UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE TURISMO Y NEGOCIOS

TESIS

ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA INCREMENTAR LA DEMANDA EN EL RESTAURANTE MI TIERRA, SAN IGNACIO

PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN TURISMO Y NEGOCIOS

Autora:

Bach. Adrianzén Núñez, Johana Liceth

Asesor:

Mg. Reyes Arroyo, Carlos André

Línea de Investigación:

Investigación de Mercado y Marketing Turístico

Pimentel – Perú

2018

ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA INCREMENTAR LA DEMANDA EN EL RESTAURANTE MI TIERRA, SAN IGNACIO

Aprobación de Tesis

Mg. Manay Sáenz María Perpetua
Presidente de Jurado de Tesis

Mg. Reyes Arroyo Carlos André
Secretario de Jurado de Tesis

Mg. Solano Alvarado José Luis
Vocal de Jurado de Tesis

DEDICATORIA

A DIOS:

EL QUE EN TODO MOMENTO ESTÁ CONMIGO Y ME DIRIGE POR EL SENDERO CORRECTO; ERES QUIEN GUÍA EL DESTINO DE MI VIDA.

A MIS PADRES:

ALEJANDRO ADRIANZÉN Y ANA NÚÑEZ POR SER EL PILAR FUNDAMENTAL EN TODO LO QUE SOY, POR SUS CONSEJOS, SU APOYO INCONDICIONAL PERFECTAMENTE MANTENIDO A TRAVÉS DEL TIEMPO.

A MIS HERMANOS:

JOSÉ LUIS Y JUAN CARLOS POR FORMAR UNA PARTE MUY IMPORTANTE EN MI VIDA.

AGRADECIMIENTO

A LA UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN:
POR HABERME PERMITIDO FORMARME EN ELLA Y PODER CULMINAR ESTA ETAPA IMPORTANTE EN MI VIDA.

A LOS DOCENTES:
MARÍA MANAY SÁENZ, CARLOS ANDRÉ REYES ARROYO Y JOSÉ LUIS SOLANO ALVARADO, POR HABER SIDO PARTÍCIPES DE ESTE PROCESO QUE HOY EN DÍA SE VE REFLEJADO EN LA CULMINACIÓN DE MI PASO POR LA UNIVERSIDAD.

RESUMEN

La presente investigación denominada "Estrategias de atención al cliente para incrementar la demanda en Restaurante Mi Tierra, San Ignacio" trata acerca del tipo de atención que se brindan en el Restaurante ubicado en la ciudad de San Ignacio.

Dentro de esta tesis se podrá identificar claramente la metodología realizada para la medición de la calidad de atención en el Restaurante, así como los inconvenientes encontrados durante la elaboración.

La metodología utilizada para el desarrollo de la misma consistió en lo siguiente:

En primer lugar hablo acerca de la realidad que viven los restaurantes en el distrito de San Ignacio, poniendo objetivos específicos y generales para poder lograr un cambio en el Restaurante en que realizo mi investigación, seguido de esto indagué acerca de sus antecedentes de estudios si anteriormente se había propuesto estrategias para mejorar la atención del cliente en el Restaurante; así mismo analicé a la población que tiene el Restaurante para poder sacar una pequeña muestra la cual trabaje con un muestreo por conveniencia ya que el establecimiento no cuenta con un registro de clientes, esta muestra se sometió a una encuesta programada; luego se planteó una propuesta de una serie de Estrategias de atención al cliente para incrementar la demanda en el Restaurante Mi Tierra; San Ignacio dando pautas, sugerencias y alternativas para que cliente se sienta satisfecho con la atención brindada después se analiza e interpreta todos los resultados de las encuestas para saber qué es lo que falta al Restaurante y así poder mejorar con respecto a la atención y finalicé con las conclusiones y recomendaciones de toda la investigación realizada al Restaurante Mi Tierra para que en adelante consigan eliminar posibles errores que se han tenido.

PALABRAS CLAVE: Atención al cliente, Satisfacción, Estrategias, Comensales, Demanda, Servicio.

ABSTRAC

The present investigation called "Strategies of customer service to increase demand in the Restaurant Mi Tierra, San Ignacio" is about the type of care offered at the Restaurant located in the city of San Ignacio.

Within this thesis it will be possible to clearly identify the methodology performed for the measurement of the quality of care in the Restaurant, as well as the drawbacks encountered during the elaboration.

The methodology used for its development consisted of the following:

Firstly, I talk about the reality of restaurants in the San Ignacio district, putting specific and general objectives to achieve a change in the restaurant in which I do my research, followed by this, investigated their background, if strategies were previously proposed to improve customer care in the Restaurant; likewise analyzed the population that has the Restaurant to be able to take a small sample that worked with a sampling for convenience since the establishment does not have a registry of clients, this sample was submitted to a scheduled survey; then proposed a series of customer service strategies to increase demand in the restaurant Mi Tierra San Ignacio; giving guidelines, suggestions and alternatives so that the client is satisfied with the care provided, then analyzed and interpreted all the results of the surveys to know what is missing to the Restaurant and thus to be able to improve with respect to the attention and to finish with the conclusions and recommendations of all the investigation made to the Restaurant Mi Tierra so that in future they can eliminate possible errors that they have had.

KEYWOORDS: Customer Service, Satisfaction, Strategies, Diners, Demand, Service.

ÍNDICE

RESUMEN ---------- **5**
ABSTRAC ---------- **6**
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN ---------- **12**
1.1 Realidad Problemática ---------- 12
1.2 Trabajos Previos. ---------- 18
1.2.1 Antecedentes de la investigación. ---------- 18
1.3 Teorías Relacionadas al Tema. ---------- 23
1.3.1 Definición de términos básicos ---------- 35
1.4 Formulación del Problema ---------- 38
1.4.1 Delimitaciones de la Investigación ---------- 38
1.5 Justificación e Importancia del Estudio. ---------- 38
1.6 Hipótesis ---------- 39
1.7 Objetivos ---------- 39
1.7.1 Objetivo general ---------- 39
1.7.2 Objetivos específicos ---------- 39
CAPITULO II: MATERIAL Y MÉTODO ---------- **40**
2.1 Tipo y Diseño de la Investigación. ---------- 40
2.1.1 Tipo de investigación ---------- 40
2.1.2 Diseño de la investigación. ---------- 40
2.2 Población y Muestra ---------- 41
2.2.1 Población ---------- 41
2.2.2 Muestra ---------- 41
2.2.3 Variables ---------- 41
2.3 Variables, Operacionalización ---------- 42
2.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, Validez y Confiabilidad. ----- 43
2.4.1 Métodos ---------- 43
2.4.2 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos ---------- 43
2.5 Procedimiento de Análisis de Datos. ---------- 44
2.5.1 Plan de análisis estadístico de datos. ---------- 44
2.6 Aspectos Éticos. ---------- 45
2.7 Criterios de Rigor Científico ---------- 46
CAPITULO III: RESULTADOS ---------- **47**
3.1 Tablas y Figuras. ---------- 47
3.1.1 Encuesta aplicada a los clientes del Restaurante Mi Tierra, San Ignacio. ----- 47
3.1.2 Entrevista aplicada al gerente del Restaurante Mi Tierra, San Ignacio. ------- 60
3.1.3 Ficha de Observación ---------- 61
3.1.4 Interpretación de los Resultados ---------- 62
3.2 Discusión de Resultados ---------- 63
3.3 Aporte Científico ---------- 65
3.3.1 Fundamentación de la propuesta ---------- 65
3.3.2 Objetivos de la propuesta ---------- 68
3.3.2.1 Objetivo general ---------- 68
3.3.2.2 Objetivos específicos ---------- 68
3.3.3 Importancia de la propuesta ---------- 68
3.3.4 Beneficios de la propuesta ---------- 69
3.3.5 Alcance de la propuesta ---------- 69
3.3.6 Estrategias básicas ---------- 69

3.3.7 Presupuesto ----------70
3.3.8 Programación de actividades ----------70
3.3.9 Plan de acción ----------71
3.3.9.1 Calidad en la atención al cliente: ----------71
3.3.9.2 Motivar a sus clientes ----------72
3.3.9.3 Métodos y actividades para atender con excelencia a los clientes --------73
3.3.9.4 Mejorando las habilidades de atención al cliente ----------75
3.3.9.5 Contribuya la lealtad con los clientes ----------77
3.3.9.6 Use las quejas en forma positiva----------78
3.3.9.7 Manteniendo buenas relaciones----------79
3.3.9.8 Satisfacción del cliente----------80
3.3.9.9 Factores esenciales que los restaurantes deben poseer ----------83
3.3.9.10 Administrar la calidad en la atención al cliente ----------85
3.3.9.11 Procesos de la atencion al cliente----------88
CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES----------97
Conclusiones ----------97
Recomendaciones ----------98
REFERENCIAS----------99
ANEXOS---------- 101

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Calidad en el Servicio, Fuente: (Víctor Manuel Quijano Portilla, 2003 p. 78.) 24
Ilustración 2 Modelo del proceso continuo de medir y mejorar la calidad en el servicio, Fuente: Adaptada de Valarie E. Zeithaml. Delivering Quality Service; Balancing Customer Perceptions and exceptions, (New York: The Free Press, 1990). 32
Ilustración 3 Operacionalización 42
Ilustración 4 Procedimiento para la recolección de datos 44
Ilustración 5 Porcentaje correspondiente al género de los clientes del Restaurante Mi Tierra, San Ignacio. 47
Ilustración 6 Porcentaje correspondiente a la frecuencia de visita al Restaurante Mi Tierra, San Ignacio. 48
Ilustración 7 Porcentaje correspondiente a la amabilidad del personal con el cliente en Restaurante Mi Tierra, San Ignacio. 49
Ilustración 8 Porcentaje correspondiente a la buena atencion al cliente en Restaurante Mi Tierra, San Ignacio. 50
Ilustración 9 Porcentaje correspondiente de los platos que fueron del agrado del cliente en Restaurante Mi Tierra, San Ignacio. 51
Ilustración 10 Porcentaje correspondiente al comportamiento del personal frente a los clientes en el Restaurante Mi Tierra, San Ignacio. 52
Ilustración 11 Porcentaje correspondiente al servicio rápido del personal hacia los clientes en el Restaurante Mi Tierra, San Ignacio. 53
Ilustración 12 Porcentaje correspondiente al precio que se ajustan a la calidad de los platos en el Restaurante Mi Tierra, San Ignacio. 54
Ilustración 13 Porcentaje correspondiente al conocimiento suficientes del personal ante el cuestionamiento de los clientes en el Restaurante Mi Tierra, San Ignacio. 55
Ilustración 14 Porcentaje correspondiente del personal debidamente capacitado para atender en el Restaurante Mi Tierra, San Ignacio. 56
Ilustración 15 Porcentaje correspondiente al uso de uniforme del personal en el Restaurante Mi Tierra, San Ignacio. 57
Ilustración 16 Porcentaje correspondiente al sincero interés en solucionar un problema de un cliente en el Restaurante Mi Tierra, San Ignacio. 58

Ilustración 17 Porcentaje correspondiente en recomendar los servicios y atencion del Restaurante Mi Tierra, San Ignacio. 59
Ilustración 18 Flujograma de Gerente, Elaborado Restaurante Ecole 89
Ilustración 19 Flujograma del maître, Elaborado Restaurante Ecole 91
Ilustración 20 Flujograma del chef, Elaborado Restaurante Ecole 93
Ilustración 21 Flujograma del mesero, Elaborado Restaurante Ecole 95
Ilustración 22 Flujograma de Limpieza, Elaborado Restaurante Ecole 96
Ilustración 23 Instrumento de Validación Encuesta. 105
Ilustración 24 Instrumento de Validación Encuesta. 106
Ilustración 25 Instrumento de Validación Entrevista 107
Ilustración 26 Instrumento de Validación Entrevista 108
Ilustración 27 Instrumento de Validación Ficha de Observaciones 109
Ilustración 28 Instrumento de Validación Ficha de Observaciones 110
Ilustración 29 Instrumento de Validación Encuesta 111
Ilustración 30 Instrumento de Validación Encuesta 112
Ilustración 31 Instrumento de Validación Entrevista 113
Ilustración 32 Instrumento de Validación Entrevista 114
Ilustración 33 Instrumento de Validación Ficha de Observación 115
Ilustración 34 Instrumento de Validación Ficha de Observación 116
Ilustración 35 Instrumento de Validación Encuesta 117
Ilustración 36 Instrumento de Validación Encuesta 118
Ilustración 37 Instrumento de Validación Entrevista. 119
Ilustración 38 Instrumento de Validación Entrevista. 120
Ilustración 39 Instrumento de Validación Ficha de Observación 121
Ilustración 40 Instrumento de Validación Ficha de Observación 122

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tabla de genero de los clientes. 47
Tabla 2 Tabla de frecuencia de visita al Restaurante Mi Tierra 48
Tabla 3 Tabla de amabilidad con el cliente en Restaurante mi Tierra 49
Tabla 4 Tabla de buena atención al cliente en Restaurante mi Tierra 50
Tabla 5 Tabla de platos de agrado en Restaurante mi Tierra 51
Tabla 6 Tabla de comportamiento del personal del Restaurante mi Tierra 52
Tabla 7 Tabla de servicio rápido al cliente en el Restaurante mi Tierra 53
Tabla 8 Tabla de calidad de los platos en el Restaurante mi Tierra 54
Tabla 9 Tabla de conocimiento suficientes del personal en el Restaurante mi Tierra 55
Tabla 10 Tabla del personal capacitado para atender en el Restaurante mi Tierra 56
Tabla 11 Tabla del uso de uniforme del personal en el Restaurante mi Tierra 57
Tabla 12 Tabla de solucionar un problema del cliente en el Restaurante mi Tierra 58
Tabla 13 Tabla de recomendación del Restaurante mi Tierra 59

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad Problemática

Podemos definir la atención al cliente como el conjunto de actuaciones mediante las cuales una empresa gestiona la relación con sus clientes actuales o potenciales, antes o después de la compra del producto y cuyo fin último es lograr calidad en un nivel de satisfacción lo más alto posible.

La importancia de brindar una buena atención al cliente en restaurantes es una cuestión clave, sobre todo en aquellas en las que los clientes son la única fuente de ingresos como ocurre en el sector de restauración. Conseguirlo debe ser una cuestión prioritaria, el principal objetivo al que ha de orientarse la estrategia de negocio en los restaurantes para lograr rentabilidad.

En un establecimiento, que expende servicios, lógicamente los clientes desean que se les ofrezca el mejor servicio. Sin embargo, lo que se encuentra en muchas ocasiones es todo lo contrario, con el perjuicio que ello supone para la empresa. Si se logra ofrecer un servicio (ambiente cómodo y calidad de atención) y una comida de calidad obtendremos satisfacción del cliente y su fidelización, un requisito esencial para obtener rentabilidad y en suma un restaurante de éxito.

El presente proyecto de investigación analizó la gran importancia que conlleva una buena atención al cliente en función a la demanda que brinda el restaurante Mi Tierra, San Ignacio. Es importante definir el concepto de demanda como la cantidad de clientes que requieren el servicio y calidad de atención como el conjunto de expectativas y percepciones que los clientes perciben del mismo.

Cuando un cliente acude a un establecimiento turístico y es atendido por el personal, este primer contacto tiene diversas consecuencias según como haya sido percibido el cliente.

A nivel internacional encontramos que la principal preocupación de las empresas es la de conocer y entender a los clientes, facilitar productos de acuerdo sus necesidades logrando satisfacción y lealtad, haciendo uso de insumos y poseer un servicio de calidad.

Se tiene en consideración que el éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. La gran competencia existente y la saturación del mercado obligan a las empresas a buscar cada vez nuevas y novedosas maneras para atraer su atención y fidelizarlos.

Los restaurantes que no alcanzan a retribuir las necesidades y deseos de sus clientes tienen una existencia muy corta. Por otro lado, las empresas que orientados sus esfuerzos hacia el cliente perduran en el mercado y son altamente competentes.

En el Perú, las empresas de restauración están ya logrando entender la gran idea de mostrar calidad en sus productos, se están incluyendo ya sistemas de calidad que les permiten poner a sus restaurantes en un lugar importante dentro del mercado. Esto es calidad del servicio que es una herramienta competitiva en los negocios.

En ese contexto realicé la investigación en la ciudad de San Ignacio, perteneciente al departamento de Cajamarca conocida como la tierra del café, la miel de abeja y bosques naturales cuya distancia es de 2 horas de la ciudad de Jaén. Este distrito destaca por significativos restaurantes donde brindan una exquisita y variada gastronomía. (sanignacio-peru.blogspot.pe/, 2011).

En la ciudad de San Ignacio existen alrededor de 10 restaurantes, donde llegan a diario centenares de comensales visitantes externos e internos para disfrutar momentos en familia y variada gastronomía de la zona.

San Ignacio cuenta con una variedad culinaria y algunos de sus potajes emblemáticos son el shurumbo, cuy con papa, chilcano de cashca, majote con cecina, majote con chicharrón y arroz de boda.

En este lugar, se presenta una amplia variedad de limitaciones como: la desmejora en la atención al cliente, inadecuado personal para el área, equipamiento limitado, deficiente zona de parqueo en el establecimiento. Por todo ello el problema central a investigar es la atención al cliente.

Es por ello, que de acuerdo con la investigación se ha seleccionado los siguientes criterios: conocimiento del lugar, antecedentes de estudio realizados en dicho restaurante, etc. (jcarlosguerrero.blogspot.pe/, 2013).

Contexto Internacional

De acuerdo con (Garcia, 2011) respaldó que, en todas las empresas dedicadas directa o indirectamente al turismo, tiene gran importancia que se da a los clientes ya que el turismo no solo se sustenta en el atractivo turístico, sino también en la experiencia de vida que se lleva el turista.

Es importante destacar que esta investigación es una de las primeras en su género y servirá como referencia para otras que se apliquen en diversos escenarios gastronómicos en la región. Para que esta experiencia sea siempre positiva es necesario preocuparse o más bien "ocuparse de la atención al cliente". Por ejemplo, después de haber consumido en un restaurante el turista se quedará con una experiencia que puede ser positiva o negativa, dependiendo de la atención que se le haya dado la limpieza y cordialidad que hayan tenido con los empleados.

Todos estos elementos al final llevaran al turista a tener una experiencia del trato que le dieron y dependiendo de esto decidirá volver o no al mismo lugar y mucho mejor aún recomendarlo.

En lo que respecta al ámbito internacional los restaurantes han comenzado su globalización a través de nuevas propuestas culinarias, con sinónimo de fusión y alta demanda internacional, así lo afirma (Oliver, 2013) cocinero inglés considerado como chef master internacional, que visitó Lima en un evento Mistura 2012, en el cual destaca la presencia de nuevos insumos nativos que pueden generar un plus de calidad en los platos internacionales especies tales como el ají páprika, el pimiento morrón, el encurtido de cebolla amarilla, etc. Serían productos muy apreciados en la cocina internacional.

Por otro lado, (Cozzarelli, 2013) afirmó que los restaurantes el más popular y variado de los negocios en Panamá, es sin duda el que aporta a las estadísticas una gran cantidad de experiencias, gratas y desafortunadas en su mayoría, a pesar de que las expectativas de obtener una atención de calidad son bajas en términos generales. Este es uno de los tipos de negocio en donde el servicio y la atención deben conjugarse para crear la máxima lealtad en los clientes, y al mismo tiempo potencie y desarrolle las habilidades del recurso humano, que son a su vez la clave de la cultura de atención al cliente y el mejoramiento de la cortesía en Panamá.

Así mismo (Delgado, 2012) manifestó que el mundo empresarial de los restaurantes la buena atención al cliente y el éxito suelen ir de la mano, aunque quizás esto no fuera así hace unos años, los medios sociales han transformado la realidad en ese sentido.

La red social Twitter, por ejemplo, se consolida cada vez más como una adecuada herramienta para lograr una mayor fidelidad gracias al servicio del cliente a través de telemarketing.

Cuando las empresas o marcas no poseen buenos resultados en dicha materia, es por lo general cuando sus clientes optan por otras alternativas en busca de una mejor experiencia.

Ahora que las empresas cuentan con numerosas plataformas para interactuar con sus clientes, no debería suponer demasiado esfuerzo llegar a ellos más directamente de cómo se hacía antes.

El servicio de atención al cliente es variado según donde se encuentre. No se han realizado amplias investigaciones en este campo, aunque sí se sabe que una de las mejores experiencias de servicio al cliente tiene lugar en Japón.

Lo que se intenta lograr es brindar un servicio que vaya de la mano con un buen producto gastronómico captando clientes que deseen regresar, creando así, poco a poco, una lealtad en el cliente. El personal se encargará de brindar a los clientes una experiencia de servicio única, haciéndolo sentir que su satisfacción es lo más importante conservando siempre la pulcritud y el respeto.

Contexto Nacional

En el contexto nacional (Hirano, 2013) en su entrevista concedida al comercio "La importancia del servicio en restaurantes", afirmó que en un restaurante el personal de servicio es muy importante debido a que el servicio es prácticamente la carta de presentación del restaurante y el nexo entre el mozo y el comensal lo que hace que su rol sea fundamental para el local ya que definitivamente nadie regresa a un establecimiento si no fue bien atendido. La calidad del servicio es lo que nos permite lograr una ventaja competitiva y en este sentido el recurso humano es el factor más importante de este rubro. Por ello es fundamental que el mozo se encuentre motivado y capacitado para realizar un óptimo trabajo. Estas dos variables le permitirán brindar una atención de calidad.

También es muy importante resaltar el tema de higiene y sanidad en los restaurantes, porque de nada sirve tener una buena atención de salón si es que la manipulación de alimentos o el menaje no han sido los correctos.

Así pues, (Ferreyros, 2011) en su entrevista concedida al comercio "Desarrollo de habilidades y destrezas para la atención en restaurantes" afirmó que, la demanda es cada vez más exigente y están a la búsqueda de nuevos productos, por ello es importante que los restaurantes mejoren permanentemente sus servicios.

Es necesario lograr que el servicio sea cada vez más competitivo propiciando que las empresas implementen cambios y asuman una cultura de servicio, no solo que los diferencie, sino también les permita incrementar su competitividad en el mercado respondiendo a las necesidades de la demanda.

Por lo tanto, los colaboradores de establecimientos de servicios en alimentos y bebidas se deben caracterizar por su trabajo eficiente mostrando siempre una actitud proactiva, amical y una calidez en la atención. Para ello es necesario formar y fortalecer sus capacidades (conocimientos, habilidades y valores) para que ese desenvolvimiento sea proyectado a los clientes.

De esta manera, (Gutierrez, 2010) en su entrevista concedida a Perú 21 señala que, para contribuir con la profesionalización de los negocios de gastronomía en el Perú en el sector de las pequeñas y medianas empresas, Álicorp realizó por segundo año consecutivo los talleres gratuitos de formación empresarial. Se dictaron tres grandes talleres gratuitos en Lima y Arequipa, dirigidos a propietarios, administradores de restaurantes y trabajadores. Donde los temas desarrollados fueron normas de higiene seguridad y reglamento, nutrición y dietética, innovación en la cocina, creatividad de nuevos platos, gestión de calidad del servicio y atención al cliente.

Por otro lado, (Córdova, 2013) manifestó que el subcomité de Gastronomía de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) realizó el seminario descentralizado de buenas prácticas de manipulación de alimentos y servicio al Cliente - Iquitos 2013, con la participación de 210 personas, entre empresarios, gerentes, chefs ejecutivos, jefes personal de atención al cliente de restaurantes. Con el título "Restaurante saludables y de calidad: se parte del éxito de tu negocio", el evento tuvo como objetivo dar a conocer las nuevas herramientas de manipulación de alimentos para restaurantes, además de mejorar la calidad en la atención a sus clientes para fidelizarlos e incrementar las ventas.

Ya que el arte de servir no implica una improvisación afirmó (Valdez, 2010) en su reporte los buenos mozos, ya que es de vital importancia que el mozo siga reglas claras y establecidas para todos los que laboran en un restaurante y de esta manera se pueda brindar una buena atención. Puesto que si los restaurantes pretenden tener un buen servicio hay una serie de reglas y estilos que se deben respetar. De partida el restaurant debe tener a alguien que reciba a los clientes, ya sea una hoostess o el mismo mozo. Se le acompaña a la mesa y luego de que estén sentados se ofrece un aperitivo o la posibilidad de ver la carta. Pero ahí ya empiezan los estilos puntos polémicos con el servicio que es algo que puede ser considerados como un "detalle" ya que a consecuencia de la atención que se brinda al cliente.

Contexto Local

Finalmente en el ámbito local se puede ver que los restaurantes en San Ignacio se caracterizan por los ambientes tradicionales pero carecen de un servicio innovador para el despegue internacional así lo manifestó (Peña, 2016) chef que trabaja en un prestigioso restaurante de la zona; sustentó que el servicio debe constituirse en una valiosa fuente de información para la mejora del servicio del establecimiento y tener en cuenta que muchos consumidores en vez de quejarse simplemente se marchan con la competencia.

Por otro lado, (Colala, 2014) chef que trabaja en un prestigioso restaurante de la zona manifestó que Micro emprendedores de la región Cajamarca, fueron capacitados de forma gratuita para mejorar los servicios que ofrecen en sus restaurantes con fines turísticos. La capacitación giró en torno a la administración básica de restaurantes y abarcó el tema de costos, aspectos legales, marketing y atención al cliente. Charlas formaron parte del Programa de Capacitaciones Móviles que dirige estas capacitaciones a pequeños propietarios de negocios de alimentos de las zonas de las principales rutas turísticas del país. También se tomaron en cuenta los destinos priorizados en el marco del Plan Estratégico Nacional de Turismo del Perú (Pentur) y los distritos seleccionados por la nueva política del Mincetur en el programa "De mi tierra un producto". Estas jornadas contaron con el apoyo del Gobierno Regional de Lambayeque, la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo y las municipalidades en la búsqueda de mejorar la calidad de los servicios turísticos.

Por su parte (Torres, 2015) docente, comentó que la atención al cliente tiene el protagonismo en la calidad de los servicios que ofrecen los restaurantes , pues es quien posee las necesidades que los restaurantes intentan satisfacer y las expectativas sobre el servicio que desea recibir , además evalúa constantemente todo lo que los restaurantes le ofrece y los compara con lo que otros restaurantes similares brindan en el mercado, es por ello que recomienda que los restaurantes deben de esforzarse entonces en conocer a sus clientes y en tener una actitud proactivo en el ofrecimiento de productos y servicios innovadores y de calidad que satisfagan y superen las expectativas del mercado al que se dirigen. Es necesario destacar la existencia y el papel desempeñado en la calidad por dos tipos de clientes externo e interno, no solo los clientes que compran nuestros productos y servicios contribuyen al éxito económico de la empresa sino también todos los trabajadores que se esfuerzan en el cumplimiento de los objetivos organizativos, si toda la empresa trabaja podrá obtener una posición en el mercado que la haga diferenciarse del resto de competidores. Por otra parte,

señaló como fundamental saber delegar y aprender a confiar y dar responsabilidades mayores a sus trabajadores, ya que en su caso esto le permite crecer en su negocio.

Por otro lado (Pesantes, 2016) docente, comentó el déficit de la calidad en el servicio que se brinda en los restaurantes de San Ignacio y resalta la importancia que tiene el servicio y el gran potencial con el que cuenta la gastronomía y a su vez la importancia de promocionar los deliciosos platos que se preparan en los restaurantes que conforman esta localidad es por ello que indica que se debe invertir en capacitaciones al personal que labora en cada uno de los restaurantes para que brinden una adecuada atención de calidad a los clientes que arriban a esa zona.

También indicó que otro de los puntos más importantes en los que se debe capacitar al personal es en la manipulación y conservación de los alimentos, así como también la asistencia técnica para el diseño de sus instrumentos de promoción como trípticos, tarjetas personales y elaboración de páginas web.

Por esa razón la presente investigación pretende aportar estrategias para mejorar la atención al cliente e incrementar la demanda en el restaurante Mi tierra, San Ignacio.

1.2 Trabajos Previos

1.2.1 Antecedentes de la investigación

Contexto Internacional

(Rodriguez, 2013), realizó una investigación utilizando la herramienta SERVQUAL, tuvo como objetivo analizar la importancia de un modelo de calidad y enfatizar en la importancia del modelo SERVQUAL para poder obtener datos de la percepción relacionada a la calidad de servicio percibida en restaurantes de alta categoría en Costa Rica.

La competencia del sector turístico impone a Costa Rica retos en innovación; son muchas las potencialidades humanas, naturales y oportunidades que el incipiente turismo ofrece, pero se debe impulsar la importancia de la actividad y aprovechar las oportunidades mediante la calidad del servicio que aporte valor.

Cuando se aborda el tema de calidad en este caso es intangible. Son experiencias personales que los clientes tienen con el empleado que representa a la empresa. Debido al interés mostrado por éstas por cumplir la calidad y las necesidades de los clientes en cuanto al servicio que se les brinde, surgió la necesidad de definir el término calidad en el servicio.

(Cremaschi, 2013), realizó un estudio denominado “Calidad de Servicio y Atención al Cliente” en Buenos Aires (Argentina), menciona que, en el mundo, los mercados cada vez

más amplios, difíciles y competitivos. Los monopolios y las empresas en manos de un estado ineficiente han ido desapareciendo. Los productos de mala calidad, alto precio y escaso nivel tecnológico son despreciados por los consumidores. A su vez estos son tentados, bombardeados y seducidos con continuas ofertas que ofrecen nuevas tecnologías, nuevos diseños, precios más bajos, fácil accesibilidad. El consumidor aprende y se torna exigente, evalúa, compara calidad y tecnología; requiere información previa y testeo, consulta por internet, busca fácil acceso al producto o servicio, se gratifica con la estética, funcionabilidad y confort, espera una buena atención, exige ser bien tratado. El cliente se transformó en dueño y señor de la escena, los gobiernos lo protegen y las ligas de consumidores hacen sentir su peso.

La captación y fidelización de clientes se torna entonces un factor esencial de subsistencia de las empresas, pasando a ser el foco de atención principal. Sus necesidades y su comportamiento requieren ser interpretados con precisión a través de técnicas de atención al cliente.

Hoy se acepta que la captación y fidelización del cliente se logra mediante la satisfacción de sus necesidades, y esta viene de la mano de la calidad de los productos tangibles o intangibles que le brinda. Sucede que los clientes no compran productos, compran satisfacciones.

(Garcia, Garcia, & Gil, 2014), realizó un estudio llamado "Técnicas de Servicio y Atención al Cliente" en España, mencionó que la restauración se encuadra dentro del sector terciario (servicios) y a su vez como una parte del subsector de la hostelería (actividad que proporciona a viajeros, residentes y clientes servicios de alojamiento, comida y bebidas).

La industria de la restauración vive un continuo y progresivo crecimiento, por encima de la media global de la economía del país; tanto el número de establecimientos como la cifra de ingresos aumentan de forma considerable cada año.

Además, se está produciendo una importante transformación del sector, adecuando todos los elementos que configuran el servicio de comidas y bebidas para poder satisfacer así las nuevas y crecientes necesidades de la sociedad actual, provocadas principalmente por los cambios sociales, económicos y tecnológicos que han tenido lugar en los últimos 30 años.

Precisamente son los establecimientos o empresas de la restauración moderna, establecimientos de comida rápida, catering y colectividades, los que porcentualmente crecen más marcando de este modo el camino a seguir en el futuro.

Contexto Nacional

(Tafur & Espinoza, 2013), en Trujillo en su tesis titulada "Nivel de satisfacción en los servicios del restaurante, bar, snack cabaña y cafetería del golf y country club de Trujillo" aplicó los siguientes métodos analítico, sintético, comparativo y deductivo.

El método analítico se utilizó para realizar el análisis de la información de las tablas estadísticas y de los gráficos; el método sintético se utilizó en la redacción de la introducción, así como del resumen y conclusiones; el método comparativo sirvió para realizar la comparación de la información que se obtuvo en el universo de la investigación; el método deductivo sirvió para redactar las conclusiones, recomendaciones.

Obtuvo como resultado la investigación saber el nivel de satisfacción que tienen los asociados del club con respecto a los servicios brindados por el restaurante, bar, snack cabaña y cafetería del golf y country club de Trujillo. De esta manera se ha logrado detectar que el nivel de satisfacción de los servicios no es compartido por todos los asociados del club.

Llegando a la conclusión que existe un nivel de satisfacción medio, esto se debe a que los distintos servicios de atención del club ya sean restaurante, bar, snack cabaña y cafetería, no cuentan con estándares de calidad de productos, servicios y nivel de atención.

(Roldan, 2014), en Lima en su tesis titulada "Calidad de servicio y lealtad de compra del consumidor en supermercados limeños". La investigación se enfocó en establecer la asociación entre ambos conceptos, calidad de atención y lealtad en clientes de supermercados de Lima, considerando su percepción e intención de comportamiento. La metodología de investigación aplicada correspondió a un estudio cuantitativo, se utilizó el método de encuestas para obtener la información a través de un cuestionario estructurado y validado basado en el instrumento de medición del cuestionario CALSUPER. Este se aplicó a una muestra aleatoria de 415 clientes.

Los resultados de la investigación permitieron establecer que hay una fuerte relación entre la calidad del servicio percibida por el cliente y su lealtad de compra. Los consumidores de los supermercados limeños mostraron una percepción favorable hacia la calidad de servicio recibida, así como altos niveles de lealtad considerando la amplia oferta existente de este tipo de empresas. La calidad del servicio fue medida en las dimensiones, evidencias físicas, políticas, interacción personal y fiabilidad. De estas las dos primeras son las que se encuentran más relacionadas con la lealtad medida como intención de comportamiento.

(Paredes & Fernandez, 2014), realizó en Lima una investigación científica denominada "La calidad de servicio al cliente y su relación a las ventas" su investigación

fue realizada con el propósito de mejorar la calidad de atención al cliente para incrementar las ventas de la empresa tiendas EFE, ya que los métodos utilizados anteriormente por la empresa no estaban siendo efectivos para llegar a los objetivos planteados por la empresa. Es por ello que se plantea el problema el cual afecta a la empresa, que es las ventas bajas debido a la inadecuada calidad de la atención al cliente de la empresa, delimitándolo y analizándolo dentro del contexto en que se desarrolla, concluyendo que la calidad de atención al cliente es lo más importante es una empresa, ya que las ventas depende mucho del tipo de servicio que brindan a sus clientes; la razón de una empresa son sus clientes es por eso que varios autores nos dicen que las empresas deben valorar y mantener satisfechos a sus clientes brindando una buena calidad de atención.

(Enríquez, 2013), realizó un estudio denominado "Análisis del servicio al cliente en los restaurantes del centro de Ica" El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo analizar los Factores internos y Externos que generan un deficiente Servicio al Cliente en los restaurantes dirigidos a clientes. Para llevar a cabo esta investigación se utilizaron en el desarrollo de la tesis dos tipos de técnicas: Encuesta y Observación, cada una de ellas con sus respectivos instrumentos, en el caso de la encuesta el instrumento fue un breve cuestionario, mientras que el instrumento de la observación fue la Ficha de observación. A consecuencia de la aplicación de dichos instrumentos los resultados obtenidos fueron lamentables ya que los clientes manifestaron que el personal que les atiende es descortés, el menú es poco variado, hay tardanza en la entrega de pedidos, no se les proporcionan ningún tipo de incentivos entre otras falencias que merman la imagen de servicio al cliente que estos sitios deberían proyectar.

Se llega a la conclusión que los clientes frecuentemente evidencian el deficiente servicio al cliente en los restaurantes a los que ellos acuden, consideran que lo que hace el personal en dichos lugares es atenderles de forma rápida y poco cordial sin tomar en cuenta sus expectativas y peor aún sin agregar valor a cambio de lo que ellos están pagando. Por ende, es de vital importancia considerar el cumplimiento de las expectativas tanto de los clientes internos y externos vinculados con el área de Restaurantes, con el fin de lograr un nivel de desempeño superior por parte del personal que labora en los restaurantes, así como la fidelización de los clientes actuales.

La presente investigación análisis del servicio al cliente en los restaurantes del centro de Ica, es importante para mí investigación porque me permite identificar a los factores externos e internos que generan déficit en la atención al cliente identificando de esta manera

que los errores más resaltantes que se cometen en los restaurantes es atender al cliente de una manera rápida y poco cordial; creyendo así que de esta manera están brindando un servicio de calidad solo por el hecho de brindar una atención rápida sin tomar en cuenta las expectativas y satisfacción de sus clientes.

Contexto Local

(INEI, 2016) en abril de 2016 el sector alojamiento y restaurantes se incrementó en 2.21% por el resultado positivo de la actividad de restaurantes que creció en 2.23% y alojamiento en 2.04%. El grupo Restaurantes creció 2.0%, determinado por la expansión de los rubros de comidas rápidas, pollerías, restaurantes, carnes y parrillas, chifas y comida japonesa; estos negocios fueron impulsados por atención personalizada, publicidad, nuevos complementos y bebidas, oferta de combos, innovaciones culinarias y acondicionamiento de ambientes. Otra actividad de servicio de comidas registró aumento de 3.91%, impulsado por concesionarios de alimentos debido a la mejor gestión en comedores de colegios, universidades, hospitales, clínicas, embajadas, centros comerciales, retailers y entidades financieras, brindando servicio de alimentación completa y balanceada, administración de cafeterías y servicios especiales. El servicio de bebidas creció 0.60%, por cafeterías, bar restaurantes y bares, apoyados en nuevas combinaciones, estrategias de marketing y variedad de ofertas. Suministro de comidas por encargo o catering ascendió 10.20%, explicado por el aumento en los servicios de preparación y distribución de alimentos para atender contratos sobre eventos sociales, seminarios, convenciones, lanzamiento de productos y ferias comerciales.

(COMELTUR, 2016), Cajamarca posee diversos recursos naturales, arqueológicos Y gastronómicos que sustentan el desarrollo turístico, entre ellos: complejos arqueológicos (Layzón y Ventanillas de Otuzco), vestigios preincas (necrópolis Cumbemayo), inca (Cuarto del Rescate y Baños del Inca), colonial (iglesias, conjunto monumental Belén), flora y fauna, que se puede apreciar en sus parques y santuarios nacionales (Cutervo, Tabaconas–Namballe, San Ignacio), la existencia de culturas vivas y riqueza gastronómica. Según cifras del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, en el año 2011 arribaron 674,6 mil visitantes, de los cuales, el 2.5 por ciento fueron extranjeros. Asimismo, en el 2011, según información del Ministerio de Cultura, los visitantes a monumentos arqueológicos, museo de sitio y museos ascendieron a 144,7 mil personas (135,8 mil nacionales y 8,9 mil extranjeros). Respecto a la infraestructura hotelera, según cifras del MINCETUR, el

departamento registró al año 2011 un total de 497 establecimientos de hospedaje y servicios de restaurantes, con un total de 11,4 mil camas disponibles.

1.3 Teorías Relacionadas al Tema

(Quijano Portilla, 2004), en economía y en marketing, atención es una actividad en donde buscan responder a las necesidades de un cliente (economía) o de alguna persona en común. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el que primero se consume y se desgasta siempre en el momento en que es prestado. Es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad entre el proveedor y el cliente generalmente es intangible.

(KOTLER, 2012), en el libro "Dirección de Marketing", la demanda es un factor preponderante en la vida de las empresas; "El deseo que se tiene de un determinado producto que está respaldado por una capacidad de pago".

Atención al cliente

(Araluce, 2001) los servicios surgen en el sistema económico porque satisfacen las necesidades de los clientes mejor que lo podrían hacer ellos mismos, ya sean individuos o empresas. Juran define el servicio como "todo trabajo que se realiza para otra persona", señalando que los servicios se prestan porque satisfacen las necesidades del cliente mejor que lo haría él mismo. Un servicio es el resultado de un acto o hecho aislado o de una secuencia de actos trabados, de duración y localización definida, realizada gracias a medios humanos y materiales puestos a disposición de un cliente individual o colectivo, según procesos, procedimientos y comportamientos codificados que tienen un valor económico.

Los servicios son actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implica generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos a la venta, por lo tanto, pueden ser el objetivo principal para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes.

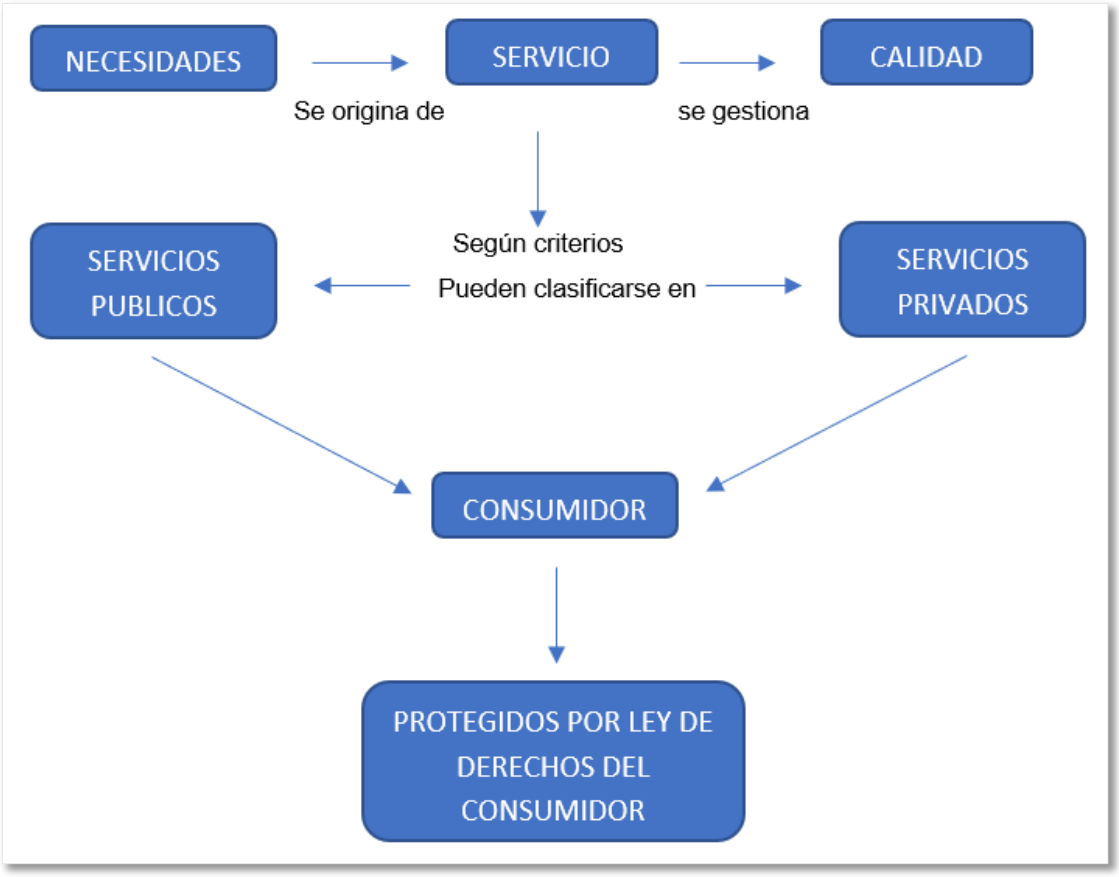


Ilustración 1: Calidad en el Servicio, Fuente: (Víctor Manuel Quijano Portilla, 2003 p. 78.)

- **Características de la atención al cliente**

La Intangibilidad: La intangibilidad significa que el servicio, antes de la compra, durante, después o en los tres momentos, no puede ser aprehendido por ninguno de los cinco sentidos. Es por eso por lo que los autores que han publicado de la gestión de las empresas de servicios han escrito que lo primero es hacer tangibles los servicios. En este sentido expresa Kleinke que establecer un contacto visual o hasta físico puede tener efectos positivos sobre la aceptación por el cliente de las características del proceso de realización del servicio y Berry habla de gestionar la evidencia.

Además, como los servicios son intangibles, no tienen existencia más que en la medida en que son producidos y consumidos; el potencial cliente no tiene, por consiguiente, la posibilidad de inspeccionarlo antes de adquirirlo. Esto hace que aumente el nivel de riesgo percibido por el usuario, que obliga a la empresa de servicios a intentar reducirlos.

Multiplicidad de atributos en la misma oferta: Cada servicio se compone de un atributo principal y atributos periféricos, a veces opcionales. Con frecuencia son estos atributos periféricos los que constituyen la ventaja competitiva de un servicio. Para definir

una estrategia hay que conocer perfectamente que atributos influyen en la satisfacción del cliente, o sea, cuáles son los atributos más importantes.

El contacto directo: El contacto directo hace que exista una interacción constante entre la oferta y la demanda que haría en un sentido u otro según la relación de poder existente entre la empresa y su clientela. Santesmases afirma que la relación directa y personal entre el que presta el servicio y el usuario del mismo permite a aquél tener un conocimiento mejor y más inmediato de las necesidades del cliente y satisfacerlas de modo más efectivo.

La participación del cliente: Un servicio no puede ser experimentado más que por el comprador, y el resultado de esta experiencia depende en parte de su propio comportamiento de compra o de consumo. El comprador de servicios participa en la producción de estos. En los servicios, la producción y el consumo son inseparables, de manera que el usuario forma parte de aquélla y de la prestación.

La inseparabilidad del proceso producción-consumo: El servicio se elabora, comercializa y consume en el mismo momento. La simultaneidad del proceso producción – consumo reúne características que pueden ser causa de problemas, ya que en la producción del servicio se necesita integrar el factor humano y el factor técnico (equipos, métodos y procedimientos). Un servicio bien diseñado puede fallar en el momento de llegar al cliente, y mal prestado es irreparable. Hay una fuerte implicación del factor humano, y si el cliente participa en la elaboración del servicio, empresa y cliente pueden vincularse a largo plazo.

La heterogeneidad: En el mercado, todos son diferentes, no hay dos consumidores iguales ni dos proveedores iguales: por esto los servicios son difíciles de generalizar. Los resultados, con frecuencia, varían según el proveedor y el consumidor. Es difícil garantizar una conducta consistente y uniforme en las personas que prestan el servicio, y, por otra parte, el proveedor y el consumidor pueden tener conceptos diferentes acerca del servicio.

