



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO DE TURISMO
Y HOTELERÍA INTERNACIONAL ITHI

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
HOTELERAS

TEMA:

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE
MEJORAMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS Y
PROCESOS DE CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL
CLIENTE EN EL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
EN EL COUNTRY CLUB “ARRAYANES” UBICADO
EN PUEMBO, CANTÓN QUITO.**

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de
Tecnólogo en Administración de Empresas Hoteleras

Autora: Yessenia Tatiana Veintimilla Granda

Directora: Ing. Daissy Beatriz Chaquina López

QUITO ECUADOR

2013

DEDICATORIA

A:

Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a mi Hija que es el núcleo principal de mi vida y ha sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Mis Padres Esperanza Granda y Geovanny Veintimilla, por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y porque siempre me apoyaron en todas las etapas de mi vida, gracias por darme una carrera para mi futuro, todo esto se los debo a ustedes.

A mis hermanos, Katherine Veintimilla, Jefferson Veintimilla, Andrea Veintimilla, Kelly Veintimilla. Por estar conmigo y ayudarme siempre, los quiero mucho.

A mis profesores por sus sabios consejos durante aprendizaje en ITHI, en especial a Juan Granda, a mi asesora de tesis la Ingeniera Daissy Chaquinga que con su acertada ayuda terminé esta etapa del estudio, gracias por escucharme y por los consejos en los peores momentos que pase en mi vida.

A amigos inolvidables Lupita, Patricio, Fredy que me apoyaron para realizar mi tesis, muchas gracias.

Y a todos aquellos que me brindaron su ayuda en un determinado momento de mi vida y que me ayudaron en la exitosa culminación de mi carrera.

Yessenia

AGRADECIMIENTO

A

Dios por bendecirme y darme la fuerza para haber llegado a hacer realidad este sueño anhelado de culminar mi carrera.

Al **Instituto Superior Tecnológico de Turismo y Hotelería Internacional ITHI**, por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

A mi directora de tesis, Ing. Daissy Chaquinga gracias por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

También me gustaría agradecer a mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación, y en especial a mi profesor Juan Granda por sus consejos, su enseñanza y más que todo por su amistad.

De igual manera agradecer a mi profesor de Investigación y de Tesis de Grado, Ing Sonia por su visión crítica de muchos aspectos cotidianos de la vida, por su rectitud en su profesión como docente, por sus consejos, que ayudan a formarte como persona e investigador.

Y por último a mis jefes de trabajo Gerente de A&B Francisco Rivas coordinador de eventos, Jaime Salcedo y Johana Jarramillo gerente de calidad, los cuales me han motivado durante mi formación profesional.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles por su amistad, consejos, apoyo, ánimo y ayuda en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Yessenia

DECLARACION DE AUTORÍA

Yo Yessenia Tatiana Veintimilla Granda, con cédula de ciudadanía 171800809-5 autora del trabajo de tesis, me responsabilizo por los conceptos, opiniones y propuestas contenidos en el mismo.

Atentamente

Yessenia Veintimilla

C.C. 171800809-5

Quito, Noviembre del 2013

ACTA DE CESIÓN DE DERECHO DE TRABAJO FIN DE CARRERA

Conste por el presente documento la cesión de los derechos en trabajo fin de carrera, de conformidad con las siguientes cláusulas

PRIMERA: La ingeniera Daissy Chaquina y por sus propios derechos en calidad de director de trabajo fin de carrera; y la Srta. Yessenia Veintimilla por sus propios derechos, en calidad de autora del trabajo fin de carrera.

SEGUNDA:

UNO.- La Srta Yessenia Veintimilla realizó el trabajo de carrera titulado: **DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS DE CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN EL COUNTRY CLUB “ARRAYANES” UBICADO EN PUEMBO, CANTÓN QUITO**, para optar por el título de, Tecnóloga en Administración de Empresas Hoteleras en el Instituto Superior Tecnológico de Turismo y Hotelería Internacional ITHI, bajo la dirección de la ingeniera Daissy Chaguina.

DOS.- Es política del Instituto Superior Tecnológico de Turismo y Hotelería Internacional ITHI, Que los trabajos fin de carrera se aplique, se materialicen y difundan en beneficio de la comunidad.

TERCERA: los comparecientes, Ingeniera Daissy Chaquina, en calidad de directora del trabajo fin de carrera y la Srta. Veintimilla Yessenia, como autora del mismo, por medio del presente instrumento, tienen a bien ceder en forma gratuita sus derechos en el trabajo fin de carrera titulado: **DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS DE CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN EL COUNTRY CLUB “ARRAYANES” UBICADO EN PUEMBO, CANTÓN QUITO**, y conceden

autorización para que el ITHI puede utilizar este trabajo en beneficio y/o de la comunidad, sin reserva alguna.

CUARTA: Aceptación: las partes declaradas que aceptan expresamente todo lo estipulado en la presente cesión de derechos.

Yessenia Veintimilla
CC: 1718008095

Ing. Daissy Chaquina
CC: 1715223887

Quito, Noviembre del 2013

Ingeniera Daissy Beatriz Chaquinga López

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA

Haber revisado el presente informe de investigación, que se ajustan a las normas institucionales y académicas establecidas por el Instituto Superior Tecnológico de Turismo y Hotelería Internacional ITHI, de Quito, por tanto se autoriza su presentación final para los fines legales pertinentes.

Ing. Daissy Chaquinga

CC. 1715223887

Quito, Noviembre del 2013

INDICE GENERAL

CONTENIDO	Pág.
Portada.....	I
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Declaracion de autoría.....	iv
Certificacion del director de trabajo de grado.....	v
Acta de cesión de derecho de trabajo fin de carrera.....	vii
Indice general.....	viii
Resumen.....	xix
Introducción.....	xx
 PRIMERA PARTE - PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1. Identificación del problema de investigación.....	22
1.2. Formulación del Problema.....	24
1.3. Objetivos.....	25
1.3.1. Objetivo General.....	25
1.3.2. Objetivos Específicos.....	25
1.4. Justificación.....	26
 SEGUNDA PARTE -MARCO TEÓRICO	
2.1. Fundamentación teórica.....	28
2.2. Marco Teórico.....	32
 CAPÍTULO I	
LOS CLUBES EN CALIDAD DE SERVICIOS Y LA ATENCIÓN AL CLIENTE.....	
1.1. Generalidades de los clubes.....	32
1.1.1. Definición de Clubes de Campo (Country Club).....	32
1.1.2. Reseña Histórica de los clubes en Quito.....	33
1.1.3. Los clubes en la ciudad de Quito.....	35
1.1.3.1. Clasificación, característica de los clubes.....	36
1.1.4. Gestión de calidad en el servicio.....	38
1.1.5. Componentes de la calidad del servicio.....	43

1.2.	Diferencia entre servicio y calidad en la atención del cliente...	47
1.3	Mejoramiento de Calidad del servicio.....	48
1.4.	Implementación de normas de calidad.....	50
1.5.	Mejoramiento de la calidad de atención al cliente.....	50
1.6.	Procedimientos para obtener normas de calidad.....	52
1.7.	Tipos de consumidores.....	56
1.7.1.	Psicología del Consumidor.....	62
1.8.	Tipos de clientes.....	63
1.9.	Diferencia entre servicio y calidad en la atención del cliente...	68

CAPÍTULO II

ELABORACIÓN DE UN MANUAL 70

2.1.	Características tiene y definición de un manual.....	70
2.2.	Los manuales se caracterizan porque:.....	71
2.3.	Un manual ofrece información del tipo:.....	71
2.4.	Clasificación de los manuales.....	72
2.5.	Ventajas y desventajas de los manuales.....	72

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL DEL COUNTRY CLUB ARRAYANES EL SERVICIO Y SUS RESTAURANTES 75

3.1.	El Country Club “Arrayanes”.....	75
3.2.	Misión.....	76
3.3.	Visión.....	76
3.3.1.	Aéreas de servicios que prestan.....	76
3.3.2.	Área deportiva.....	78
3.3.3.	Área de entrenamiento.....	84
3.3.4.	Área de alimentación restaurante.....	85
3.4.	Análisis de la competencia.....	86
3.4.1	Quito Tenis y Golf Club.....	87
3.4.2	Club Los Chillos.....	89
3.4.3	Country Club Fae.....	91
3.4.4.	Cuadro comparativo de la competencia del Country Club “Arrayanes”.....	92

3.5.	Tipos de socios según estatutos del club.....	93
------	-----------------------------------------------	----

CAPÍTULO IV

	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LOS PROCESOS DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL ÁREA DE A&B EN EL COUNTRY	97
4.1.	Análisis FODA.....	97
4.2.	Organización del área de Alimentos y Bebidas.....	100
4.3.	Funciones del personal.....	101
4.4	Proceso de Mejoramiento.....	118
4.4.1.	Tipos de estándares que se manejan en el restaurante.....	119
4.4.1.1.	Estándares Generales de Servicio.....	119
4.4.1.2.	Estándares de Servicio por Proceso.....	120
4.4.1.3.	Estándares de Presentación para el Personal.....	121
4.4.1.4.	Estándares de Servicio por Cargo.....	123
4.4.2.	Área de cocina.....	124
4.4.3.	Área de servicio.....	125
4.4.4.	Área de atención al cliente.....	126
4.4.5.	Sondeo de la opinión de los clientes.....	127

CAPÍTULO V

	MARCO LEGAL	128
5.1.	Aspecto Legal de constitución del “Arrayanes” Country Club	128
5.2.	Ley de Deportes.....	130
5.3.	Ley de Turismo.....	131

CAPÍTULO VI

	MARCO CONCEPTUAL	134
--	-------------------------------	-----

TERCERA PARTE –METODOLOGÍA

3.1.	Tipo de diseño de Investigación.....	148
3.2.	Universo y Muestra.....	148
3.3.	Instrumentos Recolección de datos.....	152
3.4.	Descripción del trabajo de campo.....	153

CUARTA PARTE -PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	154
4.1. Análisis e interpretación de resultados.....	154
4.2. CONCLUSIONES.....	189
4.3. RECOMENDACIONES.....	190
QUINTA PARTE –PROPUESTA	194
5.1. Título de la propuesta.....	194
5.2. Justificación.....	194
5.3. Impacto.....	195
5.4. Objetivos.....	196
5.4.1. General.....	196
5.4.2. Específicos.....	196
5.5. Ubicación sectorial y física.....	196
5.6. Viabilidad.....	197
5.7. Plan de Ejecución.....	197
5.7.1. Introducción de la propuesta.....	197
5.7.2. Las 10 reglas principales de la atención al cliente en restaurantes.....	199
5.7.3. Calidad en la atención al cliente.....	200
5.7.3.1. La cortesía en la atención.....	200
5.7.3.2. Motive a sus clientes.....	203
5.7.3.3. Muéstrelas a los clientes que se alegra al verlos.....	205
5.7.3.4. Pasos para recuperar el servicio.....	214
5.7.4. Factores esenciales que los restaurantes deben poseer.....	216
5.7.4.1. Accesibilidad.....	216
5.7.4.2. El ambiente.....	218
5.7.4.3. La higiene.....	224
5.7.5. Administrar la calidad en la atención al cliente.....	224
5.7.5.1. Debe contar con el personal idóneo.....	229
5.7.5.2. Capacitación del personal. (Técnicas de las BPM).....	230
5.8. Recursos.....	234
5.8.1. Materiales.....	234
5.8.2. Económicos.....	235

5.8.3. Talento humano.....	235
BIBLIOGRAFÍA.....	239
ANEXO N° 1 Cuadro comparativo de la competencia del Country Club “Arrayanes”	243
ANEXO N° 2 Encuestas.....	244

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Clasificación y características de los clubes.....	37
Tabla N° 2 Constructores de calidad del servicio.....	44
Tabla N° 3 Pasos para obtener normas de calidad.....	53
Tabla N° 4 Partes de la organización.....	54
Tabla N° 5 Deportistas destacados de arrayanes que han logrado Triunfos.....	83
Tabla N° 6 Procesos de Contacto y secciones de atención a Clientes internos y externos.....	120
Tabla N° 7 Estándares del personal del área de A&B.....	124
Tabla N° 8 Productos y servicios de calidad para los clientes.....	154
Tabla N° 9 Manejo de técnica de control sanitario en alimentos.....	155
Tabla N° 10 Cumplimiento de tiempos en atención al cliente.....	156
Tabla N° 11 Estrategias de mejoramiento área de A&B.....	157
Tabla N° 12 Conocimiento de receta estándar.....	158
Tabla N° 13 Manipulación de alimentos en el área de A&B.....	159
Tabla N° 14 Relación laboral.....	160
Tabla N° 15 Equipamiento adecuado para el trabajo.....	161
Tabla N° 16 Cumplimiento de normas de higiene.....	162
Tabla N° 17 Operaciones de saneamiento.....	163
Tabla N° 18 Manejo y recolección de residuos sólidos.....	164
Tabla N° 19 Existencia de sistemas de control de plagas.....	165
Tabla N° 20 Capacitación técnica Personal Operativo del área de A&B.....	166
Tabla N° 21 Productos y servicios de calidad para los clientes.....	167
Tabla N° 22 Manejo de técnica de control sanitario en alimentos.....	168
Tabla N° 23 Cumplimiento de tiempos en atención al cliente.....	169
Tabla N° 24 Estrategias de mejoramiento área de A&B.....	170
Tabla N° 25 Conocimiento de receta estándar.....	171
Tabla N° 26 Manipulación de alimentos en el área de A&B.....	172
Tabla N° 27 Relación laboral.....	173
Tabla N° 28 Equipamiento adecuado para el trabajo.....	174
Tabla N° 29 Cumplimiento de normas de higiene.....	175
Tabla N° 30 Operaciones de saneamiento.....	176
Tabla N° 31 Manejo y recolección de residuos sólidos.....	177

Tabla N° 32 Existencia de sistemas de control de plagas.....	178
Tabla N° 33 Capacitación técnica Personal Operativo del área de A&B.....	179
Tabla N° 34 Aceptación del servicio.....	180
Tabla N° 35 Aprobación de menú.....	181
Tabla N° 36 Evaluación del servicio.....	182
Tabla N° 37 Frecuencia de consumo en los restaurantes.....	183
Tabla N° 38 Evaluación de la imagen del personal de servicio.....	184
Tabla N° 39 Evaluación de la infraestructura de Club.....	185
Tabla N° 40 Nivel de cortesía del personal de servicio.....	186
Tabla N° 41 Evaluación al personal administrativo.....	187
Tabla N° 42 Aspectos que mejoran el ambiente de los restaurantes.....	188

PROPUESTA

Tabla N° 1 Plan de capacitación al personal operativo del departamento de A&B del Country Club “Arrayanes”.....	236
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Triángulo del servicio.....	39
Gráfico N° 2 Aplicación de del modelo de gerencia en el triángulo del servicio.....	41
Gráfico N° 3 Gestión de calidad.....	45
Gráfico N° 4 El Ciclo de la Calidad de Deming ISO 20000.....	49
Gráfico N° 5 Requisitos para la implementación de las normas de calidad.....	50
Gráfico N° 6 Significado de los elementos de la norma ISO 9001:2000.....	55
Gráfico N° 7Tipos de consumidores y sus preferencias.....	57
Gráfico N° 8 Modelo del comportamiento del consumidor.....	58
Gráfico N° 9 Tipos de clientes.....	64
Gráfico N° 10 Clasificación de los manuales.....	72
Gráfico N° 11 Quito Tennis y Golf Club.....	87
Gráfico N° 12 Club Los Chillos.....	89
Gráfico N° 13 Country Club Fae.....	91
Gráfico N° 14 Organigrama estructural área de A&B.....	100
Gráfico N° 15 Productos y servicios de calidad para los clientes.....	154
Gráfico N° 16 Manejo de técnica de control sanitario en alimentos.....	155
Gráfico N° 17 Cumplimiento de tiempos en atención al cliente.....	156
Gráfico N° 18 Estrategias de mejoramiento área de A&B.....	157
Gráfico N° 19 Conocimiento de receta estándar.....	158
Gráfico N° 20 Manipulación de alimentos en el área de A&B.....	159
Gráfico N° 21 Relación laboral.....	160
Gráfico N° 22 Equipamiento adecuado para el trabajo.....	161
Gráfico N° 23 Cumplimiento de normas de higiene.....	162
Gráfico N° 24 Operaciones de saneamiento.....	163
Gráfico N° 25 Manejo y recolección de residuos sólidos.....	164
Gráfico N° 26 Existencia de sistemas de control de plagas.....	165
Gráfico N° 27 Capacitación técnica Personal Operativo del área de A&B...	166
Gráfico N° 28 Productos y servicios de calidad para los clientes.....	167
Gráfico N° 29 Manejo de técnica de control sanitario en alimentos.....	168
Gráfico N° 30 Cumplimiento de tiempos en atención al cliente.....	169
Gráfico N° 31 Estrategias de mejoramiento área de A&B.....	170

Gráfico N° 32 Conocimiento de receta estándar.....	171
Gráfico N° 33 Manipulación de alimentos en el área de A&B.....	172
Gráfico N° 34 Relación laboral.....	173
Gráfico N° 35 Equipamiento adecuado para el trabajo.....	174
Gráfico N° 36 Cumplimiento de normas de higiene.....	175
Gráfico N° 37 Operaciones de saneamiento.....	176
Gráfico N° 38 Manejo y recolección de residuos sólidos.....	177
Gráfico N° 39 Existencia de sistemas de control de plagas.....	178
Gráfico N° 40 Capacitación técnica Personal Operativo del área de A&B...	179
Gráfico N° 41 Aceptación del servicio.....	180
Gráfico N° 42 Aprobación de menú.....	181
Gráfico N° 43 Evaluación del servicio.....	182
Gráfico N° 44 Frecuencia de consumo en los restaurantes.....	183
Gráfico N° 45 Evaluación de la imagen del personal de servicio.....	184
Gráfico N° 46 Evaluación de la infraestructura de Club.....	185
Gráfico N° 47 Nivel de cortesía del personal de servicio.....	186
Gráfico N° 48 Evaluación al personal administrativo.....	187
Gráfico N° 49 Aspectos que mejoran el ambiente de los restaurantes....	188

PROPUESTA

Gráfico N° 1 Plano satelital Arrayanes Country club.....	197
Gráfico N° 2 10 reglas principales de la atención al cliente en el restaurante.....	199
Gráfico N° 3 Meseros.....	200
Gráfico N° 4 Técnicas para mejorar la atención al cliente.....	201
Gráfico N° 5 Desarrolle una actitud amistosa.....	202
Gráfico N° 6 Cadena de gentileza y actitud positiva.....	206
Gráfico N° 7 Distribución de las áreas de A& B.....	216
Gráfico N° 8 Asistencia en la sala.....	216
Gráfico N° 9 Presentación de la sala para el servicio.....	218
Gráfico N° 10 Presentación del servicio.....	220
Gráfico N° 11 Géneros asociados.....	222
Gráfico N° 12 Tipos de menú.....	223
Gráfico N° 13 Modelo de sistema de control.....	225
Gráfico N° 14 Registro del pedido.....	225

Gráfico N° 15 Datos de la comanda de Arrayanes Country Club.....	227
Gráfico N° 16 Esquema de facturación.....	288
Gráfico N° 17 Materiales para la capacitación.....	235

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

Fotografía N° 1 Entrada al Club Arrayanes.....	75
Fotografía N° 2 Maqueta Arrayanes.....	77
Fotografía N° 3 Salón Principal.....	78
Fotografía N° 4 Salón Principal.....	78
Fotografía N° 5 Canchas de futbol.....	79
Fotografía N° 6 Cancha de tenis.....	79
Fotografía N° 7 Canchas de golf.....	80
Fotografía N° 8 Pista de equitación.....	80
Fotografía N° 9 Piscina.....	81
Fotografía N° 10 Cancha de squash.....	82
Fotografía N° 11 Piscina.....	84
Fotografía N° 12 Juegos de gimnasia.....	85
Fotografía N° 13 Personal Country Club “Arrayanes”.....	101
Fotografía N° 14 Equipamiento de la cocina.....	124
Fotografía N° 15 Restaurantes zona alta restaurante parrillero.....	125
Fotografía N° 16 Restaurantes zona baja.....	126
Fotografía N° 17 Área de atención al cliente.....	126
PROPUESTA	
Fotografía N° 1 Limpieza de las instalaciones.....	224

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO DE TURISMO Y HOTELERÍA INTERNACIONAL ITHI

Diagnóstico y Propuesta de Mejoramiento de los Procedimientos y Procesos de Calidad en la Atención al cliente en el Área de Alimentos y Bebidas en el Country Club “Arrayanes”, ubicado en Puenbo, cantón Quito

Autora: Veintimilla Granada Yessenia Tatiana

Directora: Ing. Daissy Beatriz Chaquinga López

Fecha: 13/11/2013

Resumen

El Country Club “Arrayanes” es un club privado exclusivo en donde la calidad en la atención al cliente de los restaurantes ha sido una de sus cartas de presentación, actualmente ésta es deficiente, ya que el grado de satisfacción que experimentan los socios al momento de ser atendido por parte del personal del área de A&B del club es deficiente, porque se producen evidentes irregularidades en los procesos y no se han realizado los respectivos correctivos. Para que los siete restaurantes logren optimizar la calidad en la atención al cliente y cubran las necesidades y expectativas de sus socios, es necesaria una reestructuración en el área operativa y administrativa de los mismos; la misma que permitirá efectivizar el servicio. Con la propuesta de mejoramiento de los procedimientos y procesos de calidad en la atención al cliente en el Área de A&B, se pretende lograr perfeccionar los procesos y la calidad de servicio a los socios, de esta manera se conseguirá manejar parámetros de calidad internacional dignos del club y de sus distinguidos socios, que son el pilar fundamental de su existencia

DESCRIPTORES: Calidad, Área de A&B, Atención al cliente, Eficiencia.

INTRODUCCIÓN

Toda empresa que aspire a competir en los mercados de hoy, deberá tener como objetivo primordial la búsqueda y aplicación de un sistema de aseguramiento de calidad de sus productos y servicios.

Este trabajo ha sido desarrollado en “Arrayanes” Country Club, donde los socios disfrutan de un nuevo e innovador concepto de "**vida integral**", en el cual el descanso y la recreación se convierten en una terapia vital, en un ambiente exclusivo, seguro y tranquilo; acompañado de una esmerada atención y múltiples actividades especialmente diseñadas para toda la familia.

En la actualidad el club cuenta con siete restaurantes, cada uno con un tipo diferente de menú en los cuales se pueden encontrar comida nacional e internacional, dirigido por un selecto personal dentro del área de alimentos y bebidas del club Arrayanes Country Club.

El manejo administrativo y de producción del área de A&B constituyen el pilar fundamental club Arrayanes , es por eso que debido a los continuos problemas existentes en esta área que están relacionados con atención al cliente y la necesidad de poder obtener el certificado de calidad en el servicio ISO 9001, se hace necesario la reestructuración general del área de alimentos y bebidas de los restaurantes; aplicando un sistema de reingeniería para obtener la optimización y la excelencia en la calidad del servicio al cliente dentro del club y hacer de este un lugar digno de aquellos que la visita.

Para la ejecución de este tema de investigación se hizo necesaria la aplicación de parámetros, se analizó la situación actual del Country Club “Arrayanes”, la competencia con otros centro de diversión que hay en la ciudad de Quito, se hizo una análisis del restaurante mediante el FODA, se determinó su organización interna del restaurante, el marco del club, cumplimiento de los estándares de servicio del personal del área de A&B del club.

Se partió de un estudio de investigación directo a los socios y el personal operativo y administrativos de los restaurantes del Country Club “Arrayanes”. Se realizó aplicó la investigación de tipo descriptiva en donde se seleccionó una muestra representativa de la población de los socios que acuden al restaurante para aplicarles cuestionarios, los cuales tenían como objetivo medir la percepción de los clientes sobre la calidad en el servicio ofrecido por el restaurante.

Posteriormente de la aplicación de las encuestas, los resultados se procesaron y se analizaron aportando una interpretación más clara sobre las percepciones de los clientes sobre el servicio.

A partir de la información obtenida del análisis de los resultados, se formularon una serie de conclusiones relacionadas con el tema. Además, se generaron varias recomendaciones que pueden ser de ayuda para el desempeño de las operaciones del restaurante y así aumentar la calidad en el servicio, para esto se recomienda la aplicación de un Plan de mejoramiento en los procesos de calidad en la atención y servicio al cliente en los restaurantes del Country Club “Arrayanes”.

PRIMERA PARTE - PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación del Problema de Investigación.

Para quienes gustan de la naturaleza y los deportes, un club de campo es el lugar perfecto, en el Ecuador, son conocidos como “country club” y su existencia data desde hace 100 años; los “country club” son lugares privados a los que solo acceden socios, estos complejos deportivos y sociales están normalmente ubicados en las afueras de la ciudad, pero el crecimiento urbanístico provoca que en pocos años los alrededores de los clubes sean más poblados. Los servicios que ofrecen los “country” van desde escuelas para fomentar la práctica deportiva; además de cafeterías, restaurantes y hasta gimnasio y spa

Se ha considerado que existe una falta de parámetros en la calidad en la atención hotelera dentro del Country Club "Arrayanes", que se encuentra ubicado en la parroquia de Puenbo.

Los motivos por los cuáles se producen estos problemas, es que existe una ineficiente gestión de calidad en la atención del cliente dentro del Club, también no se aplican evaluaciones a la excelencia en los servicios como también al trabajo desempeñado por los empleados y por último en el manejo de los procesos no se han establecido parámetros y menos aún innovaciones que permitan manejar en forma adecuada el desempeño dentro del country.

Esto ha dado lugar a que exista una gran cantidad de clientes insatisfechos por el servicio recibido en el área de alimentos y bebidas, ya que tienen que esperar durante mucho tiempo para ser atendidos, esto ha dado origen a que ocasione mucha impaciencia y reclamos por parte de los socios por la larga espera y esto se constituye en una mala atención al cliente

En la actualidad los servicios de calidad se miden por las competencias laborales, donde se ubica un perfil para encontrar el personal idóneo; el producto puede ser bueno, pero si los colaboradores no cuentan con la capacitación necesaria que avalen los procesos de calidad, el servicio de atención al cliente será malo.

La falta de parámetros en la calidad hotelera del Country Club "Arrayanes" ocasionarán consecuencias graves que en caso de no ser corregidos y estas pueden ser adversas para la empresa, lo cual produce un incremento insostenible de problemas y reclamos de los socios por la mala atención que recibe, y la cantidad de desperdicios de alimentos preparados en los restaurantes por la tardanza en la entrega de los menus, ya que los clientes indignados se van sin ser servidos y genera un malestar general.

No existe un control de cobro eficiente por parte del personal del club hacia los socios por el consumo efectuado en el momento de su visita, ya que existe confusión en la determinación de los pedidos y sus formas de pago, la falta de personal calificado provoca que no se pueda ejecutar una rotación de cargos, con

lo que dificulta el desempeño de los mismos dentro de las diferentes áreas, Todo esto es muy grave, ya que si la magnitud del problema se incrementa el Country Club "Arrayanes" podría cerrar sus puertas por la ausencia de los socios frecuentes y por la mala administración del mismo.

Por lo tanto, se debe tener instrumentos para medir y establecer procedimientos que permitan llegar a la calidad total son condiciones necesarias para lograr el éxito del Country Club "Arrayanes", lo cual cada vez más les acercará a lo que cada socio espera de éste; es así, que el éxito adquirido será la gran recompensa con la aplicación de un Plan de Procesos de Calidad en la atención al cliente en el área de alimentos y bebidas de los restaurantes y en las instalaciones del club que permitirán dar solución a este problema.

1.2. Formulación del Problema.

¿Cómo incide la falta de calidad en la atención al cliente en el área de alimentos y bebidas en el Country Club “Arrayanes”?

1.3. Objetivos.

1.3.1. Objetivo General.

Contribuir al desarrollo operativo del Country Club “Arrayanes”, evaluando los procedimientos y procesos utilizados en la atención al cliente en el área de alimentos y bebidas, y aplicarlos mediante una propuesta de mejoramiento de los procesos de calidad, que permita el direccionamiento del personal de servicio en técnicas de excelencia en la calidad en la atención al cliente, mejorando el rendimiento, competitividad y profesionalismo del equipo, con la aplicación del presente proyecto.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Realizar un diagnóstico de los procesos de calidad en la atención del cliente del Country Club “Arrayanes” identificando las desviaciones, aplicando las respectivas mitigaciones y direccionando a alcanzar la satisfacción del cliente
- Identificar los estándares de calidad utilizados en la operación del área de alimentos y bebidas, que permitan la optimización del servicio, llegando a la satisfacción total del cliente que frecuenta el Country Club “Arrayanes”.
- Socializar los aspectos positivos y negativos del equipo de trabajo, con el fin de que fortalezcan los buenos y corrijan los malos, permitiéndole ser un establecimiento competitivo, con el personal capacitado, líder en la industria del entrenamiento

1.4. Justificación

Este trabajo tiene la finalidad de establecer un diagnóstico situacional y proponer un Plan de Mejoramiento de los Procedimientos y Procesos de Calidad, en la atención al cliente en el área de alimentos y bebidas del club. Este plan servirá para poner en práctica los conocimientos adquiridos en el proceso de aprendizaje en el lugar donde estoy trabajando, ya que en la actualidad el Country Club “Arrayanes” no cuenta con una Certificación Internacional de Calidad como la norma europea BSI 15000 y/o la internacional ISO 9001 que es la meta que se está buscando; por lo que se encuentran en desventaja con otras instalaciones de este tipo que sí lo tienen; como el Castillo de Amaguaña, el Club Ejecutivo de Quito, el Quito Tenis y Golf Club, entre otros, además porque se están produciendo algunos problemas relacionados con la atención al cliente en el área de alimentos y bebidas del club; los mismos que afectan gravemente a toda la Empresa.

Los problemas que existen están relacionados con la atención al cliente en el área de alimentos y bebidas del club; los mismos que afectan gravemente a toda la empresa y en especial a los socios del club que busca un lugar exclusivos en donde sean atendidos de manera excelente.

La aplicación de un plan de calidad en el Manual Básico de Procesos de Atención al Cliente, tiene mucha importancia ya que servirá de instrumento de consulta y de ejecución de los diferentes procesos que deben ser cumplidos y puestos en práctica por todas las personas que conforman el Club, tanto administrativo, operativo y de

dirección; porque se ha detectado que no existe la aplicación de parámetros en la calidad hotelera, lo que está provocando un sin número de problemas y conflictos que ocasionan malestar interno entre los trabajadores y lo más grave es que está repercutiendo al cliente al proporcionarle una mala atención, lo cual crea descontento y disminución de las visitas a este centro de recreación privado.

Al implementar este Plan de manejo de Calidad y procedimientos, se logrará una excelencia en la atención al cliente, un buen manejo y preparación de los alimentos y bebidas que se sirven en los restaurantes; se contará con una capacitación permanente del personal que trabaja en el área; de esta manera los socios se sentirán totalmente satisfechos por la atención que presta el Club al notar que existe un cambio notorio en la atención y la excelencia en la calidad de los alimentos o bebidas en el restaurante.

Todos estos factores permitirán que los socios se conviertan en clientes permanentes y de esta manera recomendarán al club, se incrementará el número de socios, los ingresos mejorarán significativamente el personal trabajará de mejor manera en un excelente ambiente.

La colaboración de las autoridades del club es muy importante que la información proporcionada, se constituya en la herramienta, que servirá de base para hacer los correctivos respectivos, con la aplicación de esta investigación el Country Club Arrayanes podrá obtener la norma internacional ISO 9001 que es la aspiración de la empresa en beneficio todos los que la conforman.

SEGUNDA PARTE - MARCO TEÓRICO

2.1. Fundamentación teórica

El aparecimiento de los clubes en el Ecuador data de más de 100 años, con características casi exclusivamente sociales, en donde se reunían de los políticos e intelectuales. Con el tiempo las características de éstos han variando con el tiempo. En la actualidad existen un número importante de clubes de campo en donde la práctica de deportes, el descanso y la recreación familiares la meta de sus socios.

En la ciudad de Quito por ser la capital del Ecuador y Patrimonio de la Humanidad se ha convertido en un lugar en donde existe gran actividad social en la cual la diversión y el esparcimiento constituyen una prioridad que en algunos casos debe ser exclusiva con las personas amigas y de la misma condición social,

Actualmente los clubes de campo han ampliado los servicios, los mismos que buscan la satisfacción de sus clientes o socios, ya que la mayoría de estos clubes están dirigidos a clientes exclusivos que son los portadores de membrecías que les acredita el uso exclusivo de las instalaciones y sus servicios.

El propósito de toda empresa es alcanzar índices de calidad en todas sus actividades empresariales y de servicios con sus clientes. La búsqueda de la excelencia es hoy la preocupación primordial de las organizaciones, ya sean

públicas como privadas y en el campo turístico, hotelero y gastronómico este anhelo tiene sus fundamentos en la propia concepción de la empresa: producir bienes u otorgar servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores y usuarios. (Allhotels, 2012).

La decisión de mejorar los procesos de negocio como un camino para lograr mayor desempeño en los resultados de las empresas no es un tema nuevo. Desde principios de siglo se han venido abordando los procesos con diferentes metodologías, con el fin, de elevar los resultados financieros de las empresas.

Con el paso del tiempo la visión sobre los procesos y las iniciativas de mejoramiento organizacional fueron cambiando y se evidenciaron esfuerzos por realizar cambios en actividades del negocio, que se percibían como de mayor importancia por su impacto en el desempeño financiero.

En la ahora los procesos requieren ser gestionados independientemente. Ellos, constituyen el foco y la unidad primaria de iniciativas de automatización e integración de información, necesarios para responder ágilmente a los cambios exigidos por la dinámica del mercado. La gestión de procesos de negocio y de calidad ha dado origen a una nueva etapa en la gestión de procesos denominada Business Process Management (BPM). (Garimella, 2008).

Entendiéndose por Gestión de Procesos de negocio a la metodología empresarial cuyo objetivo es mejorar la eficiencia a través de la gestión

sistemática de los procesos de negocio, que se deben modelar, automatizar, integrar, monitorizar y optimizar de forma continua. (Pérez, 2006).

Las Buenas Prácticas de Manufactura (**BPM**) es un modelo de gestión organizacional, basado en los conceptos de calidad total, en el cual se busca el control sobre los procesos de negocio con el fin de poder ejecutar cambios que sean rápidamente implementadas de forma tal que den respuesta oportuna a las necesidades de un mercado global cambiante y dinámico. (Sagpya, 2006).

Con la implementación de las actividades y procesos se puede lograr un mejor rendimiento del negocio, reduce errores, determina que la información que se obtenga pueda ser usada para mejorar e identificar las posibles ineficiencias. Es por esto que es necesario que se eleven consistentemente e íntegramente la calidad de los procesos, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. (Chiavenato, 2006).

“Actualmente, los gerentes de las empresas reconocen que para tener éxito en la ejecución de procesos en sus negocios, se requiere y existe una importante y creciente dependencia de IT. (Infraestructura Library (ITIL),) la cual es una metodología desarrollada para dar respuesta a la creciente dependencia de las organizaciones. Se trata de promover la eficiencia en el uso de los recursos reduciendo los costos y mejorando la calidad de los servicios. Ésta se ha convertido en un estándar mundial para la Gerencia del Servicio, SM (Service Management) que es garantizado y útil para organizaciones de todos los sectores

que lo adopten y adapten como patrón y guía fundamental para la Gerencia del Servicio, y a su vez se fundamentan en el estándar de Calidad ISO 9001.

Las normas internacionales ISO 9000, permiten obtener una ventaja competitiva, diferenciarse de la competencia, demostrar su preocupación por la calidad, iniciar un proyecto dirigido hacia la Calidad Total, o simplemente cumplir con la exigencia de sus clientes. Sin la aplicación de las ISO muchas organizaciones del sector público o privado, tendrían poca posibilidad y disponibilidad para desarrollar, producir, y vender sus productos o servicios. De igual manera, tendrían muchas dificultades para distribuir y hacer llegar los productos o servicios a sus clientes, en forma eficiente, efectiva y competitiva.

Dentro de las etapas a seguir para manejar el modelo de calidad y alcanzar el manejo de las normas ISO se tendrá que escalar en forma piramidal cada uno de los procesos a seguir:

2.2 Estructura del Marco Teórico

CAPÍTULO I

LOS CLUBES, LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN Y EL SERVICIO AL CLIENTE

1.1. Generalidades de los clubes

Para tener una visión clara de la temática a tratar en esta investigación, es necesario tener una idea clara de la siguiente definición y su aplicación dentro del ámbito local del Distrito Metropolitano de Quito

1.1.1. Definición de Clubes de Campo (Country Club)

Los clubes de campo (country club) son una combinación de quinta con el club. Se los llamó countries por estar generalmente ubicados en zonas rurales. El Club de Campo es un complejo recreativo residencial ubicado en una extensión suburbana, limitada en el espacio e integrada por lotes construidos o a construirse, independientes entre sí, que cuenta con una entrada común y está dotado de espacios destinados a actividades deportivas, culturales y sociales, siendo las viviendas de uso transitorio o permanente y debiendo existir entre el área de viviendas y el área deportiva, cultural y

social una relación funcional y jurídica que convierta al club de campo en un todo inseparable. (Barbieri, 2010).

El Consejo Metropolitano de Quito (DMQ, 2005) a establecido y regulado a los Clubes de Campo mediante la Ordenanza Municipal N° 95 y 107 en el Distrito Metropolitano en los Proyectos especiales a implantarse en zonas de recursos naturales renovables (NR); los siguientes aspectos que se encuentran incluidos en los artículos II.142, II. 143, II. 144, II. 145, II. 146, II. 147., que están relacionados con: los servicios básicos, prohibición de fraccionar e imagen del proyecto.

