que tiene el satisfacer al cliente y que reconozca el valor agregado a la empresa y la ayuda que puede ser para administrar cualquier negocio.

Existen algunas razones principales de por qué la satisfacción al cliente con la calidad debe ser un tema de prioridad en cualquier tipo de sector laboral:

- Es un indicativo que sirve para demostrar si un cliente hará compra futura.
- Es componente que te ayuda hacer diferente de la competencia.
- La satisfacción del cliente te auxilia a disminuir la rotación de los consumidores.
- Aumenta la cartera de clientes.
- Te ayuda aumentar el nombre de la empresa con los feedback de los clientes.
- Te permite retener los clientes.

1.7 Sector hotelero en República Dominicana

En república dominicana, el turismo ha sido un factor importante para el desarrollo del mismo, tanto así que es el principal generador de divisas del Estado y con ello cubre el presupuesto nacional y también envía parte de los ingresos a proyectos de desarrollo. El turismo de la isla dominicana se describe en dos variables que son playa y sol, dos factores que llaman mucho la atención a los turistas de otras regiones. Gracias al turismo dominicano se puede aprovechar el activo nacional (sol y playa) como actividad económica, convirtiéndolo en un sector importante para generar empleos.

Gracias al desarrollo del turismo podemos señalar que el sector ha contribuido parte en las actividades de diferentes diversidades y sus ocupaciones. También ha sido propulsor de la actividad artesanal, agrícola y otras áreas mas de que generan ingresos. Pero hay un sector que también ha sido protagonista dentro del turismo en república dominicana, y no podemos dejar de aludir, y es el sector hotelero. El sector hotelero en república dominicana ha crecido enormemente en las últimas décadas, aunque se ha disminuido por la situación que se vive mundialmente a lo que conocemos como COVID-19, pero esto no impide que los turistas o diáspora puedan entrar al caribe, a la isla más codiciada en la región caribeña a pasarla bien.

Dentro del sector hotelero se pueden encontrar numerosas diversas actividades que ayuda a que la estadía del consumidor o cliente sea placentera, algunas de estas actividades es hacer turismo interno, donde pueden encontrar numerosas playas, cuevas, deportes acuáticos, recorrer montañas, ríos entre otras. El sector turismo abarca un conglomerado de empresas relacionadas al turismo. En ese sector se encuentran empresas de hoteles, restaurantes transporte, así como cualquier actividad que pueda estar relacionada con el turismo.

A raíz del desarrollo y crecimiento que ha tenido el turismo dominicano, muchos inversionistas de diferentes países han venido con el objetivo de apoyar a ese sector turístico con la finalidad de atraer más extranjeros y ampliar más el mercado. El aumento del PIB es gracias al sector hotelero donde tiene un porcentaje de ganancia por encima del 18%. La llegada de inversionistas extranjeros suele dar como resultado un aumento de la competencia en el mercado hotelero y favorecer el proceso de cambio estructural.

En el sector hotelero es una industria que está compuesto por diversas variables que le permite crecer y desarrollarse y enfocarse en alcanzar su objetivo que es la atracción de turistas extranjeros y nacionales. Estas variables que ayudan al crecimiento del sector es la productividad, que tan productivo es el hotel en base a sus estados financieros, el servicio al cliente, que tan bueno es el servicio en relación al cliente, que tan satisfecho quedan los clientes al momento de adquirir esos servicios, en conclusión, para hacer funcionar el sector turismo y el sector hotelero deben haberse ejecutado esas variables anteriormente mencionadas para lograr las metas y objetivos del país, que es seguir aumentando el porcentaje de PIB.

1.7.1 Sector hotelero

El sector hotelero es aquella industria que se dedica a darle hospedaje a clientes acompañado de ciertos servicios dentro de un paquete de alojamiento. Esta industria engloba actividades que operan conjuntamente. Como ya conocemos el sector hotelero es bastante amplio, además de ser una estructura para descansar, tiene transporte para sus clientes, tienes ciertas actividades fuera y dentro del complejo, tiene lugares de recreación como son playa, piscina, parque, restaurantes, bares, discoteca entre otros.

Dentro de las principales funciones del sector hotelero son la gestión hotelera, organización en la venta de sus servicios, control de costes de producción, analizar el precio según la temporada. Dicho de otro modo, el buen manejo de gestión de la empresa recae sobre la satisfacción al cliente, comprender y escuchar a los trabajadores, establecer objetivos en común, trabajar en equipo y coordinados, dar respuestas a situaciones adversas y ser rentables entre otras.

Existen cuatro técnicas que se emplean dentro de la gestión hotelera para que esta funcione correctamente, estas técnicas son:

- Productividad de la empresa.
- Satisfacción del cliente.
- Plantilla del personal del hotel.
- El manual del proceso.

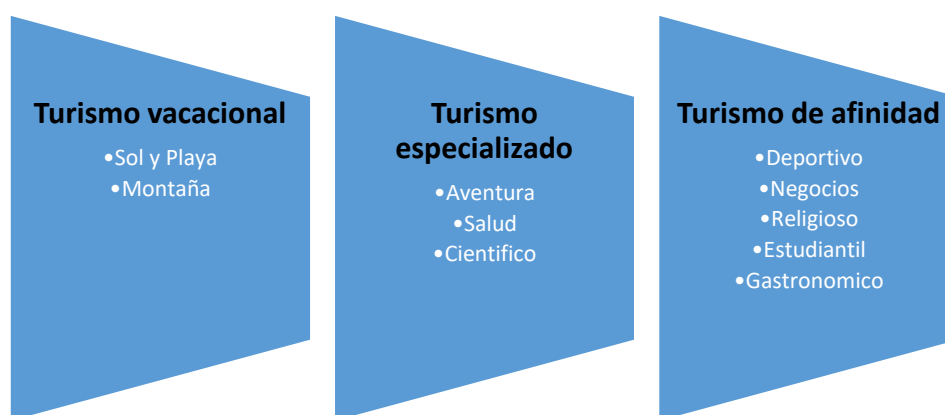
1.7.2 El turismo

Como bien explica Etece (2021):

El turismo resulta muy importante desde el punto de vista social, cultural y económico. Gracias al turismo aumenta notablemente la inversión en construcciones de infraestructura, y edificaciones, genera un mayor nivel de desarrollo en las áreas involucradas, los medios de transporte suelen ser mejorados en cuanto a la calidad y la frecuencia, así como también aumentan las divisas, las tasas de desempleo disminuyen notablemente, generando un mayor bienestar en las comunidades afectadas.

El turismo es un fenómeno social que donde intervienen factores como lo son las personas y la naturaleza. Este fenómeno engloba un número de actividades que se pueden cumplir dependiente del tipo de región que se encuentre la persona. Estas actividades fueron creadas para satisfacer las necesidades del turista.

Ilustración 2: Clasificación del Turismo



Fuente: Elaboración propia.

1.7.3 Manual de proceso

Toda empresa u organización no importa el tipo de servicio o producto que venda, debería de contar con un manual de proceso o manual de procedimientos, esta guía ayudara a la empresa a funcionar de manera correcta ya que en él se acogen las normas, pautas, estamentos, políticas y demás reglamentos que concierne a una buena gestión empresarial.

Entre sus principales funciones están:

- La definición de políticas, procedimientos, normas y guías.
- Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.
- Establecer objetivos.
- Políticas de protección y utilización de recursos.
- Establecimientos de inducción y capacitación laboral.
- Métodos de control y evaluación de la gestión.

Una empresa que no cuente un manual de procesos, corre el riesgo de:

- Que no existan reglas.
- Que no exista un control eficaz de las actividades.
- Que no haya un procedimiento establecido.
- Que no estén claras las responsabilidades.

1.7.4 El sector hotelero y su papel en la cadena de valor del sector turístico

Según Martínez (2020):

La cadena de valor del sector turístico cuenta con cuatro vectores clave: transporte y alojamiento, ocio e intermediación. Sobre esos cuatro vectores circula el éxito de cualquier empresa turística. En la mayoría de las ocasiones son dependientes el uno del otro, o el nivel de influencia entre ellos es clave.

Martínez (2020) escribió que:

En el modelo hacia el que nos dirigimos, todo el upstream y midstream de la industria hotelera (o gran parte), está en manos de terceros, especialmente en lo que se refiere a la dependencia del transporte, tal y como se está demostrando con la actual crisis sanitaria, y a los procesos de comercialización y distribución.

Para que la industria hotelera pueda tener éxito, tienen que buscar la forma de penetrar en la cadena de valor, afianzar su propuesta como alojamiento y comprender la posición en la que los vectores ayuden en la toma de los clientes de los consumidores. Es entender que el viajero antes de ser huésped es turista, y que la

eficacia va de la mano con la eficiencia. Estos vectores que representan conexión una con el cliente en la toma de decisiones son: dónde ir, qué hacer, cómo ir, y por ultimo dónde dormir.

CAPÍTULO II

ACTUAL RITUAL DE SERVICIO AL CLIENTE EN ZUTROS STEAK BAR LOUNGE DURANTE EL SEGUNDO TRIMESTRE DEL 2021

2.1 La industria en la República Dominicana

Según la asociación internacional de Hoteles y Restaurantes, indica que los restaurantes pertenecen a una industria de alcance mundial, en un estado evolutivo. Los restaurantes son piezas importantes cuando se habla de recreación, donde los turistas seleccionan una región para cumplir ciertos objetivos como lo es vacacionar, disfrutar, relajarse entre otras actividades sociales.

En República Dominicana, el sector gastronómico digase restaurantes se está convirtiendo parte del aumento de mercadotecnia para el sector turismo. Esta industria en la región se divide en franquicia, independiente y cadena, dependiendo del alcance que se tenga en el proyecto se elegirá donde segmentar. Mientras van pasando los años, la industria hotelera y gastronómica va creciendo aportando al crecimiento del PIB, creando empleos, cumpliendo la satisfacción de los extranjeros o turistas que visitan al país ya sea por asuntos de negocios o personales.

2.2 Historia de la empresa

El nombre Zutros es de origen asiático y significa promotores de ideas originales e innovadores en nuevos negocios. Esta descripción se le adjudica a una familia que llevaba este apellido y la cual significó mucho para los socios de este moderno restaurante, y optaron por nombrarlo: Zutros Steak, Bar & Lounge, haciendo referencia a su gran capacidad de innovar y crear nuevos y atractivos ambientes para el entretenimiento y disfrute de los ciudadanos.

Zutros Steak, Bar and Lounge nace como un proyecto familiar en el 2016, ubicado en la Avenida España de Santo Domingo Este, con el objetivo de brindar una oferta gastronómica de calidad y un ente innovador en la zona. Dirigido a un público joven-adulto amante de la comida a la parrilla. Zutros Steak, Bar and Lounge fusiona tres

conceptos: Estilo, Gusto y Buen comer; siendo este su slogan y sello de distinción. Zutros Steak, Bar and Lounge es una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL).

2.3 Descripción de la empresa

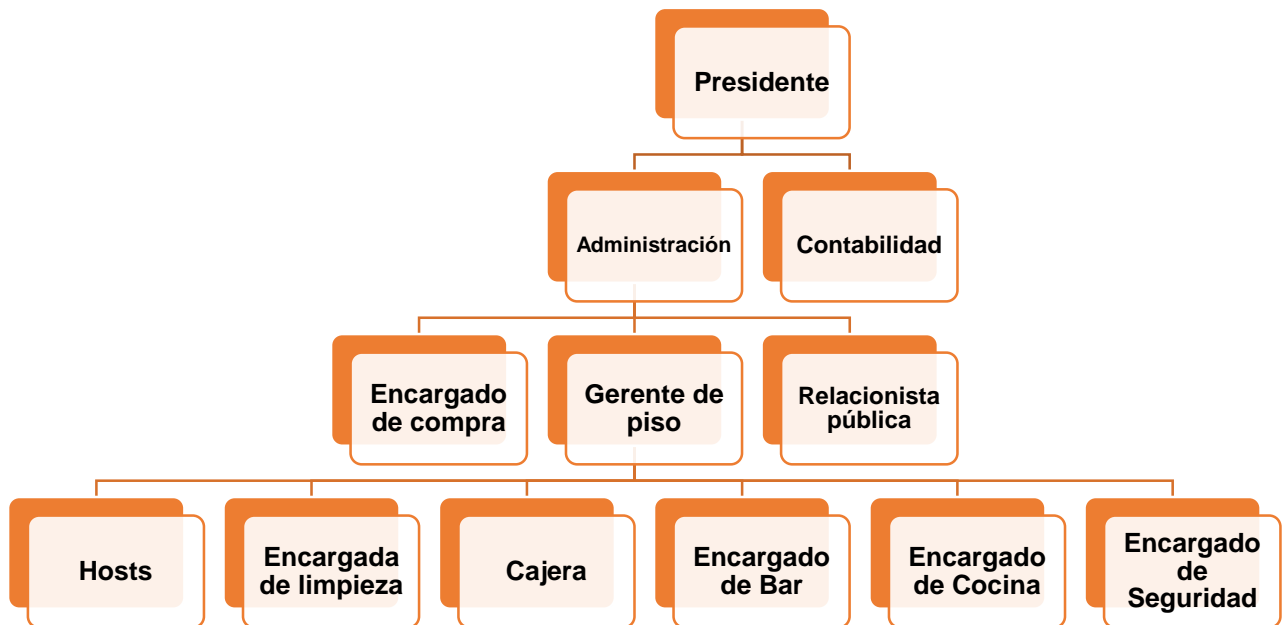
Zutros Steak, Bar and Lounge es un restaurante ubicado en la Avenida España, Zona Oriental. Se caracteriza por su diseño innovador que arroja un ambiente moderno para quienes adquieren la experiencia de visitarlo, oferta gastronómica, calidad, servicio, ambiente y precios. Zutros se ha distinguido por su gran oferta gastronómica que va desde diversas opciones de cortes de carnes y pescados a la parrilla. Así como también, comida internacional y otros platos para el deleite de sus comensales, resaltando así la gran diversidad cultural que aportan las distintas regiones que componen la Republica dominicana.

Zutros cuenta al mismo tiempo con dos bares especializados en coctelera, una gran variedad de bebidas y licores con y sin alcohol, tanto nacional como internacional. Además, para los amantes del vino, Zutros cuenta con una cava sofisticada con una gran selección de vinos procedentes de todos los rincones del mundo. Es su interés mantener una buena impresión, por lo que se esfuerzan en elaborar sus platos y cócteles con delicadeza y pulcritud. Todo esto combinado con la prontitud de sus servicios.

2.4 Orden Jerárquico

2.4.1 Nivel superior

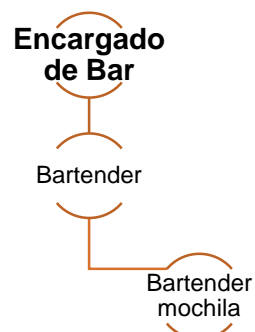
Ilustración 3: Organigrama parte 1



Fuente: Elaboración propia.

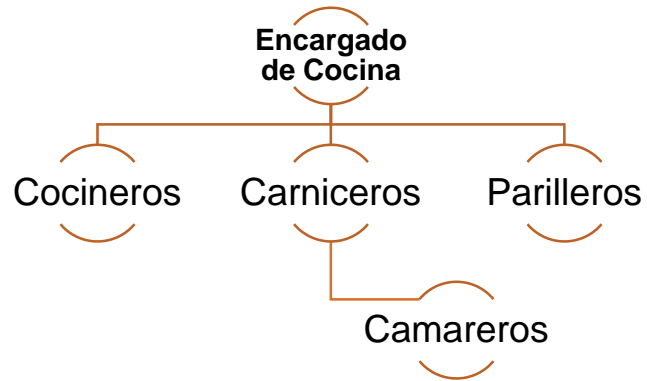
2.4.2 Nivel operativo

Ilustración 4: Organigrama parte 2



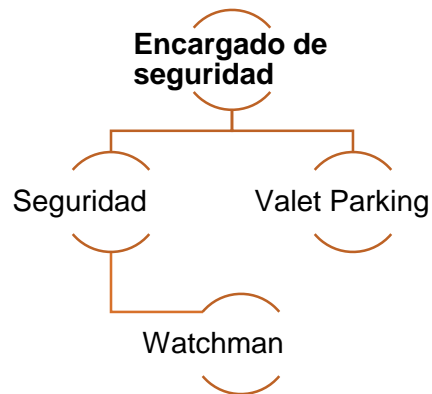
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 5: Organigrama parte 3



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 6: Organigrama parte 4



Fuente: Elaboración propia.

2.4.3 Descripción de puesto

Presidente:

Es el representante legal de la alianza empresarial.

Contable:

Es la persona que se encarga de registrar los libros de contabilidad de una empresa.

Encargado de compra:

Es la persona que se encarga de comprar las mercancías que se utilizaran en las diferentes áreas, dentro de estas compras están los alimentos, bebidas materiales gastables entre otros.

Gerente de piso:

También conocido como el capitán del restaurante, su función es supervisar y coordinar las actividades del negocio, añadiendo lo que es el servicio al comensal y las tareas de los meseros.

Relacionista pública:

Es la persona que se encarga de que haya una relación entre la organización y sus comensales, con el debido proceso de comunicación estratégica.

Cajera:

Es la persona que se encarga de la caja del establecimiento, su responsabilidad es la recepción del cobro del cliente, exigiendo el pago sobre el producto o servicio dentro del establecimiento.

Encargado de bar:

Es el que supervisa el área del bar de que sus bartender cumplan a tiempo el pedido del cliente, también maneja parte del inventario de esa área, suministros entre otros.

Encargado o supervisor de cocina:

Es en el encargado de que los platos o pedidos dentro de la cocina salga a tiempo, también tiene de responsabilidad el manejo de los alimentos, supervisar el equipo de cocineros entre otras.

Encargado de seguridad:

Es la persona que se encarga de estar vigilante a cualquier situación dentro del local.

Encargado de limpieza:

Es la encargada de mantener las áreas limpias, adecuadas para el uso del cliente.

Hosts:

El/la host es la encargada de recibir al cliente, guiarlo hacia su mesa.

Camareros:

Es el que se encarga de servir la comida, anotar el pedido por los comensales entre otras funciones del área cocina y bar.

Bartender:

Es la persona que se encarga de las bebidas, ya sea en la barra o en la mesa.

Cocinero:

Es el personal que se encarga del área de la cocina, aquel colaborador que recibe el pedido para luego prepararlo.

Parrilleros:

Son partes esenciales de la cocina su especialidad son la parrilla, cualquier plato que su cocción sea en una parrilla pues los parrilleros entran de inmediato.

Carnicero:

Es la parte donde se especializa con cualquier tipo de carne dentro de la cocina.

Seguridad:

Es la persona que se encarga de la seguridad del establecimiento así mismo cuidando de los clientes y sus propiedades.

Valet parking:

Es el servicio que se ofrece al cliente para parquear su vehículo.

Plantilla de empleados que cuenta Zutros Steak Bar & Lounge:

Tabla 1: Plantilla de empleados

Posición	Cantidad de personas en esta posición	Posición	Cantidad de personas en esta posición
Presidente	1	Encargada de compra	1
Gerente de piso	1	Cajera	1
Encargado de bar	1	Camarero	9
Encargado de cocina	1	Host	1
Encargado de seguridad	1	Valet parking	1
Relacionista publica	1	Cocinero	3
Contable	1	Parrillero	1
Seguridad	2	Bartender	2
Limpieza	2		

Fuente: Elaboración propia.

Zutros Steak Bar & Lounge como empresa gastronómica necesita de una gestión humana para dirigir funciones como gestión de ejecución, reclutamiento, conformidad con el empleo y las normas del manejo de la mercancía (alimentos, bebidas etc.).

2.5 Empresa: Misión, visión y valores

Misión:

“Satisfacer las necesidades gastronómicas de nuestros clientes sobrepasando las expectativas de nuestros clientes, mostrando nuestra capacidad con calidad, higiene, confort y dedicación” (Zutros, 2019, p. 2).

Visión:

“Ser reconocidos como un restaurante de calidad e innovación, apoyándonos en la excelencia del servicio y logrando un crecimiento que trascienda las generaciones” (Zutros, 2019, p. 2).

Valores:

“Dentro de los valores que posee el restaurante Zutros se encuentran la calidad, eficacia, respeto, empatía, rapidez y confianza” (Zutros, 2019, p. 3).

2.6 Objetivos específicos

Según el manual de organización de Zutros (2019):

Los objetivos específicos a seguir son: Recuperar la inversión del proyecto y obtener rentabilidad del mismo, obtener un reconocimiento de la marca al aplicar estrategias que capten la atención de los potenciales clientes, alcanzar posicionamiento en el mercado al brindar un servicio de calidad que permitan satisfacer las necesidades más expectativas del cliente y por último captar un mayor número de clientes mediante campañas publicitarias (p. 4).

2.7 Análisis FODA

Tabla 2: Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">➤ Ubicación estratégica frente al mar.➤ Infraestructura única con capacidad para 500 personas.<ul style="list-style-type: none">➤ Espacio climatizado.➤ Gran variedad de alimentos y bebidas.➤ Eventos patrocinados por marcas exclusiva como Cervecería Nacional Dominicana.	<ul style="list-style-type: none">➤ Establecer alianzas estratégicas con proveedores.➤ Aumentar esfuerzos en marketing.➤ Apertura de nuevas sucursales.➤ Mejorar sistema de abastecimiento.➤ Realizar actividades a fin de captar más clientes.➤ Aumentar variedad de los productos ofrecidos.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">➤ Poca Innovación en platos.➤ Publicidad solo en redes sociales.➤ Falta de estudios de mercado.➤ Falta de estacionamiento.➤ Falta de comunicación entre el personal vs cliente.	<ul style="list-style-type: none">➤ Entrada de nuevos competidores en el mercado.➤ Tener interrupción del negocio por factores climáticos.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proliferación de nuevos negocios con la misma temática de Zutros. ➤ Apertura de negocios que puedan preferirse como sustitutos.
--	--

Fuente: Elaboración propia.

2.8 Evaluación y diagnóstico de la situación actual de la empresa

Tener una panorámica clara de la situación actual de la empresa, en relación al tema de servicio al cliente, es imperativo para saber los pasos pro siguientes de cómo realizar un cambio en la cultura organizacional.

El diagnóstico se basa en los valores de los integrantes de la empresa de cara al cliente, este define la estructura y el comportamiento organizacional, y a través de encuestas, cuestionarios y/o entrevistas podremos sacar a relucir los detalles que actualmente afectan el proceso de servicio al cliente por el cual la empresa ha recolectado numerables críticas.

Hacer un diagnóstico correcto conlleva realizar un análisis a profundidad de todas las áreas de gestión y a su vez trae como beneficio para la organización conocer la madurez de la empresa donde se podrá visualizar el rendimiento, detectar errores y de terminar sus fortalezas debilidades oportunidades y amenazas con la finalidad de tratar de mejorar las debilidades y optimizar las fortalezas para lograr un mejor desempeño organizacional, lo que traerá consigo un aumento de la rentabilidad.

2.8.1 Mercado meta

Concepto de mercado meta

Mercado meta o mercado objetivo es aquel segmento en el cual la empresa se encarga de prestar los servicios o productos a un colectivo de clientes. Es el conjunto de personas que se analiza y se agrupa tomando en cuenta sus necesidades y características a los que la organización decide brindarle sus servicios y/o productos.

El mercado meta de Zutros es para el público en general, donde los más chicos hasta los más viejos pueden disfrutar de un ambiente y un menú agradable. El restaurante Zutros está destinado a cumplir con las necesidades y preferencias de sus clientes.

Importancia del mercado meta

Actualmente Zutros no puede atraer a todos los clientes del mercado, debido a que los consumidores son diversos en cuanto a sus necesidades y costumbres de compra. Esta organización no posee todos los recursos para convocar a los diferentes segmentos del mercado.

Toda organización debe de tener claro a cuál segmento va dirigido sus servicios, si este no es señalado o indicado, pues no podrá tomar decisiones congruentes referente a sus productos o servicios que ofrecerá, herramientas de promoción, canales de distribución y el precio que debe de plantear al mercado, dicho esto, es de suma importancia que una empresa u organización haga una oferta atractiva en el mercado.

Para que una empresa pueda ser atractiva dentro de un mercado, debería de enfocarse en las siguientes acciones:

- Buscar la forma de atraer a un porcentaje favorable de consumidores del mercado meta. Buscando la forma también de atraer a los consumidores de la competencia.
- Reducir el precio dentro del rango de venta.
- Expandir la cobertura de distribución.
- Incrementar las promociones de los servicios o productos para poder llegar a los clientes que no se había llegado.

Para determinar el mercado meta de una empresa se sugiere que deben de enfocarse hacia segmentos que le puedan sacar el mayor provecho a nivel de valor a los clientes, que sea de manera rentable y sostenible a la vez. Para poder definir el mercado meta de una empresa se debe de utilizar los siguientes criterios:

- **Criterio geográfico:** ciudad, circunscripción, barrio entre otras:
- **Criterio demográfico:** edad, sexo, ingresos entre otros.
- **Criterio psicográfico:** clase social, ocupación etc.

2.8.2 Percepción de calidad en el servicio para los consumidores en República Dominicana

Cuando se habla de la calidad de un producto nos referimos aquellas propiedades que nos permiten medirla, pero cuando se habla de servicios es más complicado. ¿La pregunta sería como se mide la percepción de calidad en los servicios ofrecidos dentro un establecimiento? Dentro del sector servicios se encuentra lo que son los planes estratégicos que estos ayudaran a entender los conceptos sobre el valor, la percepción de calidad o la satisfacción de los clientes.

“Un servicio es más valioso cuanto más capacidad tiene para satisfacer las necesidades de los consumidores” (Marketingsgm,2016). Este mismo autor explica que hay dos tipos de valor en el servicio, que son el valor positivo y el valor negativo.

Valor positivo: En este tipo de valor es donde se destacan los beneficios que se obtiene por parte del consumidor como lo es la atención al cliente, la calidad de la instalación donde se presta el servicio entre otras.

Valor negativo: Es aquel valor que es lo opuesto al positivo, en donde el consumidor tiene que hacer alguno tipo de esfuerzo para recibir alguna respuesta, un ejemplo de esto es el tiempo que tiene que esperar para recibir dicho servicio.

Hoy en día para cualquier empresa dentro del sector servicios, tiene como meta mejorar el valor de la misma, lo cual tendrá un enfoque diferente en la satisfacción del cliente. A continuación, se nombrarán algunas ideas de cómo mejorar el valor de los servicios:

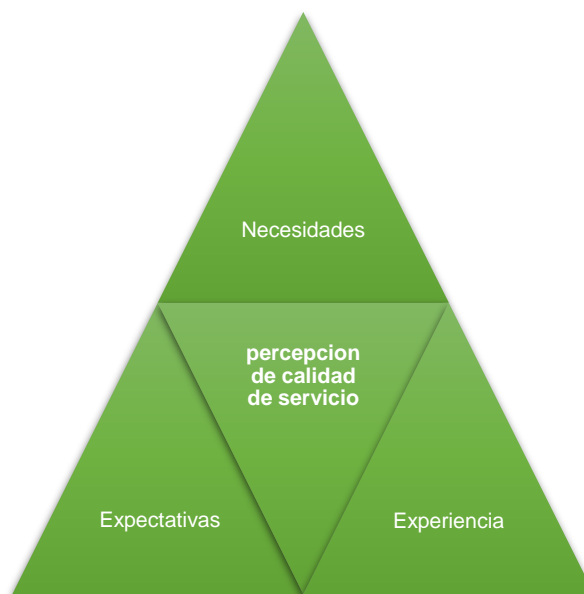
- **Mejora la accesibilidad:** Ese vínculo especial entre el cliente y el establecimiento, adquirir esos clientes potenciales que dará como resultado un valor positivo dentro de la marca.
- **Interacción de los clientes:** Debe de existir un canal de comunicación eficaz entre el consumidor y el empleado.
- **Empleados orientados al cliente:** Es fundamental que empresas de servicios como lo son del tipo gastronómico, sus empleados deben estar totalmente orientados hacia al cliente.

- **Empleados identificados con la empresa:** Es de suma importancia que los empleados del establecimiento se sientan a gusto trabajando, porque de lo contrario se verá reflejado al momento de ofrecer servicios a los consumidores.
- **Detectar nuevas necesidades:** Es fundamental encontrar nuevas necesidades que ayuden a la empresa a posicionarse aún mejor dentro del sector en que se encuentra y a la vez ayudara a prestar nuevos servicios que ayudaran a satisfacerla.

La calidad en el servicio se ajusta al permiso de cada expectativa que tiene el cliente en cuanto a lo que se busca en el servicio, donde las empresas ofrecen a sus clientes una prestación de los servicios que fueron solicitados el cual se adaptara a la eficiencia y eficacia en relación a la demanda del consumidor.

La percepción de calidad de servicio consta de 3 aspectos que son:

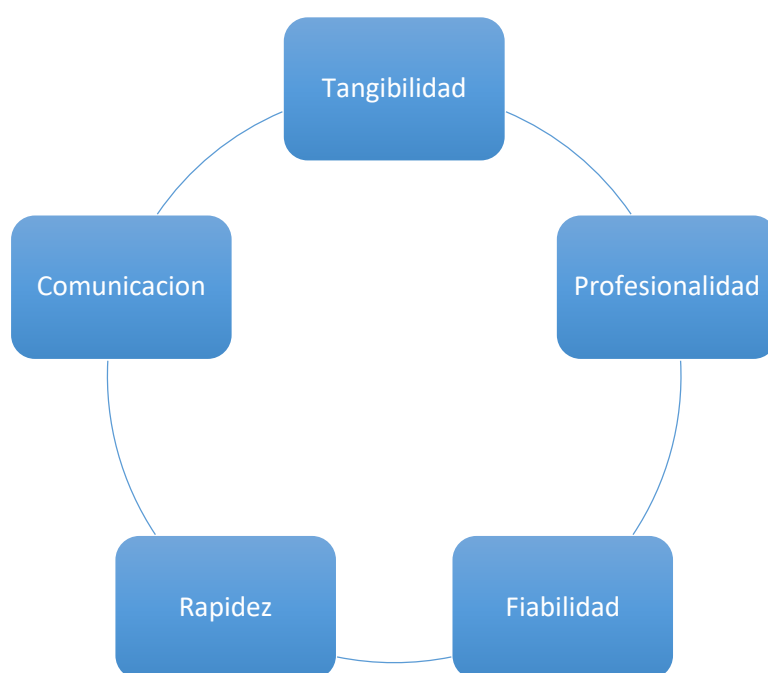
Ilustración 7: Aspectos de la percepción de calidad



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de esos 3 aspectos se encuentra una serie de dimensiones que son:

Ilustración 8: Dimensiones



Fuente: Elaboración propia.

2.8.3 Comunicación empresa versus cliente

Según Da Silva (2020):

No hay manera más efectiva de saber qué necesitan tus consumidores que no sea escuchándolos. Por eso, ofrecer canales que faciliten el acceso a tu empresa es fundamental para las estrategias de comunicación con el cliente. En las interacciones de servicio al cliente, la comunicación significa todo. Los agentes deben usar habilidades y herramientas adecuadas para conectarse con los clientes de una manera que los deje tranquilos, satisfechos y confiados en la marca.

De acuerdo Da Silva (2020):

Una estrategia de comunicación con el cliente hecha de la manera correcta es capaz de fidelizar al cliente, además de agregar valor para tu marca. Tener un plan estratégico de comunicación comercial es importante para que tu mensaje sea transmitido de manera clara y eficiente, que evite futuros prejuicios. De este modo, podrás anticipar los obstáculos y problemas que aparezcan en tu camino.

En todo plan de comunicación empresarial debe de existir una comunicación efectiva entre empresa y cliente, un canal donde se puedan aclarar aquellos puntos de interés de ambos. La comunicación de la empresa vs cliente debe de tomarse de forma de prioridad al momento de hablar de fidelización, esta su vez, le agrega cierto valor a la marca en este caso a la empresa. Dentro de una estrategia de comunicación deben pronunciarse tres elementos clave para funcionar dicha conexión:

- **Mensaje:** ¿Qué quieres decir?
- **Objetivo:** ¿a qué segmento o mercado va dirigido?
- **Medio:** ¿por qué medio se transmitirá el mensaje?

Para que la estrategia de comunicación tenga éxito, estos 3 elementos deberían de interconectarse entre sí.

Principales canales de comunicación con el cliente:

- **Redes sociales:**

Uno de los medios de comunicación más poderoso que existe entre las empresas comerciales son las redes sociales (Twitter, Instagram, Facebook, etc.), estas sirven para interactuar con los clientes, también para promocionar la marca y participar en conversaciones individuales (DM).

- **Correo electrónico:**

Hoy en día quizás el correo electrónico parezca desusado, pero es una de las mejores maneras de cómo comunicarse con los clientes, es rápido, seguro y barato. Es un componente necesario para cualquier plataforma de comunicación empresarial.

- **Teléfono:**

Es uno de los medios de comunicación más viejo y aun así uno de los más valorados. Por ejemplo, si vas hacer una reservación en un restaurante pues este sería el medio correspondiente para hacerla.

La empresa Zutros Steak Bar & Lounge es una empresa que utiliza estrategias de comunicación con el fin de poder interactuar con los clientes y lograr resultados favorables. Dentro de la comunicación de Zutros utilizan las redes sociales en su mayor parte para asuntos de promoción de eventos, de productos o cualquier

actividad fuera de lo regular. También el cliente puede tener algún tipo de contacto con el personal que se encuentra en el establecimiento.

2.8.3.1 Relación del personal versus cliente

Como toda plantilla personal de cada empresa o negocio, debe de mantenerse una buena relación con el consumidor, cuando se habla de interacción con el cliente, hay que tocar los conceptos como amabilidad, precisión y agilidad. Estas tres palabras son clave al momento de tener contacto directo con un cliente. Estos empleados deben de ser eficientes y convenientes al momento en que el consumidor este en posición de consumir.

La relación con el cliente siempre será mucho más que una transacción financiera, debe ser un valor distintivo y ser una ventaja competitiva para la organización. La relación de ambos es un acto social, pero con un valor comercial y profesional. Por esta razón, la relación necesita estar construida bajo dedicación, tiempo, esfuerzo y por ultimo tener una comunicación bidireccional.

Acorde a Sánchez (2015):

Ahora se demandan relaciones basadas en la confianza, la transparencia, la sinceridad, con un dialogo al mismo nivel, donde el cliente debe ser el centro de la estrategia de marketing y donde la marca debe saber dar respuesta y soluciones a todas las necesidades del cliente sean o no del servicio o producto en cuestión.

2.8.3.2 Clientes y sus clases

Dentro del sector servicios y el mercado gastronómico existen diferentes tipos de clientes, es el deber de la empresa investigar y hacer un levantamiento para quien va dirigido sus servicios o productos. Cada servicio es diferente porque cada cliente tiene una naturaleza que lo destaca en comparación a los demás al momento de adquirir el servicio o producto. Hay factores que influyen en los clientes en el proceso de compra del servicio como lo son las experiencias pasadas, gustos personales, satisfacer la necesidad y uno de los más importantes que es la capacidad financiera.

Cuando se habla de clases en los clientes nos referimos al tipo de naturaleza al cual pertenece este. según su fidelización está el cliente eventual, cliente de compra regular, cliente de compra habitual y uno de lo más importante que es el cliente –

embajador, este último es aquel que suele ir muy a menudo al establecimiento a consumir, pero también comparte la misma idea con familiares, amistades y demás ha llegado a él.

También existen clientes según su comportamiento como lo es el cliente complacido, el cliente satisfecho, el cliente indiferente y el cliente insatisfecho.

En el área gastronómica especialmente en restaurantes se ven todo tipo de clientes que ya fueron mencionados. Este tipo de clases de clientes ayudara a la empresa o negocio a saber el tipo de consumidor que tiene en frente y le facilitara que seleccione las estrategias y recursos más apropiados para captar el interés, persuadir, cerrar la venta y fidelizarlo.

Para garantizar una buena experiencia en la compra del servicio, las empresas deben de tener en cuenta algunos elementos que les ayudaran a ofrecer un servicio excepcional. Algunos elementos son:

- **Tener un acercamiento amable con el cliente:** Para ofrecer un buen servicio es fundamental ser amable con el cliente, ya que esto abrirá un canal de confianza entre el consumidor y la empresa.
- **Tener un vínculo especial con el cliente:** Muchas empresas se enfocan en tener un vínculo especial con su cliente ya que esto le ayudaría comprender y entender la necesidad del mismo.
- **Dar respuesta a sus dudas:** En esta parte es esencial que la organización haga el debido proceso amigable y que pueda mantener satisfecho al cliente, no solo con ceder y resolverlo inmediato sino ofrecer una respuesta que ayude a la pregunta dicha por el consumidor.
- **Darle valor al cliente:** Como toda empresa es necesario estar atento al cliente, crear interacción con ellos, identificar sus necesidades haciendo pregunta para luego complacerles entre otras.

2.9 Control de calidad y fidelización

De acuerdo a Sánchez (2017) explica que:

Fidelizar a los consumidores o clientes y tenerlos como clientes fidelizados, radica esencialmente en conseguir que un consumidor, comprador y/o cliente que ya haya adquirido el producto o servicio ofrecido por una determinada

organización empresarial o negocio, en el corto o mediano plazo se transforme en un cliente habitual o frecuente del servicio ofertado por la empresa, es decir, se convierta en un asiduo y fiel consumidor de la marca, del servicio o producto, de tal manera que se debe repetir periódicamente y de acuerdo a su necesidad, el consumo del servicio y/o compra del bien.

Cuando se habla de fidelizar a clientes o consumidores, radica en conseguir que un consumidor, comprador o cliente que ya haya utilizado los productos o servicios de una empresa en el corto o media plazo, se vuelva un cliente habitual o simplemente se vuelva frecuente en adquirir o utilizar dichos servicios o productos que son ofrecidos por dicha organización, que sea continuo y fiel de la marca.

Fidelizar a un cliente significa para la empresa, que este debe de cumplir los requisitos y satisfacer al cliente de una manera tal que se sienta a gusto al momento de adquirir el servicio o producto. Los clientes leales a la marca transmiten a su entorno la calidad de los servicios ofrecidos. La fidelización de un cliente depende mucho de la calidad que se obtenga del producto o servicio, tanto así, que si el producto no satisface la necesidad del cliente pues este tendrá un rechazo en el mercado por su baja calidad.

La fidelización del cliente no solo asegura el retorno del cliente para su futura compra o servicio, sino que, también asegura la promoción o “propaganda de boca a boca” de sus productos con su entorno que son potenciales clientes del negocio. Un cliente fidelizado garantiza posicionamiento y rentabilidad en el mercado de donde pertenezca la organización. La empresa debe de desarrollar estrategias efectivas en los servicios que brinda, para fidelizar a sus clientes o consumidores.

2.9.1 Control de reclamos

Actualmente la empresa Zutros Steak Bar & Lounge pose un sistema de reclamos basados en encuestas realizadas a los clientes dentro del local.

A través de la anfitriona a cada cliente que visita las instalaciones se le facilita una encuesta en donde puede evaluar la calidad del servicio recibido en las instalaciones.



TU OPINIÓN ES MUY IMPORTANTE PARA NOSOTROS

DÍA A DÍA QUEREMOS MEJORAR NUESTRO SERVICIO, AYÚDANOS A HACERLO CONTESTANDO LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

	Muy Mala	Mala	Buena	Muy Buena	Excelente
¿Qué te pareció el servicio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Qué te pareció la comida?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Qué te pareció el costo de los platos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cómo calificarías el ambiente del restaurante?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cómo calificas el servicio del camarero?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Semanal	Quincenal	Mensual	Trimestral	Semestral
¿Cada cuánto tiempo nos visitas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Recomendarías el lugar? ☒ SI ☐ NO

Comentarios

Contacto (Opcional)

Ilustración 9: Formulario

Fuente: Zutros.

Una vez recolectada la información la anfitriona procede a verificar cualquier queja o comentario negativo, si el cliente se mantiene en las instalaciones el gerente operativo procede acercarse a la mesa para validar si puede realizar un cambio en la percepción del comensal o aliviar su molestia.

Estas encuestas pasan al departamento administrativo donde se realiza un reporte, y semanalmente se evalúan los puntos a mejorar con la mesa directiva y de ahí se establecen procedimientos donde sea pertinente o se le realiza una llamada correctiva al causante de la molestia del comensal.

Dentro de las medidas optadas para aliviar las molestias de los clientes se encuentran dar descuentos, cortesías o cena por la casa con la intención de que su próxima visita pueda tener un cambio en la percepción y que quizás lo que haya ocasionado su molestia fuere un caso particular. Depende la gravedad la administración se pone en contacto con el cliente para recolectar información referente al infortunio y poder tomar medidas al respecto.

Asimismo, si un cliente realizó una reservación el protocolo es que la encargada del departamento de eventos y reservaciones, al siguiente día de su visita, se ponga en contacto con el cliente con la finalidad de recibir un feedback de su visita.

Los mensajes recibidos por redes sociales con algún comentario constructivo o queja son emitidos al departamento de eventos para que lo pro siguiente sea emitir el reporte con la información recaudada de la semana por estas vías con la intención de hacer reflexión sobre las fallas y ver como se corrigen. La idea central es que a mayor información posee la administración más favorable es para realizar los ajustes pertinentes, mejorar y seguir creciendo ya que su visión es trascender generaciones y mantenerse en el mercado como un negocio de larga data.

2.9.2 Calidad en percepción del cliente

En un país pequeño y con una amplia oferta en servicios gastronómicos se vuelve más difícil poder salir a competir con otras empresas para ganar el premio mayor que son los clientes, donde los objetivos principales son la calidad del producto, quien tiene el precio más cómodo, donde se ve mejor calidad, entre otros pero que hay sobre la percepción de cliente. En república dominicana la mayoría de los servicios gastronómicos dígame restaurantes, bares, foodtrucks y demás se enfocan más en el producto que quieren vender que en una de las ideas principales que es la apreciación del consumidor. Cuando degustamos de un plato ya sea de entrada, fuerte o postre como gerente, dueño o colaborador de un establecimiento debemos de asegurarnos como piensa el comensal respecto al servicio o producto vendido hacia ellos.

La percepción del cliente empieza en el proceso donde el comensal obtiene información sobre el servicio o producto que quiere comprar hasta finalizar dicha compra. Dentro un establecimiento como lo es Zutros cualquier cosa puede alterar la percepción de cliente, desde la forma en cómo se encuentra el plato de comida hasta la calidad de la misma. Algunos elementos que juegan un papel fundamental dentro de esa impresión son la calidad percibida del servicio, la satisfacción y las expectativas.

Cada percepción es diferente dependiendo el tipo de cliente que sea. Cuando vas a un restaurante de comida rápida conocido como un foodtruck o a un restaurante de alta cocina encontraras diferente calidad en el servicio, expectativa diferente,

productos diferentes y esto es porque cada cliente o comensal se siente distinto en cada uno de esos lugares.

Algunos autores del área de gastronomía indican como se puede generar percepciones positivas en los clientes:

1. **Relación y confianza:** Debe de existir canales que ayuden con la comunicación entre el establecimiento y los clientes. Eliminar cualquier protocolo o procesos que interfieran esa relación, buscar la manera de facilitar esa compra que tanto desea ese cliente.
2. **Servicio al cliente:** El servicio al cliente es más de cómo tratas a tus clientes, de cómo se sientan cómodos dentro del local, esto aumentará la probabilidad de que puedan volver y comprar servicios o productos de la empresa.
3. **No hacer promesas falsas:** Nunca decir o prometer que el servicio ofrecido dentro de ese restaurante es mejor que la competencia si no se va a cumplir, porque generará dicho amargo en los comensales dentro de la confianza que tienen sobre ese restaurante.
4. **Hacer un levantamiento de la percepción de cliente:** Todo negocio o empresa gastronómica debe de ser oído a lo que se dice, ya sea en la calle, en persona o en las redes. Con encuestas o cuestionario se tiene una medición sobre esa apreciación.

2.10 Productividad en los servicios

La productividad del servicio es una elección que implica una mejor práctica sobre el desempeño constante por parte de las empresas u organizaciones, siendo este una señal que fomenta hacer mejor aplicación de los recursos para poder perfeccionar las expectativas y necesidades del cliente en relación a la entrega del servicio, pero el servicio que prestan las empresas debe ser rápido, seguro y confiable. El servicio es un factor que debe de contar con todos los recursos para poder causar un valor ante el cliente y en virtud correspondiente a la organización.

De acuerdo con Sevilla (2016) afirma que:

Para una empresa, una industria o un país, la productividad es un factor determinante en el crecimiento económico. Cuando se estima la tendencia de crecimiento a largo plazo de un país se descompone en dos componentes

principales: los cambios en el empleo (que dependen a su vez del crecimiento de la población y de la tasa de empleo) y la productividad (que depende sobre todo del gasto en bienes de capital y de los factores productivos que veremos más abajo).

Para poder aumentar la productividad en los servicios se debe enfatizar en los elementos y recursos que permitan entregar un servicio de alta calidad, en donde la empresa u organización deben de contemplar en su plantilla recursos financieros y un equipo de colaboradores que sean capaz de cumplir la solicitud del cliente al momento de solicitar los servicios. No obstante, para poder mejorar la productividad se necesitan de elementos terceros como lo son el tiempo, calidad y recursos que permitan cumplir dichas necesidades.

Para poder medir la productividad hay que tocar dos aspectos muy importantes que son la eficacia y eficiencia, en donde estos dos elementos ejercen un mayor esfuerzo en la utilización de los recursos y para hacer la medición de forma adecuada es necesario hacer referencia a los aspectos relacionado con la calidad donde se determine si cumple o no con la eficiencia y eficacia de los procesos que tienen lugar con el servicio.

2.11 Análisis de los resultados

2.11.1 Análisis del cuestionario

Para el análisis de cuestionario se hizo alrededor de 18 preguntas, las cuales se basaron en preguntas genéricas donde abarca temas como son el servicio al cliente, la atención al cliente, los productos, los servicios entre otros. La recopilación de datos se hizo dentro del restaurante Zutros, donde por medio a un link que escaneaban los comensales con su Smartphone o celular, podían acceder al cuestionario y completar las preguntas elaboradas.

Luego de recopilar dicha información se obtuvo un resultado de 64 respuestas de clientes, y luego se procedió hacer el análisis con sus respectivas tablas y gráficos de cada pregunta en el cual se puede observar los porcentajes de cada respuesta.

El proceso de recolección de los datos conto con una duración de 3 horas promedio, equivalente a una noche en el establecimiento de Zutros. De esa misma manera, la participación de cada uno de los comensales fue de forma amable y armoniosa ante

cada una de las respuestas contenidas en el cuestionario sobre la medición de los servicios.

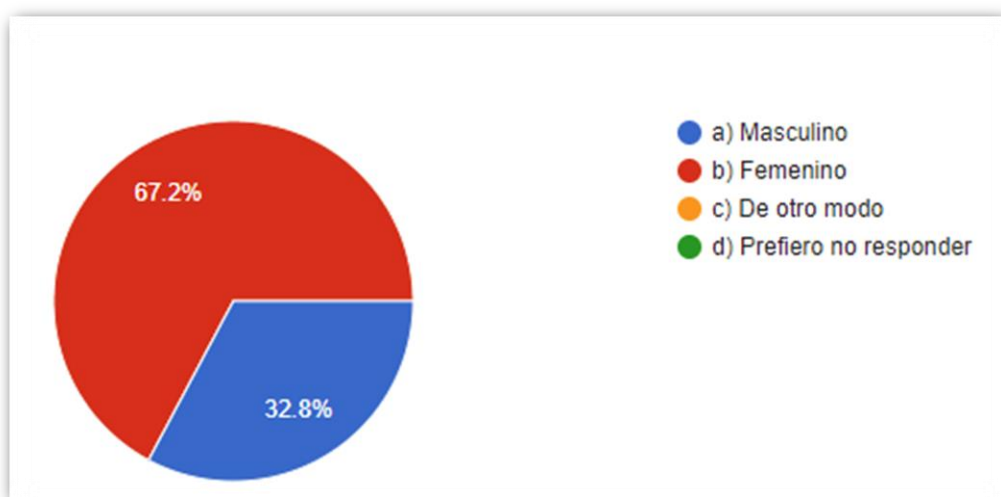
Los datos que fueron recopilados del cuestionario arrojan acciones a mejorar, donde se pone de manifiesto el grado de insatisfacción en los servicios que fueron ofrecidos en la noche de la recopilación de datos. Sin embargo, la calidad en el servicio es uno de los principales indicadores de mejora en la entrega de los productos y servicios, siendo elementos a mejorar para poder un mejor rendimiento y cumplimiento de los objetivos establecidos dentro de la empresa.

Tabla 3: Porcentaje de clientes según sexo

	Cantidad	%
Masculino	21	32.8
Femenino	43	67.2
De otro modo	0	0
Prefiero no responder	0	0
Total	64	100

Fuente: Cuestionario realizado en noviembre 2021

Gráfico 1: Porcentaje de clientes según sexo



Fuente: Tabla No. 3

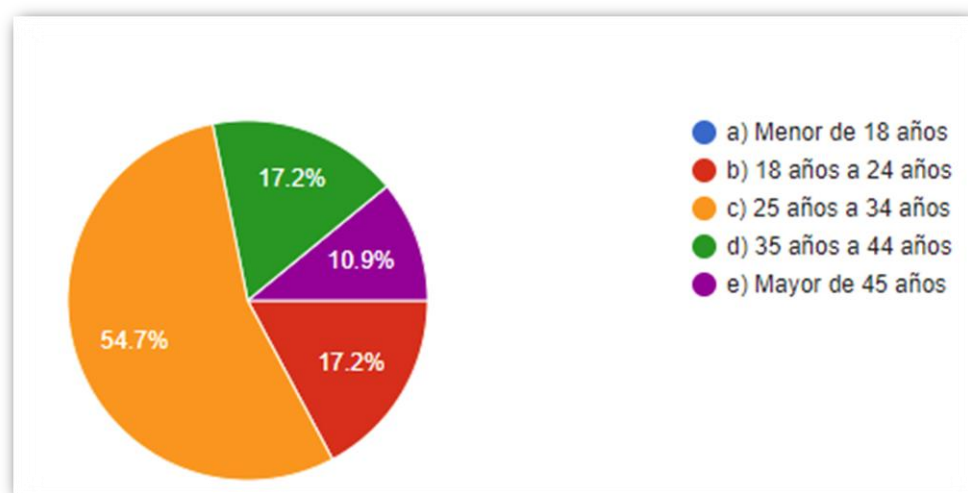
De los 64 clientes que completaron el cuestionario dentro del restaurante Zutros, el 67.2% es del sexo femenino, mientras que el 32.8% le pertenece al sexo masculino, siendo el género femenino que mayor tuvo participación en el cuestionario.

Tabla 4: Porcentaje según la edad de los clientes

	Cantidad	%
Menor de 18 años	0	0
18 años a 24 años	11	17.2
25 años a 34 años	35	54.7
35 años a 44 años	11	17.2
Mayor de 45 años	7	10.9
Total	64	100

Fuente: Cuestionario realizado en noviembre 2021

Gráfico 2: Porcentaje según la edad de los clientes



Fuente: Tabla No. 4

El porcentaje sobre la edad de los clientes encuestado, según el rango de edad el que mayor respuesta tuvo fue el de 25 años a 34 años con un 54.7%, luego continua el rango de 18 años a 24 años con 17.2%, de igual forma para los que tienen de 35 años a 44 años posee un 17.2%, para los que son mayor de 45 años obtuvo un 10.9% y por ultimo ninguno de los clientes selecciono por debajo de los 18 años, sacando

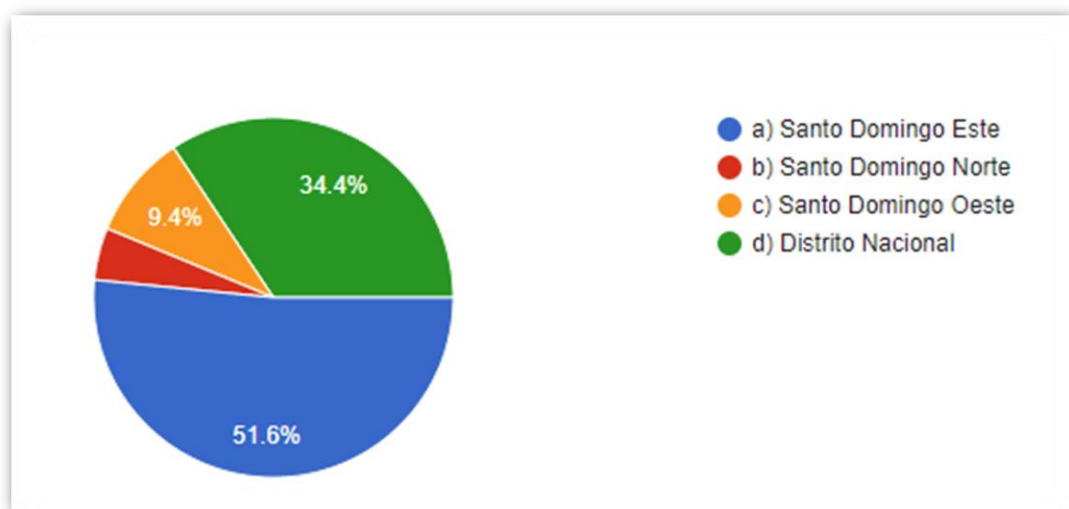
un 0%. Esto indica que la población joven es la que más consumen dentro del establecimiento.

Tabla 5: Porcentaje según la residencia de los clientes

	Cantidad	%
Santo Domingo Este	33	51.6
Santo Domingo Norte	3	4.7
Santo Domingo Oeste	6	9.3
Distrito Nacional	22	34.4
Total	64	100

Fuente: Cuestionario realizado en noviembre 2021

Gráfico 3: Porcentaje según la residencia de los clientes



Fuente: Tabla No. 5

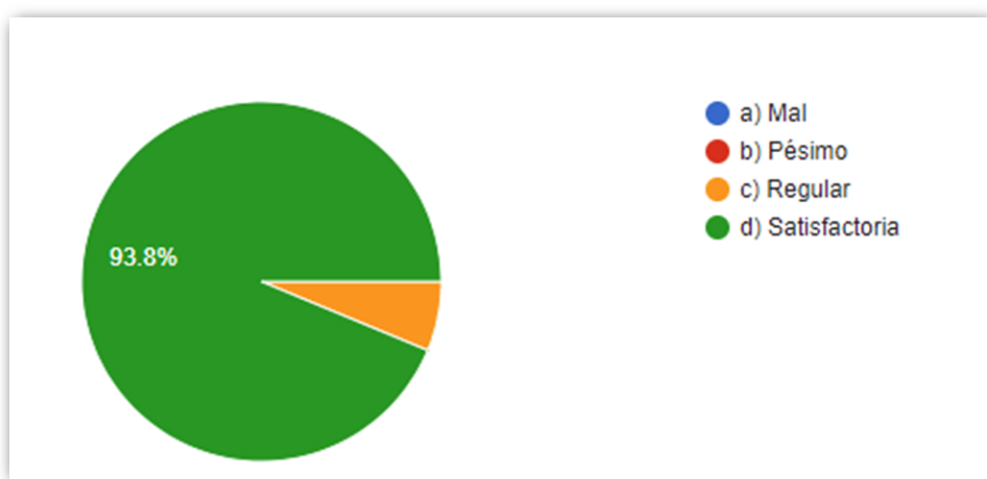
Según el gráfico No.3 los clientes que más suelen visitar Zutros residen en Santo Domingo Este con un porcentaje de 51.6%, luego continua el Distrito Nacional con un 34.4%, luego esta Santo Domingo Oeste con un 9.4% y por ultimo esta Santo Domingo Norte arrojando un 4.7%.

Tabla 6: Porcentaje según la experiencia vivida en Zutros

	Cantidad	%
Mal	0	0
Pésimo	0	0
Regular	4	6.2
Satisfactoria	60	93.8
Total	64	100

Fuente: Cuestionario realizado en noviembre 2021

Gráfico 4: Porcentaje según la experiencia vivida en Zutros



Fuente: Tabla No. 6

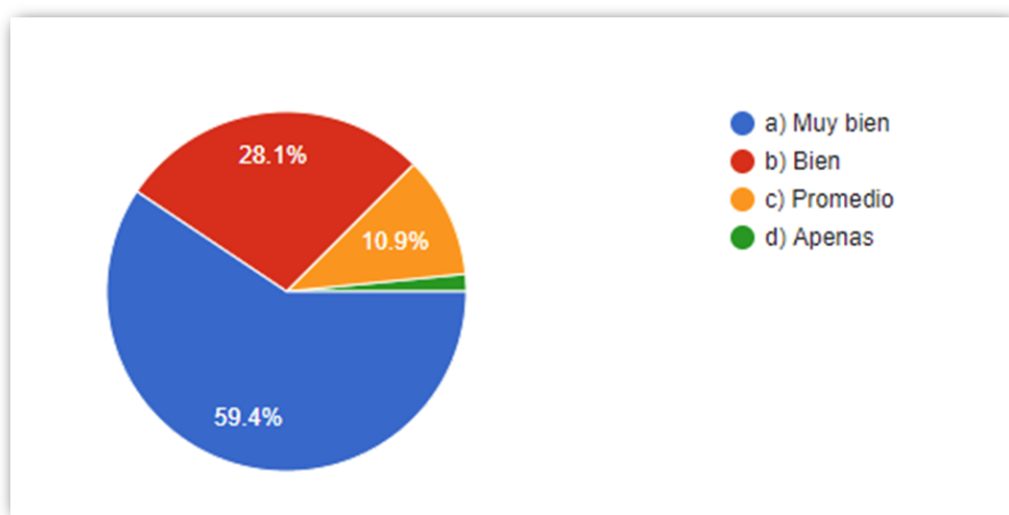
De los 64 clientes que tuvieron participación en la experiencia dentro del establecimiento, un 93.8% tuvo una satisfacción buena, mientras que el restante con un 6.2% dijo que fue regular.

Tabla 7: Porcentaje según la expectativa por los clientes

	Cantidad	%
Muy bien	38	59.4
Bien	18	28.1
Promedio	7	10.9
Apenas	1	1.6
Total	64	100

Fuente: Cuestionario realizado en noviembre 2021

Gráfico 5: Porcentaje según la expectativa por los clientes



Fuente: Tabla No. 7

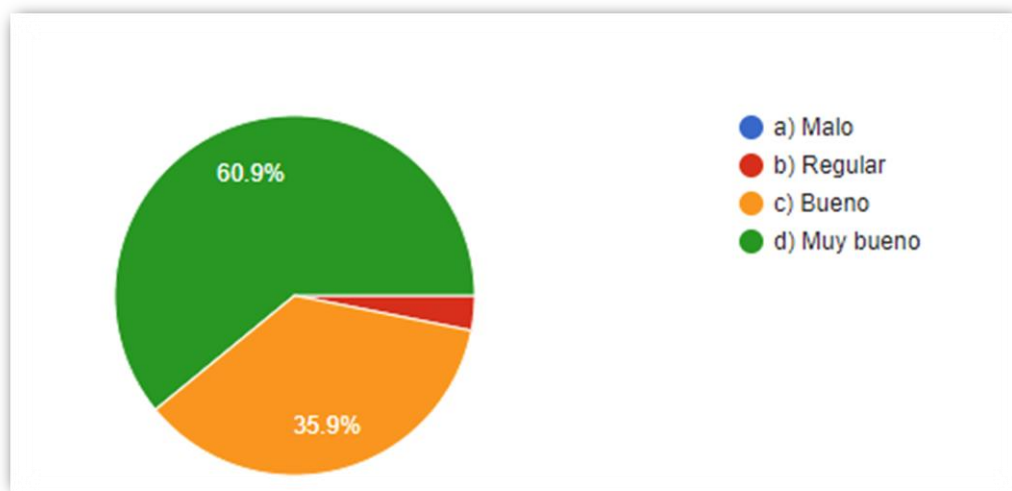
Para el gráfico No.5, el 59.4% señaló que los servicios ofrecidos superó sus expectativas, mientras que 28.1% explicó que fue bien, para el 10.9% seleccionó que en promedio y por último el 1.6% indicó que apenas superaron su expectativa.

Tabla 8: Porcentaje según la descripción de los servicios

	Cantidad	%
Malo	0	0
Regular	2	3.2
Bueno	23	35.9
Muy bueno	39	60.9
Total	64	100

Fuente: Cuestionario realizado en noviembre 2021

Gráfico 6: Porcentaje según la descripción de los servicios



Fuente: Tabla No. 8

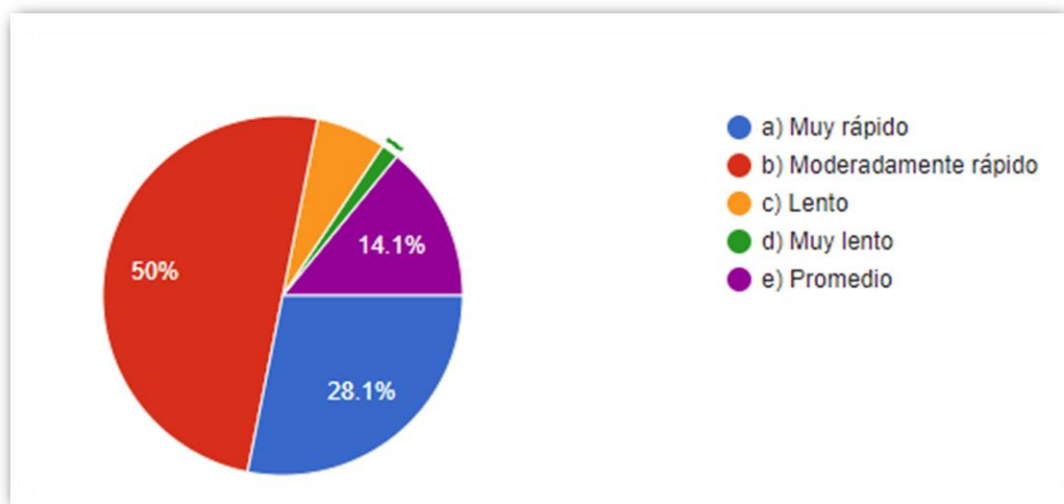
Según el gráfico No.6, el 60.9% indicó que los servicios ofrecidos en Zutros fueron muy buenos, mientras que para el 35.9% señaló que fue bueno, y por último el 2% marcó que fue regular.

Tabla 9: Porcentaje según la rapidez del servicio

	Cantidad	%
Muy rápido	18	28.1
Moderadamente rápido	32	50
Lento	4	6.2
Muy lento	1	1.6
Promedio	9	14.1
Total	64	100

Fuente: Cuestionario realizado en noviembre 2021

Gráfico 7: Porcentaje según la rapidez del servicio



Fuente: Tabla No. 9

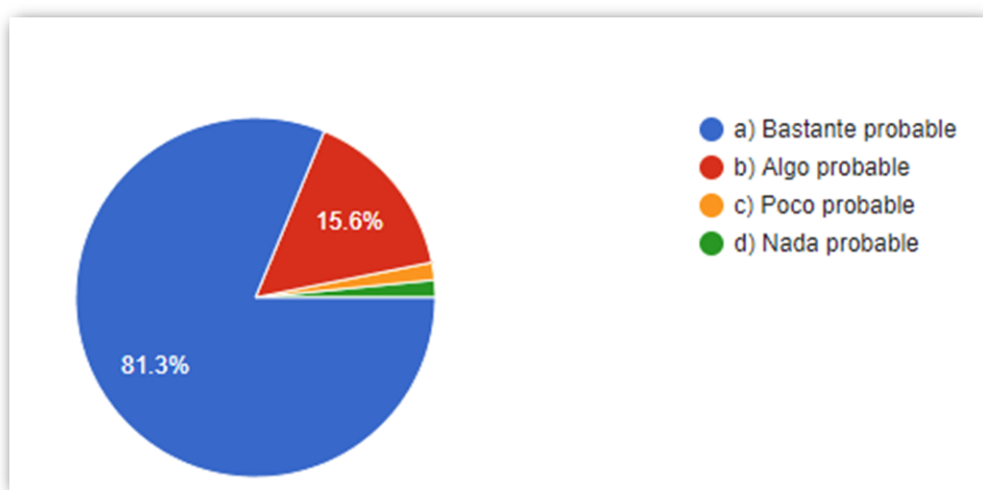
Para el gráfico No.7, el 50% señaló que los servicios fueron moderadamente rápidos, mientras que el 28.1% marcó que sus pedidos fueron muy rápidos, luego 14.1% apuntó que la rapidez de los servicios fue en tiempo promedio, el 6.2% señaló que fue lento y por último el 1.6% señaló muy lento.

Tabla 10: Porcentaje para regresar a Zutros

	Cantidad	%
Bastante probable	52	81.3
Algo probable	10	15.6
Poco probable	1	1.6
Nada probable	1	1.6
Total	64	100

Fuente: Cuestionario realizado en noviembre 2021

Gráfico 8: Porcentaje para regresar a Zutros



Fuente: Tabla No. 10

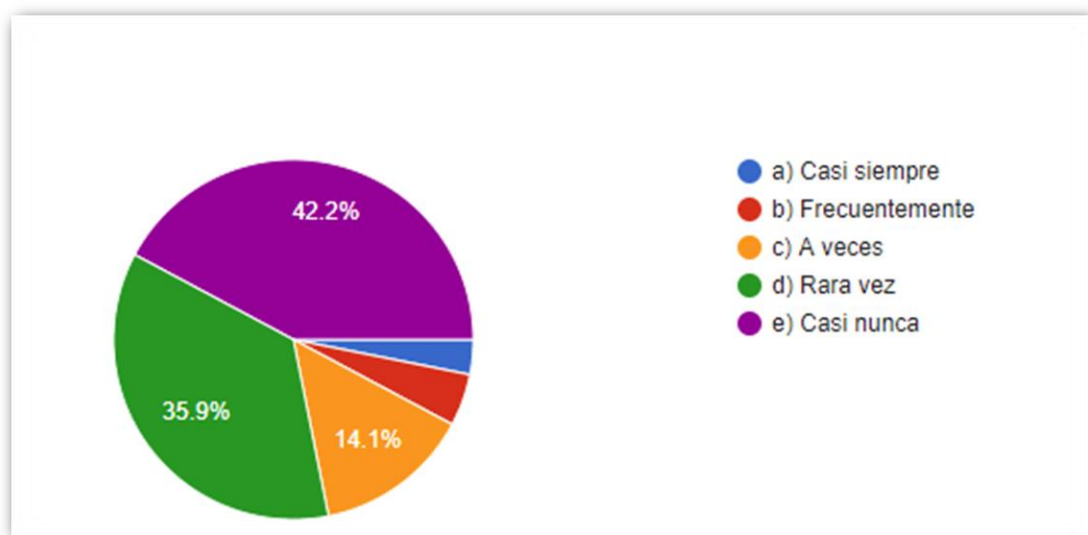
De los 64 clientes que respondieron a la encuesta, el 81.3% señaló que es bastante probable que vuelva al restaurante, mientras que el 15.6% indicó que es algo probable de que vuelva al local, luego con un 1.6% aquellas personas que piensan que es poco probable o nada probable de que vuelvan al restaurante.

Tabla 11: Porcentaje sobre experimentar problemas

	Cantidad	%
Casi siempre	2	3.1
Frecuentemente	3	4.7
A veces	9	14.1
Rara vez	23	35.9
Casi nunca	27	42.2
Total	64	100

Fuente: Cuestionario realizado en noviembre 2021

Gráfico 9: Porcentaje sobre experimentar problemas



Fuente: Tabla No. 11

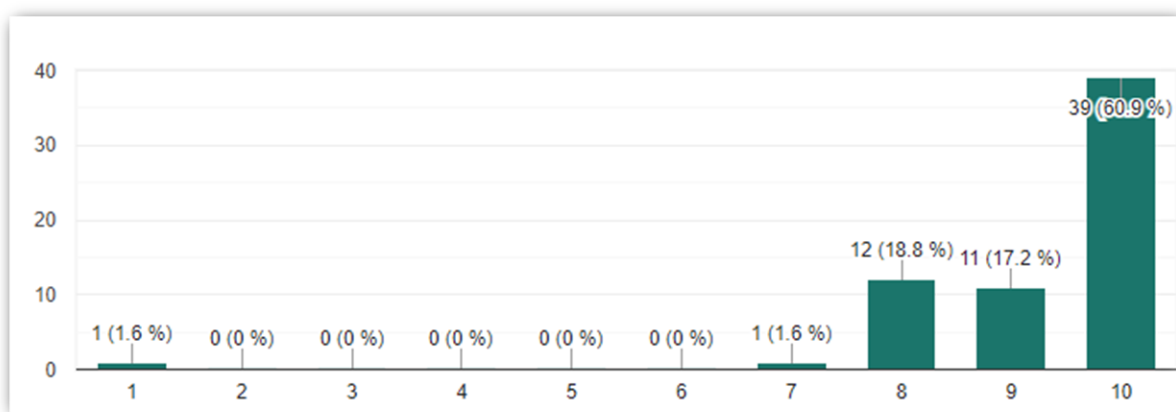
Para el gráfico No.9, el 42.2% de los clientes señalo que casi nunca tienen problema con los servicios ofrecidos en Zutros, mientras que el 35.9% marco que muy rara vez han presenciado inconvenientes, para el 14.1% a veces, 4.7% frecuentemente y por último para el 3.1% casi siempre.

Tabla 12: Porcentaje para recomendar a Zutros

	Cantidad	%
Nada probable 1	1	1.6
2	0	0
3	0	0
4	0	0
5	0	0
6	0	0
7	1	1.6
8	12	18.8
9	11	17.2
Muy probable 10	39	60.9
Total	64	100

Fuente: Cuestionario realizado en noviembre 2021

Gráfico 10: Porcentaje para recomendar a Zutros



Fuente: Tabla No. 12

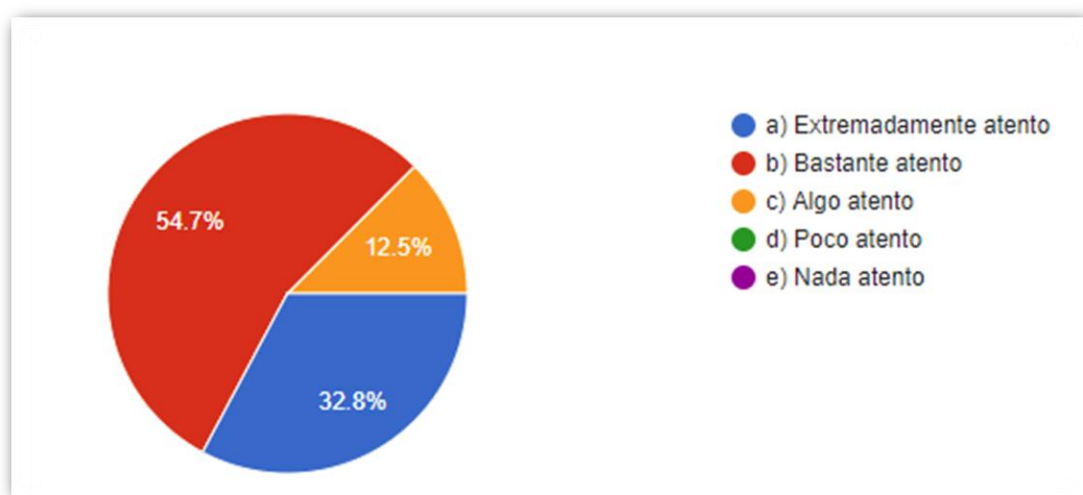
De acuerdo a la escala del gráfico No.10, la mayoría (60.9%) de los clientes de los 64 que participo en el cuestionario, señalo es muy probable que recomienden a Zutros por su buen manejo al servicio y atención al cliente.

Tabla 13: Porcentaje según la atención al cliente

	Cantidad	%
Extremadamente atento	21	32.8
Bastante atento	35	54.7
Algo atento	8	12.5
Poco atento	0	0
Nada atento	0	0
Total	64	100

Fuente: Cuestionario realizado en noviembre 2021

Gráfico 11: Porcentaje según la atención al cliente



Fuente: Tabla No. 13

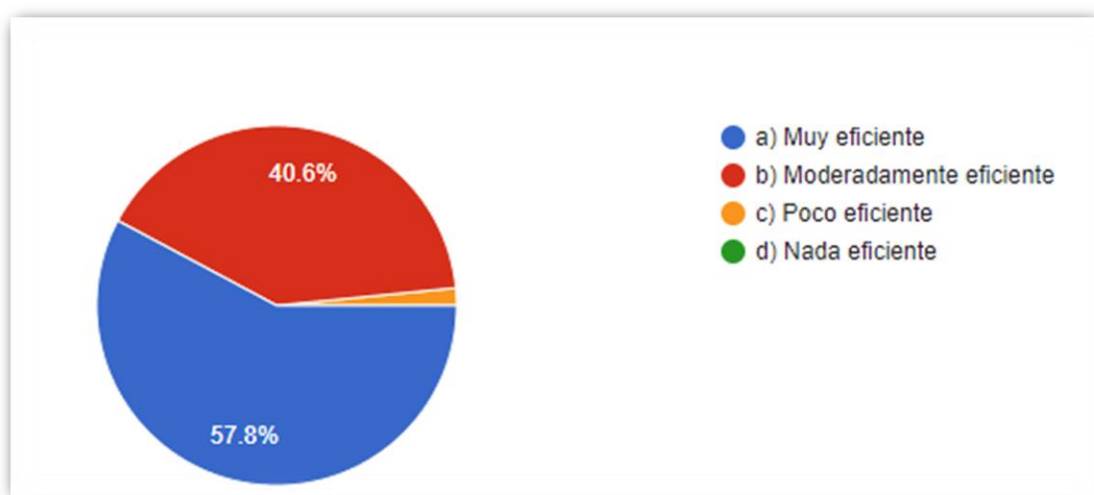
Según el gráfico No.11, el 54.7% de los consumidores indicaron que el personal es bastante atento, mientras que el 32.8% señaló que son extremadamente atento, y el 12.5 % marcó que son algo atento.

Tabla 14: Porcentaje según la eficiencia de los meseros

	Cantidad	%
Muy eficiente	37	57.8
Moderadamente eficiente	26	40.6
Poco eficiente	1	1.6
Nada eficiente	0	0
Total	64	100

Fuente: Cuestionario realizado en noviembre 2021

Gráfico 12: Porcentaje según la eficiencia de los meseros



Fuente: Tabla No. 14

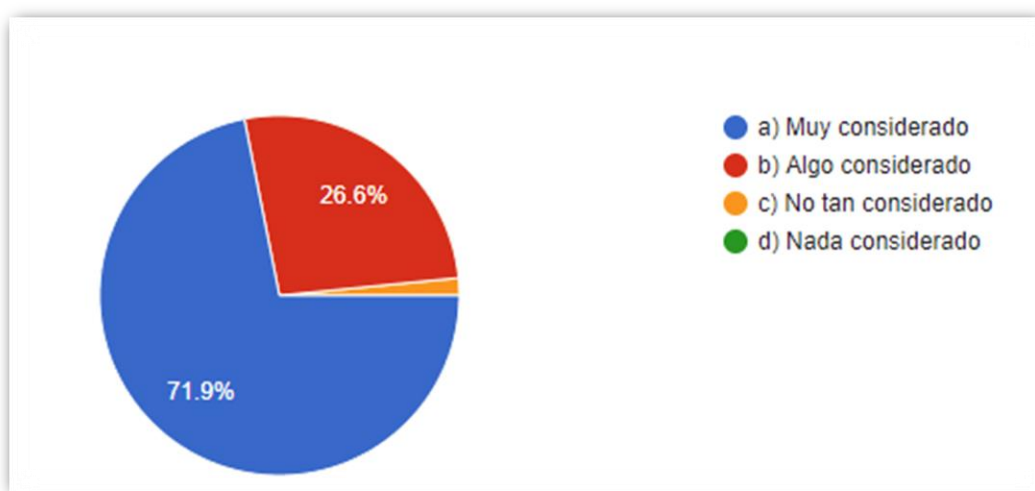
Según el gráfico No.12, el 57.8% de los clientes según el cuestionario señalaron que el trabajo de los meseros es muy eficiente, mientras que el 40.6% indica que su eficiencia es moderada y, por último, el 1.6% explica que son poco eficiente.

Tabla 15: Porcentaje según la eficiencia del personal en general

	Cantidad	%
Muy considerado	46	71.9
Algo considerado	17	26.6
No tan considerado	1	1.6
Nada considerado	0	0
Total	64	100

Fuente: Cuestionario realizado en noviembre 2021

Gráfico 13: Porcentaje según la eficiencia del personal en general



Fuente: Tabla No. 15

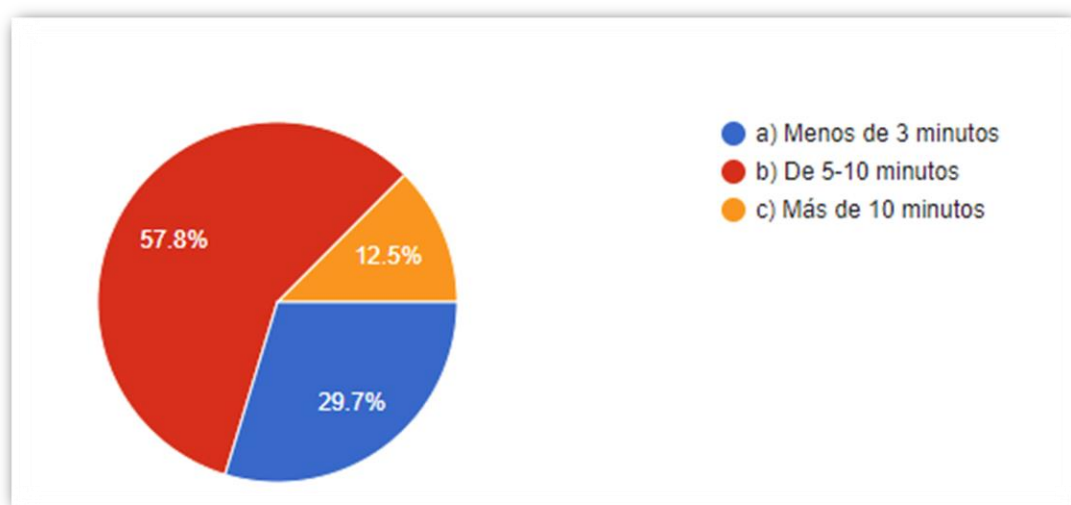
Según el gráfico No.13, 71.9% de los clientes según el cuestionario señalaron que el trabajo del personal en general es muy eficiente, mientras que el 26.6% indica que su eficiencia es moderada y, por último, el 1.6% explica que son poco eficiente.

Tabla 16: Porcentaje según el tiempo de respuesta del personal

	Cantidad	%
Menos de 3 minutos	19	29.7
De 5-10 minutos	37	57.8
Más de 10 minutos	8	12.5
Total	64	100

Fuente: Cuestionario realizado en noviembre 2021

Gráfico 14: Porcentaje según el tiempo de respuesta del personal



Fuente: Tabla No. 16

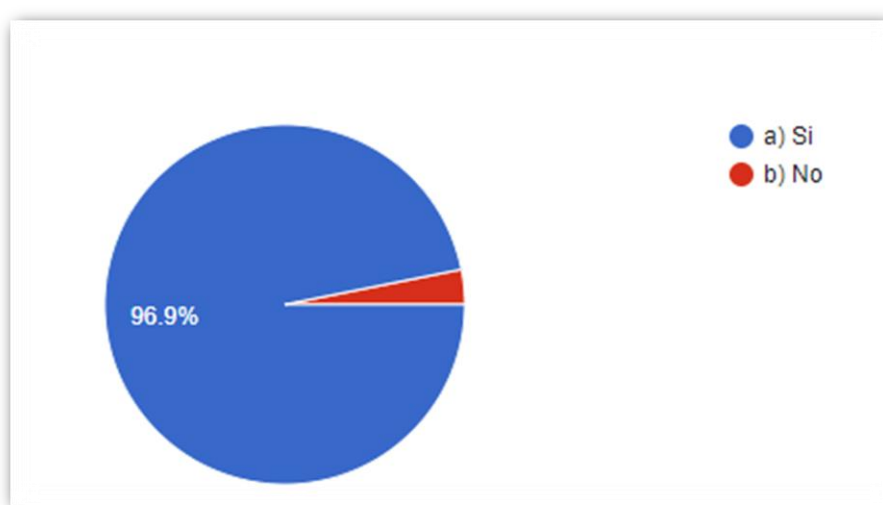
Según el gráfico No.14, los comensales que llenaron la encuesta respecto al tiempo de respuesta del personal, un 57.8% señaló que, de 5 a 10 minutos, mientras que un 29.7% marco menos de 3 minutos y el restante 12.5% indico que se toman ms de 10 minutos en dar respuesta al cliente del servicio.

Tabla 17: Porcentaje según la atención recibida

	Cantidad	%
Si	62	96.9
No	2	3.1
Total	64	100

Fuente: Cuestionario realizado en noviembre 2021

Gráfico 15: Porcentaje según la atención recibida



Fuente: Tabla No. 17

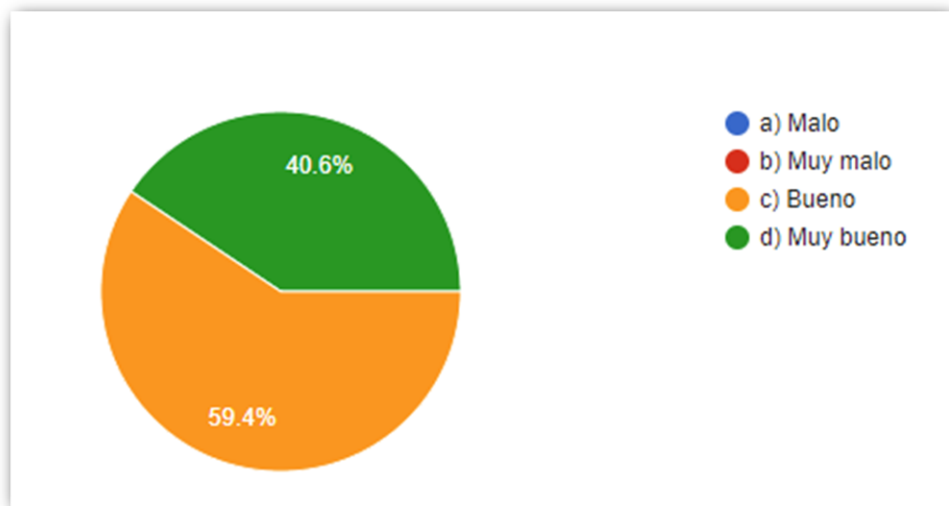
Según el gráfico No.15, el 96.9% indicó que se siente en confianza con el servicio que les fue prestado, por otra parte, el 3.1% señaló lo contrario.

Tabla 18: Porcentaje según la calidad y precio

	Cantidad	%
Malo	0	0
Muy malo	0	0
Bueno	38	59.4
Muy bueno	26	40.6
Total	64	100

Fuente: Cuestionario realizado en noviembre 2021

Gráfico 16: Porcentaje según la calidad y precio



Fuente: Tabla No. 18

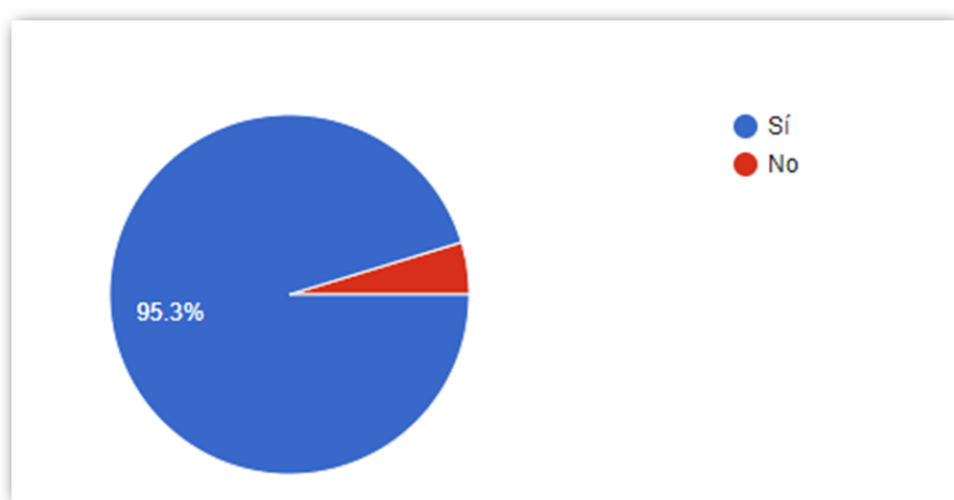
De acuerdo al gráfico No.16, el 59.4% señaló como bueno el punto de la calidad del producto que va de la mano con el precio de oferta, mientras que el 40.6% de los comensales señaló que muy bueno la relación entre la calidad y el precio.

Tabla 19: Porcentaje según el servicio general y menú

	Cantidad	%
Si	61	95.3
No	3	4.7
Total	64	100

Fuente: Cuestionario realizado en noviembre 2021

Gráfico 17: Porcentaje según el servicio general y menú



Fuente: Tabla No. 19

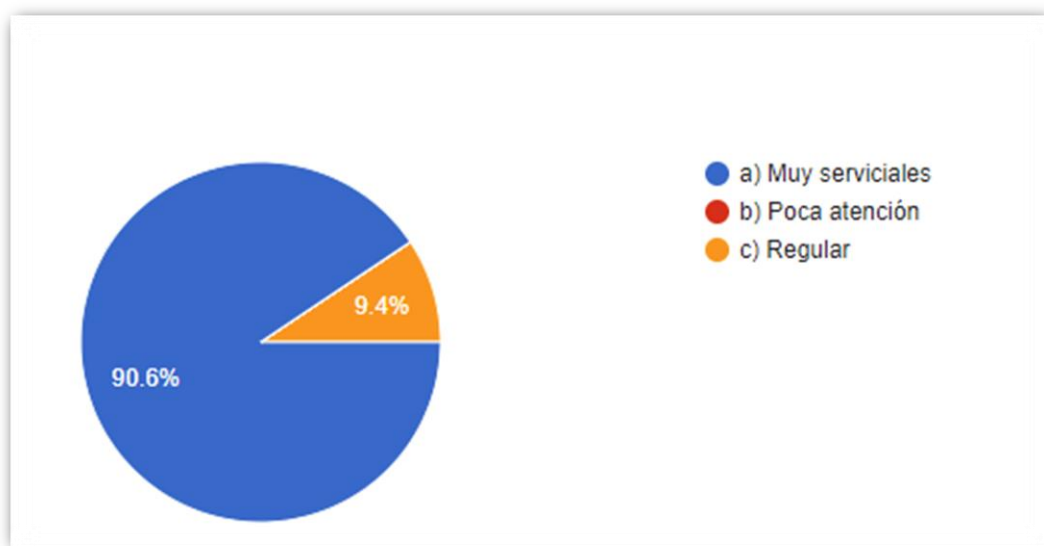
De acuerdo al gráfico No.17, el 95.3% estuvo conforme respecto al servicio general y menú, mientras que el 4.7% no estuvo conforme con los servicios.

Tabla 20: Porcentaje sobre qué tan serviciales fueron los representantes

	Cantidad	%
Muy serviciales	58	90.6
Poca atención	0	0
Regular	6	9.4
Total	64	100

Fuente: Cuestionario realizado en noviembre 2021

Gráfico 18: Porcentaje sobre qué tan serviciales fueron los representantes



Fuente: Tabla No. 20

Según el gráfico No.18, el 90.6% señaló que los representantes por lo que fueron atendido dentro del local supero sus expectativas donde fueron muy serviciales, mientras el 9.4% indico que representantes dieron un servicio regular al momento de adquirir un producto o hacer algún tipo de orden.

2.11.2 Análisis de la entrevista

Para la recopilación de datos en base a los encargados del restaurante Zutros, entrevistamos a 3 personas:

- Gerente de operaciones.
- Gerente administrativa.
- Jefe de bar.

Estos encargados de diferentes áreas, se les proporciono unas preguntas la cual está compuesta por 19 de la misma, donde se hace énfasis en los temas del servicio al cliente, atención al cliente, los productos, servicios y demás temas relevantes que se pueden observar dentro de la empresa.

Para las 3 personas que fueron entrevistadas, ellos coincidieron en lo más relevantes, como, por ejemplo, en la parte de la relación del cliente y los servicios ofrecidos en Zutros, según sus opiniones intentan promover ser la diferencia en cuanto a los pilares de precio calidad y servicio, entendiendo que se realiza un arduo y continuo trabajo de mejoras con la finalidad de superar las expectativas del cliente. En ese punto ellos se califican como un servicio bueno.

Cuando se habla de evaluar el desempeño de los colaboradores de las diferentes áreas, ellos especifican (los entrevistados) que una forma de hacer dicha evaluación es medir las ventas generadas por ese colaborador o vendedor, también midiendo las encuestas que son realizadas por los clientes, obteniendo así resultados por cada colaborador respecto a su desempeño. El trabajo ético de los colaboradores es supervisado por cada encargado de área mediante capacitaciones, talleres, reuniones y demás factores que tengan que ver con el servicio al cliente. Para el encargado del área del bar usa la técnica de reunión, mientras que el gerente de operaciones usa técnicas como llamado de atención, y con supervisión.

Según señalaron los entrevistados existen algunas fallas que para ellos tienen prioridad a reparar como lo es el departamento de cocinas donde según expusieron existen fallas que podrían costarle ingresos al restaurante, y por otra parte dijeron la parte operativa. Dentro del equipo de trabajo ellos comentaron que como cualquier empresa existe diferencias de opiniones entre colaboradores y supervisores, pero esto no quiere decir que lo dejarían pasar sin tomar notas sobre el asunto.

Para el gerente de operaciones y gerente administrativa explican que dentro de las razones por la cual ha disminuido la calidad dentro del servicio al cliente son los siguientes:

- Si la demanda aumenta, el personal no suele tener optimas respuestas ya que muchas veces se abruma y se presionan por lo cual la respuesta con el cliente puede ser atropellada.
- Falta de profesionalidad.
- Falta de responsabilidad con la empresa.
- Falta de empatía.

Dentro de la parte a mejorar en los servicios, los entrevistado coincidieron en que deben de tener un personal capacitado, una mejor supervisión y organización. En la parte de mejorar el precio, calidad y servicio la gerente administrativa expuso hacer cambios en posiciones estratégicas, que se reclute personal con la capacidad de hacer la supervisión adecuada y mantenga el respecto por los procesos y de igual forma se transmita al personal.

De los dos gerentes que fueron entrevistado ambos coincidieron que para ir estando a la par a las necesidades actuales de los clientes es necesario conocer y visitar a los competidores, saber sus fortalezas y debilidades para superar esos elementos, también tomar capacitaciones de las nuevas prácticas, investigar modas vanguardistas entre otras. Dentro de los valores que es imprescindible a la hora de contratar a un personal para sus departamentos, los 3 buscan Honradez, respeto, responsabilidad, manejo de relaciones interpersonales adecuadas, puntualidad, pro actividad y que no carezca de sentido común.

Una de los factores clave dentro de la entrevista es cómo manejan la inconformidad que ven con los comensales, dentro de sus respuestas, los 3 entrevistados, en resumen, explicaron que lo primero es que el cliente siempre tiene la razón. Lo segundo es dirigirse con altura, educación y mucha seguridad. Escuchar la inquietud del comensal y luego retirarle el plato y/o el trago que este desee devolver si este ya no le interesa, convencer al cliente de ofrecerle otro plato que llene sus expectativas y sino brindarle una cortesía por la casa hasta que este se sienta a gusto con su atención y el servicio brindado por el restaurante.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE MEJORA DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS A LOS CLIENTES EN EL RESTAURANTE ZUTROS REPUBLICA DOMINICANA

3.1 Implementación de mejoras en el proceso operativo restaurante Zutros

3.1.1 Proceso de atención al cliente

El proceso de atención al cliente son aquellas fases que permiten a la empresa tener un mejor control sobre las solicitudes, reclamaciones y dudas de los clientes – consumidores, así como identificar, facilitar soluciones y crear estrategias que ayuden a la formación de las fases o etapas. Crear las fases del proceso de atención al cliente es relevante para la empresa porque esta garantiza un bajo riesgo operativo y organiza la rutina del negocio, así como las responsabilidades del personal.

En el restaurante Zutros Steak Bar & Lounge se busca mejorar dicho proceso para brindar un servicio de calidad, así como al personal se le permitirá desarrollarse de forma profesional en sus funciones.

En la propuesta que se explicara a continuación se describen métodos y actividades para poder dar una atención de calidad a los clientes, donde contiene detalles o explicaciones sobre como la satisfacción al cliente se convierte en una ventaja dentro del mercado gastronómico. A fin de que la adaptación de la propuesta contribuya a que el establecimiento tenga una mayor rentabilidad y fidelidad de los clientes al adquirir estos servicios de calidad.

- **Calidad de servicio de atención al cliente:**

Para que un negocio de servicio pueda dar respuesta con calidad al cliente o consumidor, debe tener la capacidad de satisfacer sus necesidades y tener claro de lo que el cliente desea, como quiere ser atendido y garantizarle calidad en la atención. Por consiguiente, todas las acciones que realiza el restaurante dígame el personal

debe de hacerse de la mejor manera, a la altura del negocio y siempre aplicar la mejora continua.

Algunas de las actividades que se recomienda a implementar dentro del restaurante Zutros son las siguientes:

- La cortesía en la atención:

Desde los propietarios hasta los gerentes de cada departamento del restaurante deben de dar a un instructivo al personal de cómo deben tratar a los clientes que llegue al negocio, esto determinara si la empresa tiene una visión enfocada en la atención al cliente.

- Desarrollar una actitud afable:

Toda empresa que venda servicios debe de tener un personal que demuestre una actitud amistosa a los clientes, en el caso del restaurante Zutros, su plantilla completa de empleados desde los gerentes hasta los colaboradores debe de poseer ciertas cualidades al momento de prestar servicios, y algunas cualidades son:

- Habilidades de comunicación.
- Entusiasmo.
- Paciencia.
- Flexibilidad.
- Carisma.
- Manejo del estrés.
- Empatía con el cliente.
- Conocimientos sobre la empresa.

- Darle seguimiento al cliente:

Como todo negocio gastronómico, a veces se hace de presencia la palabra saturación, es cuando hay mucha demanda dentro del local pero poco personal disponible, entonces es cuando debe de existir una persona que su responsabilidad sea darle respuesta a esos casos de clientes que quieran solicitar algún cambio en su plato, pedir alguna bebida o solo informar aspectos sobre el servicio.

- Agradecimiento por haber visitado el restaurante:

Luego de que el comensal haya terminado de usar los servicios y se vaya a retirar del establecimiento, siempre es bueno por el personal darle las gracias por haber visitado

el restaurante, dándole confianza al cliente de volver por el trato que les brindaron en el negocio.

- El establecimiento siempre lo espera:

Al momento de despedir a un cliente es bueno recordarle que el restaurante siempre estará disponible para hacer uso de su servicio, de esta manera se estará construyendo una relación duradera con el cliente.

- **Satisfacción del cliente**

Este ha sido una de las variables más importantes dentro de un negocio, ya que cada comensal posee diferentes necesidades. Mantener contento a los clientes es algo posible, pero para esto se deben de cumplir ciertos aspectos para alcanzar dicha satisfacción:

- Mensurar los niveles de satisfacción del cliente:

Es muy importante que la empresa pueda medir la satisfacción del cliente, porque con esta medición puede garantizar si se está logrando un excelente servicio.

- Opinión de los empleados:

Los gerentes de los departamentos deben de estar totalmente en comunicación con su personal de trabajo, ya que estos también son medios de recopilación de información de los clientes para saber cuándo están satisfecho o insatisfecho.

- Encuesta de satisfacción de los clientes:

Esta fuente de investigación ayudara a medir el nivel de satisfacción de los clientes.

- **Capacitación del personal**

Los administradores de los restaurantes se enfocan en que los clientes tengan una experiencia repetitiva e inolvidable, que puedan tener la confianza de volver al establecimiento y consumir de acuerdo a sus necesidades, para esto el personal debe estar siempre en una mejora de sus asignaciones con ayuda de capacitaciones, el cual les ayudara a tener un mejor desempeño y a dar un trato espectacular al cliente. Algunas empresas usan de medios para capacitar a su personal, algunos de esos medios son:

- Utilizando materiales visuales.
- Las charlas.

3.1.2 Proceso de toma de orden y confección de la misma

Para que el restaurante Zutros realmente funcione de manera óptima y el cliente pueda sentirse agradable, es necesario considerar algunos factores. No es suficiente que el restaurante sea de calidad, que la comida sea deliciosa y el personal este calificado. Cuando se habla de servicio dentro de una empresa culinaria se debe de conocer el concepto de “La Comanda” o como se conoce también toma de orden.

La comanda es un término de origen francés, que nace del verbo “commander” que significa pedir u ordenar. La toma de orden o la comanda es simplemente la expresión detallada por la necesidad del cliente. Esta anotación que es elaborada por el personal del negocio o también conocido como mesero, es la que permite conocer, preparar y servir el pedido del cliente de forma organizada. Toda empresa tiene su forma de cómo utilizar la comanda, su propia naturaleza de como tomar la orden del comensal. Esta comanda sigue todavía usándose de forma tradicional usando como material un papel y lapicero. Luego esa orden va dirigida a un sistema digital para fines de registros financiero y para proceder emitir una factura cuando se necesite.

La comanda es de suma importancia a la hora de ofrecer una buena atención al cliente. Esta misma debe garantizar una impecable concordancia entre lo que el camarero anota y lo que pide el cliente. Zutros posee una comanda tradicional, es usar una libreta de color blanco, un lapicero, más el camarero quien prestara el servicio.

Dentro de la comanda, existen algunas funciones que les permitirá ser útil en el establecimiento:

- Resuelve los inconvenientes con el comensal sobre su pedido.
- Evalúa tendencias de consumo, esto quiere decir que cuales son los platos con mayor demanda con el objetivo de confeccionar una oferta gastronómica.
- Dar seguimiento a lo que cada cliente ha pedido, sin tener que preguntarle.
- Permite atender a las mesas por orden de llegada.
- Ayuda a tener un registro y control sobre quien tomo la orden, así como quien atendió la mesa con la finalidad de poder solucionar posibles reclamaciones o para el tema de la propina.
- Colabora en la facturación de los pedidos.

La persona encargada de tomar la orden debe de tener una postura correcta, una presencia limpia y estar a la completa disposición al cliente. Debe de estar orientado sobre el menú del negocio y estar atento para hacer las recomendaciones de lugar en caso de que se las pidan. La postura del camarero debe de ser siempre positiva hacia el comensal, quien debe sentirse cómodo y cuidadoso. El camarero deberá informar al cliente si hay algún retraso de parte del área de la cocina o si no hay disponibilidad de algún producto que fue seleccionado.

El encargado de comandas también procurara evitar meter prisa a los comensales en su pedido. Deberán ser totalmente honesto hacia las preguntas que son expuestas por los clientes referente a la preparación y presentación de los platos ofrecidos en la carta. En caso de algunos platos el camarero deberá preguntarles a los comensales sobre algún tipo de detalles como por ejemplo la cocción según la carne seleccionada por el cliente.

La comanda o el pedido tiene una ruta establecida dentro del restaurante. Dentro de la cocina también existe un orden. Una vez que la comanda entrega la orden de comida al jefe de cocina, este debe de asegurarse no solo que el plato salga con calidad, sino que todos los platos de una mesa salgan al mismo tiempo, para que los comensales puedan iniciar el proceso de degustar.

Para un restaurante de la magnitud de Zutros, la comanda debe contemplar algunos datos como son:

- Fecha del día del pedido.
- Numeración de la toma de orden.
- Número de la mesa que ocupan los comensales.
- Número de comensales que están sentado en la misma mesa. Cada comensal tiene su nombre de identificación.
- El código que utiliza el camarero que atiende la mesa.
- Tipo de servicio, si es menú, carta, bufe entre otros.
- Contenido, en esta parte es para saber la cantidad de productos que el cliente haya pedido.
- Firma del maître o la persona de quien confecciona la comanda.
- Tiempo de servicio.

El personal que atiende la parte principal o como se conoce la sala donde están sentado los clientes, durante el servicio, se comunica con la parte de la cocina y el bar y es común ver que haya inconvenientes con las ordenes. Para hacer más eficaz la comunicación entre los camareros, el área de la cocina y el bar, se emplean un grupo de expresiones o un lenguaje con palabras clave el cual los ayuda a evitar problemas con las ordenes.

3.1.3 Proceso de adquisición y retención de clientes

La adquisición de clientes es la herramienta que usan las empresas para atraer nuevos clientes, esta misma es utilizada con mayor frecuencia en sectores hotelero, gastronómico, tecnológico entre otros. Para poder tener un resultado positivo, las marcas o empresas necesitan tener una estrategia de adquisición sistemática y sostenible que desarrolle nuevas tendencias y cambios.

Dentro de las estrategias que son aplicadas para la adquisición de clientes, estás garantizan cierto éxito que se verá reflejado en el trayecto del crecimiento como lo son:

- Estimula las ventas y los ingresos.
- Facilita credibilidad a las partes interesadas externa.
- Ocasiona conciencia en la empresa.
- Escalabilidad en toda la empresa.
- Mantiene los precios de adquisición por debajo.

Para poder concretar la adquisición de clientes es fundamental tener en cuenta estos pasos a seguir:

1. Conciencia: Es donde el comensal, cliente o consumidor, hace contacto por primera vez con una empresa de cualquier índole.
2. Interés: La persona que está a cargo del establecimiento decidirá si los clientes están o no interesados en lo que vende la empresa dígame por sus productos o servicios. Las redes sociales (los videos, contenido, las fotografías entre otros) pueden incentivar aún más a los consumidores.
3. Consideración: En este paso, el consumidor muestra si vale la pena o no consumir el producto o servicio, y sobre todo si es útil, también buscan saber si la empresa es confiable.

4. Intención: El cliente debe de estar convencido al momento de dirigirse hacia el establecimiento en lugar de un competidor.
5. Evaluación: La empresa demuestra estar a la altura de las expectativas de los clientes mostrando sus mejores productos o servicios a través del método tradicional boca a boca, demostraciones y estudios de casos.

Cuando se habla de adquirir clientes se habla también de ser creativo al momento de crear esas estrategias. A los clientes le gusta vivir ciertas experiencias nueva y una forma de como adquirir clientes para la empresa es organizar eventos. Por ejemplo, contratar una banda a tocar, o un cantante son formas de traer clientes nuevos. Esos contratos externos también tienen su público y a la vez visitan el establecimiento para ver su artista favorito. Otros medios que se usan para atraer clientes son el karaoke, stand up comedy entre otros. También están las fechas importantes como el día del padre, el día de la madre, san Valentín o cualquier otro feriado importante. Es fundamental poder organizar un evento que haga el trabajo de imán, atraer clientes para agrandar la cartera de público y aumentar ingresos de ventas.

Hoy en día la tecnología es una pieza muy importante cuando se habla de adquirir clientes. Los clientes están familiarizado a usar las redes para saber lo que es tendencia en cualquier tema de interés. Es importante para la empresa hacer un engagement con los consumidores, que da como resultado mayores ventas y produce una rentabilidad financiera.

- Hacer sinergia con influencer de comida:

Los comensales se sienten más confiado si visualizan en sus redes que influencers o bloggers visitan el lugar de su interés, por lo que se recomienda que el restaurante Zutros pueda relacionarse con esas personas del medio para que puedan ampliar su cartera de clientes.

- Hacer marketing estratégico:

El marketing en redes sociales es una excelente herramienta para atraer especialmente al público joven. De las redes sociales más usada que tienen más interacción con el público joven esta Instagram, twitter, Pinterest y Facebook.

De acuerdo a (salesforce) 2020:

La mayoría de las empresas tradicionales todavía creen que invertir más dinero en la adquisición de nuevos clientes es una buena estrategia, ya que entienden esa acción como una manera rápida y eficaz de aumentar los ingresos. Pero, la retención de clientes viene mostrando aún más rápida y, cuesta hasta siete veces menos que la adquisición de nuevos clientes. Eso porque, en el lugar de atraer, educar y convertir, solo precisas mantener una relación respetuosa con el cliente que ya conoce tu marca. O sea, retener clientes cuesta menos que conquistar nuevos.

En la actualidad las empresas piensan que la retención de clientes es como una forma más sustentable de dirigir los negocios, ya que las nuevas herramientas o técnicas están revolucionando la atención del cliente a través de las redes sociales.

Sugerencia para retener clientes

- Ofrecer un buen servicio de atención al cliente:

Ofrecer un buen servicio de atención al cliente es importante, ya que este ayudara a la empresa a retener los clientes por la forma en que son atendidos.

- Conocer los clientes e interactuar con ellos:

Muchas empresas hoy en día utilizan CRM para el almacenamiento de información de los clientes. Este es muy importante porque ayuda a conocer mejor a los clientes en base a sus datos personales y también registra información respecto a las compras ya consumidas. Es relevante conocer el patrón del público que consume en el negocio. Otro método para conocer más sobre los consumidores es entregar formularios para recopilar los feedbacks respecto al servicio al cliente y atención al cliente.

- Ofrecer productos de calidad para el cliente:

El establecimiento debe mantener una dinámica de actualización de sus productos, servicios y cualquier otro tema relevante para la empresa para poder seguir siendo la opción No.1 del cliente y mantenerse en competencia.

- Pedir disculpa cuando se cometa errores:

El personal que atiende y da servicios debe de mantener una postura amigable, y en caso de que este se equivoque pedir disculpa por los inconvenientes que el cliente haya presenciado.

Fases para fidelizar clientes

- Captar el cliente: La primera fase es atraer la atención de un cliente potencial. Identificar cuáles son sus necesidades.
- Guiar al cliente: Una vez se tenga la atención del cliente, hay que tratar de que se sienta cómodo con su primera compra.
- Crecer con el cliente: Luego de que se tenga una relación cercana con el cliente, hay que seguir siendo la opción favorita cuando se hable de consumir productos o servicios de su necesidad.

3.2 Importancia de las mejoras a aplicar

La importancia de mejorar los procesos de una empresa reside en la calidad de los servicios y productos. Para poder ejecutar dicha propuesta de mejora en el restaurante Zutros es necesario aplicar diversos tipos de programas que incluyen técnicas y mejora total en la calidad. Anteriormente se mencionaron algunos procesos que ayudarían a la empresa a crecer y ser rentable, y más aún ser esa selección de consumir por los clientes.

Cuando se habla de mejoras a aplicar se entiende de la evolución de dichos procesos de un servicio o producto que cubre las expectativas del cliente gracias a la buena calidad de este. Gracias a la implementación de estas técnicas se busca mejorar las debilidades y garantizar las fortalezas de la empresa. Mediante la mejora de procesos se logra tener un resultado más productivo y competitivo en el sector gastronómico al cual pertenece la empresa a Zutros.

- La calidad del producto:

Gracias a la mejora de los procesos se puede obtener aspectos relevantes de la calidad como: un buen desempeño, durabilidad y credibilidad, al emplear dichas técnicas o programas de mejoramientos se perfecciona el producto y se moderniza diseños.

- El aumento de los ingresos:

Si los servicios o productos son de buena calidad le otorgan a la empresa un posicionamiento dentro del mercado y a la vez eliminan esos procedimientos ineficaces que producen gastos y tiempo.

- El trabajo en equipo:

La implementación de la propuesta impone a la empresa a trabajar en equipo, ya que los procesos de calidad introducen medidas que desfavorece la parte de las finanzas, las ventas, las operaciones y el servicio que se le da al consumidor.

- La satisfacción del cliente:

La propuesta para mejorar los procesos garantiza poder tener los clientes satisfecho; se aplicaron encuestas o cuestionarios que ayudaran a mejorar los servicios o productos con menor aceptación por los clientes y a la vez generar un cambio en su percepción por dicho producto o servicio.

3.3 Presupuesto requerido para implementación de mejoras

El presupuesto está elaborado de acuerdo a la implementación de mejoras que se quiere lograr dentro de la empresa Zutros. Se hizo una proyección estimada que abarca las participaciones de los diferentes departamentos y también los objetivos estratégicos a seguir. El total de inversión está sujeto a cambios.

Ilustración 10: Presupuesto

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Iniciativa	Responsable	Recursos	Precio Unitario	Periodicidad	Total Anual	Indicadores	Calculo
Aprendizaje y Crecimiento.	Capacitación al personal operativo.	Brindar mejor servicio y atenciones al cliente.	Gerente RR.HH.	Talleres y cursos del servicio al cliente, manejo de conflictos, etiqueta y protocolo, etc.	\$40,000.00	Cuatrimstral	\$ 160,000.00	% de trabajadores capacitados	Logro/%Trabajadores capacitados
Procesos	Reuniones de mejoras.	Escuchar al personal de piso ideas y comentarios recibidos por los comensales de modo que se implementen procesos de mejoras.	Gerente Operativo	Refrigerios	\$3,000.00	Mensual	\$ 36,000.00	Menor cantidad de quejas reportadas.	Logro/ indicador
	Inversion en asesoria de un sistema de gestion por	Mejorar el orden, supervision y trabajo bajo lineamientos para evitar irregularidades.	Gerente Administrativo.	Asesor	\$150,000.00	Unico	\$ 150,000.00		
	Eficienzitar el proceso de servicio al cliente.	Reducir cantidad de clientes disgustados.	Gerente Operativo	Bonificaciones por desempeño (para implementacion de sistema de bonos y penalidades)	\$10,000.00	Mensual	\$ 120,000.00		
Cliente	Captar un mayor número de clientes	Inversión en influencers o promotores que capten una mayor gama de clientes en redes sociales.	Enc. De Mercadeo	Pago de community manager, inversion en promocion en redes, pago de influencers, concursos, etc.	\$53,700.00	Mensual	\$ 644,400.00	Incremento en un 50% en comensales	Logro/%de comensales asistiendo
Total de Inversion	\$							1,470,400.00	

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIÓN

La elaboración de una propuesta de mejora para la empresa Zutros ha sido de gran ayuda para los propietarios de este restaurante, ya que tienen la oportunidad de mejorar continuamente al lado de su equipo de trabajo para ofrecer un mejor servicio de calidad a sus comensales. También es importante recalcar que el objetivo principal es alcanzar un posicionamiento de alta categoría dentro de los productos y servicios que prestan.

La calidad en los servicios es uno de los factores esenciales en la disposición de las operaciones que realizan las empresas relacionadas con el cliente, dicho esto, cada cliente cuenta con una percepción diferente al momento de utilizar cualquier tipo de servicio dentro del establecimiento. Las empresas tienen como compromiso fortalecer los lazos relacionados con la entrega de los productos y servicios al cliente, que da como resultado una respuesta satisffecha. Los clientes son el corazón que ayuda a palpar a las empresas, siendo este el aspecto que se debe siempre mantener en el día a día el nivel de satisfacción de los clientes en la entrega de productos y servicios.

Dentro de la recopilación de datos que se realizó en el restaurante Zutros dirigida a los clientes, esto arrojó conclusiones como por ejemplo que los comensales tienen un nivel de satisfacción promedio, lo cual señala que no es bueno ni malo pero preocupante, ya que esto es un indicador de que no se está aplicando una mejora continua en los servicios ofrecidos, donde quizás el personal no cumple al 100% unas atenciones adecuadas para los consumidores. También está la parte de los servicios que presta la empresa, la forma en que como el personal da respuesta de acuerdo a las necesidades del cliente, la actitud del personal entre otras fallas que no son de alto riesgo, pero si hay que corregir.

Así también la investigación ha sido de provecho respecto al levantamiento de información, ya que nos ayuda a orientarnos sobre aquellas fallas que existen dentro de la atención al cliente y los servicios ofrecidos. En otro orden de ideas, se puede observar que los clientes se sienten a gusto con la variedad de presentaciones y platos a la carta ofrecidos, logrando que el comensal se sienta agradable y satisfecho. Como propuesta hemos señalado algunas recomendaciones que ayudara a la empresa a seguir siendo la opción No. 1 de muchos clientes de Santo Domingo Este.

RECOMENDACIONES

El restaurante Zutros Steak Bar & Lounge debe de tomar muy en cuenta los feedbacks y sugerencias que los comensales – clientes opinan sobre sus productos y servicios. Dentro de estos factores se encuentra el gusto, preferencias y cambio que debe de realizar la empresa para poder seguir alcanzando un mayor posicionamiento y de aceptación. A partir del trabajo de investigación efectuado se determinó que las principales recomendaciones que deben de ser aplicado en el restaurante son:

- Realizar cursos de capacitación e integración periódicamente para esta manera impulsar al grupo de colaboradores enfocados con el trabajo realizado, de esta manera ayuda a todos a crecer en lo personal y profesional y a la vez ayudara con el crecimiento de la empresa.
- Hacer análisis de mercado periódicamente, con el objetivo de saber qué es lo que quiere el comensal, cuáles serían las mejoras de esos platos, implementar nuevos platos entre otros.
- El restaurante Zutros debería realizar evaluaciones periódicamente, trimestral o semestral de los departamentos que la componen, con la idea de identificar esas falencias que son un cáncer para la organización. Luego de culminar esas evaluaciones, la empresa podría visualizar los cambios reflejados en su personal dentro de 4 a 6 meses.
- Implementar incentivos para aquellos colaboradores que tengan mejor desempeño, motivando a la ejecución de sus responsabilidades de manera eficaz, promover actividades que aumente la integración de los compañeros en todas las áreas de la empresa.
- Elaborar proyecto de acción focalizados a los clientes externos con la finalidad de atraer la fidelidad hacia la empresa, de esta forma apostando al incremento de su producción.
- Implementar planes de acción inclinado a los clientes internos, dirigido a la cultura de la empresa y calidad de servicio mediante campañas que promulguen criterios sobre la atención al cliente y servicio al cliente que deberá ser ofrecido al personal del restaurante.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcon, Y. Z. (05 de febrero de 2006). *gestiopolis.com*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/fidelizacion-de-clientes-marketing-relacional-y-crm/>
- Bembibre, C. (noviembre de 2009). *definicionabc.com*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/social/restaurante.php>
- Bonis, G. D. (26 de AGOSTO de 2019). *germandebonis.com*. Obtenido de <https://germandebonis.com/la-comanda-de-restaurante-normas-procedimientos-y-ordenes/>
- Corrales, J. A. (25 de julio de 2019). *rockcontent.com*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/servicio-al-cliente/>
- cursosgastronomia.com,mx*. (14 de enero de 2014). Obtenido de <https://www.cursosgastronomia.com.mx/blog/gastronomia/que-es-la-gastronomia/>
- definicion.mx*. (s.f.). Obtenido de <https://definicion.mx/restaurante/>
- Editorial Etece. (05 de agosto de 2021). *concepto.de*. Obtenido de <https://concepto.de/turismo/>
- Fernández, M. (05 de Junio de 2015). *isotools.org*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/06/05/como-influye-la-calidad-total-en-la-productividad-empresarial/>
- Ferrari, A. P. (14 de septiembre de 2018). *cuidatudinero*. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13177275/como-tomar-un-pedido-en-un-restaurante>
- Garcia, E. A. (18 de febrero de 2016). *eoi.es*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/emiliogomez/2016/02/18/operaciones-en-empresas-de-servicio/>
- Garza, K. (25 de noviembre de 2021). *blog.cookingdepot.com*. Obtenido de <https://blog.cookingdepot.com/marketing-para-restaurantes-5-maneras-de-atraer-clientes-a-tu-restaurante>
- Gollop, C. (12 de noviembre de 2019). *blog.saleslayer.com*. Obtenido de <https://blog.saleslayer.com/es/estrategias-de-retenci%C3%B3n-de-clientes-para-aumentar-ventas>
- Lipinski, J. (24 de Mayo de 2020). *rdstation.com*. Obtenido de <https://www.rdstation.com/es/blog/marketing-relacional/>
- Martínez, R. (27 de Mayo de 2020). *tecnohotelnews.com*. Obtenido de <https://tecnohotelnews.com/2020/05/27/sector-hoteler-papel-cadena-valor/>

Melara, M. (26 de marzo de 2020). *marlonmelara.com*. Obtenido de <https://marlonmelara.com/que-es-la-percepcion-del-cliente/>

Molera, L. M. (20 de noviembre de 2021). *blog.hubspot.es*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/service/buen-servicio-a-clientes>

Parra, M. E. (03 de Septiembre de 2013). *itson.mx*. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/pacioli-82.pdf>

Peiro, R. (04 de junio de 2020). *economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/calidad-2.html>

QUESTIONPRO. (s.f.). *QUESTIONPRO.COM*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/servicio-al-cliente.html>

Quiroa, M. (01 de Noviembre de 2019). *economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/cliente.html>

rdstation.com. (s.f.). Obtenido de <https://www.rdstation.com/es/ventas/>

Redaccion. (05 de octubre de 2018). *enlacocina.telemesa.es*. Obtenido de <https://enlacocina.telemesa.es/gestion-administracion-restaurantes/pedidos-y-comandas-organizacion-del-servicio-entre-comedor-y-cocina/>

rockcontent.com. (31 de julio de 2020). *rockcontent.com*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/retencion-de-clientes/>

Rodriguez, S. G. (18 de abril de 2014). *gestiopolis.com*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-mercadeo/>

Salesforce. (01 de mayo de 2020). *salesforce.com*. Obtenido de <https://www.salesforce.com/mx/blog/2020/05/retencion-de-clientes.html>

Sevilla, A. (8 de julio de 2019). *economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>

Silva, D. d. (15 de Abril de 2020). *zendesk.com.mx*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/cual-es-la-importancia-del-servicio-al-cliente/>

Silva, D. D. (22 de 11 de 2020). *zendesk.com.mx*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/calidad-y-satisfaccion-del-cliente/>

Silva, D. D. (19 de agosto de 2020). *zendesk.com.mx*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/retencion-clientes/>

somoscorredores.pacifico.com.pe. (15 de enero de 2018). *somoscorredores.pacifico.com.pe*. Obtenido de <https://somoscorredores.pacifico.com.pe/blog/-/blogs/diez-tipos-de-clientes?seccion=comunidad>

Workmeter. (25 de Noviembre de 2019). *workmeter.com*. Obtenido de <https://www.workmeter.com/blog/productividad-empresarial/>

ZENVIA. (26 de ABRIL de 2021). *ZENVIA.COM*. Obtenido de <https://www.zenvia.com/es/blog/todo-sobre-el-servicio-al-cliente-que-es-la-importancia-y-los-principios/>

Zuñiga, G. (06 de diciembre de 2016). *linkedin.com*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-influye-la-calidad-en-productividad-de-las-z%C3%BA%C3%B1iga-garc%C3%ADa/?originalSubdomain=es>

Zutros. (2019). *Manual de Organización*. Santo Domingo.

ANEXOS

Anexo 1: Anteproyecto



Decanato de Posgrado

MAESTRIA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD

Modulo:

TALLER DE TRABAJO FINAL

Facilitadora:

María Sevilla Quintana

Autor:

Ing. Anibal Olivo

2010-1530

1. ¿De qué trata la investigación propuesta?

La propuesta trata sobre el servicio al cliente para el restaurante Zutros y como incide la insatisfacción directa en la rentabilidad del negocio.

2. ¿En qué contexto se ubica?

El contexto abarca el periodo pre y post pandemia Covid-19, 2019-2021 del restaurante Zutros.

3. ¿Es de interés el tema?

Si, ya que el servicio al cliente se ha convertido en un aspecto de suma importancia en estos tiempos y es objeto de estudio en numerables campos; el cliente es cada vez más demandante y exigente ya que muchas veces los tiempos de espera representan pérdidas no solo para el negocio sino para el cliente, en esta actualidad de constante movimiento las empresas deben satisfacer las necesidades de sus clientes en el tiempo esperado.

4. ¿Existe información sobre el mismo?

Existen varios estudios sobre el servicio al cliente y en el contexto de oferta gastronómica y entretenimiento, sin embargo, en este trabajo estaré planteando desde un punto de vista más particular para diagnosticar la causa y ofrecer recomendaciones al restaurante Zutros.

5. ¿Dónde se puede encontrar o quién tiene la información?

Se pueden encontrar en internet, en las bibliotecas y existen libros sobre la cultura organizacional que abarca el servicio al cliente y libros del tema per sé cómo "Customer experience management for water utilities por Peter Prevos".

6. Qué resultados personales que esperas obtener?

Espero adquirir conocimientos que me sirvan como futuro emprendedor para fines de guiar mi empresa y que esta investigación le sirva a otros emprendedores como guía de aplicación en sus organizaciones.

7. Resultados generales:

Espero desarrollar un plan de mejoras para la parte operativa del restaurante que impacte directamente en el servicio al cliente para que los mismos salgan satisfechos y que genere como resultado un incremento en las ventas.

Propuesta de mejora de los servicios ofrecidos a los clientes en el restaurante Zutros, Santo Domingo, República Dominicana en el segundo trimestre del 2021.

Planteamiento del Problema

Durante los últimos años el servicio al cliente se ha convertido en un tema de estudio a nivel popular ya que la satisfacción del cliente es necesaria para que un negocio de cualquier índole se mantenga en el mercado.

Es imperativo constantemente captar nuevos clientes, y las empresas deben reunir esfuerzo y las estrategias a nivel interno para brindar experiencias que es lo que más vende hoy día a nivel de publicidad y marketing.

El servicio al cliente en Zutros ha recibido numerables críticas a partir del 2019 ya que los tiempos de entrega de los productos terminados no son óptimos o fluyen como deberían.

Esto incide en una insatisfacción general por parte de los clientes ya que estando en el establecimiento salen inconformes con el servicio obtenido.

En encuestas semanales que realiza el local han arrojado en varias ocasiones regular disconformidad porque los platos no salen en el tiempo debido, salen fríos o no en el término correcto. Esto ha generado algunas pérdidas, no solo en ventas sino también en productos decomisados.

De las causas detectadas hasta el momento inciden en su mayoría en cocina, ya que aquí se centra la raíz de la insatisfacción externada por los cliente con las demoras, y esto es producto de que el personal no está debidamente calificado para el nivel que ellos quieren otorgar (en sus platos) a sus clientes, la cocina per se posee incomodidades a nivel estructural lo que causa que para trasladarse de la estufa a la

parrilla no sea un proceso ágil, la producción no está debidamente coordinada ni el stock de productos es adecuado, los pedidos de materia prima son inexactos y los camareros no poseen el criterio antes de entregar el plato, ya que la cultura es que si no sale como está plasmado el deber es retornar el plato antes de llegar al cliente para evitar disgustos. Existen numerables causas estas son varias de las que se podrían mencionar, pero importante es que deja sobreentender que el personal no está alineado con la visión de la empresa.

Esto trae como consecuencia, perdidas de clientes y la rentabilidad se ve afectada directamente ya que en los restaurantes el fuerte es la venta de un servicio y esto abarca tanto el producto terminado como el manejo del personal ante cualquier novedad que se pueda presentar.

Formulación del problema:

¿A qué se debe que los clientes del restaurante Zutros no se sientan conformes con los servicios suministrados en el 2do trimestre del 2021?

Sistematización del problema:

1. ¿Cuál es la raíz de la situación actual del restaurante Zutros en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana?
2. ¿Cómo impacta la ineficiencia del servicio al cliente del restaurante Zutros en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana?
3. ¿Cuáles son las causas que provocan un mal desempeño en la parte de servicio al cliente del restaurante Zutros en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana?

Objetivos de la investigación

Objetivo general:

Analizar el proceso de productividad en el servicio al cliente en Zutros, segundo trimestre 2021.

Objetivos específicos:

- Diagnosticar la situación actual del restaurante Zutros.

- Demostrar las áreas que tienen mayores problemas en el servicio y atención al cliente.
- Medir que tanto afecta el servicio al cliente en la percepción de los comensales.

Justificación

El servicio es una ventaja competitiva dentro de cualquier tipo de negocio. Cuando se habla de servicio se refiere a unos de los pilares más importantes dentro de una organización o empresa. En un restaurante es de suma importancia la parte de servicio al cliente, ya que su misión es cautivar a los clientes gracias al trato que se les brinda como comensales, la fluidez del mismo servicio y la comodidad del lugar.

Justificación teórica:

En el presente anteproyecto, proponemos investigar las diferentes causas de porque el servicio al cliente ha ido disminuyendo en el restaurante Zutros. Y a la vez buscamos contribuir con las soluciones que ayuden a subir ese nivel de aceptación de ese departamento que es tan importante en Zutros, que son los servicios a los clientes. Esta investigación se separará de la información que posee Zutros del servicio al cliente en el mercado, libros, revistas y empresas que dedican a ofrecer servicios gastronómicos a los comensales, buscando alcanzar así a un mercado más amplio como el servicio al cliente puede hacer.

Justificación metodológica:

Mediante las entrevistas al personal que trabaja en Zutros y cuestionarios a los comensales, se busca proporcionar respuesta a la pregunta de si es necesario o no mejorar los servicios ofrecidos en el restaurante ya mencionado en el segundo trimestre del 2021.

Justificación practica:

Esta investigación se realiza porque existe la necesidad de mejorar el nivel de desempeño y rendimiento de los empleados del restaurante Zutros, con el uso de talleres y demás capacitaciones. Con tales resultados se puede obtener posibilidad de hacer cambios de la parte operacional de la empresa.

Marco referencial

Marco teórico:

Para el desarrollo de este proyecto se tendrá en cuenta como base teórica los servicios que son ofrecido en restaurantes con la finalidad de conocer más a fondo sobre esta modalidad de trabajo.

Servicio al cliente:

“Comprender al público, responder a sus necesidades y adoptar un enfoque adecuado son algunos de los puntos que construyen el servicio al cliente. Más que eso, las marcas deben ofrecer una experiencia completa y agradable en todas las interacciones. Después de todo, las demandas de los consumidores son más altas que nunca” (Zenvia, 2021).

El servicio al cliente convoca una serie de actividades que le permite a la empresa ejecutar acciones tanto en lo operativo como en lo individual. Cada colaborador tendrá una responsabilidad y es hacer que su trabajo tenga buen rendimiento junto con un buen desempeño en su área, lo cual le permitirá obtener buenos resultados para ambas partes, sea el colaborador y la empresa.

“La imagen de una marca depende de su servicio al cliente, el consumidor juzga un servicio como un todo. Las relaciones con los clientes no sólo dependen del equipo de marketing. La gestión de la fuerza de ventas también juega un papel importante en el servicio al cliente. La actitud, la formación y la comunicación de los empleados influyen en la percepción del servicio prestado” (Zenvia, 2021, p.).

Restaurantes:

Como señala Delgado (2013):

Restaurante es aquel establecimiento o comercio en el cual se provee a los clientes con un servicio alimenticio de diverso tipo. Un restaurante (o restaurant como también puede conocerse) es un espacio público ya que cualquier persona puede acceder a él. Sin embargo, no es una entidad de bien público ya que el servicio de alimentación se otorga a los clientes a cambio de un pago y no gratuitamente.

Cuando hablamos de restaurantes nos referimos a esa parte física donde los comensales se detienen a deleitar las preparaciones de la cocina de su restaurante de su preferencia. Estos restaurantes tienden a mostrar sus platos en un menú que se le dispone al comensal y este elige a su gusto.

“Establecer vínculos con los clientes es lo que garantiza el éxito a cualquier empresa. La fidelización, tal como se entiende en el marketing actual, implica crear vínculos de relaciones a largo plazo con los clientes, por tal razón, se deben enfocar todas las acciones hacia su satisfacción” (Hosteleria News, 2015).

Al momento de abrir un negocio gastronómico, la misión de la empresa es lograr darle satisfacción a los clientes que se dirigen al local. Esto permitirá crear un vínculo especial con el comensal y a la vez una lealtad y fidelidad entre los comensales y el restaurante. Una pieza muy importante para que este vínculo funcione entre esas dos variables es el servicio al cliente, ¿qué tan bueno es el servicio que presta ese restaurante?, como es el rendimiento de esa respuesta? El servicio al cliente viene siendo unos los órganos más importantes dentro de un restaurante.

Marco conceptual:

- **Servicio al cliente:** El servicio al cliente se refiere a la prioridad que asigna la organización al responder preguntas, resolver problemas y escuchar comentarios. El servicio al cliente influye directamente en cómo el público se relaciona con la marca. Después de todo, prestar atención, escuchar y responder son partes muy importantes para resolver y anticipar problemas (Zenvia, 2021).
- **Servicio:** Un Servicio representa un conjunto de acciones las cuales son realizadas para servir a alguien, algo o alguna causa (Pérez, 2021).
- **Restaurante:** Un restaurante es un comercio que se caracteriza por servir distintos platos para consumo de sus clientes. También es posible consumir aperitivos o tomar bebidas de modo individual en el mismo. Un restaurante suele consistir de un amplio salón en el que se encuentran ubicadas distintas mesas con sus respectivas sillas y en donde los clientes se sientan a comer (Editorial Definición Mx, 2014).
- **Calidad:** La calidad es aquella característica que tiene un objeto y es la cual define el valor de la misma. La calidad puede variar, algunos autores definen

que es un concepto subjetivo, ya que cada pregunta que se haga a un cliente o persona sobre un servicio es x probablemente sea diferente a lo que otro perciba (Peiro, 2020).

- **Cliente:** El cliente es el principal foco de atención de cualquier empresa, puesto que todas los planes y las estrategias de marketing deben enfocarse, desarrollarse e implementarse en función del cliente (Quiroa, 2019).
- **Mercadeo:** El mercadeo es el primer pensamiento que debe tener una persona a la hora de crear una empresa y organizar sus funciones; pues el mercadeo es un conjunto de técnicas que permiten a las empresas o instituciones la adquisición, creación, producción, distribución, promoción y ventas de ideas comerciales, productos sean bienes o servicios de manera que logren satisfacer los objetivos de ganancias (Rodríguez, 2014).
- **Operación:** Las Operaciones en una empresa son todas aquellas actividades que tienen relación con las áreas de la misma que generan el producto o servicio que se ofrece a los clientes. Podríamos decir que son la “forma de hacer las cosas dentro de la empresa”, tal que sus actividades permitan prestar el servicio o producir el producto que se da o entrega a los clientes para cumplir sus expectativas (Gómez, 2016).
- **Ventas:** Hacer una venta es hacer un negocio. Las ventas ocurren tanto en empresas, que deben vender sus productos o servicios. Llevando el concepto al ámbito profesional, el área de ventas (también conocida como área comercial) es fundamental para el crecimiento de una empresa. Sin la venta, no hay facturación y, consecuentemente, no hay crecimiento (rdstation, 2018).
- **Gastronomía:** El término gastronomía es de los más utilizados para referirse al campo culinario, es usado para definir desde la más fina experiencia en comida, hasta estudios específicos sobre la manipulación molecular de la comida (cursogastronomia, 2014).

Marco espacial:

El área de estudio comprende un territorio ubicado en la parte de Santo Domingo Este, en la avenida España, situado en una esquina próximo a la estación de gasolina Texaco, y a menos de 700 metros del acuario nacional, el cual se llama Zutros.

Marco temporal:

Durante el segundo trimestre del 2021.

Hipótesis

Hipótesis primer grado:

Zutros Steak Bar & Lounge carece de un buen servicio al cliente en su plantilla de colaboradores.

Hipótesis segundo grado:

Debido a que Zutros carece de un buen servicio al cliente no puede ser competencia dentro del mercado gastronómico del país.

Hipótesis tercer grado:

Zutros Steak Bar & Lounge hoy en día está trabajando con una plantilla de colaboradores deficiente debido a que no están precisamente capacitados para los servicios que ofrecen en la empresa misma.

Variables e indicadores

Variable	Indicadores
Servicio	% de satisfacción
	% de insatisfacción
Clientes	% de satisfacción
	% de insatisfacción
Personal	% de capacitación
	% de rotación laboral
	% de ausencia laboral

Tipo de estudio

El tipo de estudio a utilizar en esta investigación sería exploratorio, descriptivo y explicativo.

Exploratorio:

Mediante un ardo trabajo de investigaciones en las diferentes fuentes buscamos determinar por qué Zutros no está a la altura en los servicios ofrecidos dentro de lo que es la materia gastronómica, y como esta pudiera repercutir en los ingresos del negocio.

Descriptivo:

En vista de cómo vaya avanzando la investigación, vamos detallando o describiendo paso a paso cada una de las deficiencias o imperfección que actualmente posee los servicios ofrecidos en la empresa Zutros, partiendo de los datos que posee la empresa sobre el servicio al cliente que esta presenta hasta la fecha.

Explicativo:

Con este estudio se busca señalar las deficiencias o faltas que presenta los servicios ofrecidos por la plantilla de empleados del restaurante Zutros, y a la vez buscar posibles soluciones del problema.

Métodos

Los métodos de estudio a utilizar son el de observación, inducción, deducción, análisis y síntesis.

Observación:

En este método se busca alcanzar la información necesaria que nos ayude a identificar las deficiencias que tiene los servicios ofrecidos en Zutros, para así mostrar comentarios u opiniones a los involucrados de que piensan que hace falta para mejorar dichos servicios.

Inducción:

Luego de haber realizado la observación del problema en el negocio, pasamos al siguiente método que es inductivo o inducción, el cual nos permitirá saber las fallas que tienen los servicios que son ofrecidos dentro del restaurante Zutros, en pocas palabras se han investigado las variables y razones por el cual Zutros tiene deficiencia al momento de ofrecer algunos de sus servicios.

Deducción:

En el método de deducción, buscamos sacar resultados del porque los diferentes problemas que afectan a Zutros podría interferir en la calidad y en el buen servicio al cliente.

Análisis:

Después de haber hecho el levantamiento de información en el restaurante Zutros con conjunto al equipo dígame los colaboradores, vemos que es de suma importancia ejecutar un buen servicio al cliente ya que este ayudaría a posicionarse dentro de los mejores restaurantes a nivel nacional y a la vez les permitirá tener una cartera mucho mayor de clientes.

Síntesis:

De acuerdo con el problema presentado en Zutros, existen deficiencias que causan retrasos en el servicio al cliente, pérdida de ingresos, el cual luego de recopilar

diferentes comentarios del mismo problema se buscara brindar una propuesta para mejorar los servicios ofrecidos en el restaurante Zutros.

Fuentes y Técnicas

Primarias:

Por medio de artículos web, libros y ensayos, podremos concluir la importancia del servicio al cliente en el restaurante Zutros.

Secundarias:

Mediante reportes de la empresa y artículos sobre el servicio al cliente, estudiaremos y puntualizaremos cuales son las fallas y posibles cambios que se puede realizar en los servicios ofrecidos en el restaurante Zutros.

Técnicas:

Como parte de nuestra recopilación de datos, usaremos las técnicas de entrevistas y cuestionarios que serán dirigidas a los clientes/comensales de Zutros.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I, PRODUCTIVIDAD Y SERVICIO AL CLIENTE

1.1 Concepto de productividad

1.1.1 Importancia de la productividad

1.1.2 Historia de la productividad

1.1.3 Característica de la productividad

1.1.4 Factores de impacto en la productividad

1.1.5 Tipos de productividad

1.2 La productividad relacionada con la empresa

1.3 Productividad y calidad

1.4 Indicadores relacionados a la productividad y la calidad

1.5 Productividad en los servicios

1.6 Servicio al cliente

1.6.1 Atención al cliente

1.6.2 Historia de atención al cliente

1.6.3 Calidad para el consumidor

1.6.4 La calidad y atención al cliente en el tiempo

1.6.5 La satisfacción correlacionada con la calidad y el servicio al cliente

1.6.6 Importancia de la satisfacción al cliente en base a la calidad

1.7 Sector hotelero en república dominicana

1.7.1 Sector hotelero

1.7.2 El turismo

1.7.3 Manual de proceso

1.7.4 El sector hotelero y su papel en la cadena de valor del sector turístico

CAPÍTULO II, ACTUAL RITUAL DE SERVICIO AL CLIENTE EN ZUTROS STEAK BAR LOUNGE DURANTE EL SEGUNDO TRIMESTRE DEL 2021

2.1 La industria en la republica dominicana

2.2 Historia de la empresa

2.3 Descripción de la empresa

2.4 Orden Jerárquico

2.4.1 Nivel superior

2.4.2 Nivel operativo

2.4.3 Descripción de puestos

2.5 Empresa: Misión, visión y valores

2.6 Objetivos específicos

2.7 Análisis FODA

2.8 Evaluación y diagnóstico de la situación actual de la empresa

2.8.1 Mercado Meta

2.8.2 Percepción de calidad, en el servicio, para los consumidores, en RD

2.8.3 Comunicación empresa versus cliente

2.8.3.1 Relación del personal versus cliente

2.8.3.2 Clientes y sus clases

2.9 Control de calidad y fidelización

2.9.1 Control de reclamos

2.9.2 Calidad en percepción del cliente

2.10 Productividad en los servicios

2.11 Análisis de los resultados

2.11.1 Análisis del cuestionario

2.11.2 Análisis de la entrevista

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE MEJORA DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS A LOS CLIENTES EN EL RESTAURANTE ZUTROS REPUBLICA DOMINICANA

3.1 Implementación de mejoras en el proceso operativo restaurante Zutros

3.1.1 Proceso de atención al cliente

3.1.2 Proceso de toma de orden y confección de la misma

3.1.3 Proceso de adquisición y retención de clientes

3.2 Importancia de las mejoras a aplicar

3.3 Presupuesto requerido para implementación de mejoras

BIBLIOGRAFIA PRELIMINAR

Alarcon, Y. Z. (05 de febrero de 2006). *gestiopolis.com*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/fidelizacion-de-clientes-marketing-relacional-y-crm/>

Bembibre, C. (noviembre de 2009). *definicionabc.com*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/social/restaurante.php>

cursosgastronomia.com.mx. (14 de enero de 2014). Obtenido de <https://www.cursosgastronomia.com.mx/blog/gastronomia/que-es-la-gastronomia/>

definicion.mx. (s.f.). Obtenido de <https://definicion.mx/restaurante/>

Garcia, E. A. (18 de febrero de 2016). *eoi.es*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/emiliogomez/2016/02/18/operaciones-en-empresas-de-servicio/>

Peiro, R. (04 de junio de 2020). *economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/calidad-2.html>

QUESTIONPRO. (s.f.). *QUESTIONPRO.COM*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/servicio-al-cliente.html>

rdstation.com. (s.f.). Obtenido de <https://www.rdstation.com/es/ventas/>

Rodriguez, S. G. (18 de abril de 2014). *gestiopolis.com*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-mercadeo/>

ZENVIA. (26 de ABRIL de 2021). *ZENVIA.COM*. Obtenido de <https://www.zenvia.com/es/blog/todo-sobre-el-servicio-al-cliente-que-es-la-importancia-y-los-principios/>

Quiroa, M. (01 de Noviembre de 2019). *economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/cliente.html>

CRONOGRAMA

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES		SEMANAS DEL TRABAJO FINAL - INICIO 8 DE SEPTIEMBRE 2021												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Adaptación al anteproyecto													
2	Hacer contacto con la población de estudio													
3	Ajustar herramienta para extraer la información													
4	Elaboración del marco teórico													
5	Aplicar la herramienta y recopilar la información													
6	Recopilación y procesamiento de datos													
7	Descripción de los resultados													
8	Examinar los resultados													
9	Redacción informe final													
10	Revisión borrador de informe final													
11	Entrega de informe final													

PRESUPUESTO

PRESUPUESTO	
ITEM	TOTAL
TRANSPORTE	RD\$ 5,000.00
MATERIALES Y SUMINISTROS	RD\$ 4,500.00
IMPRESIONES	RD\$ 5,000.00
MATERIAL BILIOGRAFICO Y FOTOCOPIAS	RD\$ 1,000.00
	RD\$ 15,500.00

Anexo 2: Cuestionario

1. Como identifica su género.

- a) Masculino
- b) Femenino
- c) De otro modo
- d) Prefiero no responder

2. Seleccione el rango de edad a cuál pertenece.

- a) Menor de 18 años
- b) 18 años a 24 años
- c) 25 años a 34 años
- d) 35 años a 44 años
- e) Mayor de 45 años

3. Ubicación donde reside.

- a) Santo Domingo Este
- b) Santo Domingo Norte
- c) Santo Domingo Oeste
- d) Distrito Nacional

4. ¿Cómo calificarías tu experiencia completa con el servicio ofrecido en Zutros?

- a) Mal
- b) Pésimo
- c) Regular
- d) Satisfactoria

5. ¿Hasta qué punto nuestros servicios superaron tus expectativas?

- a) Muy bien
- b) Bien
- c) Promedio
- d) Apenas

6. ¿Cómo describirías nuestros servicios ofrecidos en Zutros?

- a) Malo
- b) Regular
- c) Bueno
- d) Muy bueno

7. En general, ¿qué tan rápido consideras nuestro servicio?

- a) Muy rápido
- b) Moderadamente rápido
- c) Lento
- d) Muy lento
- e) Promedio

8. ¿Cuál es la probabilidad de que vuelvas al restaurante Zutros gracias a nuestros servicios?

- a) Bastante probable
- b) Algo probable
- c) Poco probable
- d) Nada probable

9. ¿Con que frecuencia experimentas problemas con el servicio al cliente del restaurante Zutros?

- a) Casi siempre
- b) Frecuentemente
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Casi nunca

10. ¿Qué tan probable es que recomiendes esta empresa a tus amigos o familiares?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada probable

Muy probable

11. En general, ¿qué tan atento estuvo nuestro personal para atender tus necesidades?

- a) Extremadamente atento
- b) Bastante atento
- c) Algo atento
- d) Poco atento
- e) Nada atento

12. ¿Qué tan eficiente fue el trabajo realizado por el mesero del restaurante?

- a) Muy eficiente
- b) Moderadamente eficiente
- c) Poco eficiente
- d) Nada eficiente

13. ¿Qué tan considerado fue el personal de este restaurante con usted?

- a) Muy considerado
- b) Algo considerado
- c) No tan considerado
- d) Nada considerado

14. ¿Cuál fue aproximadamente el tiempo de respuesta a su solicitud por nuestro personal?

- a) Menos de 3 minutos
- b) De 5-10 minutos
- c) Más de 10 minutos

15. ¿Le ha inspirado confianza la atención recibida?

- a) Si
- b) No

16. ¿Qué le ha parecido la relación entre la calidad ofrecida y precio?

- a) Malo
- b) Muy malo
- c) Bueno
- d) Muy bueno

17. ¿Disfrutaste de nuestro servicio y de nuestro menú?

- a) Si
- b) No

18. ¿Qué tan serviciales o poco serviciales te resultaron nuestros representantes de atención al cliente?

- a) Muy serviciales
- b) Poca atención
- c) Regular

Anexo 3: Entrevista

1. ¿Departamento el cual supervisa?
2. ¿Cuál es su género?
3. ¿Cuál es su posición laboral actualmente dentro de la empresa?
4. ¿Cuál es su nivel académico?
5. ¿Cómo calificaría usted la relación entre los comensales/clientes y los servicios ofrecido dentro de Zutros?
6. ¿Cómo se evalúa el desempeño de los colaboradores de las diferentes áreas de trabajo?
7. ¿Cómo promueve y asegura el comportamiento ético de sus empleados?
8. ¿Cómo describiría el clima entre los comensales/clientes y el personal de trabajo?
9. Como líder de equipo, ¿en qué área dentro del restaurante pondría como prioridad para corregir esas fallas que generan disgusto en los comensales?
10. Como líder de equipo, ¿cómo establecería armonía entre el personal?
11. ¿Cuáles son las razones por la cual ha disminuido la calidad en la parte del servicio al cliente?
12. Dentro de Zutros, ¿cuáles áreas como la cocina, valet parking, el bar entre otras necesita mayor supervisión y manejo?
13. ¿Dentro de su punto de vista, que le hace falta para mejorar en los servicios dirigido hacia la parte cliente en Zutros?
14. ¿Cuáles consideraciones podría aportar desde el punto de vista de su posición para obtener mejores resultados entre el precio, calidad y el servicio?
15. ¿Has sido el responsable por la pérdida de algún cliente, directa o indirectamente?
16. ¿Qué tan al tanto está usted del servicio al cliente en redes sociales? ¿Cómo maneja esas cifras?
17. ¿Cómo se mantiene actualizado a las necesidades actuales de su cliente?
18. ¿Qué valores son imprescindibles a la hora de contratar a su personal?
19. ¿Cómo manejaría la situación ante la inconformidad de un comensal?

Anexo 4: Carta de aprobación del restaurante Zutros



SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL

Yo, Anibal Arturo Olivo Mecharo, cédula 402-2060661-6, matrícula de la Universidad APEC 2010-1530, estudiante de término del programa de Gestión en Gestión y Productividad, cursando la asignatura de trabajo final, solicita la autorización de (nombre de la empresa) para realizar mi trabajo final sobre (nombre o título de la investigación) y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en Servicio al cliente en el Restaurante Zutros.

Anibal Olivo (Firma)

Yo, Scarletto Richardo Marte (nombre de quien autoriza)
Gerente Adm., (cargo que ocupa), cédula 223-0152481-4, autoriza a realizar el trabajo final arriba señalado y que el mismo podrá:

- ☒ Utilizar el nombre de la empresa ☐ Utilizar un pseudónimo
- ☒ Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- ☒ Incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- ☒ Aplicado en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.



[Firma] (Firma y sello)