La caducidad: Los servicios son perecederos como consecuencia de la intangibilidad y de la simultaneidad de la producción-consumo. Los servicios no pueden almacenarse, pueden repetirse, pero no recobrarse.

No pueden inspeccionarse: Los servicios no pueden ser sometidos a verificación, pues no existen antes de prestarse. Si se puede hacer con algunas dimensiones tangibles del servicio. En el caso de la alimentación se deben verificar la temperatura y la presentación antes de ofrecerlo al cliente.

Tienen una dimensión temporal: Los servicios ocurren en el tiempo. Constituyen un conjunto de actividades relacionadas con el tiempo. La duración del servicio incluye no sólo el tiempo de atención, sino también los tiempos asociados a éste: de acceso, de espera, retrasos, etc.

Se prestan según demanda: Los servicios se suministran de acuerdo con dos tipos de demanda: instantánea y programada. Las empresas que deben cubrir una demanda instantánea han de cumplir un estándar de disponibilidad y rentabilidad del 100 por 100.

Son más críticos en unos sectores que en otros: En el caso de la alimentación puede tener repercusiones peligrosas para el estado de salud, también puede que, aun no siendo peligrosa, tenga otros efectos negativos como malestar.

La calidad es tanto objetiva como subjetiva: Objetiva, porque está relacionada con la medida de lo observable. Es la conformidad interna o el cumplimiento de las especificaciones establecida en los procesos. Algunos de ellos tienen una repercusión directa sobre los clientes, mientras que otros solo afectan a las relaciones internas. La medida de la calidad, de la conformidad interna de los servicios tiene similitudes con el control de procesos industriales, ya que se basa en comparar resultados con los estándares establecidos. Subjetiva, porque está sujeta a la apreciación del cliente. Es la conformidad externa, y consiste en la concordancia del servicio con los aspectos de calidad percibidos por los clientes. La medición del grado de conformidad se basa en el estudio de la función de utilidad para los clientes. Todas estas características se den tener en cuenta para diseñar los servicios, y su prestación, con las dimensiones que añaden valor para los clientes. Solo una vez que se ha definido el producto con sus atributos, se pueden diseñar los procesos, especificando las actividades que los mismos comprenden. Araluce (2001).

- **Dimensiones de la Calidad de atención.**

Hay siete dimensiones para medir la calidad del servicio, son:

Respuesta: La capacidad de respuesta manifiesta el grado de preparación que tenemos para entrar en acción.

Atención: Todo lo que implica ser bien atendido, como por ejemplo ser bien recibido, sentirse apreciado, ser escuchado, recibir información y además invitado a regresar.

Comunicación: Establecer claramente que estamos entendiendo a nuestros clientes y que también nosotros estamos siendo entendidos. No debemos dejarnos seducir por la jerga

que se utiliza en nuestra especialidad, podemos estar en presencia de alguien que no entienda nada acerca de lo que le estamos hablando.

Accesibilidad: ¿Dónde estoy cuando me necesitan?, ¿Cuántas personas han querido mis servicios y no lograron encontrarme o comunicarse conmigo a tiempo?

Amabilidad: Debemos generar capacidad para mostrar afecto por el cliente interno y externo. Se debe respetar la sensibilidad de la gente, porque muchas veces es altamente vulnerable a nuestro trato. Cuando se trata de atender reclamos, quejas y clientes irritables no hay nada peor que una actitud simétrica o de mala voluntad.

Credibilidad: Nunca se debe mentir al cliente, porque después de una mentira, el cliente solo puede esperar nuevas mentiras y violaciones a su dignidad. No debemos jamás prometer algo en falso porque una promesa incumplida es un atentado a nuestra credibilidad.

Comprensión: Debemos esforzarnos por atender que es lo que nuestro servicio significa para el cliente.

- **Definición de Cliente**

(Martinez, 2001), el cliente es la persona que adquiere un bien o servicio para use propio o ajeno a cambio de un precio determinado por la empresa y aceptado socialmente. Constituye el elemento fundamental por y para el cual se crean productos en las empresas.

- **Características del Cliente**

El cliente como tal no permanece imposible ante la realidad que le rodea, sino que actúa de formas diferentes. Se mueve por necesidades o por deseos y su nivel de contacto vendrá determinado por la percepción que tenga en cada momento de esa necesidad o deseo. Esto conlleva un esfuerzo asimilador, y de interiorización que es subjetivo en cada individuo, y que determina que un cliente resulte siempre distinto del otro.

El cliente está vivo acciona, cambia de gustos, amplía su información; en definitiva, obliga a las empresas a adaptarse a su realidad a modernizarse y a ofertar productos cada vez mejores y novedosos estableciendo en cualquier caso su punto de partida en los gustos y motivaciones de los consumidores.

En la venta tradicional los intermediarios controlaban el flujo de la información entre los vendedores y compradores. El advenimiento del comercio electrónico permite prescindir en los intermediarios siendo el consumidor el que tiene el control de la información y el negocio. En el mercado actual el consumidor es el que define el producto que desea comprar y los términos en los que desea realizar la compra.

- **Atención al Cliente**

La atención al cliente es, el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas y, por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes. Esto exige salir al mercado para escuchar su voz e identificar las necesidades que tienen los clientes, y así poder desarrollar productos y diseñar servicios que puedan satisfacer dichas necesidades.

El estudio en profundidad del cliente, de sus necesidades, sus expectativas, demandas y satisfacciones se han convertido en una herramienta de gestión estratégica empresarial que todas las empresas, independientemente de su tema y sector de actividad, deben desarrollar para ofrecer un valor añadido y diferencial con la finalidad de satisfacer a sus clientes a corto plazo, y a largo plazo poder fidelizarlos. Dentro de la estructura de la atención al cliente, debemos siempre considerar los Siguientes conceptos básicos:

Orientación al Mercado: Toda empresa que busque la competitividad y eficiencia en un entorno empresarial como el presente ha de enfocar sus estrategias hacia el mercado y escuchar la voz de los clientes.

Necesidades de los Clientes: Las necesidades de los clientes se manifiestan en el mercado en forma de demandas. El personal en contacto con el público debe estar capacitado para identificar las necesidades de los clientes y poder ofrecerles aquellos productos que realmente satisfagan sus necesidades.

Expectativas de los Clientes: Los clientes acuden a un establecimiento con unas expectativas determinadas sobre el producto que desean adquirir y el trato que van a recibir. Es decir, tienen una imagen previa de aquello que podría esperar encontrar a cambio de su dinero.

Satisfacción de los Clientes: La atención que un cliente percibe haber recibido es igual o superior a la atención que realmente esperaba recibir, se muestra satisfecho con la compra realizada.

Por tanto, es un error pensar que la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes se logra exclusivamente mediante el producto o servicio en sí, ya que es un hecho multifactorial, en el que se desempeña un papel muy importante la atención cliente y, por consiguiente, la calidad de servicio.

- **Características de la Atención al Cliente**

  Partiendo de los conceptos expuestos, podemos identificar las siguientes características de la atención at cliente:

- **Diferenciación:** El mercado competitivo actual oferta bienes y servicios cada vez más parecidos y a precios similares para cada segmento de consumidores. Por tanto, la atención al cliente se convierte en una herramienta básica de gestión estratégica que permite ofrecer y ofertar un valor añadido al cliente con respecto a la competencia.
- **Conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente:** De nada vale un servicio y una atención considerados excelentes por la dirección de una empresa si el cliente no lo percibe así, o si el cliente no espera dicho servicio y atención. El cliente es el verdadero determinante del éxito o fracaso de las actividades de cualquier empresa, con lo cual las empresas han de escuchar atentamente la voz del mercado para obtener información objetiva y actualizada de los clientes.
- **Flexibilidad y mejora continua:** A medida que todas las empresas van interesándose y aplicando programas de calidad de servicio y atención al cliente, las expectativas de los consumidores van incrementándose. Para ello el personal que está en contacto directo con el cliente ha de tener la información y capacitación adecuadas para tomar decisiones y satisfacer las necesidades de los clientes incluso en los casos más imprevisibles.
- **Orientación al trabajo y al cliente:** Una correcta atención al cliente debe, por tanto, combinar factores bajo una orientación del trabajo hacia el trato y los procedimientos: el saber estar y el saber hacer.
- **Plantearse como meta de la atención al cliente la fidelización:** La empresa actual ha de mantener a sus clientes, fidelizarlos, ofreciéndoles aquellas prestaciones que los lleven a reflexionarlos si merece la pena cambiar de establecimiento. Es más rentable, y difícil, retener a los clientes actuales que captar clientes nuevos.

- **La Satisfacción del Cliente**

(Hayes, 2001), en la actualidad, lograr la plena "satisfacción del cliente", es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y, por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha traspasado las fronteras del departamento mercadotecnia para constituirse en uno de los principales

objetivos de todas las áreas funcionales. Por este motivo, resulta de vital importancia que tanto mercadólogos, como todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuales son los beneficios de lograr la satisfacción, como se forman las expectativas en los clientes y en que consiste el rendimiento percibido, para que, de esta manera, estén mejor capacitados para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la satisfacción del cliente.

- **Beneficios de lograr la Satisfacción del Cliente.**

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, estos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea data acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente.

Primer Beneficio: El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y, por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

Segundo Beneficio: El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

Tercer Beneficio: El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar en el mercado.

- **Elementos que conforman la satisfacción del Cliente**

La satisfacción del cliente está conformada por tres elementos

a) **El Rendimiento Percibido:** Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el resultado que el cliente percibe que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.

- Depende del estado de ánimo el cliente y de sus razonamientos.

b) **Las expectativas:** Las expectativas son las esperanzas que los clientes tienen por conseguir algo, se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio. Experiencias de compras anteriores. Opiniones de amistades, familiares y conocidos. Promesas que ofrecen los competidores.

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en Ia calidad de los productos o servicios. en muchos casos. es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente.

c) **Los niveles de satisfacción:** Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de estos tres niveles de satisfacción:

Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.

Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.

Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiara de marca o proveedor de forma inmediata, por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal, pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor, en cambio, cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia.

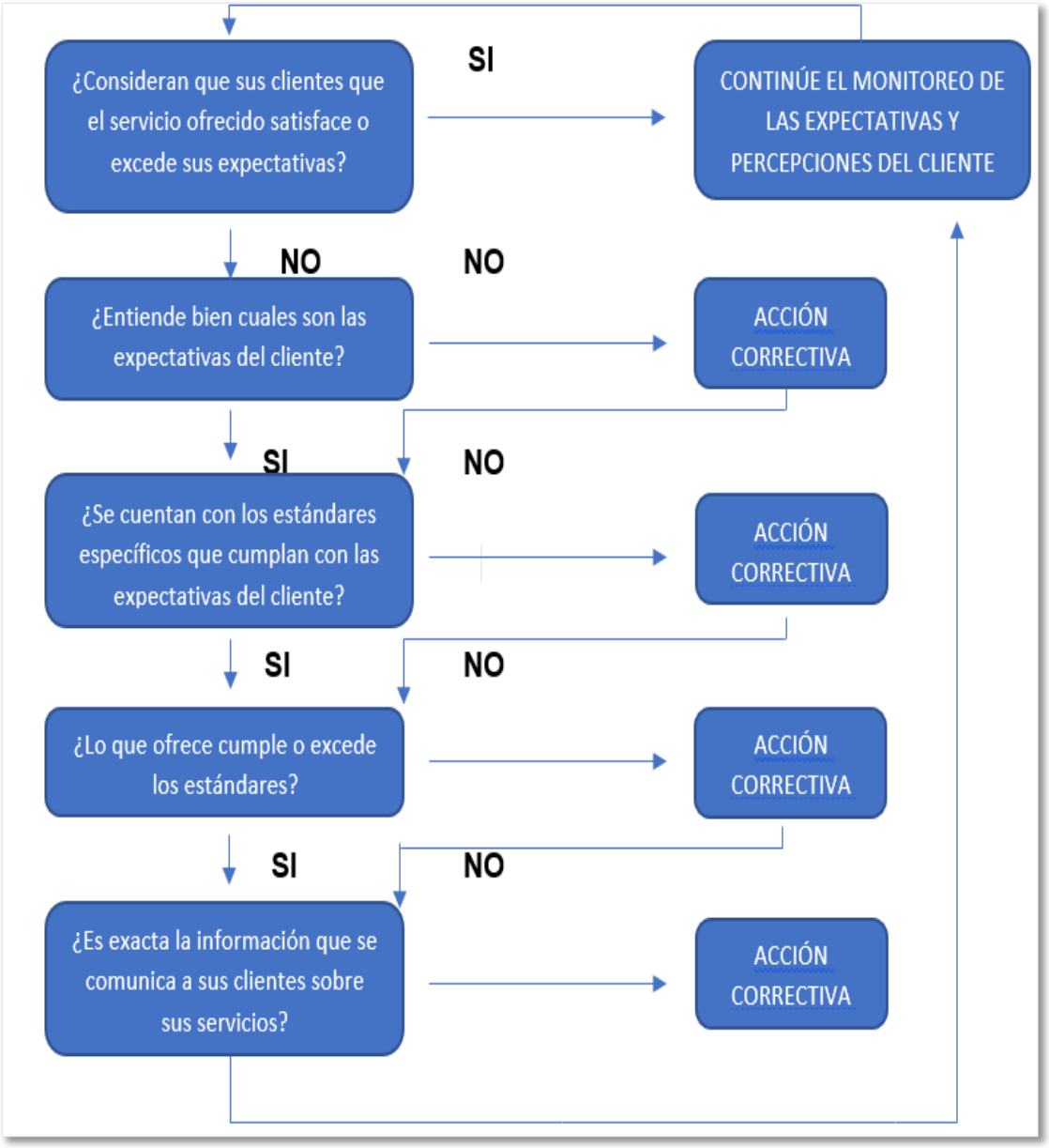


Ilustración 2: Modelo del proceso continuo de medir y mejorar la calidad en el servicio, Fuente: Adaptada de Valarie E. Zeithaml. Delivering Quality Service; Balancing Customer Perceptions and exceptions, (New York: The Free Press, 1990).

La calidad en el servicio al cliente es hoy en día algo excepcional, muy difícil de lograr.

El proceso involucra cambios radicales y completa reestructuración de la empresa y de su cultura organizacional en la mayoría de los casos. El primer obstáculo que la empresa debe salvar en la búsqueda de la calidad en el servicio es la carencia de liderazgo en una organización, todos son responsables de la calidad.

Cada empleado encaja en patrones definidos de disposición para brindar un servicio de calidad. Un tipo de empleado puede tener interés y habilidad para prestar un buen servicio; otro puede estar interesado, mas no cuenta con la destreza o habilidad para brindar un servicio de calidad; un tercer tipo cae en la categoría de empleado de no tener ningún interés, aunque posea las cualidades y capacidades necesarias y, finalmente tenemos el individuo que no tiene interés ni la capacidad de brindar un buen servicio.

Tabla 1
Matriz de disposición/habilidad de servir.

	No desea servir	Deseo de servir
Habilidad de servir	TRES	UNO
Falta de habilidad al servir	CUATRO	DOS

- **Requisitos mínimos de Restaurantes**

Condiciones Generales

Las instalaciones, acabados de todos los ambientes de use general. Mobiliarios, elementos decorativos y menaje a utilizar deben estar en buenas condiciones para prestar un buen servicio.

Se contará con medios de acceso, escaleras y pasadizos, así como elementos de prevención y protección contra incendios.

Condiciones Particulares

Dependencias e Instalaciones de Uso General.

Servicios Higiénicos Generales. - Independientes para damas caballeros, que dispongan de inodoros, urinarios y lavatorios.

Instalaciones de servicio:

Cocina: Los muros, pisos y techos estarán revestidos con materiales que permitan una rápida y fácil limpieza. Tendrá refrigerador.

Personal:

Capacitado y/o con experiencia.

No estará obligado a llevar uniforme en su integridad. Sin embargo, deberá guardar similitud en el modelo y color de la camisa.

Definición de Demanda

(Gregory , 2009), define la demanda como la cantidad de bienes y/o servicios que los compradores o consumidores están dispuestos a adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos, quienes, además, tienen la capacidad de pago para realizar la transacción a un precio determinado y en un lugar establecido.

Debido a eso (Valdéz, 2009), sostiene que la evolución de la demanda indica que su expansión ha sido y sigue siendo continua tanto a nivel nacional como internacional. La mayoría de los cambios de tendencia en la demanda se deben a las modificaciones temporales causadas por su sensibilidad respecto a un factor concreto.

Por otro lado (Olmos, 2011), hace referencia al hablar de la diferencia que existe entre demanda real y demanda potencial, puesto que al hablar de demanda real se conoce como la (cantidad de bienes y servicios adquiridos o consumidores que realmente adquieren los productos y/ servicios de las empresas turísticas) mientras que la demanda potencial se conoce como (demanda futura, referida a la cantidad posible de bienes y servicios que se adquieran o al número de consumidores posibles, que aún no son consumidores reales pero que podrían adquirir los servicios de la empresa o que podrían visitar el destino.

Finalmente, (KOTLER, 2012), hace mención que existe una relación inversa entre el precio y la cantidad demandada de un bien durante un cierto periodo; es decir, si el precio de un bien aumenta, la demanda por este disminuye; o, por el contrario, si el precio del bien disminuye, la demanda tendera a subir.

Tipos de Demanda

Demanda Negativa: este tipo es cuando al mercado le desagrada el producto por lo que pagaría por evitarlo.

Cero Demanda: En este tipo de demandados consumidores no podrían reconocer el producto o no interesarse por él, en este caso se usa la mercadotecnia para encontrar una forma de vincular el producto con as necesidades de las personas.

Demanda Latente: En este tipo de demanda muchos consumidores podrían compartir una necesidad que ningún producto existente puede satisfacer.

Demanda Declive: Es cuando se presenta una baja en la demanda, en este tipo de demanda el encargado debe analizar las causas y determinar si se puede volver a realizar la demanda ya sea a nuevos mercados.

Demanda Irregular: es cuando se presenta una demanda variable por cada temporada, lo que hace el marketing es hacer más flexible los precios, promoción, etc.

Demanda Plena: La demanda plena es cuando las empresas están satisfechas con el volumen de ventas, lo que hace el mkg es mantener el volumen de demanda actual.

Sobredemanda: Es cuando una empresa tiene un nivel de demanda muy del que pueden o quieren manejar.

1.3.1 Definición de términos básicos

Calidad: Es la satisfacción de todos los requisitos y expectativas legítimos del cliente a un precio aceptable, de conformidad con los determinantes básicos de la calidad. (Bowen, 2008).

Calidad de producto: Capacidad que tiene un producto para desempeñar sus funciones; incluye la durabilidad general del mismo, facilidad de operación y reparación, así como otros atributos valiosos (Cavassa, 2008).

Calidad de servicio: Aspectos agregados a una prestación primordial que aumentan el servicio y perfeccionan la satisfacción de necesidades y expectativas del comprador. (Bowen, 2008).

Cadena servicio-beneficio: Un modelo que muestra Ia relación existentes entre la satisfacción del empleado, la satisfacción del cliente, Ia creación de valor y la rentabilidad (Bowen, 2008).

Carácter indisociable del servicio: Una característica principal de los servicios; no se pueden almacenar para utilizarlos después. (Kotler, 2009).

Cliente: Es un elemento preponderante sin el cual el servicio no existe. El consumo del servicio genera su propia existencia (Bowen, 2008).

Comunicación no verbal: Constituida por todos los otros medios que tiene ser humano para comunicarse. El lenguaje corporal está constituido por gestos, postura, tono e inflexiones de voz, modales, etc.) Consumidor Persona u organización que demanda y utiliza (Bienes a servicios proporcionados por una empresa capaz de satisfacer sus necesidades (Ramírez, 2008).

Cultura de servicios: Un sistema de valores y creencias en una empresa que refuerza la idea de que ofrecer al cliente un servicio de calidad es la primera preocupación del negocio. (Ramírez, 2008).

El sistema de organización interno: Es la base de la empresa y 10 constituye todas las funciones organizativas clásicas tales como finanzas, contabilidad personal y suministros entro otros, (MINCETUR, 2016)

Estandarización: Desarrollo y aplicación de patrones y medidas para normalizar procesos, bienes o servicios en una empresa en busca de sistematizar resultados. (MINCETUR, 2016).

Estrategias: Combinación de acciones innovadoras que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo.

Imagen de Marca: Identifica y posiciona el producto, resaltando su valor de diferenciación. (Etzel, 2008).

Intangibilidad: Es todo 10 que no puede ser percibido mediante la intervención de alguno de los cinco sentidos. (Bowen, 2009).

Intangibilidad del servicio: Una característica principal de los servicios, no se pueden ver, degustar, sentir, oír u oler de ser comprados. (Bowen, 2009).

Marketing interno: Marketing de una empresa de servicios que debe formar y motivar de manera eficaz a sus empleados de contacto con los clientes y a todo el personal de servicios de apoyo para que trabajen en equipo con el fin de satisfacer al cliente. (Bowen, 2008).

Posicionamiento: Es el lugar que un producto ocupa en la mente de los consumidores. (Ramírez, 2008).

Precio: Define si el cliente está dispuesta a comprar el bien o el servicio ofrecido en las condiciones indicadas. (Ramírez, 2008).

Producto Básico: Responde a la necesidad genérica que cubre el producto 0 el servicio. (Etzel, 2008).

Producto Esperado: Se refiere a las prestaciones que cubren las expectativas mínimas que el cliente desea recibir. (Etzel, 2008).

Producto Genérico: Es el producto básico, sin marca, que se expresa solo a Waves de sus características físicas. Es lo que percibe realmente el cliente. (Etzel, 2008).

Producto Incrementado: Constituye una oferta global e Integra una suma de prestaciones que la empresa ha añadido para aumentar el valor total y diferenciarse. (Enríquez, 2013).

Producto Potencial: Representa todas las mejoras o innovaciones que la empresa podría incorporar el producto a lo largo de su vida. (Etzel, 2008).

Servicio: Es el resultado de la interacción de los tres elementos de base que son el cliente, el soporte físico y el personal de contacto. (Ramírez, 2008).

Satisfacción del empleado: Percepción originada en et trabajador al comparar sus expectativas con el grado de cumplimiento proporcionado por él. (Ramírez, 2008)

Servicio al cliente: Servicio o atención que presta una empresa a sus clientes, es la relación personalizada que se da entre trabajador y cliente. (Ramírez, 2008)

Valor agregado: Característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio para darle un mayor valor, usada también como estrategia frente a la competencia. (Ramírez, 2008).

1.4 Formulación del Problema

Lo anterior conlleva a querer emprender estrategias que mejoren el restaurante para aumentar el número de clientes que acuden al restaurante, ¿En qué medida las estrategias de atención al cliente incrementarán la demanda en el restaurante mi tierra, San Ignacio?

1.4.1 Delimitaciones de la Investigación

El Distrito de San Ignacio se encuentra ubicado en el Departamento de Cajamarca, Provincia San Ignacio, la provincia tiene una población aproximada de 130,000 habitantes. El 76.2 % de la PEA se dedica a la agricultura, 19.4% a servicios y el resto a otras actividades económicas.

La provincia de San Ignacio está localizada en el extremo norte del departamento de Cajamarca que corresponde así mismo al extremo septentrional de Perú, en la frontera con el Ecuador.

Destacan en su geografía los andes septentrionales o páramos, como los de Santa Ana y Tabaconas que ocupan un área pequeña de la cordillera Occidental, al norte de los andes peruanos entre los ríos Blanco, Tabaconas (aguas arriba), canchis y la yunga tropical (selva alta), que se caracteriza por ser una zona de bosques montañosos casi permanentemente lluviosos y nublados comprendiendo en la misma algunos valles del bosque seco. La provincia de San Ignacio es una de las provincias más ricas por producir el rico café y con unas maravillosas Pinturas Rupestres en el Cerro Faical.

Los actores involucrados en la presente investigación son los propietarios y administradores del Restaurante en cuestión, asimismo los clientes que acuden a este establecimiento.

La presente estrategia para mejorar el servicio puede ser ejecutado con duración de un año a partir de Julio del 2017 hasta Julio del 2018.

1.5 Justificación e Importancia del Estudio

La presente investigación tiene carácter práctico ya que tiene como tema central la atención al cliente que se brinda en el restaurante Mi Tierra, San Ignacio.

El estudio de esta investigación aportó una serie de estrategias de mejora del servicio de atención la cual sirve coma un valor agregado necesario para que los empresarios privados opten por invertir en el servicio de atención permitiendo mejorar la calidad de servicio, de esta manera puedan destacar y sobresalir en un mercado globalizado como es ahora, donde toda competencia es ardua sin importar el giro donde se elabore.

Esta investigación contribuyó a superar las expectativas de los clientes mediante una buena calidad de atención del personal hacia el público es decir su calidad de trabajo, actitudes y habilidades que requieren para su desempeño óptimo. Es importante su ejecución ya que permitirá que este restaurante brinde una buena atención a sus clientes y a su vez ser más competitivo. Dar este valor agregado de distinción a los restaurantes ayuda que se sitúen por encima de los demás. Puesto que la calidad de atención es un beneficio importante para el cliente, satisfacción de necesidades o expectativas y el impacto del consumidor es positivo.

El presente estudio benefició a los siguientes sectores: A los propietarios para incrementar la atención al cliente, fidelizarlos con una atención de calidad y mantener a estos satisfechos, al personal operativo para conocer de forma técnica el procedimiento de atención al cliente, a los clientes externos para ofrecerles una atención de calidad y a la comunidad en general para gozar de una atención más esmerada.

1.6 Hipótesis

Si se diseñan estrategias adecuadas de atención al cliente; entonces se generará un incremento de la demanda en el Restaurante Mi Tierra San Ignacio.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo general

Diseñar estrategias de atención al cliente para incrementar la demanda en el restaurante mi tierra, San Ignacio.

1.7.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual del Restaurante Mi Tierra - San Ignacio.
- Determinar la calidad de atención percibida respecto a la organización del Restaurante Mi tierra, San Ignacio.
- Determinar la percepción de los clientes respecto a la calidad de atención que reciben.
- Definir las estrategias de atención al cliente en el Restaurante Mi tierra, San Ignacio.

CAPITULO II: MATERIAL Y MÉTODO

2.1 Tipo y Diseño de la Investigación

El tipo de investigación que se utilizará es descriptiva – cuantitativa y el diseño de investigación es no experimental.

2.1.1 Tipo de investigación

Descriptiva

Porque se relaciona con los tres objetivos específicos que se utilizó; Diagnosticar la situación actual del Restaurante, determinar la percepción de los clientes y definir las estrategias de la propuesta de estrategias en la calidad de atención al cliente.

(Hernández, Fernández, & Babtista, 2005), Los estudios descriptivos "miden, evalúan o recolectan sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes de fenómenos a investigar" esto con el fin de recolectar toda la información que obtengamos poder llegar al resultado de la investigación.

Cuantitativa

Porque mediante encuestas y sus resultados se elaborará estrategias de atención al cliente para incrementar su demanda del Restaurante.

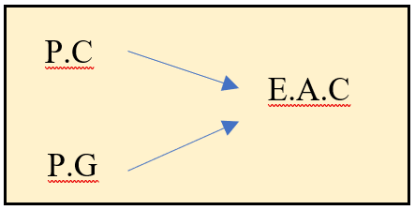
(Hernández R. , 2006), en la investigación Cuantitativa, los estudios que utilizan este enfoque confían en la medición numérica, el conteo, y en uso de estadística para establecer indicadores exactos.

2.1.2 Diseño de la investigación.

(Kerlinger & Lee, 2002), nos dicen que la investigación no experimental es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables.

El diseño de Investigación es no experimental y se diseña de la siguiente manera:

Donde:



P.C: Percepción de los comensales en relación con la atención recibida.

P.G: Percepción de los gerentes y propietarios sobre sus necesidades empresariales.

E.A.C: Estrategias de atención al cliente para incrementar la demanda.

2.2 Población y Muestra

2.2.1 Población

La población está conformada por todos los comensales que ingresan al Restaurante. Dentro de la población se tendrá en cuenta según el registro de visitas del Restaurante Mi Tierra.

Por otra parte, se elaboró una entrevista dirigida al gerente del Restaurante con la finalidad de analizar su percepción frente a la calidad de atención que el personal realiza.

2.2.2 Muestra

De acuerdo con las investigaciones que se ha realizado en el Restaurante Mi Tierra, el establecimiento no cuenta con registro de visitas, por lo que se realizará un muestreo por conveniencia a 126 personas.

2.2.3 Variables

Variable Independiente: Atención al cliente

(Araluce, 2001), La atención al cliente surge en el sistema económico porque satisfacen las necesidades de los clientes mejor que lo podrían hacer ellos mismos, ya sean individuos o empresas.

Variable dependiente: Demanda

(Gregory , 2009), define la demanda como la cantidad de bienes y/o servicios que los compradores o consumidores están dispuestos a adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos, quienes, además, tienen la capacidad de pago para realizar la transacción a un precio determinado y en un lugar establecido.

2.3 Variables, Operacionalización

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
ATENCIÓN AL CLIENTE	Respuesta	Nivel de satisfacción	ENCUESTA
	Atención	Grado de fidelización	
	Comunicación	Calidad de producto	
	Accesibilidad	Variedad de producto	
	Amabilidad	Información de productos	
	Credibilidad	Expectativas del cliente	
	Comprensión	Percepción del cliente	
VARIABLE DEPENDIENTE	**DIMENSIONES**	**INDICADORES**	**TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**
DEMANDA	Calidad De Bienes	Atributos	ENCUESTA
	Calidad De Servicio	Nivel de percepción	
	Precio Consumidor	Valor monetario Necesidades	

Ilustración 3: Operacionalización

2.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, Validez y Confiabilidad

2.4.1 Métodos

Se utilizó la investigación descriptiva que consiste precisamente en describir un análisis agudo de la situación actual del espacio geográfico a estudiar. La utilización de datos bibliográficos y fuentes de información permitieron obtener datos precisos referentes a las variables, antecedentes de estudio, así como casos de éxito a nivel mundial a través de tesis y la aplicación de encuestas.

2.4.2 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

(Valderrama, 2013), describe los instrumentos como los medios materiales que emplea el investigador para recoger y almacenar la información.

a) Encuesta:

   Esta técnica fue dirigida a los clientes que acuden al establecimiento, con el fin de determinar su percepción respecto a la calidad de atención que reciben. En este instrumento se plantearon 12 preguntas cerradas.

b) Entrevista:

   Esta técnica sirvió para conocer cuál es el grado de percepción del Gerente del restaurante frente a la calidad de atención que el personal realiza. En este instrumento se plantearon 10 preguntas abiertas.

c) Ficha de observación:

   Esta técnica se utilizó con el propósito de tener la percepción directa y conocer la realidad de mi objeto de investigación.

2.5 Procedimiento de Análisis de Datos

N°	TECNICA	INSTRUMENTO	FUENTE/INFORMANTE	DESCRIPCION
1	Encuesta	Cuestionario	Clientes	Instrumento que favorecerá saber cómo se encuentra la satisfacción de los clientes del restaurante Mi Tierra, San Ignacio. La encuesta consta de 12 preguntas que busca conocer la satisfacción del cliente con la atencion recibida.
2	Entrevista	Cuestionario	Gerente de Restaurante	Instrumento que favorecerá saber la percepción del gerente del restaurante, saber cual es su punto de vista sobre la atencion que se brinda en el Restaurante. La entrevista consta de 10 preguntas.
3	Ficha de Observacion	Hoja de Observacion	Ciclo de Procesos	Instrumento que favorecerá saber la realidad del restaurante. La ficha de observación consta de 6 preguntas que busca saber la realidad del restaurante.

Ilustración 4: Procedimiento para la recolección de datos

2.5.1 Plan de análisis estadístico de datos

El programa estadístico que se utilizó fue Microsoft Excel ya que es la hoja de cálculo más utilizada alrededor del mundo, miles de compañías sin importar su sector económico o tamaño utilizan este software, debido a su flexibilidad y funcionalidad para el análisis de datos, por esa razón, en la mayoría de los procesos se encuentra involucrada esta herramienta.

Los procedimientos estadísticos son de mucha utilidad para aquellos que necesiten desarrollar y subsecuentemente analizar bases de datos para aplicaciones prácticas o para diversas necesidades de investigación.

2.6 Aspectos Éticos

En la elaboración del proyecto de tesis, se ha dado cumplimiento a la Ética Profesional desde su punto de vista especulativo con los principios fundamentales de la moral individual y social; y el punto de vista práctico a través de normas y reglas de conducta para satisfacer el bien común con juicio de valor que se atribuye a las cosas por su fin existencial y a las personas por su naturaleza racional enmarcadas en el Código de Ética de la Universidad Señor de Sipán, dando observancia obligatoria a los siguientes principios fundamentales:

- Integridad:

  (Stanford, 1991), La integridad ética es esencial para un Restaurante, ya que produce altos estándares de imparcialidad y honestidad. Como la calidad de la consecuencia y sinceridad, sin decepción o pretensión, el sentido más fundamental de esta palabra es ser entero.
- Objetividad:

  (Olmedo, 1979), Se refiere a la relación de la conciencia y la existencia del personal en un Restaurante, es el reconocimiento del hecho de que la realidad existe independiente de la consciencia de quien percibe.
- Competencia profesional y debido cuidado:

  Según Biblioteca Itson, lo define como la aptitud del personal en un Restaurante para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra cuando el personal del Restaurante logra la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.
- Confidencialidad:

  (Pérez, 2010), Se trata de una propiedad de la información que el personal del Restaurante tiene y que pretende garantizar el acceso solo a las personas autorizadas.
- Comportamiento profesional:

  Ehowenespanol define, ser profesional no sólo le permite a la gente saber que eres es una persona de confianza para trabajar, sino que también transmite inteligencia y equilibrio con respecto a tu posición frente a los clientes en el Restaurante.

En general, el desarrollo se ha llevado a cabo prevaleciendo los valores éticos, como proceso integral, organizado, coherente, secuencial, y racional en la búsqueda de nuevos conocimientos con el propósito de encontrar la verdad o falsedad de conjeturas y coadyuvar al desarrollo de la ciencia administrativa.

2.7 Criterios de Rigor Científico

En el presente caso se tomará en cuenta los criterios de rigor aplicables a una investigación de tipo cuantitativa.

- Validación: Se validarán los instrumentos de recolección de datos.
- Contrastación: Se contrastará la hipótesis a través de métodos estadísticos debido al diseño no experimental.

CAPITULO III: RESULTADOS

3.1 Tablas y Figuras

3.1.1 Encuesta aplicada a los clientes del Restaurante Mi Tierra, San Ignacio.

Tabla 1
Tabla de género de los clientes

ESCALA	NÚMERO	PORCENTAJE
Hombre	70	56%
Mujer	56	44%
Total	126	100%

Fuente: *Encuesta a clientes del Restaurante Mi Tierra, San Ignacio*

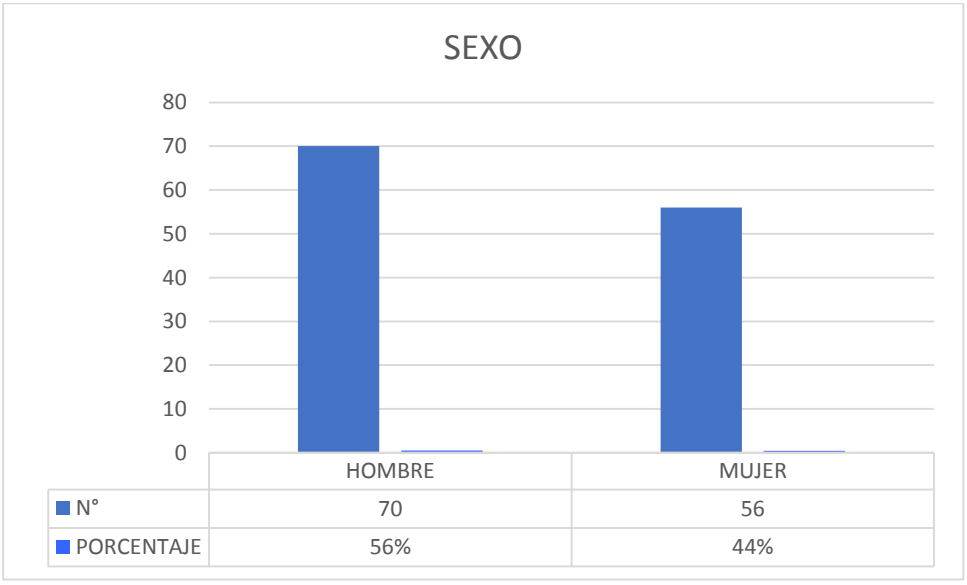


Ilustración 5 Porcentaje correspondiente al género de los clientes del Restaurante Mi Tierra, San Ignacio.

Análisis: El 56% de los clientes encuestados son de sexo masculino, mientras que el 44% son de sexo femenino.

Fuente: *Elaboración Propia.*

Tabla 2
Tabla de frecuencia de visita al Restaurante Mi Tierra

ESCALA	NÚMERO	PORCENTAJE
Primera vez	18	14%
1 a 2 veces al mes	30	24%
Más de 5 veces al año	78	62%
Total	126	100%

Fuente: *Encuesta a clientes del Restaurante Mi Tierra, San Ignacio*

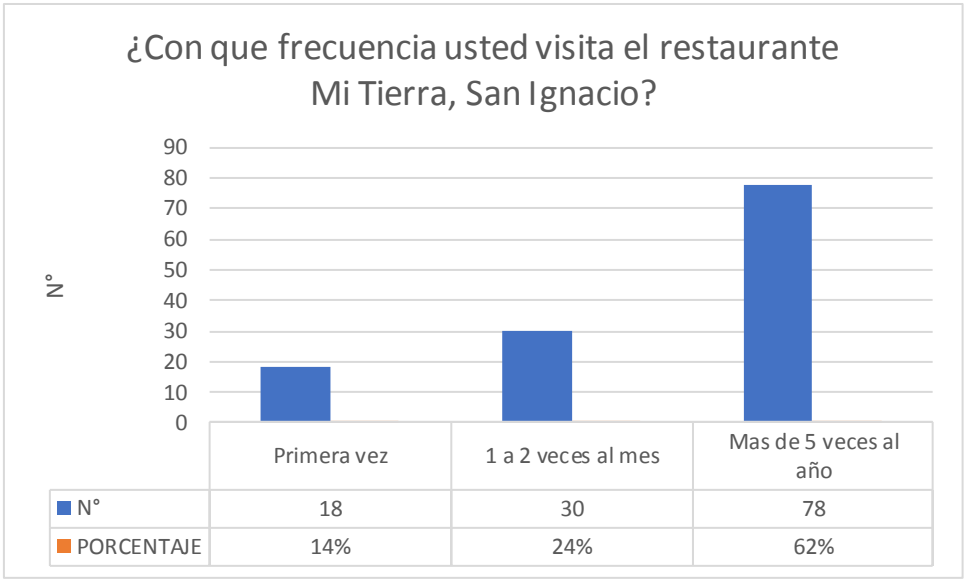


Ilustración 6 Porcentaje correspondiente a la frecuencia de visita al Restaurante Mi Tierra, San Ignacio.

Análisis**:** El 62% de los clientes encuestados visita más de 5 veces al año el Restaurante Mi Tierra, San Ignacio, mientras que el 24% si visita es de 1 a dos veces al mes y el 14% son personas que lo visitan por primera vez.

Fuente: *Elaboración Propia.*

Tabla 3
Tabla de amabilidad con el cliente en Restaurante mi Tierra

ESCALA	NÚMERO	PORCENTAJE
Si	47	37%
No	71	56%
No sabe/ No opina	8	7%
Total	126	100%

Fuente: *Encuesta a clientes del Restaurante Mi Tierra, San Ignacio*

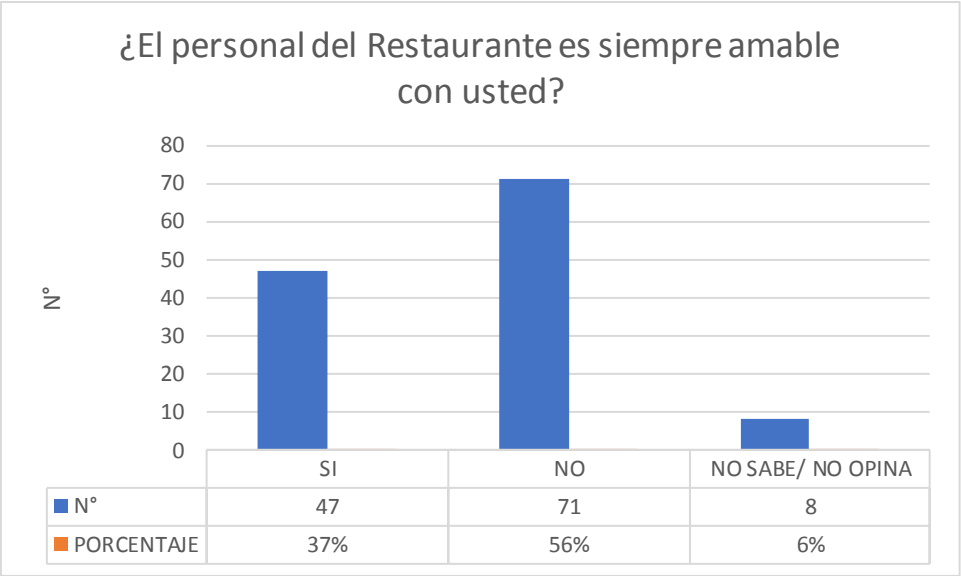


Ilustración 7 Porcentaje correspondiente a la amabilidad del personal con el cliente en Restaurante Mi Tierra, San Ignacio.

Análisis: El 56% de los encuestados dijo que no recibe un trato amable con ellos por parte del personal, mientras que el 37% si está de acuerdo con el trato del personal. El 7% no sabe/no opina.

Fuente: *Elaboración Propia.*

Tabla 4
Tabla de buena atención al cliente en Restaurante mi Tierra

ESCALA	NÚMERO	PORCENTAJE
Si	26	21%
No	90	71%
No sabe/ No opina	10	8%
Total	126	100%

Fuente: *Encuesta a clientes del Restaurante Mi Tierra, San Ignacio*

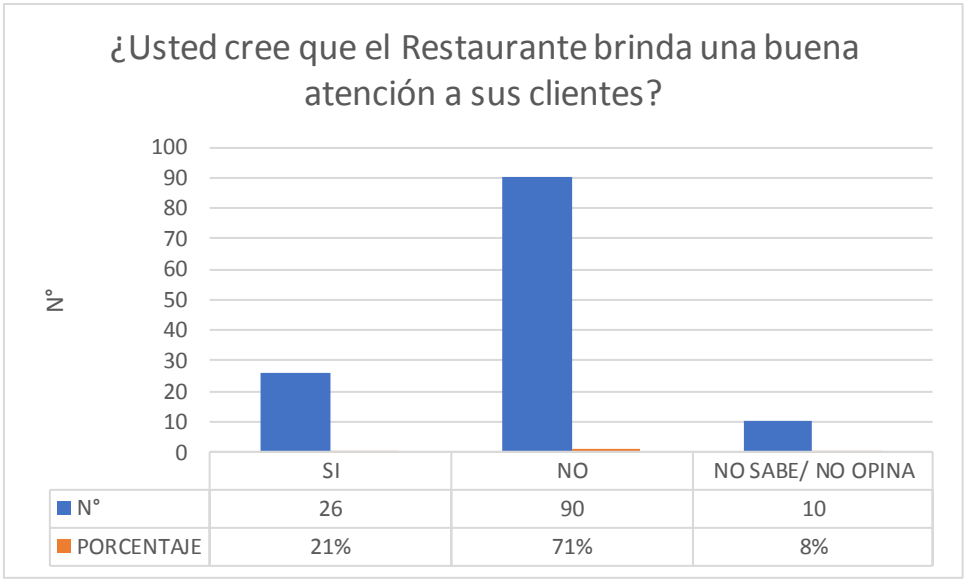


Ilustración 8 Porcentaje correspondiente a la buena atención al cliente en Restaurante Mi Tierra, San Ignacio.

Análisis: El 71% de los encuestados dijo que no recibe buena atención por parte del personal, mientras que el 21% dijo que si recibe buena. El 8% no sabe/no opina.

Fuente: *Elaboración Propia.*

Tabla 5
Tabla de platos de agrado en Restaurante mi Tierra

ESCALA	NÚMERO	PORCENTAJE
Si	93	74%
No	28	22%
No sabe/ No opina	5	4%
Total	126	100%

Fuente: *Encuesta a clientes del Restaurante Mi Tierra, San Ignacio*

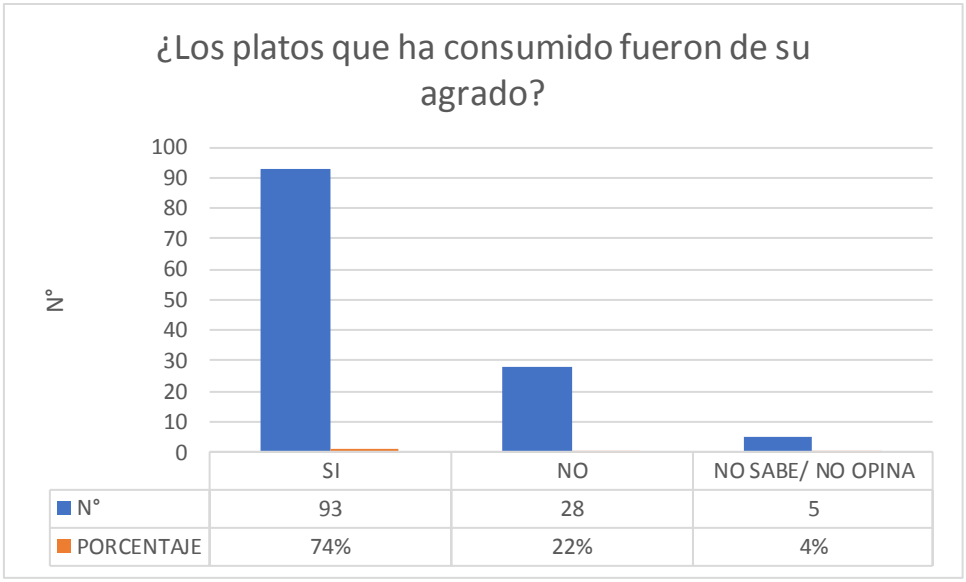


Ilustración 9 Porcentaje correspondiente de los platos que fueron del agrado del cliente en Restaurante Mi Tierra, San Ignacio.