“Se entenderá por proyectos especiales a los relacionados con la construcción de residencias con densidad máxima de 20 hab./Ha., comerciales de carácter sectorial, clubes sociales, culturales y deportivos, así como proyectos de equipamiento de servicios sociales a nivel de educación (EE), cultural (EC), de salud (ES) y de bienestar social (EB)”. (DMQ, 2005, p. 48)

1.1.2. Reseña Histórica de los clubes en Quito

La historia de los clubes en el Ecuador procede desde hace más de un siglo, los primeros en crearse fueron casi exclusivamente sociales, es decir, lugares de reunión de los políticos e intelectuales. Sin embargo, los conceptos y las características de éstos han ido variando con el tiempo. En

los últimos años ha surgido un número considerable de clubes de campo que se han convertido en el lugar preferido para la práctica de deportes, el descanso y la recreación familiar.

Es así que, aparecen los clubes que son grupos de personas que libremente se asocian, que coinciden en gustos y opiniones artísticas, literarios, políticas, filantrópicos, deportivas, etc. que desean relacionarse socialmente.

En la actualidad los clubes de campo o Country Club ofrecen una amplia gama de actividades y servicios. Con amplias instalaciones para la práctica de los más variados deportes se han convertido en el lugar favorito de esparcimiento de los ejecutivos. Otros, más pequeños pero igualmente exclusivos, reúnen gente con los mismos intereses en círculos privados y especializados en alguna actividad deportiva determinada.

Todos estos centros de recreación en el transcurso del tiempo están incrementando una serie de servicios, los mismos que buscan la satisfacción de sus clientes o socios, ya que la mayoría de estos clubes de campo están dirigidos a clientes exclusivos que son los portadores de membresías que les acredita el uso exclusivo de las instalaciones y sus servicios.

1.1.3. Los clubes en la ciudad de Quito

Quito como ciudad capital y de gran actividad cultural y social necesitaba de lugares que permitieran realizar en cualquier momento las tertulias bailes o cenas en las casas de la gente distinguida, adonde concurrían exclusivamente las personas amigas y de la misma condición social, en donde el intercambio de ideas y de noticias se conseguía en aquellos sitios en donde existía prestancia intelectual y política.

La historia de los clubes de campo en la ciudad de Quito se remonta a principios de siglo. Antes de tomar este nombre, el primer Club que se formó en Quito fue el Andes Tennis Club. El Andes Tennis Club se dividió posteriormente en dos clubes: el Quito Tennis y el Ecuador Tennis Club de ahí en adelante se fueron creando posteriormente varios clubes de campo privados dentro y fuera de la ciudad y del país.

Cada uno de estos clubes poseen características similares y con actividades dirigidas al ámbito deportivo nacional e internacional, como también al del esparcimiento y descanso; ya que las personas que viven en Quito buscan contar con un lugar rodeado de la armonía y la paz que brinda la naturaleza, en comunión con las comodidades de la vida moderna.

Es importante recalcar que los socios de estos clubes pueden aprender y practicar su deporte favorito como: tenis, squash, natación, fútbol, golf e

hípica y disfrutar de entretenimientos en salas de juegos, internet y cine; piscinas recreativas y parques infantiles. Todo esto dentro de instalaciones confortables y elegantes que cuentan también con restaurantes y salones de eventos, gimnasio peluquería, etc.

En existen varios clubes de recreación privado dentro y fuera del Distrito Metropolitano de Quito, entre los más importantes se encuentran: Arrayanes Country Club, Quito Tennis y Golf Club, Club los Chillos, Los Cerros Club de Golf, Country Club FAE, Alta Sierra Golf Resort, Rancho San Francisco; entre los más destacados.

1.1.3.1. Clasificación, característica de los clubes

En el club de campo existen áreas comunes destinadas al esparcimiento colectivo y naturalmente son de alguna importancia tanto la edificación como la necesidad de manutención. Estos lugares, que comúnmente se denominan "complejo social y deportivo" caracterizan a los countries y, según como se presente la realidad, pueden encontrarse diversas clases de ellos. Según varios autores se distinguen distintos tipos de clubes:

Tabla N°.1: Clasificación y características de los clubes

<ul style="list-style-type: none"> • 1.-Según la posible utilización del complejo social y deportivo
<ul style="list-style-type: none"> • Clubes utilizados exclusivamente por los propietarios • Los countries que se forman alrededor de un club con su complejo social y deportivo, con socios que concurren únicamente al club para la utilización de los servicios del club (restaurante, el campo de golf o las canchas de tenis), tienen acceso a éste por su carácter de socios
<p>2. Según la posible utilización funcional:</p>
<p>Countries para un deporte en especial: countries que están constituidos para determinados deportes y que se organizan para jugar golf, tenis, con el cuidado de las canchas que es una gran cantidad de dinero.</p>
<p>Countries que están destinados a distintos deportes: son aquellos en los que ninguno deporte predomine en particular</p>
<p>Clubes náuticos: este tipo de clubes revisten otras características donde se agrega la utilización de un espejo de agua o artificial para el amarre de las embarcaciones deportivas que le dan al club un incentivo adicional</p>
<p>3.- De acuerdo a la permanencia del socio</p>
<p>Clubes permanentes: Con el fin de cumplir con uno de los objetivos que persiguen los clubes de campo (fomentar el deporte) y obtener otro ingreso adicionales aparte de las aportaciones de los socios el pago de consumo de alimentos, se han establecido programas permanentes en actividades deportivas periódicas en escuelas de tenis, golf, fútbol, squash, etc. para establecer torneos y participar en competencias internas, nacionales e internacionales</p>
<p>Clubes temporales: Están relacionado con las diferentes disciplinas deportivas de práctica en los clubes de manera temporal o a través de módulos, talleres, cursos teórico prácticos, en donde los alumnos aprenden y adquieren destrezas deportiva y de recreación.</p>

Fuente: BARBIERI, 2010, Clubes de Campo
Elaborado por: VEINTIMILLA Yessenia

Dentro del Club Arrayanes existen clubes paramentales y temporales a través de las escuelas deportivas especializadas que programan y organizan cursos, torneos y campamentos para los socios y su familia, que les permite aprender, perfeccionar y participar en competencias deportivas en donde a más hacer deporte los deportistas de élite pueden representas al Club a nivel local, nacional e internacionalmente.

1.1.4. Gestión de calidad en el servicio

Para poder tener una idea clara de de cómo se llega a la gestión de calidad en el servicio es necesario tomar en cuenta ciertos conceptos, los mismos que servirán de base para poderlos aplicar en el mejoramiento de los procesos y la calidad del servicio al cliente.

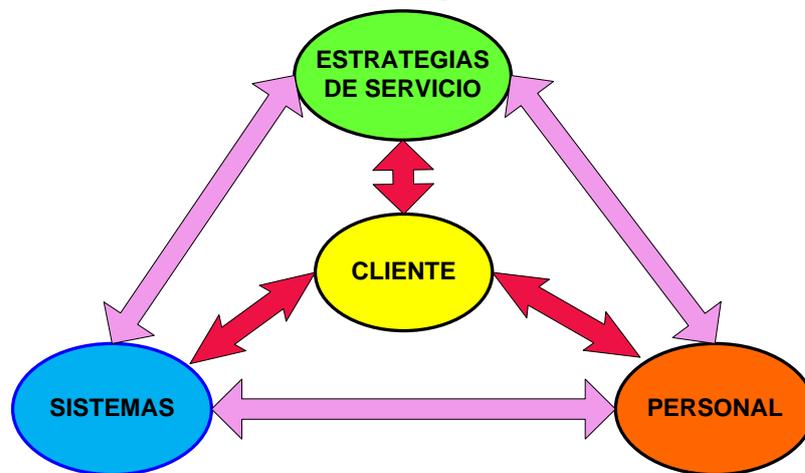
Servicio

Un Servicio es un conjunto de recursos que son provistos a los clientes para soportarlos en la operación de una o más áreas del negocio. Un Servicio es un medio de entregar valor a un cliente sin que éste tenga que exponer costes o riesgos.

La percepción de la calidad del servicio en el momento de verdad, gira alrededor de la sensación que tenga el cliente de haber recibido ayuda y aprecio

Jan Carlson desarrolló un concepto en el cual intervienen los elementos que interactúan en un proceso de servicio que lo denominó el triángulo del servicio, en el cual interpreta al servicio como un todo, que se encadena y que actúa alrededor del cliente, manteniendo relaciones simbióticas con: la estrategia del servicio, el personal y los sistemas

Gráfico N° 1: Triángulo del servicio



Fuente: Kart Albrecht, Service America, 1985

Relaciones entre los componentes del triángulo

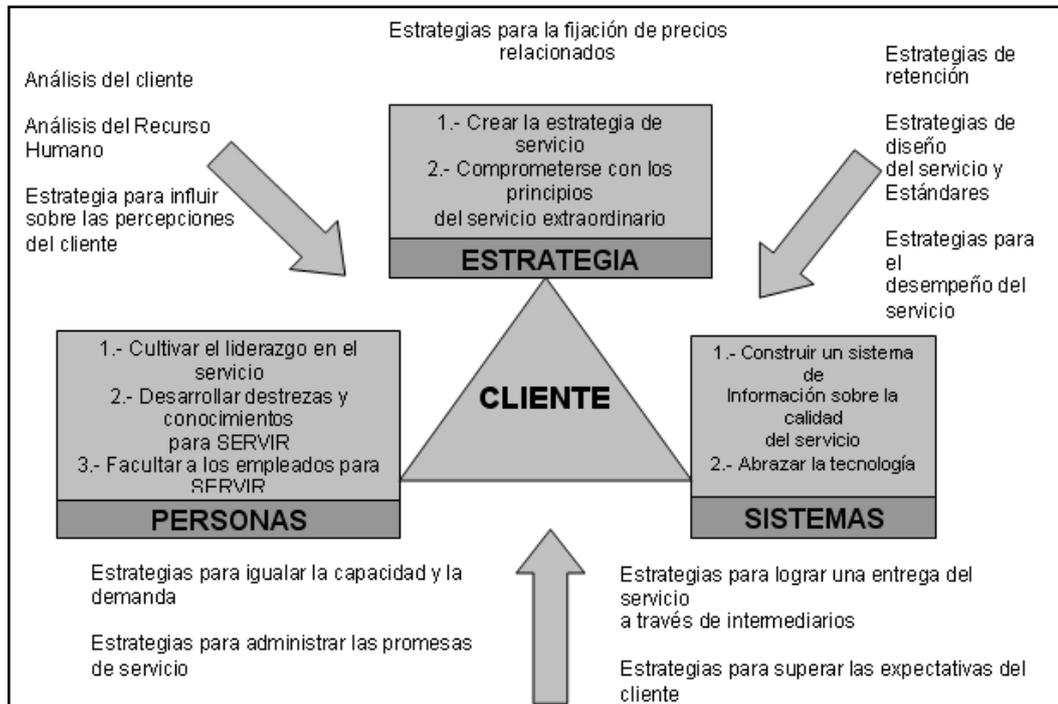
Las relaciones entre los componentes del triángulo se caracterizan por relación que existe entre las diferentes colecciones de las líneas, y es así que:

- **Cliente - la estrategia de servicio:** representa la importancia de establecer el servicio alrededor de las necesidades y motivos esenciales del cliente.
- **Estrategia de servicio – cliente:** representa el proceso de comunicar al mercado.

- **Cliente - personal de la organización:** punto de contacto e interacción, donde se presta y se recibe el servicio. aquí se plantea la posibilidad de superar los momentos críticos en la interacción con los clientes.
- **cliente – sistemas:** ayuda a prestar el servicio, incluye los procedimientos y equipos de trabajo.
- **Estrategia de servicio – sistemas:** sugiere que el diseño y despliegue de los sistemas físicos y administrativos se debe deducir de la definición de la estrategia de servicio.
- **Estrategia del servicio – personal:** sugiere que las personas que prestan el servicio necesitan disfrutar de una filosofía de calidad definida por la dirección.
- **Gente – sistemas:** sugiere que todas las personas de la organización, desde la alta dirección hasta los empleados de contacto con el público, deben trabajar dentro de los sistemas que establecen la forma de dirigir el negocio.

El triángulo del servicio interno ayuda a la gerencia a fomentar un sentido de trabajo en equipo y efectividad interna. La cultura, el liderazgo y la organización permitirán que los empleados de la línea de contacto con el cliente interno sean efectivos hasta el máximo. Estos 3 elementos deben actuar conjuntamente para mantener un alto nivel de calidad del servicio. En el siguiente gráfico se describen la relación directa con la cual se conectan:

Gráfico N°2 Aplicación de del modelo de gerencia en el triángulo del servicio



Fuente: Colón C. / León J. Marzo 2.002. Desarrollo de una metodología para implementar un modelo de Gerencia de Servicio. Universidad Metropolitana, consultado en: <http://www.monografias.com/trabajos51/departamento-atencion-cliente/departamento-atencion-cliente2.shtml#ixzz2gaBI7v7Y>

- Cliente:** El cliente, es el centro del modelo que obliga a que todos los demás componentes del triángulo, se orienten hacia él. Por lo que, el servicio debe estar en función del cliente para satisfacer sus necesidades reales y sus expectativas.
- Estrategia de servicio:** Es una Idea unificadora que orienta la atención del personal de la organización hacia las prioridades reales de los clientes
- Personal:** Es el elemento más importante en el suministro del servicio por ser portadores vivos de la imagen de la organización, lo que requiere el diseño de políticas específicas para su administración. (Pérez V, 2006, p.

12), en una empresa es importante que el trabajador conozca su trabajo y la función para esto es necesario que:

- Existencia de buena autoestima;
- Habilidades sociales,;
- Tolerancia en el contacto frecuente

d) Sistemas en el triángulo del servicio: Los sistemas de excelencia en el servicio cuidan especialmente la información que se proporciona a los clientes, por ello es importante que los clientes obtengan toda la información que necesitan de una única fuente en la empresa. (Pérez V, 2006, p. 13). Al haber establecido que es el servicio, la calidad del servicio y cuáles son sus características, se puede determinar claramente el sistema de gestión de calidad a ser aplicado, para poder alcanzar la calidad óptima en el manejo de la empresa, a través de los siguientes parámetros:

- **Los recursos:** procedimientos, tecnología, normas, equipos de trabajo a ser utilizados en la atención al cliente.
- **El diseño de los sistemas de operación.**- (línea frontal de atención a los clientes como de las tareas de soporte y apoyo a los frentes de contacto con el cliente).
- **La estrategia,** que deben diseñarse especialmente para la conveniencia del cliente y no para la de la organización.

1.1.5. COMPONENTES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

La evaluación de la calidad siempre fue más compleja para los servicios que para los productos, existe una cierta dificultad en evaluar el nivel de calidad de los servicios, porque este nivel de calidad no sólo incluye los resultados obtenidos sino también las evaluaciones del proceso de prestación del servicio. los componentes del servicio se encuentra relacionados de acuerdo a los siguientes parámetros:

1. Expectativa Vs Percepción
2. Expectativa mayor a la percepción = mal servicio
3. Expectativa a la percepción = buen servicio
4. Percepción mayor expectativas = servicio de calidad

En el siguiente cuadro se observa cual es la relación directa de los principales factores con diferentes indicadores que se relacionan con la empresa y su evaluación.

Tabla N° 2: CONSTRUCTORES DE CALIDAD DEL SERVICIO

DIMENSIONES	CARACTERÍSTICAS	INDICADORES
Aspectos tangibles	Esta es una medida de una comparación de las expectativas de los clientes con el desempeño de la empresa	Comodidad Calefacción -refrigeración Alimentos/ bebidas Decoración/ambientación
Empatía	Definida por Hoffman y Bateson (2003) como la capacidad de percibir las sensaciones de los otros como si fuesen propias. Caracterizado por el cuidado y la atención individualizada que la Compañía ofrece a sus clientes	Atención y cortesía del personal de recepción Atención y cortesía del personal -demás empleados
Seguridad y capacidad de respuesta	es definido como el conocimiento y la cortesía de los empleados que inspiran confianza. De acuerdo a Kotler (1998, éste siempre será un factor de diferenciación. Se identifican mediante la expectativa de atención.	Disponibilidad de la empresa para solucionar los problemas Compromiso de la empresa con los socios Rapidez y atención
Eficacia	Ésta basada en las habilidades necesarias para que una empresa tiene para la prestación del servicio, transmitiendo fiabilidad a los clientes en relación con los servicios realizados	Comunicación por parte de los empleados en diversas lenguas Puntualidad en las actividades Informaciones claras y pertinentes Facilidades obtener información de la empresa Estado de la conversación del club Imagen de la empresa Conocimiento de las tareas casi por parte de los empleados

Fuente: Lira, Ma. del Carmen , Técnicas para perfeccionar la actitud en el servicio a clientes, en: <http://experienciasdecliente.blogspot.com/2010/05/el-siguiente-cuadro-sinoptico-fue.html>

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

Las empresas utilizan las distintas técnicas que existen para conocer el grado de satisfacción del cliente. La más frecuente es el cuestionario de satisfacción, cuyo fin es conseguir información directamente del cliente apoyándose para ello en escalas de medidas instituidas. En estos cuestionarios se ha podido determinar que la mayoría de los clientes consideran que los atributos de una empresa de servicios que les hacen tomar una decisión para elegirlos son: limpieza, lugar, coste, seguridad, servicio con calidad y reputación.

Sistema de gestión de calidad

El siguiente gráfico muestra cómo de manera continua se puede establecer un sistema de gestión de calidad



Definición: Lago (2011) señaló que” La Gestión de servicios es un conjunto de habilidades organizacionales especializadas en proveer valor para los clientes en forma de servicios. El núcleo de la Gestión de Servicio es transformar los recursos en servicios de valor” (p. 4).

En los últimos años, el sector de los servicios ha sufrido un crecimiento en el aporte de recursos en las economías de todos los países. Este crecimiento trajo consigo la incorporación a la oferta de un número cada vez más importante de empresas, siendo una de sus consecuencias la necesidad de incorporar

herramientas de gestión de la calidad hasta ahora sólo aplicadas en las empresas productoras de bienes, buscando una visión orientada a la satisfacción de los clientes.

En la actualidad, la gestión de la calidad se ha convertido en la condición necesaria para cualquier estrategia dirigida al éxito de las empresas, por lo que existen factores que contribuyen a que se busque aplicar un programa de gestión de calidad en la empresas como ventajas comparativas con el coste y el creciente avance de productos, procesos, sistemas y organizaciones.

Dado que la gestión transforma los objetivos en resultados, se puede decir que la gestión consistir en llevar a cabo lo planeado, en esta búsqueda empresarial por proveer un servicio de calidad.

El sistema de gestión de la calidad es aquella parte del sistema de gestión de la organización que se enfoca en:

- El logro de resultados,
- La relación con los objetivos de la calidad,
- Satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de partes interesadas, según corresponda.

Calidad del Servicio: Según Czinkota M y Kotaba M., (2001) Es el grado en el que el servicio satisface las necesidades o requerimientos del consumidor, y en lo

posible excederlos, lo que implica hacer las cosas necesarias bien y a la primera, con actitud positiva y espíritu de servicio.

Los objetivos de la calidad: Complementan otros objetivos de la organización, tales como: Aquellos relacionados con el crecimiento, recursos financieros, rentabilidad, el medio ambiente, la seguridad y salud ocupacional.

Las diferentes partes del sistema de gestión de una organización pueden integrarse utilizando elementos comunes. Esto puede facilitar la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de objetivos complementarios y la evaluación de la eficacia global de la organización.

El sistema de gestión puede auditarse contra los requisitos de normas internacionales tales como ISO 9001

1.2. Diferencia entre servicio y calidad en la atención del cliente

El servicio al cliente: Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales

En la atención al cliente se establece que el cliente es el que valora la calidad en la atención que recibe. Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr la satisfacción en el cliente. en cantidad, calidad, tiempo y precio.

El servicio se le brinda no a un cliente indistinto sino a una persona (o grupo) específico y como tal debe tratarse. Esto permite la personalización de la atención a los clientes que los hace sentirse especiales. La política de atención al cliente va acompañada de una política de calidad.

- b. **La calidad en la atención al cliente:** Esta debe sustentarse en políticas, normas y procedimientos que involucren a todas las personas de la empresa. Así cada empresa desarrolla su propia estrategia de calidad de servicios teniendo en cuenta el sector en el que opera y el tipo de negocio que desarrolla. Para cada segmento de mercado debe diseñarse el nivel de servicio más adecuado, ya que no siempre un único diseño de servicio al cliente es capaz de satisfacer todos los segmentos de mercado que debe atender la empresa

1.3. Mejoramiento de Calidad del servicio

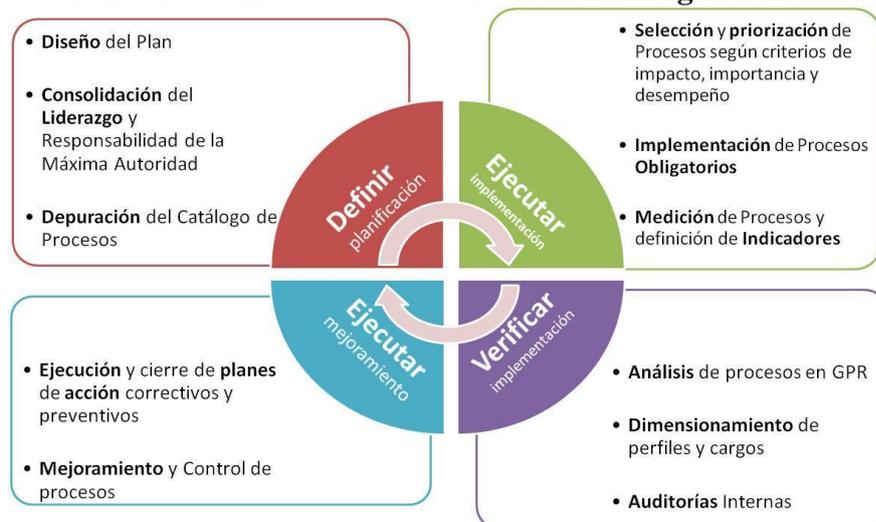
Una empresa orientada a la mejora en el servicio conoce las necesidades y expectativas de los clientes a los que está destinada la política de atención, de modo que sea posible satisfacer sus necesidades y alcanzar o superar sus expectativas.

Las organizaciones deben estar preparadas para adaptarse continuamente a los cambios que puedan producirse en su sector y en las crecientes expectativas de los clientes, destacando en flexibilidad y mejora continua.

La mejor calidad en el servicio prestado y la atención percibida por los clientes tiende a incrementar su grado de satisfacción con respecto a la oferta de la empresa que favorece su fidelización con los productos o servicios.

Como principios de la atención al cliente se establece que el cliente es el que valora la calidad en la atención que recibe. Cualquier sugerencia o consejo es fundamental para la mejora. Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr la satisfacción en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio. Las exigencias y expectativas del cliente orientan la estrategia de la empresa.

Gráfico N° 4: El Ciclo de la Calidad de Deming ISO 20000



Fuente: Plan Estructurado Secuencial según el ciclo de Deming

Elaborado por: VEINTIMILLA, Yessenia

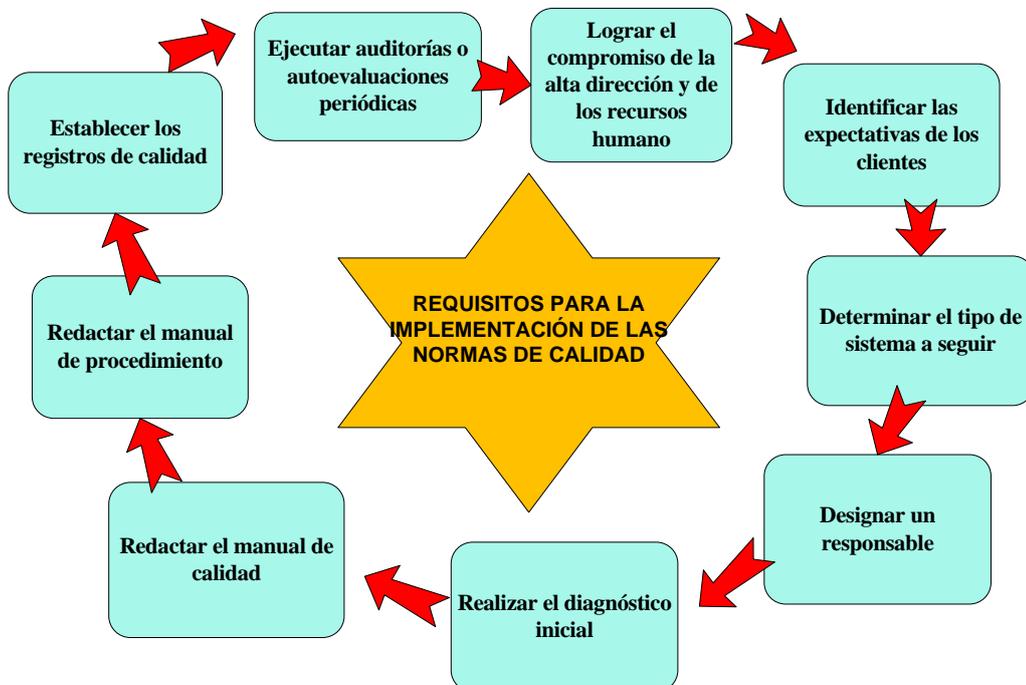
1.4. Implementación de normas de calidad

Para Richard Chase (2007) en su libro Administración de la Producción y Operaciones “Un sistema de calidad es un método planificado. Para que los clientes reciban lo que esperan (y lo que promete el negocio) es necesario implementar sistemas de calidad y sistemático para asegurar que los productos o servicios se ajusten a lo planeado logrando satisfacer a los clientes.

1.5. Mejoramiento de la calidad de atención al cliente

El mejoramiento en la calidad de la atención al cliente se maneja a través de los siguientes parámetros descritos en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 5: Requisitos para la implementación de las normas de calidad



Fuente: Plan Estructurado Secuencial según el ciclo de Deming
Elaborado por: VEINTIMILLA, Yessenia

- 1. Lograr el compromiso de la alta dirección y de los recursos humanos.**
Asegurarse de comunicar lo que se busca hacer y sumar al equipo de trabajo a través una participación total de la fuerza laboral y una mejora continua basada en el análisis de los procesos.
- 2. Identificar las expectativas de los clientes.**
- 3. Determinar el tipo de sistema a seguir.** Existen numerosas opciones para gestionar la calidad: normas, modelos o manuales, gratuitas o pagas. Por ejemplo las normas ISO
- 4. Designar un responsable.** Dependiendo de las características propias de la organización, podrá ser una persona, un comité o un departamento de calidad.
- 5. Realizar el diagnóstico inicial.** Analizar las fortalezas y debilidades actuales para definir el mejor camino, mediante entrevistas o cuestionarios, observación de los procesos o revisión de registros.
- 6. Redactar el manual de calidad.** En este documento la empresa especifica **QUÉ** es lo que va a hacer en relación a la calidad (política, medios, compromiso).
- 7. Redactar el manual de procedimiento.** En este documento se detalla **CÓMO** se van a llevar a cabo, registrando en el manual de calidad. la descripción los procedimientos generales de la organización y los específicos de cada puesto.
- 8. Establecer los registros de calidad.** sistematizar los registros de los diversos procesos y sectores para poder realizar diagnósticos posteriores.
- 9. Ejecutar auditorías o autoevaluaciones periódicas.** Es necesario realizar diagnósticos permanentes para detectar dónde la empresa está fracasando y

dónde debe realizar correcciones o poner mayores esfuerzos para alcanzar la calidad deseada.

Lealtad del Cliente

Según Lam, Shankar, Erramilli, y Murthy, (2004), “La lealtad del cliente se define como la conducta repetida de adquisición de un producto o servicio, debido a actitudes favorables o a la toma de decisión de un proceso evaluativo (Jacoby&Kyner, 1973).

Habitualmente, se diferencian dos tipos de actitudes de lealtad para valorar la futura conducta leal del cliente:

- **La recomendación:** Cuando el cliente admite que comunicará positivamente a sus conocidos, también conocido como “*comunicación boca a boca*”.
- **La intención de volver:** para recibir de nuevo ese determinado servicio

1.6. Procedimientos para obtener normas de calidad

El presente resumen sintetiza cuales son los pasos para obtener normas de calidad que se detallan a continuación

Tabla N° 3: Pasos para obtener normas de calidad

PASOS	ACTIVIDADES
1. Entender los elementos básicos de ISO 9001:2000 y conocer detalladamente la norma	Para que conozcan los objetivos, ventajas o beneficios aporta el sistema de calidad, cuánto tiempo demandará la puesta en marcha y cuáles serán los costos aproximados.
2. Nombrar encargado de la calidad	Puede ser una persona o un equipo de trabajo, todo depende de la magnitud de las operaciones de la organización
3. Realizar análisis de situación actual	Un diagnóstico inicial de la empresa permite saber cuál es situación actual y si se han cumplido las normas planteadas
4. Diseñar el sistema de calidad	Implica detallar las actividades de la empresa y la descripción de cada proceso, la creación del manual de calidad con sus procedimientos y métodos, y la definición de los registros que se usarán para realizar el control.
5. Dar participación de los empleados	Es necesario comunicar la necesidad y los beneficios del cambio, concientizar acerca de la importancia de la calidad, aclarar dudas y capacitarlos de forma permanente
6. Poner en marcha el sistema de calidad	Empezar a utilizar el sistema con todos los procedimientos diseñados
7. Realizar auditorías internas	Después de un tiempo de uso, se debe realizar una auditoría interna para analizar el funcionamiento del sistema, verificar que los objetivos se cumplen y realizar acciones correctivas.
8. Elegir organización certificadora	Se debe elegir una organización que garantice la efectividad del sistema diseñado
9. Realizar pre-auditoría	Esta auditoría no tiene efectos en la certificación, pero permite evaluar los porcentajes de implementación y detectar las fallas para poder aplicar acciones correctivas
10. Realizar auditoría de certificación	Implica una auditoría oficial al sistema de calidad por parte de la organización certificadora, la que verificará, revisando registros y entrevistando al personal, que se cumplan los requerimientos de la norma.

Fuente: Czinkpta Michael, Kotaba Massaki (2001) administración de mercadotecnia, p 153, 154,155

Elaborado por: VEINTIMILLA Yessenia

Organización

El estándar se compone de 5 partes, de las cuales cuatro están ya publicadas y una en proceso de publicación:

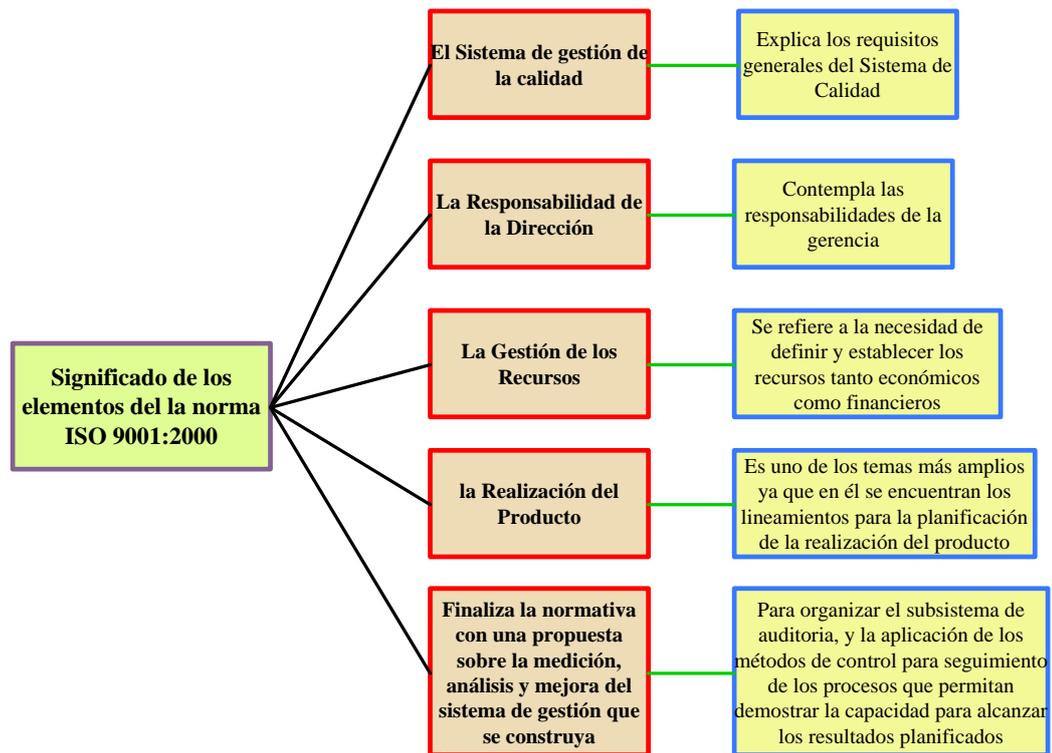
Tabla N° 4: Partes de la organización

<p>1.-Especificación</p>	<p>Son los requerimientos necesarios para realizar una entrega de servicios de TI alineados con las necesidades del negocio, calidad y valor añadido para los clientes; asegurando una optimización de los costes y garantizando la seguridad de la entrega en todo momento.</p> <p>El cumplimiento garantiza la realización del ciclo de mejora continua del TI según ISO 9001, para la gestión del servicio, políticas, objetivos y controles de los siguientes bloques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grupo de procesos de Provisión del Servicio. • Grupo de procesos de Control. • Grupo de procesos de Entrega. • Grupo de procesos de Resolución. • Grupo de procesos de Relaciones.
<p>2.-Código de prácticas</p>	<p>Conjunto de prácticas adoptadas y aceptadas por la industria en materia de gestión de servicios TI. Sirve como guía y soporte en la mejora del servicio en la preparación de la auditoría del estándar ISO/IEC 20000</p>
<p>3.- Rasgos y beneficios</p>	<p>Está dividida en las siguientes secciones que definen los requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requisitos para la gestión de un sistema. • Implantación y planificación de Gestión de Servicios. • Planificación e implantación de servicios nuevos o modificados • Procesos del servicio de entrega, relaciones, control y emisión <p>Todo esto permite seleccionar, gestionar y proporcionar un servicio externo más efectivo</p>
<p>4.- Certificación</p>	<p>La aparición de la serie ISO/IEC 20000, ha supuesto el primer sistema de gestión en servicio de TI certificable bajo norma reconocida a nivel mundial.</p> <p>Hasta ahora, las organizaciones podían optar por aplicar el conjunto de mejoras prácticas dictadas por ITIL(completadas por otros estándares como CMMI o COBIT) o certificar su gestión contra el estándar local británico BS 15000.</p>

Fuente: Calves Albino, Introducción a ITIL versión 3 y al mapa de procesos ITIL en:<http://albinogoncalves.files.wordpress.com/2011/03/introduccion-mapa-de-procesos-til-v3.pdf>

Elaborado por: VEINTIMILLA Yessenia

Gráfico N° 6 Significado de los elementos de la norma ISO 9001:2000.



Fuente: Sistemas de Gestión de la Calidad, Basado en la norma ISO 9001:2000

Elaborado por: VEINTIMILLA, Yessenia

Recursos:

Los recursos para efectuar un proyecto dependerán del tamaño de la empresa y de su complejidad, sin embargo, el compromiso de la gerencia es mandatorio, el poner esto como una meta de empresa es clave. Los efectos que surgen de su aplicación, cruzan no solo la documentación, sino la cultura de la empresa, la cual en muchos casos hay que remodelar o redefinir. No importa el tamaño, importa la decisión estratégica que se formula por parte de la alta gerencia.

La selección de o de los asesores también es importante, la experiencia es una variable clave para lograr el éxito.

En organizaciones grandes, el principal cuello de botella es unificar esta toma de decisión, para lograr alinear en un solo proyecto y no en parcialidades, que a la larga tornan largo y tedioso el proceso.

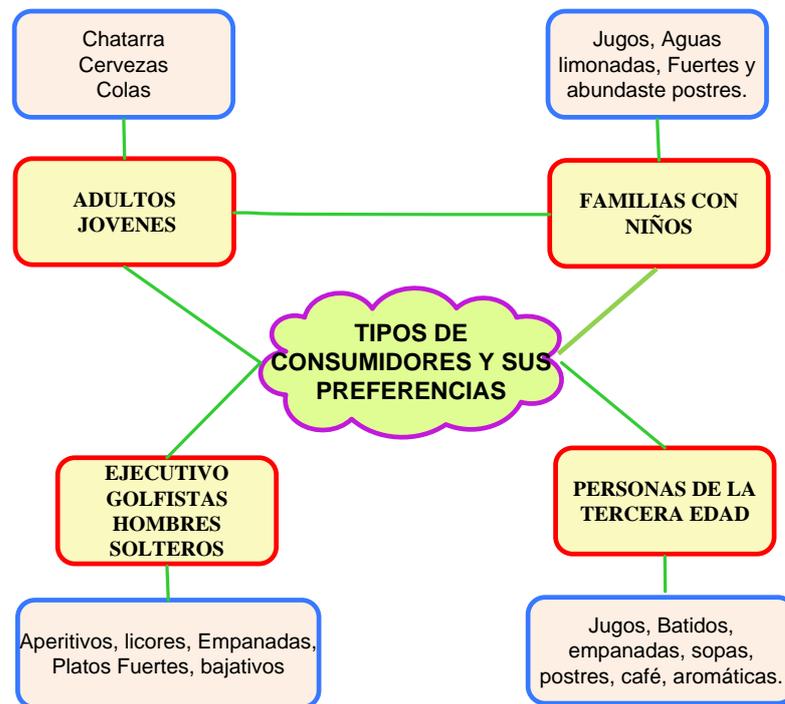
1.7. Tipos de consumidores

El consumidor se rige por medio de procesos mentales preestablecidos, a través de tres aspectos que son: los grupos de referencia primarios, secundarios y terciarios. Estos grupos son los que moldean la personalidad del individuo.