Análisis: El 74% de los encuestados dijeron que los platos consumidos son de su agrado, mientras que el 22% dijo que no fue de su agrado. El 4% no sabe/no opina.

Fuente: *Elaboración Propia.*

Tabla 6
Tabla de comportamiento del personal del Restaurante mi Tierra

ESCALA	NÚMERO	PORCENTAJE
Si	30	24%
No	85	67%
No sabe/ No opina	11	9%
Total	126	100%

Fuente: *Encuesta a clientes del Restaurante Mi Tierra, San Ignacio*

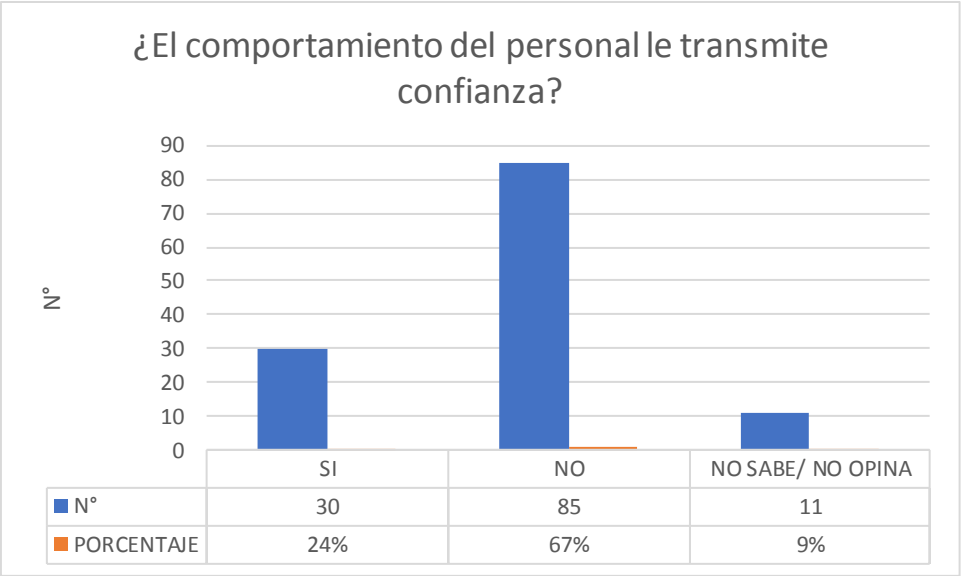


Ilustración 10 Porcentaje correspondiente al comportamiento del personal frente a los clientes en el Restaurante Mi Tierra, San Ignacio.

Análisis: El 67% de los encuestados dijeron que el personal no le transmite confianza, mientras que el 24% dijo que el personal si le transmite confianza. El 9% no sabe/no opina.

Fuente: *Elaboración Propia.*

Tabla 7
Tabla de servicio rápido al cliente en el Restaurante mi Tierra

ESCALA	NÚMERO	PORCENTAJE
Si	25	20%
No	96	76%
No sabe/ No opina	5	4%
Total	126	100%

Fuente: *Encuesta a clientes del Restaurante Mi Tierra, San Ignacio*

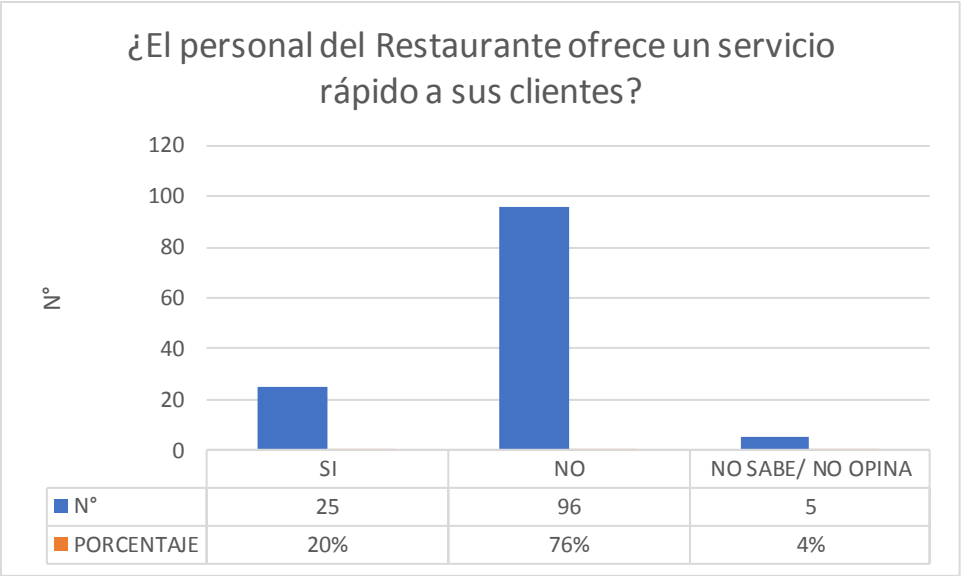


Ilustración 11 Porcentaje correspondiente al servicio rápido del personal hacia los clientes en el Restaurante Mi Tierra, San Ignacio.

Análisis: El 76% de los encuestados dijeron que el personal del Restaurante no ofrece un servicio rápido, mientras que el 20% dijo que el personal si ofrece un servicio rápido. El 4% no sabe/no opina.

Fuente: *Elaboración Propia.*

Tabla 8
Tabla de calidad de los platos en el Restaurante mi Tierra

ESCALA	NÚMERO	PORCENTAJE
Si	110	87%
No	16	13%
No sabe/ No opina	0	0%
Total	126	100%

Fuente: *Encuesta a clientes del Restaurante Mi Tierra, San Ignacio*

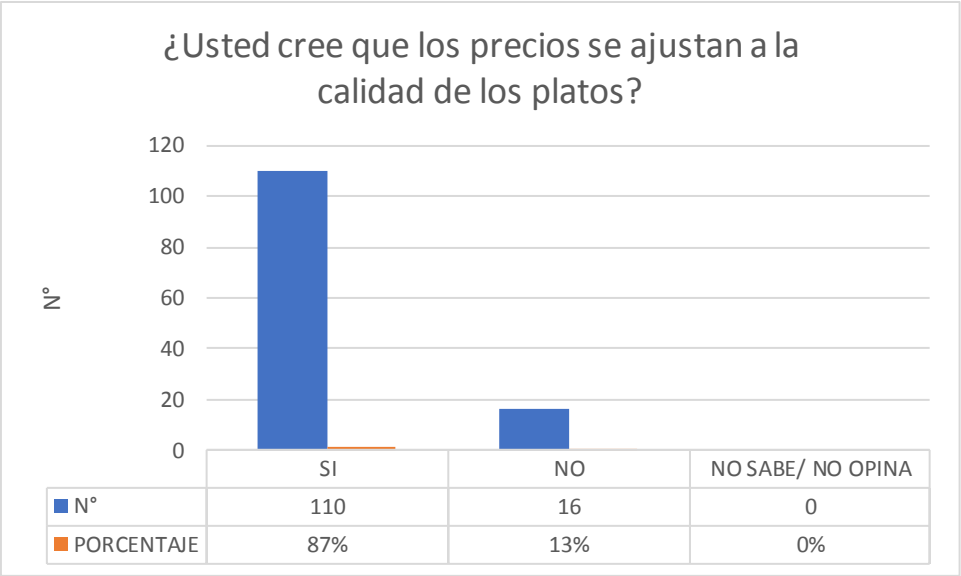


Ilustración 12 Porcentaje correspondiente al precio que se ajustan a la calidad de los platos en el Restaurante Mi Tierra, San Ignacio.

Análisis: El 87% de los encuestados dijeron que los precios si se ajustan a la calidad de los platos, mientras que el 13% dijo que no. El 0% no sabe/no opina.

Fuente: *Elaboración Propia.*

Tabla 9
Tabla de conocimiento suficientes del personal en el Restaurante mi Tierra

ESCALA	NÚMERO	PORCENTAJE
Si	32	25%
No	88	70%
No sabe/ No opina	6	5%
Total	126	100%

Fuente: *Encuesta a clientes del Restaurante Mi Tierra, San Ignacio*

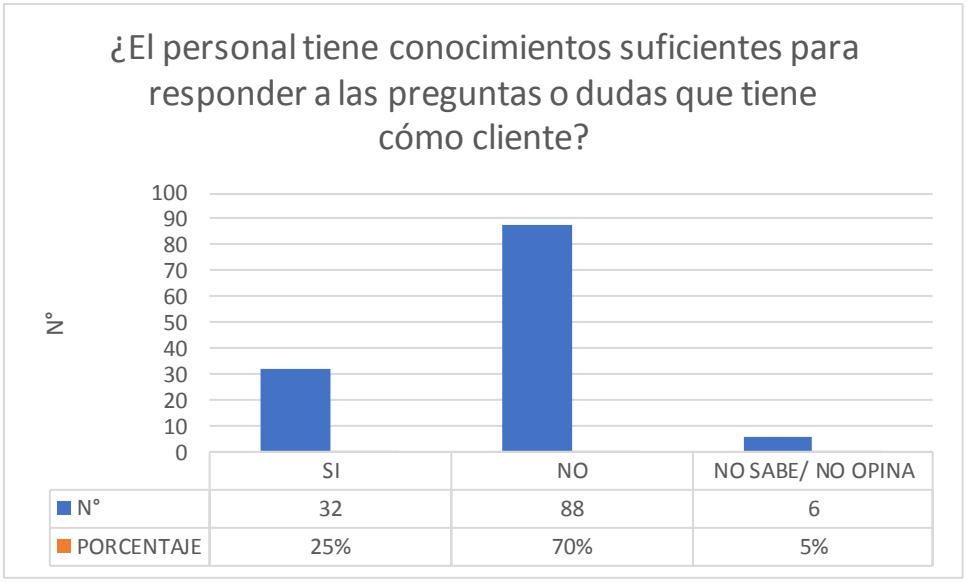


Ilustración 13 Porcentaje correspondiente al conocimiento suficientes del personal ante el cuestionamiento de los clientes en el Restaurante Mi Tierra, San Ignacio.

Análisis: El 70% de los encuestados dijeron que el personal no tiene los conocimientos suficientes para responder a sus dudas, mientras que el 25% dijo que sí. El 5% no sabe/no opina.

Fuente: *Elaboración Propia.*

Tabla 10
Tabla del personal capacitado para atender en el Restaurante mi Tierra

ESCALA	NÚMERO	PORCENTAJE
Si	21	17%
No	100	79%
No sabe/ No opina	5	4%
Total	126	100%

Fuente: *Encuesta a clientes del Restaurante Mi Tierra, San Ignacio*

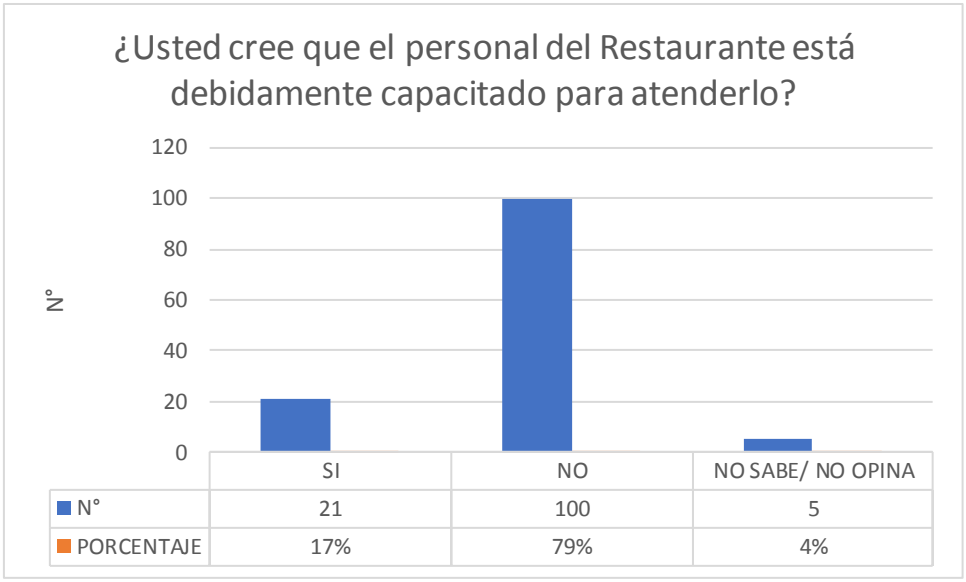


Ilustración 14 Porcentaje correspondiente del personal debidamente capacitado para atender en el Restaurante Mi Tierra, San Ignacio.

Análisis: El 79% de los encuestados dijeron que el personal no está debidamente capacitado para atenderlo, mientras que el 17% dijo que sí. El 4% no sabe/no opina.

Fuente: *Elaboración Propia.*

Tabla 11
Tabla del uso de uniforme del personal en el Restaurante mi Tierra

ESCALA	NÚMERO	PORCENTAJE
Si	115	91%
No	0	0%
No sabe/ No opina	11	9%
Total	126	100%

Fuente: *Encuesta a clientes del Restaurante Mi Tierra, San Ignacio*

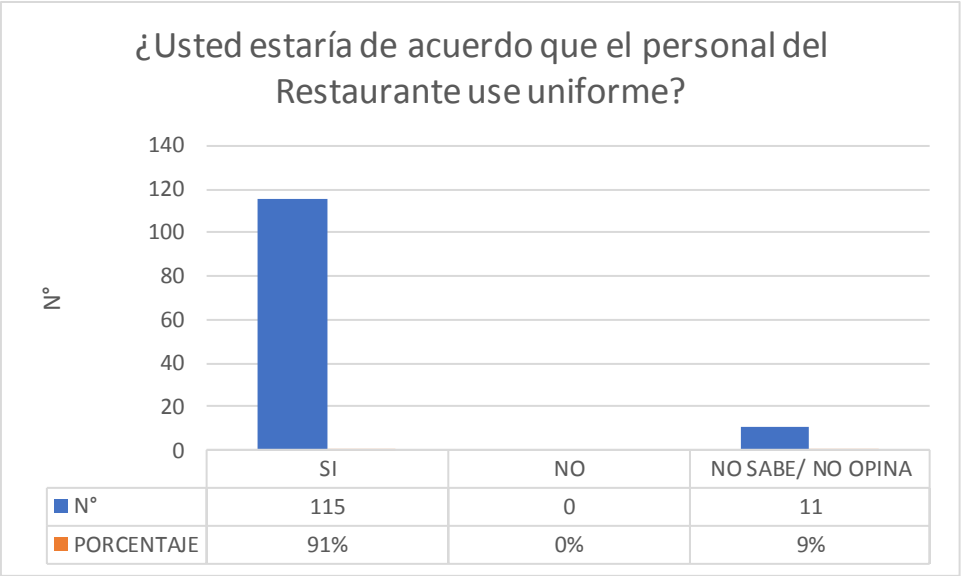


Ilustración 15 Porcentaje correspondiente al uso de uniforme del personal en el Restaurante Mi Tierra, San Ignacio.

Análisis: El 91% de los encuestados dijeron que están de acuerdo con que el personal del Restaurante use uniforme, mientras que el 9% no sabe/no opina. Nadie dijo que no está de acuerdo.

Fuente: *Elaboración Propia.*

Tabla 12
Tabla de solucionar un problema del cliente en el Restaurante mi Tierra

ESCALA	NÚMERO	PORCENTAJE
Si	30	24%
No	86	68%
No sabe/ No opina	10	8%
Total	126	100%

Fuente: *Encuesta a clientes del Restaurante Mi Tierra, San Ignacio*

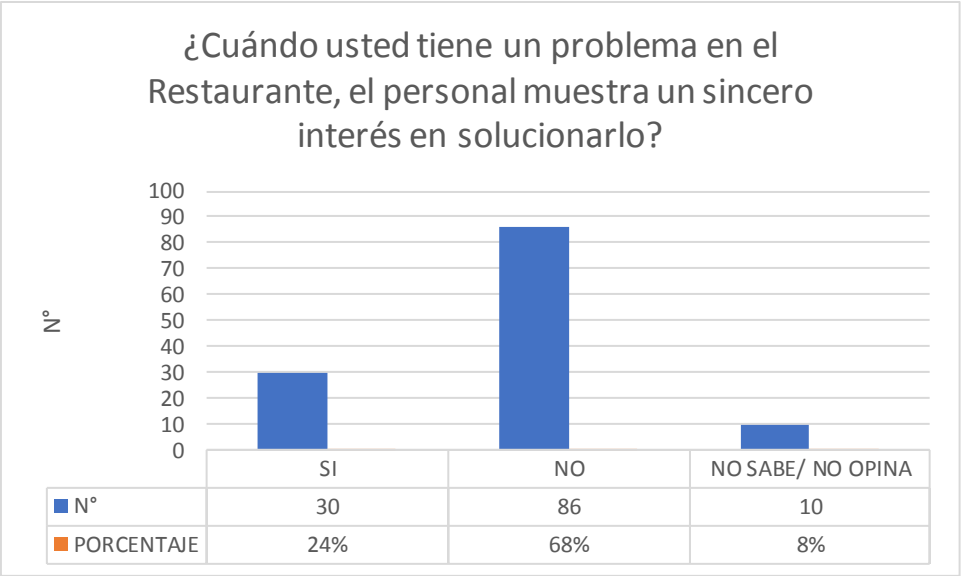


Ilustración 16 Porcentaje correspondiente al sincero interés en solucionar un problema de un cliente en el Restaurante Mi Tierra, San Ignacio.

Análisis: El 68% de los encuestados dijeron que cuando tienen un problema en el Restaurante, el personal no muestra un sincero interés en solucionarlo, mientras que el 24% dijeron que sí. El 8% no sabe/no opina.

Fuente: *Elaboración Propia.*

Tabla 13
Tabla de recomendación del Restaurante mi Tierra

ESCALA	NÚMERO	PORCENTAJE
Si	38	30%
No	82	65%
No sabe/ No opina	6	5%
Total	126	100%

Fuente: *Encuesta a clientes del Restaurante Mi Tierra, San Ignacio*

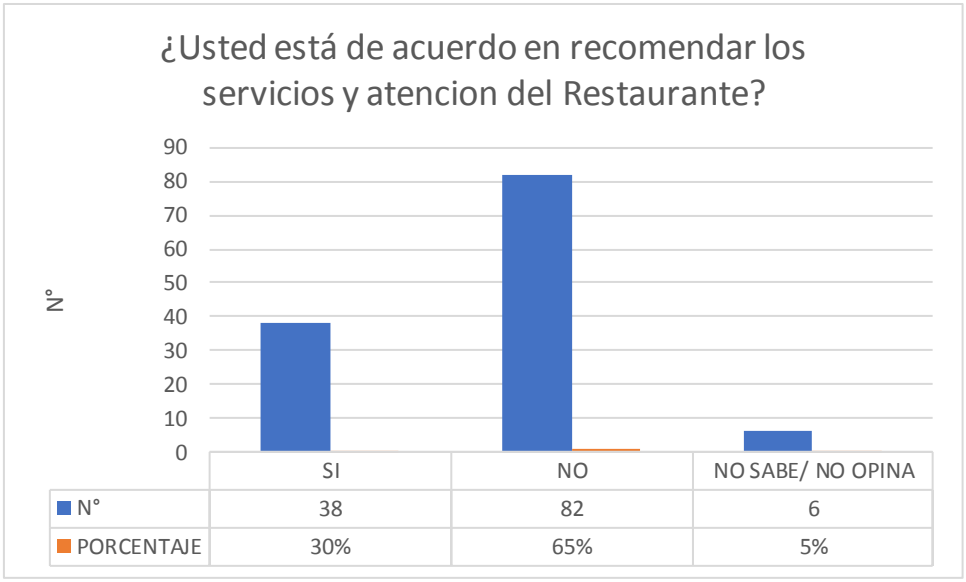


Ilustración 17 Porcentaje correspondiente en recomendar los servicios y atención del Restaurante Mi Tierra, San Ignacio.

Análisis: El 65% de los encuestados dijeron que no están de acuerdo en recomendar los servicios y atención del Restaurante, mientras que el 30% dijeron que sí. El 5% no sabe/no opina.

Fuente: *Elaboración Propia.*

3.1.2 Entrevista aplicada al gerente del Restaurante Mi Tierra, San Ignacio.

Según la entrevista que se realizó al gerente del Restaurante Mi Tierra, San Ignacio, para él los aspectos más importantes de atención al cliente son: La importancia de una buena organización, la importancia de un buen recibimiento y despedida y estar siempre atentos durante la atención.

Menciono que solo capacita una sola vez al mes a su personal, También dijo que no utiliza ninguna estrategia para incentivar a su personal que solo se le brinda un buen ambiente laboral.

Por otra parte, se le pregunto sobre las quejas más frecuentes de sus clientes, y dijo que era la mala atención por parte de los empleados, y que el personal mucho tarda en tomar el pedido.

También menciono que no posees un personal calificado ya que ha tenido muchas quejas por parte de los comensales.

Sobre la relación de la empresa con los clientes, dijo que no es muy buena ya que actualmente el personal no brinda una buena atención como se espera, y sobre los factores que influyen para que el cliente regrese dijo que era la buena infraestructura, la buena atención y un buen producto.

En cuanto a si su personal está altamente capacitado para cumplir con el rol de brindar una atención de calidad dijo que no simplemente, menciono que sus clientes no están totalmente satisfechos ya que su personal no muestra interés en brindar una atención de calidad.

Por último, menciono que los aspectos que considera que debe mejorar en su Restaurante para brindar una buena atención a sus clientes son, mejorar su personal que sea calificado y realizar capacitaciones constantes.

3.1.3 Ficha de Observación

FICHA DE OBSERVACIÓN

Fecha: 29/09/2017

Este instrumento tiene como objetivo diagnosticar la situación actual del Restaurante Mi Tierra- San Ignacio.

1. Poco adecuado, necesita mejorar	2. Medianamente adecuado/ en proceso	3. Adecuado/ Logrado

INDICADOR TANGIBILIDAD	1	2	3
¿Instalaciones físicas del restaurante son visualmente atractivas?			x
¿Los empleados del restaurante tienen apariencia pulcra?		x	
¿La folletería, estado de cuenta, las cartas son visualmente atractivos?		x	
¿Se utilizan medidas de higiene en el Restaurante?			x
INDICADOR INTANGIBLES	1	2	3
¿El comportamiento de los empleados transmite honestidad y confianza	x		
¿Los empleados son amables con el cliente?	x		
INDICADOR TIEMPO	1	2	3
¿El tiempo de entrega de pedido es prudente?		x	

Según lo observado en el Restaurante Mi Tierra, San Ignacio he podido percibir que las instalaciones físicas del establecimiento son muy buenas, al igual que las medidas de higiene, pero por otra parte el personal no posee las características necesarias e importantes que debería de tener para poder brindar una buena atención personalizada a los comensales, pude darme cuenta de que no es su prioridad que el cliente este satisfecho.

Por último, he visto que la entrega de los productos tarda un poco en ser entregada a los clientes, y eso es un factor que también influye en la incomodidad del comensal.

3.1.4 Interpretación de los Resultados

- **Resultados de la Encuesta**

Los resultados de la Encuesta determinaron que el Restaurante Mi Tierra, San Ignacio, los clientes no se encuentran satisfechos con la atención y el que brinda el personal del establecimiento, ocasionando la insatisfacción y necesidades en el cliente.

- **Resultados de la Entrevista**

Los resultados de la Entrevista que se realizó al Gerente de Restaurante Mi Tierra, San Ignacio, permitieron determinar que en el establecimiento no se han realizado mejoras con respecto a la calidad de atención brindada por falta de capacitación y profesionalismo por parte de sus empleados, es decir no existe una buena organización, posee una buena infraestructura, pero no es suficiente para que el cliente se sienta cómodo y satisfecho.

- **Resultados de la Ficha de Observación**

Los resultados de la Ficha de Observación permitieron observar que en el Restaurante Mi Tierra, San Ignacio, el personal carece de características necesarias e importantes que debería de tener para poder brindar una buena atención personalizada a los comensales, pude darme cuenta de que no es su prioridad que el cliente este satisfecho

3.2 Discusión de Resultados

En el tabla N° 4, ante la pregunta: Usted cree que el Restaurante brinda una buena atención a sus clientes, una importante cantidad de clientes (21%) afirman estar convencidos que la atención es buena, sin embargo una mayoría de clientes (71%) considera que la atención no es de buena calidad, este hallazgo es importante porque evalúa la percepción de clientes actuales y potenciales, también concuerda con lo afirmado por (García, 2011) quien refiere que en todas la empresas dedicadas directa o indirectamente al turismo, tiene gran importancia la atención que se da a los clientes, ya que el turismo no solo se sustenta en el atractivo turístico, sino también en la experiencia de vida que se lleva el turista. Ya que en el caso de un restaurante lo que se intenta lograr es brindar una buena atención que vaya de la mano con un buen producto gastronómico que haga que los comensales deseen regresar, creando así poco a poco, una lealtad en el cliente. El personal se encargará de brindar a los clientes una experiencia de servicio única, haciéndolo sentir que su satisfacción es lo más importante, conservando siempre la pulcritud y el respeto.

En el grafico N° 10 ante la pregunta: Usted cree que el personal del Restaurante está debidamente capacitado para atenderlo, se observa que los usuarios (17%) se encuentran satisfechos con la atención que brinda el personal del restaurante, sin embargo, otro grupo de clientes (79%), manifiesta su inconformidad con dicha atención. (Chavesta, 2009) en su investigación Grado de Satisfacción del cliente de los Restaurantes Pardos Chicken de Chiclayo refiere que hoy por hoy las empresas no pueden sobrevivir por el simple hecho de realizar un buen producto. Sino también por la calidad de atención que recibe el cliente ya que en el grado de satisfacción de un consumidor influyen muchos factores, desde la infraestructura del local, el producto hasta el más importante la calidad de servicio. Ya que el principal motivo por el que los clientes asisten a este establecimiento es por el servicio de calidad y de sus productos.

Finalmente, en el grafico N° 13 ante la pregunta: Usted está de acuerdo en recomendar los servicios y atención del Restaurante, el resultado es muy interesante ya que el (65%) no está dispuesto a recomendar el servicio ni la atención del establecimiento a otras personas, asimismo solo un (30%) de los usuarios si tiene disposición para recomendar dicho servicio y atención.

Este hallazgo desde la percepción de esta investigación es concluyente en determinar el deterioro en la reputación empresarial de clúster gastronómico. Para respaldar este resultado revise la teoría expresada por (Hirano, 2013) en su entrevista concedida al comercio “La importancia del servicio en restaurante”, afirma que en un restaurante el personal de servicio es muy importante, debido a que el servicio es prácticamente la carta de presentación del restaurante y el nexo entre el mozo y el comensal lo que hace que su rol sea fundamental para el local ya que definitivamente nadie regresa ni recomienda los servicios de un establecimiento si no fue bien atendido. La calidad de servicio es lo que permite lograr una ventaja competitiva y en este sentido el recurso humano es el factor más importante de este rubro.

3.3 Aporte Científico

Propuesta de Investigación

"DISEÑO DE UN PLAN DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA INCREMENTAR LA DEMANDA Y LOGRAR LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES EN EL RESTAURANTE MI TIERRA, SAN IGNACIO"

3.3.1 Fundamentación de la propuesta

Las presentes estrategias describen el conjunto de acciones que se deben afrontar para la mejora de la calidad de la organización del sector restauración, teniendo como objetivos principales la mejora de la atención y el aumento de satisfacción del cliente que permitieron a los propietarios o gerente del Restaurante contar con una herramienta que puede ser utilizada para lograr incrementar la demanda y una mejor posición competitiva en el mercado.

En la propuesta se describe métodos y actividades para atender con calidad a los clientes, contiene explicaciones sobre como la satisfacción del cliente se convierte en una ventaja competitiva, también los factores esenciales que el restaurante debe poseer para administrar la calidad en la atención y la implementación

Las estrategias se conciben con el fin de proporcionar al restaurante instrumentos eficaces que permitan aumentar la satisfacción del cliente mediante la mejora continua de la gestión de los procesos internos.

Estas estrategias establecen los requisitos mínimos que deben cumplir aquellas organizaciones comprometidas con la calidad de atención que se le debe ofrecer al cliente y que necesitan certificación de la calidad, con el correspondiente reconocimiento público por parte de los organismos competentes. Por ello es necesario que el diseño de estrategias responda a una decisión estratégica de la dirección, que fomenta una cultura de calidad en el seno de la organización como elemento competitivo y diferenciador.

REQUISITOS MÍNIMOS PARA OPTAR EL SELLO DE CALIDAD

CAPITULO II/CALTUR

DE LA AUTORIZACIÓN, REQUISITOS Y PROCEDIMIENTO

Artículo 4°. - Autorización de Uso del Sello de Calidad Turística CALTUR

Podrán solicitar el uso del sello de Calidad Turística CALTUR los prestadores de servicios turísticos que cuenten con la Certificación de Conformidad expedida por un organismo de Certificación de Productos Acreditado.

Cada prestador de servicios turísticos que haya obtenido la autorización para uso del sello recibirá de parte de la dirección nacional de desarrollo turístico:

a) Certificado de autorización para el uso del Sello de Calidad Turística CALTUR.

b) Calcomanía del Sello, el cual podrá exponer en un lugar público de su establecimiento.

c) Sello en formato digital, con las características de color, tamaño y tipo de letra que podrá usar en sus documentos administrativos, publicidad y promoción.

Artículo 5°. - Requisitos y procedimientos para la atención de solicitudes

Los prestadores de servicios turísticos interesados en contar con la autorización de uso del sello de Calidad Turística CALTUR, presentaran a la Dirección Nacional de Desarrollo Turístico del Viceministerio de Turismo, una solicitud, adjuntando una copia del Certificado de Productos Acreditado que dé cuenta del cumplimiento de una Norma Técnica Peruana (NTP) del Sector Turismo.

Para el otorgamiento del certificado de conformidad, el Organismo de Certificación de Productos Acreditado, deberá operar un esquema de certificación basado en el sistema 6, de la "Guía Peruana GP-ISO/IEC 67 Evaluación de la Conformidad. Fundamentos de la certificación de productos".

Para lograr el aseguramiento necesario dentro del esquema de certificación, los criterios del esquema deben incorporar requisitos del sistema de gestión de la calidad a verificar, como los establecimientos en la norma NTP-ISO 9001 o en una norma similar de sistemas de gestión de calidad.

La Dirección Nacional de Desarrollo evaluara la solicitud presentada en un plazo no mayor de 15 días, procediendo de ser el caso por autorizar el uso del Sello de Calidad Turística CALTUR.

En caso de concluir que no es procedente otorgar el uso del Sello de Calidad Turística CALTUR, lo comunicara al solicitante mediante la expedición y notificación de la Resolución Directoral respectiva.

Artículo 6°. - Vigencia de la autorización de Uso del Sello de Calidad Turística CALTUR

La empresa autorizada podrá usar el Sello de Calidad Turística CALTUR por tres años, renovable, siendo necesario que se encuentre vigente el certificado de conformidad.

Decreto supremo que aprueba Reglamento del Procedimiento y Requisitos para el uso del Sello de Calidad Turística CALTUR.

La implantación de estrategias de atención al cliente supone un paso hacia la implantación de sistemas de gestión de calidad más completos (sobre todo a nivel documental).

Estas estrategias proporcionaran a los propietarios o gerente del restaurante, los conocimientos para brindar una atención de calidad, así como al personal le permitirá desarrollarse de la mejor manera en sus funciones.

En la propuesta se describen los métodos y actividades para atender con calidad a los clientes, contiene explicaciones sobre como la satisfacción del cliente se convierte en una ventaja competitiva, también los factores esenciales que el Restaurante debe poseer, para administrar la calidad en la atención y la implementación.

Se espera que la aplicación de la propuesta contribuya a que el Restaurante tenga una mayor rentabilidad, aumentar su demanda y sobre todo obtener la fidelidad de los clientes por recibir una atención y servicio de calidad.

3.3.2 Objetivos de la propuesta

3.3.2.1 Objetivo general

Elaborar un plan de mejora de atención al cliente para incrementar la demanda y lograr la fidelización de los clientes en el Restaurante Mi Tierra, San Ignacio

3.3.2.2 Objetivos específicos

a) Mejorar las estrategias de atención al cliente, encaminadas al incremento de la fidelización de la demanda del Restaurante Mi Tierra, San Ignacio a través de seminarios de capacitaciones.
b) Proporcionar un instrumento que permita al personal del Restaurante, la generación de ideas para implementar iniciativas y actividades que conlleven al incremento y satisfacción del cliente y su posterior fidelización.
c) Lograr que el plan de mejora de atención al cliente y manual de buenas prácticas se considere una Norma en la Organización, el cual garantizará un buen servicio y a consecuencia motivara a nuestros clientes a recomendar dicho establecimiento.

3.3.3 Importancia de la propuesta

Este plan a través de sus diferentes herramientas dará solución a los problemas en la atención al cliente, dificultad que enfrenta el Restaurante Mi Tierra, San Ignacio.

Al implementar las estrategias, el Restaurante se beneficiará tanto interna como externamente logrando así proyectar una imagen positiva ante sus clientes teniendo como resultado el incremento y afluencia de clientes en su establecimiento.

La importancia de esta propuesta radica en aumentar los conocimientos del gerente y personal del Restaurante, a la vez llevar a la acción las presentes estrategias las cuales permitirán brindar una atención de calidad, beneficiándose no solo el gerente y propietarios sino también los empleados, el distrito de San Ignacio y el país.

3.3.4 Beneficios de la propuesta

Con la propuesta de elaborar un plan de mejora de atención al cliente, se proveerá al Restaurante Mi Tierra, San Ignacio de elementos a fin de mejorar los servicios de atención al cliente a través de técnicas básicas de estrategias de atención logrando con ello la preferencia de éste en el distrito de San Ignacio.

3.3.5 Alcance de la propuesta

Las estrategias para mejorar la atención al cliente en el Restaurante Mi Tierra, San Ignacio se ejecutó con una duración de unos 4 meses a partir de setiembre del 2017 hasta diciembre del 2017.

3.3.6 Estrategias básicas

Liderazgo en costos

Esta estrategia consiste en vender productos a precios unitarios acordes al mercado, a través de una reducción en los tiempos y con los mejores proveedores y se utilizará en el Restaurante Mi Tierra, San Ignacio.

Diferenciación

Esta estrategia consiste en reducir o vender un producto que sea único y original, que logre distinguirse de la competencia, y que no sea fácilmente imitable por esta, esta estrategia se utilizara en el Restaurante Mi Tierra, San Ignacio.

Especialización

Esta estrategia consiste en enfocar o concentrar la atención en un segmento especifico del mercado, es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o gustos de un determinado grupo de consumidores, esta estrategia se utilizara en el Restaurante Mi Tierra, San Ignacio.

3.3.7 Presupuesto

RESTAURANTE	ACTIVIDADES	COSTO	TIEMPO	RESPONSABLE
RESTAURANTE MI TIERRA, SAN IGNACIO	1.Capacitación 2. Supervisar 3. Analizar	S/. 1000	35 horas	Lic. Rafael Martel

Cuadro 1 Presupuesto general de realización de actividades

3.3.8 Programación de actividades

RESTAURANTE	DURACION	FRECUENCIA	TEMA	COSTO	DOCENTE	LUGAR	TOTAL DE HORAS
MI TIERRA, SAN IGNACIO	5 DIAS	INTERDIARIO	CAPACITACION EN TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE ATENCION AL CLIENTE	S/. 500	Lic. Rafael Martel	Restaurante Mi Tierra	15 horas
	3 DIAS	INTERDIARIO	SUPERVISAR LA EJECUCION DE LAS CAPACITACIONES REALIZADAS EN ATENCION AL CLIENTE	S/. 300	Lic. Rafael Martel	Restaurante Mi Tierra	12 horas
	2 DIAS	INTERDIARIO	ANALIZAR EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PROPUESTAS	S/. 200	Lic. Rafael Martel	Restaurante Mi Tierra	8 horas

Cuadro 2 Presupuesto detallado por actividades realizadas

3.3.9 Plan de acción

Estrategias de atención al cliente

3.3.9.1 Calidad en la atención al cliente:

Para que una empresa de servicio pueda atender con calidad al cliente, debe tener la capacidad para satisfacer sus necesidades y para lo cual necesitan, saber qué es lo que el cliente desea, como quiere que lo atiendan y poder ofrecerle calidad en la atención. Por tal razón, todas las actividades que realice el Restaurante deben hacerse bien desde el principio y mejorarse continuamente.

La cortesía en la atención:

Los propietarios o gerente deben de dar a conocer las formas en como el personal debe de tratar a los clientes que llegan al Restaurante, ya que esto determina si la empresa tiene una visión enfocada en la atención al cliente. A continuación, se presentan algunos pasos para atender con cortesía al cliente.

Recibirlo bien

Cuando una persona visita un Restaurante, es importante que el empleado que entre en contacto con él, lo salude con una sonrisa agradable, le dé la bienvenida y seguidamente lo lleve al lugar que prefiera para consumir sus alimentos.

Desarrolle una actitud amistosa

Para que una empresa pueda ofrecer una buena atención, debe tener un personal que demuestre una verdadera actitud amistosa con el cliente y para que esta sea efectiva, el gerente y los empleados deben de poseer las cualidades de servicio que se mencionan a continuación:

- Amable
- Comprensivo
- Eficiente
- Cortés
- Servicial
- Rápido
- Agradable

Estar pendiente del cliente

Siempre tiene que existir un empleado encargado de estar pendiente de las personas que están consumiendo sus alimentos ya que estos, muchas veces solicitan algo y se desesperan cuando no encuentran a quien pedírselo o a quien presentarle una queja.

Agradecer el haber visitado el Restaurante

Cuando el cliente se retire del Restaurante debe darle las gracias por haber elegido ese lugar, de tal manera que éste se lleve una buena impresión de la atención que se le brindó.

Dígale que la empresa siempre lo espera

La persona encargada de despedir al cliente debe decirle que la empresa está disponible en el momento que él desee hacer uso del servicio; de esta forma se estará estableciendo una relación duradera del cliente.

3.3.9.2 Motivar a sus clientes

Los dueños del Restaurante no deben de pasar por alto la oportunidad de quedar bien con los clientes y una manera de hacerlo es motivándolo, de esta forma se despertará su interés por el servicio que ser ofrece. A continuación, se presentan algunas formas para motivar al cliente:

Regalos que muestran aprecio

Es necesario que la empresa obsequie a sus clientes artículos promocionales, la gerencia puede establecer un parámetro para ello, y estos artículos deben llevar el nombre o logotipo del Restaurante para posicionar más el servicio en la mente del consumidor.

Ofrecerles bocadillos especiales

Para motivar al cliente a que sea fiel a la empresa, regale bocadillos, estos pueden dárseles cuando consuman una cantidad significativa de alimentos, o cuando se prepara un nuevo platillo y necesite despertar el interés por el mismo; la mejor forma de hacerlo es que tenga la experiencia de probarlo.

Muéstrales a los clientes que se alegra al verlos

Se le hará más fácil a usted como propietario, si habla acerca de los clientes en términos positivos con sus empleados si le atraen o le gustan debe ser muy fácil demostrarlo; por lo tanto, es importante que los empleados lo pongan en práctica cada vez que estén en contacto con ellos; y para esto se mencionan las siguientes actitudes que debe mostrar el personal:

Sonría cuando salude a los clientes ya sea a través del teléfono o personalmente, demuestre que está complacido de hablar con ellos.

De la impresión que usted quiere servirles.

Encuentre la oportunidad genuina para decirles a los clientes que le agradan los gustos y elecciones o comportamiento que tienen.

3.3.9.3 Métodos y actividades para atender con excelencia a los clientes

Los propietarios y gerente deben conocer los métodos para mejorar el desempeño en la atención al cliente, ya que ellos son los encargados de administrar al personal y tienen la capacidad para implementar actividades que lleven como fin atender con calidad a los clientes. A continuación, se describen algunos métodos y actividades encaminadas a lograr este fin:

Conociendo a sus clientes

Antes de intentar mejorar la atención a los clientes es necesario saber que desean consumir, por lo que es importante que se pregunten ¿Por qué visita el Restaurante? ¿Qué es lo que más le gusta? ¿Cómo pueden mejorar el servicio, para que los beneficios sean mayores?

Información de los clientes

Los propietarios o gerente pueden recopilar información abriendo un archivo con datos de sus clientes más importantes como a continuación se mencionan:

- Nombre – Dirección – Teléfono
- Cuál es el platillo que más le apetece
- Como le gusta que se le atienda

Información que llega a la empresa

El Restaurante pueden obtener información sin necesidad de ir a buscarla, el cliente es esa fuente de información, ya que es quien recibe el servicio y el gerente o personal deben observar la actitud del consumidor, ya que del gesto que haga el cliente se dará cuenta si el servicio cumplió con sus expectativas o no.

Información que debe de conseguir

Se debe reconocer que no solo basta que el dueño o gerente este tranquilo esperando que la información llegue a él, sino que debe de tener la iniciativa de buscarla. Cuando las personas acaban de terminar de consumir sus alimentos se les debe de preguntar, como se sintieron, si les gusto el platillo, brindarle una sonrisa y darle las gracias por haber visitado el Restaurante etc. Pero lo más importante es preguntarle o indagar si hubo algo que no le gusto del servicio, de esta manera, el cliente se sentirá importante ya que la gerencia le proporcionara la información que le permitirá conocer a sus clientes y corregir la falta que se esté cometiendo en el servicio.

Comunicando el mensaje

En las empresas es importante que surja la comunicación, ésta se puede establecer a través del mensaje y para ello es necesario que los propietarios del Restaurante tengan mucha delicadeza en tener bien detallada la carta del menú, ya que por medio de este se le especifica al cliente toda la variedad de alimentos y precios, facilitándoles seguridad en lo que desean pedir y no permitiendo que se retiren por no haber sido claros en la carta. A continuación, se mencionan algunas actividades para comunicar el mensaje hacia los clientes:

La elaboración del menú

Esta es una de las actividades más delicadas que tiene que realizar un restaurante, ya que este permite un primer juicio sobre él, por lo que debe incluir lo mejor que ofrece y mantener los ingredientes disponibles y a la vez introducir cambios en el menú con originalidad y el personal debe estar completamente enterado de la mejor forma de servicio.

Carta de menú

Los clientes necesitan conocer los alimentos que ofrece el restaurante antes de consumirlos y a la vez verificar los precios, para que luego el cliente ordene su plato de acuerdo con su gusto y preferencia. De esta manera se realiza la comunicación, para que cada cliente salga del Restaurante con el deseo de repetir el plato exquisito que consumió.

Cartelera de menú

Para atender con calidad a los clientes, el restaurante debe tener una cartelera, ya que por medio de ella se le comunica al cliente los menús que le tiene la empresa a la orden del día; de esa manera, se motiva a los clientes para que sientan más apetito y a la vez que conozcan todo lo que contiene el platillo, ya que a través de la cartelera los consumidores pueden recibir el mensaje de lo que les ofrece diariamente.

Identificación con la empresa

Es importante que usen su logo para darse a conocer y diferenciarse de otras empresas, ya que por medio de este se comunica el mensaje a los clientes. Se puede llevar a cabo a través de servilletas, manteles, uniforme del personal y en la carta de menú.

3.3.9.4 Mejorando las habilidades de atención al cliente

Las empresas tienen la responsabilidad de que el personal desarrolle habilidades en las áreas de servicio. Para que la empresa cumpla este fin puede hacer uso de la capacitación a los empleados.

Existen diferentes métodos de capacitación, entre estos están:

- Reuniones grupales para asegurarse de la comprensión y concientización de los aspectos vitales del servicio.
- Revisiones de procedimientos al preparar los alimentos actuales, mostrando la forma en que otros restaurantes lo hacen y aplican las acciones de atención al cliente.
- Actividades de resolución de problemas.
- Lluvia de ideas para mejorar el desempeño de las actividades de servicio.
- Para mejorar las habilidades de servicio al cliente se pueden desarrollar las siguientes actividades.

El tono de voz

Al entrar en contacto con los clientes, es muy importante saber que el tono de voz constituye el 38% del lenguaje, y de hacer uso del teléfono el tono de voz ocupa el 86%.

En las empresas que brindan servicios, las palabras juegan un papel significativo y sobre todo como se dicen, ya que si no modula la voz se puede correr a los clientes. Algunas personas tienen por naturaleza una voz interesante y puede modularse espontánea y fácilmente, de tal manera que suene cálida y amistosa.

Otros no son tan afortunados, necesitan practicar, para ello se hace lo siguiente:

- Sonría cuando hable.
- Practique la acentuación de las palabras.
- Respire (Profundo, largo y lentamente).

Las habilidades del cocinero

Ser cocinero es una profesión que requiere de plena concentración y de rigurosa ética de profesionalismo. El personal que brinda este servicio debe de reunir características vitales como una presentación idónea, manejo higiénico de alimentos y conocimientos de nutrición, ya que por la naturaleza del servicio genera gran cantidad de basura y desperdicios y si a estos no se les da el tratamiento adecuado, perjudica la imagen del restaurante y puede recibir una sanción por el ministerio de salud.

La eficiencia de la higiene es causante de malestares estomacales entre los clientes, todos los utensilios que son utilizados, para la preparación de clientes deben de estar desinfectados, por tal razón, deben contar con líquidos desinfectados como cloro, lejía, detergente, etc. Toda la mantelería debe estar limpia, además del ambiente acogedor y moderno.