Los consumidores, sin darse cuenta, son manipulados por la publicidad, porque el público se maneja más emocionalmente que racionalmente. Por esta razones es muy importante el estudio del comportamiento del consumidor, que permite conocer el porqué y el cómo adquieren productos y servicios, hábitos de consumo son leales a las marcas mintiendo relaciones a largo plazo con las compañías.

Para determinar los tipos de consumidores y las preferencias que existen en el club “Arrayanes” se han considerado en el siguiente gráfico los siguientes aspectos:

Gráfico N° 7: Tipos de consumidores y sus preferencias



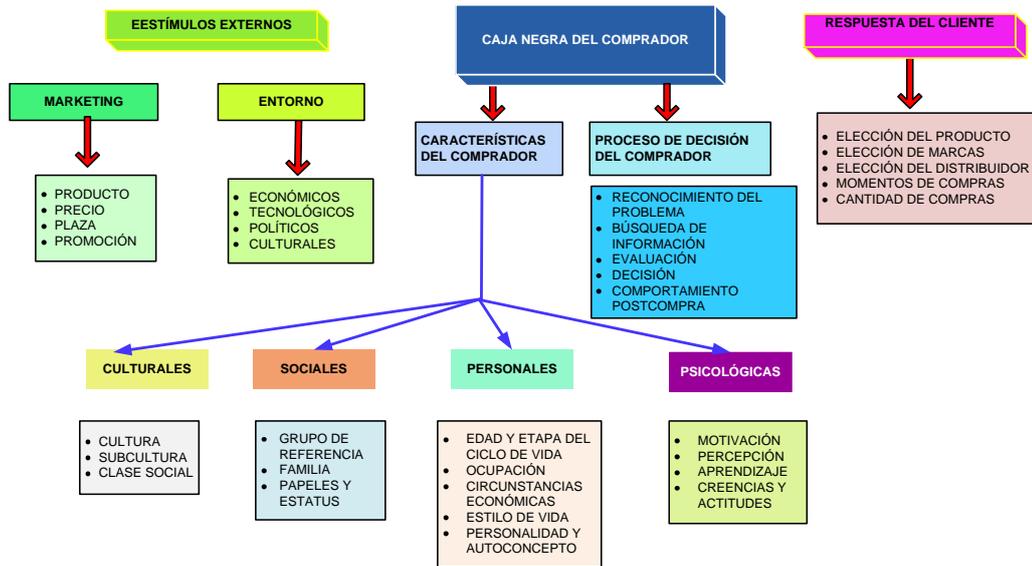
Fuente: Curso de actualización del personal de A&B “Arrayanes”
Elaborado por: VEINTIMILLA Yessenia

Los consumidores se convierten en la piedra angular para asegurar la viabilidad y rentabilidad de las empresas; la competitividad hace que una compañía dependa de la aceptación que reciba por parte de los consumidores ya que estos tienen el poder de controlar su participación en el mercado.

Según (Kotler, 2003) Este modelo de estímulo-respuesta consta de tres decisiones:

- a.- Los estímulos externos,
- b.- La caja negra del comprador
- c.- Las decisiones de compra del consumidor

Gráfico N° 8: Modelo del comportamiento del consumidor



Fuente: Czinkpta Michael, Kotaba Massaki (2001) administración de mercadotecnia, p. 323
Elaborado: VEINTIMILLA Yessenia

1) LOS ESTÍMULOS EXTERNOS: Son la influencia que tienen el

marketing y el entorno en la conciencia del comprador así:

- **Marketing:** Manejando aspectos como el producto, precio, plaza y publicidad que deben impactar al cliente.
- **El Entorno:** Ofrece oportunidades que las empresas deben aprovechar y amenazas que deben evitar en aspectos tales como el económico, tecnológico, político y cultural y estos son:

2) CAJA NEGRA DEL COMPRADOR: este es el puente entre los estímulos externos y las decisiones de compra del consumidor. Está comprendida por:

A. Características del Comprador

a.- **Factores culturales:** son los más influyentes en el comportamiento de compra del consumidor y se clasifican en: cultura (determinante de los deseos y del comportamiento de las personas), subcultura (que proveen a sus miembros de factores de identificación y socialización) y clase social (divisiones de la sociedad relativamente homogéneas y permanentes los miembros comparten valores, intereses y comportamientos similares).

b.- **Factores sociales:** son grupos que tienen influencia directa o indirecta en una persona, es decir en su comportamiento y actitudes. Constan de los siguientes grupos:

I. **Los grupos de referencia.** muestran a las personas diversos comportamientos y estilos de vida que influyen en cada uno de sus integrantes y los llevan a que actúen ante un producto y marca. Estos se clasifican en:

- Grupos primarios (la familia, amigos, vecinos y compañeros de trabajo)
- Grupos secundarios (grupos religiosos, profesionales y comerciales)
- Grupos de aspiración (a los que las personas quisieran pertenecer)
- Grupos disociativos (grupos en los cuales a una persona no le gustaría participar por los valores y comportamientos de estos).

II. **La familia:** es el grupo que más incide en el comportamiento de los compradores, porque cada familia posee

- **Valores propios:** religión, política, economía, autoestima, amor, etc.
- **La jerarquización de cada familia:** independientemente de la familia tradicional (mamá, papá e hijos) hoy se pueden adicionar abuelos, tíos, primos, etc.,

III. Los roles y status: Constituye la posición de las personas dentro de cada grupo al que pertenece en su vida cotidiana, clubes u organizaciones, el departamento de marketing debe potenciar sus productos y marcas como símbolos de status lo cual significa nivel económico.

c.- Factores personales:

- **La edad y fase del ciclo de vida:** de acuerdo a la edad se compran los productos y servicios (niñez, adolescencia, edad adulta, vejez)
- **Ciclo de vida familiar:** relacionada directamente con la situación financiera y económica de la familia
- **Ciclo de vida psicológico:** transformaciones que ocurren en la vida de las personas (matrimonio, divorcio, viudez)
- **La personalidad y concepto de uno mismo:** cada individuo tiene una personalidad, pensamientos y preferencias diferentes, es necesario analizar las diferentes personalidades y los productos más requeridos.

d.- Factores psicológicos se dividen en:

- **Motivación:** necesidades en un momento dado (biogénicas o fisiológicas y psicogénicas).

- **Percepción:** una percepción del producto, marca y de la empresa, la cual depende si es buena o no en el momento de la oferta del mismo
 - **Aprendizaje:** agradable experiencia con el producto y queda satisfecho con la funcionalidad de este, refuerza el concepto acerca de la marca y de la empresa
- B. **Las creencias y actitudes:** A los directivos de marketing les dan las pautas para la creación de productos y marcas
- C. **Proceso de decisión del comprador:** El cual está dividido en cinco aspectos:
- **El reconocimiento del problema:** el comprador reconoce que tiene un problema o necesidad que desea que se le solucione
 - **Búsqueda de información:**
 - intensificada del producto y marca a amigos y familiares
 - activa de información a través de material de lectura, preguntando a personas que ya adquirieron el producto, etc.
 - **Evaluación de alternativas:** por diferencias de los atributos de los productos que proporcionan los beneficios que ellos desean..
 - **Decisión de compra:** Está ligada a dos factores, estos son:
 - **Las actitudes del resto de las personas:** si es buena o mala
 - **Los factores de situación imprevistos:** tomando en consideración los ingresos familiares, el precio y los beneficios esperados del producto.
 - **Comportamiento pos compra:** si el cliente quedó satisfecho o insatisfecho con el producto

3) Decisiones de compra del consumidor: El cual está conformado por cinco etapas:

- a) La elección del producto
- b) La elección de la marca
- c) La elección del establecimiento
- d) El momento de compra
- e) La cantidad de compra.

1.7.1. Psicología del Consumidor

“La psicología del consumidor se ha definido como una rama de la psicología económica que tiene como objeto principal comprender y predecir la actitud de compra”. (Katona, 1967,p. 22)

Para Sandoval M.(1994) la psicología de consumidor es un área en la cual se aplican teorías y modelos de la psicología básica para la descripción, explicación y predicción de la conducta humana dentro de los mercados reales (p. 163)

La psicología del consumidor es aquel medio por el cual el hombre se da a conocer como consumidor de bienes y servicios, de esta manera la psicología de consumidor ayuda a comprender el comportamiento del consumidor:

- Describe el tipo de elecciones que hacen los individuos,

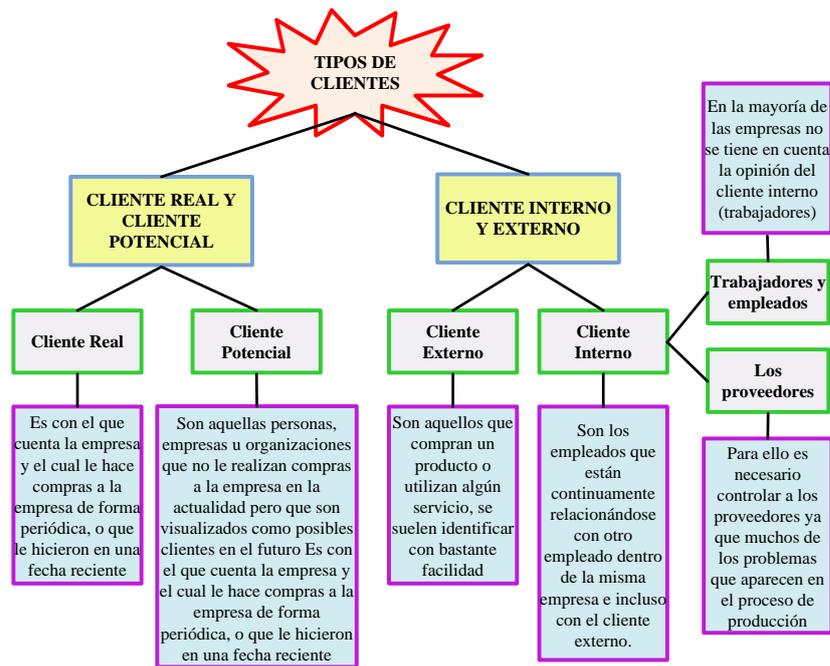
- En qué circunstancias
- Por qué razones

Para que el hombre adquiera el comportamiento de consumidor influyen muchos factores tales como: factores de mercado, efectos de publicidad, condiciones económicas, características de población.

1.8. Tipos de clientes

El cliente representa una parte importante para toda organización o empresa, ya que representan los activos que ingresan, es el que accede al producto o servicio y por consiguiente logra que la empresa se pueda expandir, además actúa como multiplicador para que otros clientes se acerquen y adquieran el producto o servicio que la compañía ofrece. Existe una variedad de clasificaciones de los tipos de clientes por lo que se establecerá en la siguiente clasificación:

Gráfico N° 9: Tipos de clientes



Fuente: Czinkpta Michael, Kotaba Massaki (2001) administración de mercadotecnia, p. 209
Elaborado por: VEINTIMILLA Yessenia

Clases de clientes en forma General: A nivel general se puede determinar las siguientes clases de clientes:

1. El cliente difícil: Es el cliente exigente, siempre está quejándose de todo, que siempre encuentra un defecto hasta en el más mínimo detalle, que nunca queda satisfecho, que cree tener siempre la razón, que no le gusta que lo contradiga, y que puede hasta llegar a ponerse prepotente y agresivo.

Forma de tratar a este cliente: Lo que se debe hacer para tratar con este tipo de cliente es:

- Tener paciencia y mantener la calma.
- No caer en sus provocaciones, ni discutir con él.

- Se debe mostrar un genuino interés por él, escuchando atentamente sus quejas y resolviéndolas lo más pronto posible
- Aceptando elegantemente sus críticas, dándole la razón aunque en realidad no la tenga, satisfaciendo en lo posible sus reclamos, etc.
- Una forma efectiva de lidiar con este tipo de cliente, es ofreciéndole un excelente servicio al cliente, de tal manera que sobrepase lo que él esperaba de la empresa.

1. **El cliente amigable:** Es el cliente amable, simpático, cortés, es el cliente que todo negocio siempre quiere tener, aunque en ocasiones puede llegar a ser muy hablador, haciendo perder tiempo a quien lo atiende.

2. **El cliente tímido:** el cliente introvertido, callado, en la mayoría de los casos, inseguro e indeciso.

Forma de tratar a este cliente: Este tipo de cliente suele tener problemas para decidir su compra

- Se debe procurar darle tiempo para que elija el producto indicado, sin interrumpirlo o presionarlo.
- ofrecerle productos concretos y pocas alternativas, de tal manera que se facilite su decisión.

- Suele tener problemas para comunicar con claridad lo que está buscando, por lo que se debe inspirarle confianza y hacerle las preguntas indicadas que lo ayuden a comunicarse mejor.
- Por lo general, suele ser fácil de convencer, pero si le llegan a vender un producto que no lo satisface, puede que lo llegue a comprar, pero lo más probable es que no vuelva a visitar más la empresa.
- Se debe tener cuidado siempre de venderle aquello que realmente estaba buscando, y procurar asegurar de que haya quedado satisfecho.
- Nunca aprovecharse de él.

d.- **El cliente impaciente:** El cliente impaciente es el cliente que siempre tiene prisa, es el cliente que quiere entrar al negocio, comprar y salir lo más pronto posible.

Forma de tratar a este cliente:

- Cliente que exige una atención rápida, sin importar que hayan otros clientes que hayan llegando antes que él.
- Por lo general, se pone tenso cuando lo hacen esperar.
- Se debe hacerle saber que se ha comprendido que tiene prisa, y procurar atenderlo o venderle lo más pronto posible.

A. TIPOS DE CLIENTE DE UN RESTAURANTE

Los clientes potenciales de los restaurantes deben ser identificados por sus distintas circunstancias, y saber detectar sus variadas necesidades. Este hecho permitirá conocer, en función de las características del restaurante, a qué segmento de clientes se podrá dirigir para atraerlos y satisfacerles sus necesidades con posibilidades de éxito, y con cuáles no vale la pena esforzarse, ya que no podrás satisfacer nunca sus deseos. A continuación se verán 3 tipos de cliente más comunes que frecuentan un restaurante:

a) Familias: Acostumbran a utilizar los restaurantes los días de fiesta y, además, para celebrar eventos familiares. Inician en el uso del restaurante a niños y a jóvenes con necesidades gastronómicas y de precio, distintas a las del cliente habitual, para lo cual hay que ofrecerles:

1.- Carta para niños con sus mini-precios

2.- Zona de distracción para niños

3.- Salones para banquetes y eventos familiares, con aseos y entrada independientes

4.- Actividades para niños y adolescentes

b) Parejas: Acostumbran a utilizar el restaurante para cenar y en éste desean encontrar:

1.- Atractivas vistas.

- 2.- Discreción e Intimidad.
 - 3.- Un ambiente y una decoración acogedores.
 - 4.- Una iluminación agradable.
 - 5.- Una música agradable y a un volumen adecuado.
 - 6.- Máxima amabilidad y reconocimiento.
- c) **Gourmets:** Buscan en los restaurantes una gastronomía única y excelente, y normalmente desean tener una relación personal con el propietario o chef

1.9. Diferencia entre servicio y calidad en la atención del cliente

- a.- **El servicio al cliente:** Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales

En la atención al cliente se establece que el cliente es el que valora la calidad en la atención que recibe. Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr la satisfacción en el cliente. en cantidad, calidad, tiempo y precio.

El servicio se le brinda no a un cliente indistinto sino a una persona (o grupo) específico y como tal debe tratarse. Esto permite la personalización de la atención a los clientes que los hace sentirse especiales. La política de atención al cliente va acompañada de una política de calidad.

b.- **La calidad en la atención al cliente:** Esta debe sustentarse en políticas, normas y procedimientos que involucren a todas las personas de la empresa. Así cada empresa desarrolla su propia estrategia de calidad de servicios teniendo en cuenta el sector en el que opera y el tipo de negocio que desarrolla. Para cada segmento de mercado debe diseñarse el nivel de servicio más adecuado, ya que no siempre un único diseño de servicio al cliente es capaz de satisfacer todos los segmentos de mercado que debe atender la empresa

CAPÍTULO II

ELABORACIÓN DE UN MANUAL

2.1. Características y definición de un manual.

Antes de poder establecer cuáles son los parámetros de cómo realizar un manual es necesario definirlo.

Según Pedro López (2010) el manual "Es un instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución".

Para hacer o elaborar un manual hay que seguir los siguientes pasos:

1. Definir el tema: debes acotar el alcance o profundidad del manual, en el fondo lo que vas a cubrir, para no extralimitarte o hacerlo demasiado breve.
2. Relacionado con el punto 1, se debe visualizar al lector objetivo al cual está dirigido el manual, para adaptar el lenguaje utilizado en el mismo y lo "técnico" de sus párrafos, a este lector o usuario.

3. Define la estructura, (temas a tratar, desde la introducción hasta los últimos consejos. Es necesario definir el medio de difusión: en las versiones impresas, en general se permiten párrafos más extensos y detallados que en las guías o manuales en línea, donde deberás ser más conciso y concreto
4. Tomar manuales de temas similares, para tomar ideas y afinar la estructura, antes de comenzar.
5. Redacta el manual, tomando en cuenta todo lo anterior, y luego pásalo a diferentes personas que se ajusten a tu público objetivo, a ver si entienden bien el contenido, y toma sus recomendaciones, para elaborar así una versión final.

2.2. Los manuales se caracterizan por:

- Ser de fácil manejo los manuales suelen tener un solo volumen, pero es posible encontrar manuales de varios volúmenes;
- Estar redactados y organizados de manera accesible, incluso al profano en la materia;
- Estar redactados por especialistas;
- Usar gráficos, diagramas, tablas, ilustraciones, ejercicios de autoevaluación, casos prácticos, etc., para ayudar en la comprensión;
- Ser sintéticos; exponen claramente los conocimientos básicos de la materia.

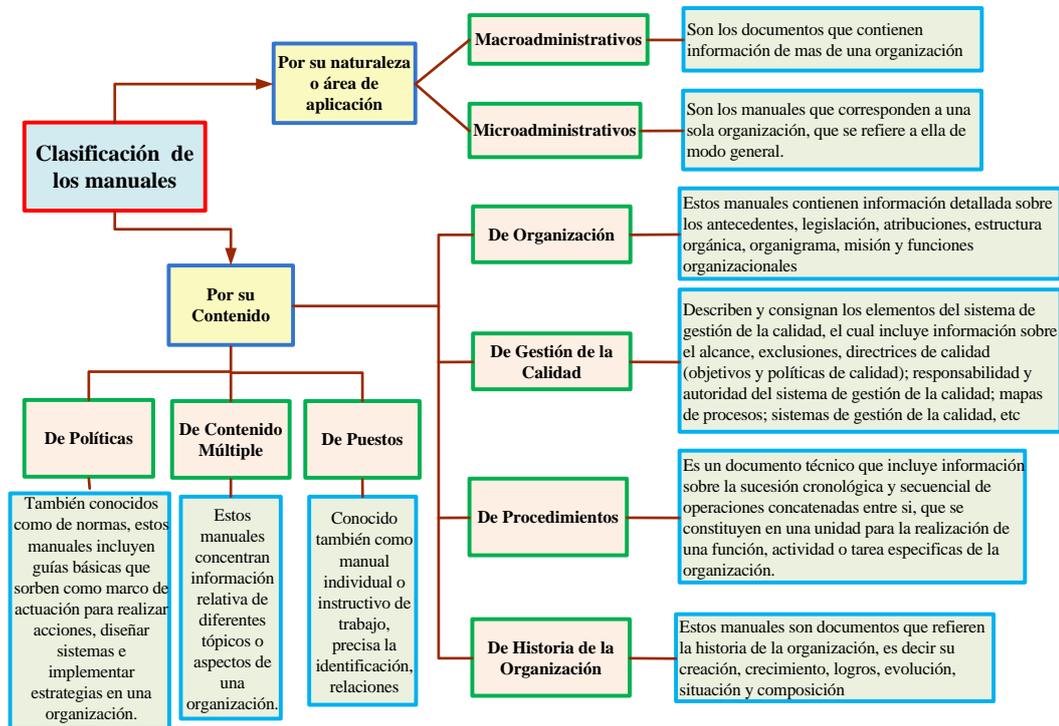
2.3. Un manual ofrece información del tipo:

- Métodos y técnicas

- Estado actual de la cuestión
- Resultados de la investigación
- Exposición de teorías

2.4. Clasificación de los manuales

Gráfico N° 10 Clasificación de los manuales



Fuente: Kellog M., Graham, Preparación del manual de oficina.

Elaborado por: VEINTIMILLA, Yessenia.

2.5. Ventajas y desventajas de los manuales

Ventajas.

Las ventajas de los manuales son los siguientes.

1. Logra y mantiene un sólido plan de organización.

2. Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
3. Facilita el estudio de los problemas de la organización.
4. Sistematiza la iniciación, la aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
5. Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
6. Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
7. Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
8. Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
9. Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
10. Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.

Desventajas

Las desventajas de los manuales son los siguientes:

1. Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.

2. Alguna considera que es demasiado costoso, limitativo, es muy laborioso y difícil de mantenerlo día a día.
3. Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
4. Si no se actualiza periódicamente puede perder efectividad.
5. Incluye aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales cuya vigencia e importancia es notoria para la organización.

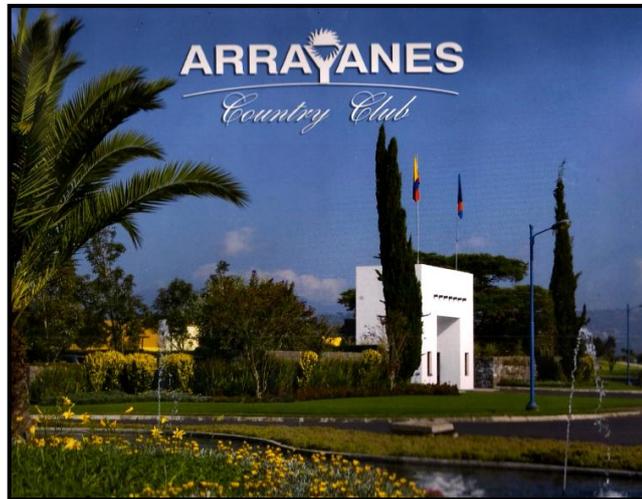
Se puede concluir que un manual es una herramienta que describe políticas, procedimientos, practicas, sistemas entre otros, con la finalidad de tener establecido claramente las funciones y responsabilidades de los miembros de la organización y también para ayudar a mejorar cualquier aspecto relacionado con la organización desde todos los niveles y para todos los puestos que la integran.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL DEL COUNTRY CLUB ARRAYANES EL SERVICIO Y SUS RESTAURANTES

3.1. EL COUNTRY CLUB “ARRAYANES”

Fotografía N° 1 Entrada al Club Arrayanes



Fuente: Memorias del Country Club “Arrayanes”

En 1.998 se inició la construcción de este club, una visión de una familia que decidió convertir su hacienda en un lugar necesario de relax e integración familiar.

El Club está construido donde antes era la antigua hacienda El Ingenio de la familia Brauer. Cuando se dividió este terreno, los herederos decidieron que no seguirían trabajando estas tierras desde una perspectiva agrícola, sino que anticipándose al crecimiento del sector; consideraron que era una buena idea

construir un lugar de esparcimiento que además sirva a la comunidad. El Proyecto Arrayanes Country Club se edificó en tres años.

3.2. Misión

Ser el segundo hogar para nuestros socios, fomentando su sociabilidad y desarrollo cultural y deportivo.

3.3. Visión

Ser el referente de los clubes sociales culturales y deportivos.

3.3.1. Áreas de servicios que prestan

En Arrayanes Country Club los socios disfrutaban de un nuevo e innovador concepto de "vida integral" en donde el descanso y la recreación se convierten en una terapia vital, en un ambiente exclusivo, seguro y tranquilo, acompañado de una esmerada atención y múltiples actividades especialmente diseñadas para toda la familia.

Arrayanes Country Club se levanta dentro de 178 hectáreas, donde se disfruta de la naturaleza y esparcimiento, complementados con una variedad de servicios que ofrecen calidad total.

La casa club es de 8.000 m² de construcción, donde sus socios cuentan con una completa infraestructura de servicios, comedores y bares, piscinas para adultos y niños, hidromasajes, vestidores, peluquerías, baños, saunas y turcos, canchas de raquet, tenis y squash, gimnasio, sala cuna, y parque infantil, área hípica con picadero cubierto y cancha de salto, entre otras.

Sus instalaciones están descritas en la siguiente imagen:

Fotografía N° 2 Maqueta Arrayanes



FUENTE: Memorias del Country Club “Arrayanes”

Cuenta con guardería y diferentes comedores, los socios del club también pueden utilizar las instalaciones para celebrar acontecimientos familiares, como matrimonios y primeras comuniones, al igual que utilizan sus instalaciones para cerrar sus negocios, organizar seminarios para sus ejecutivos o atender a los socios y amigos de sus empresas.

Fotografía N° 3 Salón Principal



FUENTE: Memorias del Country Club “Arrayanes”

Fotografía N° 4 Salón Principal



FUENTE: Memorias del Country Club “Arrayanes”

3.3.2. Área deportiva

Desde el inicio de su creación para Arrayanes Country Club, la actividad deportiva era una de sus prioridades, es así que se crearon diferentes canchas como: de tenis, golf, fútbol; piscinas recreativas y olímpicas, área para actividades ecuestres, squash.

Fotografía N° 5 Canchas de futbol



FUENTE: Memorias del Country Club “Arrayanes”

1.- Tenis

Fotografía N° 6 Canchas de tenis



FUENTE: Memorias del Country Club “Arrayanes”

El tenis en el Club inició el mismo año de su operación en 1.999, cuenta con 10 canchas de tenis técnicamente y equipadas. A las cuales participan alumnos para los talleres y las escuelas de tenis. La cancha número uno tiene una capacidad de 300 personas y en la cual se pueden realizar eventos locales, nacionales e internacionales.

2.- Golf

Fotografía N° 7 Canchas de golf



FUENTE: Memorias del Country Club “Arrayanes”

El campo de golf está constituido por 18 hoyos, par 71, con capacidad para 120 jugadores, tiene un cuarto de talegas la cual conserva los estándares internacionales. Tiene una amplia zona de práctica que da cabida a niños y adultos, y al final del hoyo 19 cuenta con un bar restaurante.

3.- Hípica

Fotografía N° 8 Pista de equitación



FUENTE: Memorias del Country Club “Arrayanes”

El deporte ecuestre del club se practica desde 1999. El área ofrece estupendas instalaciones con canchas abiertas de césped, considerado actualmente como una

de las mejores del país, picadero cubierto iluminado con graderíos para 1500 personas, 69 pesebres, 2 cuartos de atalaje y un caminador automático para el trabajo diario de los caballos. Se cuenta además con la colaboración de enfermero especialista personal de parafreneros y profesores de tiempo completo.

Desde el año 2000, el club ha formado campeones en salto, adiestramiento, vaulting en todas las categorías, incluso muchos deportistas han participado en torneos sudamericanos panamericanos y mundiales, Arrayanes Country Club está comprometido con la escuela de equitación y planifica incrementar 20 nuevos pesebres.

4.- Natación

Fotografía N° 9 Piscina



FUENTE: Memorias del Country Club “Arrayanes”

La natación en Arrayanes Country Club se inició en el año 2000, se ha tomado mucha atención y trabajado con énfasis en la enseñanza y el aprendizaje de los diferentes estilos que se los práctica en la piscinas semi olímpica reglamentaria que se encuentra dentro de las instalaciones. En el transcurso del tiempo se han alcanzado muchos logros y se ha logrado competir en diferentes torneos nacionales con otros clubes en los cuales participan niños y adultos.

5.- Squash

Fotografía N° 10 Cancha de squash



FUENTE: Memorias del Country Club “Arrayanes”

La práctica de squash en el club se viene realizando desde hace 10 años y se cuenta con tres canchas reglamentarias, los cuales están aptos para desarrollar cualquier tipo de campeonato. Hasta el momento se han realizado campeonatos internos, provinciales y nacionales

En cada una de estas modalidades del club en el transcurso del tiempo se han modernizado sus instalaciones y se ha obtenido excelentes resultados con cada uno de los deportistas que desde las escuelas deportivas se han perfeccionado y especializado en cada una de las ramas deportivas, para poder participar destacadamente y representar a Arrayanes Country Club de manera sobresaliente.

En el siguiente cuadro se establecen los logros alcanzados en el campo deportivo a nivel nacional e internacional.

**Tabla N° 5 DEPORTISTAS DESTACADOS DE ARRAYANES QUE HAN
LOGRADO TRIUNFOS**

DISCIPLINA	DEPORTISTA	PREMIO ALCANZADO	AÑO
GOLF	Familia León	Campeona Nacional	2000
	Familia Cuisana	Campeona Nacional	2007
	Daniela Darque	Campeona Nacional categoría 8,10,14 años.	
		Campeona nacional de mayores	2007
		Campeona sudamericana pre juvenil	2008
TENIS	David Vorbeck	Campeón provincial	
	Natalia Rueda	Campeona provincias	
	Isabela Espinosa	Miembro del equipo de tenis sudamericano por Ecuador	2004, 2006, 2008
		Campeona COSAT sudamericana	2006
HÍPICA	Andrés, Andrew y Nicol Neidl	Medalla de bronce por equipos en Venezuela	
	Andrea y Gabriela Salgado	Medalla de bronce por equipos En el Campeonato Sudamericano, Quito	
	Tomás, Matías y Martina Bayas	Mejor equipo de salto en FEI Childrens Jumpoing Internacional	
	Martín Bayas	Vice campeón mundial de infantiles en la ciudad de Los Ángeles	
SQUASH	Cayetano Burbano	Campeón provincial y nacional en la categoría de 11 años	2008
		Campeón en el Ecuador Junior Open	

Fuente: Memoria del Country Club “Arrayanes”

Elaborado por: VEINTIMILLA, Yessenia

3.3.3. Área de entrenamiento

1.- Piscina

Fotografía N° 11 Piscina



FUENTE: Memorias del Country Club “Arrayanes”

El área se encuentra equipada para disfrutar cómodamente de la piscina semi olímpica y la piscinas para niños la misma que cuenta con, toboganes, salvavidas; también con una área de descanso frente a las mismas. Cerca de estas oficinas se encuentran el restaurante en donde pueden deleitarse con alimentos frescos.

2.- Sala de juegos y parque infantil

Fotografía N° 12 Juegos de gimnasia



FUENTE: Memorias del Country Club “Arrayanes”

Parque Infantil de recreación para niños, equipado con juegos y diversión para los más pequeños, bajo la supervisión de personal de cuidados de niños.

3.- Sala de Juegos

Espacio para mayores de edad, tiene dos mesas de billar, una de billar, mesas de poker y juegos de mesa con servicio de bar.

3.3.4. Área de alimentación restaurante

1. **Deportivo:** Restaurante con variedad de especialidades para Socios de todas las edades. Su carta tiene una diversidad de platos que van desde un snack hasta comida internacional. Horario de Atención: martes a viernes de 7h00 a 21h00. Sábados, Domingos.

- 2.- **Parrillero** o Cafetería: Es el restaurante especializado en carnes a la parrilla, junto a la piscina recreativa. Es el ambiente familiar de fin de semana. Horario de Atención: Sábados, domingos y feriados de 9h30 a 18h00.
- 3.- **Piscina:** junto a la piscina recreativa. Es el ambiente familiar de fin de semana. Horario de Atención: Sábados, domingos y feriados de 9h30 a 18h00
- 4.- **Tenis:** Restaurante con ambiente de Tenis, especializado en comida rápida, para que el Socio que practica tenis pueda consumir alimentos o bebidas después de su entrenamiento. Horario de Atención: Martes a viernes de 7h30 a 18h00. Sábado, domingos y feriados de 7h00 a 16h00
- 5.- **Hípica:** Restaurante ubicada en el área Hípica, con variedad de comida rápida. Horario de Atención: martes a viernes de 7h00 a 18h00. Sábado, domingos y feriados de 7h00 a 16h00.
- 6.- **Hoyo 19:** Restaurante con ambiente de Golf, que ofrece una combinación de comida nacional e internacional. Horario de Atención: martes a Jueves de 7h00 a 17h00. Viernes de 7h00 a 21h00. Sábados, Domingos y Feriados de 7h00 a 18h00.
- 7.- **Trataría:** Especialidad comida italiana: pasta, Pizza, risottos, ensaladas variedad. Horario de atención de martes a jueves de 7h00 a 17h00. Viernes de 7h00 a 21h00. Sábados, Domingos y Feriados de 7h00 a 18h00.

3.4. Análisis de la competencia

Existe una variedad de clubes dentro y fuera de la ciudad de Quito que se podrían constituir en la competencia de Arrayanes Country Club, pero son muy contados los clubes que cuentan con las instalaciones, el servicio, el prestigio de

años adquirido; por lo que se tomará en cuenta a las principales competencias que podrían compararse con el club, así se tiene:

3.4.1 QUITO TENIS Y GOLF CLUB

Gráfico N° 11 QUITO TENIS Y GOLF CLUB



Fuente: Tróptico informativo del Quito Tennis

“El Quito Tennis y Golf Club fundado el 3 de octubre de 1947, es origen de la fusión del Quito Tennis Club (fundado el 20 de enero de 1920) y del Quito Golf Club (fundado el 18 de marzo de 1930). Está ubicado en Quito en la Urb. El Condado Av. A N73-154 y calle B (Entrada de Socios).

Es miembro de “The Finest Golf Clubs” y está catalogado como uno de los 100 mejores clubes en el mundo. Para el servicio y comodidad de sus socios e invitados, el club cuenta con las siguientes instalaciones:

- 15 Centros de consumo.
- 170 Pesebreras, un picadero cerrado, dos canchas de arena, una cancha de césped, un elíptico, un paddock y dos círculos de desprendimiento para trabajar con los caballos sin jinete, almacén hípico, bodegas de forraje y atalaje, veterinaria y taller de herraje.

- Centro deportivo y social “LA CEDE”, espacio para eventos ecuestres y espectáculos múltiples con capacidad para 3.000 personas sentadas.
- 20 canchas de tenis de arcilla; de las cuales cuatro son cubiertas, iluminadas y con graderíos para 3.000 personas.
- Servicio de encoradas de raquetas.
- Almacén de artículos deportivos.
- Sala de presidencia.
- Campo de golf de 18 hoyos, par 72, con una extensión de 7.400 yardas. Incluye cancha de prácticas, carros de golf y seis profesionales de golf.
- Clases dirigidas con profesionales especializados.
- Tres canchas de indor fútbol (iluminadas), cuatro de voley y una cancha de uso múltiple.
- Una cancha de paintball.
- Estacionamientos (principal, norte, sur, hípico) para 700 vehículos.
- Gimnasio con áreas completas de pesas, aeróbicos y pilates.
- Locker damas, caballeros y juveniles.
- Salas de masajes.
- Baños saunas, turcos e hidromasajes.
- Oratorio.
- Parque para recreación infantil, con teatro, pista de patinaje y varios juegos al aire libre.
- Peluquería para damas y caballeros.
- Piscina al aire libre.
- Piscina semiolímpica cerrada.

- Pista de bicicrós.
- Sala de Internet.
- Sala de lectura.
- Sala de ping-pong.
- Sala pequeña de cine.
- Salas de billa y billar.
- Salón de bridge y ajedrez.
- Tres amplios y elegantes salones en los cuales se atienden banquetes de hasta para 1.750 personas.
- Seis canchas de squash y dos de raquet.
- Unidad médica.

3.4.2 CLUB LOS CHILLOS

Gráfico N° 12: CLUB LOS CHILLOS



Fuente: Tríptico informativo del Club los Chillos

“El Club los Chillos fundado en el año de 1979, Tiene un total de 17 hectáreas
Está ubicado a 30 Km. de la capital Quito, en el Valle de Los Chillos, Urbanización
Club los Chillos - Avenida de las Rosas 11-22.

Es una zona de alta densidad de residentes de clase media/alta y con una notable presencia tanto de residencias, de oficinas como de áreas comerciales en el radio de 8 km.

Posee un entorno de montañas y bosques y un paisaje muy agradable. Ubicado a 2.600 mts sobre el nivel del mar su clima es de 18 grados centígrados como promedio.

El Club dispone de un profesional, una escuela para niños, clases para aprendizaje y perfeccionamiento durante todo el tiempo. Realiza torneos internos de ranking y participa en torneos nacionales. Es un Club asociado a la Federación Ecuatoriana de Golf que cuenta con 140 jugadores registrados.

El Club cuenta además con las siguientes áreas:

- Parqueadero, recepción, proshop, oficinas y hall de entrada.
- Área húmeda separada para damas y caballeros con baño de vapor, seco, lockers, duchas, sala de masaje, sala de belleza, piscina para adultos y otra para niños.
- Cocina para restaurante, cocina para cafetería, área de parrilla.
- 7 canchas de tenis abiertas y 3 canchas cubiertas con iluminación.
- 2 canchas de ráquet y 1 de squash, mesa de ping-pong y fútbolín.
- Gimnasio perfectamente equipado, con área de gimnasia formativa.
- Club hípico con picadero, área de salto, pesebreras y casa de hacienda.
- Espacios para eventos culturales y sociales.

Dentro de sus instalaciones se prestan servicios de:

- 1.- Escuelas formativas en todos los deportes que se practican en el Club, con instructores profesionales y de reconocida trayectoria.
- 2.- Clases particulares y entrenamiento personalizado que incluye a un profesional en nutrición.
- 3.- Espacios para promover eventos empresariales y sociales como: seminarios, talleres, reuniones de ejecutivos, torneos corporativos, lanzamiento de productos, matrimonios, primeras comuniones, cumpleaños, espectáculos, etc.
- 4.- Espacios para promover auspicios y venta de publicidad.” 71 clubloschillos.com

3.4.3 COUNTRY CLUB FAE

Gráfico N° 13: COUNTRY CLUB FAE



Fuente: Tríptico informativo del Country Club FAE

“En el año de 1959 a las cuatro de la tarde en el Casino del Grupo Aéreo Quito, constituidos en Asamblea General Extraordinaria todos los Oficiales Profesionales de Aviación, en servicio activo y los oficiales asimilados con cinco o más años de servicio ininterrumpido, en calidad de Socios del Club Social y Deportivo de

Oficiales de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, acordaron suscribir el Acta de Fundación de la expresada entidad, dando inicio a lo que hoy es el Country Club de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

El Club está ubicado en la ciudad de Quito, Av. Galo Plaza Laso s/n y Capitán Ramos. Además cuenta con siguientes áreas deportivas y sociales:

- 9 Canchas de Tenis reglamentarias de arcilla, con dos instructores.
- 4 Canchas de Indorfútbol reglamentarias de césped.
- 4 Canchas de vóley de polvo de ladrillo.
- 1 Cancha de Basketball de cemento.
- 1 Sala de bolos, la que también dispone de karaoke y mesas de billar.
- 1 Gimnasio equipado con máquina multifuerza, bicicletas estáticas, caminadoras, entre otros implementos.
- 1 Sala de Squash reglamentaria.
- Cuenta con varios salones, discoteca, asadero, bar
- Cuenta con piscina, sauna, turco, hidromasaje
- Varios juegos infantiles, columpios.
- Parqueaderos.

3.4.4. Cuadro comparativo de la competencia del Country Club “Arrayanes”.

Después de hacer el análisis de la competencia se la puede resumir en el siguiente cuadro. (Ver Anexo N° 1)

3.5. Tipos de socios según estatutos del club

De acuerdo a los estatutos del Arrayanes Country Club en el capítulo tercero en la sección de los socios, usuarios, usufructuarios y titulares; se establecen los parámetros del manejo de los socios en el club así:

Art.10 Número de Socios Activos.- El Club estará integrado por un máximo de Mil (1.000) Socios activos. Dicho número podrá ser modificado, de tiempo en tiempo, por decisión de la Asamblea de Socios, adoptada de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 20 de los presentes Estatutos.

Art. 11.Categorías de Socios.- El Club tendrá las siguientes clases de Socios:

- a) Socios Activos:** Son las personas naturales o las personas jurídicas, que habiendo presentado solicitud de ingreso hayan recibido aprobación por parte del Comité de Admisiones y del Directorio, posean un Certificado de Membrecía, aparezcan como titulares de la misma en el Libro de Registro de Socios, y se encuentren al día en sus obligaciones económicas frente al Club. Los Socios Activos son de dos clases: socios Individuales y socios Corporativos.
- **Los Socios Activos Individuales** son las personas naturales que sean propietarias de una membrecía individual, emitida por el Club, con tal calidad.

- **Los Socios Activos Corporativos** son las personas jurídicas que sean propietarias de una membresía corporativa, emitida por el Club, con tal calidad.

b) Socios Honorarios: Serán las personas naturales, propuestas en forma unánime por el Directorio, a quienes la Asamblea General de Socios les otorgue esta calidad, por haber prestado servicios relevantes a la institución o distinguirse extraordinariamente a nivel nacional o internacional, en las áreas: científica, cultural, económica, artística o alguna disciplina deportiva.

En ningún caso el Club podrá tener simultáneamente más de diez (10) Socios Honorarios.

c) Socios Vitalicios: Serán los Socios Activos Individuales que, habiendo mantenido esta calidad durante 30 años o más, cumplan la edad de 70 años, siempre y cuando en el momento de optar tal categoría, cedan o traspasen su membresía a un familiar hasta en segundo grado de consanguinidad o primero de afinidad o, en su defecto, a favor del Club, sin que se cause el derecho de traspaso o cesión previsto en los presentes Estatutos. Los Socios Vitalicios tendrán los mismos derechos y obligaciones de los Socios Activos, pero estarán exonerados de los pagos de las cuotas ordinarias y extraordinarias.

- d) Socios Fundadores:** Serán los primeros doscientos veinte (220) Socios Activos Individuales, que adquieran una membresía del Club y resulten aprobados por el Directorio. Dentro de estos, podrán existir un máximo de veinte y dos (22) socios fundadores menores de edad, a cuyo nombre un socio fundador haya adquirido una membresía. Los Socios Fundadores tendrán los mismos privilegios, derechos y obligaciones que los Socios Activos.

Los Socios Fundadores menores de edad gozarán de todos los derechos y tendrán las mismas obligaciones que cualquier Socio Activo, sin embargo, no tendrán derecho a elegir ni ser elegidos para las dignidades que prevé el Estatuto, ni tampoco podrán participar en las Asambleas Generales de Socios.

- e) Socios Promotores:** Son los Socios Activos Individuales que suscribieron el acta constitutiva del Club y hayan adquirido una membresía del Club. Los Socios Promotores tendrán los mismos privilegios, derechos y obligaciones que los Socios Activos.

- f) Socios Ausentes:** Cuando un Socio Activo Individual vaya a permanecer temporalmente fuera de la provincia de Pichincha por un tiempo prolongado, atraviese situación económica difícil, sufra calamidad doméstica grave, sufra incapacidad total temporal o exista cualquier otra causa que le impida utilizar normalmente las instalaciones del Club, podrá solicitar por escrito, en carta dirigida al Directorio, que se le considere como Socio Ausente, indicando la causa para tal solicitud. En idéntica forma podrá hacerse la

solicitud para cualquiera de los beneficiarios de su membresía que tengan obligación de cancelar cuotas de sostenimiento. La calidad de Socio Ausente será extensiva para todos los beneficiarios de la membresía.

El Socio Ausente no podrá utilizar las dependencias del Club mientras se mantenga en esa calidad.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LOS PROCESOS DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL ÁREA DE A&B EN EL COUNTRY

4.1. Análisis FODA

F – Fortalezas

- Recetas únicas y variadas en cada uno de los restaurantes
- Chefs experimentados
- Ubicación estratégica de cada uno de los restaurantes dentro del club
- Restaurantes modernos, acogedores y elegantes
- Música ambiental en todos los restaurantes
- Platos típicos en los restaurantes de tenis e hípica y variedad de menú en los otros
- La Tractoría es el restaurante que maneja solo menú italiano para los socios que gustan de este tipo de menú.
- Capacidad, creatividad y talento de los encargados de área y sus subordinados para presentar los platillos, dar servicio y sacar el trabajo adelante.
- Precios Accesibles a los socios

O – Oportunidades

- Oportunidades de abrir en la mañana y servir desayunos ejecutivos y reuniones de negocios
- Posibilidad de rentarlo para eventos en las noches y fines de semana
- Oportunidad de atención al público en horario extendido en torneos y campeonatos nacionales e internacionales generados en el Club.
- Los empleados pueden practicar en las diferentes áreas del departamento, para superarse económica, personal y profesionalmente.
- Los trabajadores entran a laborar con la oportunidad de aprender para que en un futuro puedan ascender de puesto.
- Para los que cubren el turno nocturno o para los que se quedan a cubrir horas por eventos; existe un transporte que los deja en el área urbana en donde pueden tomar cualquier transporte que los lleve a su casa

D – Debilidades

- Limitado gasto de mercadotecnia
- Falta de comunicación entre las áreas de Alimentos y Bebidas
- Falta de don de mando de los encargados de área.
- Desesperación de los cocineros por tener que esperar a que el steward cumpla con su trabajo y lavar toda la losa.
- Escaso personal en todas las áreas y recargo de actividades al personal existente.
- Poco trabajo en equipo con todos los departamentos que apoyan a alimentos y bebidas.

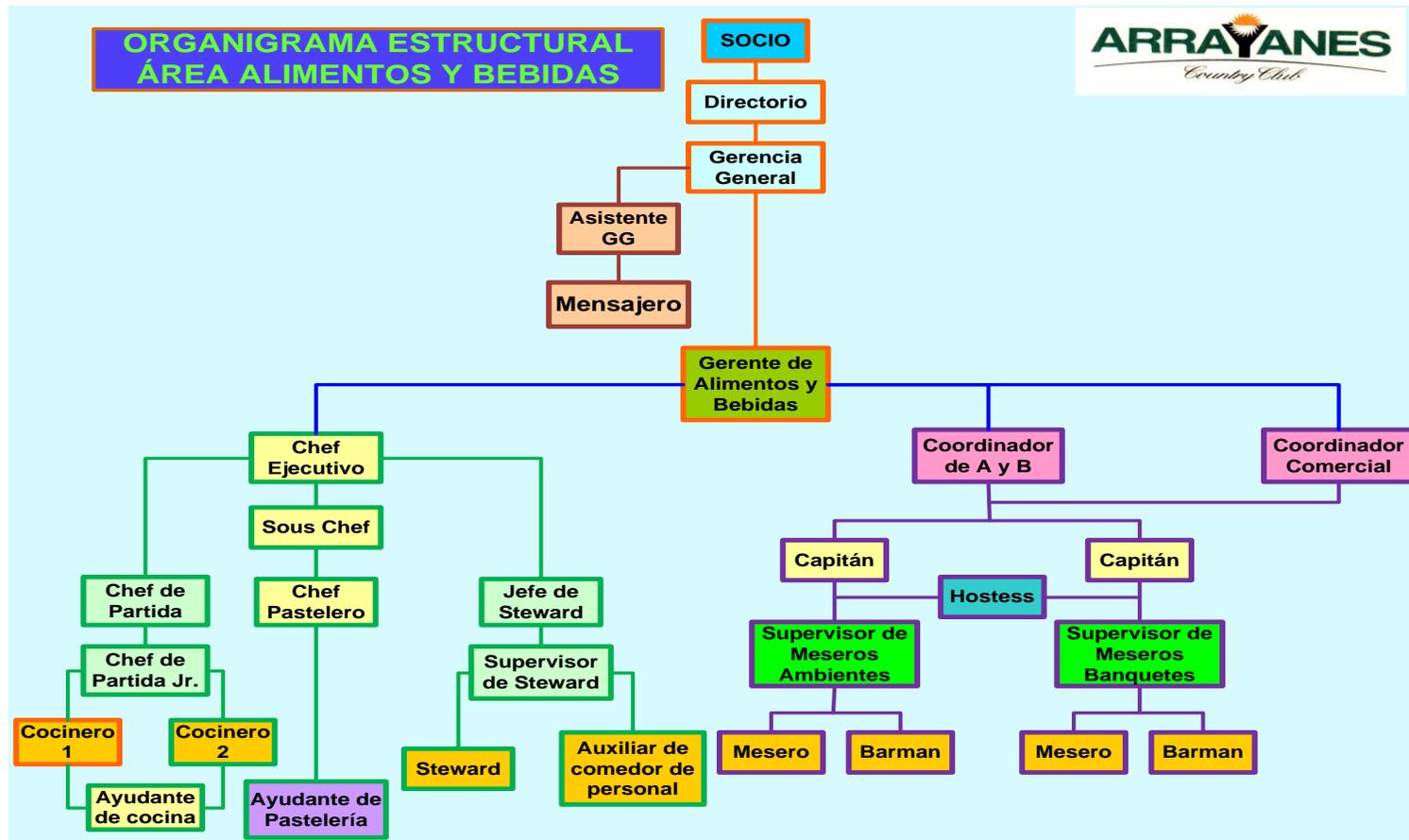
- Mal manejo de la disponibilidad de tiempo de los trabajadores; desde las gerencias, para apoyar en la producción de los platillos a servir del menú.
- No se dictan cursos de capacitación a encargados de departamento y de área para tener un mejor liderazgo sobre sus subordinados e ideas nuevas para mejorar la presentación del servicio al cliente y menos aún al personal operativo
- No se cuenta con estacionamiento propio cerca de ciertos restaurantes

A – Amenazas

- Amenaza de que otros competidores se establezca en lugares cercanos, por el ambiente saludable y relajante que se vive en ese lugar
- Amenaza de que los clubes privados más grandes ofrezcan precios más bajos en sus memberships y otorguen bonos en alimentos a sus socios, lo cual hace imposible competir.
- Amenaza de que los meseros no den un buen servicio por la falta de experiencia en la atención al cliente.
- Amenaza por la suspensión de tres días o más sin derecho a paga en caso de cometer cualquier falta por parte de los trabajadores, lo cual ocasiona una sobrecarga de trabajo para el personal que laboran esos días.
- Amenaza por la mejor remuneración y campo laboral que se estableció con el funcionamiento del nuevo aeropuerto Mariscal Sucre en Tababela, ya que de esta manera se han creado hoteles, restaurantes, hostales, etc. que contratan al personal experimentado que sale del club.

4.2. Organización del área de Alimentos y Bebidas

Gráfico No. 14 Organigrama estructural área de Alimentos y Bebidas



Elaborado por: VEINTIMILLA, Yessenia

4.3. Funciones del personal

DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Fotografía N 13: Personal Country Club “Arrayanes”



Fuente: Memorias del Country Club “Arrayanes”

Al sector gastronómico de un establecimiento se le conoce como el Departamento de Alimentos y Bebidas A&B, abarca todo lo relacionado con el servicio gastronómico, desde su producción hasta el servicio o la venta.

El departamento de alimentos y bebidas de Arrayanes Country Club, cuenta con dos secciones: el área de restaurantes y el área de cocina para cada uno de los seis restaurantes que se distribuyen en el Club. Los mismos que cuentan con la misma distribución del personal y de actividades, difiriendo una de la otra por el menú que se exhibe en cada una de ellas.

Como toda organización el Arrayanes Country Club cuenta con una estructura organizacional que debe ser respetada y entendida por todos los empleados que trabajan para el Club. Todas las posiciones son una sola cadena compuesta por

varios eslabones, si un eslabón esta es débil lo más probable es que se rompa la cadena. Su estructura operativa detalla a continuación:

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

GERENTE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Es el máximo responsable de los sectores del departamento de Alimentos y Bebidas.

Descripción de la ocupación.- El administrador de restaurante se ocupa principalmente, de administrar el servicio de un restaurante o de un área de alimentos y bebidas, incluyendo la planificación y la administración de personal, compra, almacenaje y venta de productos y servicios, control contable financiero; apoyar a la dirección y asegurar la satisfacción del cliente.

Funciones:

- Planificar el trabajo
- Participar en la composición del menú
- Coordinar el servicio
- Atender o supervisar la atención al cliente
- Cuidar de la seguridad alimentaria
- Promover ventas
- Velar por la seguridad empresarial y patrimonial

- Apoyar al cliente
- Asegurar la satisfacción del cliente
- Apoyar al equipo
- Liderar al equipo(Federación Hotelera del Ecuador, INEN 2436, 2007 c)

Requisitos

Título: Ing. Comercial u Administración Hotelera

Experiencia: Mínimo tres año en cargos similares

Competencia: Ser competente en base a:

- Excelentes conocimientos técnicos de su profesión
- Notables habilidades propias de la actividad que realiza.
- Sobresaliente actitudes, valores morales y personales, como también un alto sentido de ecuanimidad en sus juicios, Excelente control y manejo del personal que está a su cargo.

ÁREA DE COCINA

1.- El chef ejecutivo

El chef ejecutivo y el chef es lo mismo: Un chef (chef ejecutivo o chef de cuisine) es la persona a cargo de una cocina, el responsable de la creación de las recetas y del menú, del entrenamiento de personal y de supervisar toda la cocina. Un chef dirige al personal: cocineros, panaderos, carniceros, y cada persona implicada en la preparación del alimento.

Descripción de la ocupación. El chef de cocina se ocupa principalmente, de crear, coordinar y realizar recetas y platos; de supervisar el equipo de trabajo de la cocina; de asegurar la calidad de los productos y servicios y la rentabilidad para el establecimiento.

La Federación Hotelera del Ecuador determinar para el chef ejecutivo o cousine que debe cumplir con los siguientes aspectos:

Funciones

- Planificar y controlar la cocina
- Elaborar programación de la cocina
- Elaborar menú o carta
- Crear recetas y preparar platos
- Administrar existencia (stock) y consumo
- Administrar al equipo
- Supervisar cuidados de higiene personal y seguridad de los alimentos
- Representar a la organización (Federación Hotelera del Ecuador, INEN 2442, 2007a)

Requisitos

Título: Turismo. Chef de Cocina

Experiencia: Mínimo dos año en cargos similares

Competencia: Ser competente en base a:

- Excelentes conocimientos técnicos de su profesión

- Notables habilidades propias de la actividad que realiza.
- Sobresaliente actitudes, valores morales y personales, como también un alto sentido de ecuanimidad en sus juicios, también un alto grado de control hacia el personal que supervisa.

2.- El chef de partida

Según la Federación Hotelera del Ecuador el chef de partida debe cumplir con los siguientes aspectos:

Descripción de la ocupación: El chef de partida se ocupa principalmente, de ejecutar recetas; preparar y finalizar platos calientes y fríos más comunes y la especialidad del establecimiento. Utiliza los productos preparados por los demás profesionales del equipo; Es el responsable por la elaboración de ensaladas y embutidos, salsas, guarniciones, entre otros

Funciones

- Apoyar al chef de cocina en la administración de existencias (stock) y control de consumo
- de productos
- Orientar a los ayudantes en la realización de cortes y preparación de carnes, aves, caza,
- mariscos, pescado y vegetales
- Cocinar, asar, freír, rehogar, saltear, guisar y gratinar alimentos

- Preparar, montar y presentar platos calientes y fríos de la cocina nacional e internacional
- Supervisar el montaje de servicio
- Cuidar del área de trabajo, planificar y organizar el propio trabajo
- Operar equipos y maquinaria
- Cuidar de la higiene, seguridad alimentaria y presentación personal
- Apoyar al equipo.
- (Federación Hotelera del Ecuador, INEN 2455, 2007 b)

Requisitos

Título: Universitario en Turismo, mención Chef de Partida

Experiencia: Mínimo un año en cargos similares

Competencia: ser competente en base a:

- Conocimientos técnicos de su profesión,
- Habilidades propias de la actividad que realiza
- Actitudes, valores morales y personales, que garanticen el buen desempeño.

3.- Sous Chef:

El Sous Chefes el segundo al mando después de que el Chef Ejecutivo o Chef de cocina en una cocina profesional. Esto significa que él o ella responden con el chef, pero también tiene cierta autoridad sobre el resto del personal de cocina. El chef sous trabajará directamente bajo el jefe de la cocina.

Si el chef no está disponible o fuera de la de su sitio de trabajo, el sous chef está al mando, y se espera que el personal de la cocina le vaya a ofrecer el mismo respeto que al Chef Ejecutivo. A menudo, un Sous Chef trabajará en el papel durante varios años con el objetivo de pasar a convertirse en un chef ejecutivo. De esta manera, el papel se considera la formación práctica para el crecimiento profesional.

Funciones

- Debe estar íntimamente familiarizado con todas las actividades de la cocina y estar preparado para hacerlo en caso de apuro.
- Deberá preparar y cocinar los alimentos, y conocer todos los estilos de cocina realizados en esa cocina, incluyendo habilidades tales como el francés, el italiano y cocina fusión.
- Es responsable de supervisar el personal de la cocina, lo que puede implicar la programación o hacer frente a los conflictos de personal.
- Se asegurará de que la comida de un restaurante o cocina comercial sea de primera calidad, y que el personal está siendo consciente de las normas de costos que vienen con la comida.
- Ayudará al chef ejecutivo con la planificación de menús, el inventario y la gestión de los suministros.
- puede ayudar a hacer que la cocina esté a la altura de la seguridad y que el personal está obedeciendo las normas sanitarias.
- Interviene en la capacitación y evaluación de los cargos

Requisitos

Título: estudios superiores o etnológicos en Turismo, mención Chef

Experiencia: Mínimo un año en cargos similares

Competencia: ser competente en base a:

- Conocimientos técnicos de su profesión,
- Habilidades propias de la actividad que realiza
- Actitudes, valores morales y personales, que garanticen el buen desempeño.

4.- Chef pastelero

El chef pastelero -panaderos se ocupa principalmente de ejecutar recetas, elaborar, preparar, montar postres helados, pastas dulces y saladas; preparar productos de pastelería -panadería.

Funciones

- Coordinar y utilizar la preparación de ingredientes de la pastelería - panadería
- Coordinar y realizar la preparación, cocción y conservación de productos de la pastelería -panadería.
- Administrar existencia (stock) y controlar el consumo
- Cuidar la higiene y seguridad alimentaria.
- Cuidar el área de trabajo.
- Operar equipos y maquinarias

- Cuidar de la higiene y presentación del personal.
- Orientar y apoyar al equipo. (Federación Hotelera del Ecuador, INEN 2457, 2008)

Requisitos

Título: Tecnólogo o estudiante de carrera turística, mención gastronomía

Experiencia: Mínimo un año en cargos similares

Competencia: ser competente en base a:

- Conocimientos técnicos de su profesión,
- Habilidades propias de la actividad que realiza
- Actitudes, valores morales y personales, que garanticen el buen desempeño.

5.- Cocinero polivalente

Descripción de la ocupación. El cocinero polivalente se ocupa, principalmente, de ejecutar recetas; comprender los procesos de elaboración, preparación, montaje y presentación de ensaladas, platos calientes y fríos, guarniciones, fondos, salsas y postres.

Funciones

- Apoyar al jefe de cocina en la administración de existencias (stock) y control de consumo de la cocina:
- Apoyar al jefe de cocina en la elaboración de menú o carta
- Realizar corte y preparación de comestibles variados

- Realizar cocción
- Preparar, diseñar, montar y presentar platos diversos
- Cuidar de la higiene y seguridad alimentaria
- Cuidar del área de trabajo
- Operar equipos y maquinaria
- Orientar ayudantes
- Cuidar de su higiene y presentación personal:
- Mantener al equipo de trabajo motivado (Federación Hotelera del Ecuador, INEN 2441, 2008)

Requisitos

Título: Tecnólogo o estudiante de carrera turística, mención gastronomía

Experiencia: Mínimo un año en cargos similares

Competencia: ser competente en base a:

- Conocimientos técnicos de su profesión,
- Habilidades propias de la actividad que realiza
- Actitudes, valores morales y personales, que garanticen el buen desempeño.

6.- Jefe de Steward

Ante las necesidades de una auténtica administración de equipos, maquinaria y recursos humanos nace un nuevo ejecutivo: el Jefe de Saneamiento (Chief Steward). La operación de las áreas de producción y de servicio de alimentos y bebidas requiere cierto apoyo del departamento de Saneamiento

Funciones

- Supervisar el día a día de la operación y las asignaciones al personal de Steward,
- Comunicar los objetivos, sus expectativas y asignaciones en el horario de trabajo así como también comunicar las políticas y procedimientos.
- Recomendar y poner en marcha las acciones disciplinarias al personal, siguiendo acciones de acuerdo a las políticas y normas de la empresa. Estar alerta a las acciones potencialmente graves.
- Manejar las acciones del personal de Stewart en la cocina y promover la limpieza general, saneamiento prevención (Federación Hotelera del Ecuador, INEN 2435, 2008)n y cumplimiento de las regulaciones de salud locales.
- Conducir reuniones diarias , promover el trabajo en equipo y la calidad de servicio fin de obtener óptimos resultados dentro de su departamento

Requisitos

Título: Bachiller o 2do semestre en carreras de Turismo

Experiencia: Mínimo 3 años en áreas similares desempeñando cargos con las mismas responsabilidades.

Competencia: ser competente en base a:

- Conocimientos técnicos de su profesión
- Experiencia en supervisión directa a personal, liderazgo y relaciones humanas
- Habilidades propias de la actividad que realiza

- Habilidad para la resolución de problemas, motivación y entrenamiento de habilidades de organización.
- Actitudes, valores morales y personales, que garanticen el buen desempeño

7.- Steward

Descripción de la ocupación. El posillero o steward se ocupa, principalmente, de higienizar, limpiar, lavar y arreglar la loza, cubiertos, cristales, ollas, utensilios y equipos de cocina, de acuerdo con los estándares de higiene y seguridad alimentaria

Funciones

- Limpiar, lavar e higienizar utensilios y equipos
- Almacenar y organizar utensilios
- Apoyar en los inventarios de utensilios
- Cuidar de la seguridad alimentaria
- Cuidar del área de trabajo
- Cuidar de la presentación personal
- Apoyar al equipo (Federación Hotelera del Ecuador, INEN 2435, 2008)

Requisitos

Título: Bachiller

Experiencia: Mínimo un año en cargos similares

Competencia: Ser competente en base a:

- Conocimientos técnicos de su profesión,
- Habilidades propias de la actividad que realiza
- Actitudes, valores morales y personales, que garanticen el buen desempeño.

ÁREA DE RESTAURANTES

Capitán

Es la persona sobre la cual recaen las responsabilidades del funcionamiento de todos los ambientes de Alimentos y Bebidas

Descripción de la ocupación.- El capitán de meseros se ocupa, principalmente, de planificar y supervisar el servicio; elaborar el menú; liderar y capacitar el equipo; recibir, acomodar y ayudar al cliente; solicitar el pedido; finalizar y servir platos y bebidas especiales; cuidar de la calidad del servicio y asegurar la satisfacción del cliente

Funciones.

- Acoger al cliente
- Supervisar la finalización de la atención
- Representar y vender
- Organizar y coordinar servicio especial
- Cuidar de la seguridad de los alimentos

- Participar de la composición del menú
- Asegurar la satisfacción del cliente
- Coordinar y administrar al equipo
- Supervisar la presentación personal
- Apoyar al equipo
- Apoyar a la administración

Requisitos

Título: Bachiller o 2do semestre en carreras de Turismo

Experiencia: Mínimo 3 años en áreas similares desempeñando cargos con las mismas responsabilidades.

Competencia: ser competente en base a:

- Conocimientos técnicos de su profesión
- Experiencia en supervisión directa a personal, liderazgo y relaciones humanas
- Habilidades propias de la actividad que realiza
- Habilidad para la resolución de problemas, motivación y entrenamiento de habilidades de organización.
- Actitudes, valores morales y personales, que garanticen el buen desempeño

De Hostess

El/la hostess de un restaurante es el primer punto de contacto para el cliente. Es su responsabilidad revisar que el cliente sea atendido desde el tiempo que entra hasta que abandona el restaurante.

La forma como conduce y sirve al cliente influenciará para que éste quiera volver al restaurante. Por lo tanto es muy importante determinar cuáles son sus asignaciones y responsabilidades para que los clientes tengan una muy buena experiencia culinaria.

Funciones

- El área de trabajo de un hostess, es la entrada principal, a su llegada deberá revisar su área de trabajo y verificar que se encuentre limpia y en buenas condiciones
- Organizar el flujo de personas que llegan al restaurante de manera que tenga el control de mesas.
- Contará con un estante, en el cual se encontrara un libro, especifico para el uso de registro de reservaciones, ya que la función principal de un hostess es encargarse de las reservaciones de mesas en el restaurante de manera que no se presente algún problema a la hora de ocupar los lugares
- Organizar turnos de Meseros
- Deberá preguntar al cliente cuantas personas ingresaran al restaurante y posteriormente anotar el nombre del comensal y el número de personas

que solicitan. Igualmente se le preguntara si requiere del área de fumadores. De esta forma, se le asignará la mesa más conveniente a sus necesidades.

- Organiza reservaciones en general.
- Deberá estar en contacto con los meseros, ya que en ocasiones éste le informara de espacios disponibles y se podrá hacer más ágil el servicio.
- En caso de tener una ocupación total dentro del establecimiento, o que no se cuente con una mesa adecuada a las necesidades de algún cliente, se le pedirá amablemente que espere a que sea llamado y posteriormente ocupar su lugar asignado
- La/El hostess o host en caso de ser hombre, deberá cumplir con un perfil determinado, deberá tener buena presentación, deberá ser amable y hablar fuerte y fluidamente.
- Un hostess deberá estar en contacto con el capitán de meseros mediante un radio, ya que en ocasiones éste le informará de espacios disponibles y se podrá hacer más ágil el trabajo

Requisitos

Título: Bachiller y cursar los primeros años de una carrera turística.

Experiencia: mínimo un año en cargos similares.

Requisitos: Dominio del idioma inglés hablado.

Excelentes relaciones interpersonales y comunicación.

Impecable imagen y don de gentes.

Mesero

Los meseros son quienes ejecutan el servicio al Socio. Deben de estar pendientes de los requerimientos del huésped. Sus ojos deben de rotar y cubrir todas las aéreas del restaurante, no deben esperar que el Socio les haga la OLA para llamar su atención

Descripción de la ocupación. El mesero se ocupa, principalmente, de acomodar al cliente en la mesa; servir alimentos y bebidas; finalizar el plato con el tipo de servicio escogido; preparar y adicionar salsas; flambeare; presentar la cuenta y recibir el pago.

Funciones

- Realizar la puesta a punto (mise en place)
- Recibir y acomodar al cliente en la mesa
- Servir al cliente a la mesa
- Servir al cliente a la mesa
- Actuar como nexo entre el cliente y demás áreas del restaurante
- Cuidar de la seguridad de los alimentos
- Cuidar de la seguridad de los alimentos
- Finalizar la atención y recibir el pago
- Asegurar la satisfacción del cliente
- Cuidar de la presentación personal
- Apoyar al equipo. (Federación Hotelera del Ecuador, INEN 2440 b, 2008)

Requisitos

Título: Bachiller o estudios en carreras de Turismo

Experiencia: Mínimo 1 año en cargos similares.

Competencia: ser competente en base a:

Conocimientos técnicos de su profesión

Excelentes relaciones interpersonales y comunicación.

Impecable imagen y don de gentes

Habilidades propias de la actividad que realiza

4.4. Proceso de Mejoramiento

De conformidad con los antecedentes de funcionamiento del sector hotelero, el esquema que proponemos se encuadra en un sistema de administración por procesos, este esquema intentará interpretar la ecuación de la calidad total.

PROVEEDOR-PROCESOS-CLIENTE.

La participación de la empresa hotelera privada en el desarrollo de las actividades económicas de carácter nacional, ha provocado que cada día sus dueños o administradores promuevan la capacitación de su personal, buscando modificar de manera estable y duradera la conducta de sus clientes internos y que esto se traduzca en el mejoramiento de los estándares de calidad a través de indicadores de eficiencia, efectividad y eficacia.

4.4.1. Tipos de estándares que se manejan en el restaurante

En un restaurante se aplica los siguientes estándares:

- Estándares Generales de Servicio
- Estándares de Servicio por Proceso
- Estándares de Presentación para el Personal
- Estándares de Servicio por Cargo

4.4.1.1. Estándares Generales de Servicio

Siempre se debe tratar al Cliente con amabilidad y buen trato, haciendo un esfuerzo deliberado para enfrentar positivamente su estado de humor que puede ser variable cada día.

Los Clientes siempre deben ser saludados, en cualquier área que se encuentren, estableciendo contacto visual y con sonrisa natural.

Siempre debemos emplear un tono de voz cálido y amable para relacionarnos con nuestros Clientes y demás miembros del Equipo.

Nunca se deben hacer comentarios o críticas negativas de la empresa a un Cliente.

El personal hará especial esfuerzo para llegar a conocer a los Clientes habituales,

su nombre y preferencias. Con esto se estará cumpliendo con la Personalización de nuestra atención.

Cuando no se pueda satisfacer alguna solicitud de un Cliente, porque está fuera de política, se le deberá dar una disculpa y explicación clara sobre la situación, utilizando las Técnicas de Manejo de Quejas, incluidas en el “Programa de Capacitación SOAC”.

4.4.1.2. Estándares de Servicio por Proceso

Para estudiar y aplicar los Estándares de Servicio, se entregan ordenados según Procesos de Contacto y secciones de atención a Clientes internos y externos

Tabla N° 6: Procesos de Contacto y secciones de atención a Clientes internos y externos

SECCIÓN	PROCESOS DE CONTACTO CON CLIENTES Y PROVEEDORES
Unidades administrativas	Recepción de público Atención de público Despedida de clientes Facturación, pagos y cobranzas Recepción de pagos
Comedores	Recepción de público Atención de público Servicio en Comedores Despedida de clientes Venta Recepción de pagos

Fuente: Memorias Arrayanes_Country Club, 2011, p.53

Elaborado por VEINTIMILLA, Yessenia

4.4.1.3. Estándares de Presentación para el Personal

DE LA MUJER

VESTIMENTA

Deberá usar obligatoriamente el uniforme definido por la empresa, para su cargo.

PEINADO

Deberá llevar su pelo debidamente peinado y tomado.

El peinado deberá dejar la cara completamente despejada.

En el caso de cabello que sobrepase los hombros, deberá ser siempre tomado.

MAQUILLAJE

Su uso es obligatorio. Se preferirán tonos que armonicen con la piel y sombras acordes al tono de la vestimenta.

MANOS Y UÑAS

Deberán estar siempre limpias y bien presentadas.

LENTES

Anteojos de sol no está permitido durante el servicio.

DE LOS VARONES

VESTIMENTA

Deberá usar permanentemente el uniforme que haya sido definido para su cargo.

Deberá cambiar de camisa diariamente.

Deberá mantener permanentemente sus zapatos lustrados.

PEINADO

Deberá mantener el cabello correctamente peinado y/o tomado.

El corte será de tipo “libre”.

Deberá afeitarse diariamente y/o cuidar su barba recortándola periódicamente.

MANOS Y UÑAS

Deberán estar siempre limpias y bien presentadas.

Uñas siempre limpias y cortas.

LENTES

Anteojos de sol no está permitido durante el servicio.

4.4.1.4. Estándares de Servicio por Cargo

Todos los cargos que se indican deben realizar ciertos procesos y funciones en relación con el servicio al cliente y donde se deben cumplir con los atributos fundamentales o factores críticos que definen el nivel de servicio deseado por el cliente y, en consecuencia el estándar a alcanzar.

Cargos Restaurantes

1. Garzones
2. Ayudantes de garzones
3. Supervisores
4. Capitanes
5. Maitres
6. Barman
7. Cajeros
8. Chef o Jefe de Cocina
9. Cocinero
10. Ayudante de cocina

Tabla N° 7 Estándares del personal del área de A&B

¿QUÉ ÁREA?	¿QUÉ CARGOS?	¿QUÉ ESTÁNDARES?
Unidades administrativas	Cajeros Encargado de compras y otros	Recepción de público. Atención de público. Despedida de clientes. Facturación, pagos y cobranzas. Recepción de pagos
Comedores	Garzones Ayudantes de garzones Supervisores Capitanes Maitres Barman Cajeros	Principios de Servicio. Estándares Generales. Est. Recepción de público. Est. Atención de público. Est. Servicio en Comedores. Est. Despedida de clientes. Estándares de Venta. Est. Recepción de pagos
Cocina	Chef o Jefe de Cocina Cocinero Ayudante de Cocina	Principios de servicio. Estándares generales. Estándares por proceso.

Fuente: Memorias Arrayanes_Country Club, 2011, p.65

Elaborado por: VEINTIMILLA, Yessenia

4.4.2. Área de cocina

Fotografía N° 14 Equipamiento de la cocina trattoria



Fuente: Instalaciones del Country Club “Arrayanes”

La cocina cuenta con un personal dirigido por un “Chef” o “Jefe de Cocina” asistido por un “Sous Chef”, seguido de los jefes de partida, cocineros y ayudantes. Los encargados de la limpieza de la cocina y el lavado de los

materiales para el servicio se le llaman “Stewards”, dirigidos por un Chef Stewards, el cual se reporta al Chef Ejecutivo.

En el Country Club “Arrayanes cuenta con siete restaurantes de los cuales los más grandes son el parrillero y la trattoria, se tiene en los restaurantes cartas parecidas de menús.

Todos los restaurantes cuentan con todos los utensilios, menaje, accesorios y recursos en cada uno de los siete restaurantes con sus respectivos ambientes como se dijo anteriormente el de trattoria parrillero, deportivo, etc.

4.4.3. Área de servicio

Fotografía N° 15 Restaurantes zona alta restaurante parrillero



Fuente: Instalaciones del Country Club “Arrayanes”

Fotografía N° 16 Restaurantes zona baja



Fuente: Instalaciones del Country Club “Arrayanes”

Son los espacios diseñados para los socios e invitados, donde reciben la atención eficiente y le sirven los alimentos procesados y bebidas, en los restaurantes, cafeterías y bares.

En el Country Club “Arrayanes” no cuenta con un personal calificado para poder atender al socio en los restaurantes que tiene el club, ya que los meseros son muy jóvenes y sin mucha experiencia en el manejo de la atención al cliente.

4.4.4 Área de atención al cliente

Fotografía N° 17 Área de atención al cliente



Fuente: Instalaciones del Country Club “Arrayanes”

A los socios les gusta que se les llame por sus nombres y son más fáciles de manejar, además ellos ya tienen sus meseros de preferencia para que los atiendan.