Los cocineros juegan un gran papel para tener clientes satisfechos, por ende, un chef o cocinero debe de estar aprendiendo siempre, ya que la cocina se ha convertido en un tema del cual todos quieren saber que existen nuevas técnicas para la preparación de nuevas recetas. Por lo tanto, un cocinero nunca para de aprender, debe de tener como herramienta de aprendizaje, libros, enciclopedias, paginas especializadas en la red mundial de internet y recibir curso de comida; entre otros.

Otras habilidades que debe conocer el cocinero:

- Rapidez en la preparación de los alimentos.

- Conocer los secretos de cocinas, tanto para manejar los instrumentos modernos como los más antiguos.
- Debe ser capaz de sustituir algunos ingredientes, en caso de emergencias, sin arriesgar el sabor apropiado de los platillos.
- El aseo en la preparación de los alimentos es esencial para la salud.

3.3.9.5 Contribuya la lealtad con los clientes

Los clientes leales proporcionan un alto grado de estabilidad en la empresa por tal razón, se debe conservar al cliente que se ha ganado y estar pendiente de las necesidades que desea satisfacer, para que ellos no abandonen el restaurante por otro de sus competidores en cualquier momento. Se debe de tratar al cliente como una persona que se valora. Es vital que se mantengan los clientes solamente después de que se haya dominado esta habilidad se debe de empezar a reclutar a nuevos clientes.

Para mantener clientes leales en el Restaurante es necesario tomar en cuenta las siguientes actividades:

Tratar al cliente con el respeto y la importancia que se merece

Es necesario ver al cliente como una persona valiosa, no debe de importar el nivel económico que tenga ya que de esta manera el cliente se sentirá satisfecho por el respeto y la importancia que se le tiene.

Ofrecer al cliente alimentos de calidad a un precio justo

Para satisfacer a los clientes es necesario que se les ofrezca un servicio de calidad, un precio de acuerdo con los alimentos que consumen, y de esta manera tendrán clientes leales en su restaurante, ya que ellos son los que deciden si el servicio brindado es de calidad y de buen precio.

Mantener la relación fresca con el cliente

A los clientes se les debe continuar tratando bien, como lo trato por segunda vez, permitiendo que este se vaya impresionando del restaurante, ya que el cliente necesita ser motivado para que siga siendo leal, entre más profunda sea la lealtad con la empresa más difícil se la hará a un competidor llevárselo.

3.3.9.6 Use las quejas en forma positiva

Es necesario que tome las quejas como algo que los va a beneficiar y no tomarlas como un problema que llega a la empresa. Es importante considerar las quejas, ya que a través de ellas los propietarios podrán darse cuenta en que están fallando y que problemas necesitan solucionar. A continuación, se mencionan algunas actividades que el gerente podrá tomar en cuenta para solucionar los problemas:

Solucione las quejas de los clientes

Si quiere saber cómo se comportan los clientes es necesario hacer conciencia como actúa uno mismo cuando está insatisfecho por un mal servicio, por esta razón, se debe comprenden a los clientes, ya que estos a veces no se toman la molestia de quejarse por temor de no ser escuchados.

Facilite el quejarse

Muchas veces se sabe que el cliente tiende a quejarse en los restaurantes cuando está insatisfecho por el servicio, por tal razón, es necesario colocar buzones de sugerencia en lugares visibles, facilitando al cliente a que realice sus quejas, lo que permitirá mejorar el servicio para beneficio de ambos.

Hágale saber que vale la pena

Uno de los factores más importantes en los restaurantes es darle confianza al cliente, para que este pueda expresar sus quejas sin ningún temor, cuando más crea un cliente que sus quejas le benefician, es más probable que lo haga y éste comentara con sus colegas y amigos que si valió la pena.

Decirle al cliente, lo sentimos mucho

Algunos propietarios se sienten incomodos al disculparse con el cliente, porque piensan que esa es la forma correcta de admitir que tienen la culpa; sin embargo, decir lo siento es la manera adecuada de demostrarle al cliente que se siente apenado porque tuvo una mala experiencia con la empresa.

Además, se debe expresar lo más sincero posible para que este quede convencido de la culpa.

3.3.9.7 Manteniendo buenas relaciones

El logro de la preservación de relaciones efectivas con los clientes es uno de los retos más desafiantes a los que se enfrenta todo restaurante. La buena relación entre clientes y empresas es una evaluación que solo la puede juzgar el cliente, pues este es el que recibe el servicio.

Las relaciones a largo plazo son una verdadera clave para el éxito de toda empresa, ya que al cliente no se le debe atender como alguien que va a de paso y nunca más volverá a visitar, por tal razón, se debe emprender todos los esfuerzos necesarios para hacerlo sentir bien y satisfacer todas sus necesidades. Esto permitirá una relación duradera con el cliente, a continuación, se mencionan algunas de las relaciones que los clientes deben tener con el personal de servicio:

Los clientes esperan una atención profesional y eficiente

Siempre que un cliente llega a un restaurante espera encontrar un personal que lo atienda con profesionalismo, que tenga habilidades, de tal forma que le sirvan en el menor tiempo posible, ya que el tiempo de espera se convierte en un motivo para tener clientes disgustados.

La presentación del propietario, administrador y del personal es muy importante, los empleados deben andar siempre uniformados y tener las condiciones higiénicas y saludables para proyectar una buena higiene de la empresa.

Manera de mejorar las relaciones

Las buenas relaciones con los clientes es un factor primordial que no debe fallar, ya que, por medio de estas, se sabe cuáles son los gustos y preferencias y demostrarles confianza y aprecio, esto hace que el cliente se sienta familiarizado con la empresa. A continuación, se mencionan algunos consejos para mejorar las relaciones con los clientes:

- Muestre amistad
- Sea honesto y abierto
- Muestre cortesía
- Interésese en los demás
- Muestre buen humor
- Sea tolerante
- Tiene que ser comprensivo
- Sea justo
- Muestre actitud positiva

3.3.9.8 Satisfacción del cliente

Este se ha convertido en un factor indispensable en las empresas, ya que cada uno de los clientes posee diferentes necesidades, por lo tanto, tenerlos contentos a todos es algo posible de realizar. A continuación, se mencionan algunos aspectos para alcanzarla:

Medir los niveles de satisfacción de los clientes

Una empresa que trabaja destinada a ofrecer servicio de calidad al cliente no debe pasar por alto la importancia de medir la satisfacción de éste.

De esta forma puede garantizar si se está logrando la excelencia en el servicio. Por tanto, es necesario centrarse en el cliente, ya que por este medio puede tener en cuenta las necesidades que le satisfacen y cuáles no. A continuación se presentan algunas formas de medir la satisfacción del cliente:

Opinión de los empleados

El gerente debe considerar la opinión de quienes están en contacto directo con el cliente, ya que esta es una fuente directa por medio del cual se puede obtener información, porque ellos atienden a los clientes satisfechos e insatisfechos, los empleados conocen la clave para solucionar el problema; por lo tanto, son los únicos que saben el porqué de la actitud del cliente. Por ejemplo, en un restaurante se da un problema en la atención, de que un platillo no tiene el mismo sabor que tenía antes, el mesero sabe que es porque se ha contratado a un nuevo cocinero y el no conoce la receta, por lo tanto, este empleado necesita ser capacitado y el gerente debe tomar las medidas necesarias para solucionar el problema.

Encuesta de satisfacción de los clientes

Esta fuente permite medir la satisfacción del cliente, ya que a través de ella se puede conocer el grado de satisfacción de este, ya que la encuesta es hecha a los clientes que hayan tenido la experiencia de consumir alimentos en un restaurante en un periodo determinado, por ejemplo se necesita saber que opinan los clientes de la atención que les brinda el personal, el gerente o propietario quiere conocer si los empleados están poniendo en práctica las indicaciones que se le dio en una capacitación de cómo hacerlo.

El éxito de la encuesta depende de la formulación de cuestionario donde el objetivo primordial es obtener la información que revele las opiniones del cliente. (Ver encuesta en anexos)

La calidad

Es importante tener en cuenta que la calidad es un punto primordial para satisfacer las necesidades del cliente, y esta puede ser lograda si la empresa se compromete a implementarla en la atención que brinda. Esta se obtiene cuando posee los requisitos necesarios que satisfacen las necesidades de los clientes, cuando se emplean todos los recursos humanos, financieros y materiales en forma óptima y se realicen todas las actividades de la mejor forma.

El propósito de enfocar la calidad en la atención al cliente es que le permite ganar y conservar clientes y mantenerlos satisfechos, ya que de esta manera se logra la ventaja competitiva.

Aplicando la innovación

La innovación aplicada a las empresas, permite la incorporación de nuevos productos, procesos o servicios, llevándola a un crecimiento económico y mayores beneficios , por ejemplo el clima que tiene el distrito de San Ignacio posee temperaturas altas, esto ocasiona que los clientes sientas fatigados por lo tanto los restaurantes que ofrezcan aire acondicionado estarán aplicando la innovación de igual forma la atención con nuevas técnicas, las empresas de esta naturaleza deben tener una orientación permanente hacia la mejora, si tiene una decoración típica debe mantenerse en buenas condiciones, por ejemplo, si cuenta con ranchos, las palmas con que está construido el techo debe cambiarse y aplicar creatividad para su diseño, si el mobiliario y algunos accesorios son de madera pintarlos y barnizarlos.

Contar con una gerencia que administre todas las áreas de la empresa, que los empleados conozcan las habilidades de atención al cliente, el equipo y materiales más modernos y adecuados a las necesidades. Deben estar dispuestos al cambio y a la innovación de tal manera que satisfagan constantemente a todos los involucrados como clientes, empleados y propietarios.

La tecnología

Los restaurantes deben actualizarse en tecnología, para ello deben de poseer los nuevos inventos que han salido al mercado como, aparatos eléctricos que faciliten las labores del cocinero y permitan que todos los alimentos se preparen de mejor manera y en el menor tiempo posible; por ejemplo si durante muchos años se utilizaban vajillas que hacían que los alimentos se cocinaran en un mal estado, hoy deben utilizarse las más modernas que permitan cocinar con la menor cantidad de aceite, en el menor tiempo y de la mejor calidad, por lo tanto deben adquirir las herramientas necesarias y mantenerlas en buenas condiciones, por tal razón es necesario que el personal conozca cómo se utilizan y el mantenimiento que cada una de estas deben recibir. Cuando el personal tenga estas habilidades lograrán un mejor desempeño y con la tecnología adecuada obtendrán una ventaja competitiva.

Posicionamiento

Para que un restaurante pueda alcanzar el éxito debe ser capaza de escuchar la "voz" para dar al mercado exactamente lo que necesita, creando así una ventaja competitiva, generalmente esta ventaja surge de la confrontación de las características esperadas por el mercado (calidad esperada) y los puntos débiles de los servicios que ya se encuentran en este.

Una vez se ha seleccionado el punto del servicio se utilizará como ventaja competitiva, deberá convertirse en el símbolo que lo identifique y se transformará en la imagen del servicio que se buscará colocar en la mente de los consumidores. Posicionar un servicio es colocarlo en la mente de los consumidores como sinónimo de la mejor opción para satisfacer una determinada necesidad.

El restaurante Mi Tierra, San Ignacio, que desee ventaja competitiva por medio del posicionamiento debe conocer cuáles son las características de atención que tiene su competencia, es decir toda la información que le sirva de base para saber lo que ofrece la competencia y crear algo nuevo, por ejemplo, cocinar una receta única, una bebida, etc. Cuando se ha posicionado en la mente del consumidor desarrollar la imagen de la empresa y utilizar los medios publicitarios dando a conocer por medio de sus mensajes las características del servicio que lo distingue de su competencia.

La creatividad

La creatividad es muy importante para que la empresa pueda sobresalir en el mercado, el gerente del restaurante debe poseer un espíritu creativo y transmitirlo a todo su personal, ya que de esta manera les dará la oportunidad de generar algo nuevo. El gerente puede planificar reuniones con sus empleados en donde se dé una lluvia de ideas de las actividades que se pueden realizar para mejorar la atención, se toma en cuenta las que mejores ventajas ofrecen.

Es importante que el gerente apoye y recompense la creatividad de sus empleados, ya que de esta forma se sentirá que es parte de la empresa y que la atención al cliente es compromiso de todos los miembros de la empresa.

3.3.9.9 Factores esenciales que los restaurantes deben poseer

Siempre que una persona se convierte en cliente de un restaurante, lo hace porque este tiene características que le agradan. Por tal razón las empresas de esta naturaleza deben cuidar su imagen y posición ante la competencia. A continuación, se describen los requisitos que los clientes consideran indispensables en el momento de elegir un restaurante:

Accesibilidad

Es importante que las carreteras que conducen al restaurante se encuentren en buenas condiciones; para ellos, es necesario que la empresa solicite ayuda a la alcaldía de su municipio para que den solución al problema.

Los clientes prefieren un restaurante que tenga un buen parqueo y seguridad, ya que la comodidad es muy importante y cuando esta no existe, incomoda a los visitantes.

El ambiente

Para que un restaurante sea creativo debe cuidar su ambiente. Por ser el distrito de San Ignacio un lugar turístico y de encontrarse ubicados varios restaurantes en el centro de la ciudad proporciona una ventaja sobre su competencia; por ende el gerente del restaurante Mi Tierra debe cuidar su imagen y la del local lo que pueden hacer con una buena decoración, a través de los colores de las instalaciones que deben ser suaves, iluminación adecuada, música agradable, televisor para los clientes que gusten del entretenimiento, las mesas y sillas deben estar en buenas condiciones, y en fin, se

deben destinar todos los recursos financieros que la empresa tenga disponible para este servicio, no hay que olvidar que al final los beneficios serán mayores.

La higiene

La higiene de un restaurante es uno de los requisitos que debe cumplir si quiere ser atractivo. Por ser la salud uno de los factores tan importante para las personas, la condición de salubridad de este tipo de empresas debe ser excelente.

El ministerio de salud ha decretado normas para los restaurantes, pero muchas veces estos pasan por alto estas medidas. Para mantener las normas de higiene y clientes satisfechos, se recomienda a los restaurantes realizar las siguientes actividades:

La purificación del agua

Toda el agua que consumen los clientes, como la que se utiliza para la preparación de alimentos debe ser 100% pura, para saber si el agua potable que utiliza lo es, llevar una muestra a un laboratorio; de no serlo clorarla y si la obtienen de pozo, utilizar para su purificación o buscar el método más adecuado para su necesidad.

Las herramientas y utensilios deben estar aseados

Los restaurantes tienen que utilizar desinfectantes o cloro para su aseo, los manteles deben estar limpios, así como todos los utensilios. Para ello deben existir empleados destinados a esta labor, que realicen la limpieza en el tiempo indicad, ya que cuando no se realiza esta actividad pueden acumularse bacterias que perjudique la salud de los clientes. S i no se utiliza el desinfectante adecuado pondrá en riesgo la higiene de los utensilios. Una recomendación es que antes de cerrar el local se aseguren de su limpieza, de lo contrario existe el riesgo de que habiten insectos dañinos en el local.

La limpieza de los baños

Además de la buena ubicación que deben tener los baños, también deben estar en buenas condiciones para su funcionamiento, que le permita al cliente utilizarlos sin ningún inconveniente. Su aseo diario es indispensable, se recomienda la agradable decoración de estos, que no les falte el papel higiénico, perfume ambiental y un lavamanos con espejo, jabón líquido y papel toalla.

Dar un buen manejo a la basura

Por la naturaleza de la empresa existe mucho desperdicio por el uso de productos animales y vegetales para la preparación de alimentos; para ello, deben existir recipientes de basura y depositar todo desperdicio en ellos. Siempre que un cliente se retire del restaurante, realizar la limpieza en la mesa que ocupó, ya que cuando no se hace, proyecta una mala imagen de la atención.

3.3.9.10 Administrar la calidad en la atención al cliente

Para que una empresa tenga una buena administración es necesario que tome en cuenta las cuatro fases del proceso administrativo, ya que esta le permite, planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que se han determinado para la atención al cliente. A continuación, se mencionan algunas formas en las cuales la gerencia administrará a su personal para que brinde calidad en la atención.

Debe contar con el personal idóneo

Esto significa que cada empleado debe estar en el puesto correcto, para ello debe tener las características adecuadas al cargo que desempeñe en el restaurante, esto se lograra cuando la gerencia realice una buena selección de personal y determine cuáles son los solicitantes más adecuados para realizar el trabajo. A continuación, se presentan dos ejemplos de perfiles de empleados para un restaurante:

Perfil del Profesional de atención de Mesa:

- Técnicos
- Sexo indistinto
- Edad entre 18 y 22 años
- Buena presentación personal
- Sin problemas de horario
- Soltero (a) (no indispensable)
- Acostumbrado (a) a trabajar bajo presión

Características personales:

- Excelentes relaciones humanas
- Excelente comunicación verbal y no verbal
- Alto espíritu de servicio
- Con iniciativa

Perfil del Profesional de servicio en cocina interna:

- Bachiller
- Sexo femenino
- Edad entre 18 y 27 años
- Buena presentación personal
- Sin problemas de horario
- Soltera (no indispensable)
- Acostumbrada a trabajar bajo presión

Características personales:

- Excelentes relaciones humanas
- Facilidad para trabajar en equipo
- Con iniciativa

Capacitación del personal

Es necesario que el gerente se preocupe en el trato que se le dé al cliente, ya que este es un factor importante para el restaurante, por lo tanto; es necesario capacitar al personal, ya que de esta forma aprenderán a tratar bien al cliente, también les servirá para proporcionarles habilidades, para mejorar su desempeño.

Es necesario que capaciten al personal haciendo uso de los medios que a continuación se mencionan:

Usando sus propios recursos de capacitación

La gerencia está en la capacidad, de emplear su creatividad para enseñarle al personal los conocimientos sobre cómo les gusta a los clientes ser tratados.

Mediante ensayos de la actitud que debe mostrar en el momento que una persona que llega a la empresa, discusiones grupales para asegurarse de la comprensión de aspectos vitales de servicios, demostración de la forma que otros restaurantes aplican las actividades de atención al cliente, etc. Cada gerente debe aplicar el medio que más se adapte a su necesidad.

Utilizando videos y otros materiales

Es importante que la empresa cuente con estos medios, ya que de esta manera el personal puede aprender los conocimientos básicos para tratar bien al cliente, estos pueden ser: videos, folletos y otros documentos que deben leer, que contengan

información de cómo realizar las actividades en forma práctica para que desempeñen correctamente cada una de sus funciones.

Las charlas

Estas son conversaciones que el gerente puede llevar a cabo con el personal, diciendo en palabras sencillas la forma en cómo deben realizar sus funciones, los errores que no deben de cometer en el momento que un cliente recibe la atención.

La motivación

El gerente debe de motivar al personal para un mejor desempeño laboral, ya que de esta manera los impulsa a realizar un trabajo de alta calidad, haciendo uso de las habilidades para la solución de problemas y se esfuercen por ser creativos cuando enfrente obstáculos en su trabajo. A continuación, se mencionan los pasos para motivar al personal:

Premios mensuales

Las empresas deben incentivar al personal más sobresaliente lo cual pueden hacer a través de regalos, tardes libres y nombrarlo el empleado del mes. De esta manera motivaran a los demás a mejorar la atención que brinda a los clientes.

Reconocimiento informal

Con este tipo de motivación se le demuestra al empleado un reconocimiento diario y espontaneo, ya que lo puede realizar mediante palmaditas en la espalda, donde se manifiesta el aprecio que se le tiene por buen desempeño y lo anima a seguir adelante, esta motivación requiere muy poco tiempo para ejecutarlo.

Invite almorzar a los empleados

Si uno o varios empleados, se destacó en atender bien al cliente con su mejor desempeño, es importante que lo incentive e invitarlo a almorzar junto con usted; procure tomar suficiente tiempo para felicitar a todos sin prisa.

Control de atención al cliente

El gerente debe estar al día con las actividades que realiza el personal del restaurante, esto le permite llevar un mejor control en la atención, logrando así la

satisfacción del cliente. A continuación, se mencionan los pasos para controlar la atención al cliente:

Medir los resultados

El gerente del restaurante debe tener en cuenta la medición en el proceso de las funciones de los empleados; esto se debe realizar constantemente para llevar un mejor control y lo pueden llevar a cabo a través de un estudio, tomando en cuenta el tiempo de espera de los clientes, y así vera el resultado de la agilidad del personal.

Observación directa al personal

El gerente debe aplicar este medio para conocer la actitud del personal que se encuentra en contacto con el cliente, para saber si este aplica las indicaciones que se le han dado para desempeñar su función.

3.3.9.11 Procesos de la atención al cliente

MOF GERENTE

Nombre del cargo: Gerente

Perfil: Administrador de empresas, contabilidad y finanzas, comercio exterior, certificado en servicio al cliente.

Experiencia laboral: 3 años como mínimo

Funciones:

- Desarrollar planes de venta
- Estudia el presupuesto de negocios buscando superarlos
- Supervisar que el centro de consumo cuente con el equipo en perfectas condiciones de limpieza como lo establecen con los estándares.
- Controla los inventarios como equipo de operación
- Supervisa el perfecto control de cheque de consumo
- Hace juntas con todo el staff
- Realiza cursos de capacitación
- Revisa bitácora
- Soluciona quejas y problemas con clientes
- Desarrolla promociones

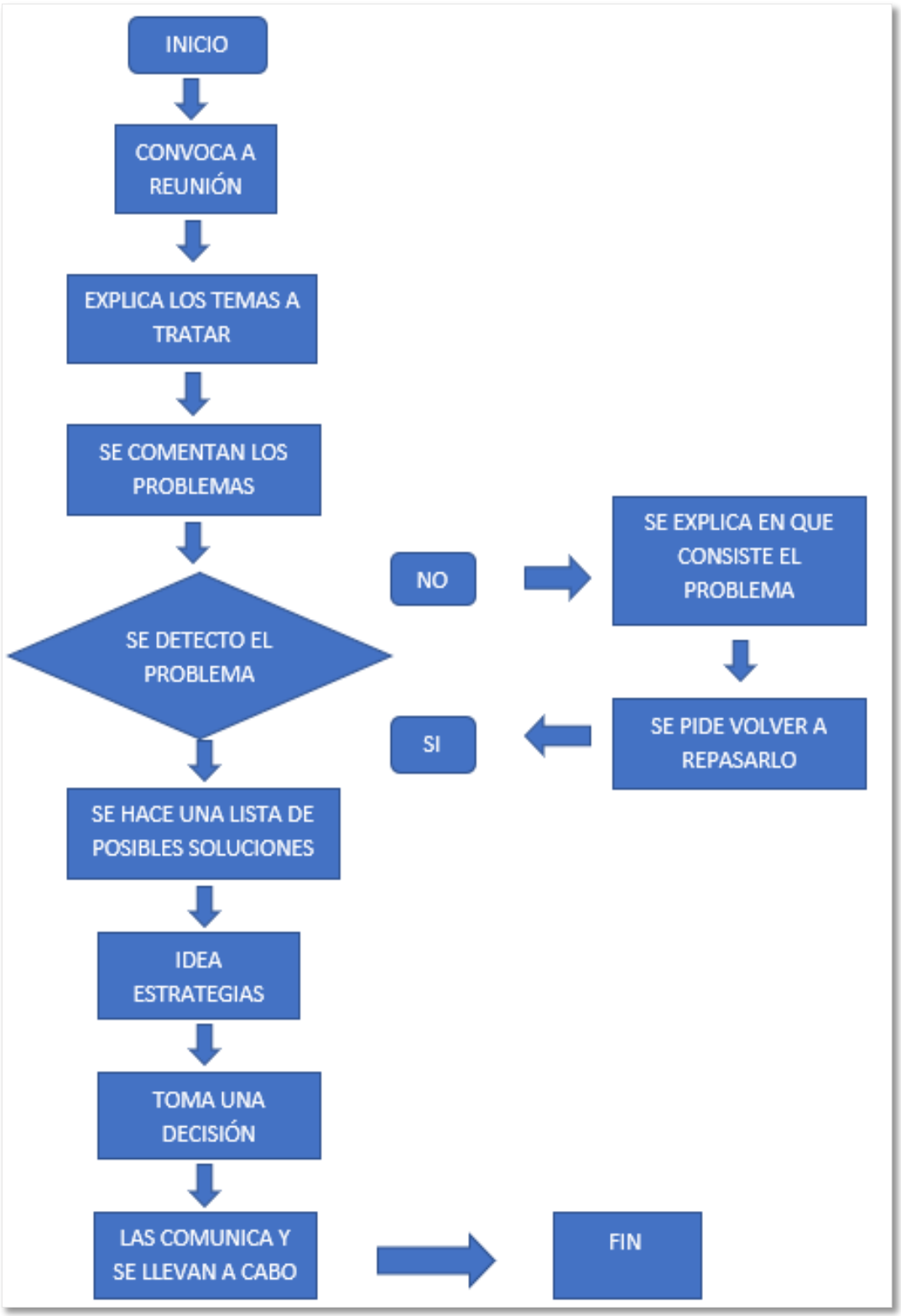


Ilustración 18: Flujograma de Gerente, Elaborado Restaurante Ecole

MOF MAITRE

Nombre del cargo: Maitre

Perfil profesional: Maitre

Jefe inmediato: Gerente

Funciones:

- Es responsable ante el gerente del perfecto funcionamiento
- Es responsable de la supervisión del cumplimiento y normas estacionales por la empresa
- Debe recibir a la clientela con cortesía y acompañarla hacia la mesa
- Toma la orden del cliente
- Debe conocer a la perfección todos los ingredientes de los platillos, así como sus aproximados de preparación
- Supervisa que el mesero surta de la cocina a la mesa su orden a la brevedad posible
- Supervisa las porciones y presentaciones que salen de la cocina y devuelve los que no cumplan con los estándares
- Es responsable de hacer los requerimientos del material faltante para el servicio
- Supervisa la buena presentación de menús y vigencia de los precios

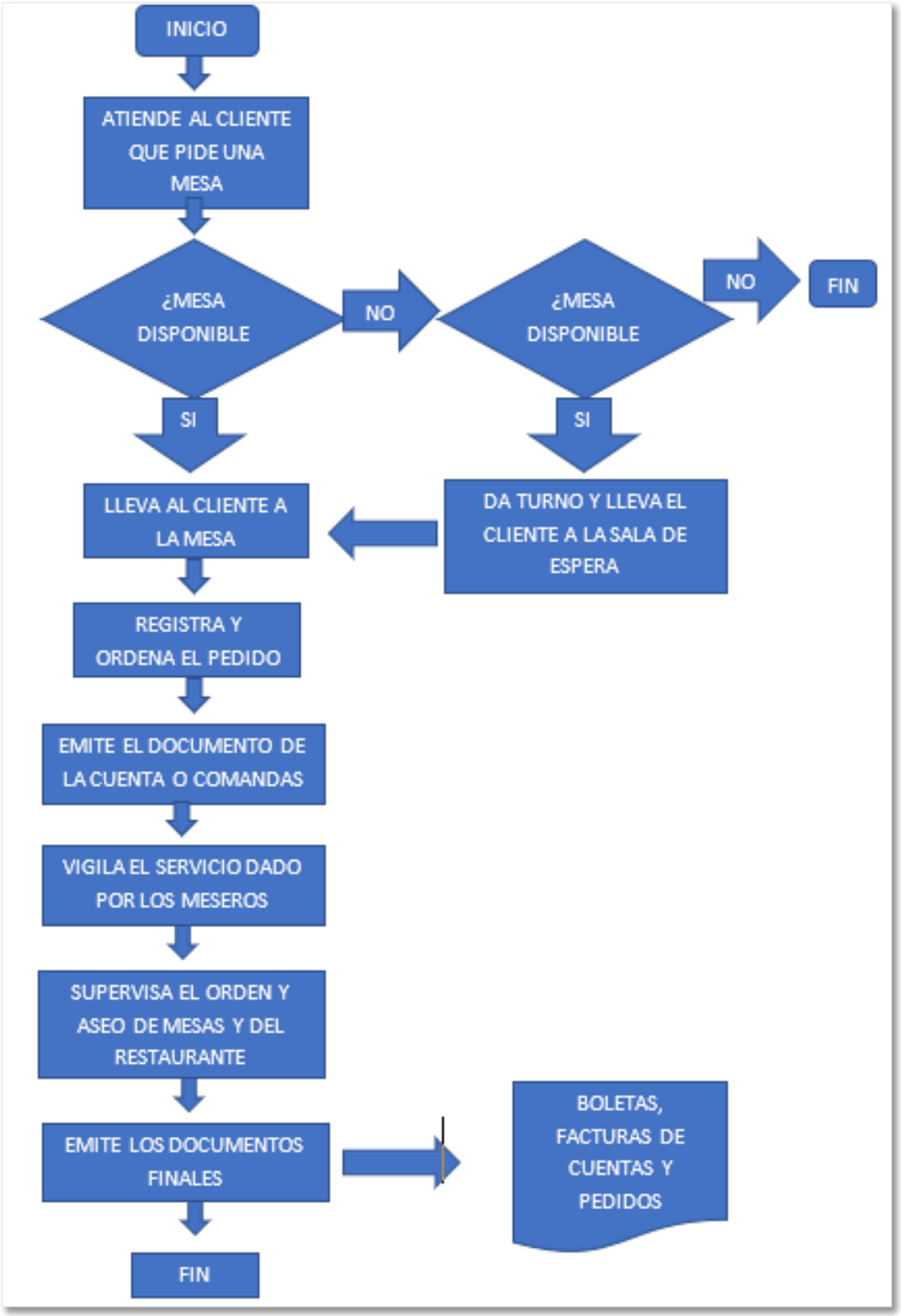


Ilustración 19: Flujograma del maître, Elaborado Restaurante Ecole

MOF COCINERO

Nombre del cargo: Chef

Perfil: Profesional o técnico en cocina nacional

Experiencia laboral: Mínimo 5 años en el cargo

Funciones:

- Organizar las comidas del día según el menú
- Servir porciones adecuadas para cada persona
- Tener el suficiente cuidado con los elementos de una manera higiénica
- Ser responsable de materia prima y elementos de su zona de trabajo
- Prepara y ordena sus elementos sin dejar de lado el buen sabor de los alimentos para una buena atención
- Atento a las sugerencias de superiores y cliente

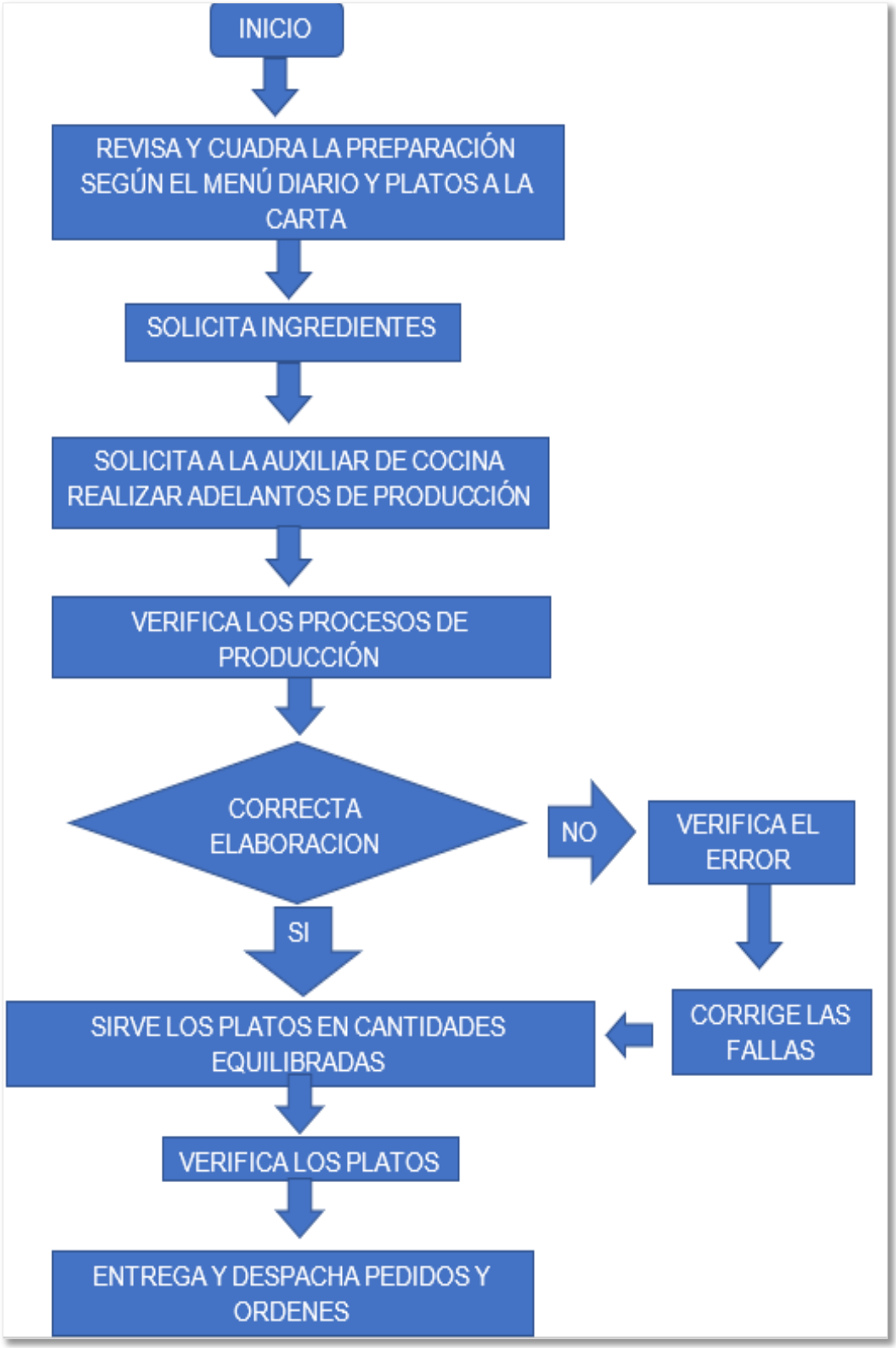


Ilustración 20: Flujograma del chef, Elaborado Restaurante Ecole

MOF MESERO

Nombre del cargo: Mesero

Funciones:

- Es el único responsable que debe dar el servicio a la mesa
- Debe presentar una atención amable, eficiente y cortés con un alto agrado de profesionalismo y compañerismo
- Responsable en errores o emisiones en el cobro de cuentas de consumo
- Encargado de resolver en primera instancia o definitivamente las quejas de los clientes o reportarlas al jefe inmediato o gerente
- Dar información al cliente de interés general cuando se requiera
- Reportarse al jefe superior en turno al llega al restaurante y al retirarse

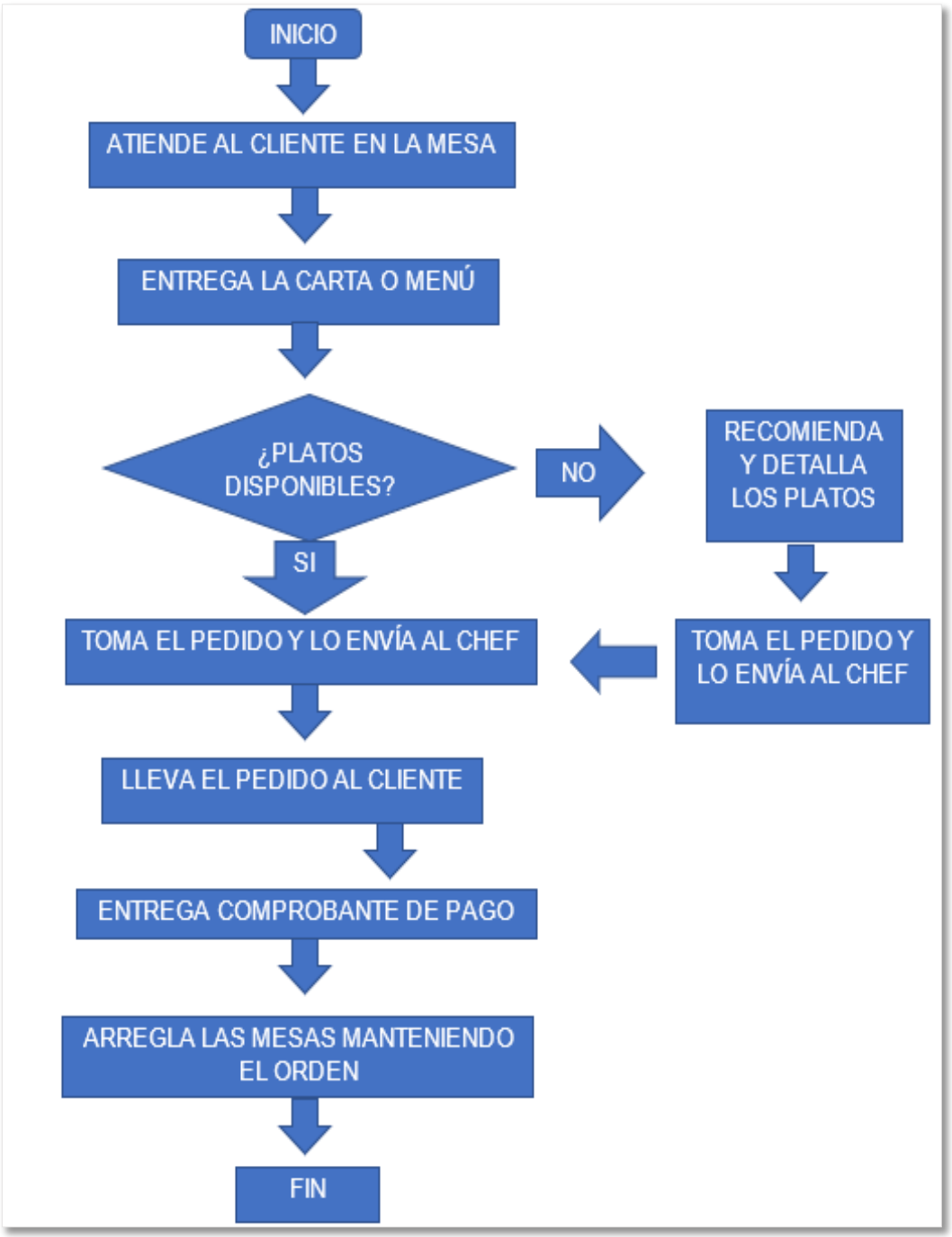


Ilustración 21: Flujograma del mesero, Elaborado Restaurante Ecole

MOF AUXILIAR DE LIMPIEZA

Nombre del cargo: Auxiliar de limpieza

Experiencia laboral: Haber trabajado en empresas de igual categoría

Jefe inmediato: Maitre

Funciones:

- Mantener limpio el sitio de trabajo
- Responsable del orden y del perfecto aseo e higiene de la organización
- Estar disponible cada vez que se requiera
- Ayudar a mantener aseados las mesas, sillas, mesones, utensilios, baños, cuartos, oficinas y demás.

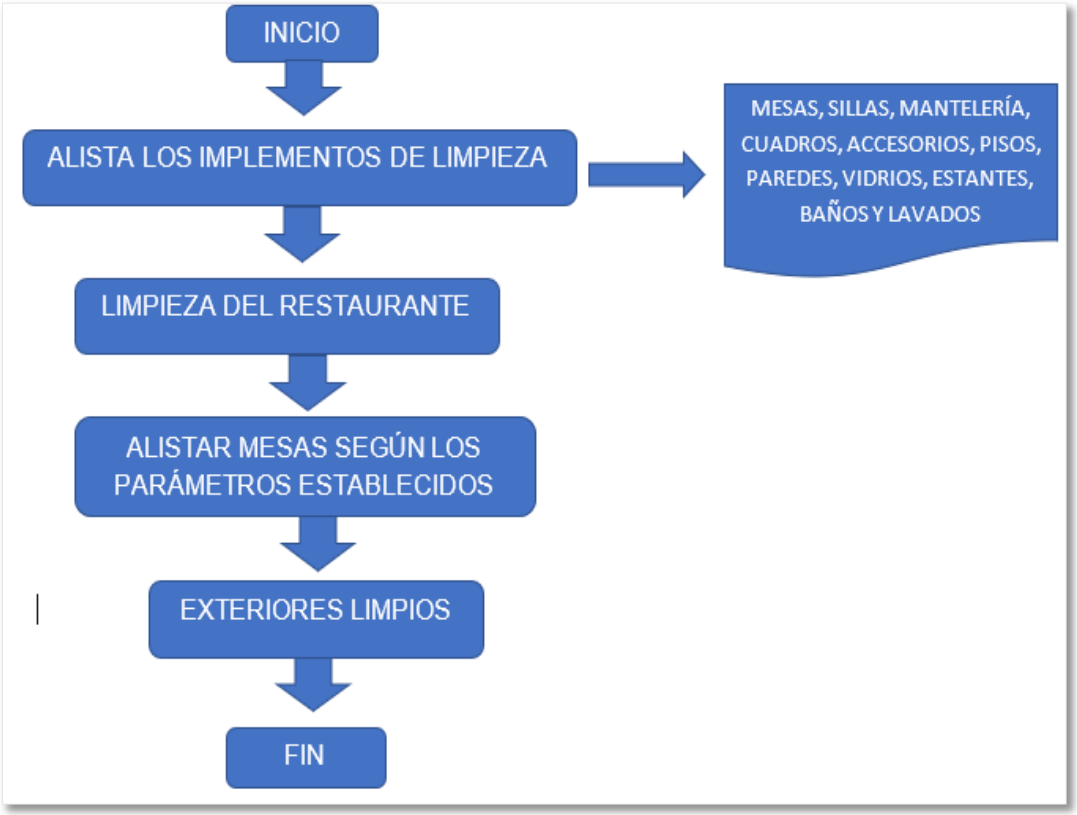


Ilustración 22: Flujograma de Limpieza, Elaborado Restaurante Ecole

CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La situación actual del Restaurante Mi Tierra, San Ignacio presenta muchos factores que influyen respecto al tipo de atención que se brinda a los clientes.

La percepción del Gerente de Restaurante Mi Tierra, San Ignacio, menciona que existen deficiencias en el personal para brindar una atención de calidad a los clientes, debido a que no existe ningún tipo de capacitación con los empleados.

Según la percepción de los clientes en el Restaurante Mi Tierra, San Ignacio; la gran mayoría no se encuentran de acuerdo con la atención que se ofrece, ya que no cumplen con sus expectativas, no obstante, existe un porcentaje de clientes que se muestran indiferentes ante esta problemática.

Para mejorar la atención al cliente, sugiero la ejecución de estrategias que comprendan los aspectos de mejorar la atención y satisfacer las necesidades del cliente y así incrementar de manera satisfactoria la demanda.

Recomendaciones

La supervisión constante de la ejecución de las Estrategias establecidas en la investigación "Diseño de un plan de atención al cliente para incrementar la demanda y lograr la fidelización de los clientes en el Restaurante Mi Tierra, San Ignacio".

Eventualmente se realice capacitaciones al personal con las nuevas tendencias con estrategias de atención lo cual le permitirá estar actualizado e ir innovando cada vez.

Definir y medir la satisfacción de sus clientes a través de una investigación de mercado realizado por una empresa de alta confiabilidad técnica de marketing turístico.

Implementar un sistema de análisis de las fallas de atención para evaluar la conducta de los clientes insatisfechos y poder generar una mezcla de comunicación positiva de los servicios en el establecimiento, esto cumple una importante función ya que es mecanismo mediante el cual, se ofrece no solo información, sino también que se interactúa con el público objetivo.

Aplicar la propuesta "Diseño de un plan de atención al cliente para incrementar la demanda y lograr la fidelización de los clientes en el Restaurante Mi Tierra, San Ignacio."

REFERENCIAS

Colala, S. (2014). Importancia de la gastronomia en el sector turistico, Chef.

COMELTUR. (Julio de 2016). *www.go2peru.com/spa*. Obtenido de http://www.go2peru.com/spa/contacto.htm

Córdova, C. (2013). *Seminario de Buenas Prácticas en Restaurantes.* . Obtenido de Recuperado de http://www.infoturperu.com.pe/regiones/13930-realizan-seminario-sobre-buenas-practicas-en-restaurantes-en.iquitos.

Cozzarelli, R. (2013). *http://www.prensa.com/impreso/economia/el-cliente-de-restaurantes/126166.*

Cremaschi, E. (2013). *Calidad de Servicio y Atención al Cliente.* Buenos Aires: Edicon.

Delgado, A. (2012). *Recuperado de: http://www.marketingdirecto.com/actualidad/bases-de-datos-y-crm/descubra-po-que-japon-tiene-el-mejor-servicio-de-atencion-al-cliente-del-mundo/*. Obtenido de El mejor Servicio de Atención al Cliente en el Mundo.

Enríquez. (2013). *Estudio denominado "Análisis del servicio al cliente en los restaurantes del centro de Ica".* Ica.

Etzel. (2008). *Fundamentos de Marketing.* Mexico: McGraw-Hill.

Ferreyros , G. (2011). *Desarrollo de habilidades y Destrezas para la atención en restaurantes.* Obtenido de Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/caltur/pdfs_documentos_Caltur/MBP_GESTION_SERVICIO_ATENCION_RESTAURANTES.pdf.

Garcia , M. J. (2011). *Gestionn de la atención al cliente.* Madrid: IC.

Garcia, F., Garcia, P., & Gil, M. (2014). *Tecnicas de Servicio y Atención al Cliente.* Madrid: Paraninfo.

Gregory , M. (2009). *Priincipios de la Economia.* España: McGRAW-HILL.

Gutierrez, R. (2010). *Atención Restaurantes.* Obtenido de Recuperado de http://mass.pe/noticias/2012/06/atencion-restaurantes-alcanza-el-exito-con-estos-talleres.

Hayes, B. (2001). *Como medir la Satisfacción del Cliente: Diseño de Encuestas. Uso y Métodos de Análisis Estadístico.* Mexico: Oxford UniversityPress.