Quieren que el mesero a su cargo esté pendiente en su atención hasta el final y son muy cordiales con los meseros.

Los meseros son personas muy jóvenes y hasta cierto punto sin experiencia en el trato personal con los socios y estos son tímidos y a algunos de los socios no les gusta esa forma de proceder de los meseros por consiguiente les gusta que les atiendan alguna otra persona que tenga más experiencia en el trato.

4.4.5. Sondeo de la opinión de los clientes.

Para lograr altos niveles de satisfacción a través de un buen servicio, comida de calidad y el hecho de que los socios se sientan valorados es importante porque los clientes satisfechos son más propensos a regresar.

Las encuestas de opinión sobre la satisfacción del cliente son una herramienta importante que va a ayudar al Country Club “Arrayanes” este dando un servicio de calidad a sus socios generando sondeos de opinión de la atención al cliente que hay que cambiar o que se tiene de agregar al servicio, etc.

CAPÍTULO V

MARCO LEGAL

5.1. Aspecto Legal de constitución del “Arrayanes” Country Club

ESTATUTO SUSTITUTIVO

REFORMADO Y CODIFICADO

ARRAYANES COUNTRY CLUB

CAPITULO PRIMERO

DEL NOMBRE, NATURALEZA, DOMICILIO, DURACIÓN Y FINES

Art. 1. En la parroquia de Puembo, cantón Quito, provincia de Pichincha, existe y funciona el Club Social, Cultural y Deportivo "ARRAYANES COUNTRY CLUB", en adelante simplemente el Club; mismo que se registrá por la Ley de Educación Física, Deportes y Recreación; su Reglamento General, por el Estatuto y Reglamentos de la Concentración Deportiva de Pichincha; por el presente Estatuto; su Reglamento y demás normas conexas.

Art. 2. Domicilio.- El Club tiene su domicilio en la parroquia de Puembo, cantón Quito, provincia de Pichincha, República del Ecuador.

Art. 3. El Club por su naturaleza deportiva, es una entidad de carácter privado sin finalidad de lucro, con personería jurídica; con capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones.

Art. 4. El Club no podrá realizar actividades que atenten contra la seguridad, las buenas costumbres y el orden político.

Art. 5. El Club no podrá desviar sus fines a labores lucrativas, político-partidistas, religiosas o raciales.

Art. 6. Duración. - El Club tendrá duración indefinida, pero podrá disolverse en los casos previstos en la Ley o en estos Estatutos.

Art. 7. Fines y Objetivos Sociales.- El Club tendrá por objetos principales los siguientes:

- a) Fomentar, por todos los medios posibles, la práctica de los deportes, especialmente: golf, tenis, fútbol, natación, equitación y otros para los cuales el Club tenga instalaciones adecuadas, y el mejoramiento físico, moral, espiritual, social y técnico de sus Socios.
- b) Organizar torneos, competencias y eventos deportivos para sus socios, procurando que los mismos participen en los certámenes locales, nacionales o internacionales determinados por el Directorio.
- c) Estimular el espíritu de solidaridad y sentimiento de amistad entre sus Socios, organizando actividades y eventos de carácter social, cultural, académico, recreativo y artístico.
- d) Mantener contactos, relaciones y convenios de reciprocidad con otras instituciones de la misma naturaleza.
- e) Proporcionar los servicios e instalaciones a sus Socios con el más alto estándar de calidad, procurando establecer las tarifas y costos más bajos posibles.

Para el efecto, podrá adquirir, vender, construir, hipotecar, aceptar en usufructo, comodato, donación, depósito, mutuo, tomar y dar en arrendamiento, administración o concesión, bienes y servicios de toda clase, tomar dinero en préstamo o depósito, participar en sociedades o asociaciones que tengan objetivos similares o complementarios, así como celebrar toda clase de actos y contratos civiles o de cualquier naturaleza, permitidos por las leyes Ecuatorianas y que no contravengan el presente objeto.

El Club no podrá ser utilizado ni intervenir en actividades o eventos que tengan fines proselitistas, de carácter político o religiosos.

5.2. Ley de Deportes

Para la creación y constitución de un club deportivo se debe basar en la Ley del Deporte de la República del Ecuador, y dice lo siguiente:

LEY DEL DEPORTE, EDUCACIÓN FÍSICA Y RECREACIÓN

Dada por Ley N° 0, publicada en Registro Oficial Suplemento 255 de 11 de Agosto del 2010.

DISPOSICIONES GENERALES

DÉCIMO CUARTA.- Las organizaciones que no manejan fondos públicos, que han estado sujetas al Ministerio del Deporte y que no tengan como única actividad la propiamente deportiva, como, por ejemplo, las actividades sociales o

recreativas, podrán seguir desarrollando todas sus actividades, conservando la personalidad jurídica que adquirieron cuando fueron aprobados sus Estatutos. Para el efecto, deberán registrarse en el Ministerio de Cultura, de Turismo u otro que fuere del ramo respectivo, a su libre elección, y bajo la denominación de "clubes sociales" o "Instituciones Recreativas Privadas (IRP)", según el caso.

5.3. Ley de Turismo

**REGLAMENTO GENERAL DE APLICACIÓN DE LA LEY DE
TURISMO
(y reformas)**

Decreto Ejecutivo N° 1186. RO / 244 de 5 de Enero del 2004.

**TÍTULO PRIMERO
DEL RÉGIMEN INSTITUCIONAL
CAPÍTULO I
DEL MINISTERIO DE TURISMO**

Art. 4. Funciones y atribuciones del Ministerio de Turismo. A más de las atribuciones generales que les corresponden a los ministerios contenidas en el Título VII, Capítulo III de la Constitución Política de la República del Ecuador y el Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva, en virtud de la Ley de Turismo le corresponde al Ministerio de Turismo

Art. 7. Promover y fomentar todo tipo de turismo, especialmente receptivo interno y social y la ejecución de proyectos, programas y prestación de servicios complementarios con organizaciones, entidades e instituciones públicas y privadas incluyendo comunidades indígenas y campesinas en sus respectivas localidades. Las instituciones del Estado no podrán ejercer las actividades de turismo definidas en la ley y en este reglamento.

TÍTULO SEGUNDO

DE LAS ACTIVIDADES TURÍSTICAS

CAPÍTULO I

DE LAS ACTIVIDADES TURÍSTICAS Y SU CATEGORIZACIÓN

Art. 42. Actividades turísticas. Según lo establecido por el Art. 5 de la Ley de Turismo se consideran actividades turísticas las siguientes:

Art. 43. Definición de las actividades de turismo. Para efectos de la aplicación de las disposiciones de la Ley de Turismo, las siguientes son las definiciones de las actividades turísticas previstas en la ley:

b) Servicio de alimentos y bebidas

Se entiende por servicio de alimentos y bebidas a las actividades de prestación de servicios gastronómicos, bares y similares, de propietarios cuya actividad económica esté relacionada con la producción, servicio y venta de alimentos y/o

bebidas para consumo. Además, podrán prestar otros servicios complementarios como diversión, animación y entretenimiento;

d) Operación

La operación turística comprende las diversas formas de organización de viajes y visitas, mediante modalidades como: Turismo cultural y/o patrimonial, etnoturismo, turismo de aventura y deportivo, ecoturismo, turismo rural, turismo educativo-científico y otros tipos de operación o modalidad que sean aceptados por el Ministerio de Turismo.

CAPÍTULO VI

MARCO CONCEPTUAL

- ✓ **Acción Correctiva:** tomada para eliminar las causas de una no conformidad, defecto o cualquier situación indeseable existente, para evitar su repetición.
- ✓ **Acción Preventiva:** tomada para eliminar las causas de una no conformidad, defecto o cualquier situación indeseable potencial, con el fin de evitar que se produzca.
- ✓ **Aseguramiento de la calidad:** "Es un conjunto de actividades preestablecidas y sistematizadas, aplicadas al sistema de calidad, que ha sido demostrado que son necesarias para dar confianza adecuada de que un producto o servicio satisfará los requisitos para la calidad".
- ✓ **Atención al cliente:** Es aquel servicio que prestan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes, en caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrece este sector o área de las empresas a sus consumidores
- ✓ **Auditor de la Calidad:** Persona calificada para efectuar auditorias de la calidad.
- ✓ **Auditoria de la Calidad:** Examen sistemático e independiente con el fin de determinar si las actividades y los resultados relativos a la Calidad satisfacen las disposiciones preestablecidas, y si éstas disposiciones son aplicadas en forma efectiva y son apropiadas para alcanzar los objetivos.

- ✓ **Barman:** Término que proviene del inglés *bar (barra)* y *man (hombre)* y refiere a aquella persona que atiende clientes ya sea en un bar, cantina, pub, u otros sitios donde se sirven bebidas.
- ✓ **BPA (Buenas Prácticas Agropecuarias):** Sirve para la conservación y promoción del medio ambiente con producciones rentables y de calidad, para cuidar la seguridad alimentaria requerida en un producto de consumo.
- ✓ **BPM (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT).-** Es un modelo de gestión organizacional, basado en los conceptos de calidad total, en el cual se busca el control sobre los procesos de negocio con el fin de poder ejecutar cambios que sean rápidamente implementables de forma tal que den respuesta oportuna a las necesidades de un mercado global cambiante y dinámico.
- ✓ **BS-15000:** Acreditada por el British Standards Institute. Representa el estándar de la industria para las organizaciones que desean medir y probar sus competencias en la provisión y el soporte de la Gestión de Servicios de TI.
- ✓ **Calidad:** Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades explícitas o implícitas.
- ✓ **Capitán:** Es responsable ante el jefe de piso o gerente del perfecto funcionamiento del servicio en el restaurante o cafetería
- ✓ **Certificación:** Una certificación, en general, asegura la calidad y puede ser: de un producto, de un organismo o de una persona.
- ✓ **Chef de partida jr.:** Suple y auxilia al chef en todas aquellas misiones en que se reclame su ayuda, especialmente en casos de ausencia. A veces acude en apoyo de una partida que tiene dificultades en la salida de una comanda, o canta los

platos de una mesa para confirmar la comanda y vigilar que no quede ningún plato rezagado. Generalmente suele ser jefe de alguna partida, colaborando estrechamente con el jefe de cocina.

- ✓ **Chef de partida:** Dícese del cocinero mas cualificado de una partida. Es normalmente el mejor remunerado de la misma y el que debe asumir todas las responsabilidades delante de sus superiores. Bajo su supervisión tiene a cocineros y ayudantes de cocina.
- ✓ **Chef ejecutivo:** Es la cabeza administradora de la cocina, sus responsabilidades incluyen el planeamiento, compras, supervisión, enseñanza, preparación y servicio.
- ✓ **Chef steward:** Es aquella persona encargada de la gestión de recursos humanos en el departamento de limpieza en el área de la cocina. Debe realizar la distribución de turnos (en cocinas de gran brigada se incluyen turnos nocturnos, que es donde se realizan las limpiezas más a fondo), la distribución de las vajillas en cada uno de los eventos que se realizan, la distribución del personal de limpieza en cada uno de los eventos, e incluso debe gestionar la comanda de material a empresas externas, en el caso que las previsiones de clientes desborden el material disponible en el recinto de trabajo.
- ✓ **Cliente insatisfecho:** Es aquel que percibió el desempeño de la empresa, el producto y/o el servicio por debajo de sus expectativas; por tanto, no quiere repetir esa experiencia desagradable y optan por otro proveedor.
- ✓ **Cliente:** Destinatario de un producto provisto por el proveedor.
- ✓ **Club de Campo (Country Club):** Resulta ser un emprendimiento, recreativo residencial, inserto en una extensión suburbana, amplio e integrado por parcelas

construidas o a construirse independientes entre sí, con acceso común y dotado de espacios, también comunes, destinados a actividades deportivas, culturales y sociales, pudiendo ser las viviendas de uso permanente o transitorio, y debiendo existir entre las áreas particulares y las generales una relación funcional y jurídica que convierta al club de campo en un todo inseparable.

- ✓ **Competencias laborales:** Se puede definir como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.
- ✓ **Comprador:** Cliente en una situación contractual.
- ✓ **Conformidad:** Cumplimiento de requisitos especificados.
- ✓ **Consumidor:** Es el individuo que requiere satisfacer cierta necesidad a través de la compra u obtención de determinados productos, para lo cual debe llevar a cabo algún tipo de operación económica. Estas operaciones pueden ser muy básicas y simples o extremadamente complejas e involucrar a corporaciones de gran tamaño. Para que exista un consumidor, siempre tiene que haber otro ente que provea el servicio (o proveedor) y un producto u objeto por el cual se establece toda la operación.
- ✓ **Contratista:** Proveedor en una situación contractual.
- ✓ **Control de calidad:** Conjunto de técnicas y actividades de carácter operativo, utilizadas para verificar los requerimientos relativos a la calidad del producto o servicio
- ✓ **Control de la Calidad:** Técnicas y actividades de carácter operativo, utilizadas para satisfacer los requisitos de Calidad de un producto o servicio.
- ✓ **Costo de la No Calidad:** Costos asociados con la provisión de productos o servicios de baja calidad.

- ✓ **Defecto:** No cumplimiento de un requisito o de una expectativa razonable, ligada a un uso previsto, incluyendo los relativos a la seguridad.
- ✓ **Departamento:** Es una parte de la estructura jerárquica de un negocio y es responsable de la actividad de un grupo de empleados.
- ✓ **Especificación:** Documento que establece los requisitos que un producto o servicio debe cumplir.
- ✓ **Estándares:** Es un proceso que parte de los criterios de autoevaluación de una organización. Éstos sirven para medir la excelencia del servicio prestado por la organización.
- ✓ **Estatutos:** Corresponde al plural de la palabra estatuto y por la misma se refiere a aquella variedad de normas jurídicas cuya característica común resulta ser que regulan las relaciones que se establecen entre ciertas personas, que como rasgo en común comparten la pertenencia a un mismo territorio o sociedad, es decir, un estatuto es una forma del derecho propio, aquel derecho de aplicación particular o especial.
- ✓ **Estrategia del servicio:** La Estrategia del Servicio se refiere a situar las organizaciones en una posición donde puedan manejar el coste y riesgo asociado a sus Porfolios de Servicio.
- ✓ **Estrategia:** Deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”, “grupos”) y *agein* (“conductor”, “guía”), Pero el concepto también se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.

- ✓ **Evidencia objetiva** Información cuya veracidad puede demostrarse, basada en hechos y obtenida por observación, medición, ensayo u otros medios.
- ✓ **Garantía de calidad:** Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio cumplirá los requerimientos dados sobre calidad.
- ✓ **Gestión de calidad:** Aspecto de la función de gestión que determina y aplica la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades y que lo realiza con medios tales como la planificación de la calidad, el control de la calidad, la garantía de calidad y la mejora de la calidad. La gestión de la calidad es responsabilidad de todos los niveles ejecutivos, pero debe estar guiada por la alta dirección. Su realización involucra a todos los miembros de la organización. En ella se tienen en cuenta también criterios de rentabilidad.
- ✓ **Gestión de la Calidad Total:** Forma de gestión de un organismo centrada en la calidad, basada en la participación de todos sus miembros, y que apunta al éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente y a proporcionar beneficios para todos los miembros del organismo y para la sociedad.
- ✓ **Gestión de Procesos:** Es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. En tendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.
- ✓ **Gestión de Servicios TI (ITSM):** ITSM es un conjunto de procesos que cooperan para asegurar la calidad de servicios conectados y vivos, de acuerdo a los niveles de servicios acordados con el cliente, sobrepuestos a los dominios de gestión como la gestión de sistemas, la gestión de redes y el desarrollo de

sistemas y a otros muchos dominios de procesos como la Gestión de los Cambios, la Gestión de Activos y la Gestión de Problemas.

- ✓ **Gestión de Servicios:** Gestión de Servicios es un conjunto de capacidades organizativas que añaden valor a los activos del cliente en forma de Servicios. Estas capacidades toman la forma de Procesos y Funciones para gestionar un Servicio a través de un Ciclo de Vida
- ✓ **Grupos de Trabajo:** Un grupo de trabajo es un subsistema especializado dentro de una gran organización donde las personas lo componen o diseñan con un funcionamiento fijo para proyectar y realizar un mismo tipo de tareas, existen muchos ejemplos que incluyen grupos de investigación, equipos de salud en hospitales, círculo de calidad en las empresas, comités científicos o una comisión parlamentaria, entre otros casos.
- ✓ **HACCP Análisis de peligros y de puntos críticos de control:** Es un sistema de control de la calidad de los alimentos para garantizar un planteamiento científico, identificar, valorar y controlar los peligros microbiológicos, químicos o físicos.
- ✓ **Higiene:** Designa al conjunto de conocimientos y técnicas que se ocupan de controlar aquellos factores nocivos para la salud de los seres humanos, pero también cuando decimos higiene nos estamos refiriendo al aseo, limpieza y cuidado de nuestro cuerpo o el de cualquier otra persona o el de algún ambiente.
- ✓ **Hipótesis:** Supuesto preliminar que se emplea provisionalmente para ordenar la investigación. Cuando no es desechada puede coincidir con la hipótesis científica, pero lo normal es que esta se vaya precisando a medida que avanza la verificación.

- ✓ **Hostess:** Es la persona que da la bienvenida los clientes y preguntarles la cantidad e personas que ocuparán la mesa. Inmediatamente después deberá acomodarlos en la mesa. Aquellos establecimientos que dispongan d áreas de fumadores y no fumadores, se colocara al cliente según la predilección.
- ✓ **Inspección:** Actividades como medir, examinar, ensayar o comparar una o más características de un producto o servicio, y comparar los resultados con los requisitos especificados, con el fin de determinar la conformidad con respecto a cada una de esas características.
- ✓ **ISO 9001:** Es una norma internacional que se aplica a los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.
- ✓ **ISO:** International Organization for Standardization.
- ✓ **ISO-20000:** Esta norma está basada completamente en BS-15000. Representa el estándar avalado por ISO (International Organization for Standarization).
- ✓ **ITIL (TI Infrastructure Library):** Es el modelo reconocido como estándar de factor para la organización de los procesos de gestión de los sistemas TI a nivel mundial.
- ✓ **Jefe de stewards:** Esta encargado de asegurarse que las áreas de restaurante estén surtidos y equipadas constantemente; realizar requisitos de materia prima y equipo y dirigir a los supervisores y stewards.
- ✓ **Las Buenas Prácticas:** Aidan Lawes, definió las Buenas Prácticas como la forma aceptada de hacer algo que funcione”. Estas prácticas no garantizan el éxito, pero aumentan las probabilidades de que acabe bien.

- ✓ **Lealtad del Cliente:** Significa que la re-consumo con el comportamiento de compra del cliente repita de productos y servicios,
- ✓ **Maître:** Persona responsable de planificar, organizar, desarrollar, controlar y gestionar las actividades que se realizan en la prestación del servicio, tanto en la comida como en las bebidas, coordinando y supervisando los distintos recursos que intervienen en el departamento para conseguir el máximo nivel de calidad
- ✓ **Manual de la Calidad:** Documento que enuncia la política de la calidad y que describe el sistema de la calidad de un organismo.
- ✓ **Mejoramiento de la Calidad:** Acciones emprendidas en todo el organismo con el fin de incrementar la efectividad y la eficiencia de las actividades y de los procesos para brindar beneficios adicionales al organismo y a sus clientes.
- ✓ **Mesero:** Se encarga de la limpieza de las mesas, estaciones de servicio, ceniceros, charolas, lámparas de mesa y atención al cliente.
- ✓ **Mise en place de la organización de una cocina:** Se habla de tener dispuestos todos los instrumentos, ingredientes y alimentos preparados para cocinar (elaborar recetas).
- ✓ **Mise en place de la Servicio de restaurante:** Esta expresión francesa hace referencia a la preparación previa de todos los elementos necesarios para llevar a cabo una buena puesta a punto del comedor antes de comenzar el servicio de mesas.
- ✓ **Mise en place:** término francés "Mise en place" significa, preparar, disponer todos los elementos necesarios para una determinada tarea o trabajo.
- ✓ **Motivación:** Es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una

determinada situación y está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo

- ✓ **No Conformidad:** No satisfacción de un requisito especificado.
- ✓ **Organismo:** Compañía, sociedad, firma, empresa o institución, o parte de éstas, pública o privada, que posee su propia estructura funcional y administrativa.
- ✓ **Organización:** Responsabilidades, autoridades y relaciones, ordenadas según una estructura jerárquica, a través de la cual un organismo cumple sus funciones.
- ✓ **Personal calificado:** Es el que esta preparado con todos los requisitos que se le exigen para desempeñar el empleo o tarea que viene llamado a desempeñar.
- ✓ **Personal idóneo:** Es toda persona que tiene el conocimiento y/o la habilidad para hacer siempre bien su tarea
- ✓ **Plan de Calidad:** Documento que enuncia las prácticas, los medios y la secuencia de las actividades ligadas a la calidad, ya sean específicas de un producto, proyecto o contrato particular.
- ✓ **Plan de Mejoramiento:** Consolidan las acciones de mejoramiento derivadas de la autoevaluación, de las recomendaciones generadas por la evaluación independiente y de los hallazgos del control fiscal, como base para la definición de un programa de mejoramiento de la función administrativa de la entidad a partir de los objetivos definidos.
- ✓ **Planificación de la Calidad** Actividades que establecen los objetivos y los requisitos para la calidad, así como los requisitos para la aplicación de los elementos del sistema de la calidad.
- ✓ **POES Procedimientos operativos estandarizados de limpieza y desinfección:** Criterios de limpieza y desinfección de equipos, difícil, monumentos, principios,

etc. que estén en contacto con los alimentos, se los aplica antes durante y después de las operaciones de elaboración.

- ✓ **Política de la Calidad** Orientaciones y objetivos generales de un organismo concerniente a la calidad, expresado formalmente por el nivel más alto de dirección.
- ✓ **Prestación del Servicio** Aquellas actividades del proveedor que son necesarias para proveer el servicio.
- ✓ **Procedimiento:** Manera especificada de realizar una actividad.
- ✓ **Proceso** Conjunto de recursos y actividades relacionadas entre sí que transforman elementos entrantes (input) en elementos salientes (output).
- ✓ **Proceso:** Un Proceso es una serie de actividades que están relacionadas lógicamente para alcanzar un objetivo. Tiene una entrada y una salida que es producto del proceso.
- ✓ **Procesos de Calidad:** Es el conjunto de características de un elemento, producto o servicio, que le confieren la aptitud de satisfacer una necesidad implícita y explícita. Esto significa que la calidad de un producto o servicio, es equivalente al nivel de satisfacción que le ofrece a su consumidor, y está determinado por las características específicas del producto o servicio.
- ✓ **Producto** Resultado de actividades o de procesos.
- ✓ **Proveedor** Organismo que provee un producto a un cliente.
- ✓ **Recursos:** Los recursos son aquellos elementos que pueden ser utilizados por el hombre para realizar una actividad o como medio para lograr un objetivo.
- ✓ **Registro** Documento que provee evidencias objetivas de las actividades efectuadas o de los resultados obtenidos.

- ✓ **Restaurante Gastronómico:** El Restaurante Gastronómico es el establecimiento en el que la cocina eleva a su máximo nivel el placer de comer, aquél en el que la felicidad del comensal es la primera divisa del cocinero
- ✓ **Retrabado:** Acción tomada sobre un producto no conforme de modo que satisfaga los requisitos especificados.
- ✓ **Salones de eventos:** La palabra salón es el término que designa aquella habitación grande, amplia, que forma parte de una vivienda (casa, departamento) y normalmente se destina para contener la vida social de los habitantes de la vivienda en cuestión. Otro uso de la palabra permite denominar al lugar físico destinado exclusivamente para realizar eventos.
- ✓ **Servicio:** Un Servicio es un conjunto de recursos que son provistos a los clientes para soportarlos en la operación de una o más áreas del negocio
- ✓ **Servicio:** Resultado generado por actividades en la interfaz entre el proveedor y el cliente, y por actividades internas del proveedor, con el fin de responder a las necesidades del cliente.
- ✓ **Sistema de gestión de la calidad:** Conjunto de la estructura de la organización, de responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos que se establecen para llevar a término la gestión de calidad.
- ✓ **Sistema de la Calidad:** Organización, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implementar la gestión de la calidad.
- ✓ **Socios:** Del latín socius, socio es el individuo que se une a otro para desarrollar algo en conjunto. Cuando los socios de una sociedad disponen de los mismos derechos y de la misma cuota de participación, suele tratarse de un club o de

una cooperativa. En estos casos, cada socio tiene derecho a emitir un voto en la toma de decisiones.

- ✓ **Sous chef:** Releva al Chef en su día de descanso. Es la mano derecha del Chef y su labor principal es el supervisar en funcionamiento de la cocina para que funcione de acuerdo a las instrucciones del Chef. En las grandes cocinas pueden haber varios Sous Chefs, con responsabilidades específicas, así como; banquetes, parrilla, terraza etc.
- ✓ **Spa:** Es un establecimiento de salud que ofrece tratamientos, terapias o sistemas de relajación, utilizando como base principal el agua. Un lugar donde se proporcionan terapias relajantes, revitalizantes, estéticas, de nutrición, de salud y de acondicionamiento físico.
- ✓ **Steward:** Es la persona que no solo limpia el área de trabajo de la que es responsable, sino lava platos y sus adyacencias y al finalizar su jornada incluye limpiar los pisos, los mesones y dejar la cocina impecable después de todos los turnos.
- ✓ **Subcontratista:** Organismo que provee un producto al proveedor.
- ✓ **Trazabilidad:** Aptitud de reconstruir la historia, la utilización o la localización de un producto por medio de identificaciones registradas.
- ✓ **Validación:** Confirmación por examen y aporte de evidencias objetivas de que los requisitos particulares para un uso específico previsto han sido satisfechos.
- ✓ **Verificación:** Confirmación por examen y aporte de evidencias objetivas que los requisitos especificados han sido satisfechos

HIPÓTESIS.

Los procesos inadecuados en la atención al cliente del área de alimentos y bebidas del country, origina que los socios al no ser atendidos correctamente en el Club se vayan a la competencia.

Hipótesis nula

Los procesos inadecuados en la atención al cliente del área de alimentos y bebidas del country, no origina que los socios al no ser atendidos correctamente en el Club se vayan a la competencia.

TERCERA PARTE.- METODOLOGÍA

3.1 Tipo de diseño de Investigación.

Enfoque Cualitativo: Permite establecer una interactividad entre los problemas detectados en la empresa. El estudio cualitativo es la estructura, entrelaza, tiende puentes desde la realidad concreta con la subjetividad propia de los involucrados en este proceso de investigación

Enfoque Cuantitativo: Por que determina datos matemáticos y estadísticos que permiten recobrar números y porcentajes para la interpretación de las causas y efectos del problema

3.2. Universo y Muestra.

Primero hay que ver lo que es población, la misma que está determinada por sus características definitorias. Por lo tanto, el conjunto de elementos que posean esta característica se denomina población o universo. Población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Entonces, una población es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones, para este trabajo, se contará con todas las

personas que están involucradas directamente con el Country Club “Arrayanes”, es decir los socios y el personal que trabaja en el club.

El muestreo estratificado se utiliza cuando la población está constituida en estratos o conjuntos de la población homogéneos con respecto a la característica que se estudia. Dentro de cada estrato se puede aplicar el muestreo aleatorio o sistemático. Consiste en subdividir la población en subgrupos o estratos con arreglo a la/s característica/s que se consideren y en elegir la muestra de modo que estén representados los diferentes estratos. (Martínez, G. Tomás, 2002)

Para la obtención de la muestra estratificada se siguen los siguientes pasos:

- a) Se divide la población en estratos;
- b) De cada estrato se extrae una muestra por algún procedimiento de muestreo;
- c) El número de individuos de cada estrato se puede decidir por paridad o proporcionalidad;
- d) La suma de las muestras de cada estrato forman la muestra total ‘n’. (Latorre, Rincón y Arnal, 2003)

Cálculo estadístico para determinar la muestra a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * PQ}{(N - 1) * \left(\frac{E}{K}\right)^2 + PQ}$$

n = Número

N = Población

PQ = constante de varianza poblacional (0.25)

E = Error al cuadrado. Error aceptado para la investigación: 5% es representativo de
en el total de la muestra que en bien amplia.

K = Constante de corrección de error de varianza poblacional: 2

La formula antes descrita se aplicará para tres grupos de universos que son:

Calculo de la muestra de los socios del Country Club “Arrayanes”

N = 800 Socios

Reemplazando los datos en la formula se tiene:

$$n = \frac{800 * 0,25}{799 * (0,000625) + 0,25}$$

$$n = \frac{200}{0,75}$$

n = 266 socios del Country Club “Arrayanes”

Calculo de la muestra del personal operativo del Country Club “Arrayanes”

N = 250 Personal operativo

Reemplazando los datos en la formula se tiene:

$$n = \frac{250 * 0,25}{249 * (0,000625) + 0,25}$$

$$n = \frac{62}{0,41}$$

n = 151 personas operativas del Country Club “Arrayanes”

Calculo de la muestra del personal administrativo del Country Club “Arrayanes”

N = 30 Personal administrativo

Reemplazando los datos en la formula se tiene:

$$n = \frac{30 * 0,25}{29 * (0,000625) + 0,25}$$

$$n = \frac{7}{0,27}$$

n = 25 personas administrativas del Country Club “Arrayanes”

Adicionalmente se realizará una entrevista al Gerente de Alimentos y Bebidas del club, también se usará una ficha de observación para determinar el grado de atención al cliente.

En conclusión se puede decir que para el cumplimiento del estudio, es necesario la utilización adecuada y el establecimiento del tamaño de la muestra, como también del cálculo y aplicación de la fórmula de muestra aleatoria que se aplicará en el desarrollo de este plan.

3.3 Instrumentos Recolección de datos.

Técnica: Encuesta

Instrumento: Cuestionario (**Ver Anexo N° 2**)

El cuestionario constará de 10 y 13 preguntas de tipo cerrado (si y no) y selectivos que versan sobre temas relacionados con atención al cliente y el servicio del área de alimentos y bebidas del restaurante del club que están proyectadas a socios y personal de la empresa respectivamente.

Las encuestas están estructuradas de tal manera que con la tabulación de las mismas se podrá obtener una mejor visión sobre la atención del cliente y como está el área de alimentos y bebidas del country Club “Arrayanes” para poder hacer las correcciones necesarias.

La toma de las encuestas se las realizará en varios días y en especial los fines de semana donde hay una mayor afluencia de los socios del club, se espera que cada socio se demore cinco minutos para contestar el cuestionario, de igual manera se hará

con el personal del área de alimentos y bebidas de los restaurantes del Country Club “Arrayanes”, no les tomará más de cinco minutos en desarrollar éste cuestionario

3.4. Descripción del trabajo de campo

Una vez elaborado el cuestionario de la encuesta se procederá a aplicarlos en el Country Club “Arrayanes” tanto a los socios con membrecía como al personal administrativo y operativo del club.

La toma de la muestra se la hará en una semana para poder tener datos más representativos, para que la tabulación sea apegada a la necesidad de la empresa.

La toma de la muestra se la aplicó de la siguiente manera:

Semana 1: Se tomó la muestra al personal operativo a un promedio de 30 minutos por día.

Semana 2: Se recogió al personal administrativo con un promedio de 10 minutos por día.

Semana 3: Se tomó la muestra a los socios con un promedio de 30 minutos por día.

CUARTA PARTE- PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación de resultados

ENCUESTA PARA EL PERSONA OPERATIVO

1.- ¿Considera usted que la empresa otorga productos y servicios de calidad, y que superan las expectativas del cliente?

Tabla N° 8
Productos y servicios de calidad para los clientes

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	67	44%
NO	84	56%
TOTAL	151	100%

Fuente: Encuestas al Personal Operativo del Club “Arrayanes”
Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

Gráfico N° 15
Productos y servicios de calidad para los clientes



Fuente: Encuestas al Personal Operativo del Club “Arrayanes”
Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

ANÁLISIS

Una vez realizadas las encuestas al personal operativo del Club “Arrayanes” se puede observar que el 56% de los encuestados consideran que no otorga productos y servicios de calidad, y que superan las expectativas del cliente, mientras que el 44% afirma que si se otorgan productos y servicios de calidad para el cliente.

2.- ¿En el área de producción de alimentos manejan procedimientos de control sanitario?

Tabla N° 9

Manejo de técnica de control sanitario en alimentos

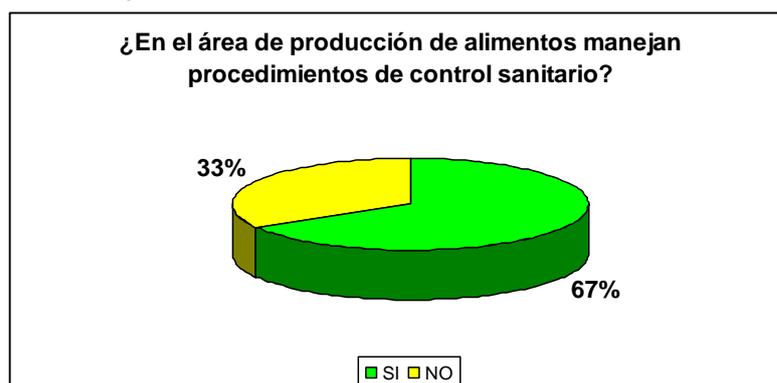
OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	101	67%
NO	50	33%
TOTAL	151	100%

Fuente: Encuestas al Personal Operativo del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

Gráfico N° 16

Manejo de técnica de control sanitario en alimentos



Fuente: Encuestas al Personal Operativo del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

ANÁLISIS

La mayoría de los encuestados del personal operativo del Club “Arrayanes” respondieron con el 67% que si se manejan procedimientos de control sanitario en el área de producción de alimentos, mientras que el 33% de los encuestados indicaron que no se manejan dichos procedimientos. Por lo cual hay que poner mayor énfasis para que todo el personal maneje estos procedimientos.

3.- ¿Cumple usted con los tiempos establecidos en el área de alimentos y bebidas?

Tabla N° 10

Cumplimiento de tiempos en atención al cliente

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	67	44%
NO	84	56%
TOTAL	151	100%

Fuente: Encuestas al Personal Operativo del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

Gráfico N° 17

Cumplimiento de tiempos en atención al cliente



Fuente: Encuestas al Personal Operativo del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

ANÁLISIS

El 56% del personal operativo encuestados del club “Arrayanes” indicaron que no se cumplen los tiempos establecidos en el área de alimentos y bebidas, en cambio el 44% manifestaron que si se cumplen dichos tiempos. Esto es lo que provoca la insatisfacción de los socios y por esto se está elaborando este proyecto.

4.- ¿Se han determinado estrategias para el mejor funcionamiento del área de alimentos y bebidas?

Tabla N° 11

Estrategias de mejoramiento área de A&B

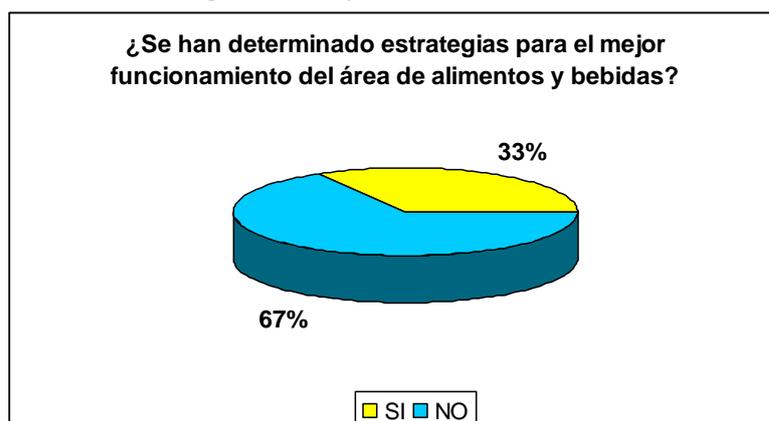
OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	50	33%
NO	101	67%
TOTAL	151	100%

Fuente: Encuestas al Personal Operativo del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

Gráfico N° 18

Estrategias de mejoramiento área de A&B



Fuente: Encuestas al Personal Operativo del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

ANÁLISIS

En base a las encuestas realizadas al personal operativo del club “Arrayanes” el 67% de los encuestados manifestaron que no se han determinado estrategias para el mejor funcionamiento del área de alimentos y bebidas, mientras que el 33% contestaron que si se han determinado dichas estrategias. Implica la necesidad de establecer estrategias para un mejor funcionamiento del área de A&B.

5.- ¿Sabe usted que es una Receta Estándar?

Tabla N° 12

Conocimiento de receta estándar

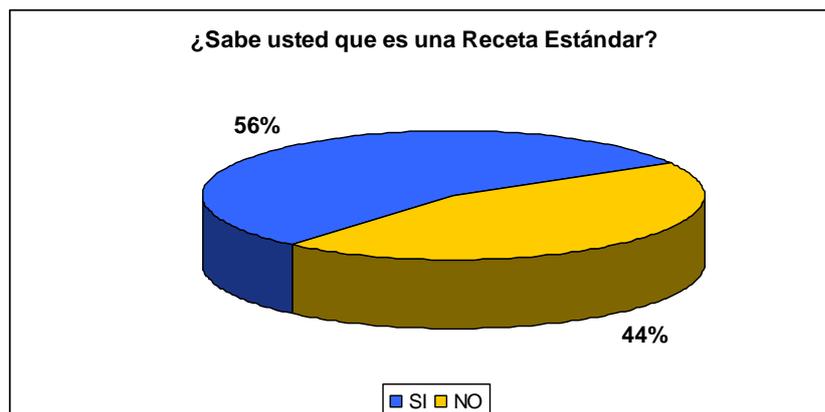
OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	84	56%
NO	67	44%
TOTAL	151	100%

Fuente: Encuestas al Personal Operativo del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

Gráfico N° 19

Conocimiento de receta estándar



Fuente: Encuestas al Personal Operativo del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

ANÁLISIS

De acuerdo a las encuestas tomadas al personal operativo del club “Arrayanes” el 56% respondieron que si saben lo que es una receta estándar, mientras el 44% del personal constaron que no sabían que es una receta estándar. Se tiene que capacitar al personal operativo para que todo el personal sepa lo que una receta estándar.

6.- ¿Cree usted que el manejo de alimentos tanto en bodega como en cocina son los adecuados?

Tabla N° 13

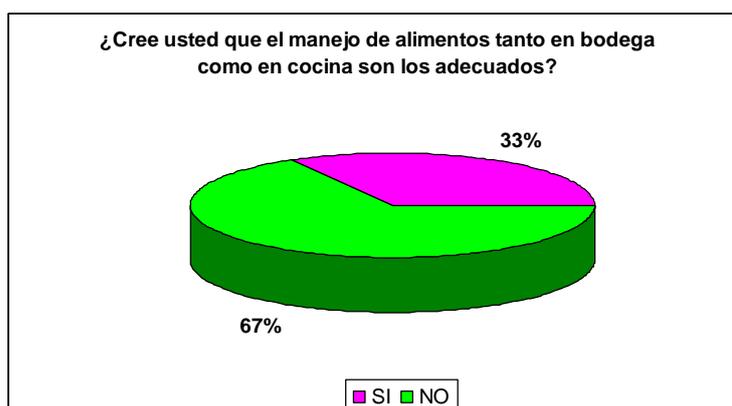
Manipulación de alimentos en el área de A&B

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	84	56%
NO	67	44%
TOTAL	151	100%

Fuente: Encuestas al Personal Operativo del Club “Arrayanes”
Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

Gráfico N° 20

Manipulación de alimentos en el área de A&B



Fuente: Encuestas al Personal Operativo del Club “Arrayanes”
Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

ANÁLISIS

En base a las encuestas tomadas al personal operativo del Club “Arrayanes” el 67% de los encuestados respondieron que el manejo de los alimentos tanto en la bodega como en la cocina no son los adecuados, mientras que el 33% manifestaron que si están adecuado el manejo de los alimentos tanto en la bodega como en la cocina. Hay que capacitar al personal operativo para ten una buena manipulación de los alimentos.

7.- ¿Cómo es su relación de trabajo con las personas de su área y de las otras áreas del departamento de Alimentos y Bebidas?

Tabla N° 14

Relación laboral

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Regular	19	13%
Bueno	113	75%
Malo	19	13%
TOTAL	151	100%

Fuente: Encuestas al Personal Operativo del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

Gráfico N° 21

Relación laboral



Fuente: Encuestas al Personal Operativo del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

ANÁLISIS

De acuerdo a las encuestas tomadas al personal operativo del club “Arrayanes” se observó que el 74% de los encuestados manifestó que eran buenas la relación de trabajo con las personas de su área y de las otras áreas del departamento de alimentos y bebidas, mientras el 13% indicaron que eran malas o regular la relación de trabajo en dicho departamento. Toca capacitar al personal cursos de relaciones interpersonales para su área de trabajo.

8.- ¿Cree usted que cuenta con los equipos e implementos necesarios para realizar un buen trabajo?

Tabla N° 15

Equipamiento adecuado para el trabajo

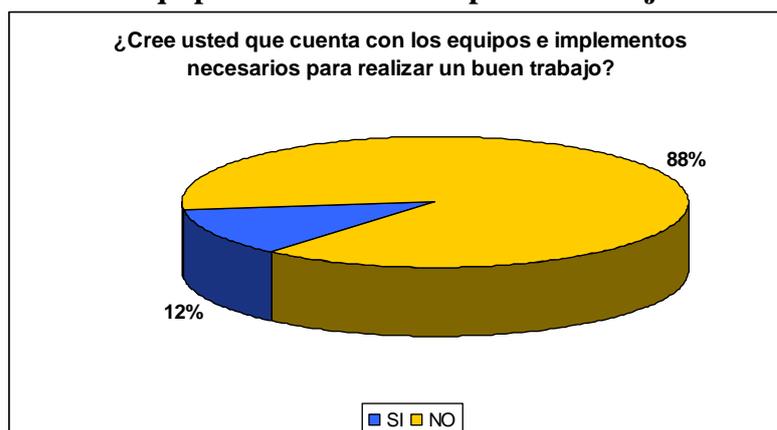
OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	12%
NO	132	88%
TOTAL	151	100%

Fuente: Encuestas al Personal Operativo del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

Gráfico N° 22

Equipamiento adecuado para el trabajo



Fuente: Encuestas al Personal Operativo del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

ANÁLISIS

La mayoría del personal operativo del club “Arrayanes” con el 88% de los encuestados manifestaron que no se cuenta con los equipos e implementos necesarios para realizar un buen trabajo, mientras que apenas el 12% indicaron que si se cuentan con los implementos necesarios para realizar un buen trabajo. Hay que suministrar todos los equipos e implementos para que el personal haga su trabajo satisfactoriamente.

B) DE LOS ASPECTOS RELACIONADOS CON LA HIGIENE, SANEAMIENTO, BUENAS PRÁCTICAS Y PELIGROS DE MANUFACTURAS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS.

1.- ¿El área cuenta con medidas de higiene?

Tabla N° 16

Cumplimiento de normas de higiene

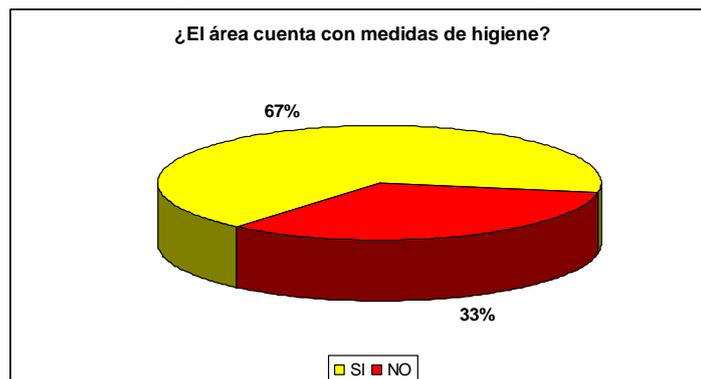
OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	101	67%
NO	50	33%
TOTAL	151	100%

Fuente: Encuestas al Personal Operativo del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

Gráfico N° 23

Cumplimiento de normas de higiene



Fuente: Encuestas al Personal Operativo del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

ANÁLISIS

Se observa en base a las encuestas tomadas al personal operativo del club “Arrayanes” respondió con el 67% de los encuestados que si cuenta con medidas de higiene en área de bebidas y alimentos, mientras que el 33% manifestaron que no cuenta con medidas de higiene en dicha área. Tomar las correcciones necesarias para que el personal este totalmente satisfactoria.

2.- ¿El área cuenta con medidas de saneamiento?

Tabla N° 17

Operaciones de saneamiento

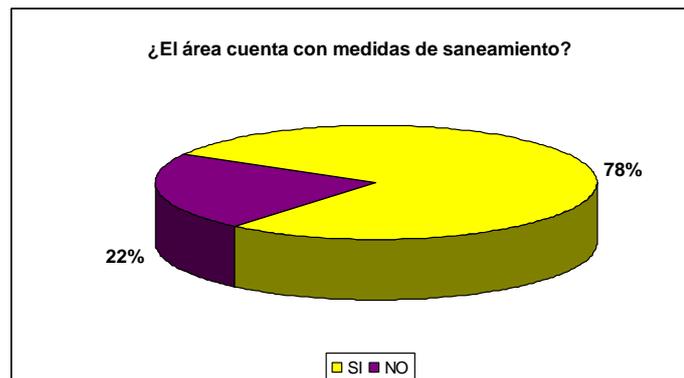
OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	117	78%
NO	34	22%
TOTAL	151	100%

Fuente: Encuestas al Personal Operativo del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

Gráfico N° 24

Operaciones de saneamiento



Fuente: Encuestas al Personal Operativo del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

ANÁLISIS

La mayoría del personal operativo del club “Arrayanes” con el 78% contestaron en la encuesta que el área de alimentos y bebidas si cuenta con medidas de saneamiento, mientras que apenas el 22% de los encuestados respondieron que en dicha área no cuenta con medidas de saneamiento. Tomar las correcciones inmediatas para satisfacer las necesidades del personal.

3.- ¿En el área de alimentos cuenta con medidas de manejo basura?

Tabla N° 18

Manejo y recolección de residuos sólidos

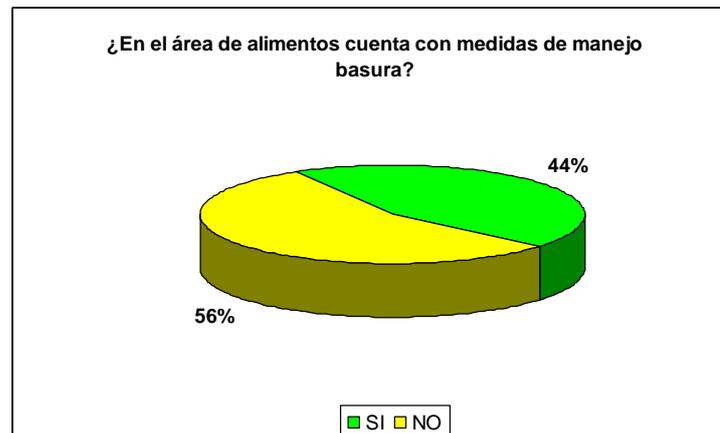
OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	67	44%
NO	84	56%
TOTAL	151	100%

Fuente: Encuestas al Personal Operativo del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

Gráfico N° 25

Manejo y recolección de residuos sólidos



Fuente: Encuestas al Personal Operativo del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

ANÁLISIS

Después de haberse tomado las encuestas al personal operativo del club “Arrayanes” de determino que el 56% de los encuestados respondieron que en el área de alimentos y bebidas no cuenta con medidas de manejo de basura, mientras el 44% contestaron que en dicha área si cuenta con medidas de manejo de basura. Hacer las correcciones del área para que cuente con las medidas para un correcto manejo de la basura.

4.- ¿El área de alimentos cuenta con medidas para control de plagas?

Tabla N° 19

Existencia de sistemas de control de plagas

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	101	67%
NO	50	33%
TOTAL	151	100%

Fuente: Encuestas al Personal Operativo del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

Gráfico N° 26

Existencia de sistemas de control de plagas



Fuente: Encuestas al Personal Operativo del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

ANÁLISIS

La mayoría del personal operativo del club “Arrayanes”, con el 67% de los encuestados manifestó que el área de alimentos y bebidas si cuenta con medidas para el control de plagas, mientras que apenas el 33% indicaron que dicha área no cuenta con medidas para el control de plagas. Igual que en la pregunta anterior hay que hacer las correcciones necesarias y de una manera inmediata.

5.- ¿Cree usted que es necesario capacitar el Personal Operativo en los distintos tópicos del área de Alimentos y Bebidas en algún tema específico?

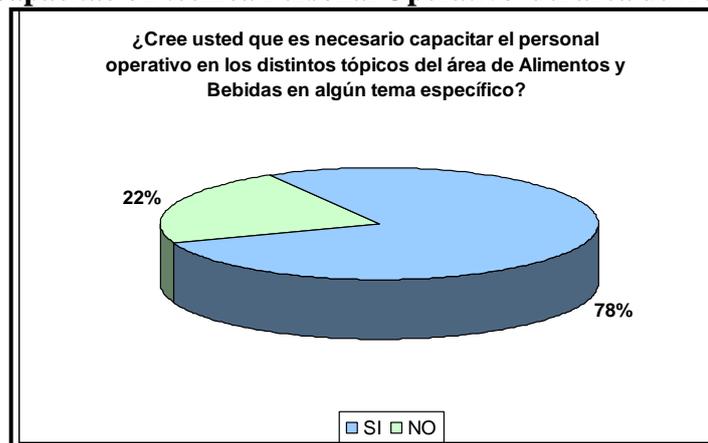
Tabla N° 20
Capacitación técnica Personal Operativo del área de A&B

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	117	78%
NO	34	22%
TOTAL	151	100%

Fuente: Encuestas al Personal Operativo del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

Gráfico N° 27
Capacitación técnica Personal Operativo del área de A&B



Fuente: Encuestas al Personal Operativo del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

ANÁLISIS

El 78% del personal operativo encuestados del club “Arrayanes” indicaron que si es necesario capacitar al personal operativo en los distintos tópicos del área de alimentos y bebidas en algún tema específico, en cambio el 22% manifestaron que no es necesario capacitar al personal operativo del área de alimentos y bebidas. Aquí debe ser unánime y que todo el personal este completamente capacitado en todas sus funciones que vayan a cumplir.

ENCUESTA PARA EL PERSONA ADMINISTRATIVO

1.- ¿Considera usted que la empresa otorga productos y servicios de calidad, y que superan las expectativas del cliente?

Tabla N° 21

Productos y servicios de calidad para los clientes

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	44%
NO	14	56%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuestas al Personal Administrativo del Club “Arrayanes”
Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

Gráfico N° 28

Productos y servicios de calidad para los clientes



Fuente: Encuestas al Personal Administrativo del Club “Arrayanes”
Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

ANÁLISIS

Una vez realizadas las encuestas al personal administrativo del Club “Arrayanes” se puede observar que el 56% de los encuestados consideran que no se otorgan productos y servicios de calidad, y que superan las expectativas del cliente, mientras que el 44% afirma que si se otorgan productos y servicios de calidad para el cliente.

2.- ¿En el área de producción de alimentos manejan procedimientos de control sanitario?

Tabla N° 22

Manejo de técnica de control sanitario en alimentos

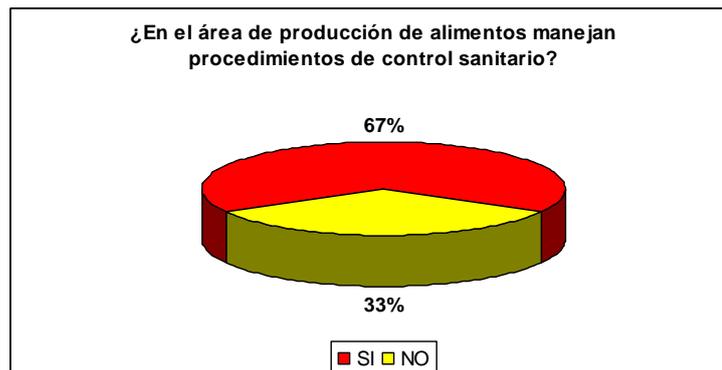
OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	67%
NO	8	33%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuestas al Personal Administrativo del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

Gráfico N° 29

Manejo de técnica de control sanitario en alimentos



Fuente: Encuestas al Personal Administrativo del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

ANÁLISIS

La mayoría de los encuestados del personal administrativo del Club “Arrayanes” respondieron con el 67% que si se manejan procedimientos de control sanitario en el área de producción de alimentos, mientras que el 33% de los encuestados indicaron que no se manejan dichos procedimientos. Por lo cual hay que poner mayor énfasis para que todo el personal maneje estos procedimientos.

3.- ¿Cumple usted con los tiempos establecidos en el área de alimentos y bebidas?

Tabla N° 23

Cumplimiento de tiempos en atención al cliente

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	44%
NO	14	56%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuestas al Personal Administrativo del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

Gráfico N° 30

Cumplimiento de tiempos en atención al cliente



Fuente: Encuestas al Personal Administrativo del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

ANÁLISIS

En base a las encuestas realizadas al personal administrativo del club “Arrayanes” el 67% de los encuestados manifestaron que no se cumplen los tiempos establecidos en el área de alimentos y bebidas, en cambio el 44% manifestaron que si se cumplen dichos tiempos. Esto es lo que provoca la insatisfacción de los socios y por esto se está elaborando este proyecto.

4.- ¿Se han determinado estrategias para el mejor funcionamiento del área de alimentos y bebidas?

Tabla N° 24

Estrategias de mejoramiento área de A&B

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	33%
NO	17	67%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuestas al Personal Administrativo del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

Gráfico N° 31

Estrategias de mejoramiento área de A&B



Fuente: Encuestas al Personal Administrativo del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

ANÁLISIS

De acuerdo a las encuestas tomadas al personal administrativo del club “Arrayanes” se observó que el 67% de los encuestados manifestó que no se han determinado estrategias para el mejor funcionamiento del área de alimentos y bebidas, mientras que el 33% contestaron que si se han determinado dichas estrategias. Implica la necesidad de establecer estrategias para un mejor funcionamiento del área de A&B.

5.- ¿Sabe usted que es una Receta Estándar?

Tabla N° 25

Conocimiento de receta estándar

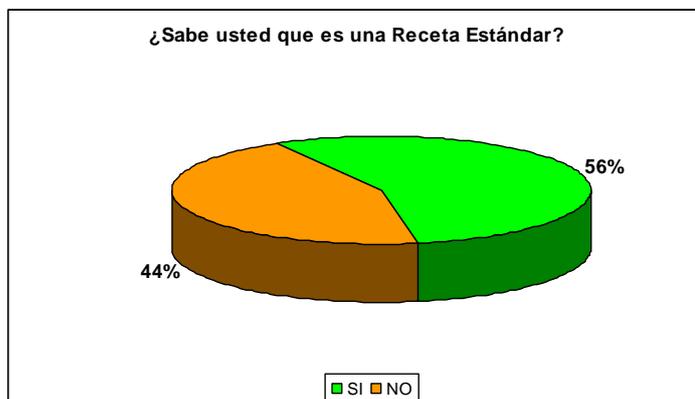
OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	56%
NO	11	44%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuestas al Personal Administrativo del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

Gráfico N° 32

Conocimiento de receta estándar



Fuente: Encuestas al Personal Administrativo del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

ANÁLISIS

Una vez realizadas las encuestas al personal administrativo del Club “Arrayanes” se puede observar que el 56% de los encuestados consideran que si saben lo que es una receta estándar, mientras el 44% del personal constaron que no sabían que es una receta estándar. Se tiene que capacitar al personal operativo para que todo el personal sepa lo que una receta estándar.

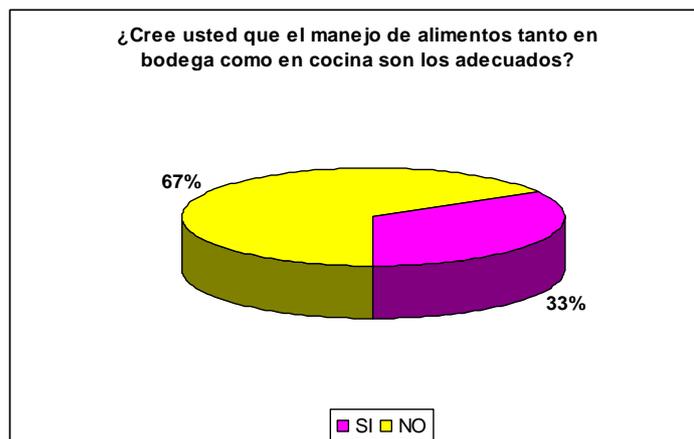
6.- ¿Cree usted que el manejo de alimentos tanto en bodega como en cocina son los adecuados?

Tabla N° 26
Manipulación de alimentos en el área de A&B

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	33%
NO	17	67%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuestas al Personal Administrativo del Club “Arrayanes”
Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

Gráfico N° 33
Manipulación de alimentos en el área de A&B



Fuente: Encuestas al Personal Administrativo del Club “Arrayanes”
Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

ANÁLISIS

En base a las encuestas tomadas al personal administrativo del Club “Arrayanes” el 67% de los encuestados respondieron que el manejo de los alimentos tanto en la bodega como en la cocina no son los adecuados, mientras que el 33% indicaron que si están adecuado el manejo de los alimentos tanto en la bodega como en la cocina. Hay que capacitar al personal operativo para ten una buena manipulación de los alimentos.

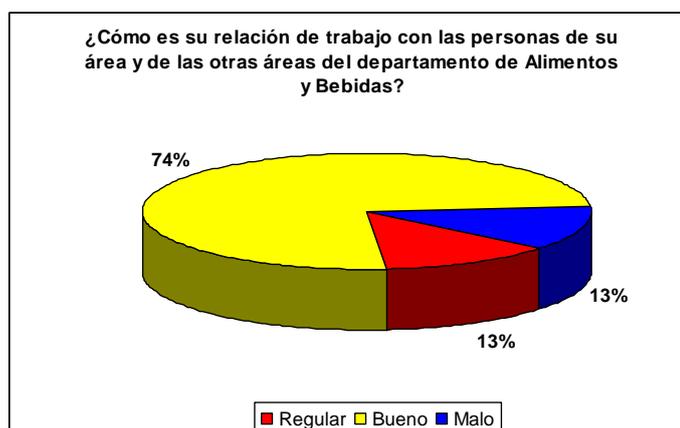
7.- ¿Cómo es su relación de trabajo con las personas de su área y de las otras áreas del departamento de Alimentos y Bebidas?

Tabla N° 27
Relación laboral

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Regular	3	13%
Bueno	19	75%
Malo	3	13%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuestas al Personal Administrativo del Club “Arrayanes”
Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

Gráfico N° 34
Relación laboral



Fuente: Encuestas al Personal Administrativo del Club “Arrayanes”
Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

ANÁLISIS

De acuerdo a las encuestas tomadas al personal administrativo del club “Arrayanes” se observó que el 74% de los encuestados manifestó que eran buenas la relación de trabajo con las personas de su área y de las otras áreas del departamento de alimentos y bebidas, mientras el 13% indicaron que eran malas o regular la relación de trabajo en dicho departamento. Toca capacitar al personal cursos de relaciones interpersonales para su área de trabajo

8.- ¿Cree usted que cuenta con los equipos e implementos necesarios para realizar un buen trabajo?

Tabla N° 28
Equipamiento adecuado para el trabajo

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	13%
NO	22	88%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuestas al Personal Administrativo del Club “Arrayanes”
Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

Gráfico N° 35
Equipamiento adecuado para el trabajo



Fuente: Encuestas al Personal Administrativo del Club “Arrayanes”
Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

ANÁLISIS

Una vez realizadas las encuestas al personal administrativo del Club “Arrayanes” se puede observar que el 88% de los encuestados manifestaron que no se cuenta con los equipos e implementos necesarios para realizar un buen trabajo, mientras que apenas el 12% indicaron que si se cuentan con los implementos necesarios para realizar un buen trabajo. Hay que suministrar todos los equipos e implementos para que el personal haga su trabajo satisfactoriamente.

B) DE LOS ASPECTOS RELACIONADOS CON LA HIGIENE, SANEAMIENTO, BUENAS PRÁCTICAS Y PELIGROS DE MANUFACTURAS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS.

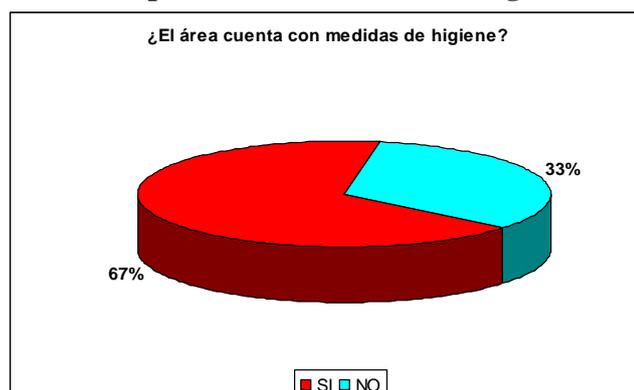
1.- ¿El área cuenta con medidas de higiene?

Tabla N° 29
Cumplimiento de normas de higiene

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	67%
NO	8	33%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuestas al Personal Administrativo del Club “Arrayanes”
Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

Gráfico N° 36
Cumplimiento de normas de higiene



Fuente: Encuestas al Personal Administrativo del Club “Arrayanes”
Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

ANÁLISIS

En base a las encuestas tomadas al personal administrativo del Club “Arrayanes” el 67% de los encuestados que si cuenta con medidas de higiene en área de bebidas y alimentos, mientras que el 33% manifestaron que no cuenta con medidas de higiene en dicha área. Tomar las correcciones necesarias para que el personal este totalmente satisfactoria.

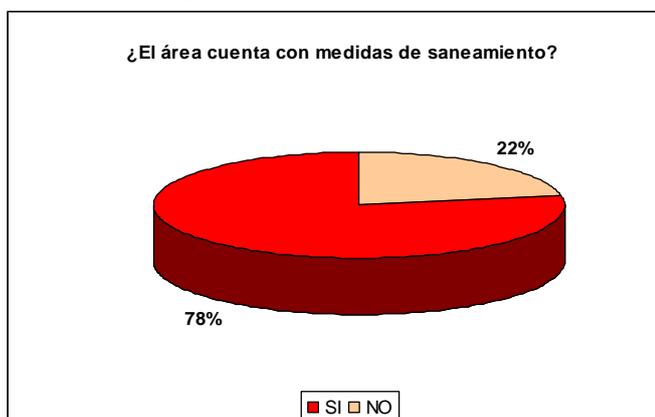
2.- ¿El área cuenta con medidas de saneamiento?

Tabla N° 30
Operaciones de saneamiento

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	78%
NO	6	22%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuestas al Personal Administrativo del Club “Arrayanes”
Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

Gráfico N° 37
Operaciones de salubridad



Fuente: Encuestas al Personal Administrativo del Club “Arrayanes”
Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

ANÁLISIS

Después de haberse tomado las encuestas al personal administrativo del club “Arrayanes” de determino que el área de alimentos y bebidas si cuenta con medidas de saneamiento eso es el 78%, mientras que apenas el 22% de los encuestados respondieron que en dicha área no cuenta con medidas de saneamiento. Tomar las correcciones inmediatas para satisfacer las necesidades del personal.

3.- ¿En el área de alimentos cuenta con medidas de manejo basura?

Tabla N° 31

Manejo y recolección de residuos sólidos

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	44%
NO	14	56%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuestas al Personal Administrativo del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

Gráfico N° 38

Manejo y recolección de residuos sólidos



Fuente: Encuestas al Personal Administrativo del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

ANÁLISIS

Se observa en base a las encuestas tomadas al personal administrativo del club “Arrayanes” respondió con el 56% de los encuestados que en el área de alimentos y bebidas no cuenta con medidas de manejo de basura, mientras el 44% contestaron que en dicha área si cuenta con medidas de manejo de basura. Hacer las correcciones del área para que cuente con las medidas para un correcto manejo de la basura.

4.- ¿El área de alimentos cuenta con medidas para control de plagas?

Tabla N° 32
Existencia de sistemas de control de plagas

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	67%
NO	8	33%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuestas al Personal Administrativo del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

Gráfico N° 39
Existencia de sistemas de control de plagas



Fuente: Encuestas al Personal Administrativo del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

ANÁLISIS

Se observa en base a las encuestas tomadas al personal administrativo del club “Arrayanes” respondió con el 67% de los encuestados que el área de alimentos y bebidas si cuenta con medidas para el control de plagas, mientras que apenas el 33% indicaron que dicha área no cuenta con medidas para el control de plagas. Igual que en la pregunta anterior hay que hacer las correcciones necesarias y de una manera inmediata.

5.- ¿Cree usted que es necesario capacitar el Personal Operativo en los distintos tópicos del área de Alimentos y Bebidas en algún tema específico?

Tabla N° 33
Capacitación técnica Personal Operativo del área de A&B

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	78%
NO	6	22%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuestas al Personal Administrativo del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

Gráfico N° 40
Capacitación técnica Personal Operativo del área de A&B



Fuente: Encuestas al Personal Administrativo del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

ANÁLISIS

En base a las encuestas tomadas al personal administrativo del Club “Arrayanes” el 78% de los encuestados indicaron que si es necesario capacitar al personal operativo en los distintos tópicos del área de alimentos y bebidas en algún tema específico, en cambio el 22% manifestaron que no es necesario capacitar al personal operativo del área de alimentos y bebidas. Aquí debe ser unánime y que todo el personal este completamente capacitado en todas sus funciones que vayan a cumplir.

ENCUESTAS A LOS SOCIOS

1. ¿Qué le pareció el servicio?

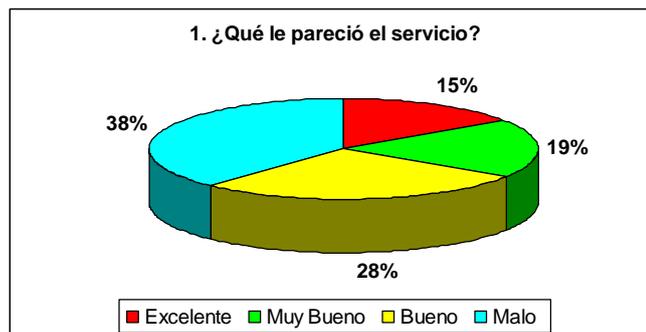
Tabla N° 34
Aceptación del servicio

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Excelente	41	15%
Muy Bueno	50	19%
Bueno	74	28%
Malo	101	38%
TOTAL	266	100%

Fuente: Encuestas a los socios del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

Gráfico N° 41
Aceptación del servicio



Fuente: Encuestas a los socios del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

ANÁLISIS

En base a las encuestas tomadas a los socios del Club “Arrayanes” el 38% de los encuestados indicaron que el servicio del restaurante es malo, el 28% es bueno, el 19% es muy bueno y apenas el 15% manifestaron que el servicio es excelente. Para lograr una excelencia en el servicio de los restaurantes del club habrá de capacitar constantemente a todo el personal y revisar los procesos de atención al cliente.

2. ¿Cómo estuvo su comida?

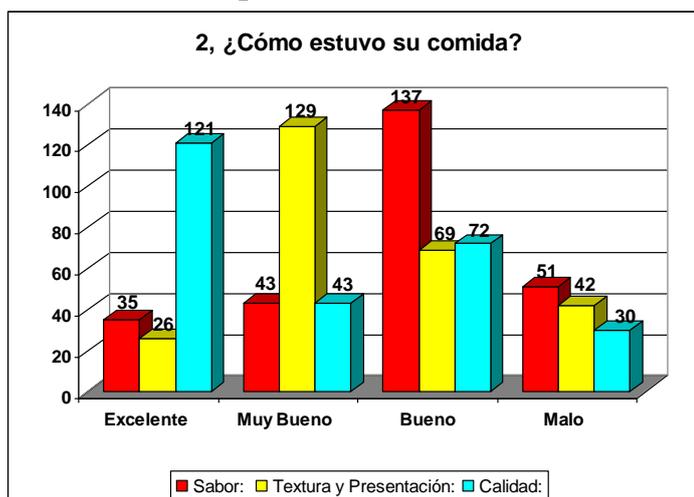
Tabla N° 35
Aprobación de menú

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJES	FRECUENCIA	PORCENTAJES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
	Sabor:		Textura y Presentación:		Calidad:	
Excelente	35	13%	26	10%	121	45%
Muy Bueno	43	16%	129	48%	43	16%
Bueno	137	52%	69	26%	72	27%
Malo	51	19%	42	16%	30	11%
TOTAL	266	100%	266	100%	266	100%

Fuente: Encuestas a los socios del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

Gráfico N° 42
Aprobación de menú



Fuente: Encuestas a los socios del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

ANÁLISIS

En base a las encuestas tomadas a los socios del club “Arrayanes”, indicaron en la pregunta como estuvo su comida y sus constelaciones fueron con respecto al sabor es bueno, a la textura y presentación es muy bueno y para la calidad lo evaluaron como excelente, tal como se puede apreciar el gráfico. Hay que hacer las mejoras en los menús de los restaurantes para satisfacer al socio.

3. Para Usted el tiempo de servicio es:

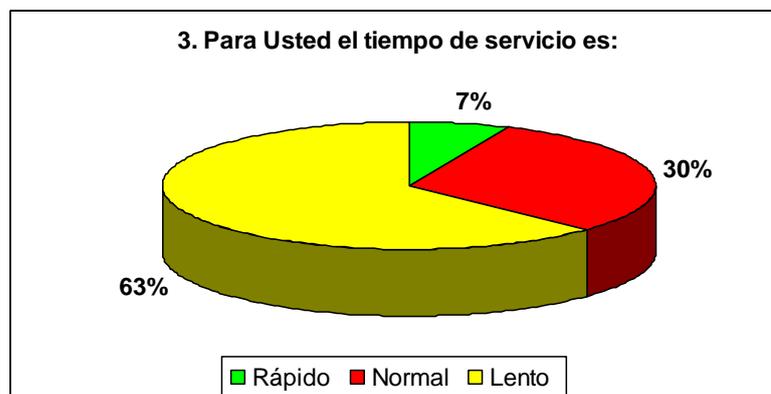
Tabla N° 36
Evaluación del servicio

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Rápido	18	7%
Normal	81	30%
Lento	167	63%
TOTAL	266	100%

Fuente: Encuestas a los socios del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

Gráfico N° 43
Evaluación del servicio



Fuente: Encuestas a los socios del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

ANÁLISIS

Se observa en base a las encuestas tomadas a los socios del club “Arrayanes” respondieron con el 63% de los encuestados que el tiempo de servicio en la atención es lenta, el 30% es normal y con el 7% indicaron que es rápida la atención al cliente el área de alimentos y bebidas. Por esta razón hay que hacer las correcciones necesarias para reducir el tiempo de espera del socio y poder lograr la satisfacción de este.

4. Con que frecuencia viene usted a consumir en el restaurante

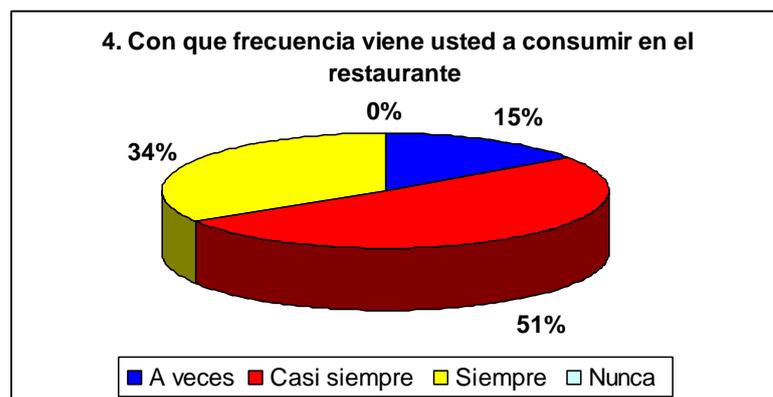
Tabla N° 37
Frecuencia de consumo en los restaurantes

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
A veces	41	15%
Casi siempre	135	51%
Siempre	90	34%
Nunca	0	0%
TOTAL	266	100%

Fuente: Encuestas a los socios del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

Gráfico N° 44
Frecuencia de consumo en los restaurantes



Fuente: Encuestas a los socios del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

ANÁLISIS

En base a las encuestas tomadas a los socios del Club “Arrayanes” el 51% de los encuestados indicaron que casi siempre viene a consumir en los restaurantes del club, el 34% siempre viene a comer y el 15% respondieron que a veces vienen a comer en los restaurantes. Al mejorar la atención al socio y que no tenga que esperar mucho para ser atendido será un cliente habitual del club.

5. Para Usted, la presentación de nuestro personal de servicio es:

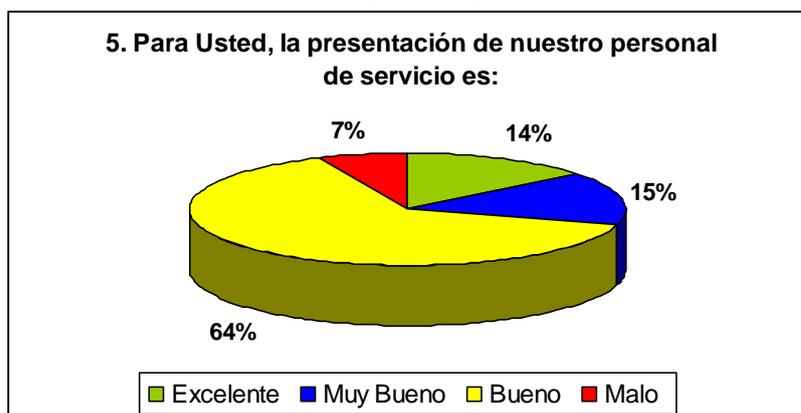
Tabla N° 38
Evaluación de la imagen del personal de servicio

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Excelente	38	14%
Muy Bueno	40	15%
Bueno	170	64%
Malo	18	7%
TOTAL	266	100%

Fuente: Encuestas a los socios del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

Gráfico N° 45
Evaluación de la imagen del personal de servicio



Fuente: Encuestas a los socios del Club “Arrayanes”

Elaborado: Yessenia Veintimilla Granda.

ANÁLISIS

Una vez realizadas las encuestas a los socios del Club “Arrayanes” se puede observar que el 64% de los encuestados consideran que es buena la presentación del personal de servicio del área de alimentos y bebidas, el 15% es muy buena, el 14% es excelente y apenas el 7% respondieron que es mala la presentación del personal. Hay que reforzar la presentación del personal del club para que el socio se sienta bien.