Hernández. (2006). *Metodología de la Investigación.*

Hernández, Fernández, & Babtista. (2005). *Metodología de la Investigación.* Mc Graw Hill.

Hernández, R. (2006). *Metodología de la Investigación.* México: Mc Graw Hill.

Hirano, O. (2013). *Calidad de Servicio en la Gastronomía.* Obtenido de Recuperado de http://wwwbuenastareas.com/ensayos/calidad-De-Servicio-En-La-Gastronomia/45818142.html.

INEI. (Abril de 2016). *www.inei.gob.pe/*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/

jcarlosguerrero.blogspot.pe/. (5 de Diciembre de 2013).

Kerlinger, & Lee. (2002). *Investigación del comportamiento.* México: Mc Graw Hill.

KOTLER. (2012). *Dirección de Marqueting.* México: PEARSON EDUCACIÓN.

Martinez. (2001). *Atencion al Cliente.* Valencia.

MINCETUR. (2016). *www.mincetur.gob.pe/*. Obtenido de https://www.mincetur.gob.pe/

Oliver. (2013). Visita a Mixtura 2012. Lima, Lima, Peru.

Olmos, A. (2011). *Pro Economia.*

Paredes, & Fernandez. (2014). *investigación científica llamada "La calidad de servicio al cliente y su relación a las ventas".* Lima.

Peña, I. (2016). Importancia del servicio al cliente. Chef.

Pesantes, G. (2016). Calidad de servicio, Profesor.

Quijano Portilla, V. M. (2004). *Calidad en el Servicio.* Mexico.

Rodriguez, A. (2013). *"Modelo de Gestión de Calidad" .* Costa Rica.

Roldan. (2014). *tesis titulada "Calidad de servicio y lealtad de compra del consumidor en supermercados limeños".* Lima.

sanignacio-peru.blogspot.pe/. (19 de Enero de 2011).

Tafur, R., & Espinoza, L. (2013). *"Nivel de satisfacción en los servicios del restaurante, bar, snack cabaña y cafetería del golf y country club de Trujillo".* Trujillo.

Torres, L. (2015). Importancia de atención al cliente, Profesor.

Valdez. (2010). *Buenos mozos.*

Valdéz, R. (2009). *Economia.* Chile.

ANEXOS

Anexo 01

FICHA DE OBSERVACIÓN

Fecha: _____

Este instrumento tiene como objetivo Diagnosticar la situación actual del Restaurante Mi Tierra- San Ignacio

1. Poco adecuado, necesita mejorar	2. Medianamente adecuado/ en proceso	3. Adecuado/ Logrado

INDICADOR TANGIBILIDAD	1	2	3
¿instalaciones físicas del restaurante son visualmente atractivas?			
¿Los empleados del restaurante tienen apariencia pulcra?			
¿La folletería, estado de cuenta, las cartas son visualmente atractivos?			
¿Se utilizan medidas de higiene en el Restaurante?			
INDICADOR INTANGIBLES	1	2	3
¿El comportamiento de los empleados transmite honestidad y confianza			
¿Los empleados son amables con el cliente?			
INDICADOR TIEMPO	1	2	3
¿El tiempo de entrega de pedido es prudente?			

Anexo 02

ENTREVISTA

Entrevista dirigida al gerente del Restaurante Mi Tierra, San Ignacio.
Objetivo: Determinar la percepción del gerente respecto a la calidad de atención que el personal del Restaurante realiza.

Indicación: Solicito su valiosa colaboración contestando las preguntas que se formulan a continuación.

I. ¿Qué aspectos de atención al cliente piensa que son más importantes en su Restaurante?

II. ¿Cuántas veces al mes capacita a su personal, para mejorar la atención al cliente?

III. ¿Qué estrategias utiliza para incentivar al personal?

IV. ¿Cuáles son las quejas más frecuentes que recibe de los clientes?

V. ¿Considera que posee un personal calificado para brindar una buena atención en su Restaurante?

VI. ¿Cómo explica la relación que tiene la empresa con los clientes?

VII. ¿Qué factores influyen para que el cliente visite nuevamente su Restaurante?

VIII. ¿Siente que su personal está altamente capacitado para cumplir el rol de brindar una atención de calidad?

IX. ¿Considera que sus clientes se encuentran totalmente satisfechos con la atención que se les brinda?

X. ¿Qué aspectos considera usted que debe mejorar en su Restaurante para brindar una buena atención a sus clientes?

Anexo 03

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

La presente encuesta tiene como finalidad conocer Determinar la percepción de los clientes respecto a la calidad de atención que reciben. Conteste con seriedad las siguientes preguntas.

Género: Masculino ☐ Femenino ☐

1. ¿Con que frecuencia usted visita el restaurante Mi Tierra, San Ignacio?

   Primera vez b) 1 a 2 veces al mes c) Más de 5 veces al año

2. ¿El personal del Restaurante es siempre amable con usted?

   Si b) No c) No sabe/No opina

3. ¿Usted cree que el Restaurante brinda una buena atención a sus clientes?

   Si b) No c) No sabe/No opina

4. ¿Los platos que ha consumido fueron de su agrado?

   Si b) No c) No sabe/No opina

5. ¿El comportamiento del personal le transmite confianza?

   Si b) No c) No sabe/No opina

6. ¿El personal del Restaurante ofrece un servicio rápido a sus clientes?

   Si b) No c) No sabe/No opina

7. ¿Usted cree que los precios se ajustan a la calidad de los platos?

   Si b) No c) No sabe/No opina

8. ¿El personal tiene conocimientos suficientes para responder a las preguntas o dudas que tiene como cliente?

   Si b) No c) No sabe/No opina

9. ¿Usted cree que el personal del Restaurante está debidamente capacitado para atenderlo?

   Si b) No c) No sabe/No opina

10. ¿Usted estaría de acuerdo que el personal del Restaurante use un uniforme?

    Si b) No c) No sabe/No opina

11. ¿Cuándo usted tiene un problema en el Restaurante, el personal muestra un sincero interés en solucionarlo?

    Si b) No c) No sabe/No opina

12. ¿Usted está de acuerdo en recomendar los servicios y atención del Restaurante?

    Si b) No c) No sabe/No opina

Anexo 04

Validación de Instrumentos por: Mg. Katia Mercedes del Pilar Gamarra Leguía

USS | UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Turismo y Negocios

VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	Katia Mercedes del Pilar Gamarra Leguía
PROFESION	Lic. Turismo y Negocios
TITULO Y GRADO ACADEMICO	Maestria
ESPECIALIDAD	Gestión de Empresas Turísticas
INSTITUCION EN DONDE LABORA	AHORA Lambayeque
CARGO	Docente

TITULO DE LA INVESTIGACION
ESTRETEGIAS DE ATENCION AL CLIENTE PARA INCREMENTAR LA DEMANDA EN EL RESTAURANTE MI TIERRA, SAN IGNACIO.

NOMBRE DEL TESISTA	JOHANA LICETH ADRIANZEN NUÑEZ
INSTRUMENTO EVALUADO	ENCUESTA
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	VALIDACION Y VERACIDAD DEL INSTRUMENTO

INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO

EVALUE CADA UNO DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO RELACIONANDOLOS CON LOS INDICADORES Y DIMENSIONES DE LAS VARIABLES

- Adjuntar el instrumento y el cuadro de Operacionalización de variables

INSTRUMENTO DE EVALUACION CUANTITATIVA

Por favor marque con una equis (X) la opción que considera debe aplicarse en cada ítem y realice de ser necesarias, sus observaciones

Ítem	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
1. ¿Con que frecuencia usted visita el restaurante Mi Tierra, San Ignacio?	X			
2. ¿El personal del Restaurante es siempre amable con usted?	X			
3. ¿Usted cree que el Restaurante brinda una buena atención a sus clientes?	X			
4. ¿Los platos que ha consumido fueron de su agrado?	X			
5. ¿El comportamiento del personal le transmite confianza?	X			
6. ¿El personal del Restaurante ofrece un servicio rápido a sus clientes?	X			
7. ¿Usted cree que los precios se ajustan a la calidad de los platos?	X			
8. ¿El personal tiene conocimientos suficientes para responder a las preguntas o dudas que tiene cómo cliente?	X			

Ilustración 23: Instrumento de Validación Encuesta

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Turismo y Negocios

9. ¿Usted cree que el personal del Restaurante está debidamente capacitado para atenderlo?	X			
10. ¿Usted estaría de acuerdo que el personal del Restaurante use uniforme?	X			
11. ¿Cuándo usted tiene un problema en el Restaurante, el personal muestra un sincero interés en solucionarlo?	X			
12. ¿Usted está de acuerdo en recomendar los servicios y atencion del Restaurante?	X			

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACION

CRITERIOS	APRECIACION CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del instrumento	X			
Calidad de redacción de los Ítems	X			
Pertinencia de las variables con los indicadores	X			
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de aplicación	X			

Apreciación Cualitativa

Observaciones:

Firma/Sello del experto

46193201

Ilustración 24: Instrumento de Validación Encuesta

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Turismo y Negocios

VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	Katia Mercedes del Pilar Camara Segura
PROFESION	Lic. turismo y Negocios
TITULO Y GRADO ACADEMICO	Maestria
ESPECIALIDAD	Gestión de Empresas turísticas
INSTITUCION EN DONDE LABORA	AHORA Lambayeque
CARGO	Docente

TITULO DE LA INVESTIGACION
ESTRETEGIAS DE ATENCION AL CLIENTE PARA INCREMENTAR LA DEMANDA EN EL RESTAURANTE MI TIERRA, SAN IGNACIO.

NOMBRE DEL TESISTA	JOHANA LICETH ADRIANZEN NUÑEZ
INSTRUMENTO EVALUADO	ENTREVISTA
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	VALIDACION Y VERACIDAD DEL INSTRUMENTO
INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO	
EVALUE CADA UNO DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO RELACIONANDOLOS CON LOS INDICADORES Y DIMENSIONES DE LAS VARIABLES	

- Adjuntar el instrumento y el cuadro de Operacionalización de variables

INSTRUMENTO DE EVALUACION CUANTITATIVA

Por favor marque con una equis (X) la opción que considera debe aplicarse en cada ítem y realice de ser necesarias, sus observaciones

Ítem	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
1. ¿Qué aspectos de atencion al cliente piensa que son más importantes en su Restaurante?	X			
2. ¿Cuántas veces al mes capacita a su personal, para mejorar la atencion al cliente?	X			
3. ¿Qué estrategias utiliza para incentivar al personal?	X			
4. ¿Cuáles son las quejas más frecuentes que recibe de los clientes?	X			
5. ¿Considera que posee un personal calificado para brindar una buena atencion en su Restaurante?	X			
6. ¿Cómo explica la relación que tiene la empresa con los clientes?	X			
7. ¿Qué factores influyen para que el cliente visite nuevamente su Restaurante?	X			
8. ¿Siente que su personal está altamente capacitado para cumplir el rol de brindar una atencion de calidad?	X			

Ilustración 25: Instrumento de Validación Entrevista

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Turismo y Negocios

9. ¿Considera que sus clientes se encuentran totalmente satisfechos con la atencion que se les brinda?	X			
10. ¿Que aspectos considera usted que debe mejorar en su Restaurante para brindar una buena atencion a sus clientes?	X			

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACION

CRITERIOS	APRECIACION CALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del instrumento	X			
Calidad de redacción de los Ítems	X			
Pertinencia de las variables con los indicadores	X			
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de aplicación	X			

Apreciación Cualitativa

Observaciones:

Firma/Sello del experto

40193201

Ilustración 26: Instrumento de Validación Entrevista

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Turismo y Negocios

VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	Katia Mercedes del Pilar Camarra Segura
PROFESION	Lic. Turismo y Negocios
TITULO Y GRADO ACADEMICO	Maestría
ESPECIALIDAD	Gestión de Empresas turísticas
INSTITUCION EN DONDE LABORA	AHORA Lambayeque
CARGO	Docente

TITULO DE LA INVESTIGACION
ESTRETEGIAS DE ATENCION AL CLIENTE PARA INCREMENTAR LA DEMANDA EN EL RESTAURANTE MI TIERRA, SAN IGNACIO.

NOMBRE DEL TESISTA	JOHANA LICETH ADRIANZEN NUÑEZ
INSTRUMENTO EVALUADO	FICHA DE OBSERVACION
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	VALIDACION Y VERACIDAD DEL INSTRUMENTO
INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO	
EVALUE CADA UNO DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO RELACIONANDOLOS CON LOS INDICADORES Y DIMENSIONES DE LAS VARIABLES	

- Adjuntar el instrumento y el cuadro de Operacionalización de variables

INSTRUMENTO DE EVALUACION CUANTITATIVA

Por favor marque con una equis (X) la opción que considera debe aplicarse en cada ítem y realice de ser necesarias, sus observaciones

Ítem	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
1. ¿instalaciones físicas del restaurante son visualmente atractivas?	X			
2. ¿Los empleados del restaurante tienen apariencia pulcra?	X			
3. ¿Se utilizan medidas de higiene en el Restaurante?	X			
4. ¿El comportamiento de los empleados transmite honestidad y confianza	X			
5. ¿Los empleados son amables con el cliente?	X			
6. ¿El tiempo de entrega de pedido es prudente?	X			
7. ¿La folletería, estado de cuenta, las cartas son visualmente atractivos?	X			

Ilustración 27: Instrumento de Validación Ficha de Observaciones

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Turismo y Negocios

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACION

CRITERIOS	APRECIACION CALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del instrumento	X			
Calidad de redacción de los Ítems	X			
Pertinencia de las variables con los indicadores	X			
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de aplicación	X			

Apreciación Cualitativa

Observaciones:

Firma/Sello del experto

46193201

Ilustración 28: Instrumento de Validación Ficha de Observaciones

Anexo 05.

Validación de Instrumentos por: Mg. Jessica Solano Cavero.

USS | UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Turismo y Negocios

VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	Mg. Jessica Solano Cavero.
PROFESION	Sociología Especialidad en Turismo.
TITULO Y GRADO ACADEMICO	Magister
ESPECIALIDAD	Docencia y Gestión Universitaria.
INSTITUCION EN DONDE LABORA	Universidad Señor de Sipan.
CARGO	Docente de Investigación.

TITULO DE LA INVESTIGACION
ESTRETEGIAS DE ATENCION AL CLIENTE PARA INCREMENTAR LA DEMANDA EN EL RESTAURANTE MI TIERRA, SAN IGNACIO.

NOMBRE DEL TESISTA	JOHANA LICETH ADRIANZEN NUÑEZ
INSTRUMENTO EVALUADO	ENCUESTA
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	VALIDACION Y VERACIDAD DEL INSTRUMENTO
INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO	
EVALUE CADA UNO DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO RELACIONANDOLOS CON LOS INDICADORES Y DIMENSIONES DE LAS VARIABLES	

- Adjuntar el instrumento y el cuadro de Operacionalización de variables

INSTRUMENTO DE EVALUACION CUANTITATIVA

Por favor marque con una equis (X) la opción que considera debe aplicarse en cada ítem y realice de ser necesarias, sus observaciones

Ítem	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
1. ¿Con que frecuencia usted visita el restaurante Mi Tierra, San Ignacio?	X			
2. ¿El personal del Restaurante es siempre amable con usted?	X			
3. ¿Usted cree que el Restaurante brinda una buena atención a sus clientes?	X			
4. ¿Los platos que ha consumido fueron de su agrado?	X			
5. ¿El comportamiento del personal le transmite confianza?	X			
6. ¿El personal del Restaurante ofrece un servicio rápido a sus clientes?	X			
7. ¿Usted cree que los precios se ajustan a la calidad de los platos?	X			
8. ¿El personal tiene conocimientos suficientes para responder a las preguntas o dudas que tiene cómo cliente?	X			

Ilustración 29: Instrumento de Validación Encuesta

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Turismo y Negocios

9. ¿Usted cree que el personal del Restaurante está debidamente capacitado para atenderlo?	X			
10. ¿Usted estaría de acuerdo que el personal del Restaurante use uniforme?	X			
11. ¿Cuándo usted tiene un problema en el Restaurante, el personal muestra un sincero interés en solucionarlo?	X			
12. ¿Usted está de acuerdo en recomendar los servicios y atencion del Restaurante?	X			

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACION

CRITERIOS	APRECIACION CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del instrumento	X			
Calidad de redacción de los Ítems	X			
Pertinencia de las variables con los indicadores	X			
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de aplicación	X			

Apreciación Cualitativa

Observaciones:

Firma/Sello del experto

16778269.

Ilustración 30: Instrumento de Validación Encuesta

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Turismo y Negocios

VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	Mg. Tania Alava Cavero.
PROFESION	Sociologa Especialista en Turismo
TITULO Y GRADO ACADEMICO	Magister.
ESPECIALIDAD	Docencia y Gestión Universitaria.
INSTITUCION EN DONDE LABORA	Universidad Señor de Sipan.
CARGO	Docente

TITULO DE LA INVESTIGACION
ESTRETEGIAS DE ATENCION AL CLIENTE PARA INCREMENTAR LA DEMANDA EN EL RESTAURANTE MI TIERRA, SAN IGNACIO.

NOMBRE DEL TESISTA	JOHANA LICETH ADRIANZEN NUÑEZ
INSTRUMENTO EVALUADO	ENTREVISTA
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	VALIDACION Y VERACIDAD DEL INSTRUMENTO
INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO	
EVALUE CADA UNO DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO RELACIONANDOLOS CON LOS INDICADORES Y DIMENSIONES DE LAS VARIABLES	

- Adjuntar el instrumento y el cuadro de Operacionalización de variables

INSTRUMENTO DE EVALUACION CUANTITATIVA

Por favor marque con una equis (X) la opción que considera debe aplicarse en cada ítem y realice de ser necesarias, sus observaciones

Ítem	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
1. ¿Qué aspectos de atencion al cliente piensa que son más importantes en su Restaurante?	X			
2. ¿Cuántas veces al mes capacita a su personal, para mejorar la atencion al cliente?	X			
3. ¿Qué estrategias utiliza para incentivar al personal?	X			
4. ¿Cuáles son las quejas más frecuentes que recibe de los clientes?	X			
5. ¿Considera que posee un personal calificado para brindar una buena atencion en su Restaurante?	X			
6. ¿Cómo explica la relación que tiene la empresa con los clientes?	X			
7. ¿Qué factores influyen para que el cliente visite nuevamente su Restaurante?	X			
8. ¿Siente que su personal está altamente capacitado para cumplir el rol de brindar una atencion de calidad?	X			

Ilustración 31: Instrumento de Validación Entrevista

9. ¿Considera que sus clientes se encuentran totalmente satisfechos con la atencion que se les brinda?	X			
10. ¿Que aspectos considera usted que debe mejorar en su Restaurante para brindar una buena atencion a sus clientes?	X			

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACION

CRITERIOS	APRECIACION CALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del instrumento	X			
Calidad de redacción de los Ítems	X			
Pertinencia de las variables con los indicadores	X			
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de aplicación	X			

Apreciación Cualitativa

Observaciones:

Firma/Sello del experto

1677826?

Ilustración 32: Instrumento de Validación Entrevista

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Turismo y Negocios

VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	Mg. Jessica Solano Rivera
PROFESION	Licenciada especialista en Turismo.
TITULO Y GRADO ACADEMICO	Magister
ESPECIALIDAD	Docencia y Gestión Universitaria
INSTITUCION EN DONDE LABORA	Universidad Señor de Sipan.
CARGO	Docente - Investigación.

TITULO DE LA INVESTIGACION
ESTRETEGIAS DE ATENCION AL CLIENTE PARA INCREMENTAR LA DEMANDA EN EL RESTAURANTE MI TIERRA, SAN IGNACIO.

NOMBRE DEL TESISTA	JOHANA LICETH ADRIANZEN NUÑEZ
INSTRUMENTO EVALUADO	FICHA DE OBSERVACION
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	VALIDACION Y VERACIDAD DEL INSTRUMENTO
INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO	
EVALUE CADA UNO DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO RELACIONANDOLOS CON LOS INDICADORES Y DIMENSIONES DE LAS VARIABLES	

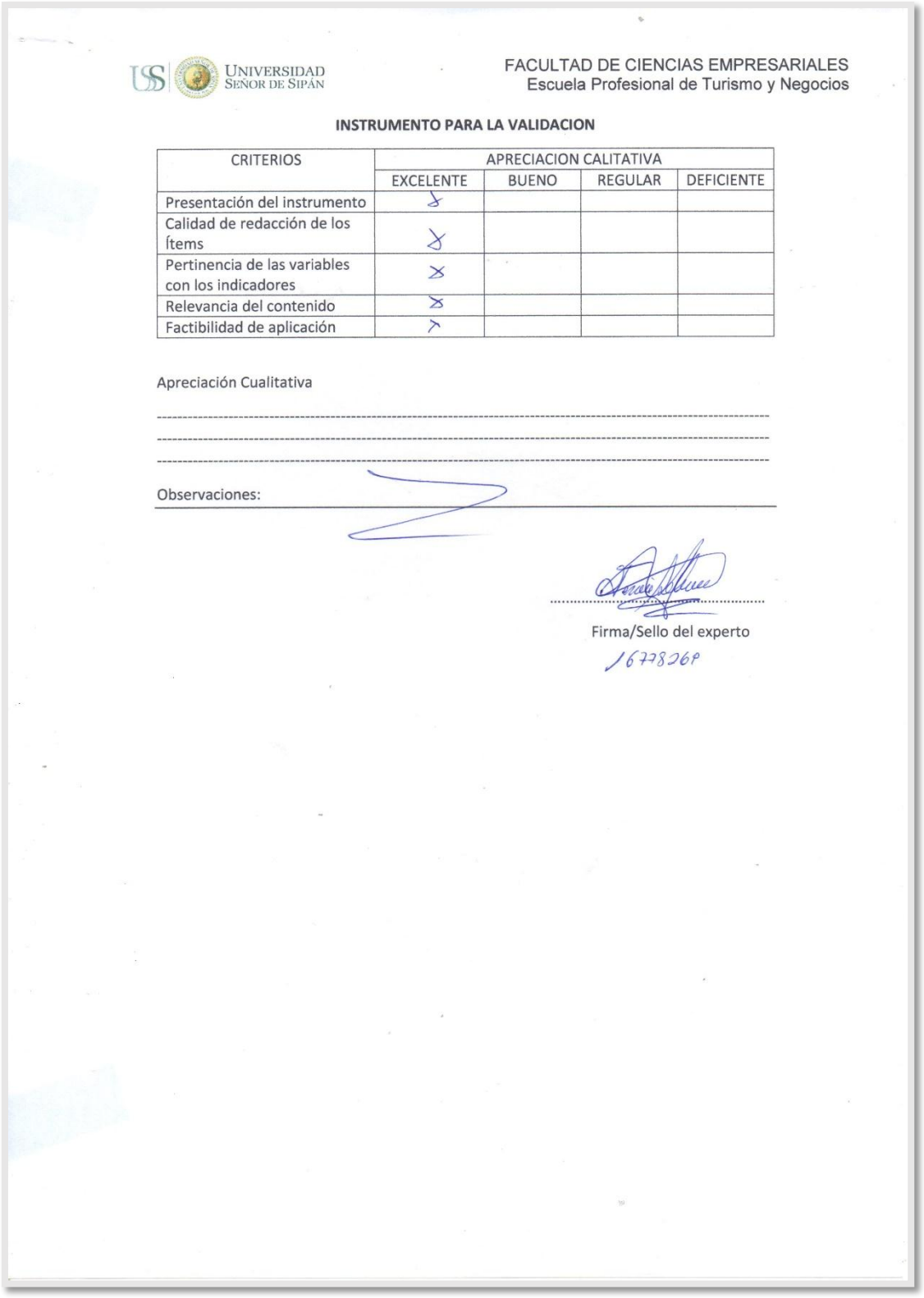
- Adjuntar el instrumento y el cuadro de Operacionalización de variables

INSTRUMENTO DE EVALUACION CUANTITATIVA

Por favor marque con una equis (X) la opción que considera debe aplicarse en cada ítem y realice de ser necesarias, sus observaciones

Ítem	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
1. ¿instalaciones físicas del restaurante son visualmente atractivas?	X			
2. ¿Los empleados del restaurante tienen apariencia pulcra?	X			
3. ¿Se utilizan medidas de higiene en el Restaurante?	X			
4. ¿El comportamiento de los empleados transmite honestidad y confianza	X			
5. ¿Los empleados son amables con el cliente?	X			
6. ¿El tiempo de entrega de pedido es prudente?	X			
7. ¿La folletería, estado de cuenta, las cartas son visualmente atractivos?	X			

Ilustración 33: Instrumento de Validación Ficha de Observación



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Turismo y Negocios

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACION

CRITERIOS	APRECIACION CALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del instrumento	X			
Calidad de redacción de los ítems	X			
Pertinencia de las variables con los indicadores	X			
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de aplicación	X			

Apreciación Cualitativa

Observaciones:

Firma/Sello del experto

16778264

Ilustración 34: Instrumento de Validación Ficha de Observación

Anexo 06

Validación de Instrumentos por: Mg. Astrid Poulet Sánchez Gamarra

USS UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Turismo y Negocios

VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	ASTRID POULET SANCHEZ GAMARRA
PROFESION	TURISMO Y NEGOCIOS
TITULO Y GRADO ACADEMICO	MAGISTER
ESPECIALIDAD	GESTIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS
INSTITUCION EN DONDE LABORA	USS
CARGO	DOCENTE TIEMPO COMPLETO

TITULO DE LA INVESTIGACION
ESTRETEGIAS DE ATENCION AL CLIENTE PARA INCREMENTAR LA DEMANDA EN EL RESTAURANTE MI TIERRA, SAN IGNACIO.

NOMBRE DEL TESISTA	JOHANA LICETH ADRIANZEN NUÑEZ
INSTRUMENTO EVALUADO	ENCUESTA
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	VALIDACION Y VERACIDAD DEL INSTRUMENTO
INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO	
EVALUE CADA UNO DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO RELACIONANDOLOS CON LOS INDICADORES Y DIMENSIONES DE LAS VARIABLES	

- Adjuntar el instrumento y el cuadro de Operacionalización de variables

INSTRUMENTO DE EVALUACION CUANTITATIVA

Por favor marque con una equis (X) la opción que considera debe aplicarse en cada ítem y realice de ser necesarias, sus observaciones

Ítem	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
1. ¿Con que frecuencia usted visita el restaurante Mi Tierra, San Ignacio?	x			
2. ¿El personal del Restaurante es siempre amable con usted?	x			
3. ¿Usted cree que el Restaurante brinda una buena atención a sus clientes?	x			
4. ¿Los platos que ha consumido fueron de su agrado?	x			
5. ¿El comportamiento del personal le transmite confianza?	x			
6. ¿El personal del Restaurante ofrece un servicio rápido a sus clientes?	x			
7. ¿Usted cree que los precios se ajustan a la calidad de los platos?	x			
8. ¿El personal tiene conocimientos suficientes para responder a las preguntas o dudas que tiene cómo cliente?	x			

Ilustración 35: Instrumento de Validación Encuesta

9. ¿Usted cree que el personal del Restaurante está debidamente capacitado para atenderlo?	x			
10. ¿Usted estaria de acuerdo que el personal del Restaurante use un uniforme?	x			
11. ¿Cuándo usted tiene un problema en el Restaurante, el personal muestra un sincero interés en solucionarlo?	x			
12. ¿Usted está de acuerdo en recomendar los servicios y atencion del Restaurante?	x			

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACION

CRITERIOS	APRECIACION CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del instrumento	x			
Calidad de redacción de los Ítems		x		
Pertinencia de las variables con los indicadores	x			
Relevancia del contenido		x		
Factibilidad de aplicación	x			

Apreciación Cualitativa

Observaciones:

Firma/Sello del experto

Ilustración 36: Instrumento de Validación Encuesta

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Turismo y Negocios

VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	ASTRID POULET SANCHEZ GAMARRA
PROFESION	TURISMO Y NEGOCIOS
TITULO Y GRADO ACADEMICO	MAGISTER
ESPECIALIDAD	GESTIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS
INSTITUCION EN DONDE LABORA	USS
CARGO	DOCENTE TIEMPO COMPLETO

TITULO DE LA INVESTIGACION
ESTRETEGIAS DE ATENCION AL CLIENTE PARA INCREMENTAR LA DEMANDA EN EL RESTAURANTE MI TIERRA, SAN IGNACIO.

NOMBRE DEL TESISTA	JOHANA LICETH ADRIANZEN NUÑEZ
INSTRUMENTO EVALUADO	ENTREVISTA
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	VALIDACION Y VERACIDAD DEL INSTRUMENTO
INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO	
EVALUE CADA UNO DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO RELACIONANDOLOS CON LOS INDICADORES Y DIMENSIONES DE LAS VARIABLES	

- Adjuntar el instrumento y el cuadro de Operacionalización de variables

INSTRUMENTO DE EVALUACION CUANTITATIVA

Por favor marque con una equis (X) la opción que considera debe aplicarse en cada ítem y realice de ser necesarias, sus observaciones

Ítem	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
1. ¿Qué aspectos de atencion al cliente piensa que son más importantes en su Restaurante?	x			
2. ¿Cuántas veces al mes capacita a su personal, para mejorar la atención al cliente?, ¿Por qué?	x			
3. ¿Qué estrategias utiliza para incentivar al personal?	x			
4. ¿Cuáles son las quejas más frecuentes que recibe de los clientes?, ¿Qué acciones ha tomado para remediarlas?	x			
5. ¿Considera que posee un personal calificado para brindar una buena atencion en su Restaurante?	x			
6. ¿Cómo explica la relación que tiene la empresa con los clientes?	x			
7. ¿Qué factores influyen para que el cliente visite nuevamente su Restaurante?	x			

Ilustración 37: Instrumento de Validación Entrevista

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Turismo y Negocios

8. ¿Siente que su personal está altamente capacitado para cumplir el rol de brindar una atencion de calidad?	x			
9. ¿Considera que sus clientes se encuentran totalmente satisfechos con la atencion que se les brinda?	x			
10. ¿Que aspectos considera usted que debe mejorar en su Restaurante para brindar una buena atencion a sus clientes?	x			

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACION

CRITERIOS	APRECIACION CALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del instrumento	x			
Calidad de redacción de los Ítems	X			
Pertinencia de las variables con los indicadores	X			
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de aplicación	x			

Apreciación Cualitativa

Observaciones:

Firma/Sello del experto

Ilustración 38: Instrumento de Validación Entrevista

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Turismo y Negocios

VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	ASTRID POULET SANCHEZ GAMARRA
PROFESION	TURISMO Y NEGOCIOS
TITULO Y GRADO ACADEMICO	MAGISTER
ESPECIALIDAD	GESTIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS
INSTITUCION EN DONDE LABORA	USS
CARGO	DOCENTE TIEMPO COMPLETO

TITULO DE LA INVESTIGACION
ESTRETEGIAS DE ATENCION AL CLIENTE PARA INCREMENTAR LA DEMANDA EN EL RESTAURANTE MI TIERRA, SAN IGNACIO.

NOMBRE DEL TESISTA	JOHANA LICETH ADRIANZEN NUÑEZ
INSTRUMENTO EVALUADO	FICHA DE OBSERVACION
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	VALIDACION Y VERACIDAD DEL INSTRUMENTO

INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO

EVALUE CADA UNO DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO RELACIONANDOLOS CON LOS INDICADORES Y DIMENSIONES DE LAS VARIABLES

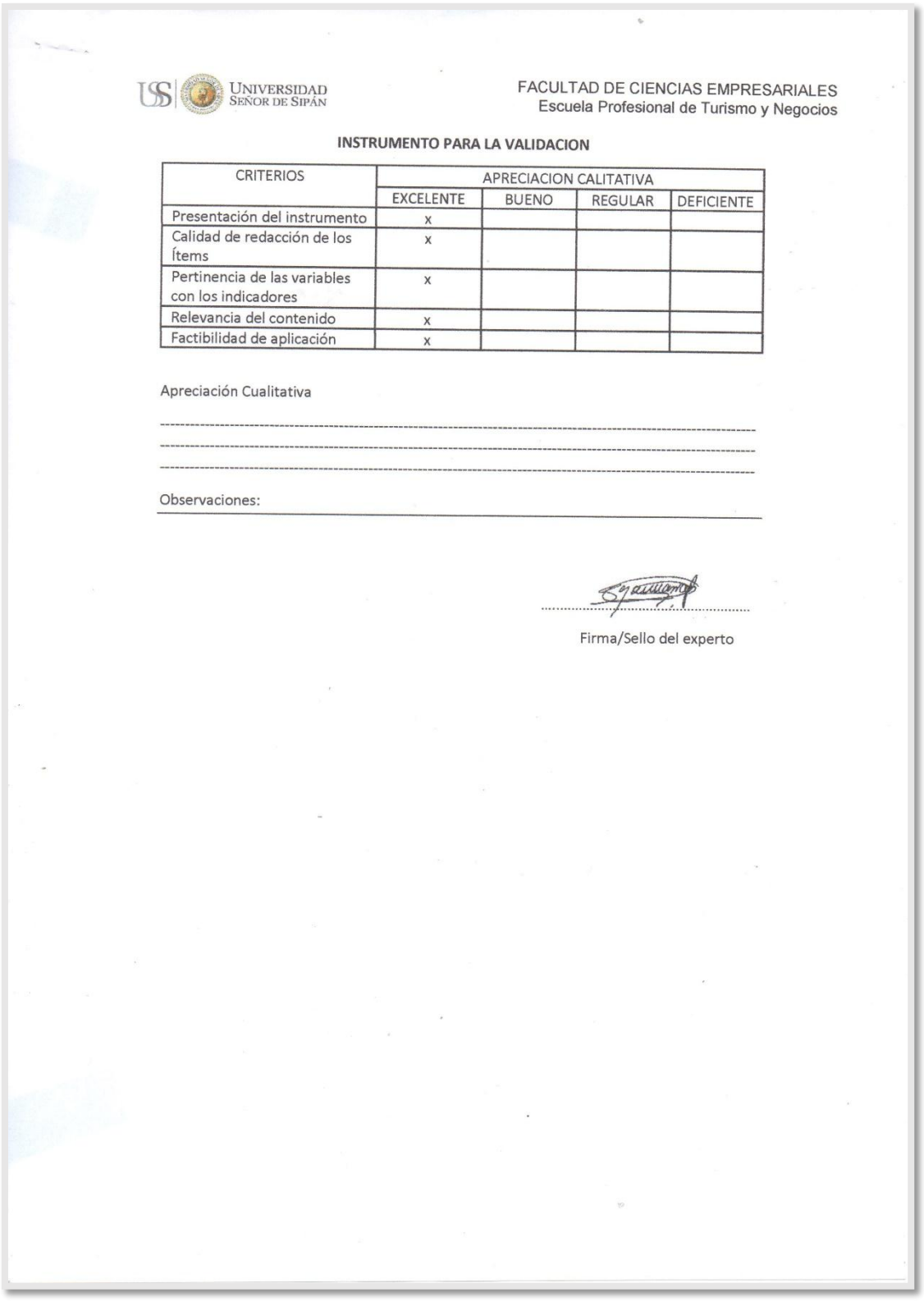
- Adjuntar el instrumento y el cuadro de Operacionalización de variables

INSTRUMENTO DE EVALUACION CUANTITATIVA

Por favor marque con una equis (X) la opción que considera debe aplicarse en cada ítem y realice de ser necesarias, sus observaciones

Ítem	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
1. ¿instalaciones físicas del restaurante son visualmente atractivas?	x			
2. ¿Los empleados del restaurante tienen apariencia pulcra?	x			
3. ¿Se utilizan medidas de higiene en el Restaurante?	x			
4. ¿El comportamiento de los empleados transmite honestidad y confianza	x			
5. ¿Los empleados son amables con el cliente?	x			
6. ¿El tiempo de entrega de pedido es prudente?	x			
7. ¿La folletería, estado de cuenta, las cartas son visualmente atractivos?	x			

Ilustración 39: Instrumento de Validación Ficha de Observación



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Turismo y Negocios

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACION

CRITERIOS	APRECIACION CALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del instrumento	x			
Calidad de redacción de los Ítems	x			
Pertinencia de las variables con los indicadores	x			
Relevancia del contenido	x			
Factibilidad de aplicación	x			

Apreciación Cualitativa

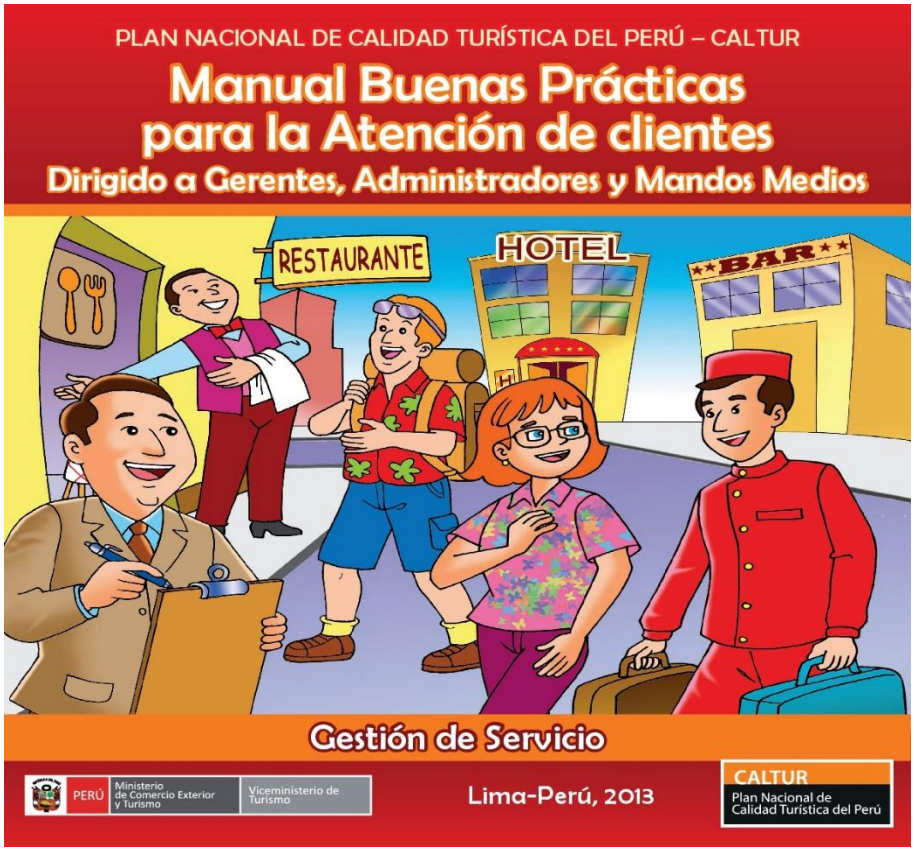
Observaciones:

Firma/Sello del experto

Ilustración 40: Instrumento de Validación Ficha de Observación

Anexo 07

Manual de Buenas Prácticas para Atención de Clientes



CONTENIDO

Presentación....6
Introducción....7
Objetivos y contenido....8

1. Conocer al cliente....10
   1.1. ¿Quién es el cliente?....10
   1.2. ¿Cómo armar una base de datos?....11
      1.2.1. Encuestas....11
      1.2.2. Focus group o grupos de enfoque....12
      1.2.3. Contacto directo con clientes....13
      1.2.4. Buzón de quejas y sugerencias....13
      1.2.5. Internet....13
      1.2.6. Base de datos propios de la empresa....13
   1.3. Clasificación de los clientes: la segmentación....14
2. Ofrecer servicios de calidad....17
   2.1. Componentes del servicio....17
   2.2. El programa del servicio de calidad....18
   2.3. Calidad en los servicios turísticos....20
3. La comunicación y manejo de quejas....23
   3.1. La Comunicación....23
      3.1.1. Comunicación verbal....24
      3.1.2. Comunicación no verbal....24
   3.2. El plan de contactos....24
   3.3. El manejo de quejas....24
4. Técnicas de selección y capacitación de personal para atención al público....27
   4.1. Consideraciones generales....27
   4.2. Herramientas para la contratación y retención de personal....28
      4.2.1. Diseño de sistemas y puestos de trabajo....28

      4.2.2. Involucrar a los empleados....28
      4.2.3. Emponderamiento....29
      4.2.4 El reclutamiento de personal....29
      4.2.5. Capacitación y entrenamiento....29
      4.2.6. Remuneraciones, premios y reconocimientos....30
      4.2.7. Motivación del personal....30
      4.2.8. Evaluación del desempeño....32
      4.2.9. Medición continúa de la satisfacción del empleado....33
5. El liderazgo....35
   5.1 ¿Qué es liderazgo?....35
   5.2 Enfoques de liderazgo....35
6. El trabajo en equipo....38
   6.1. Como formar equipos de trabajo....39
   6.2. Clasificación de los equipos de trabajo....40
   6.3. Ventajas de los equipos de trabajo....41
7. La mejora en los procesos....43
   7.1. Prácticas para desarrollar procesos....43
   7.2. Pasos para diseñar un proceso....44
   7.3. Cómo controlar los procesos críticos....44
8. La promoción de técnicas de negociación y resolución de conflictos....47
   8.1. ¿Qué es la negociación?....47
   8.2. El proceso y la metodología de una buena negociación....47
   8.3. ¿Qué se espera de un buen manejo de la negociación de conflictos?....48
   8.4. Características del buen negociador....49
   8.5. Pautas para que los empleados aprendan a negociar....49
   8.6. Pautas a establecer antes de empezar a negociar....50
   8.7. Elementos para el proceso de una negociación entre empleados....51
   8.8. Actitudes durante la negociación....51

Anexos 53
Anexo 1: Modelo de encuesta para determinar las principales características del cliente: Agencia de Viaje y Tour Operadores 54
Anexo 2: Modelo de encuesta para determinar las principales características del cliente: Establecimientos de Hospedaje 55
Anexo 3: Modelo de encuesta para determinar las principales características del cliente: Restaurantes 56
Anexo 4: Modelo de encuesta para determinar las principales características del cliente: Transporte Turístico 57
Anexo 5: Modelo de tabulación y obtención de resultados de la aplicación de las encuestas para determinar las principales características del cliente 58
Anexo 6: Modelo de encuesta de satisfacción del servicio dirigida a clientes: Agencias de viaje y Tour Operadores 60
Anexo 7: Modelo de encuesta de satisfacción del servicio dirigida a clientes: Establecimientos de hospedaje 61
Anexo 8: Modelo de encuesta de satisfacción del servicio dirigida a clientes: Restaurantes 62
Anexo 9: Modelo de encuesta de satisfacción del servicio dirigida a clientes: Transporte Turístico 63
Anexo 10: Modelo de tabulación y obtención de resultados de la aplicación de las encuestas de satisfacción 64
Anexo 11: Modelos para el registro de quejas por parte del personal 66
Anexo 12: Cartilla de autoevaluación en calidad de los servicios para Agencias de Viaje y Tour Operadores 67
Glosario 72
Bibliografía 77

PRESENTACIÓN

Las exigencias de un mercado global y altamente competitivo obligan a la búsqueda de fuentes de competitividad que posibiliten un mejor posicionamiento en el mercado, mejores beneficios y valor económico para las empresas.

En este sentido, una adecuada gestión de los diversos elementos que forman parte del proceso de prestación del servicio es imprescindible, exigiendo el desarrollo de estrategias empresariales que permitan minimizar costos y a elevar el valor agregado de la empresa.

Atendiendo estas necesidades el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, en el marco del Plan Nacional de Calidad Turística del Perú – CALTUR, viene publicando diversos manuales de buenas prácticas, facilitando principalmente a los micro y pequeños empresarios herramientas que les permitan mejorar la gestión de sus negocios.

El presente Manual está dirigido a gerentes, administradores y mandos medios de las empresas de servicios turísticos, teniendo como finalidad facilitarles un conjunto de recomendaciones que les permitirán lograr que el personal de su empresa atienda a sus clientes respondiendo a sus exigencias y expectativas.

José Luis Silva Martinot
Ministro de Comercio Exterior y Turismo

INTRODUCCIÓN

El Manual de Buenas Prácticas para la Atención de Clientes dirigido a Gerentes, Administradores y Mandos Medios busca ser una guía para empresas vinculadas al sector turismo que deseen alcanzar la satisfacción de sus clientes, mediante la implementación de procedimientos y procesos orientados a la calidad en el servicio.

Un servicio de calidad implica poseer procesos eficientes y estandarizados que aseguren no solo la satisfacción de las necesidades del cliente sino, también, que la prestación recibida exceda las expectativas del cliente generando, en el mediano y largo plazo, el incremento de las ventas y la fidelización de los clientes.

Para lograr esto, el presente Manual proporciona pautas para que el personal de mando medio conozca y aplique técnicas que le permitan desarrollar un programa de calidad que incluya: conocer a su cliente, estandarizar procesos para la prestación de servicios, tener una adecuada comunicación y manejo de quejas, así como, negociar y resolver conflictos con sus clientes externos e internos.

Adicionalmente, brinda pautas para que los gerentes, administradores y mandos medios puedan conseguir el liderazgo y lograr equipos de trabajo que busquen cumplir objetivos empresariales y de calidad en el corto, mediano y largo plazo.

Finalmente, el manual incluye una serie de herramientas (encuestas al cliente y cartillas de autoevaluación) de fácil aplicación que buscan el monitoreo permanente de la calidad brindada por la empresa y su mejora continua.

Esperamos que los conceptos y herramientas brindadas en este Manual sean de utilidad para las empresas turísticas que buscan exceder las expectativas de sus clientes y ser reconocidas por la alta calidad de sus servicios.

OBJETIVOS Y CONTENIDO

Objetivo general

El objetivo general del presente documento es lograr que las empresas vinculadas al sector turístico, independientemente de su tamaño o especialización, conozcan y apliquen herramientas que le permitan establecer un programa de calidad en su organización -de acuerdo a los parámetros internacionales-, medir su desempeño y buscar la mejora continua en sus procesos de atención al cliente. Contribuyendo a una mejora general del nivel de servicios, que redundará en beneficio del país, y de las empresas involucradas.

Objetivos específicos

Los objetivos específicos están representados por los ocho temas que deben cumplir las empresas de servicios turísticos a fin de alcanzar un servicio de calidad:

1. Conocer quién es el cliente y como satisfacerlo
2. Ofrecer servicios de calidad.
3. Lograr una comunicación y manejo de quejas eficiente.
4. Conocer las técnicas de selección y capacitación de personal para la atención al público.
5. Implementar un sistema de liderazgo.
6. Trabajar en equipo.
7. Lograr una mejora en los procesos para atender mejor al cliente.
8. Aplicar técnicas de negociación y resolución de conflictos entre el personal.

Cada uno de estos temas está representado, y explicado al detalle, en cada uno de los capítulos que conforman el presente manual.

1 CONOCER AL CLIENTE

1. CONOCER AL CLIENTE

1.1. ¿Quién es el cliente?

En términos generales, cliente es cualquier persona que tiene una necesidad o deseo por satisfacer y que tiende a solicitar y/o utilizar los servicios de un profesional o empresa.

Para poder determinar las características de los clientes que estamos atendiendo, las empresas deben, de ser posible, realizar una investigación, lo que en muchos casos podría suponer una fuerte inversión de recursos económicos, personal y tiempo.

Sin embargo, dependiendo de los recursos de la empresa, existen maneras prácticas y sencillas que nos podrían permitir conocer a nuestros clientes:

Consultar al personal de contacto

Los recepcionistas, vendedores, cobradores y todo el personal de la empresa que tiene trato y comunicación constante con los clientes pueden obtener información valiosa a través de la interacción con ellos. Con sólo escuchar y hacer unas cuantas preguntas se contará con información útil para que la empresa pueda armar y mantener una base de datos.

Por ejemplo, se puede establecer una rutina que incluya:

1. Preguntar el nombre de la persona,
2. Si es la primera vez que compra,
3. Cómo se entero de los servicios,
4. Sus datos de contacto (dirección, teléfono, etc.),
5. Qué tipo de información le gustaría recibir,
6. Si tiene o no experiencias previas con otras empresas prestadoras del mismo servicio.

Estudiar las quejas y sugerencias de los clientes

La recepción de quejas y sugerencias de los clientes nos permite obtener información valiosa para atenderlos de manera especial, conocer sus preferencias, mejorar nuestros servicios y hasta inclusive, puede proporcionar ideas para productos o servicios nuevos. Existe un temor injustificado a la queja, ya que a la larga resulta ser beneficiosa para la empresa.

Venta personal

Los ejecutivos de ventas de la empresa, que mantienen contacto con el público, deben visitar a sus clientes en forma regular y continua. Esto no solo con la finalidad de mantener una relación comercial, sino también para conocerlos mejor, y de esta manera poder ofrecerles servicios que satisfagan de mejor manera sus necesidades.

Otras fuentes de información útiles para conocer a los clientes son:

Si es primera compra o compra inicial: Las personas que compran por primera vez generalmente requieren mayor

atención y son una fuente importante de información que la empresa debe aprovechar. Generalmente estas personas requieren información y orientación acerca de lo que la empresa ofrece. De este modo se puede no solo conseguir ampliar la base de datos sino ofrecerles productos o servicios complementarios a lo que están comprando. Con esta información se elabora una base de datos de clientes potenciales según productos o servicios identificados.

Investigar la finalidad de la compra: Tratar de conocer para que compra el cliente un producto o servicio permitirá a la empresa, y de este modo, pueda estar seguro de que lo que solicita es lo más indicado o adecuado para satisfacer su necesidad o expectativa.

1.2. ¿Cómo armar una base de datos de clientes?

Una empresa orientada hacia un servicio de calidad debe contar necesariamente con información acerca de sus consumidores. En un primer momento se habló de conocer quién es el cliente. Al tener ya una primera aproximación de su perfil, se puede empezar a armar una base de datos propia de la empresa.

Muchas empresas caen en el error de comprar bases de datos armadas, pero ese es un gasto a veces inútil, ya que generalmente fueron compiladas con otro fin, y adicionalmente no han sido constantemente actualizadas, por lo que no siempre resultan de gran ayuda.

Cuando la empresa decide armar su propia base de datos, la información que necesita para ello puede ser recopilada mediante diferentes métodos.

Los más utilizados son:

1. Encuestas.
2. Focus group (grupos de enfoque).
3. Contacto directo con clientes.
4. Buzón de quejas y sugerencias.
5. Internet.
6. Base de datos propios de la empresa.

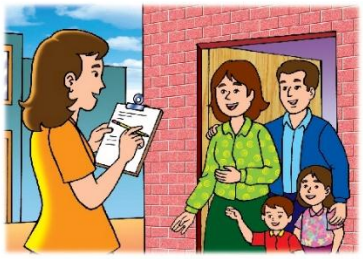
1.2.1. Encuestas

Las encuestas son procedimientos formales y estructurados de recolección de información, a través de preguntas concretas, que sirven para diversos objetivos:

- Conocer quiénes son nuestros clientes y sus características demográficas.
- Conocer gustos y preferencias de nuestros clientes.
- Determinar sus niveles de satisfacción en cuanto a los servicios.

Las principales consideraciones que debe tener una encuesta son:

- A quién debe dirigirse la encuesta (puede ser al usuario, comprador, distribuidor, empleados de la empresa, directivos, dependiendo de lo que se quiera averiguar).
- Quién debe realizarla (la propia empresa o empresas externas especializadas).



- Definir el marco de la muestra, es decir entre qué segmento de personas voy a escoger a los encuestados.
- Definir el tipo de encuesta (escrita, telefónica, por correo, por Internet).
- Se deben escoger preguntas directas, sobre todo cuando se trata de medir calidad de servicio, los términos deben ser claros y no prestarse a malas interpretaciones.
- Se debe especificar las características del servicio o producto en términos que se puedan medir fácilmente (pobre, mediano, bueno, excelente).

1.2.2. Focus group o grupos de enfoque

Los focus group o grupos de enfoque representan una técnica de recolección de datos para obtener la opinión de personas sobre algún tema de interés para la empresa que los realiza. Se convocan de 8 a 10 personas intervinientes. Estas personas son guiadas por un moderador, el que dirige la discusión para obtener los datos de interés y anota los resultados.

Lo que se busca con esta reunión es que las personas, escogidas de un segmento representativo, den su opinión, propongan mejoras, den ideas de nuevos servicios, puedan expresar sus expectativas y necesidades, etc.

Es una herramienta valiosa ya que las personas dan una opinión real de sus impresiones y puede recogerse valiosa información de primera mano. Muchas veces son filmadas para estudiar las reacciones de los participantes y validar sus comentarios.

Generalmente se suelen hacer de 10 a 12 Focus Group para poder validar las conclusiones que se obtengan de ellas.

1.2.3. Contacto directo con clientes

Este método de recolección de datos va dirigido al personal de la empresa que tiene trato directo con los clientes.

Así por ejemplo, en una tienda por departamentos el personal encargado puede apreciar qué busca el cliente promedio, qué tipo de información requiere y de qué se queja mayormente.

En el caso de un Call Center, la persona que atiende las llamadas también puede recolectar información acerca no sólo del perfil del cliente, sino también determinar sus gustos y preferencias para ofrecer un mejor servicio.

1.2.4. Buzón de quejas y sugerencias

Las quejas son una fuente de información valiosa acerca de qué es lo que los clientes quieren y no están teniendo. Si una empresa no se entera nunca de lo que opinan sus clientes insatisfechos, esta nunca podrá establecer mecanismos de mejora.

La empresa debe motivar a sus clientes a que se quejen, ya que una solución rápida y eficaz aumenta la lealtad y retención del cliente.

Por otro lado, las quejas y sugerencias constituyen una fuente de ideas para mejorar no sólo la calidad del servicio, sino también la variedad, presentación, precio, etc., de los productos y servicios, así como la eficacia de los procesos. Hay empresas que tienen departamentos o líneas telefónicas especiales para las quejas.

1.2.5. Internet

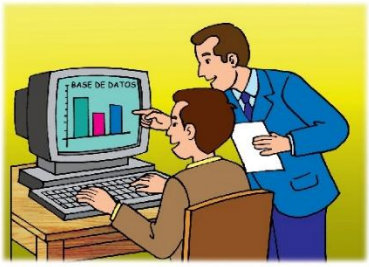
Se relaciona con la creación de páginas especializadas en donde las personas pueden hacer comentarios acerca de la calidad de los productos o servicios adquiridos.

Muchas empresas que trabajan con pedidos o reservas vía Internet tienen este mecanismo que les permite conocer sus puntos debiles y fuertes y de esta manera pueden implementar mejoras para lograr una mayor satisfacción de sus clientes.

También se utiliza para informar a cerca de los servicios que ofrecen las empresas. A través de la internet, el cliente puede requerir nuevos productos.

1.2.6. Base de datos propios de la empresa

Engloba las anteriores fuentes de información, ya que recopila y almacena todo lo relevante de la información propia que maneja la empresa.



Con la tecnología actual y con el uso de códigos de barra se puede administrar cada vez mejor la información del cliente.

Por otro lado, fuentes externas, tanto públicas como privadas, también son una buena fuente de datos, como por ejemplo las investigadoras de mercado. Son datos que generalmente se han recopilado para otros fines pero pueden servir de punto de partida para una investigación más profunda por parte de la empresa.

Para datos demográficos se suele recurrir a los censos poblacionales, los que deben ser actualizados para que la información pueda servir de ayuda.

Otras fuentes pueden ser organismos especializados como Cámaras de Comercio, Colegios Profesionales, Organismos de Exportación, etc.

1.3. Clasificación de los clientes: la segmentación

Toda empresa debe conocer las principales características de su cliente objetivo. Un cliente objetivo es aquel que, debido a su perfil, la empresa decide atender con su producto o servicio. Esta definición del cliente depende mucho de los recursos y tipo de organización con los que cuente la empresa, para poder llegar mejor a ellos.

Para clasificar mejor a todos los posibles clientes, y llegar de esta manera al cliente objetivo, aparece la segmentación como herramienta de mercadotecnia.

La segmentación de mercado es la división de todo el conjunto de consumidores potenciales, en diferentes subconjuntos con necesidades o características comunes y la selección de uno o más de estos segmentos como el objetivo de la mezcla de mercadotecnia que se va a utilizar.

Existen numerosas maneras en que la empresa puede segmentar, pero entre las principales destacan:

- Segmentación geográfica: por distrito, ciudad, región o país.
- Segmentación demográfica: por sexo, edad, nivel de ingresos, ocupación, etc.
- Segmentación psicográfica: por personalidad, estilo de vida, actitudes, necesidades, etc.
- Segmentación socio-cultural: por cultura, clase social, etc.
- Segmentación por uso: por lealtad a la marca, grado de conocimiento del producto, etc.
- Segmentación por beneficios: por comodidad, prestigio, por precio, etc.

Por ejemplo, un segmento podría estar conformado por:

- Personas entre 20 y 25 años.
- Hombres y mujeres.
- Que vivan en Lima, Arequipa o Cusco.
- Que tengan un estilo de vida moderno y aventurero.
- Que ganen entre S/. 2,000 y S/. 5,000 mensuales.
- Que busquen alternativas diferentes para sus vacaciones.

En cuanto a la segmentación para clientes de empresas turísticas, las variables más utilizadas son:

- Procedencia
- Motivo de viaje
- Medio de transporte utilizado
- Duración de su estadía
- Nivel de servicio requerido

La tipología más utilizada en la actualidad es por el motivo del viaje. Esta puede subdividirse a su vez en varias categorías, entre las más frecuentes se puede mencionar:

a. Ejecutivos y personas que vienen a hacer negocios (nacionales y extranjeros).
b. Ejecutivos y personas que vienen a ferias o convenciones.
c. Turistas que vienen buscando descanso.
d. Turistas culturales.
e. Turistas que buscan aventuras.
f. Turistas que buscan contacto con la naturaleza.
g. Turistas que buscan satisfacer necesidades espirituales.

Determinar a qué grupo de consumidores quiere dirigirse la empresa, es decir, su cliente objetivo, es un importante paso para mejorar la oferta de sus productos y servicios.

2 OFRECER SERVICIOS DE CALIDAD

2. OFRECER SERVICIOS DE CALIDAD

2.1. Componentes del servicio

Componentes que intervienen en un servicio de calidad

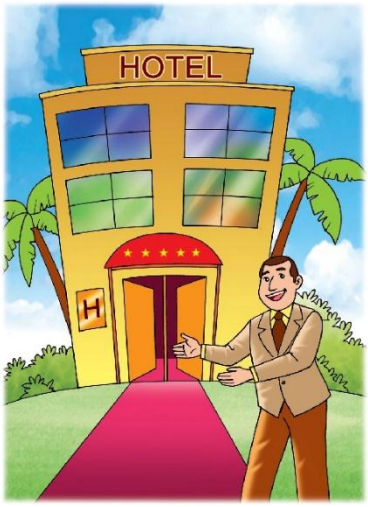
Una prestación de calidad integra todos los componentes que intervienen en un servicio.

Para entender mejor el servicio que ofrecemos, y de esta manera, ofrecer un verdadero servicio de calidad, este debe ser entendido, englobando a todos los diferentes elementos que intervienen en su prestación. Los componentes en un servicio son:

Para entender mejor el servicio que ofrecemos, y de esta manera, ofrecer un verdadero servicio de calidad, este debe ser entendido, englobando a todos los diferentes elementos que intervienen en su prestación. Los componentes en un servicio son:

- **El cliente:** Es la razón de ser del servicio, por lo tanto, y en la medida de lo posible, el servicio debe ser hecho a su medida para ajustarse a sus deseos y satisfacer sus necesidades.
- **El soporte físico:** Constituido por todos los elementos materiales necesarios para la prestación del servicio. Puede ser de dos tipos:

a. Instrumentos necesarios para prestar el servicio. Como por ejemplo muebles, enseres y máquinas.
b. Entorno: Todo lo que se encuentra alrededor, tal como localización, edificios, decorado, facilidades.



- **El personal de contacto:** Son las personas encargadas del contacto directo con el cliente. Muchas veces son la cara del servicio por lo que tienen que ser debidamente capacitadas para poder satisfacer las necesidades de cada tipo de cliente.
- **El servicio:** Es el resultado de la interacción entre el cliente, el soporte físico y el personal de contacto que, adicionalmente, es lo que hace distintiva a la empresa que lo presta, ya que producirá la satisfacción de una necesidad y el cumplimiento de una expectativa.
- **El sistema de organización interna:** Es la base de la empresa y lo constituye todas las funciones organizativas clásicas tales como finanzas, contabilidad, personal y suministros entre otras.

  Estas funciones son de suma importancia ya que si bien no son percibidas en forma directa por el cliente, su correcto desenvolvimiento permite que la cara visible constituida por el personal de contacto y el soporte físico interactúen en forma eficiente con el cliente, produciendo un servicio integral de calidad.
- **Los demás clientes:** En la prestación de un servicio no sólo se atiende a un cliente a la vez, sino que hay muchos clientes que coinciden en un momento determinado. Esto hace necesario que la empresa trate de que las relaciones entre ellos sean armoniosas para no crear un ambiente que pueda producir quejas, al presentarse desavenencias entre ellos.

2.2. El Programa del servicio de calidad

Esta herramienta ayuda a los diferentes tipos de empresas a efectuar un programa que ayude a todos, tanto dueños como empleados, a identificar las variables necesarias para ofrecer servicios de calidad.

Un buen programa de servicio debe ser un compromiso para una mejora constante y debe considerar los siguientes aspectos:

a. Saber cuáles son las expectativas del consumidor.
b. Definición de normas y estándares de calidad en la prestación del servicio.
c. Conocimiento de la competencia.
d. Control de la actuación de los proveedores.

a. Saber cuáles son las expectativas

a. Saber cuáles son las expectativas

Las encuestas de satisfacción son elementos que nos permiten reconocer las expectativas de los clientes. Una vez reconocidas estas expectativas, la empresa deberá centrarse en ofrecerlas como parte del servicio de calidad que está enfocada a ofrecer.

Una encuesta de satisfacción está constituida por un pequeño cuestionario en el cual se especifican las principales características y atributos que debe tener el producto o servicio que se ofrece, y nos permite

determinar si los clientes realmente perciben y valorizan que se esté cumpliendo con ellos.

Las expectativas pueden ser de diferentes tipos y, básicamente, se centran en encontrar personal amable y bien capacitado, limpieza, seguridad, infraestructura, estacionamientos, jardines, piscinas, equipos, comunicaciones, contar con un buen servicio de restaurantes, tener atención 24 horas, entre otros.

b. Definición de normas y estándares de calidad

Las normas y estándares pueden establecerse para regular y estandarizar el comportamiento y funciones de los empleados, el tiempo de duración de la prestación de los servicios, el tiempo de atención a los clientes, el procedimiento de atención de quejas, entre otros.

Una vez definidas estas normas, la empresa deberá crear e implantar sistemas tanto a nivel de empleados como de productividad e efectividad para poder controlar constantemente que se cumplan con los estándares de calidad establecidos.

c. Conocimiento de la competencia

Lo que satisface al cliente hoy puede que no lo satisfaga mañana, este es un proceso dinámico, sobretodo en la actualidad, con el gran acceso que hay a la información.

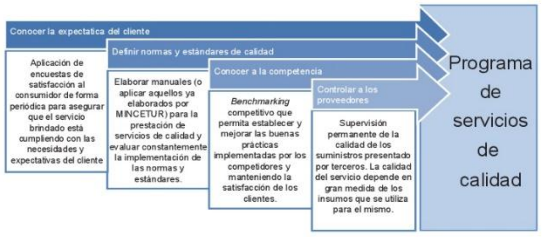
Esto hace necesaria una constante comparación con la competencia. Este tipo de estudio comparativo se denomina benchmarking competitivo y tiene como finalidad ver no solo qué está ofreciendo la competencia, sino también conocer sus mejores prácticas operativas, para aprender de estas y si es posible mejorar la oferta para mantener satisfechos siempre a nuestros clientes.

d. Control de los proveedores

Toda empresa debe vigilar en forma continua la calidad del suministro de los proveedores externos.

La elección de proveedores de confianza, reconocidos en el medio, que garanticen la calidad de los insumos o mano de obra, así como, mantener acuerdos comerciales con éstos son decisiones muy importantes para asegurar

Elementos de una programa de servicios de calidad



la calidad del servicio, toda vez que la empresa es la que asume posteriormente la satisfacción o insatisfacción del cliente por el servicio recibido.

2.3. Calidad en servicios turísticos

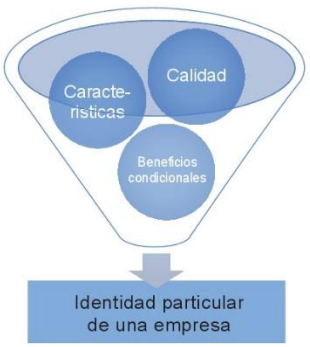
Para poder elaborar un plan de calidad para la industria hotelera hay que determinar los diferentes elementos que forman parte de su servicio integral.

Los elementos que conforman estructuralmente un servicio son:
- Calidad
- Particularidades
- Beneficio condicionado

- **La calidad:** Es la percepción de la confianza que inspira el servicio, tanto por experiencias anteriores que hayan tenido los clientes como por el desarrollo eficiente de la prestación actual del servicio.
- **Las particularidades:** Vienen a ser las características físicas y de operación de un establecimiento, como por ejemplo, en un hotel, su decoración, la disposición de sus habitaciones, el estilo arquitectónico, el tamaño de los cuartos, el mobiliario del que dispone, el tipo de cafetería, etc. Son los aspectos visibles para el cliente que hacen diferente un establecimiento de otro.
- **Los beneficios condicionados:** Elementos especiales que tiene una empresa por los cuales el cliente busca sus servicios. Como, por ejemplo, atención personalizada, símbolo o marca asociada al servicio, etc.

Todos estos elementos del servicio son muy importantes para un negocio turístico porque constituyen la garantía de que el servicio que se presta es consistente con la calidad ofrecida y esperada por los clientes.

Elementos que conforman la identidad particular de una empresa

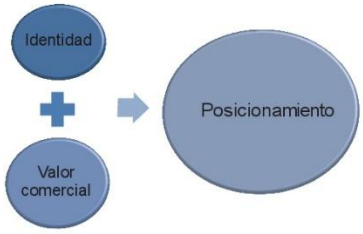


La identidad de cada establecimiento es parte de su ventaja competitiva, es decir, cómo se diferencia del resto de sus competidores, dentro del mercado en el que opera.

Por otro lado, existe un valor comercial para el establecimiento, el cual estaría determinado por la marca o nombre del mismo.

Este valor comercial sería el segundo elemento para determinar el posicionamiento, es decir, la manera como el establecimiento va a ser recordado por el mercado, frente al resto de sus competidores.

Cómo se logrará el posicionamiento de una empresa



3 LA COMUNICACIÓN Y EL MANEJO DE LAS QUEJAS

3. LA COMUNICACIÓN Y EL MANEJO DE LAS QUEJAS

3.1. La Comunicación:

En nuestros tiempos la comunicación se ha convertido en un aspecto fundamental para el lograr el éxito en cualquier tipo de organización.

La eficiente gestión de la comunicación debe estar encaminada en posicionar los productos y servicios que una empresa ofrece en el mercado y en que se pueda diferenciar de la competencia.

La imagen de cualquier empresa turística, depende casi en su totalidad, de cómo la empresa sea capaz de comunicarla. Debe estar estrechamente ligada a la gestión de los servicios, ya que el servicio, en sí mismo, es comunicación.

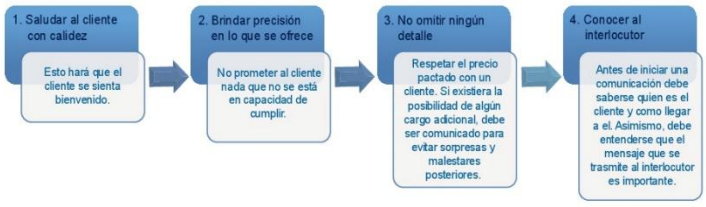
La comunicación, entonces cumple una importante función ya que es el mecanismo mediante el cual, se ofrece no solo información, sino también que se interactúa con el público objetivo. La atención a nuestro cliente

dependerá entonces de las políticas de comunicación que la empresa determine.

Cuando nos comunicamos con alguien no solamente emitimos un mensaje, también recibimos una respuesta. Todo ello se realiza con palabras, gestos, pensamientos y sentimientos.

En términos generales podemos agrupar dos tipos de comunicación:

Procedimiento de una comunicación efectiva



3.1.1. Comunicación verbal

Comunicación que se da mediante el uso de la voz y las palabras adecuadas. Puede ser interactiva. Entre las técnicas de comunicación verbal más utilizadas en cualquier empresa turística, se encuentran:

3.1.2. Comunicación no verbal

Constituida por todos los otros medios que tiene el ser humano para comunicarse. El servicio tiene la característica de ser presencial e interactivo, entonces, cobra aun mayor importancia el hecho de no solo comunicar a través de palabras, sino también a través del lenguaje corporal.

El lenguaje corporal está constituido por gestos, postura, tono e inflexiones de voz, modales, etc.

En muchos estudios se ha comprobado que el mensaje se comunica mucho más por el impacto del lenguaje corporal que a través del contenido y significado de las palabras, por lo que debe ser cuidado.

3.2. El plan de contactos

El plan de contactos es la manera como una empresa se organiza para primero, comunicarse con los clientes a los que está sirviendo en la actualidad, y segundo, para contemplar planes de acción para comunicarse con aquellos que si bien aun no compran mi producto o servicio, son clientes en potencia.

Para que este plan sea efectivo debería contemplar:

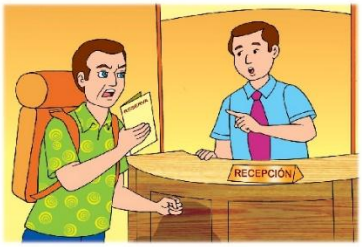
- Hacer una segmentación: Determinar quién recibe la comunicación.
- Determinar un medio: A través de qué medio se llega a las personas o clientes.
- Considerar el tiempo: Para planear las acciones que recibirán los clientes por periodos de tiempo.

El plan de contactos es importante porque debe ser coherente, pero no es fijo, ya que cada cliente actúa diferente, llamando, respondiendo, comprando o devolviendo, y este proceso interactivo hace imprescindible que la empresa vaya adaptándose a las diversas necesidades o tipos de comportamiento o a las diferentes respuestas recibidas por cada cliente.

3.3. El manejo de las quejas

En un servicio que quiere vender calidad, el manejo de las quejas es un proceso que se califica como crítico, ya que es la valoración efectiva del servicio percibido.

Muchas veces se subvaloran quejas pequeñas, que al no ser debidamente satisfechas generan una insatisfacción generalizada y que abarca a todo el servicio. Por regla general, las personas o clientes se acuerdan más de lo malo que de lo positivo.



En términos generales, para manejar una queja se deben seguir los siguientes pasos:

Proceso para el correcto manejo de quejas

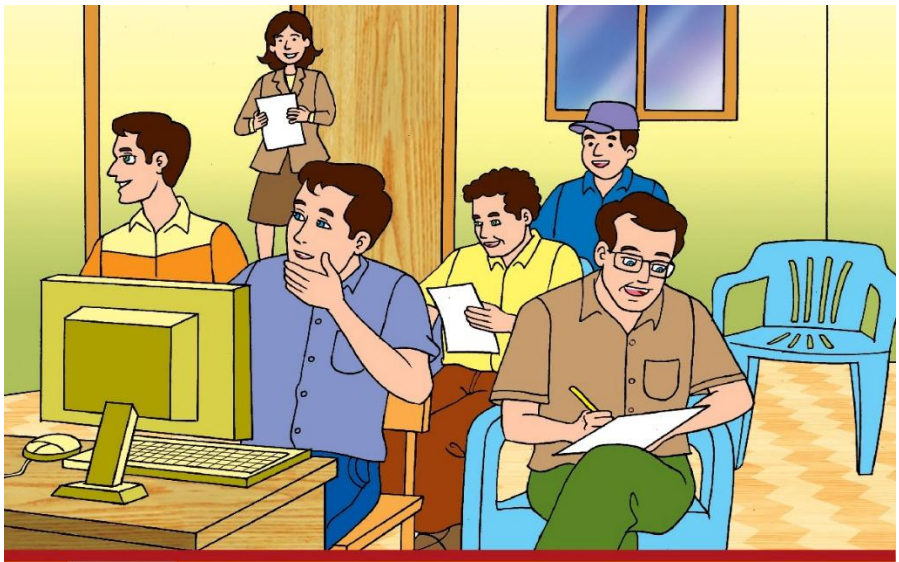
1. Prestar atención al momento de recibir una queja (tomar nota de la situación descrita) y mostrar interés en ayudar al cliente.
2. Si es posible brindar una solución en el momento, ofrézcala y llévala acabo. En caso no sea factible, acuda a una instancia superior. En ambos casos la queja debe ser reportada.
3. Darle seguimiento a la queja, hasta asegurarse de que fue debidamente solucionada (incluso cuando la queja haya sido trasferida a otra área o persona de la empresa).
4. Verificar con el cliente que su queja fue solicionada y que este se encuentre satisfecho con el resultado.

Para el manejo eficiente de las quejas también deben tomarse en cuenta lo siguiente:

- Si la queja es muy grave, es conveniente tratar el problema en forma confidencial, llevar al cliente a una oficina aparte y tratar el asunto en privado.
- También se recomienda apoyarse en una instancia superior, para reforzar la posición de que se está dando la debida importancia, tanto al cliente, como al motivo de su queja.
- Siempre hay que ser empáticos y ponernos en la situación del cliente para entender mejor el alcance del problema.
- Nunca se debe tratar de responsabilizar a ningún empleado delante del cliente.
- Hay que evitar en todo momento prometer al cliente soluciones que no son posibles de ejecutar.

Cabe resaltar que muchas empresas, tienen dentro de su organización departamentos especiales para la resolución de quejas.

Asimismo, como una práctica saludable, es recomendable mantener un registro de las quejas, qué las produjo y cómo pudieron ser solucionadas. Esto busca encontrar posibles causas recurrentes de quejas.



4 TÉCNICAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL PARA ATENCIÓN AL PÚBLICO

4. TÉCNICAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL PARA ATENCIÓN AL PÚBLICO

4.1. Consideraciones generales

El recurso humano es sumamente importante en la consecución de la calidad. El recurso humano es prácticamente lo único que la competencia no puede copiar, por lo que es un bien invalorable.

En empresas de servicios, esto cobra mayor relevancia porque el personal interactúa con el cliente.

Existen dos tipos de personal para una empresa de servicios:

- Personal de Front Desk o de atención directa al público.
- Personal de Back Office, o de soporte en la atención al cliente.

A este respecto, existen algunas prácticas que aseguran que el manejo de personal cumpla con los requerimientos de calidad que actualmente debe tener cualquier empresa de servicios.

Entre estas prácticas se puede nombrar:

- Promover el trabajo en equipo, compartiendo habilidades, enfoques, aptitudes, creando de esta manera una sinergia que beneficia a los diferentes niveles, tanto personas que trabajan directamente con el público, como el personal de apoyo.
- Organizar y administrar el trabajo y los diferentes puestos a fin de promover la cooperación, iniciativa, innovación de los empleados, para que de esta manera la organización y cada uno de sus componentes pueda beneficiarse de las habilidades de sus integrantes.

  Parte de esta práctica son las sugerencias que pueden tener los empleados acerca de diversos temas dentro de la organización.
- Fomentar y dar responsabilidad para que las personas y equipos de trabajo intervengan en la toma de decisiones, que ayude a mejorar la calidad tanto de los procesos, como de los productos o servicios que ofrece la empresa.
- Desarrollar sistemas eficaces de administración del desempeño, escalas de remuneraciones, reconocimientos e incentivos para motivar a los empleados en su búsqueda de calidad de servicio y atención.
- Desarrollar procesos eficaces tanto para la contratación de nuevo personal como para la capacitación y desarrollo profesional de todos los empleados.

  Esto se hace aún más importante en el entorno de mercado cada vez más exigente y cambiante, ya que hay que estar atentos a los cambios en los perfiles de aptitudes y habilidades que cada puesto requiere.
- Mantener un buen ambiente de trabajo, motivando de esta manera el bienestar y mejor desenvolvimiento de los empleados. Esto también implica preocuparse por normas de seguridad, por la salud de las personas que trabajan, porque el medio en el que trabajen sea el adecuado y todo esto con el fin de lograr un óptimo desempeño en las diversas funciones.
- Vigilar constantemente, a través de mediciones tipo encuestas, la eficacia de las prácticas de recursos humanos, midiendo a su vez la satisfacción de los empleados como medio para lograr la mejora continua, la que redundara en beneficio del cliente final.

4.2. Herramientas para la contratación y retención de personal

- Hay muchas herramientas que permiten un logro sostenido de la calidad a través de la labor (Recursos Humanos o del Capital Humano). Entre las principales evaluaremos:

Herramientas para contratar y mantener personal

4.2.1. Diseño de sistemas y puestos de trabajo

El trabajo de una empresa de servicios que se orienta hacia la calidad y a la atención eficiente de sus clientes, se caracteriza por la flexibilidad, innovación, conocimiento y capacidad de compartir las habilidades, ser parte activa de la organización, el enfoque a los clientes y una rápida respuesta al entorno cambiante tanto del negocio como del mercado en general.

El diseño de cada puesto es la especificación de las tareas y responsabilidades asignadas a cada persona. Asimismo, ya no se considera que el dinero es el único motivador del empleado, por eso cobra importancia el diseño del puesto como elemento motivador.

En el diseño de puestos de atención al cliente, se deben considerar ciertas características que puedan ser identificadas y transmitidas al empleado:

- El significado y la importancia de la tarea asignada
- La identidad integral de la tarea
- La diversidad de habilidades requeridas
- La independencia para realizar el trabajo
- La retroalimentación del trabajo

4.2.2. Involucrar a los empleados

Un buen empleador debe hacer que las personas que trabajen a su cargo participen, proponiendo mejoras en su propio desempeño, no solo para aprovechar su creatividad y su experiencia debido al trato continuo con los clientes, sino también para se sientan motivados y parte del equipo.

Los principales beneficios de involucrar a los empleados son:

- Da confianza a los empleados.
- Desarrolla habilidades y capacidad de liderazgo.
- Aumenta la moral y el compromiso para con la empresa.
- Fomenta la creatividad e innovación.

- Ayuda a los empleados a entender que el trabajo coordinado y en equipo aumenta la calidad percibida por el cliente.
- Permite a los empleados resolver problemas con los que están familiarizados, desde su origen
- Mejora la calidad y la productividad.

4.2.3. Emponderamiento

El empleador debe dar a las personas que trabajan con él, y sobretodo atendiendo al público:

- La autoridad y libertad para tomar decisiones en base a su criterio.
- Tener control sobre su trabajo.
- Asumir riesgos
- Aprender de sus errores.
- Promover el cambio.

Esto implica que hay que dar seguridad a los empleados, proporcionándoles las herramientas, la capacitación y el entrenamiento necesarios para poder atender al cliente de la mejor manera posible. También significa, en lo posible, que hay que ceder y descentralizar el poder.

4.2.4 El reclutamiento de personal

Contratar a la persona idónea para el puesto, sobre todo cuando se trata de personas que van a atender directamente al cliente, es una de las políticas más importantes de calidad. Adicionalmente, este grupo de trabajadores es uno de los sectores de mayor demanda dentro del mercado en general.

Las técnicas tradicionales de contratación se basan en conocimientos y técnicas. Si bien, este sigue siendo un criterio importante, de selección, en la actualidad hay

que agregarle la inteligencia emocional, lo que se traduce en ingenio, creatividad, capacidad de interrelacionarse, empatía, etc.

Entonces, hay que buscar personas dinámicas, con buena capacidad de comunicación, con ganas de aprender y que puedan transmitir al cliente confianza y seguridad.

4.2.5. Capacitación y entrenamiento

Muchas personas piensan que es muy caro capacitar al empleado, pero si queremos personas que conozcan su trabajo y puedan transmitir estos conocimientos al cliente, la capacitación es una inversión primordial. Para capacitar y entrenar al empleado hay algunos elementos a tomar en cuenta:

- Si bien es cierto que el personal de atención directa es más visible para el cliente, la empresa debe considerar el capacitar tanto al personal de front desk como al de back office, en forma continua.

- Las características, preferencias y necesidades del cliente orientará la política de capacitación y entrenamiento.
- El entrenamiento para ofrecer servicios de calidad debe incluir temas como conciencia de la calidad, el liderazgo, el trabajo en equipo, la solución de problemas, saber usar e interpretar información, la mejora de procesos, la eficiencia en uso de recursos, etc.

4.2.6. Remuneraciones, premios y reconocimientos

Se refiere a todos los aspectos relacionados con el pago y bonificaciones por desempeño que pueden recibir los empleados, debe incluirse los ascensos, bonos, reconocimientos, monetarios o no, individuales o en grupo.

La remuneración para lograr un desempeño de calidad en la atención se enfoca en reconocer capacidades y esfuerzo y se basa en estándares de mercado. Estos estándares pueden encontrarse analizando empresas competidoras, a través del benchmarking que ya se mencionó anteriormente.

La remuneración tendrá que ir mejorando en caso que las personas adquieran nuevas habilidades. Dentro de los reconocimientos que normalmente se dan en el mercado de empresas de servicio destacan:

- Premios por desempeño personal o grupal.
- Bonos de reconocimiento.
- Reparto de utilidades.
- Reconocimiento y agradecimiento por resultados a nivel de toda la organización.
- Premios a la calidad (concursos, sugerencias, el empleado del mes, etc.)

4.2.7. Motivación del personal

La motivación por parte de la empresa es la capacidad de crear condiciones tanto laborales como organizativas para que los empleados de todos los niveles sean capaces de realizar sus labores de la manera más eficiente posible.

Motivar al personal no solo incluye una remuneración acorde a sus capacidades, sino también el lograr que el empleado se sienta parte importante del equipo, y que este convencido que su trabajo va a redundar no solo en beneficio de los clientes y la empresa, sino también el suyo propio.

Existen motivadores, que provocan una actitud positiva y dan satisfacción. Estos son: el logro, el reconocimiento, el contenido del trabajo, la responsabilidad, la posibilidad de progreso, etc.

Por otro lado, también existen los desmotivadores que provocan una actitud negativa y producen insatisfacción Estos pueden ser: las políticas empresariales, la calidad de la supervisión, el bajo sueldo, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo y tienen efecto negativo todo el tiempo durante el que no son corregidas.

Hay muchas formas de motivar al personal, pero entre las más importantes se puede mencionar:

a. Brindarles oportunidades de desarrollo y autorrealización

La Gerencia debe preocuparse en brindar a sus empleados oportunidades de crecimiento y desarrollo tanto profesional como personal.

Hay muchas maneras de lograr esto, siendo las más utilizadas:

- Delegarles más responsabilidades
- Darles un mayor poder de decisión
- Escuchar sus sugerencias
- Incentivar el uso de su creatividad
- Ofrecerles una línea de desarrollo de carrera adecuada a sus expectativas y capacidades

b. Demostrar que ellos son importantes para la empresa

El empleado debe percibir que su aporte es importante y necesario, ya que con ello están contribuyendo a los logros de toda la empresa.

Otro punto importante es respetar su vida personal y tratar de hacerles ver que, si no están satisfechos en su vida privada, tampoco van a poder estarlo en su vida profesional. Muchas empresas dan días libres a sus empleados como parte de su motivación.

Finalmente puede brindarles apoyo si requieren horarios más flexibles porque están estudiando algo que va a mejorar su vida profesional.

c. Buscar compromiso e identificación con la Empresa

Un empleado que "viste la camiseta de la empresa" ayuda en forma mucho más eficiente al logro de los objetivos de esta. Para lograr esto es necesario hacer sentir al empleado que su permanencia en la empresa es importante, ya que su trabajo constituye parte de un proceso, que involucra a todos, y que en conjunto, va a conseguir clientes más satisfechos y una organización más sólida.

d. El empleado es útil y necesario

El empleado debe sentir que la función que desempeña, por muy pequeña que pueda parecer, es útil para el buen desenvolvimiento de la empresa. Para esto, hay que hacer participes a todos los niveles organizacionales de los objetivos y metas que se persiguen, y especificar qué papel juega cada uno de ellos en la consecución de estos logros.

También es necesario asignarles metas, tanto a nivel del área en que se desempeñan como a nivel personal. Así por ejemplo, hay empresas que todos los días asignan a los empleados de atención al público un objetivo de clientes atendidos, otro de ventas por cliente, otro de atención y solución de reclamos, otro de elaboración de proformas y presupuestos, y así sucesivamente. Esto no debe ser considerado como una herramienta de presión, sino de incentivo y de apoyo al trabajo en equipo.

e. Evitar la rutina

Uno de los principales motivos de rotación de personal es el tedio que provoca la rutina. El empleado siente que está estancado y no tiene mayor oportunidad de desarrollarse.

Para evitar esto se puede hacer dos cosas:

- Rotar a los empleados en funciones que estén relacionadas y que puedan ser desarrolladas con las habilidades que poseen.
- Incentivar a que propongan mejoras en su trabajo, la utilización de nuevas técnicas y herramientas y la implementación de procesos más efectivos. De esta manera pueden aplicar la creatividad en el desempeño de sus funciones.

f. Crear equipos de trabajo e incentivar las reuniones grupales

Los seres humanos somos eminentemente sociales, y la interacción entre nosotros es muy importante para nuestro desarrollado.

Bajo este contexto, la empresa debe fomentar el trabajo en equipo, ya que está demostrado que es más productivo y motivador. El grupo hace una fuerza conjunta, denominada sinergia, que logra que la suma de las partes sea mejor que las individualidades.

Por otro lado, las empresas que se preocupan de motivar reuniones extra laborales como eventos deportivos, logran una mayor integración entre los empleados, permite que se conozcan mas, que aprendan a trabajar en equipo y a la vez generan un ambiente laboral más distendido y motivado.

g. Mejorar las condiciones y el ambiente laborales

Se refiere a que los empleadores deben estar conscientes que un ambiente cálido, bien iluminado, con las comodidades e implementos necesarios para un buen desenvolvimiento del trabajo, hacen que los empleados se sientan más a gusto y puedan aumentar su productividad.

Como ya se vio anteriormente, esto también influye en la percepción de calidad que los clientes pueden tener.

Por otro lado, es importante que el empleado se sienta protegido y sepa que cuenta por ejemplo con seguros contra accidentes, leyes sociales que los protejan, y cualquier otro mecanismo que les permita desarrollar su trabajo con la seguridad de estar protegidos contra eventualidades.

4.2.8. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño se define como un proceso cuyo fin es calificar y generar información acerca de la eficiencia de los empleados en el cumplimiento de sus funciones.

La tarea de la gerencia es tratar de crear evaluaciones objetivas para cada puesto de trabajo, especialmente a los que tienen relación directa con la atención al cliente.

Las evaluaciones serán más eficaces mientras sean medibles en relación al logro de objetivos que apoyen la estrategia global de la empresa, así como la creación de mejores prácticas y el enfoque hacia la mejora continua.

Estas evaluaciones se pueden basar también en las competencias directas de cada puesto, es decir las habilidades, conductas y atributos que cada persona debe desempeñar para lograr eficiencia en sus funciones.

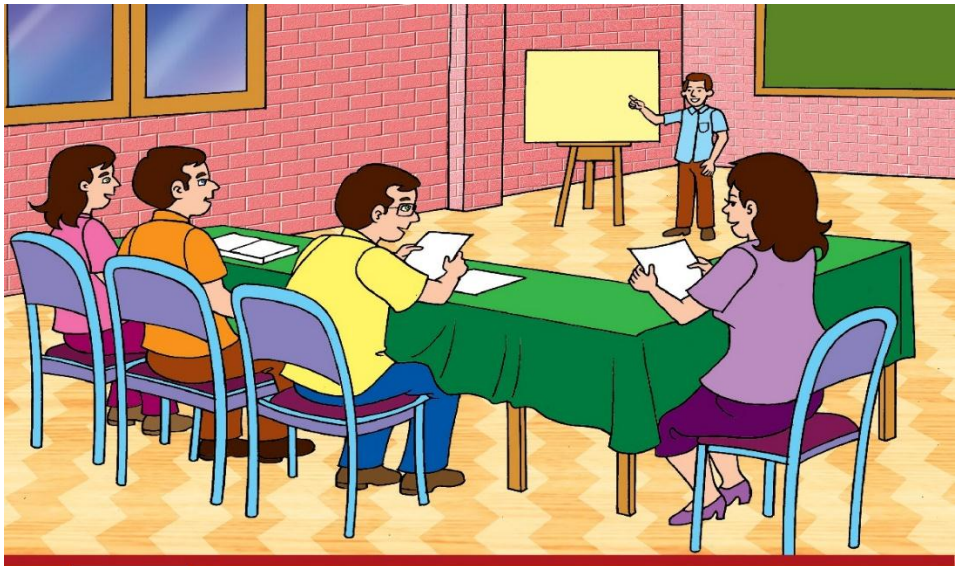
4.2.9. Medición continúa de la satisfacción del empleado

La medición de la satisfacción de los empleados es el vínculo de retroalimentación que se establece para mejorar constantemente el desempeño de todas las áreas de la empresa.

Generalmente se realizan a través de encuestas conteniendo preguntas acerca de las condiciones laborales, el trabajo en equipo, oportunidades de desarrollo, capacitación, niveles de remuneraciones, etc.

La utilidad de esta medición permite a la empresa:

- Escuchar la voz del cliente interno, es decir los empleados.
- Proyectar una mejora en la satisfacción de los clientes externos.
- Identificar los problemas que tienen mayor impacto en el desempeño de los empleados y por ende, de la empresa.
- Mejorar la motivación.



5 EL LIDERAZGO

5. EL LIDERAZGO

5.1. ¿Qué es liderazgo?

El liderazgo es la capacidad y facultad que tiene una persona o grupo de personas para influir positivamente en otras personas o grupos, por medio de la autoridad formal o informal, a fin de tener un impacto significativo en la consecución de logros y metas.

5.2. Enfoques de liderazgo

Esta probado que el liderazgo es una herramienta importante en el logro de calidad integral en cualquier empresa. Este liderazgo puede darse en varios niveles:

a. Líderes directivos
b. Líderes en cada grupo de trabajo
c. Liderazgo de la empresa dentro del mercado.

a. Líderes directivos

Se refiere al liderazgo que emana de la esfera gerencial de la organización y lo que busca es influir en los empleados para el logro de las principales metas empresariales. Entre estas metas se puede mencionar:

- Saber cuál es la calidad esperada en los productos o servicios que ofrecemos, y como transmitirla a nuestros clientes, empleados, distribuidores, proveedores y público en general.
- Utilizar las herramientas necesarias para lograr calidad en los productos y servicios ofrecidos por la empresa.
- Motivar a los demás empleados en la búsqueda de esta calidad, a través de una buena atención al cliente y a satisfacer eficientemente sus necesidades y expectativas.
- Crear un ambiente enfocado en la innovación, creatividad y el aprendizaje organizacional.
- Revisar constantemente el desempeño de la organización e ir adecuándolo a la consecución de sus objetivos.
- Dar una imagen de responsabilidad social.

Un líder deberá tener una serie de cualidades y habilidades, entre las que destacan las siguientes:

1. Visión: Para ver más allá de lo cotidiano y poder proyectarse.
2. Empoderamiento: Para saber delegar y confiar en la capacidad de sus empleados.
3. Intuición: Para comprender de qué manera se puede mejorar y hacia dónde debe proyectarse la empresa.
4. Conocer sus propias capacidades: Para ayudarse y poder ayudar a los demás en el logro de los objetivos tanto personales como empresariales.
5. Demostrar congruencia en los valores que promulga.

b. Líderes en cada grupo de trabajo

Los líderes directivos deben alentar al resto de la organización para que se puedan crear grupos de trabajo, constituidos por empleados proactivos. Esto traerá como consecuencia la implementación de mejoras que beneficien a la empresa y permitirá a los empleados la asunción de responsabilidades hacia cualquier problema que se pudiera presentar y hacia los temas relacionados con la mejora de calidad en particular.

Es ideal formar comités de trabajo con cabezas de equipo y diferentes miembros de la organización.

c. Liderazgo de la empresa dentro del mercado

Hay empresas que se distinguen por ser innovadoras y con motivación hacia el cambio. Este tipo de empresa es la que liderará en el mercado el concepto de calidad total en la atención y es la que impondrá pautas que la competencia imitará.

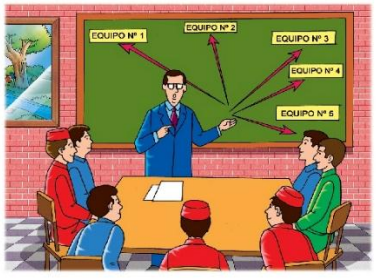
6 EL TRABAJO EN EQUIPO

6. EL TRABAJO EN EQUIPO

Actualmente las empresas eficientes se dan cuenta de la necesidad de tener una administración basada en la formación de equipos de trabajo. Esto se basa en la premisa que una sola persona rara vez tiene el conocimiento suficiente o la experiencia necesaria para entender todos los aspectos de los procesos laborales más importantes en una empresa, lo que hace que trabajando en equipo se cree una sinergia positiva, la que redunda en beneficio de la organización.

En el equipo de trabajo participan miembros de áreas diversas que pueden reportan a jefes diferentes pero que dentro del equipo se ponen bajo el mando de un mismo coordinador.

Entonces, una definición de equipo de trabajo sería la de un número determinado de personas, las cuales tienen habilidades complementarias, como cooperación, comunicación, aptitudes, etc. y que están comprometidas con un propósito común. Este grupo tendrá metas de desempeño establecidas, y trabajará bajo la premisa que los integrantes son igualmente responsables de la consecución de los logros buscados.



Formar equipos de trabajo no es una tarea fácil, ya que si no hay una adecuada comprensión y sinergia entre sus miembros, los resultados de su trabajo en conjunto no van a ser útiles para la organización.

El ciclo de vida de un equipo de trabajo comprende:

Para que un equipo de trabajo tenga más probabilidades de funcionar debe tratar de ceñirse a lo siguiente:

- Que haya claridad en las metas del equipo, es decir que todos los miembros del equipo conozcan las metas asignadas.
- Tener un plan de trabajo como equipo, lo que significa que cada miembro debe conocer la operatividad de su trabajo.
- Tener roles claramente definidos, es decir quién será responsable de que acciones.
- Comunicarse en forma clara y mediante mecanismos tanto formales como informales.
- Los miembros del equipo deberán mostrar conductas y actitudes beneficiosas para el grupo.

- La participación debe ser equilibrada, ya que todos los miembros deben tener igual importancia y sus opiniones deben pesar igual.
- Las reglas de trabajo deben estar establecidas. En caso exista una causa de fuerza mayor, estas reglas podrán ser cambiadas.

6.1. Cómo formar equipos de trabajo

El equipo de trabajo se sustenta en la idea que dividir el trabajo en pequeños equipos, asegurando dos importantes metas: por un lado, un control más efectivo sobre las actividades de los empleados y por otro, es un gran impulsador de la productividad.

Las principales consideraciones para formar equipos de trabajo son:

- El número de miembros: Hay muchas opiniones al respecto, sin embargo, la mayoría de especialistas considera que, dependiendo del tipo de tarea a realizarse un equipo debe estar conformado por grupos de entre 5 y 8 personas.
- El tipo de tareas que debe efectuarse.
- El tipo de habilidades requeridas para el trabajo.
- La capacidad de cada integrante de establecer buenas relaciones interpersonales.

Sin embargo, el líder debe ser el responsable de que los equipos funcionen, para lo cual, debe establecer lo siguiente:

a. **Definir el objetivo:** Se debe fijar cual es el objetivo que se busca con la conformación del equipo de trabajo, cuales son las metas, y como deben ser comunicadas para que todos los integrantes del grupo las comprendan. Hay que recordar que las metas deben ser específicas, medibles, realizables, realistas y con un plazo definido. Cuando una meta no está planteada con estas condiciones es confusa y desmotiva al equipo.

b. **Escoger a los integrantes:** El objetivo es tratar de integrar personas con diferentes niveles de conocimiento y experiencia para alcanzar una meta específica. Un factor crítico del éxito del equipo es justamente la combinación de las personas que por conocimientos, habilidades, actitudes o experiencia constituyen grupos idóneos de trabajo.

c. **Definir y organizar el trabajo:** El siguiente paso es tratar de estructurar el trabajo del equipo, de tal manera que se desenvuelva en forma eficiente, organizada y la comunicación entre los miembros y el líder pueda ser fácil, fluida y constante. El plan de trabajo, debería considerar estos elementos:

- Definir objetivos y metas.
- Especificar las responsabilidades de cada participante.
- Establecer reglas y normas de trabajo y de comportamiento de los miembros del equipo.

- Determinar cronogramas de avances, reuniones y presentación de resultados.
- Establecer una continua retroalimentación de los resultados.

d. **Establecer una buena comunicación:** Para que un equipo funcione, se debe saber qué es lo que se busca a través de él, y cómo funcionan los mecanismos de coordinación, tanto entre los miembros del equipo (comunicación horizontal) como con el líder (comunicación vertical). Es por ello que la comunicación debe ser siempre, clara, abierta y debe fomentarse siempre, ya que es la mejor manera no solo de saber si el equipo está bien encaminado, sino también de detectar posibles problemas y corregirlos a tiempo.

e. **Ayudar a formar líderes:** Como ya se dijo anteriormente, un buen sistema de liderazgo integral, fomentaría la aparición de líderes dentro de los equipos de trabajo. Esto traerá como consecuencia la implementación de mejoras que beneficien a la empresa y permitirá a los empleados la asunción de responsabilidades hacia cualquier problema que se pudiera presentar.

f. **Ayudar a delegar y a dar poder de decisión:** Como ya se vio con anterioridad, es necesario que el equipo tenga tiempos establecidos para el desarrollo del trabajo. Un buen líder permitirá que el equipo se reúna y trabaje por su cuenta, supervisando solo el cumplimiento de los tiempos preestablecidos. Esto trae como consecuencia que el líder delegue, los empleados puedan hacer el trabajo por su cuenta y puedan también aprender a tomar sus propias decisiones. Esto constituye una poderosa herramienta de motivación.

g. **Aumentar la flexibilidad en las funciones:** Los equipos de trabajo fomentan que las personas salgan de la rutina del día a día, una de las principales causas de renuncia a un puesto de trabajo. Esto es debido a que los equipos pueden tener metas diferentes, de acuerdo a la tarea que se les haya asignado, lo que hace que los diferentes empleados, no solo aprendan y desarrollen nuevas habilidades, sino que también se vuelvan mas flexibles y puedan desempeñar diferentes funciones, cuando es necesario.

h. **Asignar eficientemente los recursos:** Para que un equipo funcione necesita tener todos los recursos necesarios para el buen desempeño de su trabajo. Esto significa proveerlos de todos los recursos materiales que simplifiquen y apoyen la consecución de sus metas, así como la oportuna coordinación con otras áreas de la empresa (marketing, finanzas, operaciones, etc.) cuya participación sea importante para que se logre el objetivo final.

6.2. Clasificación de los equipos de trabajo

Existen numerosas clasificaciones que se pueden aplicar a los equipos de trabajo que se forman en una empresa, pero vamos a ver las más usuales:

- Equipos administrativos: Conformado por personas de diversas áreas, que coordinan las labores entre sus departamentos. Este es un tipo de equipo muy común, y lo que busca es que las labores se desempeñen en la mejor armonía y todos puedan conocer los avances de las diferentes áreas en el logro de los objetivos de la empresa.
- Equipos por proyecto: Son personas que se juntan para realizar algún tipo de proyecto en forma específica y una vez concluido este, el equipo se

dispersa. También puede ser integrado por personas de las distintas áreas dentro de una organización.

- Equipos independientes: Personas encargadas de proyectos especiales, pero lo que los distingue del resto de los equipos es que no necesitan mayor supervisión porque son empleados muy motivados, de mucha experiencia y confianza dentro de la empresa.
- Equipos virtuales: Muy vigente en la actualidad, son personas que realizan labores en conjunto pero sus reuniones o intercambios son a través de las plataformas virtuales a través de computadora, o a través de reuniones periódicas vía videoconferencias.
- Círculos de calidad: Son equipos permanentes de trabajadores que se reúnen en forma regular para revisar y solucionar problemas relacionados con el trabajo, calidad y productividad.

6.3. Ventajas de los equipos de trabajo

Las principales ventajas que un equipo de trabajo trae a la organización son:

- Genera motivación entre los miembros del equipo, y también los vuelve mas comprometidos con los logros generales de la empresa.
- Incrementa los niveles de productividad, ya que es la suma de las capacidades individuales de cada miembro del equipo.
- Los integrantes del grupo pueden mejorar sus habilidades de interacción personal, lo que a su vez, les permitirá desarrollar sus habilidades emocionales.
- Motiva y facilita la comunicación a todo nivel.
- Permite capacitar a los miembros del equipo, ya que les permite desarrollar distintos tipos de funciones, lo que redundará en beneficio tanto de la empresa como de los mismos empleados.
- Permite mejorar los procesos de la empresa, ya que cada equipo va perfeccionando sus funciones en la medida que se le presentan nuevos y mayores retos.

7 LA MEJORA EN LOS PROCESOS

7. LA MEJORA EN LOS PROCESOS

Cualquier empresa que quiere llegar mejor a sus clientes, debe preocuparse en mejorar sus procesos. Un proceso es cualquier actividad que realiza la empresa para la consecución de sus objetivos.

La creación de procesos comprende la planeación y el manejo de las actividades necesarias para lograr un alto nivel de desempeño en las operaciones que efectué la empresa, y de esta manera poder identificar las oportunidades del mercado y conseguir ofrecer productos o servicios de calidad para lograr la satisfacción del cliente.

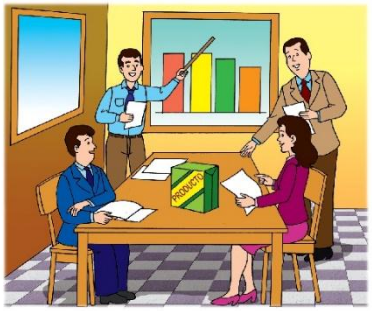
7.1. Prácticas para desarrollar procesos

El desarrollo de procesos eficientes requiere que tanto la dirección de la empresa, como los empleados que ejecutan las operaciones tomen conciencia de la importancia de un buen diseño de los mismos.

Todos en la empresa forman una cadena, en la que son tanto proveedores como distribuidores de procesos.

Para desarrollar procesos que redunden en la calidad de lo que ofrecemos al cliente se puede mencionar:

- Definir específicamente cuales son los principales procesos que generan mayor valor y administrarlos cuidadosamente.
- Determinar primero cuales son los requisitos de nuestros clientes. En base a ello, y de acuerdo a los recursos y capacidades con los que contemos, se diseñaran los procesos del servicio o producto desde sus primeras etapas.
- El proceso debe poder medirse, para lo cual se deberá establecer parámetros para que los empleados los apliquen. Por ejemplo, a un empleado que da informes al público, se le asignará un tiempo máximo de atención de 10 minutos. Por otro lado, y de acuerdo al flujo de clientes, se asignara un número determinado de ventanillas para que el proceso fluya con mayor rapidez.
- Es probable que la empresa trabaje con diferentes tipos de proveedores. Ellos también forman parte de los procesos, y por consiguiente también añaden valor al producto o servicio que ofrecemos. Es por ello que es necesario establecer para cada tipo de proveedor, estándares de tiempo y calidad en los procesos compartidos, para evitar perder la calidad total de lo que ofrecemos. Hay que recordar que el cliente se acuerda de la atención que nosotros le prestamos, y esta es muchas veces la suma de diferentes procesos que involucran a terceras empresas.
- Es importante siempre controlar la calidad y el desempeño de los procesos operativos críticos, los de



mayor importancia para la empresa. Para ello hay que identificar cuando se presentan variaciones importantes en el desempeño operativo o de producción, para determinar las causas, hacer correcciones y verificar continuamente los resultados.

- Los procesos siempre son susceptibles de mejora. Que no se piense que al tener procesos establecidos, estos deben durar indefinidamente. Hay que recordar que el mercado es cambiante, y nos exige adecuarnos a sus necesidades. La empresa que no entiende el proceso de mejora continua, tiende a quedarse en el pasado, y esta falta de evolución le puede costar su permanencia en el mercado.

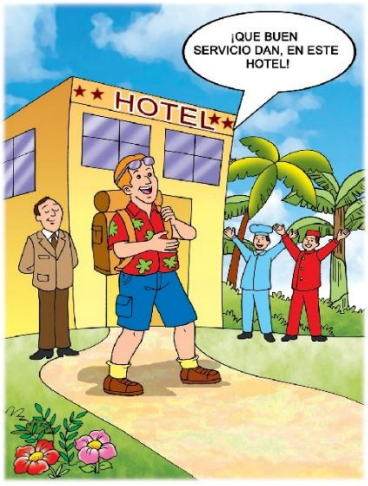
7.2. Pasos para diseñar un proceso

Desarrollar procesos que nos ayuden a conseguir la satisfacción de los deseos y expectativas de nuestros clientes, debe incluir:

- Identificar cual es el producto o servicio clave que estamos ofreciendo.
- Segmentar el mercado, para de esta manera poder identificar a quiénes dirijo el producto o servicio.
- Identificar y clasificar a los proveedores con los que realizo algún tipo de convenio o trabajo.
- Analizar el servicio que estamos ofreciendo, para de esta manera poder identificar cuáles son los procesos críticos, que demandan mayor tiempo y esfuerzo, qué tareas se realizan más, y que recursos son necesarios para desarrollar en forma eficiente cada proceso.
- Controlar y evaluar los procesos en forma continua, para prevenir que se cometan errores.
- Una vez evaluados los procesos, se debe identificar mecanismos de mejora, y determinar cómo y cuándo implementarlos.

7.3. Cómo controlar los procesos críticos

Como ya vimos en el paso anterior, es necesario controlar y evaluar en forma constante los procesos críticos de la empresa, sobre todo los que están relacionados con la interacción directa con nuestros clientes. Este control garantizará la conformidad con los requisitos, tanto de desempeño, con los de expectativas de los clientes y permitirá emprender acciones correctivas.



Muchas personas piensan que una vez establecidos los procesos, ya no es necesario revisarlos, pero hay que tener en cuenta que el mercado evoluciona, lo que trae como consecuencia nuevas tendencias, nuevas tecnologías y un cliente como vez más informado y exigente.

Un sistema de control de procesos eficiente, debería incluir los siguientes elementos:

a. Una norma o meta definida en el proceso de planeación y diseño de los diferentes procesos involucrados en la prestación del servicio.

b. Una herramienta que nos permita medir los resultados obtenidos con cada proceso (en relación al tiempo, la productividad, la satisfacción del cliente, etc.).

c. Comparar en forma continua los resultados reales de esta medición, con las normas o metas previamente establecidas, para poder identificar donde y por que se están produciendo inconsistencias en el servicio.

d. Aplicar herramientas de mejora en los procesos que resultan defectuosos o susceptibles de ser perfeccionados.

Entonces, un sistema de control eficaz deberá incluir, dentro de sus principales herramientas:

- Procedimientos documentados para el desarrollo y prestación de los servicios que impliquen procesos críticos.
- Que los empleados entiendan la necesidad de estandarizar los procesos de atención al público, y de mejorarlos en forma continua.
- Tener un ambiente adecuado para la prestación del servicio, y que permita que el proceso se desarrolle de la mejor manera posible (como por ejemplo un número adecuado de ventanillas, o sillas para que los clientes esperen, entre otras facilidades).
- Criterios para que los empleados puedan desempeñar sus funciones, como por ejemplo, normas escritas, manuales de información, folletos acerca de lo que se ofrece, y cualquier otro material que les pueda ser de utilidad.

8 LA PROMOCIÓN DE TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

8. LA PROMOCIÓN DE TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

8.1. ¿Qué es la negociación?

Negociar es un proceso muy parecido a vender. Cuando una persona vende, trata de convencer al que compra para que adquiera su producto o servicio, logrando un beneficio tanto para comprador como para vendedor. Cuando se negocia, se trata de que ambas partes lleguen a un acuerdo que les signifique salir ganando a ambas, ya que logran una armonía que redunda en satisfacción mutua.

En el proceso de negociar, el cual se puede aplicar a diversos niveles, las partes intercambian ideas y tratan de llegar a una conclusión que va a beneficiar la relación entre ambas.

Existe negociación entre dirigentes y empleados, y también entre los mismos empleados.

Generalmente para que haya negociación tiene que haberse presentado anteriormente un conflicto.

Ahora bien, un conflicto no necesariamente significa un pleito entre partes, sino mas bien puede ser producido por algún elemento que está causando tensión.

Entonces, será necesario monitorear constantemente el ambiente laboral para poder detectar la presencia de elementos que generan tensión, los que como ya se dijo, pueden afectar tanto la relación entre jefe y empleados, como la relación entre los mismos empleados.

8.2. El proceso y la metodología de una buena negociación

La negociación puede tener muchas fases, dependiendo del tipo de problema que con ella se quiera resolver, pero nos vamos a centrar en las principales, que pueden ser aplicadas a cualquier tipo de negociación:

a. **Detectar el problema:** Como ya se mencionó anteriormente, un ambiente laboral de tensión, no solo produce falta de motivación, sino que también hace decrecer la productividad. Es por ello que es necesario que la Gerencia de una empresa este monitoreando en forma constante, para detectar a tiempo los posibles causantes de conflictos en las personas a su cargo.

b. **Preparase para la negociación:** Una vez que se determina que es lo que está causando la tensión, la persona que negocia debe preparase para establecer exactamente cuál es su posición ante el problema, que objetivos desea alcanzar, y que puede ofrecer para llegar a una buena solución.

c. **Separar las personas del problema:** El negociador tiene que estar consiente que son personas las involucradas en un problema. Estas personas tienen sentimientos, emociones y las pueden expresar de diferentes maneras. Acá no hay contrincantes, no hay bandos, solo hay las ganas de ayudar a que el ambiente laboral mejore, ya que esto traerá como consecuencia una mejor atención a nuestros clientes.

Hay que recordar que un empleado satisfecho, transmite esta satisfacción al cliente, logrando un ambiente de prestación del servicio idóneo y la consiguiente comodidad para el cliente.

d. **La discusión:** Como se ha dicho, la negociación se presenta cuando las personas tienen o creen tener un conflicto de derechos o intereses, lo que genera tensión. Una vez que ya se conocen los motivos, que causaron este conflicto, empieza la conciliación entre las partes. En esta etapa del proceso es importante determinar las posiciones de las partes, los argumentos objetivos o racionales, que sin embargo muchas veces, responden a sentimientos, frustraciones, temores, emociones o deseos, que se encuentran ocultos y hay que descubrir.

   Por otro lado, hay que buscar siempre un intercambio alturado, en el que prime la educación, objetividad y no dejar que la agresividad obstaculice la discusión.

e. **La presentación de las propuestas:** Una vez que se ha escuchado lo que las partes tienen que decir, se procede a proponer las alternativas de solución. Muchas veces el encargado de negociar será un vocero de la Gerencia, quien se limitará a presentar el ofrecimiento de esta, pero otras veces, tendrá que tomar una posición entre dos bandos o miembros de la organización, buscando resolver una situación de conflicto producida entre ellos. Si este fuera el caso, la propuesta tendrá que ser justa y equitativa, y en la medida de lo posible, definitiva para que el problema no se vuelva a presentar.

f. La respuesta de las partes: Esta fase es la más crítica en todo este proceso de negociar, ya que hay que conciliar lo que las partes quieren. Se trata de ver la manera de buscar la solución del conflicto de acuerdo a lo que los involucrados respondan a las alternativas propuestas. Generalmente hay que ceder en algo para poder llegar a un acuerdo satisfactorio para las partes.

g. El cierre de la negociación y los acuerdos: Cuando se logra conciliar a las partes, se llega a un acuerdo. Este acuerdo debe ser satisfactorio para todos, y lo que es más importante, debe restablecer la armonía en el centro laboral para que los clientes puedan percibir una atmósfera cordial y distendida. Generalmente se dan dos tipos de cierre de negociación y el consiguiente acuerdo:

   - Cierre por concesión: Cuando las partes deciden ceder algo, y se llega a un acuerdo que en la medida de lo posible, satisface a todos los involucrados.
   - Cierre y resumen de acuerdos: Implica firmar un acuerdo luego que las partes han llegado al cierre. Es más utilizado cuando hay problemas de índole sindical, ya que implica firmar un documento de aceptación de los términos del acuerdo.

8.3. ¿Qué se espera de un buen manejo de la negociación de conflictos?

Básicamente no existe una respuesta exacta a esta pregunta. Una primera interpretación apuntaría a precisar que una buena negociación debe traer como

consecuencia un nivel de satisfacción aceptable entre las partes.

En términos más generales, podríamos decir, que después de negociar se espera una mejora en las relaciones de las partes involucradas.

Adicionalmente, se pueden detallar algunos indicadores de éxito en un proceso de negociación:

- Los intereses de las partes negociadoras han sido satisfechos, en forma total o parcial. En todo caso, han visto incrementado su nivel de satisfacción.
- Un acuerdo es siempre mejor que vivir en tensión permanente.
- Al comunicarse, las partes pudieron interactuar, conocer sus respectivos puntos de vista, opiniones, entender mejor las necesidades y motivaciones de cada grupo.
- Un proceso de negociación puede mejorar las relaciones personales entre los miembros de las partes negociantes.
- Crea un ambiente laboral más justo, ya que se está escuchando y evaluando los intereses de los diferentes grupos involucrados.

8.4. Características del buen negociador

Un buen negociador es una persona que debe contar con las siguientes características:

a. Tener una actitud positiva para enfrentarse a todas las situaciones por muy difíciles que sean de resolver.
b. Desarrollar y mostrar verdadero interés en resolver el conflicto para ambas partes.
c. Debe ser una persona muy flexible, para poder adaptarse a las diferentes circunstancias.
d. Debe poder ser tolerante.
e. No debe dejarse involucrar con el conflicto, debe permanecer imparcial.
f. Debe ser un buen comunicador, saber escuchar, interpretar y retroalimentar acerca de lo que recibe de información de las partes.
g. No puede ser muy susceptible a las críticas o ataques. Hay que recordar que en el calor de la discusión puede haber momentos de tensión.
h. Debe ser proactivo, adelantarse a la resolución de conflictos mayores, en caso que perciba que estos puedan desarrollarse.

8.5. Pautas para que los empleados aprendan a negociar

Aparte de conocer técnicas para negociar, también debemos ayudar a que otros busquen y apliquen métodos de negociación en el día a día de su trabajo.

Mediante esta vía, las personas pueden resolver conflictos que se presentan en los diferentes ámbitos de sus vidas.

La negociación puede presentarse de diferentes formas:

- Entre dos personas en forma particular o entre grupos.
- Puede presentarse en forma espontánea, como respuesta a una situación, o puede ser preparada con anticipación.
- Puede llegarse a una solución rápida o puede demorar varias conciliaciones hasta que las partes estén satisfechas.

En todos los casos, la negociación pasa por un intercambio racional y pacífico de ideas, puntos de vista, opiniones con la finalidad de encontrar una solución al conflicto que satisfaga a todas las partes involucradas en él.

8.6. Pautas a establecer antes de empezar a negociar

Antes de empezar a impartir cuales deben ser las partes de un proceso de negociación efectivo entre los empleados, hay que establecer, como primer paso las pautas que ellos deben tener y conocer, previas a la negociación propiamente dicha.

Estas pautas se pueden resumir en:

- Cada parte involucrada, debe ser capaz de reconocer la existencia del conflicto y, también, la participación que tiene cada uno de los empleados dentro de él. El respeto, la veracidad, la honestidad y la lealtad son normas que deben primar dentro de la resolución del conflicto, y cualquiera sea la situación, estar siempre presentes.
- Que todas las partes involucradas, deben expresar claramente sus posturas, en la forma mas objetiva posible. Como es importante expresar sus opiniones, también es importante saber escuchar las de los demás, tratando de no interrumpir.
- También es necesario que las partes comprendan que generalmente llegar a una solución que sea satisfactoria para todos, parte de un consenso, y este es producto de tratar de entender y adaptar todos los argumentos presentados por las partes, por lo que hay que tener una actitud abierta, empática y positiva a posiciones diferentes a las nuestras.
- El prejuicio es la peor actitud que puede existir para tratar de lograr una solución ante un conflicto.
- Es necesario que las partes entiendan que la creatividad, y la buena disposición a transar son partes importantes en la consecución de un acuerdo.
- Nadie debe pensar que es ganador ni perdedor, la solución ideal es un consenso en que el bien común prevalece ante la suma de las individualidades o intereses personales.

- Las partes deben estar conscientes que el fin de una negociación requiere de un compromiso, y este es, implementar la solución que ha sido acordada, así esto requiere de un esfuerzo de adaptación por una o más de las partes involucradas.
- Como última pauta, y esperando que esto no llegue a suceder, las partes deben saber, que si, a pesar de todos sus mejores intentos, no llegaron a encontrar una solución satisfactoria para todos, deben recurrir al apoyo de un mediador externo.

8.7. Elementos para el proceso de una negociación entre empleados

a. **Determinar cuáles son los intereses en disputa:** Se tiene que establecer, en forma lo más objetiva posible, cuales son los motivos, necesidades, deseos que tiene cada una de las partes, y que, por alguna razón, han entrado en conflicto.

   Es importante destacar en esta parte, que se debe tratar de ser racionales. Muchas veces los sentimientos y las emociones juegan malas pasadas, y el conflicto se presenta por un motivo que puede ser fácilmente resuelto con un cambio de actitudes de una o más partes involucradas en el.

b. **Intercambiar posiciones y comunicarse efectivamente:** Una vez que se han planteado los intereses en disputa, empieza el intercambio de posiciones propiamente dicho. En esta etapa la comunicación es fundamental, no solo para clarificar las ideas, sino también para que nadie se sienta ofendido o presionado con argumentos o posiciones que puedan resultar ofensivas.

   Para esto, hay que utilizar un lenguaje adecuado, no levantar el tono de voz, ni utilizar gestos impropios, que lo único que hacen es entorpecer la negociación y causar daño en las relaciones interpersonales de las partes involucradas.

c. **Plantear alternativas de solución:** Es importante que las personas que entren a negociar, sean conscientes que no solo deben sustentar su posición, sino, lo que es más importante, aportar ideas para solucionar el conflicto. Hay que ponerse en la situación y aceptar que hay que ceder en algo para que la alternativa sea viable, ya que si cada parte aporta solo soluciones desde su punto de vista, nunca se va a llegar a un acuerdo.

d. **Llegar a un compromiso:** Cuando las partes, luego de plantear y analizar todas las posibles soluciones, llegan a un acuerdo.

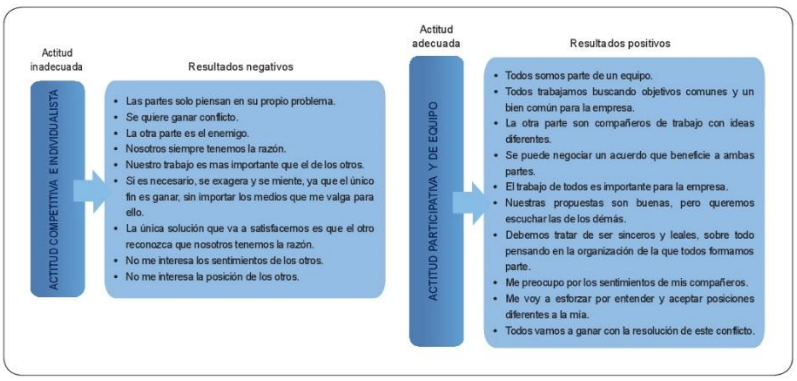
   Este acuerdo puede ser verbal o escrito. La sugerencia es que sea por escrito ya que de esta manera hay una constancia de la solución, y las partes no pueden aducir que esto no fue lo pactado.

   Es importante que las partes asuman de antemano que van a respetar esta solución, ya que fue lograda a través de una discusión en la que todos participaron, intercambiaron sus puntos de vista y acordaron algo en beneficio de todos.

8.8. Actitudes durante la negociación

Para finalizar, se va a presentar dos actitudes antagónicas que pueden ser adoptadas por las partes que negocian, para resaltar las ventajas de una comunicación abierta y empática, y la preocupación de lograr un acuerdo que busque el bien común.

Actitudes y resultados durante la negociación



ANEXOS

Anexo 1
Modelo de encuesta para determinar las principales características del cliente:
Agencia de Viaje y Tour operadores

Encuesta: usted es importante para nosotros....
A fin de poder atenderlo mejor, por favor complete las siguientes preguntas en los espacios indicados:

Características socio-demográficas						
Género:	☐ Masculino			☐ Femenino		
Edad (años):	☐ 15 a 24	☐ 25 a 34	☐ 35 a 44	☐ 45 a 54	☐ 55 a 64	☐ 65 a más
Estado civil:	☐ Soltero			☐ Parte de una pareja		
Grado de instrucción:	☐ Primaria ☐ Universitaria		☐ Secundaria ☐ Maestría		☐ Técnica ☐ Doctorado	
Ingreso familiar anual (en S/.):	☐ Menos de 400 ☐ De 1,501 a 3,000		☐ De 400 a 1,000 ☐ De 3,001 a 5,000		☐ De 1001 a 1,500 ☐ Más de 5,000	

Consumo			
¿Con qué frecuencia consume productos o servicios de nuestra empresa?	☐ Primera vez	☐ 1 a 2 veces al mes ☐ 1 a 2 veces al año	☐ Más de 3 veces al mes ☐ Más de 3 veces al año
¿Cómo se enteró de nuestros servicios?	☐ Amigos o familiares ☐ Revistas	☐ Televisión ☐ Internet	☐ Periódicos ☐ Otro: _____
Suele consumir nuestros productos acompañado de:	☐ Amigos o parientes c/ niños	☐ Amigos o parientes s/ niños	
	☐ Solo	☐ Pareja	☐ Otro: _____
Dentro de los servicios y/o productos que ofrecemos, los que más le interesan son (puede marcar más de 1 opción):	☐ Únicamente pasajes	☐ Paquetes turísticos	☐ City tours guiados
	☐ Otros: _____		
¿Le gustaría recibir información de nuestras promociones?	☐ Si	☐ No	

Datos de control		
Nombre:		
Dirección:		
Teléfono:	Celular:	Fecha de nacimiento:
E-mail:		

Anexo 2
Modelo de encuesta para determinar las principales características del cliente:
Establecimientos de Hospedaje

Encuesta: ústed es importante para nosotros....
A fin de poder atenderlo mejor, por favor complete las siguientes preguntas en los espacios indicados:

Características socio-demográficas						
Género:	☐ Masculino			☐ Femenino		
Edad (años):	☐ 15 a 24	☐ 25 a 34	☐ 35 a 44	☐ 45 a 54	☐ 55 a 64	☐ 65 a más
Estado civil:	☐ Soltero			☐ Parte de una pareja		
Grado de instrucción:	☐ Primaria ☐ Universitaria		☐ Secundaria ☐ Maestría		☐ Técnica ☐ Doctorado	
Ingreso familiar anual (en S/.):	☐ Menos de 400 ☐ De 1,500 a 3,000		☐ De 400 a 1,000 ☐ De 3,000 a 5,000		☐ De 1000 a 1,500 ☐ Más de 5,000	

Consumo			
¿Con qué frecuencia consume productos o servicios de nuestra empresa?	☐ Primera vez	☐ 1 a 2 veces al mes ☐ 1 a 2 veces al año	☐ Más de 3 veces al mes ☐ Más de 3 veces al año
¿Cómo se enteró de nuestros servicios?	☐ Amigos o familiares ☐ Revistas	☐ Televisión ☐ Internet	☐ Periódicos ☐ Otro: _____
Suele consumir nuestros productos acompañado de:	☐ Amigos o parientes c/ niños	☐ Amigos o parientes s/ niños	
	☐ Solo	☐ Pareja	☐ Otro: _____
Dentro de los servicios y/o productos que ofrecemos, los que más le interesan son (puede marcar más de 1 opción):	☐ Facilidades en las habitaciones	☐ Restaurante	☐ Servicios turísticos
	☐ Otros: _____		
¿Le gustaría recibir información de nuestras promociones?	☐ Si	☐ No	

Datos de control		
Nombre:		
Dirección:		
Teléfono:	Celular:	Fecha de nacimiento:
E-mail:		

Anexo 3
Modelo de encuesta para determinar las principales características del cliente:
Restaurantes

Encuesta: usted es importante para nosotros....
A fin de poder atenderlo mejor, por favor complete las siguientes preguntas en los espacios indicados:

Características socio-demográficas						
Género:	☐ Masculino			☐ Femenino		
Edad (años):	☐ 15 a 24	☐ 25 a 34	☐ 35 a 44	☐ 45 a 54	☐ 55 a 64	☐ 65 a más
Estado civil:	☐ Soltero			☐ Parte de una pareja		
Grado de instrucción:	☐ Primaria ☐ Universitaria		☐ Secundaria ☐ Maestría		☐ Técnica ☐ Doctorado	
Ingreso familiar anual (en S/.):	☐ Menos de 400 ☐ De 1,500 a 3,000		☐ De 400 a 1,000 ☐ De 3,000 a 5,000		☐ De 1000 a 1,500 ☐ Más de 5,000	

Consumo			
¿Con qué frecuencia consume productos o servicios de nuestra empresa?	☐ Primera vez	☐ 1 a 2 veces al mes ☐ 1 a 2 veces al año	☐ Más de 3 veces al mes ☐ Más de 3 veces al año
¿Cómo se enteró de nuestros servicios?	☐ Amigos o familiares ☐ Revistas	☐ Televisión ☐ Internet	☐ Periódicos ☐ Otro: _____
Suele consumir nuestros productos acompañado de:	☐ Amigos o parientes c/ niños	☐ Amigos o parientes s/ niños	
	☐ Solo	☐ Pareja	☐ Otro: _____
Dentro de los servicios y/o productos que ofrecemos, los que más le interesan son (puede marcar más de 1 opción):	☐ Desayunos	☐ Almuerzos	☐ Cenas
	☐ Otros: _____		
¿Le gustaría recibir información de nuestras promociones?	☐ Si	☐ No	

Datos de control		
Nombre:		
Dirección:		
Teléfono:	Celular:	Fecha de nacimiento:
E-mail:		

Anexo 4
Modelo de encuesta para determinar las principales características del cliente: Transporte Turístico

Encuesta: ústed es importante para nosotros....
A fin de poder atenderlo mejor, por favor complete las siguientes preguntas en los espacios indicados:

Características socio-demográficas						
Género:	☐ Masculino			☐ Femenino		
Edad (años):	☐ 15 a 24	☐ 25 a 34	☐ 35 a 44	☐ 45 a 54	☐ 55 a 64	☐ 65 a más
Estado civil:	☐ Soltero			☐ Parte de una pareja		
Grado de instrucción:	☐ Primaria ☐ Universitaria		☐ Secundaria ☐ Maestría		☐ Técnica ☐ Doctorado	
Ingreso familiar anual (en S/.):	☐ Menos de 400 ☐ De 1,500 a 3,000		☐ De 400 a 1,000 ☐ De 3,000 a 5,000		☐ De 1000 a 1,500 ☐ Más de 5,000	

Consumo			
¿Con qué frecuencia consume productos o servicios de nuestra empresa?	☐ Primera vez	☐ 1 a 2 veces al mes ☐ 1 a 2 veces al año	☐ Más de 3 veces al mes ☐ Más de 3 veces al año
¿Cómo se enteró de nuestros servicios?	☐ Amigos o familiares ☐ Revistas	☐ Televisión ☐ Internet	☐ Periódicos ☐ Otro: _____
Suele consumir nuestros productos acompañado de:	☐ Amigos o parientes c/ niños	☐ Amigos o parientes s/ niños	
	☐ Solo	☐ Pareja	☐ Otro: _____
Dentro de los servicios y/o productos que ofrecemos, los que más le interesan son (puede marcar más de 1 opción):	☐ Transporte rápido y seguro	☐ Cenas	☐ Comodidad
	☐ Otros: _____		
¿Le gustaría recibir información de nuestras promociones?	☐ Si	☐ No	

Datos de control		
Nombre:		
Dirección:		
Teléfono:	Celular:	Fecha de nacimiento:
E-mail:		

Anexo 5
Modelo de tabulación y obtención de resultados de la aplicación de encuestas para determinar las principales características del cliente

Tabulación de encuestas de satisfacción

1. En una hoja del programa Excel (u hoja de papel) arme un cuadro donde las columnas estén representadas por cada una de una de las opciones de respuesta formulada en la encuesta por pregunta. Asimismo, incluya una columna inicial para colocar el número de encuestas que se quiere tabular. Ver ejemplo de tabla en la siguiente página.
2. Numere las encuestas.
3. Complete el cuadro colocando el número de encuesta y marcando con una "X" las columnas que corresponda a las respuestas sindicadas en la encuesta.
4. Sume cada columna y, considerando el número de encuestas tabuladas, determine el porcentaje obtenido en cada pregunta.
5. Los porcentajes más elevados por pregunta le darán los datos del perfil del cliente con el que cuenta actualmente.

Base de datos del cliente

6. Arme otro cuadro (o, utilizando el ya elaborado) incluya columnas que representen a cada uno de los datos de control. Asimismo, incluya una columna inicial para colocar el número de encuestas que se quiere tabular.
7. Coloque el número de encuesta, en cada columna, incluya los datos presentados por sus clientes.

Ejemplo de base de datos del cliente:

N° de encuesta	Nombre	Dirección	Teléfono	Celular	Fecha de nacimiento	E-mail

Ejemplo de tabulación:

Nº de encuesta	Características socio-demográficas																					
	Género		Edad (años)						Estado civil		Grado de instrucción						Ingreso (S/.)					
	Masculino	Femenino	15 a 24	25 a 34	35 a 44	45 a 54	55 a 64	65 a mas	Soltero	P. pareja	Primaria	Secundaria	Técnica	Universitaria	Maestría	Doctorado	- de 400	400 a 1,000	1,001 a 1,500	1,501 a 3,000	3,001 a 5,000	+ de 5,000
1		X		X					X					X						X		
2	X		X						X					X							X	
3	X				X					X			X				X					
4		X			X					X		X						X				
5	X					X			X				X					X				
.	X	X					X			X						X				X		
.		X								X			X									X
.	X			X					X					X							X	
.		X						X		X				X							X	
.	X					X			X						X			X				
.	X						X			X			X						X			
.		X		X					X					X							X	
	X					X			X					X							X	
199		X			X					X			X									X
200	X							X		X				X							X	
Suma	120	80	66	28	20	30	40	16	90	110	0	30	60	80	21	9	10	16	90	43	25	16
%	60	40	33	14	10	15	20	8	45	55	0	15	30	40	11	5	5	8	45	22	13	8

Nº de encuesta	Consumo																					
	Frecuencia de consumo					Fuente de Información						Compañía					Servicios				Recibir info.	
	Primera vez	1-2 al mes	+ de 3 al mes	1-2 al año	+ de 3 al año	Amigos y familiares	TV	Periódicos	Revistas	Internet	Otros	A o P c/ niños	A o P s/niños	solo	pareja	Otros	U. pasajes	Paquetes tur	City tours	Otros	Si	No
1		X				X						X					X	X			X	
2					X						X	X					X				X	
3	X							X							X			X				X
4			X				X						X				X	X			X	
5				X		X								X					X		X	
.	X									X		X							X			X
.		X				X									X			X				X
.		X						X							X		X		X			X
.					X										X					X		X
.	X								X				X			X		X	X	X	X	
.				X						X		X					X				X	
.				X											X		X		X			X
		X								X					X					X	X	
199	X						X						X			X				X	X	
200				X						X					X		X		X			X
Suma	33	43	70	35	19	60	30	21	20	9	60	65	37	41	39	18	83	37	41	39	115	85
%	17	22	35	18	10	30	15	11	10	5	30	33	19	21	20	9	42	19	21	20	58	43

Fuente: Programa de Reconocimiento de Buenas Prácticas en Turismo Sostenible y Calidad de los Servicios-Sello CTN (Proyecto CTN).
Adaptación propia.

Anexo 6
Modelo de encuesta de satisfacción del servicio dirigida a clientes:
Agencias de Viaje y Tour Operadores

Encuesta de Satisfacción

¡Su opinión es importante para nosotros!

A fin de poder atenderlo mejor, por favor complete las siguientes preguntas en los espacios indicados:

1. En una escala del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 es muy bueno, cómo calificaría el servicio brindado en cuanto a:

	Muy Malo	Malo	Ni bueno ni malo	Bueno	Muy Bueno	No Uso No Aplica
La atención recibida al momento de adquirir los servicios	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐
La información brindada al adquirir los servicios	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐
El cumplimiento del horario establecido	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐
El servicio ofrecido por el guía turístico	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐
El(los) medio(s) de transporte utilizado(s)	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐
Los atractivos visitados	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐
El refrigerio ofrecido	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐
En general toda la organización del tour	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐
La relación precio/calidad del servicio	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐

2. En general, en una escala del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 es muy bueno, cómo calificaría la calidad del servicio brindado.

	Muy Malo	Malo	Ni bueno ni malo	Bueno	Muy Bueno	No Uso No Aplica
Calidad del servicio	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐

3. En general, recomendaría Usted los servicios de esta empresa a algún amigo o familiar:

Definitivamente lo recomendaría	Probablemente lo recomendaría	Probablemente no lo recomendaría	Definitivamente no lo recomendaría
☐	☐	☐	☐

¡Muchas Gracias!

¿Por qué?
____
____
____

Fuente: Programa de Reconocimiento de Buenas Prácticas en Turismo Sostenible y Calidad de los Servicios-Sello CTN (Proyecto CTN).
Adaptación propia.

Anexo 7
Modelo de encuesta de satisfacción del servicio dirigida a clientes:
Establecimientos de Hospedaje

Encuesta de Satisfacción

¡Su opinión es importante para nosotros!

A fin de poder atenderlo mejor, por favor complete las siguientes preguntas en los espacios indicados:

1. En una escala del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 es muy bueno, cómo calificaría el servicio brindado en cuanto a:

	Muy Malo	Malo	Ni bueno ni malo	Bueno	Muy Bueno	No Uso No Aplica
La atención recibida en la recepción	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐
La atención recibida por los botones	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐
La comodidad de la habitación	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐
El servicio de agua caliente	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐
Seguridad	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐
El servicio de limpieza de la habitación	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐
El servicio de restaurante	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐
Las otras instalaciones (bar, piscina, estacionamiento, etc.)	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐
La relación precio/calidad del servicio	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐

2. En general, en una escala del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 es muy bueno, cómo calificaría la calidad del servicio brindado.

	Muy Malo	Malo	Ni bueno ni malo	Bueno	Muy Bueno	No Uso No Aplica
Calidad del servicio	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐

3. En general, recomendaría Usted los servicios de esta empresa a algún amigo o familiar:

Definitivamente lo recomendaría	Probablemente lo recomendaría	Probablemente no lo recomendaría	Definitivamente no lo recomendaría
☐	☐	☐	☐

¿Por qué?

¡Muchas Gracias!

Fuente: Programa de Reconocimiento de Buenas Prácticas en Turismo Sostenible y Calidad de los Servicios-Sello CTN (Proyecto CTN)
Adaptación propia

Anexo 8
Modelo de encuesta de satisfacción del servicio dirigida a clientes:
Restaurantes

Encuesta de Satisfacción

¡Su opinión es importante para nosotros!

A fin de poder atenderlo mejor, por favor complete las siguientes preguntas en los espacios indicados:

1. En una escala del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 es muy bueno, cómo calificaría el servicio brindado en cuanto a:

	Muy Malo	Malo	Ni bueno ni malo	Bueno	Muy Bueno	No Uso No Aplica
La rapidez en la atención	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐
La cordialidad en la atención brindada por los mozos	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐
El nivel de la información proporcionada por el personal	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐
La variedad de platos	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐
El sabor de la comida	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐
La higiene del local	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐
Los limpieza de los servicios higiénicos	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐
La comodidad instalaciones (mesas, sillas, ventilación, etc.)	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐
La relación precio/calidad del servicio	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐

2. En general, en una escala del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 es muy bueno, cómo calificaría la calidad del servicio brindado.

	Muy Malo	Malo	Ni bueno ni malo	Bueno	Muy Bueno	No Uso No Aplica
Calidad del servicio	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐

3. En general, recomendaría Usted los servicios de esta empresa a algún amigo o familiar:

Definitivamente lo recomendaría	Probablemente lo recomendaría	Probablemente no lo recomendaría	Definitivamente no lo recomendaría
☐	☐	☐	☐

¿Por qué?

¡Muchas Gracias!

Fuente: Programa de Reconocimiento de Buenas Prácticas en Turismo Sostenible y Calidad de los Servicios-Sello CTN (Proyecto CTN)
Adaptación propia

Anexo 9
Modelo de encuesta de satisfacción del servicio dirigida a clientes:
Transporte Turístico

Encuesta de Satisfacción

¡Su opinión es importante para nosotros!

A fin de poder atenderlo mejor, por favor complete las siguientes preguntas en los espacios indicados:

1. En una escala del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 es muy bueno, cómo calificaría el servicio brindado en cuanto a:

	Muy Malo	Malo	Ni bueno ni malo	Bueno	Muy Bueno	No Uso No Aplica
La atención recibida al momento de adquirir el servicio	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐
Atención recibida en la terminal por parte del personal de la empresa	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐
El cumplimiento de los horarios establecidos (salidas y llegadas)	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐
El confort	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐
La limpieza y el mantenimiento del transporte	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐
La atención del personal abordo	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐
El refrigerio ofrecido	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐
En general, la experiencia del servicio fue	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐
La relación precio/calidad del servicio	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐

2. En general, en una escala del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 es muy bueno, cómo calificaría la calidad del servicio brindado.

	Muy Malo	Malo	Ni bueno ni malo	Bueno	Muy Bueno	No Uso No Aplica
Calidad del servicio	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐

3. En general, recomendaría Usted los servicios de esta empresa a algún amigo o familiar:

Definitivamente lo recomendaría	Probablemente lo recomendaría	Probablemente no lo recomendaría	Definitivamente no lo recomendaría
☐	☐	☐	☐

¿Por qué?

¡Muchas Gracias!

Fuente: Programa de Reconocimiento de Buenas Prácticas en Turismo Sostenible y Calidad de los Servicios-Sello CTN (Proyecto CTN)
Adaptación propia

Anexo 10
Modelo de tabulación y obtención de resultados de la aplicación de las encuestas de satisfacción

Tabulación de encuestas de satisfacción

1. En una hoja del programa Excel (u hoja de papel) arme un cuadro donde cada columna represente a cada una de las preguntas formuladas en la encuesta aplicada. Asimismo, incluya una columna inicial para colocar el número de encuestas que se quiere tabular.
2. Numere las encuestas.
3. Coloque el número de encuesta, en cada columna, incluya la respuesta brindada en cada pregunta.
4. Sume cada columna y, considerando el número de encuestas tabuladas, determine el promedio obtenido por cada aspecto evaluado.

Ejemplo de tabulación:

	1									2	3
N° de encuesta	La atención recibida al momento de adquirir los servicios	La información brindada al adquirir los servicios	El cumplimiento del horario establecido	El servicio ofrecido por el guía turístico	El(los) medio(s) de transporte utilizado(s)	Los atractivos visitados	El refrigerio ofrecido	En general toda la organización del tour	Relación precio/calidad del servicio	Calidad del servicio	Nivel de recomendación
1	4	3	5	2	3	4	2	5	3	3	4
2	3	3	5	2	2	4	3	4	4	4	3
3	4	5	5	3	3	3	4	5	5	4	4
4	5	5	5	2	2	4	3	4	4	4	3
5	1	3	5	3	3	3	2	4	3	5	3
.	3	2	4	2	2	5	4	4	3	3	2
.	4	3	3	3	1	4	3	5	4	5	4
.	4	4	3	1	2	4	4	4	4	3	4
99	2	4	5	3	3	5	3	4	4	3	2
100	3	4	5	2	2	5	2	4	4	4	4
Suma	380	330	440	210	210	400	310	420	390	470	320
Promedio	**3.8**	**3.3**	**4.4**	**2.1**	**2.1**	**4.0**	**3.1**	**4.2**	**3.9**	**4.7**	**3.2**

Interpretación de los resultados de encuestas de satisfacción:

Resultados		Interpretación y estrategias
1.0 a 2.9	Muy malo y malo	**Aspectos deficientes en el servicio presentado que requieren urgentemente ser mejorados** Priorice la mejora de los aspectos que hayan obtenido evaluaciones pertenecientes a este rango. Puede estar perdiendo clientes por un servicio deficiente. Para brindar un servicio de calidad es imperativo que determine el problema, lo elimine o tome las acciones correctivas correspondientes. Dentro de las acciones correctivas puede: - Establecer procedimientos orientados a la calidad del servicio. - Elegir proveedores que cumplan con determinados estándares de calidad. - Capacitar al personal. Tenga en consideración las respuestas brindadas por los clientes al marcar las alternativas "Probablemente no lo recomendaría" y "Definitivamente no lo recomendaría" y priorice realizar acciones correctivas en aquellas respuestas que tengan más incidencias.
3.0 a 3.9	Ni bueno ni malo	**Aspectos del servicio presentado que requieren ser mejorados** Los aspectos en esta categoría necesitan ser examinados para determinar procedimientos o acciones correctivas que acerquen más el servicio prestado a las expectativas generados por los clientes.
4.0 a 5.0	Bueno y Muy Bueno	**Aspectos positivos del servicio presentado** Los aspectos evaluados dentro de este rango suponen la satisfacción por parte del cliente el cumplimiento de sus expectativas. La empresa debe buscar la totalidad satisfacción del cliente (obtener como promedio 5) y mantener los estándares logrados. Asimismo, debe tener en cuenta que los clientes cambian constantemente sus gustos y preferencias por lo que la empresa siempre debe ser capaz de ofrecerle aquello que están buscando.

Anexo 11
Modelos para el registro de quejas por parte del personal

Formato para el manejo de quejas

Datos del cliente

Nombre:

Dirección:

Teléfono: Celular: Fecha de nacimiento:

E-mail:

Presentación de la queja

Descripción:

Fecha de la ocurrencia: Área responsable de la ocurrencia:

Nombre del empleado que recepcionó la queja:

Solución brindada

Descripción:

Nombre del empleado responsable de brindar la solución y realizar el seguimiento:

El cliente se mostró, respecto a la solución brindada: ☐ Totalmente satisfecho ☐ Satisfecho ☐ Ni satisfecho ni insatisfecho ☐ Insatisfecho ☐ Totalmente insatisfecho

Anexo 12
Cartilla de autoevaluación en calidad de los servicios

Instrucciones:

1. Lea atentamente cada una de las siguientes preguntas vinculadas a calidad de los servicios y responda –de la forma más críticamente posible– si su empresa se encuentra cumpliendo o no con las buenas prácticas presentadas.
2. Realiza el cálculo explicado en "Porcentaje obtenido" al final de la cartilla de autoevaluación.
3. Verifique el resultado de la autoevaluación de acuerdo a la tabla "Interpretación de resultados".

Cartilla de auto-evaluación
Calidad en el servicio presentado

		Si	No
Conocer al cliente	¿La empresa cuenta con alguna herramienta o método que permita almacenar la información de mis clientes?		
	¿El personal se encuentra capacitado para solicitar información a los clientes (como datos personales, edad, distrito, si es la primera vez que nos visita, que tipo de servicio requiere, etc.) a fin de armar y actualizar la base de datos de los mismos?		
	¿La empresa mantiene actualizada la base de datos de los clientes?		
	¿La empresa realiza encuestas con el objetivo de definir público objetivo (o segmentos de mercado)?		
	¿Conozco o me informo de las tendencias del mercado para ver la evolución del comportamiento de los consumidores?		
	¿La empresa ha determinado cuáles son las expectativas de los clientes?		
	¿Realizo -periódicamente- encuestas de satisfacción al cliente?		
	¿Adecuo los servicios que ofrezco a las características, gustos y preferencias de los clientes?		
	¿Almaceno información relevante que me puede servir de ayuda para tomar decisiones en un futuro?		

		Si	No
Programa de servicio y mejora en los procesos	¿La empresa ha definido qué servicios brinda y cuáles son sus principales características?		
	¿La empresa ha identificado cuáles son los procesos críticos de la empresa?		
	¿La empresa ha definido los procesos y estándares de calidad en los servicios que brinda?		
	¿Existen manuales donde los diferentes procesos estén debidamente detallados?		
	¿Todos los niveles de la organización tienen acceso a estos manuales?		
	¿Los procedimientos y estándares son conocidos y aplicados por el personal?		
	¿La empresa incentiva al personal para que mejoren los procesos en los que están involucrados?		
	¿La empresa maneja procesos con sus proveedores y distribuidores para asegurar la calidad de lo que ofrece?		
	¿La empresa ha determinado quién es su competencia directa?		
	¿Se ha identificado en qué es fuerte la competencia?		
	¿La empresa ha determinado aquello que la diferencia positivamente de su competencia?		
	¿La empresa aprovecha sus fortalezas para ofrecer servicios de calidad?		
	¿La empresa cuenta con una identidad particular y un adecuado posicionamiento?		
	¿La empresa evalúa periódicamente sus procesos?		
	¿Toma alguna acción correctiva y de mejora en caso que el proceso no esté siendo eficiente?		
	¿La empresa cuenta con un programa de servicios de calidad?		
		Si	No
Comunicación	¿Existe una adecuada y fluida comunicación entre los diferentes niveles en la empresa?		
	¿Se ha comunicado eficientemente los objetivos de la empresa a los empleados?		
	¿En todos los niveles de la empresa los objetivos que persigue la organización son claros?		
	¿La gerencia maneja un adecuado plan de contactos?		
	¿La empresa cuenta con un procedimiento de manejo de quejas que es aplicado eficientemente por el personal?		
	¿El personal de contacto presta atención al momento de recibir una queja (tomar nota de la situación descrita) y muestra interés en ayudar al cliente?		
	¿El personal realiza seguimiento a las quejas, hasta asegurarse de que la misma fue debidamente solucionada?		
	¿La empresa lleva un reporte de las quejas efectuadas por los clientes y, adicionalmente, de las soluciones presentadas?		
	¿La empresa cuenta con un buzón de quejas y sugerencias?		
	La empresa cuenta con formatos para el registro de quejas y su respectivo seguimiento?		

		Si	No
Técnicas de selección y capacitación al empleado	¿La empresa cuenta y contrata personal capacitado y con destrezas para atender satisfactoriamente al cliente?		
	¿La empresa recluta al personal siguiendo una normativa previamente establecida?		
	¿El personal cuenta con una adecuada comunicación verbal y no verbal?		
	¿La empresa se preocupa y busca brindar ambientes adecuado de trabajo?		
	¿La empresa promueve el emponderamiento a los trabajadores?		
	¿La empresa ha determinado los puestos de trabajo necesarios para su funcionamiento?		
	¿La empresa ha determinado -en un manual- las principales funciones por cada puesto de trabajo requerido?		
	De acuerdo a su tipo, tamaño y políticas, ¿la empresa ha documentado el perfil del personal requerido para la óptima atención al cliente?		
	¿La empresa brinda capacitaciones y entrenamientos de calidad en el servicio -de forma periódica- al personal?		
	¿La empresa otorga remuneraciones justas y beneficios de acuerdo a ley?		
	¿La empresa otorga premios y reconocimientos por buen desempeño laboral?		
	¿Todo el personal se encuentra debidamente uniformado?		
	¿El personal se encuentra motivado?		
	¿El personal tiene la posibilidad de ascensos dentro de la empresa?		
	¿La empresa efectúa, continuamente, evaluaciones de desempeño laboral y toma acciones correctivas?		
	¿La empresa efectúa mediciones continúas del nivel de satisfacción de los empleado?		
		Si	No
Liderazgo	¿Los jefes delegan responsabilidades a los miembros de sus respectivos equipos?		
	¿La empresa fomenta la delegación de responsabilidades entre los diferentes niveles de la organización?		
	¿En la empresa existe una congruencia entre los valores que se quieren aplicar y los que se fomentan en los equipo de trabajo?		
	¿Los jefes son receptivos a las opiniones de las demás personas?		
	¿La empresa incentiva a los empleados a proponer soluciones y mejoras?		
	En términos generales, ¿se considera que los gerentes, administrados y mandos medios de la empresa poseen liderazgo?		
		Si	No
Trabajo en equipo	¿La empresa arma equipos de trabajo y promueve el trabajo en equipo?		
	¿Los gerentes se encuentran convencidos de que el trabajo en equipo es más eficiente que el individual?		
	¿Los equipos, dentro de la empresa, tienen claras sus funciones y objetivos?		
	¿Los equipos son eficientes en el desempeño de sus funciones?		
	¿La empresa mide los resultados obtenidos por los equipos de trabajo?		
	En caso sea necesario, ¿la empresa realiza ajustes en los equipos de trabajo?		

		Si	No
Negociación	¿La empresa cuenta con procesos de negociación establecidos y documentados en el manual??		
	¿Dentro de los diferentes niveles de la empresa se reconoce la importancia de una buena negociación y la resolución de conflictos?		
	¿La empresa promueva el respeto y las actitudes correctas ante para la resolución de conflictos y negociaciones?		
	¿En la empresa un buen ambiente laboral va de la mano con la resolución adecuada de los conflictos laborales?		
	¿La empresa fomenta la resolución de problemas entre los empleados a través de la negociación??		
	¿La empresa fomenta la presentación de propuestas de solución por parte de los empleados?		
	¿Los jefes de áreas buscan resolver conflictos de forma eficiente para evitar la insatisfacción y desmotivación entre los empleados?		

Porcentaje obtenido:

(Total de Respuestas "Si"/ 70) *100 = Porcentaje obtenido

(____ / 70) *100 = ____

Interpretación de los resultados del test de autoevaluación:

Rango de resultados	Interpretación
Menos de 25%	La percepción de la calidad no es una fortaleza en su empresa. Tiene que desarrollar nuevos parámetros que se ajusten mejor a las necesidades de un mercado muy cambiante y exigente. Hay que recordar que un buen cliente es un activo invalorable y en la medida que queramos retenerlo, tendremos que esforzarnos en ofrecerles una imagen de calidad integral. El presente manual, a través de sus diferentes capítulos, le proporcionará una completa guía de acción para que pueda adecuar sus recursos hacia la consecución del objetivo de lograr calidad total para su organización.
De 25 % a 50 %	Se tiene una percepción básica acerca de los niveles de calidad requeridos para una empresa de servicios turísticos. Hay muchos aspectos que necesitan ser mejor conocidos y desarrollados para poder acercarse mejor a las expectativas de los clientes. El presente manual servirá de apoyo para poder conocer y aplicar buenas prácticas que le permitan manejar mejor su negocio y ser más eficientes en el trato con sus clientes.
De 50 % a 75%	Hay un conocimiento rescatable de las buenas prácticas orientadas a ofrecer servicios de calidad; sin embargo, hay que seguir mejorando y es bueno revisar las nuevas tendencias y conocer a profundidad las mejores prácticas que nos ayudaran a progresar en el negocio. El objetivo de este manual es justamente ayudar a personas como usted, que quieren implantar mejoras en su empresa, porque comprenden que los clientes requieren cada vez servicios más sofisticados y tienen estándares de calidad más altos.
Mas de 75%	Usted está familiarizado con las buenas prácticas empresariales que conducen hacia la calidad. Cuenta con procesos definidos y conoce como llegar mejor a su cliente, brindándole una atención y servicios de calidad. Al leer este manual, usted podrá reforzar la información que ya posee, así como actualizar algunos conceptos, lo que le permitirá seguir avanzando con su empresa, y mantener la buena imagen de calidad que ya posee.

GLOSARIO

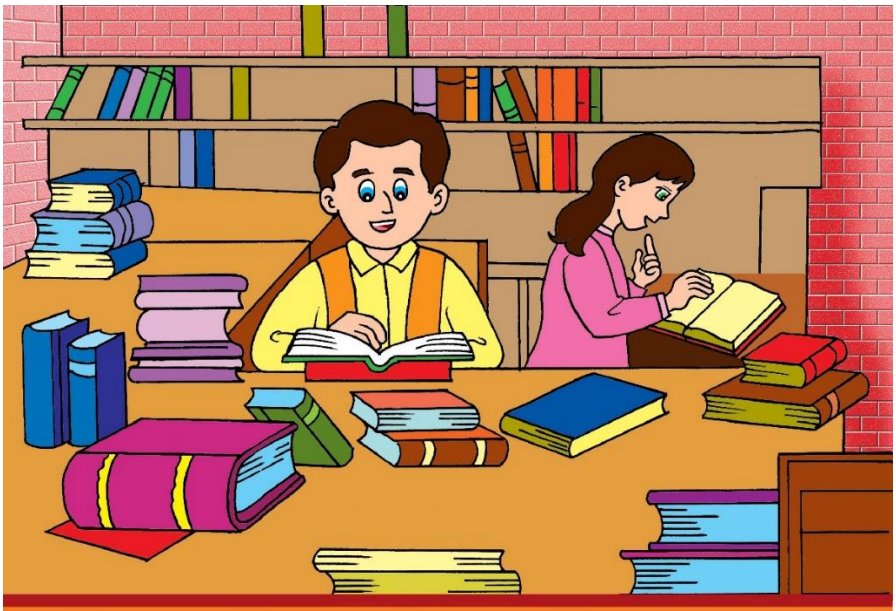
GLOSARIO

- **Administrador:** Persona que, dentro de la empresa, tiene como principales funciones plantear planes de acción y desarrollar estrategias, efectuar diagnósticos, medir resultados y solucionar problemas.
- **Ambiente laboral adecuado:** Lugar físico donde los empleados llevan a cabo sus funciones y que debe poseer las comodidades e implementos necesarios para un buen desenvolvimiento laboral y aumento de la productividad.
- **Atención al cliente:** [1] Servicios que prestan las empresas para satisfacer las necesidades de sus clientes. [2] Servicios brindados por una empresa en el cual los clientes pueden exponer sus quejas y reclamos, brindar sugerencias o realizar las consultas que desee acerca de los productos o servicios ofrecidos por la empresa.
- **Base de datos de clientes:** Recopilación de información organizada por campos (nombre, dirección, teléfono, frecuencia de compra entre otros) y registros (información de cada cliente) de interés para la empresa.
- **Benchmarking competitivo:** Técnica que permite identificar la oferta y procesos de los competidores directos de una empresa a fin de conocer sus mejores prácticas operativas y, de ser posible, implementarlas para mantener o incrementar la satisfacción de los clientes, mejorar el nivel de ingresos o disminuir costos operativos.
- **Calidad:** Capacidad que posee una empresa para satisfacer las necesidades y superar las expectativas de sus clientes por un precio determinado. Se mide mediante el grado o nivel de satisfacción del consumidor.
- **Call center (o centro de llamadas):** es el área de la empresa que cuenta con personal asignado y capacitado para atender telefónicamente las solicitudes y quejas de los clientes y; adicionalmente, realizar acciones de Telemarketing.
- **Capacitación del personal:** Conseguir que un trabajador sea apto o hábil para realizar alguna tarea específica o mejorar su desempeño.
- **Cliente objetivo:** es aquel que, debido a su perfil, la empresa decide atender con su producto o servicio.
- **Cliente:** Toda persona que tiene una necesidad o deseo por satisfacer, recibe un servicio y cancela una cifra previamente pactada a cambio del mismo. Es la razón de ser del servicio.
- **Comunicación no verbal:** Constituida por todos los otros medios que tiene el ser humano para comunicarse. El lenguaje corporal está constituido por gestos, postura, tono e inflexiones de voz, modales, etc.
- **Comunicación verbal:** Comunicación que se da mediante el uso de la voz y las palabras.
- **Comunicación:** mecanismo mediante el cual se ofrece información se interactúa con los clientes.
- **Consumidor:** persona (u organización) que demanda y utiliza bienes o servicios proporcionados por una empresa capaz de satisfacer sus necesidades.
- **Diseño de sistemas y puestos de trabajo:** es la especificación de las tareas y responsabilidades asignadas a cada persona de la organización.
- **El sistema de organización interna:** base de la empresa constituida por las áreas y funciones organizativas como finanzas, contabilidad, personal y suministros entre otros.

- **Empoderamiento:** Proceso que permite a los trabajadores tener mayor control y libertad de sus acciones y decisiones en base a su criterio.
- **Encuesta:** Conjunto de preguntas preestablecidas y diseñadas dirigidas a un grupo específico de consumidores (o posibles consumidores) a fin de definir segmentos de mercado, nivel de satisfacción o aprobación de un determinado producto o servicio.
- **Equipo de trabajo:** número determinado de personas que están comprometidas a cumplir con un objetivo común, compartiendo responsabilidades y logros.
- **Estandarización:** Desarrollo y aplicación de patrones y medidas para normalizar procesos, bienes o servicios en una empresa en busca de sistematizar resultados.
- **Evaluación del desempeño:** Proceso cuyo fin es calificar y generar información acerca de la labor de los empleados en el cumplimiento de sus funciones.
- **Expectativa del cliente:** Esperanza o suposición de obtener un producto o servicio de determinada forma o con ciertas características.
- **Fidelización del cliente:** Lealtad de una persona al consumo de un producto o servicio a una determinada empresa o marca de una forma continua o periódica.
- **Focus Group (Grupos de Enfoque):** Técnica de estudio de opinión para tratar temas de interés para la empresa, que se realiza mediante una entrevista a un grupo de clientes o posibles clientes.
- **Fuente de información:** Documento o institución de donde se extrae (o se hace uso) de información requerida por la empresa para diversos fines.
- **Gerentes:** Persona a cargo de la gestión y dirección administrativa de la empresa. Debe (i.) establecer metas de corto y mediano plazo con proyecciones de resultados, (ii). efectuar evaluaciones periódicas de cumplimiento de los logros alcanzados por departamento, (iii.) mantener buenas relaciones entre los empleados -de los diferentes niveles jerárquicos de la organización-, socios comerciales y los clientes y (iv.) velar por el eficiente funcionamiento de la empresa.
- **Identidad particular de una empresa:** Diferenciación que posee la organización con respecto a sus competidores.
- **Investigación de mercado:** Es un proceso por el cual se busca recopilar, procesar, analizar y difundir información relativa al mercado para la toma de decisiones empresariales. En turismo tienen como principales objetivos: (i.) determinar el perfil del turista o consumidor, (ii.) medir el nivel de satisfacción del servicios prestado, (iii.) conocer características de viaje y (iv.) segmentar mercados.
- **Liderazgo:** Capacidad de una persona (o grupo de personas) para llevar a cabo un proceso en el cual otras actúan motivadas para el logro o cumplimiento de objetivos y metas.
- **Mando medio:** Empleados de jerarquía media capaces de tomar decisiones únicamente vinculadas a sus funciones y/o departamento.
- **Manejo de quejas:** Parte de las funciones dentro de la atención al cliente que busca brindar la mejor solución posible a un problema planteado por el cliente con respecto al servicio ofrecido.
- **Manual de buenas prácticas:** Conjunto de acciones y medidas que buscan lograr, en aquellos que las adopten en sus operaciones y servicios, resultados eficientes con el uso óptimo de recursos. En turismo, principalmente se han desarrollado manuales de buenas prácticas sostenibles (que incluyen los ejes económicos, socio-cultural y ambientales) y en calidad de los servicios.

- **Motivación del personal:** Habilidad de una organización para generar y mantener en los empleados, de todos los niveles jerárquicos, una actitud positiva acerca de sus labores y logrando -adicionalmente- una mayor eficiencia por parte de los mismos.
- **Necesidades:** Carencia de un producto, bien o servicio.
- **Negociación:** Proceso por el cual se busca que dos (o más) partes, que inicialmente contaban con posiciones opuestas sobre un tema en particular, lleguen a un acuerdo que resulte satisfactorio para las partes.
- **Niveles de satisfacción:** Evaluación del producto o servicio -después de la experiencia- al compararse la expectativa del cliente con lo recibido realmente.
- **Perfil del cliente:** Determinación del tipo de persona que adquiere (o hace uso) del servicio o producto de una empresa. Dicha determinación se basa -principalmente- en las características demográficas y conductuales de los clientes.
- **Personal de Back Office:** Persona que trabaja en áreas de soporte en la atención al cliente y no tienen -dentro de sus funciones- contacto con el mismo.
- **Personal de contacto (o personal de front desk):** Son las personas encargadas de la atención directa al cliente. Son la cara del servicio por lo que tienen que ser debidamente capacitadas para poder satisfacer las necesidades de cada tipo de cliente
- **Plan de contactos:** Forma por la cual una empresa se organiza para comunicarse con clientes actuales y potenciales.
- **Posicionamiento:** término utilizado en el marketing para fortalecer una marca, producto o servicio en la mente del consumidor.
- **Práctica:** Forma, metodología o técnica empleada para llevar a cabo una tarea o acción.
- **Proceso:** Conjunto de actividades, acciones o pasos empleados por una empresa o persona para el logro de un objetivo particular.
- **Proveedores:** Persona o empresa que brinda, a cambio de un pago previamente establecido, los insumos necesarios para la elaboración de un bien o la prestación de un servicio.
- **Queja:** (1) comunicación por parte del cliente de su insatisfacción por el servicio o producto adquirido. (2) fuente de información acerca de las expectativas insatisfechas del cliente.
- **Reclutamiento de personal:** Procedimiento que tiene como objetivo atraer candidatos con características específicas para ocupar un determinado puesto dentro de la organización. Dicho proceso pone en conocimiento del mercado la oferta laboral y concluye con la recepción de las solicitudes y documentación de los postulantes.
- **Recursos humanos:** Conjunto de personas que laboran en una organización y que representan un activo invalorable para la misma.
- **Resolución de conflictos:** Es el conjunto de procedimientos en búsqueda de resolver un problema o discrepancia que afecta a la empresa.
- **Responsabilidad social corporativa:** Compromiso de actuar que asume una organización con respecto a la sociedad donde lleva acabo sus operaciones.
- **Retroalimentación:** Proceso por el cual se observa y evalúa las tareas efectuadas en la organización para proponer mejoras de las mismas continuamente.

- **Rotación de personal:** Fluctuación del personal de una empresa por las diversas áreas y tareas que conforman la organización. Dichas fluctuaciones se realizan principalmente en los puestos de carácter operativo y busca evitar el tedio que provoca la rutina.
- **Satisfacción al cliente:** Percepción originada en el cliente al comparar su expectativa con el grado de cumplimiento proporcionado por un producto o servicio.
- **Satisfacción del empleado:** Percepción originada en el trabajador al comparar sus expectativas con el grado de cumplimiento proporcionado por el centro laboral. Puede medirse la satisfacción con respecto a las condiciones laborales, el trabajo en equipo, oportunidades de desarrollo, capacitación y niveles de remuneraciones entre otros.
- **Segmentación:** Proceso por el cual se divide el mercado de consumidores en grupos de personas que comparten características (demográficas, socioeconómicas, conductuales, geográficas, etc.) a fin de conseguir objetivos comercial al desarrollar para cada uno una mezcla de marketing diferenciada que satisfaga, de mejor manera, las necesidades y expectativas específicas de cada grupo de clientes.
- **Selección del personal:** Proceso mediante el cual se lleva a cabo la elección de la persona más adecuada, para ocupar la vacante de un puesto de trabajo, entre un conjunto de postulantes.
- **Servicios:** Es el resultado de una sucesión de actos en los cuales interaccionan el cliente, el soporte físico y el personal de contacto, de acuerdo a procesos y procedimientos previamente establecidos, que buscan la satisfacción del consumidor y el logro comercial de la empresa prestataria.
- **Soporte físico:** Conjunto de elementos materiales necesarios para la prestación de un servicio. Incluye los instrumentos necesarios para prestar el servicio (como por ejemplo muebles, enseres y máquinas) y el entorno (tal como localización, edificios y decorado).
- **Sugerencias:** Propuestas que tienen como finalidad mejorar la calidad del bien, servicio o procedimiento. Existen diversas fuentes de sugerencia, entre las cuales destacan los clientes, empleados y socios comerciales.
- **Técnica:** Es un procedimiento establecido que sigue una serie de reglas y protocolos con la finalidad de cumplir u alcanzar un objetivo específico.
- **Trabajo en equipo:** Ejecución de una tarea mediante el esfuerzo conjunto de un grupo de personas que buscan conseguir el mismo objetivo.
- **Venta personal:** Comercialización mediante el contacto directo con el cliente que busca, adicionalmente, reforzar la relación con el mismo. La venta puede efectuarse cara a cara, vía telefónica o correo (físico o electrónico) personalizado.



BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

1. ALET, Joseph (2004): **"Como obtener clientes leales y rentables"** Editorial Gestión 2000, 3era Edición.
2. ALTÉS, CARMEN. (1997): "Marketing y Turismo. Editorial Síntesis. España.
3. ARELLANO Cueva, Rolando. (2000): **"Los Estilos De Vida En El Perú, Cómo Somos Y Pensamos Los Peruanos Del Siglo XX!".** Consumidores Y Mercados, Lima, Perú.
4. ARELLANO Cueva, Rolando. (2002): **"Comportamiento Del Consumidor, Enfoque América Latina".** Mc. Graw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., México.
5. ASSAEL, Henry (1999): **"Comportamiento Del Consumidor"** 6ta. Edición, International Thomson Editores, México.
6. ASTROFF, Milton T.; ABBEY, James R.(2002): **"Convention Sales And Services".** 6a ed. New Jersey. Waterbury Press.
7. BIGNÉ, Enrique; X. Font; Andreu. (2000): **"Marketing de Destinos Turísticos: Análisis y Estrategias de Desarrollo".** Editorial ESIC. España.
8. CAMARA Dionicio / SANZ María. (2001): **"Dirección de Ventas. Vender y Fidelizar en el Nuevo Milenio".** España. Prentice Hall, Madrid.
9. CATEORA, Philip R. / GRAHAM, John L. (2006): **"Marketing Internacional".** 12va Edición. Mc. Graw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., México.
10. COBRA, Marcos (2000): **"Marketing De Servicios"** 2da. Edición, Mc. Graw Hill Interamericana S.A., Colombia.
11. EVANS Y LINDSAY (2005 **"Administración y Control de la Calidad".** Editorial Thomson, Sexta Edición.
12. FORSYTH, Patrick (1999): **"Maximizing Hospitality Sales: How To Sell Hotels, Venues And Conference Centres"** New York. Cassell,
13. GARTNER, William C. (1996): **"Tourism Development, Principles, Processes And Policies".** New York: Van Nostrand Reinhold.
14. GEE, Chuck Y. (1997): **"The Travel Industry".** 3a. ed. Van Nostrand Reinhold. New York.
15. HALL, Colin Michael; JENKINS, John. (1995): **"Tourism And Public Policy".** Routtedge. London.
16. HARRISON, Lynn C. (1996): **"Practicing Responsible Tourism. International Case Studies In Tourism Planning, Policy And Development".** Wiley. New York.
17. KEEGAN Warren J. (1998): **"Marketing Global".** Quinta Edición". España. Prentice Hall
18. KOTLER, Philip / ARMSTRONG, Gary. (2008): **"Fundamentos de Marketing".** 8va. Edición. Pearson Educación, de México, S.A. de C.V.
19. KOTLER, Philip / KELLER, Kevin Lane (2006): **"Dirección De Marketing",** 12va. Edición. Pearson Educación, de México, S.A. de C.V.
20. KOTLER, Philip, and BOWEN John, MAKENS James (1996): **"Marketing for Hospitality and Tourism".** USA. Prentice Hall, Inc.
21. KOTLER, Philip, BOWEN John, MAKENS James (1997): **"Mercadotecnia Para Hotelería Y Turismo".** México. . Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
22. LAMBIN, Jean Jacques (1997): **"Marketing Estratégico",** 3ra. Edición, Mc Graw Hill / Intermericana De España, Madrid, España.
23. LARSON W. William (2004) **"Mejorar la atención al cliente",** Editorial Prentice Hall.

24. LAZER, William; LAYTON, Roger A. (1999): **"Contemporary Hospitality Marketing: A Service Management Approach".** Lausing, Michigan. Educational Institute.
25. LEWIS Robert C. / CHAMBERS Richard E. (2000): **"Marketing Leadership in Hospitality: Foundation and Practices",** Thiird Edition, John Wiley & Sons, Inc, New York, USA.
26. LOVELOCK, Christopher H. (1997): **"Mercadotecnia De Servicios"** 3ra. Edición, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México.
27. MALHOTRA, Naresh K. (1997): **"Investigación De Mercados, Un Enfoque Práctico"** 2da. Edición, Pearson Educación, México.
28. MAWSON, Steve (2000): **"The Fundamentals Of Hospitality Marketing".** London. Continuum.
29. McCARTHY, E. Jerome / PERREAULT, William D. Jr. (2000): **"Marketing Un Enfoque Global".** 13 Edición, Mc. Graw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., México
30. MINCETUR (2008): **"Manual de Buenas Prácticas Ambientales en Establecimientos De Hospedaje".** MINCETUR. Perú.
31. MINCETUR: **"Glosario de términos turísticos".** MINCETUR. Perú.
32. PROYECTO CTN. (2007: **"Manual de Buenas Prácticas para un Turismo Sostenible y Calidad de los Servicio".** 1era Edición. Perú.
33. PROYECTO CTN: **"Programa de Capacitación de Evaluadores de la Normativa CTN".** Perú.
34. PROYECTO CTN: **"Programa de Reconocimiento de Buenas Prácticas en Turismo Sostenible y Calidad de los Servicios-Sello CTN".** Perú.
35. REID, Robert D. / BOJANIC, David C. (2001): **"Hospitality Marketing Management"** Third Edition, John Wiley & Sons, Inc, New York, USA.
36. REINARES y POZOA (2005) **"Marketing Relacional"** Editorial Prentice Hall, Segunda Edición.
37. ROKES Beverly (2004) **"Servicio al Cliente",** Editorial Thomson.
38. SHOEMAKER, Stowe / LEWIS, Robert C. / YESAWICH, Peter C. (2007): **"Marketing Leadership in Hospitality and Tourism"** Fourth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA.
39. SIGUAW, Judy A. (2004): **"Hospitality Sales: Selling Smarter"** New York. Thomson.
40. SUMMERS D. (2006) **"Administración de la Calidad".** Editorial Pearson Educación, México.
41. VILDOSOLA BASAY, Mario. 2007): **"Marketing de Servicios".** Fondo Editorial de la UNMSM.
42. ZEITHAML, Valarie A. / JOBITNER, Mary Jo. (2002): **"Marketing De Servicios: Un Enfoque De Integración De Cliente A Empresa"** 2da. Edición, Mc. Graw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., México.
43. ZIKMUND William G (1998): **"Investigación de Mercados"** Sexta Edición, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México.

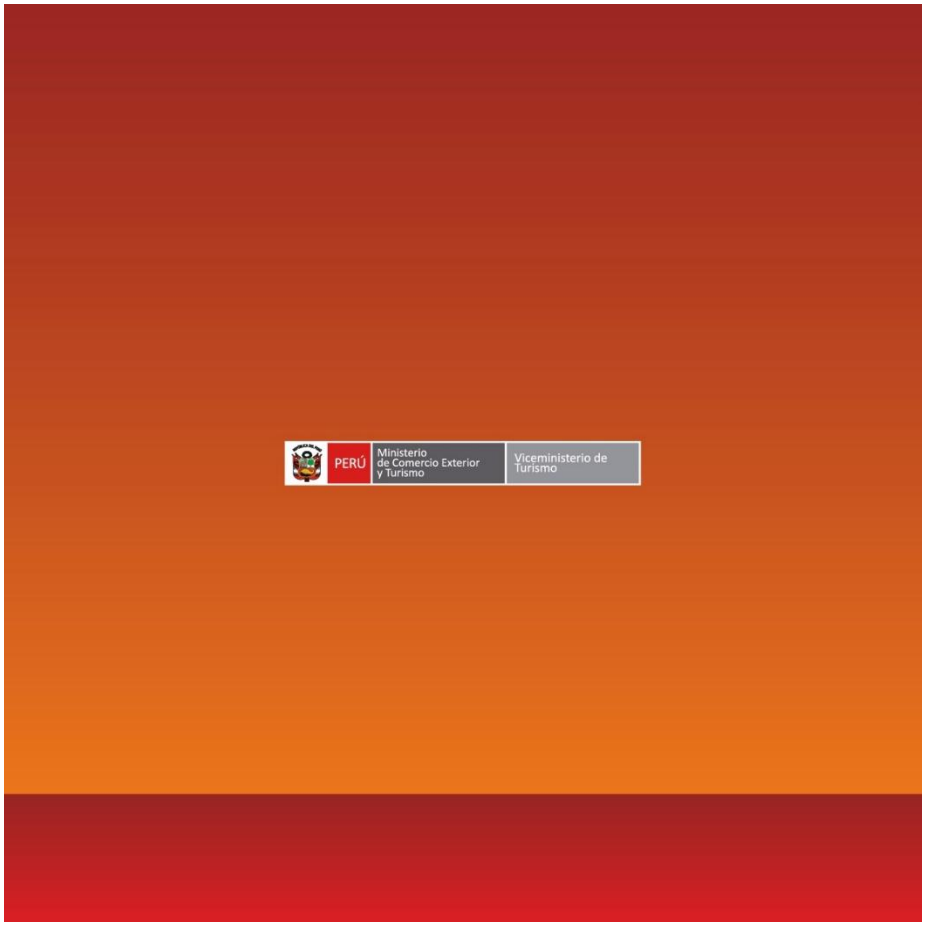
Páginas Web:

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú: wwww.mincetur.gob.pe

Ministerio Secretaría General de Gobierno de la República de Chile: www.minsegpres.gob.cl

Secretaria de Ambiente y Desarrollo Sustentable de Argentina: www.ambiente.gov.ar

Instituto de Turismo de España: www.tourspain.es


PERÚ
Ministerio
de Comercio Exterior
y Turismo
Viceministerio de
Turismo

Anexo 08

Imágenes del Restaurante Mi Tierra, San Ignacio antes de ejecutar estrategias

Imagen 1: Ingreso a Restaurante Mi Tierra San Ignacio

Imagen 2: Ingreso a Restaurante Mi Tierra, San Ignacio

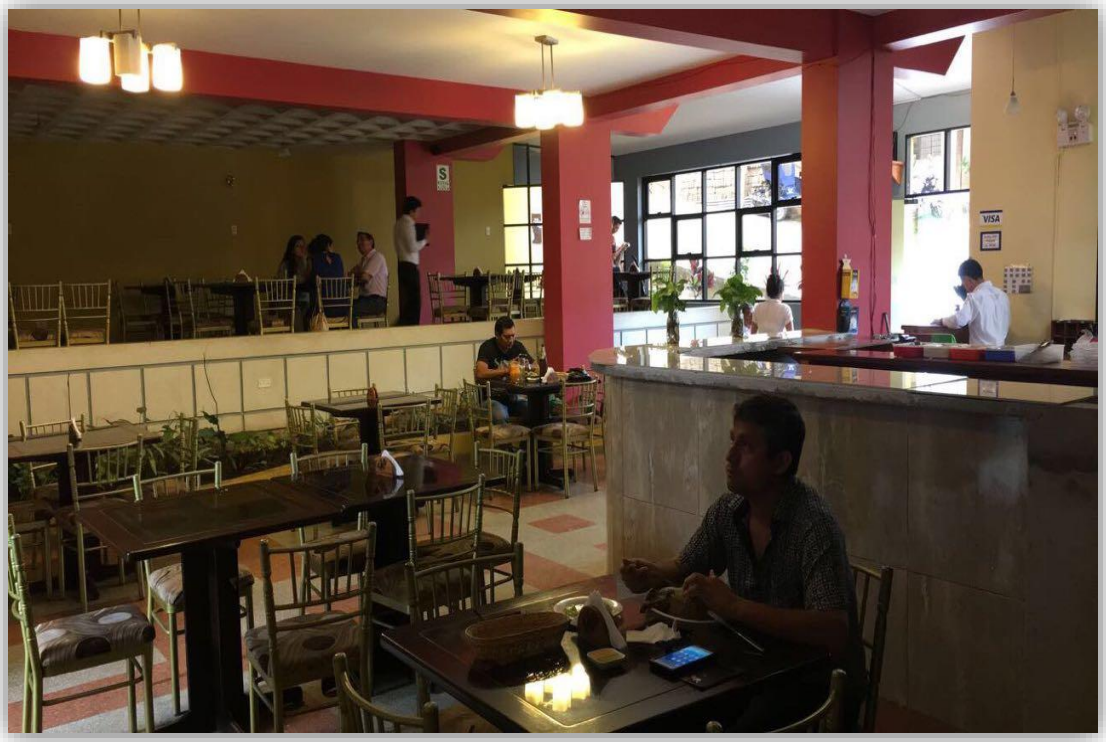


Imagen 3: Instalaciones de Restaurante Mi Tierra, San Ignacio

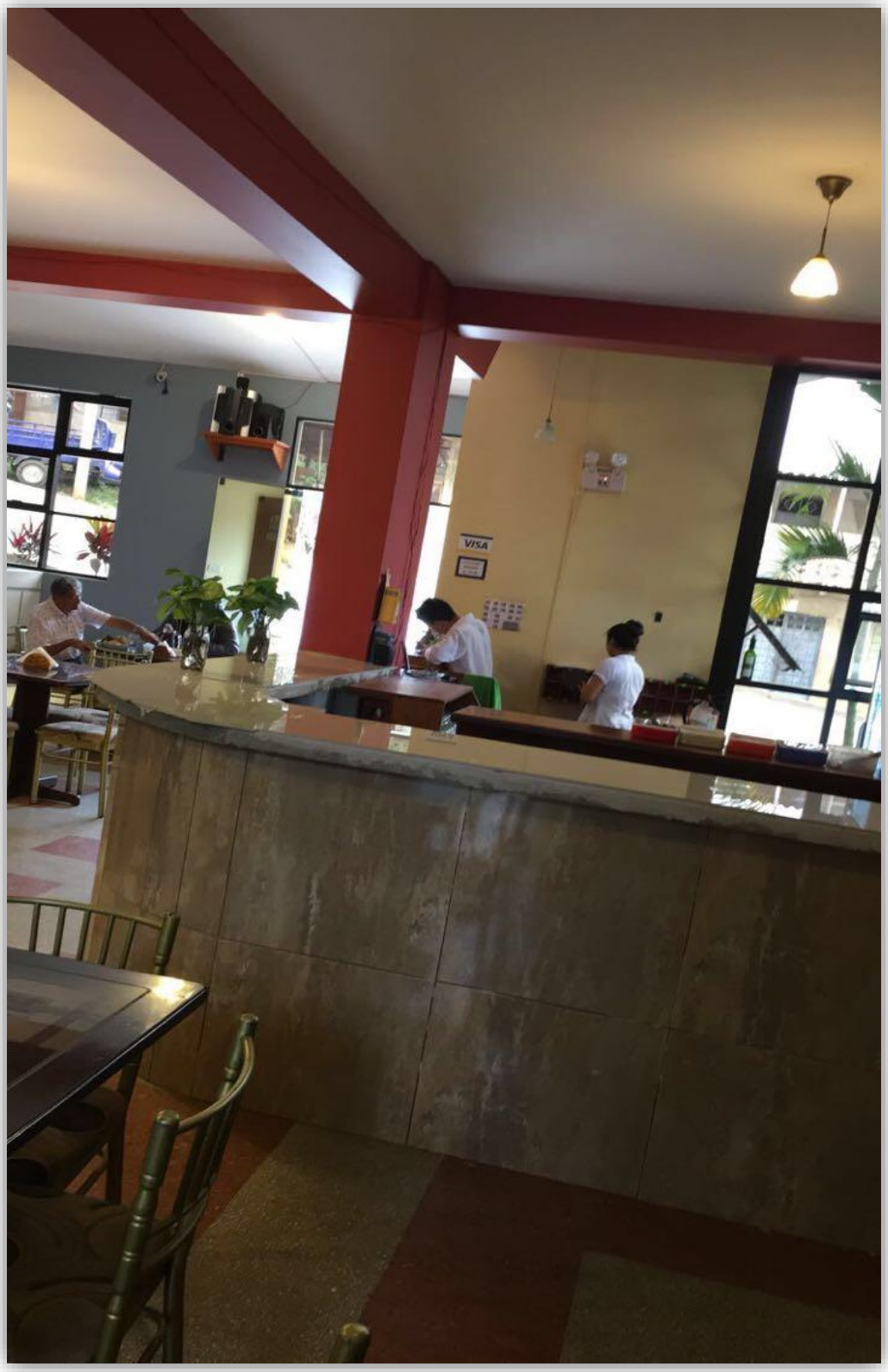


Imagen 4: Interior del establecimiento

Imagen 5: Atención a la mesa

Imagen 6: Área de cocina

Anexo 09

Imágenes del Restaurante Mi Tierra, San Ignacio después de ejecutar estrategias

Imagen 7: Ingreso a Restaurante Mi Tierra, San Ignacio

Imagen 8: Instalaciones de establecimiento

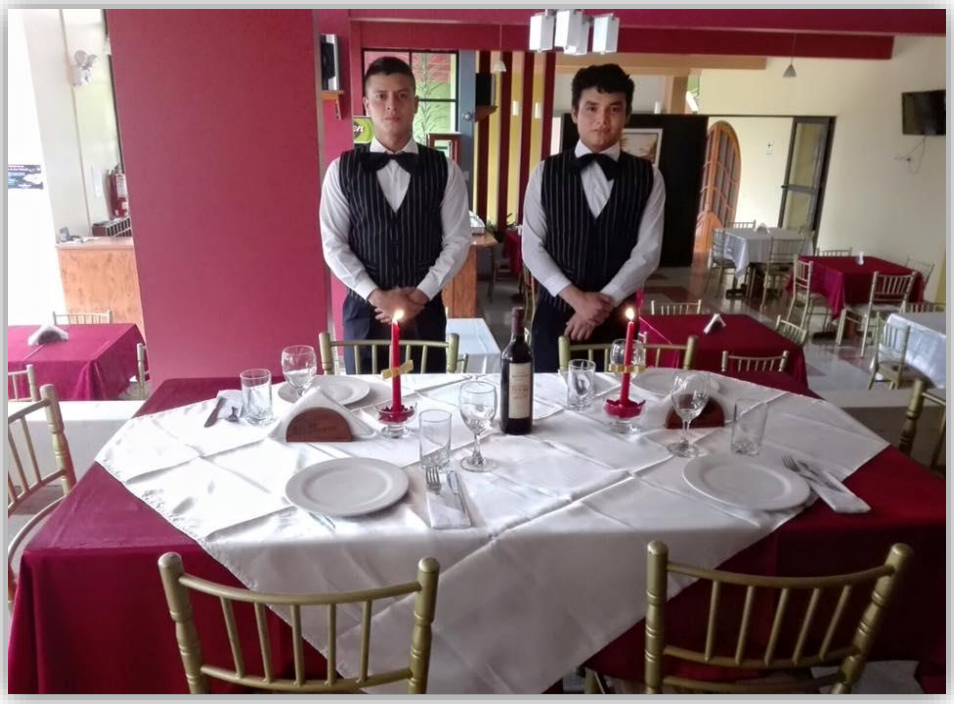


Imagen 9: Personal de atención al cliente del Restaurante Mi Tierra, San Ignacio

.