6. La Infraestructura y Decoración del salón donde fue Usted atendido es:

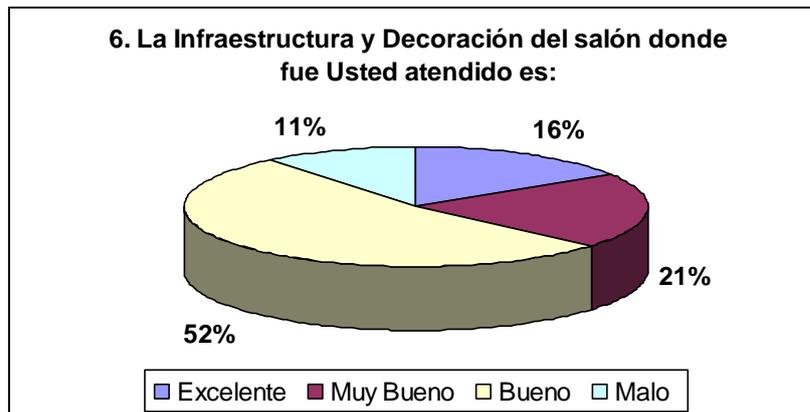
Tabla N° 39
Evaluación de la infraestructura de Club

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Excelente	42	16%
Muy Bueno	55	21%
Bueno	140	53%
Malo	29	11%
TOTAL	266	100%

Fuente: Encuestas a los socios del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

Gráfico N° 46
Evaluación de la infraestructura de Club



Fuente: Encuestas a los socios del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

ANÁLISIS

Después de haberse tomado las encuestas a los socios del club “Arrayanes” de determino que la infraestructura y decoración del salón donde es atendido es bueno eso respondió el 52% de los encuestados, el 21% contestaron que es muy bueno, el 16% es excelente y el 11% indicaron que es mala la infraestructura y decoración. Hay que mejorar la ambientación de los restaurantes periódicamente para lograr una satisfacción completa del socio.

8. Califique el nivel de cortesía de nuestro personal de servicio.

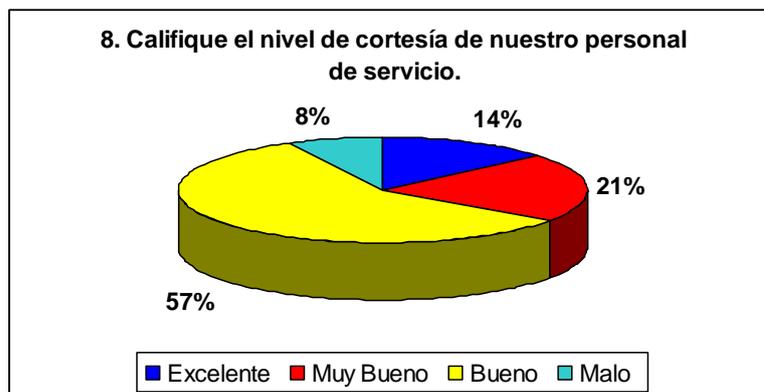
Tabla N° 40
Nivel de cortesía del personal de servicio

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Excelente	36	14%
Muy Bueno	56	21%
Bueno	154	58%
Malo	20	8%
TOTAL	266	100%

Fuente: Encuestas a los socios del Club “Arrayanes”

Elaborado: Yessenia Veintimilla Granda.

Gráfico N° 47
Nivel de cortesía del personal de servicio



Fuente: Encuestas a los socios del Club “Arrayanes”

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

ANÁLISIS

Se observa en base a las encuestas tomadas a los socios del club “Arrayanes” respondió con el 57% de los encuestados indicaron que es bueno el nivel de cortesía del personal de servicio del área de alimentos y bebidas, el 21% dice que es muy bueno, el 14% que es excelente y apenas el 8% respondieron que es malo en nivel de cortesía del personal de servicio. Hacer capacitaciones periódicas de actualización para el personal sobre la excelencia en la atención al cliente.

9. Califique al personal administrativo.

Tabla N° 41

Evaluación al personal administrativo

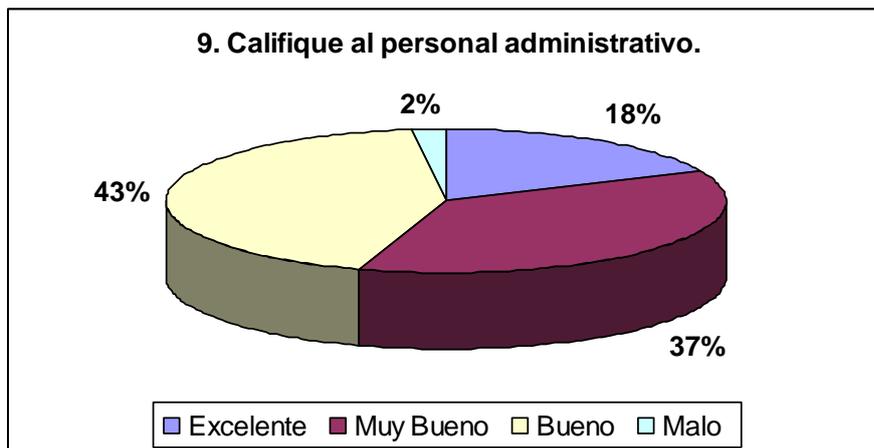
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Excelente	48	18%
Muy Bueno	98	37%
Bueno	115	43%
Malo	5	2%
TOTAL	266	100%

Fuente: Encuestas a los socios del Club "Arrayanes"

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

Gráfico N° 48

Evaluación al personal administrativo



Fuente: Encuestas a los socios del Club "Arrayanes"

Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

ANÁLISIS

El 43% de los socios del club "Arrayanes" encuestados manifestaron que es bueno el personal administrativo del club, el 37% indicaron que es muy bueno, el 18% respondieron que es excelente la atención del personal administrativo, mientras que el 2% que es malo la atención del personal administrativo. Se tendrá que aplicar lo mismo que en la pregunta anterior pero para el personal administrativo del club.

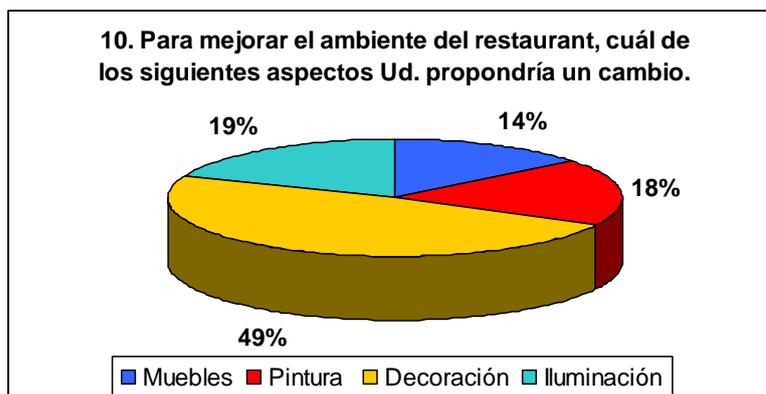
10. Para mejorar el ambiente del restaurant, cuál de los siguientes aspectos Ud. propondría un cambio.

Tabla N° 42
Aspectos que mejoran el ambiente de los restaurantes

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Muebles	38	14%
Pintura	49	18%
Decoración	129	48%
Iluminación	50	19%
TOTAL	266	100%

Fuente: Encuestas a los socios del Club “Arrayanes”
Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

Gráfico N° 49
Aspectos que mejoran el ambiente de los restaurantes



Fuente: Encuestas a los socios del Club “Arrayanes”
Elaborado: VEINTIMILLA, Yessenia

ANÁLISIS

En base a las encuestas tomadas a los socios del Club “Arrayanes” el 49% de los encuestados indicaron que para mejorar el ambiente del restaurante se debería cambiar la decoración, el 19% respondieron que se debía cambiar la iluminación, el 18% dijeron que se cambie la pintura y el 14% manifestaron que se cambie el mobiliario del restaurante. Habrá que cambiar la decoración de los restaurantes por temporadas y crear una mejor presentación tanto en mobiliaria como en menaje.

4.2. CONCLUSIONES

Una vez hecho los estudios en este proyecto se pudo concluir que:

- La implementación técnica inicial de los siete restaurante del Country Club “Arrayanes” contribuirá al mejor funcionamiento del mismo, pues facilitará el control de la materia prima, así como del trabajo de los empleados.
- Se detectó que los empleados no están satisfechos con el trato que reciben por parte de los socios, que se encuentran insatisfechos por la mala atención al cliente que sufren, por lo que esto ocasiona malestar e indisposición del trabajador al no poder dar solución inmediata a los requerimientos del cliente.
- Se concluye que el maltrato por parte del personal directivo hacia el personal operativo influye en la mala atención al socio que utiliza el área de Alimentos y Bebidas del club.
- El personal operativo y administrativo del club requiere de capacitaciones técnicas en las diferentes áreas operativas del departamento de Alimento y Bebidas del Country Club “Arrayanes”.

4.3. RECOMENDACIONES

Se recomienda las siguientes acciones:

- Se aconseja realizar un cambio total de actitud en el manejo del trato por parte de la administración general del club hacia el personal operativo del departamento de alimentos y bebidas; ya que esto generará un mejor ambiente de trabajo.
- Efectuar capacitaciones técnicas, específicas y periódicas al personal de operativo, para cubrir deficiencias en el manejo del servicio y de la atención al cliente.
- Se recomienda la aplicación de los estándares operativos de calidad en los restaurantes del área de A y B, que permitan la optimización del servicio, llegando a la satisfacción total del cliente.
- Se recomienda implementar el Plan de calidad para mejorar la atención al cliente en los restaurantes del Country Club “Arrayanes”, ya que a través de los talleres de capacitación se puedan optimizar la atención al cliente y convertir al club en una empresa líder del entretenimiento.

TEMA DE LA PROPUESTA:

**PLAN DE MEJORAMIENTO EN LOS PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS DE CALIDAD EN LA
ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE EN LOS
RESTAURANTES DEL COUNTRY CLUB
“ARRAYANES”**

Autora: Yessenia Tatiana Veintimilla Granda

QUITO ECUADOR

2013

ÍNDICE

QUINTA PARTE –PROPUESTA	194
5.1. Título de la propuesta.....	194
5.2. Justificación.....	194
5.3. Impacto.....	195
5.4. Objetivos.....	196
5.4.1. General.....	196
5.4.2. Específicos.....	196
5.5. Ubicación sectorial y física.....	196
5.6. Viabilidad.....	197
5.7. Plan de Ejecución.....	197
5.7.1. Introducción de la propuesta.....	197
5.7.2. Las 10 reglas principales de la atención al cliente en restaurantes.....	199
5.7.3. Calidad en la atención al cliente.....	200
5.7.3.1. La cortesía en la atención.....	200
5.7.3.2. Motive a sus clientes.....	203
5.7.3.3. Muéstrelas a los clientes que se alegra al verlos.....	205
5.7.3.4. Pasos para recuperar el servicio.....	214
5.7.4. Factores esenciales que los restaurantes deben poseer.....	216
5.7.4.1. Accesibilidad.....	216
5.7.4.2. El ambiente.....	218
5.7.4.3. La higiene.....	224
5.7.5. Administrar la calidad en la atención al cliente.....	224
5.7.5.1. Debe contar con el personal idóneo.....	229
5.7.5.2. Capacitación del personal. (Técnicas de las BPM).....	230
5.8. Recursos.....	234
5.8.1. Materiales.....	234
5.8.2. Económicos.....	235
5.8.3. Talento humano.....	235

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Plan de capacitación al personal operativo del departamento de A&B del Country Club “Arrayanes”.....	236
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Plano satelital Arrayanes Country club.....	197
Gráfico N° 2 10 reglas principales de la atención al cliente en el restaurante.....	199
Gráfico N° 3 Meseros.....	200
Gráfico N° 4 Técnicas para mejorar la atención al cliente.....	201
Gráfico N° 5 Desarrolle una actitud amistosa.....	202
Gráfico N° 6 Cadena de gentileza y actitud positiva.....	206
Gráfico N° 7 Distribución de las áreas de A& B.....	216
Gráfico N° 8 Asistencia en la sala.....	216
Gráfico N° 9 Presentación de la sala para el servicio.....	218
Gráfico N° 10 Presentación del servicio.....	220
Gráfico N° 11 Géneros asociados.....	222
Gráfico N° 12 Tipos de menú.....	223
Gráfico N° 13 Modelo de sistema de control.....	225
Gráfico N° 14 Registro del pedido.....	225
Gráfico N° 15 Datos de la comanda de Arrayanes Country Club.....	227
Gráfico N° 16 Esquema de facturación.....	288
Gráfico N° 17 Materiales para la capacitación.....	235

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

Fotografía N° 1 Limpieza de las instalaciones.....	224
----------------------------------------------------	-----

QUINTA PARTE - PROPUESTA

5.1. Título de la propuesta

PLAN DE MEJORAMIENTO EN LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CALIDAD EN LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE EN LOS RESTAURANTES DEL COUNTRY CLUB “ARRAYANES”

5.2. Justificación

La calidad en el servicio de un restaurante es una parte fundamental para alcanzar el éxito en el desempeño de sus operaciones.

Para que un restaurante logre la calidad en su servicio, este debe cumplir con las necesidades y expectativas de sus clientes, ya que ellos son lo más importante y quienes determinan qué tan bueno es el servicio ofrecido por él.

Para conocer cuáles son las necesidades y expectativas de los clientes, y así poder ofrecer un servicio de alta calidad en un restaurante, es necesario medir las percepciones de los clientes con respecto a conceptos específicos que constituyan el servicio en general.

5.3. Impacto

Con la implementación de esta propuesta se obtendrán un impacto, social, moral, económico, que se detalla a continuación:

- **Impacto social:** Que está dirigido directamente hacia los socios del club, ya que en este estudio se determinó que existen muchas falencias en la atención al cliente, ya que tenían que esperar una largo tiempo para ser atendidos en cada uno de los restaurantes del club. A través de esta propuesta se bajarán los tiempos de espera y se mejorará la atención a los socios; de esta manera se mejorará la imagen perdida y se logrará incrementar la cantidad de socios.
- **Impacto cultural:** Medio de esta propuesta se pretende alcanzar altos niveles de calidad de atención al cliente, lo cual contribuye a que exista un mejor ambiente de trabajo entre los trabajadores de los restaurantes del club, como también contribuir a que los socios se sientan satisfechos de ser atendidos como ellos esperan.
- **Impacto económico:** Es importante reconocer que la efectividad de la aplicación de esta propuesta contribuirá a mejorar los ingresos económicos al club, ya que los socios al sentirse mejor atendidos asistirán al club con mayor frecuente, consumirán mayor cantidad de productos en los restaurantes y esto proporcionará mayores ingresos económicos al club, lo que es positivo para Arrayanes Country Club en su crecimiento.

5.4. Objetivos

5.4.1. General

Implementar en los restaurantes del Country Club “Arrayanes” un plan de mejoramiento y procedimientos de calidad en la atención y servicio al cliente en el Country Club “Arrayanes”.

5.4.2. Específicos

- Capacitar a los administradores de los restaurantes sobre las actividades de los clientes para que estos puedan ser atendidos con calidad
- Proporcionar al personal de los restaurantes, los conocimientos e implementos necesarios, que deben ser utilizadas para brindar un buen servicio.
- Detallar las diferentes actividades y métodos que contiene el plan, logrando así la mejor comprensión del mismo por parte del personal del club.

5.5. Ubicación sectorial y física

Esta propuesta será desarrollada y aplicada en las instalaciones de los siete restaurantes que tiene el Country Club “Arrayanes”, que se encuentra ubicado en la parroquia rural de Puembo, Provincia de Pichincha.

Gráfico N° 1: Plano satelital Arrayanes Country club



Fuente: Arrayanes_Country Club Memorias, 2011, p.10

5.6. Viabilidad

La implementación de esta propuesta está totalmente garantizada su aplicación por los directivos del Country Club “Arrayanes”, ya requieren de un proyecto que les permita mejorar el manejo de los restaurantes como también llegar a obtener el sello de calidad ISO

5.7. Plan de Ejecución

5.7.1. INTRODUCCIÓN DE LA PROPUESTA.

Esta propuesta de un plan de calidad para mejorar la atención al cliente en los restaurantes del Country Club “Arrayanes”, permitirá a los administradores de los restaurantes contar con una herramienta que puede ser utilizada para lograr una

mejor en la atención al cliente del club.

El plan proporcionará a los administradores de los restaurantes; los conocimientos para brindar un servicio de calidad, así como al personal le permitirá desarrollarse de mejor manera en sus funciones.

En esta 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 los restaurantes deben poseer, para administrar la calidad en la atención y su implementación.

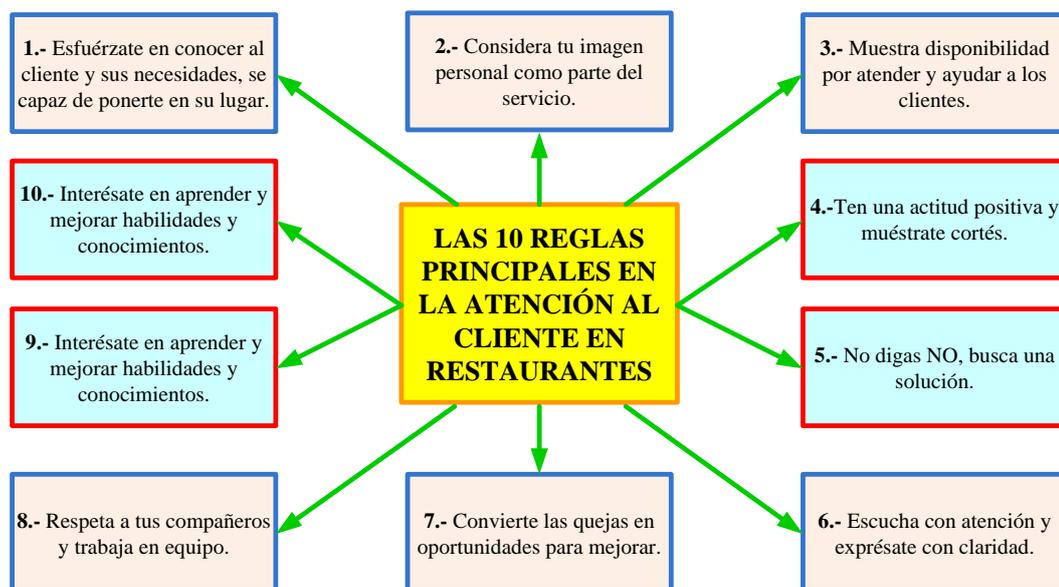
Con la aplicación de esta propuesta se contribuirá a que los restaurantes del Country Club “Arrayanes”, tenga una mayor rentabilidad y la fidelidad de los clientes al obtener de éstos un servicio de calidad

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ATENCIÓN DE LOS CLIENTES EN LOS RESTAURANTES DEL COUNTRY CLUB “ARRAYANES”

5.7.2. Las 10 reglas principales de la atención al cliente en restaurantes

A continuación se describe las 10 reglas que se debe tener siempre presente para la atención del cliente en el área de alimentos y bebidas del Country Club “Arrayanes”.

Gráfico N° 2 10 reglas principales de la atención al cliente en el restaurante



Fuente: Fundamentos de Marketing. 6° Edición. México: Ed. (6ta ed.). México: Pearson Prentice

5.7.3. CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE.

Para que un restaurante pueda atender con calidad al cliente, este 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.

Gráfico N° 3 Meseros



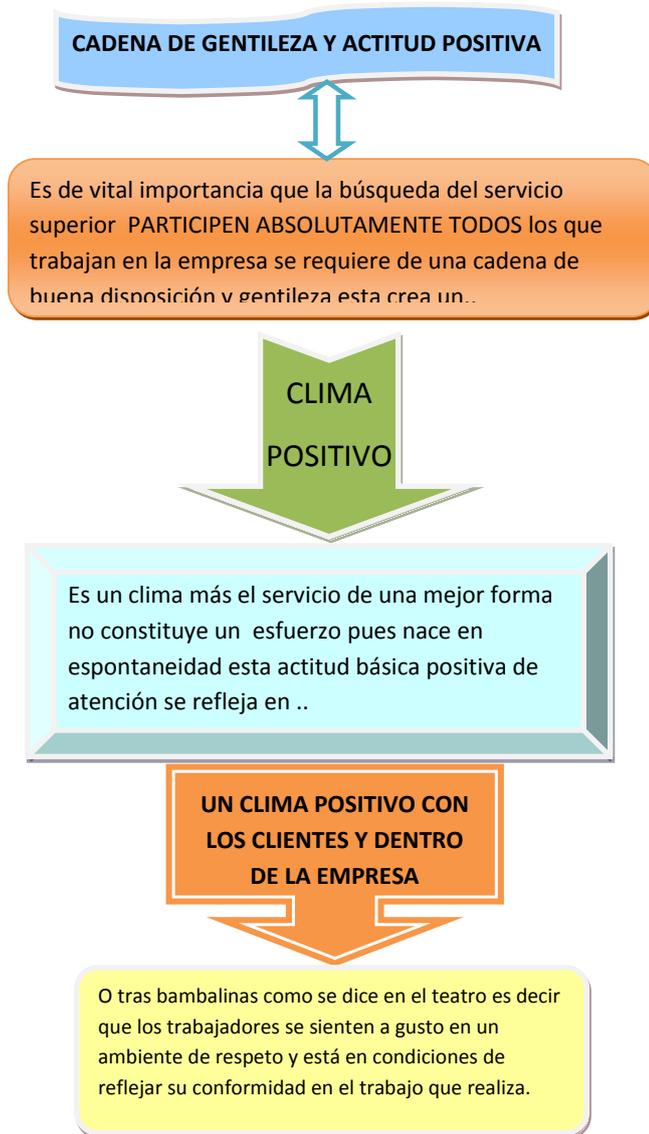
Por tal razón, todas las actividades que realicen los restaurantes, deben hacerse bien desde el principio y mejorarse continuamente. Algunas actividades para atender con calidad al cliente son las siguientes

Fuente: <http://www.hotelesecuador.com>

5.7.3.1. La cortesía en la atención.

Los administradores deben dar a conocer las formas en como el personal debe de tratar a los socios que llegan al restaurante, ya que esto determina si el club tiene una visión enfocada en la atención al cliente.

Gráfico N° 4 Técnicas para mejorar la atención al cliente



Fuente: Lira María, 2009, Técnicas para perfeccionar la actitud en el servicio al cliente

A continuación se presentan algunos pasos para atender con cortesía al cliente.

- **Recibirlo bien.**

Cuando un socio entra al restaurante, es importante que el mesero 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 el restaurante pueda ofrecer un buen servicio, debe tener un personal que demuestre una verdadera actitud amistosa con el cliente y para que ésta sea efectiva, los administradores y empleados deben de poseer las cualidades de servicio que se mencionan a continuación:

Agradable.

Amable.

Comprensivo.

Cortés.

Eficiente.

Rápido

Servicial.

Gráfico N° 5 Desarrolle una actitud amistosa



Fuente: Lira María, 2009, Técnicas para perfeccionar la actitud en el servicio al cliente

- **Estar pendiente del cliente.**

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

- **Dele las gracias por haber visitado el restaurante.**

Cuando el socio se retire del restaurante debe darle las gracias por haber venido, de tal manera que éste se lleve una buena impresión de la atención que se le brindó.

- **Dígale que el restaurante siempre lo espera.**

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

5.7.3.2. Motive a sus clientes.

Los administradores de los restaurantes 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 se le ofrece. A continuación se presentan algunas formas para motivar al cliente

- **Regalos que muestran aprecio.**

Es necesario que los restaurantes regale a sus clientes artículos promocionales, la gerencia puede establecer un parámetro para ello, y estos artículos deben llevar el nombre ó logotipo del Country Club “Arrayanes” para que sirva posicionar más el servicio en la mente del consumidor.

- **Ofrecerles bocadillos especiales.**

Para motivar al cliente a que sea fiel al club y sus restaurantes, 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.

- **Regalos por errores.**

Cuando un cliente presente una queja porque el platillo no se le sirvió como él lo pidió o hubo una falla en su preparación, no le cobre en su totalidad y en casos especiales no le cobre el valor del platillo; de esta manera estará demostrándole que al club le importa la satisfacción del cliente

- **Felicitaciones en días especiales.**

Los administradores y el personal deben conocer cuales, son las fechas festivas

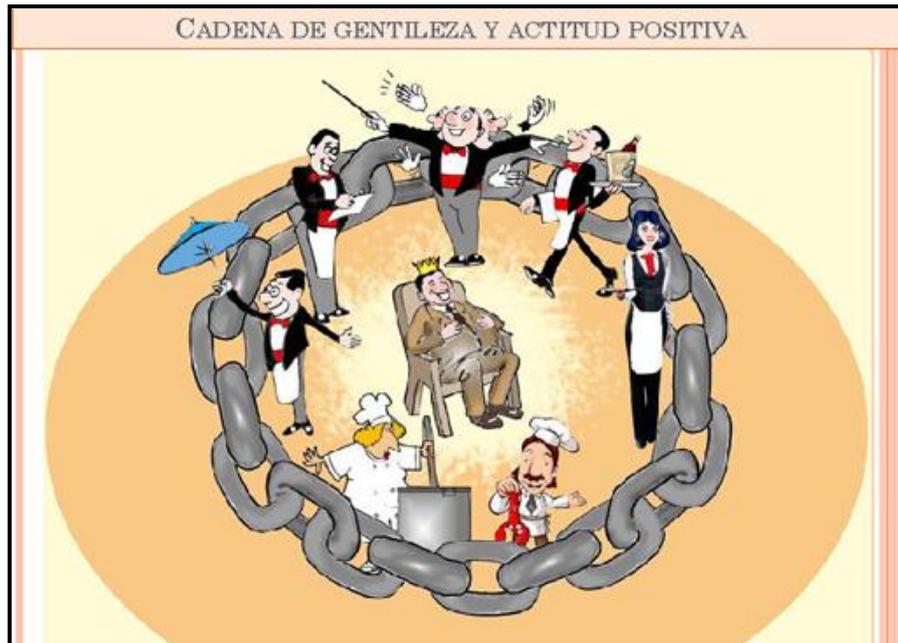
del calendario, celebradas en el Country Club “Arrayanes”, de sus socios como cumpleaños, tiempo de socios, etc. y felicitar a los clientes en el momento que se encuentren en el restaurante.

5.7.3.3. Muéstreles a los clientes que se alegra al verlos

Se le hará más fácil a usted como administrador, 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, demuestre que está complacido de hablar con ellos.
- De la impresión que usted quiere servirles.
- Encuentre la oportunidad genuina para decirle a los clientes que le agradan los gustos y elecciones o comportamiento que tienen.

Gráfico N° 6 Cadena de gentileza y actitud positiva



Fuente: Lira María, 2009, Técnicas para perfeccionar la actitud en el servicio al cliente

¿Qué es una queja?

El Diccionario Espasa **define** una queja como **“Expresión** de disgusto, disconformidad o enfado”. Sin importar qué tan bien sincronizada y ajustada esté la operación de un establecimiento, en determinado punto habrá un cliente que observe una falla o que manifieste su descontento con algo o con alguien. Hasta los establecimientos más finos y lujosos del mundo reciben quejas.

Razones por las cuales los clientes se quejan.

La primera razón de cualquier queja es que el cliente no está experimentando lo que él esperaba. Él no se siente atendido y un sentimiento de insatisfacción empieza

Previniendo quejas

- Algunas quejas pueden prevenirse de la siguiente manera:
- Realizando el trabajo bien a la primera vez.
- Aprendiendo de las quejas anteriores para mejorar el servicio.
- Tomando en cuenta todo detalle de nuestros clientes.
- Estando siempre muy atentos.
- Satisfaciendo / excediendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes / clientes todo el tiempo

¿Cómo sabemos que un cliente está molesto?

- A través de:
- Cuestionarios de clientes – cartas.
- Cartas de comentarios en los restaurantes – Ajustes.
- Salidas antes de lo previsto.
- Comportamiento.
- Gerente General.
- Escuchando a los clientes comentando entre ellos.
- Comida dejada en el plato.
- Lenguaje corporal.
- No regresando.
- **Importante... PREVENCIÓN!!!**

Tipos de quejas

Quejas mecánicas usualmente tienen que ver con problemas como:

- Calentadores o aire acondicionado.
- Luz de encendido.
- Muebles de la habitación.
- Máquinas de hielo.
- Monederos.
- Llaves de la puerta.
- Tuberías.
- Televisor o Cable.
- Piscinas.
- Ni siquiera el mejor mantenimiento preventivo de un establecimiento podría eliminar todos los problemas potenciales con los equipos.

Quejas de clientes acerca de actitudes de los miembros de equipo, usualmente tienen que ver con:

- Insultos a clientes.
- Respuestas de mala manera.
- Afirmaciones sin tacto.
- Conversaciones paralelas o al lado del cliente.
- Miembros de equipo confianzudo, etc.

Quejas relacionadas al servicio normalmente tienen que ver con:

- Largas esperas de los clientes.

- Falta de atención con el equipaje.
- Habitaciones desarregladas o desordenadas.
- Dificultades con el teléfono.
- Errores en las llamadas a despertar.
- Errores en la entrega y/o calidad de alimentos o bebidas.
- Personal que se olvide de pedidos especiales
- Quejas de este tipo son más comunes cuando los establecimientos están llenos o están recibiendo y despidiendo clientes.

Quejas inusuales pueden tomar casi todas las formas inimaginables.

Pueden incluir, temas relacionados con el clima, falta de algún servicio en alguna área, mascotas escapadas de un cuarto y así posibilidades infinitas. Pueden existir quejas en esta categoría de las cuales el establecimiento no tiene absolutamente ningún control, sin embargo los clientes quieren una respuesta y una solución inmediata.

Patrón de quejas

- Por cada queja recibida hay otras 26 que no se han recibido.
- Un cliente insatisfecho que se queja cuenta su experiencia a otras 5 personas. Clientes que no se quejan pueden contar su problema hasta a otras 20 personas.
- El 95% de clientes insatisfechos retornan si su queja fue atendida rápida y profesionalmente..

- Más del 70% de los clientes que se quejan probablemente retornen nuevamente. Pero los clientes insatisfechos que no se quejan lo más seguro es que nunca regresen.

Miremos cada queja como una oportunidad !!!!!

- Una manera productiva de visualizar las quejas es mirarlas como oportunidades para el Establecimiento. Oportunidades de resolver, mejorar, corregir, cambiar o prevenir problemas. TODA QUEJA SIEMPRE ES BIENVENIDA Y AGRADECIDA.

Algunos clientes nunca dicen una palabra a los miembros de equipo acerca de sus problemas, pero en su lugar les cuentan a sus amigos, familiares, socios o colegas de trabajo, sobre su mala experiencia en el establecimiento. Y es precisamente ésta clase de cliente y ésta clase de queja la que el establecimiento debe anticiparse a través de un proceso eficiente de manejo de quejas. Si al cliente no se le da la oportunidad de quejarse y hablar de sus problemas, lo más seguro es que él busque otro sitio.

Métodos para manejar quejas

- Escuchar con atención
- Permanecer calmado
- Aislar al cliente a un lugar tranquilo si es posible para que otros clientes no se molesten ni se vean afectados.

- Evitar reaccionar y responder con hostilidad o de una manera defensiva. Permanecer calmado y no discutir con el cliente. Acuérdate que el cliente siempre es el cliente.
- Ser empático
- Reconoce e identifica los sentimientos del cliente. Trata de proyectar un sentido de empatía con el cliente y su problema.
- Utiliza frases como “Yo comprendo lo que se siente” ó “A mí una vez me pasó esto y me sentí...”
- Tener en cuenta el autoestima del cliente
- Trata de mantener y si puedes mejorar el autoestima del cliente con frases como “Siento mucho que esto le haya tenido que pasar a usted”. Muestra un interés particular en el problema del cliente.
- Utiliza el nombre del cliente frecuentemente.
- Brindar al cliente total atención
- Concéntrate en el problema, no en personalidades.
- Sin importar lo que pase, nunca insultes al cliente.
- Mantente enfocado en el problema.
- Tomar apuntes

Redacta por escrito el problema, señalando las partes más importantes. Esto ahorrará tiempo si alguien más se ve envuelto en el problema y además sirve para tranquilizar y calmar al cliente. Este paso tiende a tranquilizar y apaciguar la situación y llevarla a un estado más manejable.

- Decir al cliente lo que se puede hacer
- Cuéntale al cliente que puedes hacer por él. Si es posible, ofrécele algunas opciones.
- No prometas lo que no vas a poder cumplir y no te saltes tu nivel de autoridad.
- Establecer un tiempo determinado para tomar acciones
- Coméntale al cliente cuánto tiempo va a tomar resolver el problema. Sé específico pero no subestimes el tiempo que puede tomar resolverlo por completo.
- Monitorear el progreso de las acciones correctivas
- Una vez que el cliente elige la solución, empieza inmediatamente el proceso de solución de problemas y monitoreo de las acciones acordadas. Acuérdate de informarle al cliente si algún imprevisto se presenta que pueda demorar el proceso más de lo establecido.
- Hacer seguimiento
- Haz seguimiento con el cliente y con la persona que esté resolviendo el problema. Sea quien sea la persona responsable, contáctate con el cliente y verifica que el cliente esté conforme con el esfuerzo realizado por el establecimiento.
- Por último, reporta el hecho por completo. Tanto el evento inicial, los involucrados, las acciones tomadas y la conclusión del incidente.

Beneficios de las quejas

- Nos dicen lo que el cliente quiere o espera.

- Revelan nuestras fortalezas y debilidades.
- Nos dan la oportunidad de mejorar.
- Previenen la complacencia.
- Actúan como un espejo, al permitirnos darnos cuenta de cosas que de otra manera pasarían desapercibidas en nuestra operación diaria.
- Constituyen una forma gratuita de investigación de mercado.
- Nos proveen información de la competencia, ya que los clientes muchas veces nos dicen lo que la competencia está haciendo diferente o mejor que nosotros.
- Nos brindan oportunidades extras de ventas.
- Nos permiten demostrar nuestro profesionalismo.
- Promueven la comunicación entre departamentos.
- Nos ayudan a mantener los estándares.

Qué es lo que NUNCA debemos hacer

- Hablar al cliente con la cabeza baja.
- Subir el tono de voz.
- Culpar a otros, al establecimiento o al cliente mismo.
- Ofrecer excusas.
- Estar a la defensiva.
- Mostrar una reacción indiferente.

Manejando clientes furiosos

- Incentivar al cliente a que cuente lo que le pasa. Hacer la pregunta correcta para lograr que hable.
- Expresar preocupación por cualquier inconveniente que le haya sucedido.
- Asegurarle al cliente que el establecimiento quiere ser justo.
- Establecer los puntos en que ambas partes están de acuerdo.
- Lograr consenso en la responsabilidad del problema.
- Lograr consenso en la solución del problema.
- Tomar acciones inmediatamente.
- Educar al cliente para prevenir quejas adicionales y/o similares.
- Hacer seguimiento de la acción prometida.

RECUERDA!!

Las quejas de clientes brindan al establecimiento la OPORTUNIDAD de mejorar la “Calidad en el Servicio” y de convertir a un cliente insatisfecho en un cliente SATISFECHO y LEAL a nuestra Marca !!!

5.7.3.4. PASOS PARA RECUPERAR EL SERVICIO

La fidelización de clientes suele implicar la puesta en práctica de ciertas estrategias de retención. Algunas de las estrategias de retención y de los instrumentos de fidelización se basan en:

A) Beneficios económicos. Regalos, etc.

B) Diferentes estrategias de personalización de los servicios

C) La creación y mantenimiento de relaciones de vinculación a la creación de vínculos económicos, de información, sentimental o emotiva.

Sin embargo es importante mencionar que cada individuos no debe de esperar a que los demás le respondan para poder hacer bien su trabajo, sino debe de utilizar toda su creatividad para desarrollar su trabajo eficientemente.

El desarrollo de un plan de fidelización debe incrementar la frecuencia de compra y aumentar el potencial de consumo. La retención de clientes permite incrementar las ventas mediante acciones de venta cruzada. Al cliente que tiene un cierto producto le vendemos otros productos.

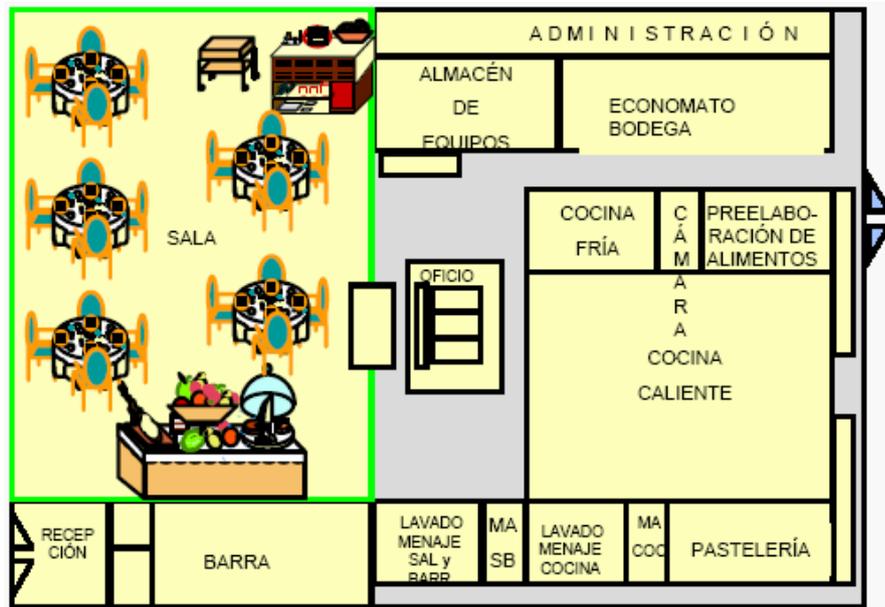
En momentos críticos, se debe de considerar los siguientes estrategias para recuperar al cliente:

1. Ofrezca disculpas.
2. Escúchelo, solidarícese y haga preguntas de reconocimiento.
3. Resuelva el problema con rapidez
4. Ofrezca algo adicional.
5. Cumpla promesas.
6. Haga seguimiento

5.7.4. FACTORES ESENCIALES QUE LOS RESTAURANTES DEBEN POSEER

5.7.4.1. Accesibilidad.

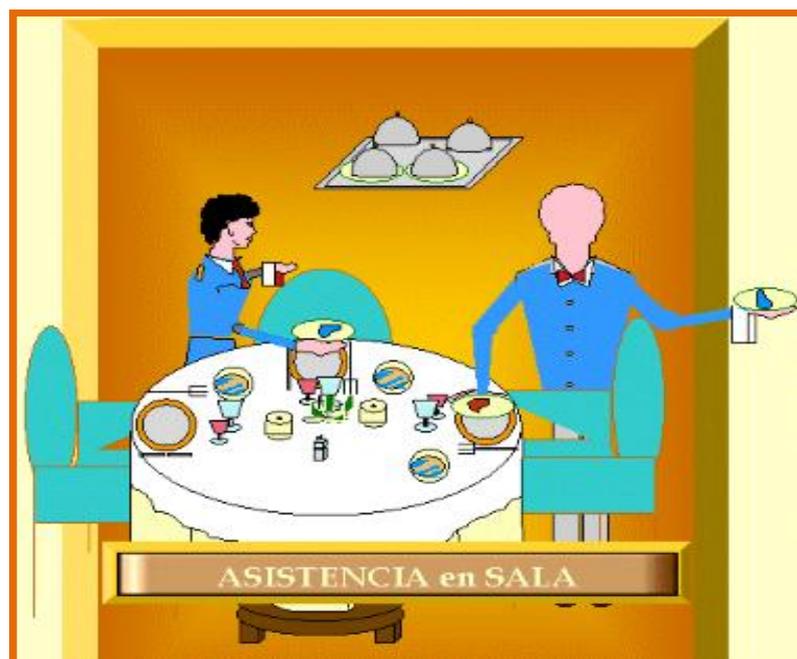
Gráfico N° 7 Distribución de las áreas de A&B



Fuente: Técnicas de calidad de servicio, 2011, www.hosteleria.com.com

ASISTENCIA EN SALA

Gráfico N° 8 Asistencia en la sala



Fuente: Técnicas de calidad de servicio, 2011, www.hosteleriatcs.com/curso/index.html

La sala es el lugar más concurrido y en donde se tiene mayor contacto con el cliente y en el cual se debe: observar, respetar suplir las actitudes y procedimientos propios del trato y la atención al cliente.

El conocer las tareas propias que se realizan en la sala, como también el servicio que se debe brindar en esta: permitirán brindar mayor seguridad al personal que trabaja en la sala, como también obtener la mayor calidad en el servicio al cliente.

Para esto necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- una buena puesta a punto: permitirán y elevar la categoría del servicio.
- Programadas tareas propias: esto permitirá evitar imprevistos pudieran surgir y para no duplicar viajes innecesarios dentro de la sala o a departamentos anexos.
- Tener un amplio conocimiento de la oferta de productos y platos: permitirán actuar o responder según proceda a ciertas matizaciones que el comensal pueda dar en determinado momento. la utilización y la interpretación correcta del lenguaje: permitirán conseguir que el comensal se sienta satisfecho con la persona que le está atendiendo.
- Trabajo en equipo: éste se hace imprescindible para la coordinación de tareas y dar un toque de dinamismo al servicio en todo su contexto.
- Elegancia, estilo, soltura y pulcritud: dirigida especialmente el personal que trabaja dentro del restaurante, el mismo que debe incluir estrictamente estas características.

- Diligencia: en la ejecución de solicitudes de comensales, dándoles prioridad necesaria para no crear incómodas y puedan presentarse

La asistencia de sala generalmente se asocia con el restaurante y, pero no se debe olvidar que se lo puede aplicar y asociar también a montajes improvisados en terrazas, zonas de descanso de las piscinas, salón de bar o cafetería donde se sirvan comidas. Con pequeñas matizaciones de formas de servicio o diferentes consumiciones. en donde se servirá comidas e incluso a servicios especiales.

5.7.4.2. El ambiente.

PRESENTACIÓN DE LA SALA PARA EL SERVICIO

Gráfico N° 9 Presentación de la sala para el servicio



Fuente: Técnicas de calidad de servicio, 2011, www.hosteleriatcs.com/curso/index.html

- Las instalaciones supervisadas al completo y funcionando correctamente.
- Los lugares limpios y ordenados.
- El material de servicio limpio, reposado, de partido y ordenado como corresponda.
- Los productos: suficientes para el servicio, ordenados y en la temperatura adecuada
- La preparación anterior de productos complementarios a punto y conservados adecuadamente
- La temperatura del local: la que proceda según la estación del año
- El sonido ambiental: controlado y el adecuado
- El mobiliario: limpio y colocado
- El personal: correctamente aseado y uniformado
- El espíritu de servicio y atención al cliente: TOTAL

Material de asistencia

- Pequeño stock de loza y cristal de servicio más utilizado habitualmente.
- Cubertería completa
- Cubiertos especiales
- Manteles
- Cubre-manteles
- Servilletas grandes
- Servilletas de té
- Litos
- Cartas de la oferta en mesas
- Ceniceros

- Supervisar puesta a punto y proceder.
- Coordinar con el departamento Cocina
- Abrir instalaciones.

SERVICIO

- Recibir a los clientes.
- Ayudar en la atención de servicio de guardarropa
- Atenciones específicas de personas con minusvalías y niños durante todo el servicio.
- Acompañar a la mesa a los comensales y acomodarles.
- Retirar los servicios montados, que no vayan a utilizarse.
- Entregar la Carta y sugerir, ofertar y/o aconsejar, si procediera.
- Realizar las Atenciones de Servicio en Mesa de forma profesional y correcta.
- Si el servicio conlleva atención de pequeño bufé, observar y respetar realizaciones de exposición de alimentos.
- Retirar todo el material de servicio de las mesas que terminan, una vez que los comensales hayan abandonado la sala, vestirla de nuevo con mantelería limpia y colocar mobiliario.
- Montar nuevamente si así estuviera establecido.
- Comunicar en Cocina y stands de trabajo implicados en el servicio la última comanda.

CIERRE

- Ordenar, contar y preparar la ropa sucia para enviarla a la lavandería.

- Enviar pequeños stocks de material de servicio sobrante al propio stand de equipamiento tal y como esté establecido.
- Otras tareas específicas establecidas.
- Cierre de instalaciones.

GÉNEROS ASOCIADOS

Gráfico N° 11 Géneros asociados



Fuente: Técnicas de calidad de servicio, 2011, www.hosteleriatcs.com/curso/index.html

- Sal
- Pimienta
- Canela
- Salsas y Mostazas
- Palillos
- Otros géneros y productos complementarios

COMUNICACIONES PROPIAS

Gráfico N° 12 Tipos de menú



Fuente: Técnicas de calidad de servicio, 2011, www.hosteleriatcs.com/curso/index.html

Equipo básico:

- Aparadores
- Sillas de clientes
- Mesas de cliente
- Mesas auxiliares
- Carros de servicio
- Utensilios y aparatos especiales y específicos
- Material de servicio y asistencia

Stand asociado básicamente a:

- Restaurantes

- Servicios especiales
- Salones o lugares destinados al consumo de comidas y bebidas con servicio en mesa.

5.7.4.3. La higiene.

Fotografía N° 1 Limpieza de las instalaciones



Fuente: Memorias del Country Club “Arrayanes”

5.7.5. ADMINISTRAR LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE.

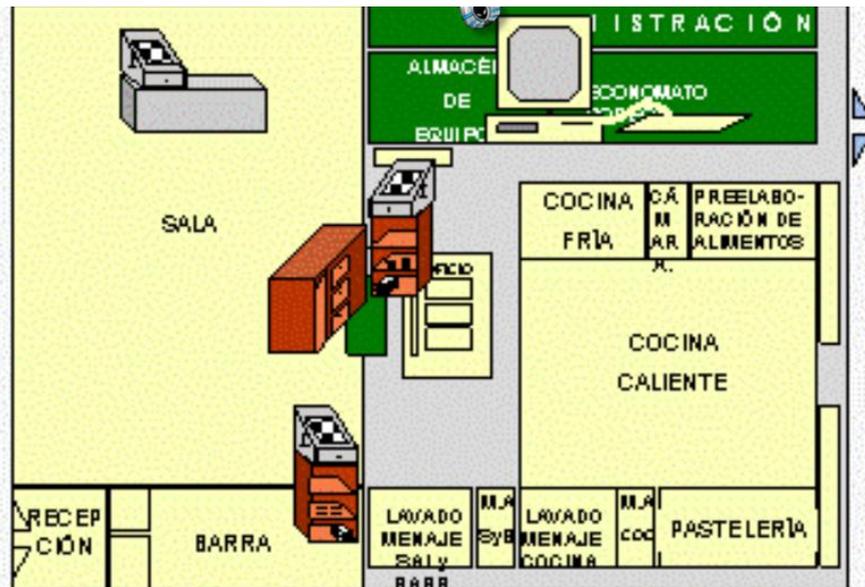
Administración de control

Para la realización de una administración y control efectivo es necesario una programación inicial y un seguimiento técnico de relación, que está relacionado íntimamente con el control.

- La administración y control de un establecimiento
- Facturación y control de comidas y bebidas

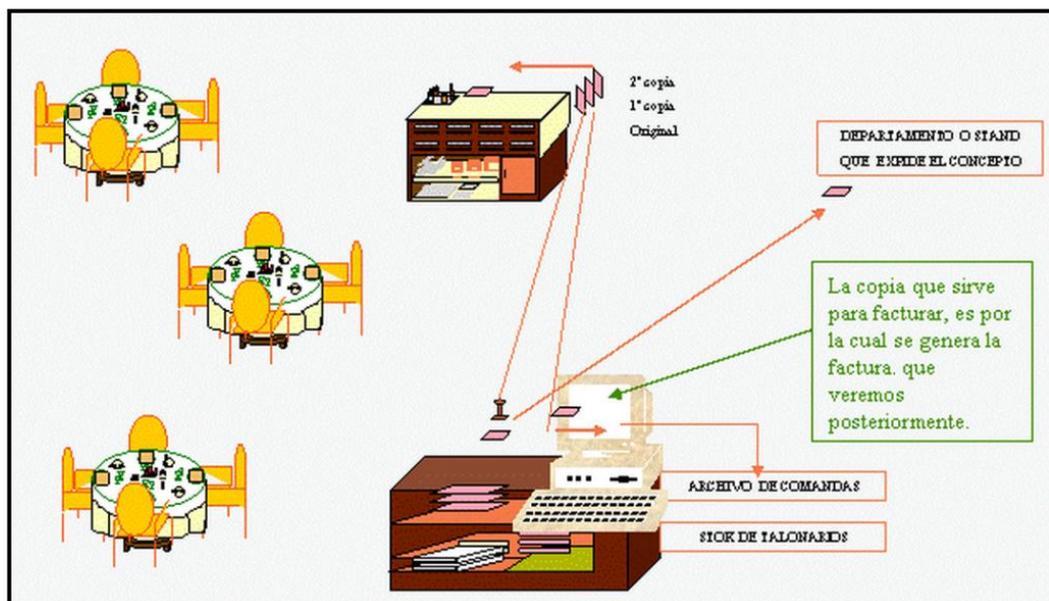
El control de comidas y bebidas es responsabilidad de todas las personas de un establecimiento que están vinculadas de una o de otra forma a los productos y objetos que se encuentran dentro del restaurante.

Gráfico N° 13 Modelo de sistema de control



Fuente: Técnicas de calidad de servicio, 2011, www.hosteleriatcs.com/curso/index.html

Gráfico N° 14 Registro del pedido



Fuente: Técnicas de calidad de servicio, 2011, www.hosteleriatcs.com/curso/index.html

La comanda.- es el soporte documental o vale, donde la persona encargada, normalmente el Capitán, anota la demanda que realiza el cliente de los productos que componen la oferta del establecimiento.

El manejo de la comanda es una fase fundamental en la prestación del servicio, ya que si no se conocen los deseos del cliente, difícilmente podrá satisfacerse.

La comanda también es un documento básico en el proceso de facturación, los productos y cantidades que se anotan en la comanda serán los que se facturen al cliente.

Gráfico N° 15 Datos de la comanda de Arrayanes Country Club

Estructura de la comanda Arrayanes

N° de Mesa _____
N° de Habit _____

COMANDA

N° 399394

Salonero _____

Hora de Ingreso _____
N°

Fecha _____

Pax _____

Forma de Pago

EFC. <input type="radio"/>	T/C <input type="radio"/>	HAB. <input type="radio"/>
----------------------------	---------------------------	----------------------------

Nombre _____

C.I. / R.U.C. _____ Telf: _____

Dirección: _____

CANTIDAD	ARTICULO

BEBIDAS

N° 399394

CANTIDAD	ARTICULO

MESERO

ENCARGADO/SERVICIO

Firma
Nombre

Firma
Nombre

Elaborado por: VEINTIMILLA, Yessenia

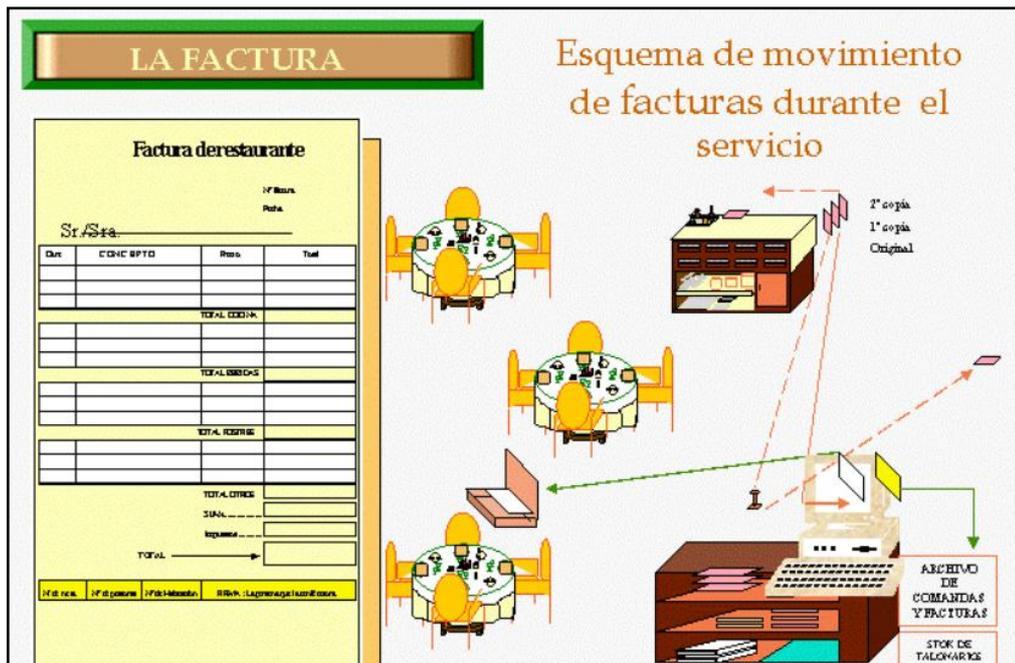
Es el maitre, jefe de comedor o encargado y en ocasiones otra persona de servicio quien confeccionar la comanda por triplicado, entregándola a continuación al responsable de la mesa con las órdenes específicas que conlleva.

La 2da copia, se queda el responsable de servir la mesa (jefe de rango) para que en todo momento tenga conocimiento de los platos solicitados por el comensal.

La 1ra copia le envía la facturación para que se encargue en factura todas las comidas y/o bebidas solicitadas por la mesa.

La original es la adquisitiva al departamento que corresponda, previamente sitiada por el stand de facturación. De esta forma el departamento expedidor del producto tiene constancia de que se factura mismo producto solicitado.

Gráfico N° 16 Esquema de facturación



Fuente: Técnicas de calidad de servicio, 2011, www.hosteliatcs.com/curso/index.html

5.7.5.1. Debe contar con el personal idóneo.

La SALA, que por ser uno de los que más concurridos, es el lugar en donde se tiene el mayor contacto con los clientes, por lo tanto se deberán observar, respetar y cumplir con las actitudes y procedimientos propios del trato y la atención al cliente.

- **Conocer las tareas propias** de los stands anexos implicados en el servicio en sala, dará como resultado seguridad y una mayor calidad de servicio al cliente.
- Una buena **puesta a punto**, ayudará agilizar y a elevar la categoría del servicio.
- Se deberán **programar las tareas propias** para evitar imprevistos que pudieran surgir y para no duplicar viajes innecesarios a la sala, cocina o departamentos anexos.
- Preocuparse por un amplio conocimiento de la oferta de productos y platos, permitirá, actuar o responder (según proceda) a ciertas matizaciones que el comensal pueda demandar en un determinado momento. Si todo esto se completa con la **utilización e interpretación correcta del lenguaje**, se conseguirá que el comensal se sienta satisfecho con la persona que le está atendiendo.
- **El trabajo en equipo**, se hace imprescindible, para la coordinación de tareas, para dar un cierto toque de dinamismo al servicio en todo su contexto.

- **La elegancia, estilo, soltura y pulcritud** irán con la persona que ocupe uno de estos puestos de actuación.

La diligencia en la ejecución de solicitudes de comensales, será prioritaria para no crear situaciones incómodas que pudieran plantearse

5.7.5.2. Capacitación del personal. (Técnicas de las BPM)

Existen muchos ejemplos en los que la intervención en la capacitación del recurso humano modifica sustancialmente la actitud de los servidores, y con ello el mejoramiento de los resultados financieros.

La razón que identifica las deficiencias de la administración hotelera ha sido notable por su falta de capacitación y modificación de la conducta humana, de ahí que el peso de las políticas y estrategias administrativas se tengan que orientar en primer lugar a perfeccionar el comportamiento del recurso humano, y luego a medir sus resultados en parámetros de eficiencia, efectividad y eficacia que se traduzcan en rendimientos financieros de las empresas hoteleras.

La motivación.

Los propietarios o gerentes deben 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 resolución de problemas y se esfuercen por ser creativos cuando enfrentan obstáculos en su trabajo.

A continuación se mencionan los pasos para motivar al personal:

1. 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 motivarán a los demás a mejorar el servicio que brinda a los clientes.

2. Reconocimiento informal.

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

3. Invite a 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 invitándolo a almorzar junto con usted. Procure tomar suficiente tiempo para felicitar a todos sin prisa.

4. Control del servicio al cliente.

Los administradores deben estar al día con las actividades que realiza el personal del restaurante, esto le permite llevar un mejor control en el servicio, logrando así la satisfacción del cliente.

A continuación se mencionan los pasos para controlar el servicio al cliente.

a.- Medir los resultados.

Los administradores de los restaurantes deben tener en cuenta la medición en el proceso de las funciones de sus empleados; esto lo deben 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 verá el resultado de la agilidad del personal.

b.- Observación directa al personal.

El gerente del área de alimentos y bebidas 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.

Implementación del plan de calidad para mejorar la atención al cliente

Para que administradores o la persona responsable en ejecutar esta propuesta es necesario que tomen en cuenta los siguientes pasos:

- **Aprobación del plan**
- Es importante que cuando aprueben el plan, ya que por medio de éste, el country club “Arrayanes” podrá contar con un instrumento que les permita brindar un servicio de calidad, logrando así, satisfacer las necesidades del cliente.
- **Comunicarle el plan al personal.**
- Es necesario que los administradores o la persona encargada en aplicar esta propuesta se reúnan con el personal del restaurante, haciéndole ver el beneficio que obtendrá la empresa al llevarlo a cabo, a continuación se mencionan algunos de esos beneficios:
 - Mejorará la relación entre la gerencia, empleados y clientes.
 - Se brindará un servicio de calidad al cliente.
 - Se logrará el desarrollo del recurso humano.
 - Se incrementará la demanda.
 - Se obtendrá una mayor rentabilidad
- **Puesta en marcha.**

Los administradores de los restaurantes o la persona responsable en la aplicación de esta propuesta que deben capacitar al personal con el objetivo de que obtengan conocimientos y habilidades para que se efectúe

la puesta en marcha del plan y lo realicen de forma inmediata, con el propósito de que se constituya en una herramienta que permita a la empresa mejorar la calidad en la atención.

- **Mantenimiento.**

Luego de la aprobación del plan y puesta en marcha, los administradores de los restaurantes deben de supervisar constantemente al personal, para asegurarse si están llevando a la práctica las actividades descritas en la propuesta y a la vez verificar si los empleados tienen algún obstáculo en su aplicación para que tomen en cuenta las medidas necesarias para su buen funcionamiento.

5.8. Recursos

Los recursos para la implementación y ejecución de esta propuesta serán cubiertos en su totalidad por el Country Club “Arrayanes”.

5.8.1. Materiales

Para la implementación de esta propuesta se necesitaran los siguientes materiales:

Gráfico N° 17 Materiales para la capacitación

DESCRIPCIÓN
Capacitador o Motivador
Expositor de liderazgo
Guión de trabajo
Refrigerio
Hojas guías de trabajo para los grupos.
Fotografías
Cartulina
Papel
Goma
Masking tape
Marcadores
Plastilina
Pasajes

Elaborado por: VEINTIMILLA Yessenia

5.8.2. Económicos

Como se indicó el Country Club “Arrayanes” correrá con todos los gastos ya que ellos tomaran la decisión de que la ejecución de esta propuesta, sea con el personal de la empresa o contratar personal externo para aplicación del plan de este trabajo.

5.8.3. Talento humano

El Recurso Humano presenta una increíble actitud para desarrollar nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar aptitudes y comportamientos. En el Country Club “Arrayanes” se aplicará la técnica en base a

objetivos para lograr una excelencia en la calidad en la atención al cliente del club.

El desempeño de los trabajadores operativos y administrativos del área de alimentos y bebidas del club se evaluará mediante un instrumento diseñado para tal fin, de acuerdo a las competencias laborales establecidas, con el objeto de identificar las limitaciones y de ser necesario se trazan planes de mejoramiento. De ahí que el instrumento puede ser bien llamado Evaluación para el Desarrollo.

Con el fin de mejorar la capacidad productiva y del desempeño de los trabajadores de departamento de alimentos y bebidas del club arrayanes, es necesario efectuar una capacitación minuciosa en las diferentes actividades que ejecuta el personal en las cuales por lo general se ha localizado deficiencias, que previa esta capacitación se logrará eliminar dicha falencias y garantizar el mejoramiento del servicio y la atención a los socios.

Tabla N° 1 Plan de capacitación al personal operativo del departamento de A&B del Country Club “Arrayanes”

DATOS PRELIMINARES	
DETALLE	ACTIVIDAD
Capacitador	Gustavo Tomé (Argentino)
Horas	48 horas
Cursos	12 Curso. Cada tema se divide en 12 días
Duración	4 hora diarias
Materiales que utilizan	Pizarrones, Marcadores, copias, computadora, Infocus, folletos para cada uno, libretas para apuntar.
Manejo de menaje	Blanco y celeste
Costo	\$25.000
Refrigerios	Galletas biscocho y café

CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN			
TIEMPO	TEMA	HORAS	CONTENIDOS
PRIMERA SEMANA	Personal de Servicio	4	<ul style="list-style-type: none"> • Aptitudes del Personal • Estándares de Apariencia Personal • Trabajo en Equipo
SEGUNDA SEMANA	Tipos de Servicio	4	<ul style="list-style-type: none"> • Emplatado • Servicio a la Inglesa • Servicio de Gueridón • Manejo de Pinzas • Muletilla
TERCERA SEMANA	Menaje del Restaurante	4	<ul style="list-style-type: none"> • Vajilla • Cristalería • Cubertería • Petit Menaje • Fuentes • Lencería
CUARTA SEMANA	Mise en Place	4	<ul style="list-style-type: none"> • Desbarazado y Transporte de Platos • Montaje de Cubiertos • Migar • Lito • Agua Manila
QUINTA SEMANA	La Comanda	4	<ul style="list-style-type: none"> • Confección de la Comanda • Datos que figuran en la Comanda • Orden de la toma de Comanda • Clases de Comandas • Terminología
SEXTA SEMANA	Mise en Place	4	<ul style="list-style-type: none"> • Desbarazado y Transporte de Platos • Montaje de Cubiertos • Migar • Lito • Agua Manila
SÉPTIMA SEMANA	APPCC	4	<ul style="list-style-type: none"> • Implantación de Puntos Críticos
CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN			
TIEMPO	TEMA	HORAS	CONTENIDOS
OCTAVA SEMANA	Enología	4	<ul style="list-style-type: none"> • La Vid y la Vendimia • La Fermentación • Crianza • Envejecimiento • Embotellado • Clasificación de los Vinos • Tipos de Uvas • Cavas y Champagnes • Denominaciones de Origen • Nomenclatura
NOVENA SEMANA	Servicio del Vino	4	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciación a la Cata • Normas Generales • Temperatura • Descorche • Decantación • Aireación
DÉCIMA SEMANA	El Bar	4	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto • Historia

DECIMA PRIMERA SEMANA	Cocktelería	4	<ul style="list-style-type: none"> • Recetas Estandar • Elaboración de Cocktails
DUODÉCIMA SEMANA	Destilados	4	<ul style="list-style-type: none"> • Catas • Elaboraciones

BIBLIOGRAFÍA

ALLHOTELS. (22 de junio de 2012). *Parámetros para medir la calidad de los hoteles*. Recuperado el 27 de febrero de 2013, de <http://www.allhotels.co.cr/hoteles/parametros-para-medir-la-calidad-de-los-hoteles>

APMG-UK. (2008). *Fundamentos del ITIL*. Madrid: Tecnofor.

BARBIERI, R. M. (8 de enero de 2010). Clubes de Campo.

Bernal, M. (03 de septiembre de 2011). *Conozca los diversos tipos de clientes que existen*. Recuperado el 20 de agosto de 2013, de http://www.eltiempo.com/entretenimiento/restaurantes/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-10285906.html

Carlson, J. (3 de junio de 1994). *Triángulo del Servicio*. Recuperado el 2 de agosto de 2013, de : www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/.../servicio.../contenido_u3.pdf

Carlzon, J. (12 de 04 de 2009). *Gerencia del Servicio*. Recuperado el 20 de 08 de 2013, de <http://es.scribd.com/doc/14153611/GERENCIA-DEL-SERVICIO>

CASTAÑO, J. M. (18 de mayo de 2006). *Tipología del turista*. Recuperado el 5 de agosto de 2012, de <http://goo.gl/NRFhs>

CHIAVENATO, I. (2006). *Introducción a la teoría de la Administración*. Mexico: McGraw Hill.

Czinkpta Michael, KotabaMassaki (2001) *administración de mercadotecnia* (2da edición), México D.F., México, Internacional Thomson Editores

DMQ, C. m. (2005). *Régimen del Suelo del DMQ corresponde a la codificación de los textos de las ORDM N° 095 y 107*. Recuperado el 15 de Junio de 2013, de <http://cae.org.ec/ordenanzas/Q22.pdf>

FDNE. (1 de marzo de 2012). *Plan Estratégico de la Federación Deportiva Nacional Del Ecuador 2012 – 2020*. Recuperado el 25 de junio de julio de 2013, de www.fedenador.org.ec/index.../planes?...plan-estrategico...2012-2020

Federación Hotelera del Ecuador, INEN 2435. (9 de mayo de 2008). *Turismo.Steward.. Requisitos de competencia Laboral*. Recuperado el 2 de julio de 2013, de <https://law.resource.org/pub/ec/ibr/ec.nte.2435.2008.pdf>

Federación Hotelera del Ecuador, INEN 2436. (10 de octubre de 2007 c). *Turismo. Administrador de Restaurante. Requisitos de competencia Laboral*. Recuperado el 2 de julio de 2013, de <http://www.hotelesecuador.com/downloads/ADMINISTRADOR%20DE%20RESTAURANTE.pdf>

Federación Hotelera del Ecuador, INEN 2439. (10 de octubre de 2006). *Turismo. Capitán de meseros. Requisitos de Competencia laboral*. Recuperado el 2 de julio de 2013, de <http://www.hotelesecuador.com/downloads/CAPITAN%20DE%20MESEROS.pdf>, 2007 10 10

Federación Hotelera del Ecuador, INEN 2441. (18 de mayo de 2008). *Turismo. Cocinero polivalente. Requisitos de competencia laboral*. Recuperado el 2 de julio de 2013, de <https://law.resource.org/pub/ec/ibr/ec.nte.2441.2008.pdf>

Federación Hotelera del Ecuador, INEN 2442. (7 de julio de 2007a). *Turismo. Chef de cocina. Requisitos de competencia Laboral*. Recuperado el 2 de julio de 2013, de www.hotelesecuador.com/downloads/CHEF%20DE%20COCINA.pdf

Federación Hotelera del Ecuador, INEN 2455. (7 de julio de 2007 b). *Turismo, Chef de Partida, Requisitos de competencia laboral*. Recuperado el 2 de julio de 2013, de www.hotelesecuador.com/downloads/CHEF%20DE%20PARTIDA.pdf

Federación Hotelera del Ecuador, INEN 2457. (19 de mayo de 2008). *Turismo. Chef pastelero. Requisitos de competencia laboral*. Recuperado el 2 de julio de 2013, de www.setec.gob.ec/docs/.../4...de.../chef%20pastelero-panadero.pdf

Federación Hotelera del Ecuador, INEN 2440 b. (10 de octubre de 2008). *Turismo. Mesero. Requisitos de competencia Laboral*. Recuperado el 2 de julio de 2013, de <https://law.resource.org/pub/ec/ibr/ec.nte.2440.2008.pdf>

FISCHER, R. (2003). *Manual Servicio Restaurantes Hoteles* (3era ed.). Santiago de Chile, Chile: WSA Consultores.

GARIMELLA kiran, L. M., & Williams, B. (2008). *Introducción a BPM para Dummies®*, edición especial de Software AG. Indianápolis, Indiana, EEUU: Wiley Publishing.

Katona, G. (1967). *Qué es la psicología del consumidor* (XII ed.). NUEVA YORK, EEUU: American Psychologist.

KOTLER, P. y. (2003). *Fundamentos de Marketing. 6° Edición. México: Ed.* (6ta ed.). México: Pearson Prentice.

LUNA, R. y. (2011). *Guía para elaborar estudios de factibilidad de proyectos ecoturísticos*. Guatemala, Guatemala: PROARCA /CAPAS/USAID.

Pérez, T. V. (2006). *Calidad Total en la Atención al Cliente*, . México: Vigo.

Pérez, V. (2006). *Calidad Total en la atención al clientes. Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio* (1ra ed.). México: Editorial Ideas propias Vigo.

QUITO, D. M. (7 de abril de 2005). *Ordenanzas de Gestión Urbana Territorial N° 095 y 107*. Recuperado el 20 de junio de 2013, de cae.org.ec/ordenanzas/Q22.pdf

SAGPYA. (20 de diciembre de 2006). *Procedimientos operativos estandarizados de saneamiento(POES)*. Recuperado el 13 de abril de 2013, de hhh./www.alimentosargentinos.gov.ar/programa_calidad/calidad/boletines/bolet_poes.PDF

Sandoval, M. (1994). *La psicología del consumidor: una discusión de su estado actual y aportes al mercadeo*. Argentina: Suma Psicológica.

Solomon, M. R. (2008). *Comportamiento del consumidor* (7° Edición ed.). DF México, México: Pearson Prentice.

VERA A, C. R. (18 de MARZO de 2008). *ALIMENTOS DE CALIDAD PARA EL MUNDO POSIBLE*. Obtenido de UNIRAM: <http://www.uniram.com.ar/jornadas/XXV/tc-26.pdf>

VILCHES, E. (2010). *Guía de la Gestión de Servicios Basadas en Fundamentos de ITIL v3*. Madrid: Luana.

ANEXO N° 1

CUADRO COMPARATIVO DE LA COMPETENCIA DEL COUNTRY CLUB “ARRAYANES”

SERVICIOS	NOMBRE DEL CLUB					
	LOS CHILLOS	CASTILLO DE AMAGUAÑA	QUITO TENNIS	RANCHO SAN FRANCISCO	COUNTRY CLUB FAE	ARRAYANES COUNTRY CLB
CANCHAS						
TENIS	X	X	X	X	X	X
GOLF	X		X			X
INSTALACIONES HIPICAS	X		X	X		X
INDOR	X	X	X	X	X	X
VOLEY	X	X	X	X	X	X
BASQUET	X	X	X	X	X	X
RAQUET	X	X	X	X	X	X
SQUASH	X	X	X	X	X	X
AREA DE RECREACION						
PISCINAS	X	X	X	X	X	X
GIMNASIO	X	X	X	X	X	X
AREAS DE CAMPING		X	X			X
BARES / SNACKS	X	X	X	X	X	X
CAFETERÍAS	X		X	X		X
SALAS DE JUEGOS	X	X	X		X	X
JUEGOS INFANTILES	X	X	X	X	X	X
AREAS DE BBQ	X	X	X		X	X
CASA CLUB/SEDE SOCIAL	X	X	X	X	X	X
AREA DE PATINAJE		X				
SEVICIOS ESPECIALES						
PELUQUERÍAS	X		X	X		X
BAZARES / ALMACENES		X	X	X		X
VESTIDORES POR TIPOS	X	X	X	X	X	X
SALA DE MASAJES	X	X	X			X
SAUNAS	X	X	X	X	X	X
TURCOS	X	X	X	X	X	X
HIDROMASAJES	X	X	X	X	X	X
ENFERMERÍA			X			X
GUARDERÍA		X				X
TOTAL SERVICIOS	22	22	25	19	17	26

ENCUESTAS

ENCUESTA PARA LOS ACTORES INTERNOS

Objetivo: Determinar el manejo y desenvolvimiento del personal del área de alimentos y bebidas de los restaurantes del Country Club “Arrayanes” para hacer las correcciones necesarias.

Instrucciones: Por favor llenar el siguiente cuestionario con toda honestidad, transparencia y ética, ya que servirá para mejorar los procedimientos utilizados actualmente. **(Marque con una X)**

CUESTIONARIO

1.- ¿Considera usted que la empresa otorga productos y servicios de calidad, y que superan las expectativas del cliente?

SI

NO

2.- ¿En el área de producción de alimentos manejan procedimientos de control sanitario?

SI

NO

3.- ¿Cumple usted con los tiempos establecidos en el área de alimentos y bebidas?

SI

NO

4.- ¿Se han determinado estrategias para el mejor funcionamiento del área de alimentos y bebidas?

SI

NO

5.- ¿Sabe usted que es una Receta Estándar?

SI

NO

6.- ¿Cree usted que el manejo de alimentos tanto en bodega como en cocina son los adecuados?

SI

NO

7.- ¿Cómo es su relación de trabajo con las personas de su área y de las otras áreas del departamento de Alimentos y Bebidas?

Regular: _____

Buena: _____

Mala: _____

8.- ¿Cree usted que cuenta con los equipos e implementos necesarios para realizar un buen trabajo?

SI

NO

B) DE LOS ASPECTOS RELACIONADOS CON LA HIGIENE, SANEAMIENTO, BUENAS PRÁCTICAS Y PELIGROS DE MANUFACTURAS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS.

1.- ¿El área cuenta con medidas de higiene?

SI

NO

2.- ¿El área cuenta con medidas de saneamiento?

SI

NO

3.- ¿En el área de alimentos cuenta con medidas de manejo basura?

SI

NO

4.- ¿El área de alimentos cuenta con medidas para control de plagas?

SI

NO

5.- ¿Cree usted que es necesario capacitar el personal operativo en los distintos tópicos del área de Alimentos y Bebidas en algún tema específico?

SI

NO

Mencione

cuales:.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTAS A LOS SOCIOS

Objetivo: Determinar el grado de atención que recibe el socio del Country Club “Arrayanes”, para hacer las correcciones necesarias y lograr una satisfacción total del cliente.

Instrucciones: Por favor llenar el siguiente cuestionario con toda honestidad, transparencia y ética, ya que servirá para mejorar los procedimientos utilizados actualmente. (Marque con una X)

1. ¿Qué le pareció el servicio?

Excelente ___

Muy Bueno ___

Bueno ___

Malo ___

2. ¿Cómo estuvo su comida?

Sabor:		Textura y Presentación:		Calidad:	
Excelente	___	Excelente	___	Excelente	___
Muy Bueno	___	Muy Bueno	___	Muy Bueno	___
Bueno	___	Bueno	___	Bueno	___
Malo	___	Malo	___	Malo	___

3. Para Usted el tiempo de servicio es:

Rápido ___

Normal ___

Lento ___

4. Con que frecuencia viene usted a consumir en el restaurante

A veces ___

Casi siempre ___

Siempre ___

Nunca ___

Por qué: _____

5. Para Usted, la presentación de nuestro personal de servicio es:

Excelente ___
Muy Bueno ___
Bueno ___
Malo ___

6. La Infraestructura y Decoración del salón donde fue Usted atendido es:

Excelente ___
Muy Bueno ___
Bueno ___
Malo ___

8. Califique el nivel de cortesía de nuestro personal de servicio.

Excelente ___
Muy Bueno ___
Bueno ___
Malo ___

9. Califique al personal administrativo.

Excelente ___
Muy Bueno ___
Bueno ___
Malo ___

10. Para mejorar el ambiente del restaurant, cuál de los siguientes aspectos Ud. propondría un cambio.

Muebles ___
Pintura ___
Decoración ___
Iluminación ___
Otros _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN