

**UNIVERSIDAD AMERICANA**

**Facultad de Turismo y Administración Hotelera**



**“La Importancia de la Capacitación para una Mejor  
Calidad en el Servicio y Atención al Cliente en la  
Industria Restaurantera de la Ciudad de Managua”.**

**Sharon Amador Zeledón  
Celia M. Camacho Duarte**

Monografía para optar al grado de  
Licenciado en Turismo y Administración Hotelera.

Tutor  
**Lic. Juan Ramón Castillo Barreto**

Managua, Nicaragua. Abril, 2004

***DEDICATORIA***

***A Dios, Nuestros Padres, y Seres Queridos.  
Por Todo su Apoyo.***

***Sharon y Celia***

## AGRADECIMIENTOS

### *Muchas Gracias a:*

Dios, quien nunca me desamparó y derramó sobre mi sabiduría para culminar con éxito, esta fase tan importante de mi vida.

    Mi Papi , por ser mi ejemplo y mi mejor amigo,  
    por el apoyo continuo y persistente que me brindó.

    Mi Mami, por su inmenso amor, esmero y dedicación.

    Carlos, por todo su amor y apoyo incondicional,  
    además de llenar mi vida de dicha y felicidad.

    Nana Lucila, por regalarme su vida, tiempo y amor.

    Celia, mi compañera y mejor amiga, por todos los buenos momentos  
    y por compartir conmigo este logro tan importante.

    Dr. Juan F. Noguerras, por sus consejos y orientación.

    Y a todas aquellas personas que forman parte de mi vida  
    y comparte conmigo mis éxitos.

*Con Cariño,*

*--Sharon--*

***Muchas Gracias a:***

Dios, por darme vida, fuerzas y sabiduría para realizar mis sueños y seguir luchando por mis ideales.

Mis Padres, por su amor eterno y por ser los forjadores de mi vida y educación. Tata, por enseñarme tantas cosas en la vida y Mama, por todos tus consejos y tu apoyo.

Gustavo, por brindarme amor, apoyo y consejos en todo momento, además de siempre dibujar una sonrisa en mi rostro en los momentos difíciles.

Sharon, por ser mi mejor amiga y compartir la felicidad de culminar con éxito nuestra tesis y carrera.

Lic. Juan F. Noguerras, por su inspiración y enseñanzas.

Todos los que nos prestaron sus recursos y su tiempo para finalizar exitosamente esta investigación.

*Con Cariño,*

***--Celia--***

## INDICE

<b>I.</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>4</b>
<b>III.</b>	<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
	<b>1- Industria del Servicio de Alimentos.....</b>	<b>5</b>
	1.1. ¿Qué son Restaurantes?.....	5
	1.2. Categorización de Restaurantes.....	6
	1.2.1. Criterio para la Clasificación por “Tenedores”.....	7
	1.3. Criterio de Clasificación de Tipos de Restaurantes.....	10
	1.4. Tipos de Restaurantes.....	11
	1.4.1. Restaurantes Clásicos.....	11
	1.4.2. Restaurantes Ocasionales.....	11
	1.4.3. Restaurantes Especializados.....	12
	1.4.4. Restaurantes Familiares.....	12
	1.4.5. Establecimientos de Comida Rápida.....	12
	<b>2- Servicio al Cliente.....</b>	<b>13</b>
	2.1. ¿Qué es Servicio al Cliente?.....	13
	2.1.1. Servicio de Excelencia.....	14
	2.1.2. Servicio no Diferenciado.....	14
	2.1.3. Equipaje Cultural de Servicio.....	14
	2.1.4. Exigencia Cultural de Servicio.....	14
	2.2. Los Diez Componentes Básicos del Servicio al Cliente.....	14
	2.3. Los Siete Secretos del Servicio al Cliente.....	16
	2.4. Los Siete Pecados del Servicio.....	18
	2.5. Tipos de Servicio en Restaurantes.....	19

<b>3- Atención al Cliente.....</b>	<b>20</b>
3.1. ¿Qué es Atención al Cliente?.....	20
3.2. Los Diez Mandamientos de la Atención al Cliente.....	20
3.3. Formalidades para la Atención al Cliente.....	22
3.4. Consejos y Recomendaciones para Personal de Atención al Cliente.....	30
3.5. El Perfil Ideal de la Persona que Provee el Servicio.....	31
3.6. Presentación Personal y Cordialidad.....	32
3.6.1. Cordialidad.....	32
<b>4- Calidad.....</b>	<b>33</b>
4.1. ¿Qué es Calidad?.....	33
4.2. Objetivos de la Calidad Total.....	34
4.3. Fundamentos Básicos de la Calidad Total.....	34
4.4. Características de la Calidad Total en Servicios.....	35
4.5. Los Cuatro Principios de un Programa de Calidad.....	36
4.6. ¿Cómo Lograr el Personal y Recursos Materiales de Calidad?.....	36
4.7. Estándares de Calidad Medibles.....	36
4.8. Beneficios de la Calidad.....	37
<b>5- Cliente.....</b>	<b>37</b>
5.1. ¿Qué es Cliente?.....	37
5.2. Satisfacción del Cliente.....	38
5.3. Expectativas.....	38
3.3.1. ¿Cómo Cumplir con las Expectativas y a Través de qué Herramientas? .....	38
<b>6- Recursos Humanos.....</b>	<b>40</b>
6.1. Recursos Humanos.....	40
6.2. Actividades Claves de Recursos Humanos.....	40
6.3. Descripción de Cargos del R.R.H.H. de Sala.....	42
<b>7- Capacitación.....</b>	<b>45</b>
7.1. Conceptos de Capacitación.....	45

7.1.1. Capacitación Técnica.....	46
7.1.2. Capacitación de Sensibilización.....	46
7.1.3. Capacitación de Vestíbulo.....	46
7.1.4. Capacitación Fuera del Trabajo.....	46
7.1.5. Capacitación por Medio de Experiencias Conductuales.....	46
7.1.6. Entrenamiento.....	46
7.2. Objetivos de la Capacitación.....	46
7.3. Necesidades de Capacitación.....	47
7.3.1. Concepto.....	47
7.3.2. Tipos de Necesidades.....	48
7.4. Síntesis Sistémica de la Capacitación.....	49
7.5. Evaluación y Seguimiento.....	51
7.6. El Proceso de la Capacitación.....	52
<b>IV. HIPÓTESIS .....</b>	<b>54</b>
<b>V. DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>55</b>
<b>VI. RESULTADOS.....</b>	<b>66</b>
1. Entrevista Exploratoria.....	66
2. Resumen de Entrevista Exploratoria.....	96
3. Encuesta a Empleados.....	98
4. Encuesta a Clientes.....	102
5. Análisis Comparativo.....	107
<b>VII. CONCLUSIONES .....</b>	<b>111</b>
<b>VIII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>113</b>
 <b>ANEXOS</b>	
 <b>BIBLIOGRAFÍA</b>	

## I. INTRODUCCIÓN

A raíz del emergente desarrollo en el rubro turístico, se ha podido observar la aparición de diversas empresas dedicadas al negocio de restaurantes y hotelería en las áreas céntricas de la ciudad de Managua, lo cual indica un aparente progreso en la economía local. Cabe destacar que las empresas que gozan de este auge son en su mayoría, grandes franquicias o cadenas hoteleras de renombre mundial que requieren grandes recursos financieros y logísticos para poder funcionar. Sin embargo, éste no es el caso de las pequeñas y medianas empresas turísticas en Managua, las cuales son manejadas generalmente por grupos familiares, quienes no cuentan con los suficientes recursos para tener una organización tecnificada y personal bien capacitado.

Mundialmente en las dos últimas décadas, el negocio de alimentos y bebidas ha crecido a un ritmo impresionante ya que los viajeros nacionales y extranjeros, gastan más dinero en comidas y representan alrededor de un tercio del total de ventas en la industria del servicio de alimentos<sup>1</sup>, obteniéndose los otros dos tercios de los clientes locales. Gran parte de este negocio se basa en clientes que buscan una experiencia especial o diferente al comer fuera de su casa, al igual que ser satisfechos por empresarios locales que hagan énfasis en menús especiales, ambientes distintos y alta calidad en la comida, la atención y el servicio. Pero en Nicaragua, existe el problema que el personal disponible para trabajar en estos negocios no tiene experiencia ni la capacitación adecuada, por lo que es necesario superar esta debilidad.

Por las razones anteriores, consideramos que uno de los problemas a resolver y que enfrenta el sector restaurantera en Managua, es la falta de capacitación en el servicio y atención al cliente de los recursos humanos a nivel operativo<sup>2</sup>, tales como meseros, cocineros, bar-tenders, capitanes y cajeras.

Existen instituciones que ofrecen capacitación para la gestión turística; esta actividad es incipiente y no se conocen los resultados concretos de estos cursos o su

---

<sup>1</sup> McIntosh Goeldner, Ritchie (2002). TURISMO, Planeación, Administración y Perspectivas. (2da ed.). México. Limusa Wiley. Capítulo 6.

<sup>2</sup> La denominación que se da al nivel que ocupan los meseros, cocineros, cajeros, anfitriones y capitanes pueden ser muchas. En esta tesis nos referimos a “nivel operativo” como la denominación de tales puestos laborales.



efecto a largo plazo sobre estas empresas. En vista de tal problema, el presente trabajo monográfico evalúa a restaurantes de categoría de uno a tres tenedores de la ciudad de Managua, mediante un estudio para determinar las necesidades de capacitación, imprescindibles para afianzar un mejoramiento en la atención y servicio al cliente. Todo esto con el fin de establecer a los restaurantes de la Capital como base de un verdadero desarrollo sostenible de la economía local.

Con este estudio pretendemos acentuar la importancia de la capacitación a nivel operativo del pequeño y mediano restaurantera y hacer frente a la creciente demanda por producto y servicios que cumplan con estándares de calidad. Así como también este estudio tiene como propósito principal concientizar a los empresarios de restaurantes sobre la importancia que tiene la capacitación de personal de nivel operativo para el mejoramiento del servicio y atención al cliente.

De forma más precisa, se quiere analizar el efecto que tiene la capacitación en el mejoramiento del servicio y atención al cliente, sobre la satisfacción de los clientes y éxito de la industria restaurantera en la ciudad de Managua.

A través de los años de estudio en la universidad hemos aprendido que la cultura del servicio es parte importante, para que un establecimientos de carácter gastronómico se desarrolle en un ambiente propicio y éste en la ciudad de Managua se vuelve más necesario y más difícil debido a la competitividad que existe en los negocios de alimentos. Por tal motivo, se ha elaborado una lista de recomendaciones que serán de gran utilidad para que los gerentes y/o propietarios de los restaurantes de la capital tengan las herramientas para mejorar las condiciones de desempeño en servicio al cliente de su personal.

Consideramos que es indispensable y por lo tanto necesario que los restaurantes cuenten con un personal altamente capacitado y bien gerenciado ya que en estos tiempos enfrentamos un ambiente muy riguroso donde la capacitación para el mejoramiento del Servicio al Cliente formaría parte de su ventaja competitiva.

Por lo tanto en esta investigación planteamos que una de las maneras por las cuales la industria restaurantera puede conseguir el éxito y fidelidad de sus clientes es tener en cuenta que la cultura de la capacitación para lograr la excelencia en el servicio y la atención al cliente es lo más importante.

## II. OBJETIVOS

### Objetivo General

Elaborar un estudio sobre la importancia de la capacitación en el servicio y atención al cliente del personal de nivel operativo, del sector restaurantera de la Ciudad de Managua.

### Objetivos Específicos

1. Determinar por medio de entrevistas y encuestas a gerentes y empleados, si el personal de los restaurantes de categorías de “Uno a Tres Tenedores” evaluados en la investigación ha recibido cursos de capacitación a nivel operativo.
2. Identificar las necesidades de capacitación que tiene el personal de nivel operativo de estos restaurantes, enfatizando en la cultura de atención y servicio al cliente de calidad.
3. Realizar una encuesta a los clientes de dos restaurantes con *Personal Capacitado* y dos restaurantes con *Personal No Capacitado*, evaluados en esta investigación, para determinar el efecto que tiene la capacitación sobre el grado de satisfacción que experimentan los clientes de los servicios brindados en dichas empresas.
4. Conocer la percepción que tienen los clientes encuestados sobre los restaurantes en general que visitan en la Ciudad de Managua.
5. Formular recomendaciones basadas en el diagnóstico (Entrevista, encuesta y evaluación) de la investigación, que contribuyan a desarrollar y mejorar la Calidad en el servicio y atención al cliente en los Restaurantes en Managua.

### **III. MARCO TEÓRICO**

#### **1. LA INDUSTRIA DEL SERVICIO DE ALIMENTOS**

La industria del Servicio de Alimentación consta de restaurantes, servicios de alimentos en los viajes, y de servicio de alimentos en maquinas expendedoras automáticas e institucional por contrato. Los restaurantes son locales que incluyen establecimientos como las unidades de comida rápida, cafetería, restaurantes de especialidades, restaurantes familiares, restaurantes de autoservicio, y restaurantes de servicio completo con un ambiente cuidadosamente preparado. El servicio de alimentos en los viajes incluye manipulación de alimentos en hoteles y moteles, servicios en carretera para los automóviles y todo el servicio de alimentos en aviones, trenes y barcos. El servicio de alimentos institucional en compañías, hospitales, asilos, etcétera, no se considera parte de la Industria Turística.

Los menús pueden ser de dos tipos: a la carta o comida a precio fijo. El menú a la carta consiste de una lista completa de todos los tipos completos de alimentos que se ofrece en ese día. El cliente elige los platos deseados. En la comida a precio fijo se elige una combinación de alimentos.

Los conceptos o tendencias nuevas incluyen restaurante étnicos, en especial aquellos tipo oriental o mexicano; mayor demanda de alimentos saludables, pescado, productos locales y platillos regionales; y diversidad de en el tamaño de las porciones.

##### **1.1. ¿Qué son Restaurantes?**

Son restaurantes aquellos establecimientos que expenden comidas y bebidas preparadas al público en el mismo local, prestando el servicio en condiciones anteriormente estipuladas y de acuerdo a las normas sanitarias correspondientes.

Los Restaurantes en atención a la calidad de sus instalaciones, equipamiento y servicio que proporcionan, tendrán una categoría genérica, que corresponde a primera, segunda y tercera categoría, y dentro de éstas, categorías específicas de 5, 4, 3 ,2 y 1

“Tenedor”. En esta investigación y en Nicaragua, los restaurantes se clasifican sólo dentro de las primeras tres categorías específicas, según el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR). Es decir de 1 a 3 “Tenedores”.

## 1.2. Categorización de Restaurantes

El instituto encargado de la categorización de los restaurantes en Nicaragua es el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR), quien actualmente tiene en proceso de revisión el Sistema Nacional de Calidad Turística de Nicaragua; diseñada por la empresa de consultores Siel Siel de Costa Rica y financiada y apoyada por el Banco Mundial de Desarrollo (BID) y CANTUR respectivamente. Esta empresa de consultores, junto con INTUR tomaron como parámetros la experiencia de países desarrollados turísticamente, como México, República Dominicana, Panamá y Guatemala, y se rigieron por las políticas internacionales de turismo de la Organización Mundial de Turismo (OMT), quien dicta las normas de clasificación para las Américas.

Los criterios plasmados a continuación para la categorización de restaurantes, son una guía temporal elaborada por INTUR para personas que deseen invertir en el sector restaurantera en Nicaragua; mientras se corrige y actualiza el Manual Oficial de Categorización de Restaurantes, que estará listo para su plan piloto a partir del mes mayo del 2004.<sup>3</sup>

**Tabla 1.2: Categorización Genérica y Específica**

<b>Categorización Genérica</b>	<b>Categorización Específica</b>
Primera Categoría	5 Tenedores
	4 Tenedores
<b>Segunda Categoría</b>	<b>3 Tenedores</b>
	<b>2 Tenedores</b>
<b>Tercera Categoría</b>	<b>1 Tenedor</b>

---

<sup>3</sup> Información brindada por el Lic. Javier Reyes Mora. Director del Departamento de Empresas y Actividades Turísticas del Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR).

### 1.2.1. Criterios para la Clasificación por “Tenedores”.<sup>4</sup>

#### *A. Restaurantes de “Tres Tenedores”*

- Edificio construido para ello.
- Una entrada principal para clientes (ésta facilitará el acceso de minusválidos) y una de servicio.
- Área de salón comedor con mobiliario de lujo.
- Ventilación por medio de aire acondicionado, si la ubicación del local lo amerita.
- Iluminación apropiada.
- Decoración en armonía con el establecimiento.
- Muebles, cuadros, alfombras, pisos, tapicería, cubertería, vajilla, cristalería y mantelería de primera calidad.
- Música Ambiental.
- Área de Cocina (además de disponer de los elementos principales de: almacén, bodega, despensa, y cámara frigorífica).
- Las comidas pueden ser servidas mediante mesa auxiliar, utilizando cuando sea procedente flameros y cubre fuentes.
- Carta de comidas nacionales e internacionales en idioma español e inglés.
- Carta de licores nacionales y extranjeros, en idioma español e inglés.
- Maitre (jefe de comedor).
- Un mesero por cada 3 mesas y debidamente uniformado.
- Personal capacitado y uniformado.
- Casilleros y Servicios sanitarios para el personal.
- Servicios sanitarios separados (Damas-Caballeros). Sus paredes estarán revestidas con materiales impermeables del piso al techo y debidamente equipados con sus accesorios.
- Tanque de almacenamiento de agua.
- Protección contra vectores (área de cocina).
- Licencia sanitaria del local y certificados médicos del personal de servicio.

---

<sup>4</sup> Criterios según Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR)

- Botiquín de primeros auxilios.
- Extintores de incendios (mínimo 4).
- Planta eléctrica de emergencia.
- Rótulo luminoso. En él se identificará el nombre y logotipo de la empresa, sin que éstos sean alusivos a marcas comerciales.
- Bodegas.
- Áreas Verdes (si la infraestructura del local lo permite).
- Estacionamiento (acorde a la capacidad del restaurante).
- Facilidad de pago con tarjetas de crédito y/o moneda extranjera.
- Servicio Telefónico.

### ***B. Restaurantes de “Dos Tenedores”***

- Local acondicionado para ello.
- Área de salón comedor con mobiliario apropiado.
- Ventilación por medio de aire acondicionado.
- Iluminación apropiada.
- Decoración en armonía con el establecimiento.
- Muebles, cuadros, alfombras, pisos, tapicería, cubertería, vajilla, cristalería y mantelería de buena calidad.
- Música ambiental.
- Área de cocina con equipo apropiado.
- Carta de comidas nacionales e internacionales, en idioma español e inglés.
- Carta de licores nacionales y extranjeros, en idioma español e inglés.
- Un mesero por cada 5 mesas y debidamente uniformado.
- Personal capacitado y uniformado.
- Servicios sanitarios para el personal.
- Servicios sanitarios separados (Damas-Caballeros) debidamente equipados con sus accesorios.
- Tanque de almacenamiento de agua.
- Licencia sanitaria del local y certificados médicos del personal de servicio.
- Botiquín de primeros auxilios.

- Extintores de incendios (mínimo 2).
- Planta eléctrica de emergencia.
- Rótulo con el nombre y logotipo del restaurante.
- Rotulación del local indicando el fácil acceso a las diferentes áreas.
- Bodegas.
- Estacionamiento.
- Facilidad de pago con tarjetas de crédito.
- Servicio Telefónico.

### ***C. Restaurantes de “Un Tenedor”***

- Local acondicionado para ello.
- Área de salón comedor.
- Ventilación por medio de abanico o natural.
- Iluminación apropiada.
- Área de cocina.
- Bodega.
- Carta de comidas nacionales y algunas internacionales en idioma español.
- Carta de licores nacionales y algunos extranjeros en idioma español.
- Un mesero por cada 7 mesas y uniformado.
- Servicios sanitarios separados (Damas-Caballeros).
- Tanque de almacenamiento de agua.
- Botiquín de primeros auxilios.
- Extintores de incendios (mínimo 1).
- Rótulo con el nombre del restaurante.
- Estacionamiento (50% de la capacidad del local).
- Facilidad de pago con tarjetas de crédito.
- Servicio telefónico.



### **1.3. Criterios de Clasificación de Tipos de Restaurantes**

Los restaurantes pueden ser clasificados de acuerdo a diferentes criterios: tipos de servicio, tipos de menú, categoría del mismo, etcétera. A diario aparecen variaciones de los tipos más tradicionales.

El servicio de meseros ha sido siempre el método más tradicional. Las cafeterías con sus barras o la combinación de servicio de barra y de mesas, son muy comunes actualmente. El autoservicio caracteriza a los establecimientos de comida rápida. Estos últimos, son el segmento de la industria alimentaria que más ha crecido en los últimos años, tienen menús limitados compuestos por hamburguesas, pizzas y pollos, servidos por adolescentes para adolescentes. Como su nombre indica, comida rápida significa que el servicio debe de ser inmediato. La comida se guarda ya preparada, se fríe o se cocina rápidamente o se calienta al momento en hornos de microondas. La diferencia entre estos restaurantes y las cafeterías está en que los primeros no ofrecen servicio de mesas y su menú es muy limitado. Las cafeterías se especializan por lo general, en buenos desayunos y poseen servicios de meseros.

Los restaurantes con servicio a los automovilistas son muy frecuentes en las ciudades de clima cálido y en las ferias, donde se agrupan varios puestos o pequeños restaurantes en un área determinada, ofreciendo comidas especiales, como pizzas, pollos, comidas criollas y comida mexicana.

Los restaurantes especializados, por ejemplo, en mariscos, sopas, pastas, tacos, ensaladas o carne y cervezas son cada vez más populares al igual que los que sirven comidas tradicionales en un torno insólito; por ejemplo, establos, grandes depósitos, graneros, yates, cobertizos o enormes casa antiguas, se han convertido en curiosos restaurantes.

El catering para fiestas sociales constituye otro tipo de servicio de comidas. La comida se prepara en su totalidad en un restaurante o en una cocina especial y luego es transportada a otro local donde se sirve. Bodas, celebraciones, grandes acontecimientos,

servicio de comidas para aviones y otras funciones sociales que se festejan en distintos locales son requeridos a empresas especializadas en ofrecer estos servicios.

## **1.4 Tipos de Restaurantes.**<sup>5</sup>

### **1.4.1. Restaurantes Clásicos**

En un restaurante clásico se destaca la cocina tipo Gourmet, también conocida como alta cocina o *cuisine* (la palabra es francesa y significa “el arte de preparar comida fina”). Un restaurante clásico se diseña y opera de acuerdo con la tradición europea y busca atraer clientes dispuestos a pagar altos precios por platillos sofisticados , servidos con estilo y elegancia.

Todos los restaurantes clásicos tiene chefs de alta escuela, la mayoría de los cuales ha dedicado su vida a dominar el arte de la preparación de platillos finos. Muchos establecimientos de este tipo también incluyen cavas con gran número de vinos finos. Otra característica de un restaurante clásico es el ambiente elegante y personal bien entrenado y disciplinado.

### **1.4.2. Restaurantes Ocasionales**

Un restaurante ocasional puede ser formal o informal, con un menú variado y precios moderados o altos. El interior puede estar decorado como un comedor elegante, una sala o estancia. Las características principales de los restaurantes ocasionales son las comidas tradicionales, de tipo familiar, y el énfasis en el ambiente. Los alimentos son preparados por buenos cocineros que por lo general no tiene un entrenamiento formal ni experiencia clásica. En los restaurantes ocasionales son comunes los bares y el personal de servicio completo, incluyendo un anfitrión (host o hostess), un capitán de mesero, meseros y ayudante de meseros.

---

<sup>5</sup> Foster, Dennis L. “Alimentos y Bebidas. Operaciones, Métodos y Control de Costos”,Mc Graw Hill. 1995, Pág.22-26, México.

### **1.4.3. Restaurantes Especializados**

Los restaurantes especializados son, aparte de los establecimientos de comida rápida, el tipo de servicio de alimentos más populares del mundo. En esta categoría se incluyen los restaurantes étnicos, como los que sirven comida Italiana, China, Japonesa, Mexicana, Alemana, entre otros. Otros restaurantes de esta categoría se especializan en carnes, pescados y mariscos o comida naturista. Un restaurante especializado por lo general tiene un menú de variedad limitada que gira alrededor de un tema central. También es usual que el diseño, la decoración y los interiores reflejen ese tema. Por ejemplo, un restaurante de comida Mexicana puede evocar el ambiente de una antigua hacienda española y un restaurante de Pescado y Marisco puede estar decorado como un barco de velas del siglo XVIII. Los precios en los restaurantes especializados tienden a ser razonables.

### **1.4.4. Restaurantes Familiares**

Los restaurantes familiares incluyen las cafeterías. Por lo general, un restaurante familiar tiene ambiente y menús modestos y ofrece una calidad consistente en la comida y el servicio. Los platillos son comunes y crean una sensación de seguridad y atractivo para un gran número de comensales. El menú puede ser limitado o diversificado, pero los precios siempre son moderados. Los interiores normalmente consisten en compartimientos acolchonados, una barra con taburetes e iluminación natural de grandes ventanales.

La mayoría de las operaciones de alimentos y bebidas que llevan a cabo las organizaciones e instituciones sin fines de lucro, como escuelas u hospitales, corresponden a esta categoría.

### **1.4.5. Establecimientos de Comida Rápida**

Estos establecimientos están diseñados para prestar un servicio eficiente y rápido; se caracterizan por tener un mostrador de autoservicio, menú limitado y precios bajos. La comida rápida ha pasado por muchos cambios desde 1980, como respuesta a

modas y tendencias sociales. En los periodos de gran preocupación por la salud, en varios establecimientos se ofrecieron platillos poco usuales, como hamburguesas con queso bajos en calorías y pollo con ensalada.

## **2. SERVICIO AL CLIENTE**

### **2.1. ¿Qué es Servicio al Cliente?**

El Servicio al Cliente se puede definir como el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un proveedor con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Sin embargo, muchas veces se tiene la dificultad de definir con exactitud lo que es el servicio al cliente y las razones, según la dirección de capacitación del INTUR, son las siguientes:

- No es tangible
  - ✓ No puede ser pesado o medido
  - ✓ Es más emocional que racional.
- Puede venderse, pero no se puede dar a un cliente una muestra para que se lo lleve y lo enseñe a otros.
- Habiéndolo proporcionado, el cliente puede no haber adquirido nada.
- El servicio no se puede estandarizar.
- El servicio puede verse desde diferentes puntos de vista.
  - ✓ Por personas del mismo grupo cultural.
  - ✓ Por la misma persona en momentos diferentes y en estados de ánimo distintos.
  - ✓ Por personas de distinto nivel de conocimiento y experiencia.

Por ejemplo, en los restaurantes, el servicio al cliente es considerado como todas las actividades que ocurren desde la llegada del cliente, hasta su partida y todo lo que le rodea en ese lapso de tiempo. Un ejemplo de buen servicio puede ser que haya recibido

una cordial bienvenida, que su bebida y su comida hayan sido servidos en tiempo y forma y que la música del local haya sido agradable.

### **2.1.1. Servicio de Excelencia**

Es proveer el servicio de una forma consistente y satisfacer las necesidades y expectativas de otras personas (clientes internos o externos), con un sentido de sorpresa y de satisfacción personal espontánea y notoria.

### **2.1.2. Servicio no Diferenciado**

Es aquel que se percibe como apropiado y adecuado, pero no genera un sentimiento adicional de sorpresa o magia.

### **2.1.3. Equipaje Cultural de Servicio**

Son los valores que la cultura propia ha aportado al individuo y que lo harán reaccionar ante una situación de servicio determinada, de acuerdo con las expectativas de cultura a que pertenece.

### **2.1.4. Exigencia Cultural de Servicio**

Es la manera individual de esperar un cierto tipo de experiencia en el servicio que se exige de acuerdo con los patrones de cada cultura y del nivel de educación del individuo.

## **2.2. Los 10 Componentes Básicos Del Buen Servicio**

No basta con que sepamos qué servicios ofrecer, a qué nivel lo debemos hacer y cuál es la mejor forma de ofrecerlos; un servicio de calidad incorpora todos los componentes en él para obtener la máxima satisfacción en la experiencia del cliente.

Los siguientes son los 10 componentes básicos del buen servicio. Si no están bien cubiertos, difícilmente se alcanzará una calidad de servicio adecuada.

- **Seguridad:** sólo está bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.

- **Credibilidad:** va de la mano de la seguridad, hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y honestos, no sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta.
- **Comunicación:** se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender. Si ya hemos cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad, seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente - empresa.
- **Comprensión del Cliente:** no se trata de sonreírle en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber qué desea, cuándo lo desea y cómo lo desea en un esfuerzo por ponernos en su lugar.
- **Accesibilidad:** para dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente como en el sitio web (si se cuenta con él) además, hay que establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracia sino de establecer acciones reales que permitan sacarles provecho a las fallas que nuestros clientes han detectado.
- **Cortesía:** atención, simpatía, respeto y amabilidad del personal, la educación y las buenas maneras son importantes. Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y brindamos una gran atención.
- **Profesionalismo:** posesión de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización, recuerde que no sólo las personas que se encuentran en el *Frontline*<sup>6</sup> hacen el servicio.

---

<sup>6</sup> Colaboradores de línea. Es decir los empleados que están en contacto directo con al cliente.

- **Capacidad de Respuesta:** disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno. Nuestros clientes no tienen por qué rogarnos para ser atendidos, ni para que sus dificultades o problemas sean solucionados, debemos estar al tanto de las dificultades, para estar a un paso adelante de ellas y una buena forma de hacerlo, es retroalimentándonos con las observaciones de nuestros clientes.
- **Fiabilidad:** es la capacidad de nuestra organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contratiempos ni problemas, este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.
- **Elementos Tangibles:** se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente.

Una vez que cumplamos con estos componentes básicos, podremos adicionar detalles extras que permitan agregar aún más valor y mayores niveles de satisfacción para nuestros clientes

### 2.3. Los Siete Secretos del Servicio al Cliente<sup>7</sup>

- **Contrate Empleados que no Sientan que el Servicio es algo Servil.**

Utilice instrumentos de selección de personal que sean capaces de identificar prospectos con valores y personalidades orientadas hacia el servicio.

---

<sup>7</sup> Flores, Sergio. LOS 7 SECRETOS DEL SERVICIO AL CLIENTE. Manual seminario "Alcanzando la excelencia a través del servicio al cliente" (P. 112-113). Aymara & Asociados (América Latina). 1996.

- **Solicite Quejas.**

De acuerdo con un estudio conducido para Coca-Cola por el *Technical Assistance Research Program* (TARP), por cada persona que se toma el trabajo de quejarse, 26 no lo hacen. La gente cree que quejarse no soluciona nada. Así que hay que hacer que el consumidor encuentre sencillo y conveniente presentar sus quejas.

- **La Compañía debe Comprometerse con el Cliente de Palabra y de Acción.**

Recuerde todos los días a sus empleados lo importante que es mantener una buena relación con la clientela. Los Gerentes también deben ser evaluados para saber si están contribuyendo con el objetivo primordial de la empresa.

- **Capacite a sus Colaboradores "*Frontline*".**

Los supervisores de estos trabajadores también requieren capacitación. Los miembros de la organización que necesitan de más entrenamiento son los que tienen contacto directo con el cliente, porque de ellos depende que el cliente regrese.

- **Enseñe a sus Empleados a Brindar un Buen Servicio.**

Por lo general no todos nacen con la habilidad y disposición requerida para este servicio. Si los deja actuar por su cuenta sin ningún tipo de entrenamiento, lo más seguro es que se comporten de la misma forma en que los vendedores los tratan cuando ellos asumen el papel de consumidor, y por lo regular no es un servicio de calidad.

- **Utilice Materiales no Costosos, Simples y Entretenidos para Obtener la Comprensión total de los empleados "*Frontline*".**

El entrenamiento debe incluir un video, el cual es muy efectivo para la generación de la televisión.



Los materiales deben estar redactados en un lenguaje simple, claro y preciso para que todos lo comprendan. No todas las personas entienden los materiales que se redactan para niveles gerenciales.

- **Trate a sus Empleados como Seres Humanos Valiosos y Sensibles, tal y como a usted le Gustaría que ellos Traten a sus Clientes.**

Estos siete secretos son vitales en la dirección de las organizaciones modernas, ya que el servicio al cliente se ha convertido en un ingrediente esencial para las compañías orientadas al servicio.

#### **2.4. Los Siete Pecados del Servicio**

- **Apatía**

Los empleados con contacto con el público dan la impresión de no preocuparse de las necesidades de los clientes; y a menudo, no indican que hayan constatado su presencia.

- **Sacárselos de Encima**

Decir a los clientes que sus necesidades no pueden ser atendidas por el empleado disponible y/o los procedimientos de la organización sin referirles a otros que pueden ayudarles.

- **Condescendencia**

Proyectar la actitud de que es la organización, no el cliente, quien sabe qué es lo mejor para éste. Y además, el cliente tampoco lo entendería si se toma la molestia de explicárselo.

- **Frialdad**

Proyectar una imagen del tipo “si el cliente se marchara, yo podría hacer mi trabajo”

- **Robotización**

Tratar a todos los usuarios con la misma acogida rígida y los mismos saludos estereotipados y frases de despedida.

- **Libros de Reglas**

La única forma de actuar es seguir estrictamente el manual de procedimientos que cubre todas las situaciones posibles.

- **Transferencias**

Trasladar las preguntas y necesidades de los clientes a otras partes de la organización, a veces a verdaderos “agujeros negros”.

## 2.5. Tipos de Servicio en Restaurantes.<sup>8</sup>

- **Servicio Americano o Emplatado**

Es un servicio sencillo y muy funcional, que se realiza llevando la comida emplatada y colocándola por la derecha del cliente, colocando el platillo en frente de él, con mucho cuidado y elegancia.

- **Servicio Inglés**

Es un servicio más delicado, el salonerero debe colocar platos trincheros limpios en frente del cliente, ubicándose por la derecha de éstos, luego con la fuente de los manjares servir cada porción por el lado izquierdo del cliente después de presentarle a los clientes con una cuchara sopera y un tenedor trincherero, según el orden de precedencia.

- **Servicio Francés**

Es casi idéntico al servicio Inglés, con la diferencia de que el mismo cliente es quién se sirve, seleccionando las piezas o porciones que más le apetezcan. Este

---

<sup>8</sup> Instituto Nacional de Aprendizaje, Núcleo de Turismo. Módulo de Salonerero. Costa Rica. Pág. 46. Brindado por INTUR.

servicio tiende a desaparecer por ser muy lento. Hoy día se brinda solo en casas particulares y en algunas embajadas.

- **Servicio con Mesa Auxiliar o Gueridón.**

Este servicio es el de mayor vistosidad, ya que se realiza sobre una mesa auxiliar, ubicada a la vista de los comensales, en donde se emplatan los manjares, para luego colocarlos uno a uno en la mesa frente a cada cliente, situándose por la derecha de éste, con todos los cuidados del caso.

### **3. ATENCIÓN AL CLIENTE**

#### **3.1. ¿Qué es Atención al Cliente?**

La Atención al Cliente es parte de las actividades más importantes que componen el servicio en un restaurante. Es un eslabón de la cadena de actividades que se deben hacer para brindar un excelente servicio al cliente.

A diferencia del término de Servicio al Cliente, la Atención se enfoca solamente a la parte donde el mesero pone en práctica todo su encanto a la hora de servirle con amabilidad, cordialidad, gracia y efectividad al cliente, contando también, con la adecuada atención a su mesa.

#### **3.2. Los Diez Mandamientos de la Atención al Cliente**

- **El Cliente por Encima de Todo**

En este caso es el cliente a quien debemos tener presente antes que nada.

- **No hay nada Imposible cuando se Quiere**

A pesar de que muchas veces los clientes solicitan cosas muy exigentes, con un poco de esfuerzo y ganas de atenderlo muy bien, se puede conseguir lo que él desea.

- **Cumple todo lo que Prometas**

Éste sí que se incumple, ya que son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?

- **Solo hay una Forma de Satisfacer al Cliente, darle más de lo que Espera**

Es lógico, el cliente se siente satisfecho cuando recibe más de lo que esperaba. ¿Cómo lograrlo? Conociendo muy bien a nuestros clientes y enfocándonos en sus necesidades y deseos.

- **Para el Cliente, el Mesero marca la Diferencia**

Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver, ellos hacen la diferencia. Puede que todo "detrás de bambalinas" funcione a las mil maravillas pero si un mesero falla, probablemente la imagen que el cliente se lleve de todo el negocio será deficiente.

- **Fallar en un Punto Significa fallar en Todo**

Como se expresaba en el punto anterior, puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero qué pasa si fallamos en el tiempo de entrega del platillo, si el platillo llega mal presentado o si en el momento de entregar la orden nos equivocamos y le damos un plato diferente, todo se va al piso. Las experiencias de los consumidores deben ser totalmente satisfactorias.

- **Un Empleado Insatisfecho Genera Clientes Insatisfechos**

Los empleados propios son "el primer cliente" de una empresa (cliente interno), si no se les satisface a ellos, cómo pretender satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos humanos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.

- **El Juicio sobre la Calidad de Servicio lo hace el Cliente**

Aunque existan indicadores de gestión elaborados dentro de las empresas para medir la calidad del servicio, la única verdad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir, lo califican, si es bueno vuelven y no regresan si no lo es.

- **Por muy Bueno que sea un Servicio, Siempre se Puede Mejorar**

Aunque se hayan alcanzado las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, "la competencia siempre se hace más fuerte".

- **Cuando se Trata de Satisfacer al Cliente, todos somos un Equipo**

Los equipos de trabajo no sólo deben funcionar para detectar fallas o para plantear soluciones y estrategias, cuando así se requiera, todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

### **3.3. Formalidades Para La Atención Al Cliente**

Según el Folleto Didáctico para la formación profesional del Mesero del Instituto Nacional Tecnológico (INATEC), hay 13 pasos a seguir para una óptima atención al cliente. Cabe destacar que estos pasos son la forma ideal de la atención de un mesero hacia el cliente pero no se practican en su totalidad ya que dependen de la categoría del restaurante donde se encuentre y del tipo de servicio que se brinde.

#### ***1. Precedencia en la Recepción y Acomodación***

- Salude a la clientela con simpatía, naturalidad y corrección.
- Deje al cliente un tiempo adecuado para que observe el local y escoja el lugar donde desea sentarse.

- Procure darse cuenta de quién es el anfitrión<sup>9</sup>, para tenerlo presente durante el tiempo que vayan a estar en el local.
- Ayude a quitar las prendas a cada persona, colocándolas en el lugar adecuado (portabolsas)
- Se atenderá con prioridad a damas, ancianos y niños.
- Retire las sillas de las mesas para que los clientes se puedan ir acomodando.
- Arrime la silla con delicadeza y discreción, al mismo tiempo que el cliente empiece a sentarse.
- Cerciórese que el cliente se encuentre cómodo en la silla.
- Extreme su atención si se trata de damas.

## ***2. Presentación del Menú y Carta de Licores***

- Distribuye la carta de licores con arreglo al número de comensales.
- Se entregará primero la carta de licores al anfitrión, luego a las damas y seguidamente a los otros caballeros.
- Se entregará primero la carta de licores porque se principia con los aperitivos.
- Retirarse a prudente distancia mientras los comensales se consultan.
- Estar atento cuando ellos decidan lo que van a pedir.
- Preguntar individualmente cuál es la orden de cada uno.
- Responder con cortesía a las preguntas que se le formulen.
- Aconsejar únicamente en caso de que le pregunten algo.
- Entregar al barman el pedido de los aperitivos para su pronta preparación.
- Preguntar al anfitrión cuándo deseará ordenar la comida.
- Entregar el menú a todos los comensales siguiendo el mismo orden que con la carta de licores.
- Principiar también por el anfitrión.

---

<sup>9</sup> Se entiende por anfitrión en esta lista de recomendaciones como la persona que ha invitado a ese restaurante. La persona que esta a cargo de sus invitados.

### ***3. Anotación del Pedido y Orden para su Preparación***

- Ponga el block de órdenes de comida sobre la mano.
- Pregúntele al comensal su preferencia.
- Anote el pedido ordenado por el cliente.
- Anote las observaciones que formule el cliente para su comida.
- Ponga fecha, número de mesa, hora en que fue entregada la orden, clave o inicial del camarero.

### ***4. Brinda Atención Permanente al Cliente según Normas***

- Estar pendiente en todo momento de las necesidades del cliente.
- Estar pendiente que cuando se toma agua, que siempre haya suficiente en el recipiente y llenar los vasos, cuando se toman aperitivos y ya fueron consumidos ofrecer otros, si se derrama liquido o comida sobre la mesa limpiarlas etc.
- En conclusión, garantizar que al cliente no le falte nada, lo cual debe hacerlo con amabilidad, cortesía y discreción, respetando la intimidad de los clientes y no involucrándose en sus conversaciones.

### ***5. Sirve Licores y/o Bebidas no Alcohólicas al Cliente***

- Solicitar qué va a tomar el cliente pero al mismo tiempo ofrecer los tipos de licores y bebidas que tiene el restaurante, va tomando la orden en la comanda.
- Preguntar cómo lo va a tomar, si se le va a servir la botella o el trago, si pide la botella se le debe garantizar en la mesa el equipo completo; botella, vasos o copas según el licor, hielo, pinzas, etc.

- Si solicitan bebidas no alcohólicas, éstas deben estar a baja temperatura al momento de servirse, aunque también los vasos deben contener hielo. Es recomendable que el mesero pregunte a los turistas extranjeros si desea que se le incluya hielo en su vaso.
- Cuando el mesero ya tiene la orden del pedido, la entrega al barman quien preparara lo solicitado, luego retira el pedido y le sirve en la mesa, siempre por el lado derecho del cliente. No es correcto preguntar qué habían pedido, para evitar esto el mesero anotó en la comanda quién solicitó cada bebida.
- El mesero debe estar pendiente que cuando se termine la bebida, ofrecer otra y retirar el equipo cuando hayan terminado.
- En el caso de vaciar líquidos en vasos, las botellas no deben tocar los vasos por higiene.

#### ***6. Sirve entradas frías y/o calientes al cliente.***

- El mesero en la atención que le brinda al cliente le ofrece y sugiere las entradas dándole a conocer lo que tiene el restaurante o la especialidad del día, debe conocer los ingredientes y preparación de las entradas.

##### *Entradas frías.*

Ensaladas Verdes: Contiene legumbres, pepino, lechuga, tomate

Ensalada rusa: Papas, mayonesa, huevo, atún

Ensalada mixtas: Vegetales, huevos, atún o pollo

Cócteles: En Nicaragua generalmente son de mariscos: conchas, camarones, etc.



*Entradas calientes.*

Caldo: Es la sustancia donde se ha cocido la carne, lleva además hierbas y verduras. Generalmente las hierbas utilizadas son aromáticas por ejemplo: cilantro, hierbabuena, etc.

Consomé: Es un caldo que ha sido clasificado (solamente líquido sin verduras)

Potaje: Es un caldo con ingredientes como verduras y cereales, generalmente son muy espesos.

Sopas: Contiene bastante caldo, carne y verduras

Crema: Es un caldo a base de harina, mantequilla, crema de leche y verduras.

- Cuando el cliente ha ordenado, el mesero entrega la orden en la cocina para que sea preparada la entrada: Después de retirarla la sirve en la mesa siguiendo los procedimientos.
- El mesero debe estar pendiente que cuando el cliente haya terminado de consumir la entrada debe preguntar si puede retirar los platos, si se tiene la aprobación retirar inmediatamente los materiales usados, platos, cubiertos, etc.

***7. Sirve diferentes tipos de platos fuertes al cliente.***

- Antes de servir el plato fuerte el mesero debe conocer los ingredientes de éstos, además que debe ir acompañado de su respectiva guarnición que se sirve en el mismo plato grande o por separado.
- Al servir el plato fuerte se utiliza la misma técnica de servir por la derecha y retirar por la izquierda, casi siempre los platos fuertes llegan calientes de la cocina y se le debe prevenir al cliente para que no se vaya a quemar.

- Una vez que el comensal ha terminado de comer, el mesero debe preguntar si puede retirar los platos y posterior a la aprobación procede a retirarlos.
- Al retirar los platos planos, con la mano izquierda sostiene el primer plato y con la derecha se acomoda el cuchillo bajo el tenedor, se continua recogiendo por el lado derecho, pero los platos siguientes se colocarán en el antebrazo izquierdo. El cuchillo se acomoda de la manera ya explicada y con el tenedor se vacían los restos de comida al plato de la mano izquierda el primero que tomó (en el que se llevan los cubiertos y desperdicios). Cuando se están vaciando los restos de comida, debe hacerse cuando el mesero se encuentra a espalda del cliente, con movimientos delicados pero seguros, sin hacer ruido de platos y cubiertos.
- Los “muertos” (platos y demás materiales sucios) se recogen cuando todos los comensales han terminado el platillo. Si un cliente terminó y hace a un lado el plato, significa que ha terminado de comer, entonces se le recogerá. Al retirarlos se comienza por cualquiera de las damas si las hay, siguiendo el orden, de acuerdo al sentido contrario de las manecillas del reloj tal como ya fue explicado.

#### ***8. Sirve diferentes tipos de vinos al cliente.***

- El mesero debe tener en cuenta el color del mantel, e incluso la forma de las copas en que se va a servir debido a los variados colores y matices que tiene el vino. Los manteles mas apropiados serian los blancos y los de color claro o salmón, donde se podrán ver mejor los reflejos del buen vino, esto cuando el cliente consume vino.
- El mesero nunca debe llenar mas de 2/3 de la capacidad de la copa, a fin de poder marcar la copa que consiste en moverla circularmente para dispersar los aromas del vino. Su colocación sobre el mantel es de

izquierda a derecha según su tamaño y número de vinos que se vayan a servir. Aparte de la copa de vino siempre debe haber una copa o vaso destinado al agua.

### ***9. Sirve diferentes tipos de postres al cliente***

El mesero debe preparar la mesa antes de servir el postre. El preparar la mesa consiste en vaciarla de menaje o enseres ya utilizados o que no sean necesarios, así como la limpieza del mantel, por lo que se han de retirar los siguientes elementos:

- Platos y cubiertos del último servicio
  - Platos de pan y pan sobrante
  - Platos y cuchillos de mantequilla
  - Copas de vino (Las de agua no se retiran hasta que el cliente se levante)
  - Cualquier otro tipo de menaje que se haya colocado y no sea necesario.
- 
- Una vez que la mesa este exenta del material innecesario se procederá a limpiar el mantel de migas.
  - En general siempre colocaremos el plato de postre y los utensilios necesarios para su consumo, pues si al principio del montaje de la mesa incluimos este último elemento, posiblemente estorbe cuando se limpie la mesa, así que conviene más colocar los cubiertos de postres cuando éste se va a servir aunque ambos casos son correctos.
  - Para servir el postre primeramente se toma la orden correspondiente a través de la comanda, luego sirve los postres que se encuentran en el carro y hayan sido solicitados por los clientes.
  - Cuando los clientes tomen el postre, ya solo faltará que nos hagan la indicación para presentarles la factura correspondiente

### ***10. Sirve diferentes tipo de café o té al cliente***

- El mesero debe ofrecer al cliente el tipo de café o té en existencia en el restaurante, toma el pedido y lo envía y lo entrega a la cocina o bar para su preparación.
- Para servir café o té, lo hará con las técnicas de servicio, colocando tetera, taza, escudillas, cuchara y azucarera o sobrecitos de azúcar para que el cliente le ponga al gusto.

### ***11. Sirve distintos tipos de Digestivos***

- El mesero sugiere a los clientes los tipo de digestivos que hay en existencia en el restaurante, en la mayoría de los caso el cliente solo toma café acompañado con el postre.

### ***12. Gestión del cobro de la cuenta.***

La gestión del cobro de la cuenta es una actividad que el mesero debe realizar ágil y correctamente, por lo tanto debe tomar en cuenta ciertos requisitos:

- Revisar la cuenta según comanda, asegurarse si el cliente no va a agregar otro servicio, estar seguro de la forma de pago.
- Luego de verificar el cierre de la cuenta el mesero pregunta al cliente su forma de pago, la cual puede ser con efectivo, cheques *y/o traveler checks* (cheques de viajeros), tarjeta de crédito o cuentas al cobro.
- Después que el cliente revisa su cuenta paga al mesero, éste revisa el dinero que se recibe y se dirige a cancelar al cajero, si hay cambio o vuelto, debe revisarlo y entregarlo al cliente junto con la factura.

### ***13. Despide al cliente al salir.***

- Se debe auxiliar al cliente al levantarse de las mesas, dando preferencia a las damas.
- Tratar de hacer la despedida lo más amablemente posible, y el mesero no debe olvidar agradecer la visita y mencionarles que fue un honor atenderles y que espera poder contar con su presencia nuevamente.

## **3.4. Consejos y Recomendaciones para Personal de Atención al Cliente<sup>10</sup>**

### ***1. Conocimientos Previos***

- Una Inteligencia Abierta: Quiere decir que todo empleado debe tener inteligencia para entender las cosas.
- Facilidad de Palabra: Quiere decir que hay que tener soltura al expresarse, teniendo en cuenta que debe hacerlo correctamente.
- Cortesía: Hacer todo con la mayor educación para no cuasar mala impresión a los clientes.
- Dominio de si Mismo: Quiere decir que hay que tener paciencia para todo, teniendo que ser prudente en el trabajo.
- Facilidad de Idiomas: Esto es necesario, para poder atender el turismo extranjero que visita nuestro país.
- Ser Digno de Confianza: Quiere decir que el cliente le dará confianza a usted, esperando que usted responda debidamente, con educación.

---

<sup>10</sup> Leonie Comblence, Lambertine, “Administración de Bar, Cafetería y Restaurante” 1ra. Edición, Editorial CECSA, México, 1995, pág. 78.

## ***2. Recomendaciones Especiales***

- No abandone nunca su puesto o comisión sin previo aviso o permiso de su jefe en turno.
- Manténgase en orden, postura correcta y siempre listo en su puesto.
- No es correcto recargarse en la mesa, silla, pared, trinchante, aparador, en una pierna, discutir con el cliente, correr, silbar, etc.
- Está prohibido masticar chicle cuando se trabaja.

## ***3. Deberes para con la Clientela***

- Cuando reciba al cliente, salúdelo con amabilidad y cortesía.
- Cuando el cliente se encuentre indeciso para seleccionar un lugar de tiempo y después sugiérale alguno.
- Cuando un grupo de personas se le presente, percátase de quién es el anfitrión.
- Cuando se le solicite algún servicio, atiéndalo con prontitud y amabilidad.
- Al acomodar a los comensales no arrastre las sillas.
- Procure conquistar la simpatía del cliente.
- No considere la hora, aun cuando sea tarde.
- Excútese si contraría algún deseo del cliente, haciéndole ver el motivo y ofreciéndole una solución clara y diplomática.
- Tenga presente que los menús y las cartas de licores se entregan siempre con la mano y por el lado derecho.
- Nunca aconseje hasta que el cliente pregunte.

### **3.5. El Perfil Ideal de la Persona que Provee el Servicio**

- Maneja las técnicas de administración del estrés.
- Domina las habilidades técnicas propias de su posición
- Es hábil para trabajar en equipo.

- Es hábil escuchando.
- Es consciente de sus limitaciones y áreas por desarrollar.
- Su tono de voz es armonioso.
- Posee alta autoestima.
- Despliega un amplio respeto hacia las personas como seres humanos.
- Proyecta un lenguaje corporal armonioso
- Refleja una actitud Positiva.

### **3.6. Presentación Personal Y Cordialidad**

La excelente presentación personal es uno de los factores más importantes para lograr dar un servicio de calidad excelente. Entre los aspectos a tomar en cuenta están:

1. Utilizar la ropa adecuada y que ésta esté en buen estado.
2. Apariencia de la ropa, es decir, siempre debe estar limpia y bien planchada.
3. Reducir al mínimo la utilización de prendas.
4. Reducir al mínimo la utilización de maquillaje.
5. Utilización de calzado cómodo y bien lustrado o limpio.
6. Manos limpias y uñas bien mantenidas; en el caso de las damas, uñas cortas y sin pintar (puede utilizar brillo transparente).

#### **3.6.1 Cordialidad**

La sonrisa espontánea es la mejor muestra de cordialidad. El trato que se dé a los clientes será la principal razón para que ellos regresen o no. La cordialidad se puede interpretar a través de varias formas o acciones.

1. Actitud al recibir al cliente
2. Guía al describir los servicios y productos.
3. Anticipación a las necesidades durante el servicio.
4. Manera de contestar a las preguntas.
5. Forma en que se manejan las quejas.
6. Flexibilidad en el servicio.
7. Forma en que se solucionan los problemas.

8. Tono de voz utilizado.
9. Lenguaje corporal demostrado.

## 4. CALIDAD

### 4.1. ¿Qué es Calidad?

**Calidad** es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio al producto. A este significado, se le puede añadir un matiz complementario importante: la calidad también consiste en no tener deficiencias.

Si la Calidad consiste en facilitar productos satisfactorios para el cliente, habrá que implicar en ella a todas las actividades mediante las cuales se alcanza esta satisfacción, independientemente del lugar de la organización en que ocurren. Esto significa obtener:

- La Calidad de los productos.
- La Calidad de los suministros.
- La Calidad de los procesos.
- La Calidad de los recursos, tanto técnicos y humanos, como materiales.
- La Calidad de las actividades de gestión.

A esta filosofía, que pretende abarcar a toda la organización y a todas sus actividades, es a lo que llamamos Calidad Total. Pero la Calidad Total no es, únicamente, un modo de pensar. Es, sobretodo, un conjunto de principios y métodos que procuran la meta de la satisfacción del cliente. Y al menor coste.



## 4.2. Objetivos de la Calidad Total

- Responder exhaustivamente a las necesidades de los clientes.
- Administrar óptimamente.

## 4.3. Fundamentos Básicos de la Calidad Total

Para comprender la Calidad Total en toda su amplitud, hay que citar un conjunto de fundamentos básicos. Calidad Total implica:

- **Orientar la organización hacia el cliente.** Satisfacer los requerimientos del cliente es lo principal. Con este objetivo, la organización debe girar en torno a los procesos que son importantes para este fin y que aportan valor añadido. Esto implica superar la visión clásica de que la responsabilidad sobre la Calidad es exclusiva de los departamentos encargados del producto o servicio. La acción de otros tendrá efecto, en más o menos grado, sobre el resultado final.
- **Ampliar el concepto de Cliente.** Podemos concebir a la organización como un sistema integrado por proveedores y clientes internos. Aplicar la Calidad, significa que hay que satisfacer, también, las necesidades del cliente interno.
- **Poseer liderazgo en costes.** La calidad cuesta, pero es más cara la no - calidad. Si se trata de centrar la atención en las necesidades y expectativas del cliente, éstas serán mejor atendidas si el coste trasladado al cliente es más bajo. Esta reducción de costes permite competir en el mercado con posibilidades reales de éxito. Se hace necesario, por tanto, reducir los costes de no - calidad.
- **Gestionar basándose en la prevención.** La idea subyacente es la de hacer las cosas bien a la primera. Es mejor que las acciones clásicas de detectar y corregir. Se reduce la necesidad de aplicar acciones de control, minimizando los costes.

- **Potenciar el factor humano.** La calidad no se controla, se hace. Y es realizada por las personas que conforman la organización. Todas, sin excepción. Por lo tanto es imprescindible establecer una gestión de los recursos humanos desde la motivación para la Calidad y la participación.
- **Mejora permanente.** La Calidad ha de ser concebida como un horizonte, no como una meta. No se llega a la Calidad Total, se persigue un horizonte que se amplía a medida que se avanza. Aquí está implícita esta idea de mejora continua. Siempre es posible hacer las cosas mejor y adaptarse más precisamente a las necesidades y expectativas del cliente que, por otra parte, son dinámicas.

#### **4.4. Características de la Calidad Total en Servicios<sup>11</sup>**

1. La Calidad es “responsabilidad de todos”. El número de especialistas en calidad de la organización es igual al de personas que trabajan en ella. Esto implica el logro de un compromiso individual de todos los empleados.
2. Énfasis en “hacer las cosas bien la primera vez”, unido al concepto de autocontrol.
3. Paso de una actitud pasiva (subsanan errores) a una actitud activa (prevención de errores).
4. Objetivo de “cero defectos” como una meta a ser perseguida en forma persistente y continua (mejoría continua).
5. Importancia de la calidad interna (establecimiento de relaciones proveedor / cliente) cuya mejora redundará en la del producto final.
6. Eliminación de las barreras inter-departamentales.
7. Involucración y participación de la Alta Dirección.
8. Introducción de indicadores simples para visualizar la mejora continua.
9. Reconocimiento y comunicación de éxitos alcanzados.

---

<sup>11</sup> Dirección de Capacitación del INTUR-CONSULTUR, Consultores Turísticos S.A. Pág. 21-22

#### **4.5. Los Cuatro Principios de un Programa de Calidad <sup>12</sup>**

1. La Voluntad, la implicación, la ejemplaridad de los mandos.
2. La adhesión de todo el personal. Para lograrlo se requiere
  - El Querer: Comunicación, motivación, implicación.
  - El Saber: Formación general, profesional y para la calidad.
  - El Poder: Iniciativa, creatividad, los medios.
3. La mejora de la calidad a través de la prevención.
4. La medida de la calidad.

#### **4.6. ¿Cómo Lograr el Personal y los Recursos Materiales de Calidad?**

1. Seleccione al personal basándose en su capacidad para satisfacer un perfil definido de trabajo.
2. Proporcione un ambiente de trabajo que fomente la excelencia.
3. Aproveche el potencial de cada miembro de la organización.
4. Asegure que se comprenden las tareas que han de realizarse y los objetivos que deben conseguirse.
5. Evalúe periódicamente los factores que motivan el personal para proveer calidad del servicio.
6. Establezca acciones planificadas para mantener al día las habilidades del personal.

#### **4.7. Estándares de Calidad Medibles**

Es un procedimiento o suma de procedimientos medibles (de forma visual, en períodos de tiempo) que, de darse de una forma constante, cumplirán las expectativas de los clientes externos o internos, al producir un bien o servicio en armonía con las necesidades de estos clientes, en un momento o en un periodo de tiempo determinado,

---

<sup>12</sup> Dirección de Capacitación del INTUR-CONSULTUR, Consultores Turísticos, S.A. Pág. 35.

una y otra vez. Sin embargo, para poder decir que una empresa sigue estándares de calidad, tiene que tener por escrito en el manual de funciones y operaciones cuáles son los estándares que desea alcanzar.

Un ejemplo de calidad medible en el servicio de un restaurante puede ser el tiempo que le tome al mesero llevar una bebida al cliente, luego de que éste la haya ordenado. Si existen estándares de calidad medible estipulados en la empresa, el tiempo será de acuerdo a éstos, ya sea uno, dos, o tres minutos, según las políticas.

#### **4.8. Beneficios de la Calidad<sup>13</sup>**

- Lealtad de los clientes
- Evitar la competencia de precios
- Buenos empleados
- Reducción de los costos: Costos internos, Costos externos, Costos de servicios

### **5. CLIENTE**

#### **5.1. ¿Qué es Cliente?**

Cliente es la persona u organización que compra un producto o servicio para satisfacer sus necesidades. Hay consumidor de bienes tangibles o de servicios.

Los consumidores o clientes de esta era tienen características que han ido cambiando según sus necesidades que evolucionan por los tiempos en los que vivimos. He aquí las características del cliente del 2000, según la dirección de capacitación del INTUR:

- Es un multiconsumidor turístico perfecto.
- Quiere consumir pero sin despilfarrar ni derrochar.
- Es más exigente porque dispone de más información.
- Desea realidades y no promesas.

---

<sup>13</sup> Almanza Martínez, Marina. Curso-Taller de técnicas de servicio y atención al huésped. León, Nicaragua, Febrero 2004.

- Quiere ser más activo como reafirmación de su personalidad.
- Es más culto y desea satisfacer y cubrir más inquietudes.
- Fragmenta más las estancias.
- Se deja tentar por los productos y destinos alternativos, cercanos y cotidianos o exóticos, de aventura o de largo recorrido.
- Reclama más productos y paquetes a medida.
- Posee una conciencia medioambiental más desarrollada.
- Desea establecer una nueva sociabilidad que complemente la de su propia circunstancia en origen.

## **5.2. Satisfacción del Cliente**

La Satisfacción del Cliente se da cuando se cumple con todas las expectativas que tiene el cliente sobre un producto o servicio. Cuando se va más allá de las expectativas del cliente, creando un sentido de sorpresa se dice que el cliente queda totalmente satisfecho o encantado.

## **5.3. Expectativas**

- Actitud que hacia el futuro demuestran los consumidores al hacer sus planes.
- Conjunto de actitudes o comportamiento esperados.
- Esperanza de conseguir una cosa si se depara la oportunidad que se desea.

### **5.3.1. ¿Cómo puede Cumplir un Empleado con las Expectativas del Cliente y a través de qué Herramientas Hacerlo?**

- a. En primer lugar, la herramienta o recurso lo constituye el empleado, es decir, la actitud de servicio debe ser honesta y debe sentirse de manera sincera. Su autoestima debe ser alta y el deseo de servir a otras personas,

y la atención a sus necesidades debe ser genuino. Además deben realmente disfrutar el compromiso de servir.

- b. En segundo lugar, deben de contar con las herramientas o recibir los instrumentos básicos que le ayuden a realizar el trabajo adecuadamente (equipo en general)
- c. Deben ejercitar la habilidad de comunicarse efectivamente con los demás, es decir, saber escuchar y transmitir ideas.
- d. Deben poner en práctica una técnica de organización personal que les permita administrar su tiempo efectivamente.
- e. Deben establecer prioridades, objetivos y un plan de acción que los ayude a lograrlos en un periodo prudente. Las metas no tiene que ser grandes.
- f. Deben establecer un sistema de medición y control que les oriente sobre cuáles son sus fortalezas y sus áreas por desarrollar, desde la perspectiva del cliente externo e interno.
- g. Deben ejercitar las técnicas para el manejo productivo de estrés.
- h. Deben tener hábitos sanos que los ayuden física y psíquicamente a estar en armonía.
- i. Deben establecer un plan de desarrollo personal y de los que le rodean.
- j. Deben estar visibles, administrar a través del ejemplo y estar en contacto con los clientes externos en las horas claves.

## 6. RECURSOS HUMANOS

### 6.1. Recursos Humanos

- Las personas, miembros de una organización que constituyen la fuerza laboral de esa empresa. El personal de trabajo que permite que una empresa cumpla sus funciones y sea productiva.
- Son todos los miembros de la organización que se ayudan mutuamente a través del intercambio de servicios necesarios para lograr el éxito individual y lograr los objetivos de la empresa.<sup>14</sup>

### 6.2. Actividades Clave de Recursos Humanos

Según Werther y Davis, las actividades de la Administración de Recursos humanos son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización. Cada departamento de personal lleva a cabo funciones muy específicas. Los departamentos de pequeñas dimensiones a menudo no disponen de presupuestos suficientemente grandes o del número necesario de directivos. Sencillamente se concentran en las actividades más importantes para su organización. Los departamentos de mayores dimensiones por lo general abarcan toda la gama de la administración de recursos humanos; llevan a cabo todas las actividades descritas a continuación.

- ***Reclutamiento***

Cuando la organización crece hasta exceder un número básico de empleados, se pone en acción una técnica que permita prever las necesidades futuras del personal. A esa acción se le denomina planeación de recursos humanos. Sabiendo las necesidades futuras de la empresa, se precede al reclutamiento, que postula como objetivo obtener un número suficiente de personas idóneas que presenten solicitudes para cubrir las vacantes.

---

<sup>14</sup> Taller de Servicio de Alto Impacto. Octubre 2002. Mauricio Aymerich Peralta. Pág. 4.

- ***Entrenamiento y Capacitación***

Ocurre con frecuencia que el nuevo empleado desconocerá aspectos y funciones básicas del puesto y la organización, es por esto que requerimos del entrenamiento y la capacitación. Asimismo, las necesidades de recursos humanos de la organización pueden satisfacerse desarrollando a los empleados actuales.

- ***Desarrollo***

Mediante el desarrollo se enseñan nuevas actividades y conocimientos a los empleados, para garantizar su aportación a la organización y para satisfacer sus legítimas aspiraciones de progreso. A medida que cambian las necesidades de la organización también se llevan actividades de cambio, ubicación, transferencia y promoción, así como, en algunos casos, de jubilación y separación.

- ***Evaluación***

Con el fin de conocer el desempeño de cada persona se procede a su evaluación. La evaluación indica no solamente la contribución y confiabilidad de las actividades de recursos humanos. Probablemente, un desempeño deficiente generalizado en toda la organización indica que es necesario modificar algunas actividades del departamento de personal; por ejemplo, la selección o la capacitación. También puede indicar que hay deficiencia en la motivación.

- ***Compensación***

La aportación que efectúan los empleados produce una compensación. Esa compensación asume la forma de sueldos y salarios, prestaciones legales (como el seguro social) y prestaciones extralegales, que la empresa puede decidir otorgar. Además de compensaciones justas, la empresa puede también emplear técnicas de comunicación y asesoría para mantener alto el nivel de desempeño y satisfacción.



### **6.3. Descripción de Cargos del Recurso Humano de Sala (Anfitrión, Mesero y Ayudante de Mesero) <sup>15</sup>**

#### **El Anfitrión (*Host o Hostess*)**

Un anfitrión también conocido como host o hostess, ayuda en la operación diaria del comedor y supervisa a los meseros y a sus ayudantes. Para este puesto se requieren habilidades básicas de coordinación y un conocimiento detallado del personal del comedor. El anfitrión también debe conocer el tamaño, número y ubicación de todas las mesas, las asignaciones diarias de las estaciones y el nombre de cada una de las personas que labore en el turno.

Tradicionalmente, el comedor se divide en secciones denominadas estaciones. Cada estación representa el número de mesas que un servidor puede atender en forma efectiva. Los ayudantes de meseros por lo general atienden más de una estación. Lo más usual es que el anfitrión determine cuáles serán las mesas que se incluirán en cada estación y asigne las estaciones al personal del comedor. Asimismo, el anfitrión determina cuáles serán las estaciones que dejarán de operar en los periodos de poca actividad, para que los clientes puedan recibir el servicio más eficiente con el menor número de empleados.

La mayor responsabilidad del anfitrión es asignar los lugares a los clientes y hacer que se sientan cómodos. Esta actividad de supervisión también implica verificar que las mesas estén limpias, bien puestas y listas para operar. El anfitrión de un restaurante clásico o de estilo europeo también recibe el nombre de capitán de meseros, jefe de meseros o *maitre*.

#### **Los Meseros**

Quienes sirven los alimentos están bajo la supervisión del anfitrión o del subgerente de restaurante y tienen la responsabilidad de explicar a los clientes los

---

<sup>15</sup> Foster, Dennis L. "Alimentos y Bebidas. Operaciones, Métodos y Control de Costos. 1era Edición. México 1995. McGraw Hill. Págs. 75-81.

platos del menú, tomar las órdenes, recoger los alimentos en la cocina y entregarlos a las mesas de los clientes. En un restaurante pequeño, los meseros tienen también la responsabilidad de sacudir, limpiar y poner las mesas. En una operación grande de alimentos y bebidas, la responsabilidad de atender las mesas a veces se divide entre quienes toman la orden (capitanes) y quienes sirven los alimentos (meseros). Los primeros explican los platos del menú, toman las órdenes de los alimentos y elaboran las cuentas de los clientes, mientras que los otros llevan la comida a la mesa.

Los empleados responsables de tomar las órdenes deben estar totalmente familiarizados con el menú, ya que es común que se les pregunte acerca del tamaño de las porciones, los ingredientes, como se prepara un plato, etcétera. Los meseros también deben estar preparados para aconsejar a los clientes sobre platos especiales o que requieren mayor tiempo de preparación.

Las órdenes generalmente se escriben a mano en la cuenta del cliente. En la cuenta se anota el artículo del menú o en algunos casos un código y después se lleva a la cocina y se coloca en una pila (o tablero o anaquel) de órdenes. Mientras se prepara el plato en la cocina, el mesero debe estar pendiente de detalles como el tiempo de preparación, el número de artículos y el plato que corresponde a cada mesa.

En la mayoría de los comedores, el anfitrión asigna una estación a cada mesero y éste es responsable de servir a todos los huéspedes de su estación. El mesero también tiene una estación lateral, un área con suministros de mesa como manteles, servilletas, cubiertos, vasos, tazas, jarras, agua fría, etcétera.

Cuando los clientes terminan su comida, el servidor completa la cuenta del huésped y la presenta al cajero para que la procese, antes de presentarla al huésped. El cajero es responsable de sumar los cargos y recibir el pago del cliente. En los comedores más pequeños, los meseros también realizan funciones de cajero. Las cualidades más valiosas en un mesero son la presencia física, la eficiencia, la cortesía personal, las habilidades de comunicación verbal y la habilidad para trabajar con los detalles. Un cajero debe poseer además buenas habilidades para el manejo de una caja registradora, una calculadora o un teclado. Se requieren habilidades aritméticas básicas para elaborar

informes de caja, contar los pagos de los clientes y las propinas de los servidores de alimentos y reconciliar el fondo de caja.

### **Los Ayudantes de Meseros**

Los ayudantes de meseros tienen la responsabilidad de asistir a los meseros, limpiar y poner las mesas. Otras de sus tareas son servir agua o café, quitar platos de la mesa al terminar el cliente, servir pan, galletas, mantequilla, etcétera. Los ayudantes de meseros también mantienen la estación lateral aprovisionada y funcional, por ejemplo, llenando las cafeteras y las jarras de agua y reabasteciendo vasos, platos y servilletas cuando sea necesario.

Al igual que los meseros, cada ayudante de mesero tiene una estación específica y es responsable de ayudar a los meseros y atender las mesas de esa estación. La estación del ayudante de mesero puede ser de tamaño distinto al de los meseros. En la mayoría de los comedores, los ayudantes de meseros tienen la responsabilidad de mantener llenos los vasos de agua.

Las labores del ayudante de mesero también incluyen ofrecer café o té cuando los huéspedes llegan a la mesa y mantener las tazas y los vasos llenos durante la comida. Por tradición, las bebidas se sirven a la derecha del huésped.

Durante las horas de servicio, los ayudantes de meseros son responsables de limpiar rápidamente las mesas y volver a ponerlas. Los platos sucios deben seleccionarse de inmediato y llevarse al lavaplatos. El ayudante de mesero tiene un carrito de servicio donde se separan los cubiertos y los platos para ser transportados a la cocina. Los platos y los utensilios se colocan en recipientes distintos llamado recipientes para platos. Por ejemplo, un recipiente se usa para ceniceros, otro para cierto tipo de vasos, otro para tipo de vasos, un cuarto para los cubiertos y un quinto para los platos.

## **7. CAPACITACIÓN**

### **7.1. Concepto de Capacitación**

Es el entrenamiento del personal con nuevos métodos de trabajo y la transmisión de conocimientos más recientes por medio de personas capacitadas que dan un valor agregado a la empresa.

Se entiende por capacitación “el proceso de enseñanza, aprendizaje que le permite a una persona adquirir un criterio general sobre una disciplina determinada, ayudándole a conocer a fondo lo que hace y sus interrelaciones con otras actividades conexas.” (Mendiola Z. 1980:32)

Hay varios tipos de Capacitación, dependiendo del lugar y la forma que sea impartida. Según Stoner, Freeman y Gilbert Jr. Los tipos de Capacitación son:

#### **7.1.1. Capacitación Técnica:**

Las facultades para usar los procedimientos, las técnicas y los conocimientos de un campo especializado.

#### **7.1.2. Capacitación de Sensibilización:**

Una de las primeras técnicas para el crecimiento personal, en cierto momentos bastante usada en las actividades de desarrollo organizacional, que subraya la importancia de mayor sensibilidad en las relaciones interpersonales.

#### **7.1.3. Capacitación de Vestíbulo:**

Tipo de capacitación, fuera del trabajo, en la que los empleados se preparan usando el equipo real y un marco laboral realista, pero en un lugar que no es el mismo donde trabajarán.

#### **7.1.4. Capacitación fuera del Trabajo:**

Enfoque de la capacitación que ocurre fuera del centro de trabajo, pero que pretende simular condiciones laborales reales; el propósito es evitar las presiones que ocurren en el trabajo y que podrían entorpecer el proceso de aprendizaje.

#### **7.1.5. Capacitación por Medio de Experiencias Conductuales:**

Métodos que recurren a actividades como ejercicios con simulaciones, juegos de negocios y casos que giran en torno a problemas, los cuales llevan a los educandos a aprender las conductas ideales para un puesto por medio de la actuación de roles.

#### **7.1.6. Entrenamiento**

Según Cunningham, Aldag y Swift en su libro de Introducción a la Administración, el entrenamiento se lleva a cabo mientras los empleados realizan tareas relacionadas con el puesto; no se le saca de la planta u oficina, ni se les lleva a un salón de clases. El entrenamiento es el enfoque más directo del adiestramiento; le ofrece al patrón el beneficio más rápido en términos de mejoría del desempeño. Este entrenamiento también se lleva a cabo previendo necesidades futuras en el trabajo.

Otro tipo de entrenamiento para los directores son la preparación regular por parte de un superior, la asignación de comités para desarrollar la capacidad en la toma de decisiones de los empleados y juntas de personal para ampliar la comprensión de la estrategia de la empresa.

### **7.2. Objetivos de la Capacitación.**

1. Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas particulares de la organización.

2. Preparar a los empleados para su continuo desarrollo personal no sólo en su cargo actual, sino también para otras funciones para las cuales pueden ser considerados.
3. Cambiar la actitud de las personas con varias finalidades, entre las cuales están, crear un clima mas satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

También podemos decir que la capacitación es la gerencia de cambios dirigidos, eso significa que se hace efectiva en la medida que se modifica a las personas, en su forma de pensar, actuar y de sentir, ya que los empleados capacitados desempeñan mejor su trabajo y algo muy importante, la capacitación ayuda a que éstos conozcan mejor su trabajo, así como también, a que desarrollen habilidades ayudando a que las personas incremente sus conocimientos.

### **7.3. Necesidades de Capacitación**

Existen varias acepciones que tratan de interpretar este concepto utilizando criterios demasiados simples, pero el autor Alejandro Mendoza Núñez ofrece una definición mas acertada del problema: “Se entiende por necesidad de capacitación la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes.” (Mendoza N. 1990:33)

#### **7.3.1. Concepto<sup>16</sup>**

Necesidad significa carencia o ausencia, una necesidad de capacitación, es una carencia de conocimientos, habilidades o actitudes que le impiden a una persona desempeñar cierta función o tarea.

---

<sup>16</sup> Guía Metodológica para Determinar las necesidades de Capacitación y/o formación de Docentes en Instituciones Educativas. INATEC 2002. Págs. 3-5.

Las necesidades de capacitación no siempre son observables y medibles, la mayor parte de las veces es necesario profundizar la investigación para poder determinarlas.

La determinación de las necesidades de capacitación significa establecer de manera mas específica las necesidades de una persona, un grupo de personas o los recursos humanos de un centro de trabajo; significa también delimitar, inferir, registrar, verificar, clasificar tales carencias de conocimientos y habilidades

La determinación de necesidades es un tipo de investigación que a partir de síntomas y otro indicadores de problemas busca despejar las incógnitas siguientes: en qué, a quienes, cuando y en donde capacitar.

### **7.3.2. Tipos de Necesidades de Capacitación**

- **Necesidades manifiestas**

Las necesidades manifiestas, por ser evidentes, son establecidas preferentemente con base en el sentido común y para ser detectadas no requieren de la utilización de técnicas e instrumentos complicados. Los principales puntos clave de las necesidades manifiestas son:

1. Situación y movimientos, rotación del personal
2. Cambios tecnológicos, metodología o de sistemas administrativos
3. Criterios de calidad establecidos en los productos o servicios
4. Reportes de errores, quejas, conflictos

- **Necesidades encubiertas**

Las necesidades encubiertas son aquellas que no son obvias ni fáciles de detectar y requieren de una investigación no siempre complicada, pero si apoyada siempre con instrumentos.

Los síntomas más frecuentes de este tipo de necesidades están relacionados con los problemas de la producción, la organización, los conflictos relacionados con la conducta y las actitudes de los trabajadores, el ambiente laboral, los efectos ocultos de los cambios tecnológicos u organizacionales.

#### **7.4. Síntesis Sistémica de la Capacitación**

La Capacitación actúa como un sistema y se da en tres fases claramente identificadas.

##### **1. Fase de Entrada**

Se trata de investigar y conocer los problemas productivos de la empresa que pueden ser solucionados mediante acciones de capacitación profesional. Es decir, identificar las necesidades de capacitación en las que se reflejan las deficiencias que afectan el desempeño en un puesto de trabajo. Estas se refieren a las habilidades, conocimientos y destrezas que se necesita mejorar para el correcto desempeño del puesto.

##### **2. Fase de Proceso**

Esta fase comprende tres etapas: programación de la capacitación, organización de la capacitación y ejecución de las operaciones.

- ***Programación de la Capacitación***<sup>17</sup>

En esta etapa se definen los componentes didácticos del programa de capacitación.

---

<sup>17</sup> Torres-Benavides. Fundamentos y Enfoque Sistemático de la Capacitación. Ministerio del Trabajo. Págs. 16-22.



### *¿En Qué Capacitar?*

Se refiere a los contenidos técnicos, teóricos y prácticos del programa o curso de capacitación, en el cual se precisan los objetivos específicos que se pretenden lograr en el desarrollo de cada una de las unidades programáticas.

### *¿Cómo Capacitar?*

Se refiere a la metodología a emplear en el proceso de enseñanza-aprendizaje y deberá estar en correspondencia con el objetivo que se pretende lograr.

### *¿Dónde Capacitar?*

Se trata de definir cuál es el lugar más adecuado para capacitar, así como las necesidades de infraestructura física (aula, taller, laboratorio, etc.)

### *¿Cuánto Capacitar?*

Es la Clasificación de contenidos en cuanto a extensión y profundidad, asimismo la carga horaria establecida para el desarrollo del curso o evento de capacitación.

### *¿Cuándo Capacitar?*

Implica determinar una programación, la fecha de inicio y finalización, incluyendo el horario de actividades pedagógicas.

### *¿Quién Capacita?*

Es la identificación clara de la persona que impartirá el curso. Se trata del instructor que dirigirá el aprendizaje de los participantes hasta que ellos logren los objetivos propuestos en el programa. Será necesario definir los requisitos técnicos y pedagógicos que debe reunir el instructor.

### *El Costo de Capacitar*

Establecer el presupuesto del curso, valorizando en córdobas cada una de las acciones de capacitación programadas. Es cuantificar los costos directos e indirectos.

- ***Organización de la Capacitación***

Se trata de preparar las condiciones físicas y pedagógicas que permitirán asegurar el éxito de las jornadas de capacitación.

- ***Ejecución de la Operación***

Es el momento de la puesta en práctica de todo lo programado y organizado. Es la etapa en que se aplica y desarrolla el curso. Es el momento en que el instructor y los participantes se enfrentan en el proceso enseñanzas-aprendizaje y tratan de lograr los objetivos programados.

### **3. Fase de Salida (Fuerza de Trabajo Capacitada)**

Es el momento en que los participantes han concluido su aprendizaje y han adquirido habilidades, conocimientos y destrezas necesarios para que el desempeño del puesto de trabajo, sea eficiente y productivo. Es decir, los participantes habrían logrado los objetivos del curso.

## **7.5. Evaluación y Seguimiento**

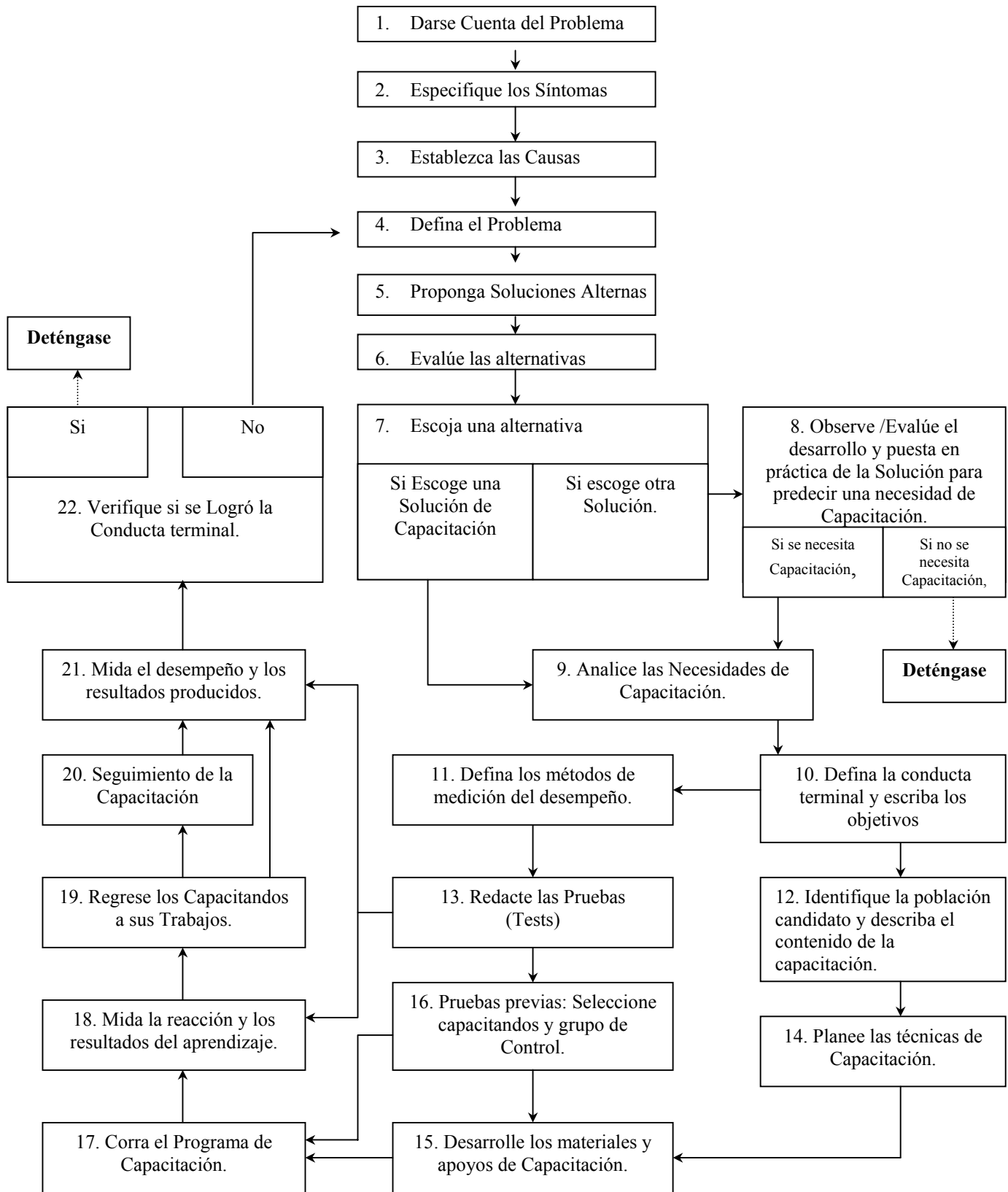
La Capacitación, como todo sistema, necesita ser evaluada permanentemente para asegurar la calidad de sus acciones, así como también la del producto final. En consecuencia, la evaluación y el seguimiento son inherentes al sistema de capacitación profesional en tanto que necesita ser retroalimentado. En la evaluación profesional existen tres fases de evaluación:

- Evaluación de Diagnóstico
- Evaluación de Desempeño
- Evaluación de Impacto.

## **7.6. El Proceso de la Capacitación**

El proceso de la Capacitación proporciona las bases para un modelo completo de capacitación. También proporciona una visión general del proceso completo de Capacitación. La mayor parte de los capacitadores no está involucrada en todos estos pasos, pero siempre ayuda a ver el panorama completo. En esta forma, el modelo coloca también el proceso de capacitación en la perspectiva organizacional. A continuación el modelo del proceso en diagrama de flujo.

### El Proceso De La Capacitación<sup>18</sup>



<sup>18</sup> Smith, Bary; Delahaye, Brian. El ABC de la Capacitación Práctica. Págs. 4-5.

#### **IV. HIPÓTESIS**

“La falta de capacitación del personal de nivel operativo en los restaurantes de la Ciudad de Managua, afecta negativamente la calidad del servicio y atención al cliente; reduciendo así la satisfacción y fidelidad del cliente que visita estas empresas.”

## V. DISEÑO METODOLÓGICO

La presente investigación monográfica se llevó a cabo siguiendo los pasos de la metodología de la investigación. Los puntos a describir son el tipo de estudio, el diseño de la investigación, fuentes y técnicas de recolección de datos, población y muestra y las herramientas utilizadas.

### **Tipo de Estudio**

El presente trabajo investigativo se caracteriza como estudio Exploratorio, Descriptivo y Explicativo. A continuación explicamos la secuencia que seguimos para aplicar estos tres tipos de estudio.

#### *Exploratorio*

El trabajo monográfico se inició con una fase de estudio exploratorio, ya que como Sampieri y Collado (1998) indican, el estudio exploratorio sirve para “preparar el terreno” de la investigación. Es decir que éste sirve para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular. En el caso de esta investigación, se consultaron referencias sobre capacitación, servicio y atención al cliente desde el punto de vista de la Administración, con el objetivo de alcanzar un conocimiento sobre los procesos adecuados de capacitación y los beneficios de una excelencia en el servicio. La información era vasta en los temas generalizados, pero se detectó una escasez de esta información especializada en la industria de restaurantes, siendo ésta muy importante para esta investigación, por estar enfocada en la industria restaurantera de la ciudad de Managua.

#### *Descriptivo*

Después de revisar y explorar los términos de referencia, se realizó un estudio de carácter descriptivo, el cual se dice según Danhke (1989), describe cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y buscan especificar las propiedades, las

características y los perfiles importantes de personas o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

En este paso del proceso se tomó una muestra representativa de los restaurantes de Managua para evaluar sus condiciones generales y de capacitación, así como conocer la opinión de los clientes respecto al servicio y la atención que brindan dichas empresas. Para lograr compilar estos importantes datos, se realizaron entrevistas a propietarios, gerentes, asistentes de gerentes o administradores de los restaurantes elegidos. Simultáneamente se aplicó una encuesta a los empleados de estos establecimientos para lograr reunir una percepción directa sobre su capacitación. Posteriormente se aplicó una encuesta a clientes para medir su grado de satisfacción en el servicio y atención que reciben en los restaurantes en general, así como en el restaurante donde fue aplicada la encuesta.

### *Explicativo*

Finalmente, la investigación concluyó con un estudio explicativo que, según Sampieri y Collado (1998), afirman que está dirigido a responder a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales.

Luego del estudio exploratorio y descriptivo que permitieron estructurar los objetivos y la hipótesis, se realizó la implementación de las entrevistas y encuestas, lo cual permitió realizar un diagnóstico para poder formular recomendaciones para la adecuada capacitación de los restaurantes de la ciudad de Managua. Es decir, nuestro estudio finaliza explicando porqué se relaciona la capacitación de los empleados con la satisfacción del cliente en el servicio y la atención, así como porqué ocurre tal fenómeno y en qué condiciones se da.

### **Diseño de la Investigación**

El presente trabajo monográfico está aplicado con la metodología científica ya que sigue un método estricto, hecho de manera lógica para lograr una organización, proceso, elaboración e implementación de los datos obtenidos tanto en la parte teórica

como en su etapa experimental. El estudio también se conforma de una metodología aplicada ya que está desarrollado conforme los objetivos que se plantearon inicialmente. Eso a través de las entrevistas que se hicieron a los gerentes/ propietarios de los restaurantes de Managua, así como las encuestas aplicadas a empleados y clientes.

## **Fuentes y Formas de Obtención de Información**

### *Fuentes de Información Primaria*

Nuestra investigación fue elaborada por medio de la recopilación de fuentes de información primaria, donde cabe aclarar que se realizaron tres muestras distintas para su aplicación. Tales fuentes fueron entrevistas abiertas aplicadas a los propietarios y/o gerentes de restaurantes de Managua a fin de recopilar información específica acerca de las carencias o ventajas a nivel de recursos humanos y capacitación que tienen los empleados de nivel operativo de dichos restaurantes. También se aplicó una investigación de carácter popular y a nivel de empleados de estos restaurantes. Se aplicaron encuestas compuestas de preguntas de opción múltiple y preguntas dicotómicas. La encuesta aplicada a los clientes se hizo para poder determinar la percepción que tienen éstos sobre el servicio que se les brinda en los distintos restaurantes de Managua. Y las encuestas aplicadas a los empleados de dichos restaurantes fueron para conocer el nivel de capacitación que éstos han recibido a lo largo de su trayectoria en el puesto en el que se encuentran.

Se decidió escoger para los clientes y empleados, el cuestionario como instrumento, por su versatilidad para obtener información precisa y por la rapidez con que se pueden tabular los datos recopilados. Estas características lo hicieron muy apropiado para el tipo de individuos a quienes se les aplicó la encuesta, pues no siempre poseen tiempo suficiente para una entrevista muy prolongada. Sin embargo, para los gerentes/ propietarios de restaurantes, se decidió hacer entrevistas abiertas para poder conocer más a fondo los casos de cada uno de ellos sin poner limitantes en las respuestas que pudieran brindarnos ya que fue información indispensable y detallada para nuestra investigación. (Ver Anexos 4, 5, y 6).



### *Fuentes de Información Secundaria*

Como fuentes secundarias, se examinaron libros, revistas, folletos y artículos con conceptos e información sobre capacitación, servicio y atención al cliente, recursos humanos, calidad, y marketing. Esta documentación se obtuvo a través de Bibliotecas, Revistas y Sitios Web Especializados, INTUR e instituciones de capacitación como INATEC.

### **Población**

El universo de nuestro estudio está constituido por la totalidad de 116 restaurantes de 1 a 3 tenedores existentes en la Ciudad de Managua.

Este universo está segmentado con 29 restaurantes de un tenedor, 34 restaurantes de dos tenedores y 53 de tres tenedores para un total de 116 restaurantes.

La población de clientes es desconocida ya que la población en Managua es muy extensa y todos los pobladores pueden llegar a ser clientes de un restaurante. Por tal razón la muestra de nuestros clientes se hizo con la fórmula de población desconocida.

La población de empleados se hizo por medio de una estimación basándose en que los restaurantes son considerados en Managua como micro y pequeñas empresas que no cuentan con más de 35 empleados. Se hizo un estimado del promedio de la cantidad de empleados entre todos estos restaurantes y el resultado fue de 18 empleados. Finalmente se calculó que esta cantidad de 18 empleados por los 116 restaurantes existentes en Managua da una universo de 2088 empleados.

### **Muestra**

En la presente investigación, debido a la complejidad para la recolección de datos de distintas fuentes primarias, se realizaron tres muestras.

La primera muestra calculada se hizo para los restaurantes, los cuales son el objeto general del estudio, de donde se desprenden las otras dos muestras. En esta muestra se aplicó el muestreo estratificado, que logra segmentar a los restaurantes en las distintas categorías o estratos que componen la clasificación de estas empresas (“Uno a Tres Tenedores”). En esta muestra se ven reflejadas las entrevistas a los propietarios o gerentes de estos establecimientos.

La segunda muestra calculada fue la de los empleados a quienes se les aplicó una encuesta y la tercera muestra calculada fue la de los clientes, a quienes también se les aplicó una encuesta y fueron los evaluadores de la calidad en el servicio y atención al cliente.

### ***1era. Muestra: Restaurantes Objeto de Estudio para Entrevistas.***

El tamaño de la muestra ( $n$ ) dio como resultado 27 restaurantes aplicando la fórmula de población conocida ( $N$ ), lo cual determinó ser un 23% al universo.

El nivel de confiabilidad ( $Z$ ) en nuestro estudio fue del 95% y el error máximo ( $E$ ) de un 10%.

En la fórmula el nivel de “aceptación” ( $p$ ) a nuestra hipótesis, es decir, la aceptación que tienen los clientes a la afirmación que hicimos que “*la capacitación en el servicio al cliente de los empleados de nivel operativo es importante e indispensable para la satisfacción de los clientes de los restaurantes de Managua*” es de 0.88 y la “no aceptación” ( $q$ ) de un 0.12 según la muestra piloto que se hizo con el 10% de nuestra muestra inicial (76 restaurantes a visitar) donde se ocupó un 0.5 tanto de “aceptación” ( $p$ ) como de “no aceptación” ( $q$ ). El 10% de esa cifra nos dio un total de 8 personas a entrevistar para la prueba piloto.

Después de especificar los datos para determinar la muestra, la fórmula se ve de la siguiente manera:

$$n = \frac{NZ^2 (p)(q)}{(N-1) E^2 + Z^2 (p)(q)}$$

$$n = \frac{116 (1.96)^2 (0.88)(0.12)}{(116-1)(0.10)^2 + (1.96)^2 (0.88)(0.12)}$$

**n = 27** Restaurantes que serán objeto de estudio para las Entrevistas a Propietarios o Gerentes

A fin de seleccionar los restaurantes que formaron parte de la investigación se utilizó el listado de restaurantes (116) que se encuentran registrados en el INTUR (Ver Anexo 7) y por medio de un muestreo estratificado se determinaron el número de restaurantes que fueron objeto de estudio.

*Muestreo Estratificado para restaurantes de 1, 2, 3 tenedores.*

**N: Población = 116**

**n: Muestra = 27**

**n/N: Muestra/Población = 27/116=23%**

- Restaurantes de 1 tenedor: 29 x 0.23= 7 restaurantes.
- Restaurantes de 2 tenedores: 34 x 0.23= 8 restaurantes.
- Restaurantes de 3 tenedores: 53 x 0.23= 12 restaurantes.

27 Restaurantes.

Con estos resultados se entrevistó a los gerentes y/o propietarios de 7 restaurantes visitados de categoría de “Un Tenedor”, 8 restaurantes de categoría de “Dos Tenedores”, y 12 restaurantes de categoría de “Tres Tenedores” dando el total de la muestra de 27 restaurantes.

A continuación se presenta la lista muestraria de restaurantes, dividida en los estratos anteriormente mencionados. Se presentó con la información telefónica y de ubicación para mayor detalle de la muestra. Las tablas se dividen de la siguiente manera:

- Siete Restaurantes Visitados de Categoría “1 Tenedor”
- Ocho Restaurantes Visitados de Categoría “2 Tenedores”
- Doce Restaurantes Visitados de Categoría “3 Tenedores”

*Lista de Muestra de Estratificación de Restaurantes Visitados.*

***Siete Restaurantes Visitados de Categoría “1 tenedor”***

<b>Restaurante</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Dirección</b>
1. <i>Campestre El Oasis</i>	279-8331	Carr. Masaya Km. 11 ½
2. <i>Fish Nic</i>	270-2619	Shell Plaza el Sol, 100 mts. Arriba
3. <i>Tafa</i>	270-8529	Colonial Los Robles, 3ra Etapa, Contiguo a FarMart
4. <i>El Mango</i>	266-4419	De la Fosforera 4 c. Al Sur
5. <i>Tacos Charros</i>	278-2337	Colonia Centro América, frente Farmacia Vida.
6. <i>Arirang</i>	270-8278	Semáforo Lozelsa, 1c. Al Este, Altamira
7. <i>Mi Pueblo</i>	No Tiene	Km. 10 Carretera Sur.

***Ocho Restaurantes Visitados de Categoría “2 tenedores”***

<b>Restaurante</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Dirección</b>
1. <i>Rincón Cuzcatleco</i>	266-4209	Óptica Nicaragüense 1c. Al Este
2. <i>Tacos al Pastor</i>	270-2093	Carretera Masaya, Fte. Camino de Oriente
3. <i>El Cartel</i>	277-2619	Rotonda Metrocentro 1c. Al Sur
4. <i>El Muelle</i>	278-0056	Sandy's C. Masaya 1 ½ c. Arriba.
5. <i>Asados el Patio</i>	No Tiene	Semáforos de Villa Fontana ½ c. Al lago.
6. <i>La Casa del Pomodoro</i>	270-9966	Carretera Masaya Km. 4 ½
7. <i>La Plancha II</i>	278-2999	Semáforo de Lozelsa, 1 c. Al Este
8. <i>La Ola</i>	277-3979	Contiguo donde fue el Lobo Jack, Camino de Oriente.

***Doce Restaurantes Visitados de Categoría “3 tenedores”***

<b>Restaurantes</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Dirección</b>
1. <i>RostiPollo</i>	277-2713	Boulevard Villa Fontana, Fte. Lotería Nacional
2. <i>Santa Fe</i>	268-9344	Óptica Nicaragüense ½ c. Arriba.
3. <i>Hippo’s Grill and Tavern</i>	278-2751	Hot. Seminole Plaza 50 mts. Al Sur.
4. <i>Churrusco Güegüense</i>	266-1719	Costado Noreste Rot. Güegüense Pza. España.
5. <i>Cocina Doña Haydée</i>	270-6100	Planes de Altamira, Emb. México, 1c. Al Oeste
6. <i>El Eskimo</i>	266-1868	Costado Oeste del MINEX
7. <i>La Casa de Los Noguerras</i>	88-33301	Telcor Villa Fontana 5 c. Al Norte
8. <i>Friday’s</i>	277-3260	Carr. Masaya Km. 5 Contiguo al Teresiano
9. <i>Hary’s Grill</i>	276-2858	Km.8 Carretera a Masaya. Contiguo a Texaco Colinas
10. <i>Maria Bonita</i>	270-4326	De la Vicky 1 ½ c. Abajo, Fte. Iglesia San Agustín
11. <i>Sushiito</i>	278-4886	Km. 7 ½ C. Masaya, Plaza Familiar
12. <i>Los Ranchos</i>	266-0526	Carretera Sur Km. 3 ½

***2da. Muestra: Número de Empleados a Encuestar***

El tamaño de la muestra de empleados se calculó en base a una estimación que el promedio de las micro y pequeñas empresas (restaurantes) es de 18 empleados, de forma que se pudiera aplicar la fórmula de población conocida Es decir calculando los 18 empleados por los 116 restaurantes de la ciudad de Managua, dando un total de la población de 2088 empleados. La muestra reflejó, que el número de empleados a entrevistado fue de 40; asignados por cuotas a la muestra estratificada del número de restaurantes por criterio y conveniencia de las investigadoras.

Los elementos que se utilizaron para la fórmula a continuación son los mismos que la de la muestra de restaurantes, ya que se calculó el mismo 95% de nivel de confiabilidad (Z) y 10% de error máximo (E). Como la prueba piloto para saber el nivel de aceptación (p) y no aceptación (q) fue la misma aplicada a las tres muestras, se obtuvieron los mismo porcentajes de 0.88 y 0.12 respectivamente. Es decir, en la fórmula, el único elemento que cambia su valor es la Población (N), dando como resultado la siguiente muestra de empleados.

Luego de la sustitución de datos, la fórmula se ve de la siguiente manera:

$$n = \frac{NZ^2(p)(q)}{(N-1)E^2 + Z^2(p)(q)}$$

$$n = \frac{2088(1.96)^2(0.88)(0.12)}{(2088-1)(0.10)^2 + (1.96)^2(0.88)(0.12)}$$

**n = 40** Empleados a encuestar en restaurantes asignados por cuotas.

### ***3ra Muestra: Número de Clientes a Encuestar***

El tamaño de la muestra de los clientes fue calculada con la fórmula de Población Desconocida. Esta fórmula se calculó con los elementos de nivel de confiabilidad(Z), error (E), aceptación (p) y no aceptación (q) anteriormente utilizados en la 1era y 2da muestra y dio como resultado 41 clientes a encuestar. Este número de clientes a entrevistar se asignó, al igual que las encuestas a empleados, por cuotas a la muestra estratificada de restaurantes por criterio y conveniencia de las investigadoras. Las cuotas elegidas a nuestro criterio fueron de 10 clientes encuestados en 4 restaurantes. Estos 4 restaurantes se dividieron en 2 donde el personal es capacitado (Friday's y Cocina de Doña Haydée) y 2 donde el personal no es capacitado (Tacos al Pastor y La Casa del Pomodoro), de manera que se pudiera hacer un análisis más concreto y profundo sobre el efecto de la capacitación del personal en la satisfacción del cliente en el servicio y la atención. Estos restaurantes se clasificaron de esta manera,

después de haber analizado las entrevistas hechas a sus gerentes, de donde se pudo deducir si tenía o no personal capacitado.

Para la muestra de Clientes se utilizaron las mismas cifras en los elementos (Z, E, p, q) de la fórmula de la muestra de restaurantes ya que la prueba piloto fue aplicada a personas en general de todo ámbito.

Luego de la sustitución de los datos, la fórmula se vio de la siguiente manera:

$$N = \frac{Z^2(pq)}{E^2}$$

$$N = \frac{(1.96)^2[(0.88)(0.12)]}{(0.10)^2}$$

N = 41 Clientes a encuestar en restaurantes asignados por cuotas.

### ***Tiempo y Tratamiento de la Información***

Las entrevistas se llevaron a cabo durante un período de cinco semanas en las se concertaron citas con los gerentes de los restaurantes seleccionados y a los que se les administró personalmente las entrevistas a fin de garantizar la objetividad de la información suministrada. También se les pidió permiso para aplicar las encuestas a los clientes y empleados del restaurante elegido.

Una vez reunida la información se procedió a introducir los datos al programa estadístico SPSS versión 11.5 en el que se crearon tablas de frecuencia y sus respectivos gráficos, así como cruces de variables de los que se derivaron las conclusiones y recomendaciones del estudio.



## VI. RESULTADOS

### 1. Entrevista Exploratoria a Gerentes/ Propietarios de Restaurantes.

Se realizó una entrevista exploratoria a la gerencia de los restaurantes de la ciudad de Managua, tomando como referencia la categoría en la que estaban clasificados según el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR); Un Tenedor, Dos Tenedores, Tres Tenedores. Se realizó esta entrevista con el fin de recopilar información generalizada sobre los restaurantes, sus condiciones del personal e información específica sobre la clientela y los conocimientos de la gerencia. Estas entrevistas brindaron valiosa información a esta investigación monográfica ya que indicaron si el personal de estos restaurantes está o no capacitado, o si solo han sido entrenados<sup>19</sup>, además de reflejar la importancia que le dan los gerentes a su personal, y a los temas relacionados con el servicio y atención al cliente. (Ver Anexo 4, Formato para Aplicar Entrevista a Gerentes de Restaurantes)

**Nombre del Restaurante:** Hippo´s Grill and Tavern

**Categoría:** 3 Tenedores

**Persona Entrevistada:** Sr. José Eliott

**Cargo:** Administrador

#### ***Información General***

- Es un restaurante que lleva 2 años y medio operando, considerándose como un restaurante joven y fue el pionero de la zona que ahora se denomina “Zona Hippo´s” en la que después se establecieron otros restaurantes.
- El tipo de comida que se sirve en este restaurante es especializada en Grill Americano el cual es basado en Hamburguesas, Carnes a la Parrilla, Costillitas Ahumadas, *Curly Fries*, entre otros. Se utiliza mucho la Salsa *Barbeque*.

---

<sup>19</sup> En el presente estudio se le denomina Capacitación al adiestramiento por parte de personas externas a la empresa, y cursos impartidos fuera de las horas de trabajo ya sea interna o externamente sobre temas que den valor agregado al recurso humano y no se limiten a su cargo específico exclusivamente. El entrenamientos se considera como una orientación y enseñanza de inducción, durante las horas de trabajo, de técnicas relacionada solamente con el cargo específico para poder desempeñarlo.

- Cuenta con un total de 18 empleados. Distribuidos a nivel operativo de la siguiente manera: Meseros (8), Cocineros (5), Bar-Tenders (3), Cajeras (2). No tienen Capitán de Meseros, ya que en Hippo's promueven el trabajo en equipo y consideran que en este tipo de trabajo no debe haber un líder.
- El área laboral más difícil de manejar, según el administrador es el área de meseros ya que dice son la cara del negocio. Considera que al estar en constante contacto con el cliente, es la parte más delicada y por donde todo se ve reflejado.
- El nivel académico que exigen como mínimo para la contratación del personal es la Secundaria.

### ***Información de Capacitación***

- La empresa no brinda capacitación a sus empleados como un proceso periódico o gradual, sin embargo, brinda un entrenamiento de inducción a sus empleados nuevos, donde se les asignan las tareas de su puesto específico y se le indican las técnicas adecuadas para su desarrollo laboral.
- No cuentan con empleados capacitados provenientes de instituciones especializadas en capacitación en la industria de Servicios.

### ***Información Sobre Clientes***

- El promedio aproximado de Clientes que visitan este restaurante al día, en días de semana, según el Sr. José Elliott, es de 300 clientes. Y el promedio aproximado al día, en fines de semana es de 500 clientes. Hay que tomar en cuenta que esta información es una estimación que hizo el administrador y no está comprobada con un sistema de medición de concurrencia.
- La empresa hace encuestas escritas de vez en cuando a sus clientes para medir el servicio, ya que ellos consideran muy importante saber la opinión de sus clientes.
- El Administrador no sabe la definición y la diferencia entre Servicio y Atención al Cliente.

**Nombre del Restaurante:** María Bonita

**Categoría:** 3 Tenedores

**Nombre del Entrevistado:** Lic. Gerardo Camacho

**Cargo:** Gerente-Propietario.

### ***Información General***

- Es un restaurante que lleva operando 5 años y 2 meses. Su fecha de apertura fue el 21 de Noviembre de 1998, lo que significa que es un restaurante que lleva un tiempo considerable dentro del mercado nicaragüense. Ubicado en la Zona Rosa de Managua, fue uno de los primeros restaurantes en lograr consolidarse dentro de esa zona.
- El tipo de comida que sirve es especializada en Sabores Mexicanos. No se refieren a una especialización en Comida Mexicana, ya que según su propietario la comida mexicana solo está en México. Su menú se especializa en antojitos con sabor mexicano y variados platillos con influencias internacionales y sabores igualmente mexicanos.
- El total de empleados en el restaurante es de 30. Distribuidos a nivel operativo de la siguiente manera: 8 meseros, 12 cocineros, 3 Bar-Tenders, 1 Anfitriona, 2 Cajeras.
- El área laboral que más difícil encuentran de manejar es la cocina por la falta de capacitación en la mínimas técnicas de cocina y manejo de Alimentos y Bebidas que hay dentro de las personas aspirantes al puesto, como también la falta de experiencia.
- El mínimo nivel académico requerido por la empresa es la primaria. Que sepa leer y escribir.

### ***Información de Capacitación***

- No brindan capacitación a sus empleados de nivel operativo. Sólo se les da charlas de concientización sobre la situación y condición del restaurante para resolver algún problema que se haya detectado. La cocineras reciben un entrenamiento sobre la preparación de los platillos del menú.
- No tienen empleados provenientes de instituciones que brinden capacitación en la Industria de Servicio.

### ***Información Sobre Clientes***

- El promedio de clientes que visitan el restaurante en todo el transcurso del día en días de semana es de 250 y en fines de semana de 350.
- No hacen encuestas escritas a sus clientes para medir la calidad del servicio, pero si se hace al azar una visita personalizada a las mesas para preguntar sobre cómo ha estado atendida y el servicio en general.
- El propietario no sabía la diferencia entre Servicio y Atención al cliente, ya que lo consideraba como un mismo concepto.

**Nombre del Restaurante:** Santa Fe

**Categoría:** 3 Tenedores

**Nombre del Entrevistado:** Sr. Róger Jirón

**Cargo:** Gerente de Piso

### ***Información General***

- El restaurante lleva abierto 2 años, haciéndolo una empresa relativamente joven.
- El tipo de comida que sirve es Tex-Mex con un menú que se basa en comida a base de tortilla, frijoles, queso y carnes en sus platillos.
- Tiene un total de 26 empleados, distribuidos en 14 meseros, 12 cocineros, 1 bar-tender, 1 anfitriona, y 2 cajeras.
- El área laboral en la que el gerente considera tiene más problemas es en la de los meseros ya que hay que estarlos supervisando constantemente para ver si atienden bien a los clientes.
- El nivel académico que la empresa exige para la contratación del personal es al menos estar cursando la secundaria.

### ***Información de Capacitación***

- No brindan capacitación como un sistema gradual de aprendizaje, pero si brindan capacitaciones internas de sensibilización. Cada seis meses se dan cursos sobre la atención al cliente.
- Estas capacitaciones las imparten internamente los gerentes o empleados con experiencia que ya han recibido este tipo de cursos.

- No cuentan con empleados que provengan de instituciones que impartan capacitación sobre el servicio en general.

### ***Información Sobre Clientes***

- El promedio de clientes que visita el restaurante durante el transcurso del día en días de semana es de aproximadamente 225, y en fines de semana de 400, según su gerente.
- La empresa hace encuestas escritas a sus clientes de vez en cuando para medir el desempeño y calidad del servicio y atención al cliente.
- El gerente sí sabía la definición y diferencia entre los conceptos Servicio y Atención al cliente.

**Nombre de Restaurante:** RostiPollos

**Categoría:** 3 Tenedores

**Nombre de Entrevistado:** Lic. Alba Lorena Amador

**Cargo:** Gerente General

### ***Información General***

- El tiempo que lleva operando este restaurante dentro del mercado nicaragüense es de 4 años y medio. Se considera como una empresa con un tiempo considerable de operación. Sin embargo es una cadena restaurantera que lleva más tiempo de existir en otros países centroamericanos.
- El tipo de comida que sirve es especializada en pollos rostizados.
- El total de empleados que tiene es de 37, y están distribuidos a nivel operativo en 9 meseros, 12 cocineros divididos en dos turnos, 1 anfitriona, 2 cajeras y no tienen capitanes.
- El área laboral en la que encuentran más problemas es la de meseros porque no hay meseros que tengan conocimientos en etiqueta, solución, menú, servicio y don de atender.
- El nivel académico mínimo que exigen a la hora de contratar es la primaria.

### ***Información de Capacitación***

- El personal del restaurante recibe cada semana charlas en forma de capacitación sobre temas en general relacionados con el servicio y en temas relacionados con su áreas específicas.
- El restaurante no tiene empleados en ninguna de sus áreas que provengan de instituciones de capacitación en la industria de Servicios.

### ***Información Sobre Clientes***

- El promedio de clientes, según la gerente general, que reciben en todo el transcurso del día en días de semana es de 350 y 450 en fines de semana. Tomando en cuenta que la rotación de mesas es alta.
- No hacen encuestas a sus clientes para medir el servicio ya que consideran que es una invasión de privacidad del cliente y éstos a sus vez tienen poco tiempo para responder.
- La gerente sabía la diferencia entre los conceptos de servicio y atención al cliente.

**Nombre de Restaurante:** El Churrasco (Güegüense)

**Categoría:** 3 Tenedores

**Nombre del Entrevistado:** Lic. Álvaro Guzmán

**Cargo:** Gerente General y Presidente de la Sociedad.

### ***Información General***

- El tiempo que lleva operando este restaurante es de 8 años; tiempo considerable dentro del mercado de la ciudad de Managua.
- El tipo de comida que sirve este restaurante es especializada en carnes. Como su nombre lo indica, su especialidad es el Churrasco nicaragüense.
- Los empleados en esta empresa están distribuidos en 7 meseros, 6 cocineros, 1 bar-tender, 1 anfitrión, 1 cajera y 1 capitán.
- El área laboral en la que consideran más difícil de manejar a sus empleados es el área de meseros, ya que según el gerente , los meseros son los que tienen que tratar con el cliente y es algo delicado.

- El nivel académico exigido a la hora de contratar a los empleado está dividido según el puesto al que se aspire. El mínimo para meseros es la secundaria y para la cocina no se exige nivel académico, si no experiencia.

### ***Información de Capacitación***

- La empresa brinda entrenamiento a sus empleados nuevos para enseñarles las técnicas adecuadas de su cargo. Este entrenamiento lo imparten los capitanes con experiencia en el caso de meseros.
- Ha habido casos en las que algunas organizaciones invitan a la empresa a tomar cursos de capacitación que imparten sobre temas relacionados con la industria de servicio de restaurantes, sin embargo no han inscrito a su personal.
- El personal del restaurante ha solicitado ser capacitado en temas como idiomas y cómputos. No se les ha impartido.
- Solo se brinda entrenamiento a los nuevos ingresos.
- No tienen personal que provenga de instituciones que impartan cursos de capacitación en servicio.

### ***Información Sobre Clientes***

- El promedio de clientes que visita el restaurante en el transcurso de todo el día en días de semana es de 100 personas. Estas personas son de carácter ejecutivo y el almuerzo es la hora más concurrida. En fines de semana el promedio es de un poco más de 100 personas.
- Se han hecho encuesta esporádicas para medir la satisfacción del cliente y la última que se hizo fue hace un año.
- El gerente sí sabe la diferencia entre Servicio y Atención.

**Nombre de Restaurante:** Hary's Grill

**Categoría:** 3 Tenedores

**Nombre de Entrevistado:** Hary Herman

**Cargo:** Propietario

### ***Información General***

- El restaurante abre sus puertas por primera vez hace 5 años. Sin embargo, cambian de ubicación a la que tiene actualmente y ahí con una nueva imagen tiene 3 años y 2 meses de estar operando.
- El tipo de comida que sirven es especializada en comida argentina, basando su menú en carnes y parrilladas.
- El total de empleados son un total de 22, distribuidos en 7 meseros, 4 parrilleros, 3 cocineros, 2 ayudantes de cocina, no tienen bar-tender ni anfitrión, 2 cajeras y 1 capitán de meseros.
- El gerente dice que no tiene dificultad en manejar ningún área laboral ya que hay organización.
- El nivel académico que exige a sus empleados a la hora de contratarlos es de primaria.

### ***Información de Capacitación***

- Brindan capacitación en temas como “Bar y Restaurantes” y “Atención y Servicio”. Esta capacitación la hacen cada año.
- No tienen empleados que provengan de instituciones que impartan capacitaciones en servicio.

### ***Información Sobre Clientes***

- En los días de semana, el promedio que visita el restaurante en todo un día es de 40 clientes, mientras que en fines de semana es de aproximadamente 70 clientes.
- No aplican encuestas escritas con un formato establecido, pero si escogen mesas al azar para preguntar personalmente cómo califican el servicio.
- El propietario no sabe la diferencia entre Servicio y Atención ya que lo considera ser lo mismo con diferente terminología.



**Nombre del Restaurante:** Sushi Itto

**Categoría:** 3 Tenedores

**Nombre del Entrevistado:** Lic. Janet Díaz

**Cargo:** Gerente de Unidad

### ***Información General***

- El tiempo que lleva operando este restaurante es muy reciente ya que solo llevan abiertos 5 meses. Es una cadena mexicana que se vino a establecer al mercado nicaragüense en Septiembre del 2003.
- El tipo de comida que sirve el restaurante es Japonesa, especializando su menú en Sushis.
- El total de empleados con el que cuenta es de 27 trabajadores, distribuidos en 6 meseros, 7 cocineros, 2 bar-tenders, no tienen anfitrión ya que muchas veces el propietario hace tal función, 2 cajeras y 1 capitán de meseros.
- El área laboral, según la Gerente de Unidad, que más se les dificulta manejar es la de Meseros. La razón que da es porque cometen los mismo errores día tras día.
- El nivel académico que exigen a sus empleados a la hora de contratarlos va en dependencia con el cargo, ya que para los meseros el mínimo es la secundaria, y para la caja que por lo menos haya recibido cursos de contabilidad y que como mínimo esté cursando la secundaria también.

### ***Información de Capacitación***

- La empresa capacita a sus empleados en diversos temas como el servicio al cliente, Vinos y Bebidas, Protocolo, Montaje de Mesas, Gramaje (medición en Gramos para la Comida), Supervisión de Cocina para el Chef. Esta Capacitación la imparten personas proveniente de México, enviados por la franquicia para capacitar a los empleados cada 3 meses.
- El restaurante cuenta con empleados que provienen de instituciones que imparten cursos de capacitación especializada en la industria de restaurantes. 4 de estos empleados son Chefs profesionales y tienen 2 meseros provenientes de escuelas de meseros nicaragüense.

### ***Información Sobre Clientes***

- El promedio de clientes que visita el restaurante en el transcurso del día en días de semana es de 160 aproximadamente, y en fines de semana 180 clientes según la Gerente.
- El restaurante no hace encuestas escritas con un formato establecido pero si hacen preguntas personalmente a los clientes su percepción y opinión del servicio.
- La gerente no sabía la diferencia entre Servicio y Atención al cliente.

**Nombre del Restaurante:** Eskimo

**Categoría:** 3 Tenedores

**Nombre del Entrevistado:** Lic. María Francysca Molina

**Cargo:** Gerente General de Recursos Humanos.

### ***Información General***

- El restaurante el Eskimo tiene 45 años de existir. Es uno de los restaurantes más viejos que todavía siguen operando.
- El tipo de comida que sirven es Internacional dividiéndose en dos áreas. Un área de Restaurante con menú internacional y un área de Cafetería con menú internacional en comida como sándwiches, y comidas rápidas.
- El total de empleados es de 35, distribuidos a nivel operativo en 10 meseros, 4 cocineros, 2 bar-tenders, 3 cajeras y 1 capitán. No tienen anfitriones.
- El área laboral que más les da problemas de manejar es el de meseros porque, según la gerente, el auge que ha tenido el sector restaurantera ha creado más expectativa en los clientes, lo que hace más delicado y difícil por la rotación constante de personal.
- El nivel académico que exigen a sus empleados a la hora de contratarlos es que se de 3er año básico de secundaria.

### ***Información de Capacitación***

- El restaurante capacita internamente a sus empleados sobre temas de Servicio al Cliente, Trabajo en Equipo, Capacitaciones motivacionales, y también dan entrenamientos de técnicas específicas de cada área.
- Las capacitaciones se dan cada año para reforzar los conocimientos.
- No tienen empleados que provengan de instituciones de Capacitación en servicios.

### ***Información Sobre Clientes***

- El promedio de clientes en un día en días de semana y en fin de semana es igual con un número aproximado de 150 personas. No varían los días de la semana en la concurrencia del restaurante.
- Según la gerencia de recursos humanos, sí se hacen encuestas para medir el desempeño de la empresa respecto al servicio.
- La gerente tenía claros los conceptos de servicio y atención al cliente, al igual que su diferencia en significado.

**Nombre del Restaurante:** La Casa de los Nogueras

**Categoría:** 3 Tenedores

**Nombre del Entrevistado:** Dr. Jean François Nogueras

**Cargo:** Propietario

### ***Información General***

- Este restaurante lleva operando 6 meses, considerándolo como uno de los restaurantes más recientes dentro de su categoría.
- El tipo de comida que se sirve en el restaurante es Mediterránea. Especializándose en una cocina gourmet.
- El total de empleados es de 18 personas, distribuidos en 6 meseros, 6 cocineros, 1 bar-tender, 1 anfitrión, y un cajero. No tienen capitán de meseros.
- El área laboral que el Dr. Juan F. Nogueras se refiere a la más difícil de manejar a sus empleados es la de los meseros. Sus razones se basan en decir

que no quieren aprender, no son confiables y tiene muchas veces problemas de alcohol.

- El nivel académico exigido para la contratación en el restaurante es la primaria, ya que según el propietario es muy difícil encontrar personas si se les exige un nivel más alto.

### ***Información de Capacitación***

- En el restaurante no se imparten cursos de capacitación. Sin embargo, se da entrenamiento por parte de los propietarios a los trabajadores de nuevo ingreso para que puedan desempeñar sus tareas del puesto de trabajo.
- Diariamente se imparten charlas por parte de los propietarios a los trabajadores para darles las instrucciones del día y recalcar algún punto o tema en especial.
- La gerencia del restaurante dice no tener empleados provenientes de escuelas de capacitación en industria de servicio.

### ***Información Sobre Clientes***

- El promedio de clientes que visita el restaurante por día en días de semana es de 45 personas y en fines de semana no varía.
- El restaurante no hace encuestas escritas, pero sí se llega a la mesa personalmente para preguntar al cliente su opinión acerca de la calidad de la comida y el servicio en general. Según el propietario, esto se hace para saber el nivel de calidad que tiene su restaurante.
- El Lic. Nogueras sí sabe la diferencia entre Servicio y Atención al Cliente.

**Nombre del Restaurante:** Cocina de Doña Haydée

**Categoría:** 3 Tenedores

**Nombre del Entrevistado:** Alicia Espinoza

**Cargo:** Propietaria

### ***Información General***

- El restaurante, ubicado en Planes de Altamira lleva 7 años operando.
- El tipo de comida que sirven es Típica Nicaragüense. Basando su menú en los platillos más representativos de Nicaragua.
- El total de empleados que tiene la empresa es de 25, distribuidos en 8 meseros, 12 cocineros, 1 anfitrión, 2 cajeras. No cuentan con bar-tender ni capitán de meseros.
- El área laboral que más se le dificulta a la gerencia de manejar es la de los meseros, ya que según la propietaria, el mesero es el que da la atención al cliente y por ende tiene que tener presencia, tener una imagen limpia,, facilidad de palabra, conocimientos del menú y habilidad para resolver problemas. Es la cara del restaurante.
- El nivel académico que exige a sus empleados a la hora de contratarlos va de acuerdo con el puesto al que se aspire. Para los meseros se exige como mínimo la secundaria, a las cocineras un básico de primaria y los de inventario también de secundaria.

### ***Información de Capacitación***

- La empresa brinda capacitación a sus empleados. Se han capacitado en seminarios sobre la atención al cliente a los meseros y a las cocineras se les ha mandado a cursos para capacitarlas en manejo de inventarios, producción y manejo de alimentos.
- Las capacitaciones en distintos temas se dan cada 6 meses.
- El restaurante cuenta con meseros que han sido egresados de la escuela de meseros Manuel Olivares.

### ***Información Sobre Clientes***

- El promedio aproximado de clientes que visita el restaurante al día en días de semana, es de 125 y en los fines de semana aumenta un poco con un numero de clientes de 175 según los cálculos de la propietaria.
- De vez en cuando hacen encuestas escritas para medir el servicio que brinda el restaurante a sus clientes.
- La propietaria también está conciente entre la diferencia que existe entre Servicio y Atención al Cliente.

**Nombre del Restaurante:** TGI Friday's

**Categoría:** 3 Tenedores

**Nombre del Entrevistado:** Lic. Henry Montoya

**Cargo:** Gerente General

### ***Información General***

- El tiempo que lleva este restaurante de franquicia americana en el mercado nicaragüense es de 5 años.
- El tipo de comida que se sirve es casual internacional. Con gustos muy americanos y una gran variedad de opciones en su menú.
- El número de empleados con el que el restaurante cuenta es de un total de 68, distribuidos en 20 meseros, 27 cocineros, 6 bar-tenders, 5 anfitrionas, y 3 cajeras. No tienen capitán de meseros.
- El área laboral que más dificultades presenta es la cocina ya que hay una serie de errores que cometen, que hacen las cosas más difíciles.
- El mínimo nivel académico que se exige a la hora de contratación es la secundaria.

### ***Información de Capacitación***

- La empresa tiene un sistema de capacitación que se lleva a cabo como un proceso, ya que es exigido por la franquicia de Friday's. La capacitación se hace internamente impartida por personas que vienen de otros países de la franquicia. Se imparten seminarios periódicamente para impartir los distintos temas.
- Las capacitaciones se imparten cada 3 a 6 meses.

- La empresa no tiene empleados provenientes de otras empresas, ya que prefieren contratar a personas sin capacitación para poder brindarles ellos mismos la capacitación de la forma que consideran más adecuada.

### ***Información Sobre Clientes***

- El promedio de clientes que visita el restaurantes en el transcurso del día en días de semana es de aproximadamente 400 personas, y de 550 en fines de semana según el Lic. Montoya.
- También, según el Gerente, se hacen encuestas cada año para obtener una retroalimentación sobre el servicio que brinda el establecimiento, sin embargo no sabe la diferencia entre los conceptos de Servicio y Atención al Cliente.

**Nombre del Restaurante:** Los Ranchos

**Categoría:** 3 Tenedores

**Nombre del Entrevistado:** Orlando González

**Cargo:** Gerente de Servicio

### ***Información General***

- Este restaurante lleva operando 39 años, siendo uno de los restaurantes actuales que se mantiene desde hace tantos años atrás.
- El tipo de comida que sirve el restaurante es especializada en carnes. La especialidad del menú es el churrasco.
- El número de empleados que tiene en total la empresa es de 30 personas, distribuidas en 10 meseros y 10 ayudantes de meseros, 8 cocineros, 1 bartender, y 1 cajero. No tiene anfitriones y tampoco capitanes ya que los mismo meseros cumplen con ese rol.
- El gerente de servicios dijo no tener problemas de manejo en ninguna de las áreas del restaurante, ya que dice que los empleados están capacitados y que el problema son los clientes porque son ellos los que llegan de buen o mal humor.
- El nivel académico que exigen como mínimo a la hora de contratación es la primaria.

### ***Información de Capacitación***

- El Sr. Orlando González está capacitado por el INTUR para dar capacitaciones en temas de Servicio de Trinchado, Servicio al Cliente, y Relaciones Humanas, su personal, de tal manera que el mismo imparte las capacitaciones de vestíbulo a sus empleados.
- Cada semana se dan explicaciones y prácticas sobre lo aprendido.
- La empresa no cuenta con empleados provenientes de escuelas de capacitación.

### ***Información Sobre Clientes***

- El promedio de clientes que visita el restaurante en el transcurso del día durante los días de semana es de 200 personas y 150 clientes en fines de semana.
- Según el gerente de servicio se hacen encuestas, ya que el cliente es el único que hace saber la realidad sobre el servicio.
- La persona entrevistada no sabía la diferencia entre servicio y atención al cliente.

**Nombre del Restaurante:** El Muelle

**Categoría:** 2 Tenedores

**Nombre del Entrevistado:** Sra. Leana Sequeira de Bado

**Cargo:** Propietaria

### ***Información General***

- El restaurante tiene operando 5 años y 3 meses.
- El tipo de comida que se sirve en el restaurante es especializada en mariscos. El menú se basa en pescados, ceviches entre otros platillos como camarones.
- El total de empleados es de 19 empleados distribuidos en 4 meseros, 12 cocineros, 2 bar-tenders, y 1 persona que es cajero y capitán al mismo tiempo. No tienen anfitriones.
- Según la gerencia, no tienen ningún área que sea difícil de manejar..



- El nivel académico exigido para la contratación del personal es como mínimo la primaria.

### ***Información de Capacitación***

- No brinda la empresa ningún tipo de capacitación ni entrenamientos a sus empleados.
- Tampoco cuentan con empleados que provengan de instituciones de capacitación en servicios.

### ***Información Sobre Clientes***

- 60 clientes son el promedio que visitan el restaurante durante el transcurso del día en días de semana y 140 en fines de semana aproximadamente.
- La gerencia no ve necesario hacer encuestas para medir el desempeño y el servicio que brinda el restaurantes.
- No sabe la diferencia entre Servicio y Atención al Cliente

**Nombre del Restaurante:** La Ola

**Categoría:** 2 Tenedores

**Nombre del Encuestado:** Jorge Vigil

**Cargo:** Gerente Propietario

### ***Información General***

- Este restaurante tiene 1 año y 2 meses de estar abierto.
- La comida que se sirve en este establecimiento es especializada en mariscos.
- El total de empleados que tienen es de 18, distribuidos en 5 meseros, 5 cocineros, 2 bar-tenders, 2 cajeros, 1 capitán de meseros y no cuentan con anfitriones.
- El área laboral que se le dificulta más a la gerencia de manejar es la cocina por que se dice hay mucha irresponsabilidad con el manejo de los alimentos.
- El mínimo nivel académico requerido para la contratación del personal es la primaria y buscan experiencia en el personal aspirante.

### ***Información de Capacitación***

- El personal del restaurante no recibe capacitación formal, si no más bien un entrenamiento de introducción a sus puestos específicos de trabajo. Los temas son los conocimientos de los platillos del menu y formas de atención al cliente a los meseros.
- No tienen empleados que provengan de instituciones de capacitación en servicios.

### ***Información Sobre Clientes***

- El promedio de clientes que visita el restaurante por día en días de semana es de 75 y en fines de semana de 140 clientes.
- La gerencia no hace encuestas escritas para sus clientes para medir la calidad del servicio que brinda el restaurante, pero si pregunta personalmente a los clientes su opinión.
- El gerente no sabe la diferencia entre servicio y atención al cliente.

**Nombre del Restaurante:** Rincón Cuzcatleco

**Categoría:** 2 Tenedores

**Nombre del Entrevistado:** Sra. Sara Amelia Mena

**Cargo:** Propietaria

### ***Información General***

- La empresa tiene 5 años de estar operando.
- El tipo de comida que sirven es comida salvadoreña especializada en pupusas.
- Tiene 7 empleados en total. Estos a su vez están distribuidos a nivel operativo en 2 meseros, 3 cocineros y una cajera.
- Las áreas laborales con las que tiene problemas de dirección son la de meseros y la cocina.
- El mínimo nivel académico exigido para la contratación de personal es de primaria para los todos los empleados, menos para la cajera que tiene que tener mínimo la secundaria.

### ***Información de Capacitación***

- No se brinda capacitación ni entrenamiento al personal de la empresa. Solo orientación a la hora de contratarlos para asignar sus tareas del puesto.
- No tienen empleados que provengan de escuelas de capacitación.

### ***Información Sobre Clientes***

- El promedio de clientes que visita el restaurante por día en días de semana es de 50 personas y aumentando el doble en fines de semana con 100 clientes aproximadamente.
- Tienen un buzón de sugerencias para conocer la opinión del cliente sobre el servicio.
- La propietaria esta conciente de la diferencia entre servicio y atención al cliente.

**Nombre del Restaurante:** La Plancha II

**Categoría:** 3 Tenedores

**Nombre del Entrevistado:** Flor de María Amador

**Cargo:** Asistente de Gerente Propietario

### ***Información General***

- El tiempo que lleva operando este restaurante es de 10 años.
- El tipo de comida que ofrece el restaurante a sus clientes es especializada en carnes a la plancha.
- El total de empleados con el que cuenta la empresa es de 28 y están distribuidos a nivel operativo en 8 meseros, 8 cocineros, 3 bar-tenders, y 1 cajera. No tiene anfitriones ya que los mismos meseros cumplen con esa función y no hay capitán de meseros.
- El área laboral que considera la gerencia más difícil de manejar a sus empleados es la de la cocina ya que necesitan una constante supervisión y no la tienen.
- El mínimo que se requiere respecto a nivel académico es la primaria.

### ***Información de Capacitación***

- Brindan entrenamientos a sus empleados, impartida por la experiencia que los propietarios tienen en la industria.
- Cada tres meses se dan charlas de concientización sobre la situación del restaurante y como mejorar.
- La empresa no tiene empleados que sean egresados de escuelas de capacitación en servicios.

### ***Información Sobre Clientes***

- 100 clientes son el promedio que visita el restaurante por día en días de semana y 180 en fines de semana.
- No se hacen encuestas escritas a los clientes, pero los propietarios sale al salón para preguntar la opinión de los clientes respecto al servicio.
- La persona entrevistada no sabía la diferencia entre servicio y atención al cliente.

**Nombre del Restaurante:** Tacos al Pastor

**Categoría:** 2 Tenedores

**Nombre del Entrevistado:** Marjorie Rosales F.

**Cargo:** Administradora

### ***Información General***

- El restaurante lleva operando 7 años.
- La comida que sirven es mexicana, especializándose en los tacos al pastor.
- El total de empleados son 11 distribuidos en 2 meseros, 3 cocineros, y 2 cajeras. No tienen bar-tenders, anfitriones ni capitanes a nivel operativo.
- No identifican ningún área que les sea difícil de manejar a sus empleados.
- La primaria es el nivel académico mínimo exigido para la contratación del personal.

### ***Información de Capacitación***

- El restaurante no brinda capacitación ni entrenamiento a sus empleados.

- No tienen empleados tampoco que provengan de instituciones que impartan capacitación en servicio.

### ***Información Sobre Clientes***

- Los días de semana el promedio de clientes que visita el restaurante por día es de 25 y los fines de semana de 50 clientes.
- No se hacen encuestas a los clientes para percibir el grado de satisfacción ya que dice la administración son clientes concurrentes y no es necesarios.
- Además la administradora no sabe la diferencia entre Servicio y Atención al Cliente.

**Nombre del Restaurante:** Asados el Patio

**Categoría:** 2 Tenedores

**Nombre del Entrevistado:** Úrsula Sansón

**Cargo:** Propietaria

### ***Información General***

- El restaurante lleva 6 meses abierto al público, agrupándolo dentro de los restaurantes más recientes de Managua.
- La comida que se sirve en el restaurante es especializada en Carnes Asadas y sus acompañamientos.
- El total de empleados es de 8 distribuidos a nivel operativo en 3 meseros, 2 cocineros, y 1 cajera. No tienen bar-tenders, anfitriones ni capitán de meseros.
- No consideran tener problemas con ningún área laboral en específico.
- El mínimo nivel académico requerido para la contratación de personal es la primaria.

### ***Información de Capacitación***

- No brindan ningún tipo de capacitación en las distintas áreas de trabajo a nivel operativo.
- No tiene empleados que provengan de instituciones de capacitación en servicios.

### ***Información Sobre Clientes***

- El promedio de clientes que visita el restaurante por día en días de semana es de 50 personas y en fines de semana de 110 clientes aproximadamente, según dice la propietaria.
- No se hacen encuestas a los clientes para saber sus opinión acerca del servicio en general.
- La propietaria del local sabía la diferencia entre los conceptos de atención y servicio al cliente.

**Nombre del Restaurante:** El Cartel

**Categoría:** 2 Tenedores

**Nombre del Entrevistado:** Cony de Morales

**Cargo:** Administradora-Supervisora

### ***Información General***

- El Restaurante lleva 20 años operando, sin embargo no siempre tuvo ese mismo nombre.
- El tipo de comida que sirve el restaurante es especializada en Mexicana.
- Tienen 17 empleados en total, los cuales están distribuidos a nivel operativo en 4 meseros, 4 cocineros, 2 bar-tenders, 2 anfitriones, 1 cajera. No tienen capitán de meseros.
- El área laboral que considera la gerencia más difícil de manejar es la de la Cocina, ya que dicen es lo mas sensible de los restaurantes. El problema es que no tienen experiencia.
- El nivel académico exigido para la contratación es la primaria.

### ***Información de Capacitación***

- El personal de nivel operativo no recibe capacitación. La persona que recibe capacitación es la supervisora, para que de esa manera, ella sea capaz de dar un entrenamiento a los empleados en sus puestos específicos.
- Este entrenamiento se da solamente una vez .

- No cuentan con empleados que provengan de instituciones de capacitación en servicios.

### ***Información Sobre Clientes***

- El promedio de clientes que visita el restaurante en días de semana al día es de 60 clientes y en fines de semana de 110 clientes.
- Cuando bajan las ventas o desean medir el servicio el restaurantes toma la decisión de hacer encuestas escritas a sus clientes.
- La Administradora sabía la diferencia entres Servicio y Atención al Cliente.

**Nombre del Restaurante:** La Casa del Pomodoro

**Categoría:** 2 Tenedores

**Nombre del Entrevistado:** Fabricio Vgnaly

**Cargo:** Propietario

### ***Información General***

- El tiempo que lleva operando este restaurante en Managua es de 7 años, de los cuales no siempre estuvo ubicado donde está actualmente.
- La comida que sirve el restaurante a los clientes es especializada Italiana.
- El total de empleados es de 14 distribuidos a nivel operativo en 3 meseros, 5 cocineros, 2 cajeras. No tienen anfitriones ni capitán de meseros.
- El propietario cree que el área laboral que más le ha costado de manejar es la cocina.
- Y el mínimo que exige en nivel académico es de primaria.

### ***Información de Capacitación***

- La empresa no brinda capacitación a sus empleados. Solo brinda entrenamiento a la cocina para su desempeño específico.
- No han contratado a nadie que sea egresa de alguna institución que brinde capacitación en servicios.

### ***Información Sobre Clientes***

- El promedio que visita el restaurante por día en días de semana es de 100 clientes, y es el mismo numero de clientes en fines de semana también.
- No hace encuestas para medir el servicio al cliente ya que según el propietario no sirve para nada.
- El gerente sí estaba conciente de la diferencia entre servicio y atención al Cliente.

**Nombre del Restaurante:** Campestre El Oasis

**Categoría:** 1 Tenedor

**Nombre del Entrevistado:** Germán Galeano

**Cargo:** Propietario

### ***Información General***

- El restaurante es considerado de edad considerable ya que tiene 15 años de estar operando.
- E tipo de comida que sirve es Típica Nicaragüense y se especializa en carnes.
- El total de empleados es de 16 y a nivel operativo están distribuidos en 8 mesero, 7 cocineros, 1 bar-tender, y una cajera. No tienen anfitriones ni capitán de meseros.
- Dice que el área laboral que más le da trabajo es el turno de la noche en ambos lados, meseros y cocineros.
- El mínimo exigido para la contratación de personal en nivel académico es de bachiller si es mesero, y si es para cajera que sepa mecanografía y cómputos.

### ***Información de Capacitación***

- La empresa no brinda capacitación de una forma gradual, sin embargo sí brinda entrenamiento para la especificación de técnicas.
- Los cursos de entrenamiento que ha recibido tiene como temas el servicio de restaurantes para los meseros, así como de cristalería y vinos a bar-tenders y meseros.
- Estos entrenamientos solo se hacen una vez.



- No tienen empleados que provengan de escuelas especializadas en capacitación en servicios.

### ***Información sobre clientes***

- El promedio de clientes que visita su restaurante en días de semana es de 50 y en fines de semana es de 120.
- No hace encuestas a sus clientes a fin de medir el servicio que brinda su restaurante.
- El propietario sí sabe la diferencia entre Servicio y Atención.

**Nombre del Restaurante:** Arirang

**Categoría:** 1 Tenedor

**Nombre del Entrevistado:** Namweon Heo

**Cargo:** Propietario

### ***Información General***

- Este restaurante lleva 2 años operando en su ubicación actual.
- El tipo de comida que sirven en este establecimiento es Coreana (China), especializándose en su menú en Sopas.
- El total de empleados que tienen es de 14 distribuidos a nivel operativo en 5 meseros, 4 cocineros, 3 ayudantes de cocina, y una cajera.
- El propietario dice que el área laboral que más le da problemas es la de meseros, ya que los sistemas de servicio coreano y nacional son muy distintos por las diferencia en cultura. Además que son muy inestables, ya que trabajan pocos días y se van.
- El nivel académico que exigen como mínimo a la hora de contratar a los empleados es de secundaria.

### ***Información de Capacitación:***

- El propietario no brinda capacitación, sin embargo les da entrenamiento sobre conocimientos del menú y comida coreana a sus empleados.

- Estos entrenamientos los tiene que dar constantemente ya que tiene mucha rotación de empleados y porque dice que los empleados no aprenden fácilmente.
- No tiene empleados capacitados por instituciones que impartan capacitaciones a nivel operativo en servicio.

### ***Información sobre Clientes***

- El promedio de clientes que visita el restaurante por día en días de semana es de 35 personas y en los fines de semana de 60 aproximadamente.
- El propietario no ve necesario hacer encuestas a sus clientes para medir el servicio, ya que según él, si el cliente llega es porque de por sí, ya quiere estar ahí.
- A pesar de no hacer encuestas para medir el servicio, el propietario, sí sabe la diferencia entre servicio y atención.

**Nombre del Restaurante:** El Mango

**Categoría:** 1 Tenedor

**Nombre del Entrevistado:** Sra. Julia Guzmán

**Cargo:** Propietaria

### ***Información General***

- El restaurante lleva operando 30 años. Es un restaurante dirigido y manejado por su propietaria en su casa.
- La comida que sirve es internacional, variedad de cosas que puede pedir el cliente y su especialidad es el lomo relleno.
- El total de empleados que trabajan en el restaurante son 3, los cuales son 1 mesera, 1 cocinera, y 1 cajera.
- La Sra. Julia dice no tener problemas con ninguna de sus empleadas.
- El nivel académico que les exige a la hora de contratarlas es de primaria para que sepan leer y escribir.

### ***Información de Capacitación***

- No se brinda entrenamiento ni capacitación.

- No tiene empleados que hayan estudiado en escuelas de servicio.

### ***Información sobre Clientes***

- El promedio de clientes que llega en días de semana al día es de 8 personas y en fines de semana 10. Cierra temprano si ya no llegan clientes a las 9:00 p.m.
- No hace encuestas a sus clientes para medir el servicio y no sabía la diferencia entre servicio y atención al cliente.

**Nombre del Restaurante:** Fish Nic

**Categoría:** 1 Tenedor

**Nombre del Entrevistado:** Xiomara Romero

**Cargo:** Propietaria

### ***Información General***

- El restaurante lleva abierto al público 4 años en su ubicación actual.
- La especialidad del restaurante son los mariscos.
- El número de empleados que tiene en total es de 7 distribuidos en 4 meseros, 2 Cocineros, y una cajera.
- La cocina es la parte más delicada de manejar porque es difícil de mantener la calidad.
- El nivel académico mínimo que exigen sus empleados a la hora de contratarlo es de secundaria.

### ***Información de Capacitación***

- El restaurante brinda a sus meseros capacitación en temas sobre atención al cliente y adecuada presentación personal, Impartida por una persona ajena a la empresa, llamada Antonio Romero.
- Estas capacitaciones y charlas las hacen aproximadamente mensualmente.

### ***Información sobre Clientes***

- El promedio de clientes que visita en días de semana por día es de 70 clientes aproximadamente y 250 en fines de semana ya que se convierte en discoteca.

- No hacen encuestas para medir el desempeño de su restaurante, ya que no hay reclamos dice la propietaria.
- Si sabe la diferencia entre servicio y atención al cliente.

**Nombre del restaurante:** Tafa

**Categoría:** 1 Tenedor

**Nombre del Entrevistado:** Isai Chao Jen

**Cargo:** Propietario

### ***Información General***

- Los años que lleva en funcionamiento este restaurante son 6.
- La comida que sirve es Casera China.
- Tiene 8 empleados en total, repartidos en puestos de nivel operativo en 2 meseros, 4 cocineros, y una cajera.
- El problema más grande que encuentra el propietario es la comunicación con todos sus empleados por el idioma. Además que dice el Sr. Isai que no siguen las reglas impuestas en la empresa.
- No exigen ningún nivel académico en específico, solo piden experiencia y que sepan leer y escribir.

### ***Información de Capacitación***

- No brinda capacitación ni entrenamiento a sus empleados, solo asignación de tareas.
- No tienen ningún empleado proveniente de escuelas de capacitación en servicio.

### ***Información sobre Clientes***

- El promedio de clientes que visita el restaurante por día en días de semana es de 25 personas y en fines de semana de 70 clientes.
- No hace encuestas para medir el desempeño de sus restaurante.
- Sabe la definición y la diferencia entre servicio y atención al cliente.

**Nombre de Restaurante:** Tacos Charros

**Categoría:** 1 Tenedor

**Nombre del Entrevistado:** Manuel Meléndez.

**Cargo:** Administrador

### ***Información General***

- El restaurante está abierto al público desde hace 10 años.
- La comida en la que se especializan es la comida mexicana, basándose en su menú con Tacos
- El total de empleados es de 8 trabajadores, divididos a nivel operativo en 4 meseros, 4 cocineros, 1 bar-tender, 1 anfitrión y cajero.
- El administrador dice tener dificultades con todas las áreas ya que todos necesitan presión para hacer bien su trabajo.
- El nivel académico mínimo que exigen a la hora de contratar a sus empleados es de secundaria.

### ***Información de Capacitación***

- Los Gerentes de la empresa solo han mandado a sus meseros a un curso sobre atención al cliente.
- No tienen empleados que sean egresados de escuelas de capacitación en servicios.

### ***Información sobre clientes***

- E promedio de clientes que visita el restaurante por día en días de semana es de 70 clientes y en fines de semana el doble de clientes visita el restaurante.
- No hacen encuestas escritas, sin embargo se pregunta personalmente como esta siendo atendido el cliente y el servicio que recibió. Dice el administrador que esto se hace usualmente cuando hay recesión.
- El administrador sí sabe la definición y diferencia entre servicio y atención al cliente.

**Nombre del Restaurante:** Mi Pueblo

**Categoría:** 1 Tenedor

**Nombre del Entrevistado:** Sra. López.

**Cargo:** Propietaria

***Información General:***

- El tiempo que este restaurante lleva sirviendo a sus clientes es de 6 años.
- El tipo de comida que sirve es Típica Nicaragüense, contando en su menú con una variedad de bocas nicaragüenses, carnes entre otros.
- El total de empleados son 12, distribuidos a nivel operativo en 6 meseros, 5 cocineras y 1 cajera.
- El área laboral más difícil de manejar según la propietaria es la de la cocina, ya que hay que estar pendiente de la calidad de la comida y eso es muy delicado.
- El mínimo nivel académico que se exige es la primaria.

***Información de Capacitación***

- La gerencia no capacita ni entrena a sus empleados. Solo reciben orientación a la hora de contratarlos.
- No tienen empleados que provengan de instituciones de capacitación en servicio.

***Información sobre Clientes***

- En días de semana, el promedio de clientes que visita el restaurante por día es de 50 personas y en fines de semana 100 personas aproximadamente.
- No hacen encuestas para medir el servicio que brinda el restaurante ya que no se han puesto a pensar en eso.
- No sabe la diferencia entre el concepto de servicio y el de atención al cliente.

## 2. Resumen de Resultados de Entrevistas a Gerentes

Después de haber plasmado los resultados en bruto de las entrevistas aplicadas a los gerentes de restaurantes, se escogieron varias preguntas del formato de la entrevista que podían ser tabuladas y de esa forma poder ver de forma gráfica y porcentual el resumen de algunos de los datos más influyentes de las 27 entrevistas. (Ver Anexo #1.A.)

Las preguntas elegidas para sacar resultados resumidos fueron la 5, 6, 7, 10,11 y 12 de la entrevista (Ver anexo #4). En base a esos resultados y las respuestas de la entrevista se hará un análisis posterior de las tres muestras en conjunto para así sacar las conclusiones y recomendaciones del estudio.

- El 33% de los gerentes manifestó tener dificultades de manejar a sus meseros, mientras que un 26% dijo tener problemas con la cocina. 18.5% Manifestó tener problema con ambos y el 22% que no tenía problema con ningún área laboral. Esto significa que la mayoría de los gerentes tiene dificultades con el área de meseros y en segundo lugar con la cocina. (Ver Anexo #1.A, Tabla y Gráfico A.1)
- El 41% de los gerentes exigen secundaria como nivel académico mínimo, mientras que una mayoría del 59% sólo pide la primaria como nivel académico mínimo, lo que significa que una minoría de los entrevistados exigen un nivel más alto de conocimientos académicos. (Ver Anexo #1.A, Tabla y Gráfico A.2)
- El 48% de los gerentes entrevistado no brindan capacitación ni entrenamiento a sus empleados. El 30% Sí brinda algún tipo de Capacitación y un 22% brinda solamente entrenamiento a sus empleados. Lo que se refleja que casi la mitad de los gerentes (48%) no preparan de ninguna forma a sus empleados para mejor un desempeño, significando que en término de capacitar periódicamente a sus empleados, una mayoría del 70% no lo hace. (Ver Anexo #1.A, Tabla y Gráfico A.3)

- El 93% de los gerentes no cuentan en su restaurante con personas que provengan de instituciones que impartan capacitación en servicio, y un 7% dice sí tener a algunos empleados egresados de esas escuelas. Lo que indica que casi una absoluta mayoría no busca a empleados que estén preparados profesionalmente para ejercer sus labor. (Ver Anexo #1.A, Tabla y Gráfico A.4)
- El 63% de los gerentes de los restaurantes no hace encuestas a sus clientes para medir la calidad del servicio que brinda su restaurante, y un 37% dijo sí hacer encuestas para ver la opinión de sus clientes. Lo que indica que una considerable mayoría del 63% de gerentes muestra un desinterés o indiferencia en saber la opinión de sus clientes acerca del servicio que está brindando. (Ver Anexo #1.A, Tabla y Gráfico A.5)
- Un 56% de los gerentes entrevistados sí sabe la definición y la diferencia entre los conceptos de Servicio y Atención al cliente, y un 44% de los entrevistados no sabía la diferencia entre ambos conceptos. Lo que significa que casi la mitad de los gerentes o propietarios no están concientes de ninguno de los dos principales conceptos que deben regir sus negocios. (Ver Anexo #1.A, Tabla y Gráfico A.6)



### 3. Encuesta a Empleados

Con el fin de saber las condiciones de capacitación o entrenamiento que tienen los empleados de los restaurantes, el nivel de conocimiento que tienen sobre temas de servicio y atención al cliente y sus deseos de aprender, se les aplicó una encuesta.

A continuación se plasman los resultados porcentuales que se obtuvieron de dichas entrevistas aplicadas a 40 empleados. (Ver Anexo #1.B)

- El 60% del personal encuestado que labora en los restaurantes de Managua, ocupa el cargo de Mesero(a), un 15% ocupa el cargo de Cocinero(a), el 13% dijo ocupar el cargo de Bar-Tender, el 8% el cargo de Cajero(a) y un 5% otro cargo. Por lo tanto el cargo mas accesible a la hora de hacer la encuesta fueron los Meseros. (Ver Anexo #1.B, Tabla y Gráfico B.1)
- El 40%, es decir el mayor número de empleados encuestados tiene entre 1 y 4 años de trabajar en ese restaurante, el 28% menos de 1 año (un porcentaje relativamente alto de empleados nuevos), el 20% entre 4 y 7 años, el 8% entre 7 y 10 años y el 5% tienen más de 10 años de trabajar en ese restaurante. (Ver Anexo #1.B, Tabla y Gráfico B.2)
- El 67.5% de los empleados dijeron estar cursando o haber cursado la Secundaria, en cambio el 17.5% son estudiantes Universitarios, apenas un 10% son Profesionales y como porcentaje mínimo tenemos el 5% perteneciente a las personas que estudiaron solo Primaria. (Ver Anexo #1.B, Tabla y Gráfico B.3)
- Los resultados arrojados por la encuesta para saber si los empleados han recibido entrenamiento y/o capacitación en el restaurante en que laboran, el 25% dijo haber recibido entrenamiento, el 35% Capacitación y un 40% no haber recibido ni entrenamiento ni capacitación. Por lo tanto 65% de los encuestados no han recibido capacitación en los restaurantes que laboran. (Ver Anexo #1.B, Tabla y Gráfico B.4)

- El 46% de los empleados han sido entrenados solamente Una vez; un 33% de los capacitados dijeron que han sido capacitado de 2 a 4 Veces y el 21% de los capacitados Mas de 4 Veces. (Ver Anexo #1.B, Tabla y Gráfico B.5)
- El 55% de los empleados sabe o por lo menos reconoce que hay una diferencia entre estos dos conceptos Servicio y Atención al cliente pero el 45% (bastante alto) no reconoce la diferencia y cree que Servicio es lo mismo que Atención al cliente. Este porcentaje es bastante alto ya que no hay mucha diferencia entre el 55% de los que si saben y el 45% de los que no, apenas hay un 10% de diferencia. (Ver Anexo # 1.B, Tabla y Gráfico B.6)
- La mayoría de los empleado o sea un 53% ya habían trabajado en otros restaurantes antes de trabajar en el que están trabajando ahora, esto quiere decir que son empleados con experiencia en cambio el 48% no habían trabajado antes en restaurantes. (Ver Anexo # 1.B, Tabla y Gráfico B.7)
- El restaurante anterior se desempeñaban el 52% como Meseros, el 24% como Cocineros, 5% de Bar-Tender y el 19% en otros cargos. (Ver Anexo # 1.B, Tabla y Gráfico B.8)
- De los empleados que nos dijeron que anteriormente habían trabajado en otros restaurantes el 71% afirmo haber recibido capacitación y el 29% dijo que no fueron capacitados en sus antiguos centros de trabajo. (Ver Anexo # 1.B, Tabla y Gráfico B.9)
- Los datos arrojaron que todos los empleados, es decir el 100%, dijeron que si aprendieron cosas nuevas y desempeñaron mejor su labor, lo que significa que si se obtuvieron buenos resultados. (Ver Anexo # 1.B, Tabla y Gráfico B.10)

- Existe una conciencia, ya que consideran importante ser capacitados periódicamente ya que el 95% dijo que si era importante y apenas un 5% dijo no creer que fuera algo importante. (Ver Anexo #1.B, Tabla y Gráfico B.11)
- La mitad, es decir el 50% de los encuestado dijeron ver oportuno ser capacitados cada 6 meses, el 37% cada 3 meses y el 13% una vez al año. A todos ellos le gustaría ser capacitados periódicamente. (Ver Anexo # 1.B, Tabla y Gráfico B.12)
- Los empleados expresaron sentirse deseosos por ser capacitados en una serie de temas, tales como, el 43% en Alimentos y Bebidas (A&B), el 13% en Técnicas de Meseros, el 18% en Técnicas de Bar, el 13% en Vinos, el 13% en Relaciones Publicas, el 40% en Servicio al cliente y el 40% en Atención al cliente. Podemos ver que los Tres temas en los que mas empleados se vieron interesados en ser capacitados fueron Alimentos y Bebidas, Servicio y Atención al cliente. (Ver Anexo #1.B, Tablas B.13, B.14, B.15, B.16, B.17, B.18, B.19)
- Cruces de Variables / Tablas de Contingencias se utilizan para analizar simultáneamente dos atributos o factores de variables cualitativas. En este caso utilizamos esta herramienta para analizar la relación que hay entre dos variables, identificando si hay una influencia mutua (dependencia entre ellas)

### ***Cruce entre Variables***

*¿Ha Recibido entrenamiento y/o capacitación en esta empresa? \* ¿Sabe usted la diferencia entre Servicio y Atención al cliente? (Ver Anexo # 1.B, Tabla y Gráfico B.20)*

- De los empleados encuestados que han recibido Entrenamiento, el 58% no sabe la diferencia entre Servicio y Atención al Cliente a diferencia del 42% restante que si la sabe.

- De los encuestados que no tuvieron ni entrenamiento ni capacitación se observa que el 53% de ellos no saben la diferencia entre ambos conceptos y el 47% si manejan la diferencia entre ambos.
- Del personal Capacitado se pudo observar que la mayoría de ellos o sea el 82% saben la diferencia entre ambos conceptos y el 18% la minoría, no la sabían. En este caso podemos notar la influencia que ejerce la capacitación sobre el conocimiento de los empleados.

#### 4. Encuesta a Clientes

- Según los datos arrojados por encuesta la distribución de los 41 clientes encuestados es la siguiente. Un 24% de los clientes fueron encuestados en Friday's, el 27% en Cocina de Doña Haydée, el 24% en La Casa del Pomodoro y el 24% en Tacos al Pastor. Para un total del 100%. (Ver Anexo # 1.C, Tabla y Gráfico C.1)
- La mayoría, es decir el 34% de las personas sale a comer más de 4 veces al mes, seguidas por un 27% de las que salen de 3 a 4 veces al Mes, un 20% dijo solo salir a comer en ocasiones especiales y un 20% de las que salen de 1 a 2 veces al mes. (Ver Anexo # 1.C, Tabla y Gráfico C.2)

*¿Por cuáles de las siguientes razones visita usted un restaurante, en orden de importancia enumérelas del 1 al 6 siendo 1 la de mas importancia y 6 la de menos importancia?*

- El 61% de los clientes encuestados expreso que la principal razón por la que visitan un restaurante es por la calidad de la comida, un 20% dijo que para ellos la calidad de la comida pasaba a un segundo lugar. El 17% contesto que a un tercer lugar y el 2.4% a un cuarto lugar de importancia. (Ver Anexo # 1.C, Tabla y Gráfico C.3)
- El 29% dijo que para ellos lo mas importante era la Atención y cordialidad, para el 44% pasaba a un segundo lugar, el 17 % a tercer lugar y el 10% a un cuarto lugar de importancia. (Ver Anexo # 1.C, Tabla y Gráfico C.4)
- El 5% de las personas expresaron que los precios eran su principal razón para visitar un restaurante, para el 20% pasaba a un segundo lugar, para la mayoría es decir el 39% a un Tercer lugar de importancia, para el 17% a un cuarto lugar, el 12% a un quinto y el 7% dijo que era lo menos importante. (Ver Anexo # 1.C, Tabla y Gráfico C.5)

- El 5% de las personas expresaron que la ubicación del local eran su principal razón para visitar un restaurante, para el 7% pasaba a un segundo lugar, para el 10% a un Tercer lugar de importancia, para el 17% a un cuarto lugar, el 20% a un quinto y para la mayoría es decir el 41% dijo que era lo menos importante. (Ver Anexo # 1.C, Tabla y Gráfico C.6)
- El 5% de las personas expresaron que la rapidez del servicio ocupaba el segundo lugar en el orden de importancia, para el 10% un Tercer lugar de importancia, la mayor parte de las personas es decir el 46% dijo que ocupaba el cuarto lugar, el 24% a un quinto lugar y para un 15% dijo que era lo menos importante. Ninguno de los clientes encuestados la menciono como la mas importante. (Ver Anexo # 1.C, Tabla y Gráfico C.7)
- El 5% de las personas expresaron que las condiciones del lugar ocupaba el segundo lugar en el orden de importancia, para el 7 % un Tercer lugar de importancia, el 10 % un cuarto lugar, la mayor parte de las personas es decir el 41% dijo que ocupaba el quinto lugar y para un 37% dijo que era lo menos importante. Ninguno de los clientes encuestados la menciono como la mas importante.(Ver Anexo # 1.C, Tabla y Gráfico C.8)
- Para el 59 % de las personas encuestadas consideran que el servicio en general en los restaurantes que visitan en Managua es Bueno, para el 32% Regular y solamente el 10% lo considera que es Muy Bueno. (Ver Anexo #1.C, Tabla y Gráfico C.9)
- Para el 59 % de las personas encuestadas consideran que la atención en general en los restaurantes que visitan en Managua es Buena, para el 32% Regular y solamente el 7% lo considera que es Muy Buena. ( Ver Anexo #1.C, Tabla y Gráfico C.10)

- El 37% de las personas encuestadas dijeron que se quejaban frecuentemente de la mala atención brindada por el mesero, el 29% por la lentitud del servicio, el 20% por la calidad de la comida, el 10% por la ineficiencia para resolver problemas y el 5% se queja de la ineficiencia del cajero. (Ver Anexo #1.C, Tabla y Gráfico C.11)
- El 95% de las personas consideran necesaria la capacitación en el servicio y atención al cliente del personal de nivel operativo en los restaurantes en Managua y el 5% dijo no considerarla necesaria. (Ver Anexo # 1.C, Tabla y Gráfico C.12)
- El 70% de las personas encuestadas califican la calidad de la comida de Friday's como Muy Buena y el 30% la califica como Buena. (Ver Anexo # 1.D, Tabla y Gráfico D.1)
- El 60% de las personas encuestadas califican la atención al cliente de Friday's como Muy Buena y el 40% la califica como Buena. (Ver Anexo # 1.D, Tabla y Gráfico D.2)
- El 90% de los encuestados califican la higiene de Friday's como Muy Buena y el 10% la califica como Buena. (Ver Anexo # 1.D, Tabla y Gráfico D.3)
- El 60% de los encuestado califica el servicio en general de Friday's como Muy Bueno y el 40% como Bueno. (Ver Anexo # 1.D, Tabla y Gráfico D.4)
- El 55% de las personas encuestadas califican la calidad de la comida de Cocina de Doña Haydée como Muy Buena y el 45% la califica como Buena. (Ver Anexo # 1.D, Tabla y Gráfico D.5)

- El 55% de las personas encuestadas califican la atención al cliente de Cocina de Doña Haydée como Muy Buena y el 45% la califica como Buena. (Ver Anexo # 1.D, Tabla y Gráfico D.6)
- El 64% de las personas encuestadas califican la higiene de Cocina de Doña Haydée como Muy Buena y el 36% la califica como Buena. (Ver Anexo # 1.D, Tabla y Gráfico D.7)
- El 64% de las personas encuestadas califican el Servicio en general de Cocina de Doña Haydée como Buena y el 36% la califica como Muy Buena. (Ver Anexo # 1.D, Tabla y Gráfico D.8)
- El 70% de las personas encuestadas califican la calidad de la comida de La Casa del Pomodoro como Buena y el 30% la califica como Regular. (Ver Anexo # 1.D, Tabla y Gráfico D.9)
- El 70% de las personas encuestadas califican la atención al cliente de La Casa del Pomodoro como Regular, el 20% la califica como Buena y el 10% como Deficiente. (Ver Anexo # 1.D, Tabla y Gráfico D.10)
- El 70% de las personas encuestadas califican la higiene de La Casa del Pomodoro como Buena, el 30% la califica como Regular. (Ver Anexo # 1.D, Tabla y Gráfico D.11)
- El 70% de las personas encuestadas califican el servicio en general de La Casa del Pomodoro como Regular, el 30% la califica como Buena. (Ver Anexo # 1.D, Tabla y Gráfico D.12)
- El 60% de las personas encuestadas califican calidad de la comida de Tacos al Pastor como Buena, el 20% la califica como Muy Buena, el 10% como Regular y el 10% como Deficiente. (Ver Anexo # 1.D, Tabla y Gráfico D.13)



- El 60% de las personas encuestadas califican la atención al cliente de Tacos al Pastor como Regular, el 30% la califica como Deficiente, el 10% como Buena. (Ver Anexo # 1.D, Tabla y Gráfico D.14)
- El 50% de las personas encuestadas califican la higiene de Tacos al Pastor como Regular, el 40% la califica como Buena, el 10% como Deficiente. (Ver Anexo # 1.D, Tabla y Gráfico D.15)
- El 60% de las personas encuestadas califican el servicio en general de Tacos al Pastor como Regular, el 20% la califica como Buena, el 20% como Deficiente. (Ver Anexo # 1.D, Tabla y Gráfico D.16)

## **5. Análisis Comparativo entre la Entrevista a Gerentes y las Encuestas de Empleados y Clientes.**

Teniendo como referencia los resultados obtenidos de la entrevista y las encuestas aplicadas a los empleados y clientes en restaurantes, se puede realizar un análisis comparativo entre las tres muestras y que tiene como fin evaluar los resultados y ver si estos encajan con el marco de referencia.

Muchos de los empresarios, sin distinguir los tamaños de las empresas, afirman categóricamente que en su restaurante siempre se han realizado y se realiza diariamente o periódicamente, la capacitación de sus trabajadores. Estos empresarios no dejan de tener sus razones, existen muchas formas mediante las cuales se proporciona información a los trabajadores, se les familiariza con sus labores y se les da oportunidad de aprenderlas paulatinamente. No obstante, el hecho de que el personal se incorpore a la empresa y permanezca en ella no significa que ha recibido necesariamente la capacitación que necesita.

En los restaurantes de Managua no hay sistemas formales de capacitación. Esto conlleva a que no se cuente con personal de nivel operativo altamente calificado que cumpla con las funciones de el puesto laboral que debe desempeñar. (Mendiola, 1980) describe la capacitación como el proceso de enseñanza, aprendizaje que le permite a una persona adquirir un criterio general sobre una disciplina determinada, ayudándole a conocer a fondo lo que hace y sus interrelaciones con otras actividades conexas. Esta actividad es importante porque mejora el desempeño de los empleados en los restaurantes, permitiendo tener una alta calidad en el servicio y la atención al cliente. También (Stoner, Freeman, y Gilbert Jr) indican que hay varios tipos de capacitación, las cuales son la capacitación técnica, la capacitación de vestíbulo, la capacitación fuera del trabajo, capacitación de sensibilización, y por medio de experiencias conductuales. Los restaurantes en Managua no han adoptado una conciencia en la importancia que tiene esta capacitación y se han limitado a hacer solamente orientaciones y entrenamientos mal organizados a sus empleados cuando son contratados, sin darle tampoco ningún seguimiento. Según Cunningham, el entrenamiento es parte de una capacitación, pero su diferencia radica en que éste se lleva a cabo mientras los

empleados realizan tareas relacionadas con el puesto; no se le saca de la planta u oficina, ni se les lleva a un salón de clases. El entrenamiento es el enfoque más directo del adiestramiento, pero se lleva a cabo en horas de trabajo para entrenar a la persona solamente en su área en específico sin la oportunidad de crecer en distintos temas que darán al recurso humano un valor agregado y seguridad para ejercer su trabajo con seguridad, motivación y eficiencia. En la industria restaurantera de Managua no hay sistemas formales de capacitación, ni conciencia de su importancia por los altos costos que pueden generar, aparte también por la alta rotación y poca fidelidad de los empleados a sus puestos de trabajo, a raíz de una desmotivación por estancamiento y no superación.

Adicionalmente, (Mendoza 1991) se habla de adiestramiento y capacitación cuando:

- a) Existe la clara intención del patrón, gerente, supervisor o instructor de que uno o más trabajadores adquieran determinados conocimientos, destrezas o actitudes;
- b) El personal está consciente de que se encuentra en proceso de capacitación.
- c) Se determinan un lugar (llámese taller, aula, sala de juntas, salón sindical, etc.) y un tiempo, destinados a las actividad de enseñanza-aprendizaje.

Estas actividades no se llevan a cabo en los restaurantes de Managua.

En el área de los gerentes e incluso los empleados hay confusión entre lo que es capacitación formal versus el entrenamiento u orientación.

En lo que respecta a las necesidades de capacitación que presenta el personal de nivel operativo, son varios los temas en los que hay deseos de ser capacitados. (Mendoza Núñez, 1991) indica que se entiende por necesidad de capacitación la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes. Los empleados reflejaron tener deseos en aprender en distintos temas en los cuales se veían limitados. Así como también, los clientes que se encuestaron para medir el servicio y la atención que brindan los restaurantes reflejaron las quejas más frecuentes que tienen en los restaurantes, manifestando así las

necesidades de capacitación que tiene el personal de nivel operativo. Los tipos de necesidades, según el marco de referencia son las necesidades manifiestas que se dan según los cambios que presente la empresa, y las necesidades encubiertas que se definen con un mayor grado de investigación no siempre complicada, pero si apoyada siempre con instrumentos.

Los Gerentes de los restaurantes no presentan una conciencia de la importancia de la retroalimentación de parte de sus clientes por medio de encuestas.

(Flores,1996) Indica que dentro de los siete secretos de atención al cliente, hay que solicitar quejas y hacerlo de una forma que se le haga fácil al cliente de expresar su disconformidad. De forma que las quejas sean la respuesta a la gerencia de las necesidades encubiertas de capacitación que presenta su personal de nivel operativo. Esta falta de retroalimentación, presentó una deficiencia en el servicio que brindan los restaurantes con personal no capacitado, ya que los gerentes al no tener información sobre sus debilidades, no tienen conciencia de sus necesidades de capacitar y por ende no hay un buen desempeño de su personal.

En el análisis de los 4 restaurantes a los que se encuestaron clientes. De los cuales 2 eran restaurantes con personal capacitado y 2 con personal no capacitado, hubo una concordancia entre una evaluación muy buena y buena en los que imparten capacitaciones y una evaluación regular en las que no imparten capacitaciones. Los clientes buscan una excelencia en el servicio y la atención.

Según el marco de referencia 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 y la atención al cliente es parte de las actividades más importantes que componen el servicio en un restaurante. Es un eslabón de la cadena de actividades que se deben hacer para tener un excelente Servicio al Cliente. Es la parte donde el mesero pone en práctica todo su encanto a la hora de servirle con amabilidad, cordialidad, gracia y efectividad al cliente, contando también con la atención adecuada a su mesa. Para buscar un servicio de excelencia se

debe evaluar periódicamente el desempeño de los que brindan el servicio y de los que tienen el contacto directo con el cliente. Un servicio de excelencia se logra cuando hay un sentido de sorpresa y se sobrepasan las expectativas del cliente. Según Flores hay 7 pasos que seguir para conseguir una excelencia en el servicio tales como contratar empleados que no sientan que el servicio es algo servil, solicitar quejas u opiniones a los clientes, comprometerse con el cliente de palabra y acción, capacitar a sus empleados de altos mandos, enseñar o capacitar a sus empleados para brindar un buen servicio, utilizar materiales no costosos y entretenidos para capacitarlos, tratar a los empleados como personas valiosas y sensibles tal y como se quiere que traten a sus clientes.

## VIII. CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos en el presente estudio, se concluye que en los restaurantes de la ciudad de Managua, en la mayoría de los casos, no se da entrenamiento ni capacitación al personal de nivel operativo de estas empresas y mucho menos se imparten capacitaciones periódicas. Esto se debe al escepticismo que presentan los gerentes/propietarios de los restaurantes, con respecto a la importancia que tiene el invertir en la capacitación de su personal, para mejorar el servicio y atención al cliente, cumpliendo así con las expectativas del cliente y manteniendo su fidelidad.

Se concluye también, que a partir de la falta de capacitación en el Recurso Humano, se dan muchas deficiencias en el desempeño de éste, en el servicio y la atención al cliente, generándose una probable relación de causa y efecto. Dando como resultado que:

- Por falta de capacitación (Causa) los gerentes/propietarios manifiestan tener dificultades en el manejo de las áreas de Meseros y Cocineros (Efecto), ya que estos empleados presentan inseguridades en sus puestos de trabajo, impidiéndoles desarrollarse de manera positiva.
- Los empleados que no han sido capacitados ni entrenados, no saben el significado de los conceptos de servicio y atención al cliente, en cambio los que han sido capacitados, sí saben el significado de ambos conceptos. Lo que demuestra que la capacitación ayuda a que las personas incrementen sus conocimientos, aclaren sus dudas y desarrollen mejor sus habilidades.
- La falta de capacitación da como consecuencia que los clientes tengan inconformidades a la hora de visitar un restaurante, ya que consideran que el servicio y la atención brindados en general en los restaurantes de Managua es entre “Bueno” y “Regular”. Lo que significa que no se alcanza la excelencia deseada en el servicio para el sector restaurantera; también los clientes se sienten insatisfechos con la calidad de la atención y servicio al

cliente, ya que sus quejas más frecuentes a la hora de visitar un restaurante son la mala atención brindada por el mesero y la lentitud del servicio.

- Los clientes manifiestan que reciben un mejor servicio de los restaurantes que brindan capacitación a sus empleados, que de los restaurantes que no brindan capacitación del todo.
- Una de las causas por las cuales los gerentes/propietarios no capacitan a su personal es porque no pueden determinar las necesidades de capacitación que presentan sus empleados, ya que no cuentan con vías de contacto con el cliente, como encuestas o buzones de sugerencias y libros de quejas.
- Finalmente, una vez más, se demuestra que es de suma importancia la capacitación del personal de nivel operativo para lograr una mejor calidad en el servicio y atención al cliente, ya que dentro de las primeras 4 razones por las cuales los clientes visitan un restaurante en Managua, en orden de importancia son: 1) Calidad de la comida, 2) Atención al cliente, 3) Precios, y 4) Rapidez del Servicio, siendo éstos (a excepción de los precios) componentes de lo que se denomina “Servicio y Atención al Cliente.”

## IX. RECOMENDACIONES

Después del análisis de los resultados y las conclusiones que se obtuvieron en esta investigación, procedimos a hacer una lista de recomendaciones para que se logre un mejor desempeño del Recurso Humano de nivel operativo de los restaurantes de la Ciudad de Managua y lograr que se brinde un servicio y atención al cliente de calidad.

1. Los Gerentes o Propietarios de los restaurantes de Managua deberán desarrollar planes de un sistema formal de capacitación a sus empleados, considerándolo como una inversión que permitirá obtener beneficios a la empresa, tales como:

- a. **Ahorro de Dinero y de Tiempo**

Al capacitar a sus empleados se logra un buen desempeño en el trabajo, se bajan costos y aumenta la productividad de la empresa. Se ahorra tiempo, ya que los empleados capacitados serán más eficientes y eficaces desempeñando las funciones de su puesto de trabajo. Además, se evita la alta rotación de personal, por los despidos ocasionados por la falta de eficiencia

- b. **Se Conservan los Empleados, se Mejoran las Relaciones y se Integra más al Personal**

Los empleados son motivados por medio de la capacitación, ya que hay un sentimiento de integración con la empresa, que les permite sentirse parte fundamental de ésta. Esto genera un clima más satisfactorio entre ellos, y los hace más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia sin confrontaciones con sus jefes. Evitando así la alta rotación de personal.



**c. Se Reducen las Inquietudes del Personal**

La capacitación permite a los empleados aclarar sus dudas e inquietudes, así como incrementar sus conocimientos y desarrollar habilidades.

**d. Se Conservan Clientes y se Obtienen Nuevos**

Los clientes satisfechos son la mejor publicidad que una empresa se pueda generar y de esta forma, obtener clientes nuevos. Este tipo de publicidad se denomina publicidad de “Boca a Boca”.

2. Se recomienda que para la adecuada capacitación del Recurso Humano, se contraten los servicios de capacitación ofrecidos por escuelas, instituciones u organismos con programas de desarrollo en Managua, especializados en capacitación técnica de servicios turísticos, tales como:
  - Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR). Dirección de Capacitación.
  - Instituto Nacional Tecnológico (INATEC).
  - Instituto Manuel Olivares.
  - Organismo Swiss Contact de Nicaragua.
  - Programa INDE/PROCEDE.
  - Digitronic.
3. Desarrollar un manual de funciones y operaciones, que le permita al gerente implementar cursos de inducción y entrenamiento a todos los nuevos empleados que ingresen a la empresa, para que el nuevo personal se familiarice con los objetivos de la empresa y las funciones que deberá desempeñar en su puesto de trabajo. Todo con el objetivo de preparar al personal para futuras capacitaciones.
4. Se recomienda la organización de reuniones del personal con los gerentes de las empresas, de forma constante para tener una comunicación que permita a los empleados expresar sus opiniones, percepciones y observaciones sobre el

funcionamiento y actividades del restaurante, así como también para discutir los beneficios obtenidos de las capacitaciones impartidas por la empresa.

5. Crear un formato de encuesta o un buzón de sugerencias como vía de retroalimentación de la empresa, para saber la opinión y percepción del cliente acerca de los servicios brindados en el restaurante. Estas vías de contacto con el cliente, permitirán elaborar capacitaciones más eficientes, ya que permiten descubrir algunas debilidades, que a veces no son percibidas por los gerentes acerca del servicio y la atención brindados por la empresa. Esto se deberá hacer permanentemente y hacer un análisis diario de quejas y sugerencias para implementar las mejoras inmediatamente.
6. Se recomienda a los gerentes/propietarios de restaurantes, dar la debida importancia al libro de quejas que implementa el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR).
7. Desarrollar, implementar y monitorear un sistema de evaluación del desempeño, que permita conocer las fortalezas y las debilidades de los empleados, con el fin de poder convertir sus debilidades en fortalezas y además, tomar decisiones acerca de los sistemas de capacitación brindados por las empresas, asimismo, para que sirvan como un plan estratégico de capacitación por lo menos en el período de un año.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Almanza Martínez, Marina. **Curso Taller de Técnicas de Servicio y Atención al Huésped**. León, Nicaragua. 2004.
2. Consultores Turísticos (CONSULTUR). **Programa de Apoyo para la Capacitación Turística. Curso de Calidad en Empresas Turísticas**. INTUR.
3. Consultores Turísticos (CONSULTUR). **Programa de Apoyo para la Capacitación Turística. Curso de Restauración (Sala)**. INTUR.
4. Cooper, Floody, McNeill. **Cómo Iniciar y Administrar un Restaurante**. Colombia 2002. Editorial Norma, S.A.
5. Cunningham, Aldag, Swift. **Introducción a la Administración**. Grupo Editorial Ibero América. 2da Edición. México 1991.
6. **Enciclopedia Práctica Profesional de Turismo, Hoteles y Restaurantes**. España. Océano.
7. Foster, Dennis L. **Alimentos y Bebidas. Operaciones, Métodos y Control de Costos**. 1era Edición. México 1995. Mc Graw Hill.
8. Instituto Nacional de Aprendizaje, Núcleo de Turismo. **Módulo de Salonero**. Costa Rica. Instituto Nacional de Aprendizaje.
9. McIntosh Goeldner, Ritchie (2002). **TURISMO, Planeación, Administración y Perspectivas** (2da. Ed.). México. Limusa Wiley.
10. Mendoza Núñez, Alejandro. (1990) **Manual para Determinar Necesidades de Capacitación**. (3ª. Ed. ). México: Trillas.

11. Smith, Bary; Delahaye Brian. *El ABC de la Capacitación Práctica*. 1era Edición. México 1991. McGraw Hill.
12. Stoner, Freeman, Gilbert. *Administración*. 6ta Edición. México 1996. Prentice hall. (Conceptos básicos de capacitación)
13. Torres-Benavides. *Fundamentos y Enfoque Sistemático de la Capacitación*. Ministerio del Trabajo. Managua. Edit-Arte.
14. Werther, William B., Davis, Keith. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 3ra Edición. México 1991. McGraw Hill. (actividades de los R.H)

**ANEXOS**

## CONTENIDO DE ANEXOS

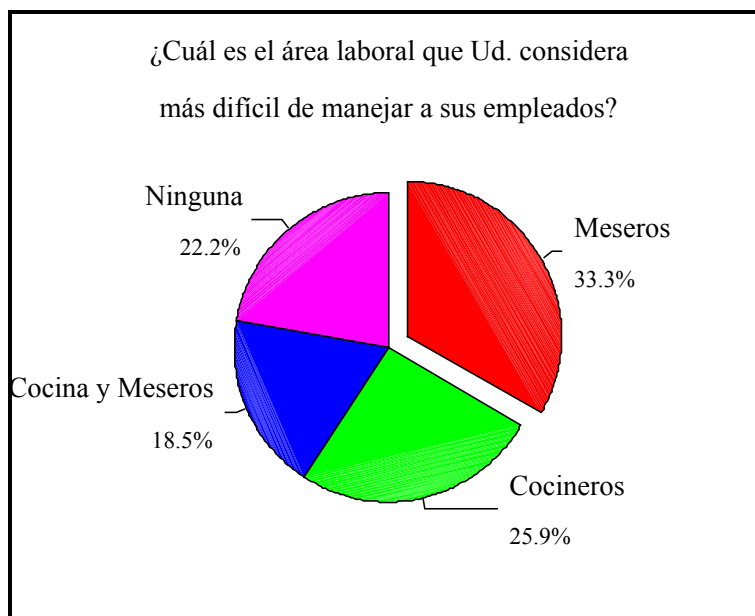
<i>ANEXO #1</i>	<i>Resultados de Tablas y Gráficos</i>
	<i>A. Entrevista a Gerentes.....Pág. 1</i>
	<i>B. Encuestas a Empleados..... 7</i>
	<i>C. Encuestas a Clientes..... 23</i>
	<i>D. Encuesta a Clientes.....35</i>
	<i>(Evaluación Específica a 4 Restaurantes)</i>
<i>ANEXO #2</i>	<i>Formatos y/o Machotes para Iniciar y Administrar un Restaurante.</i>
<i>ANEXO #3</i>	<i>Descripción de Pasos para la Atención al Cliente.</i>
<i>ANEXO #4</i>	<i>Formato para aplicar Entrevistas a Gerentes de Restaurantes.</i>
<i>ANEXO #5</i>	<i>Formato para aplicar Encuestas a Empleados de Restaurantes.</i>
<i>ANEXO #6</i>	<i>Formato para aplicar Encuestas a Clientes en Restaurantes</i>
<i>ANEXO #7</i>	<i>Lista de Restaurantes de la Ciudad de Managua (INTUR)</i>
<i>ANEXO #8</i>	<i>Fotos</i>
<i>ANEXO #9</i>	<i>Requisitos de Restaurantes</i>

**1.A: TABLAS Y GRÁFICOS DE RESULTADOS DE ENTREVISTA A GERENTES (PREGUNTAS 5, 6, 7, 10, 11, Y 12)**

*Tabla A.1:*

**¿Cuál es el área laboral en la que Ud. considera más difícil de manejar a sus empleados? (Pregunta #5)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Meseros	9	33.3	33.3	33.3
	Cocineros	7	25.9	25.9	59.3
	Cocina y Meseros	5	18.5	18.5	77.8
	Ninguna	6	22.2	22.2	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

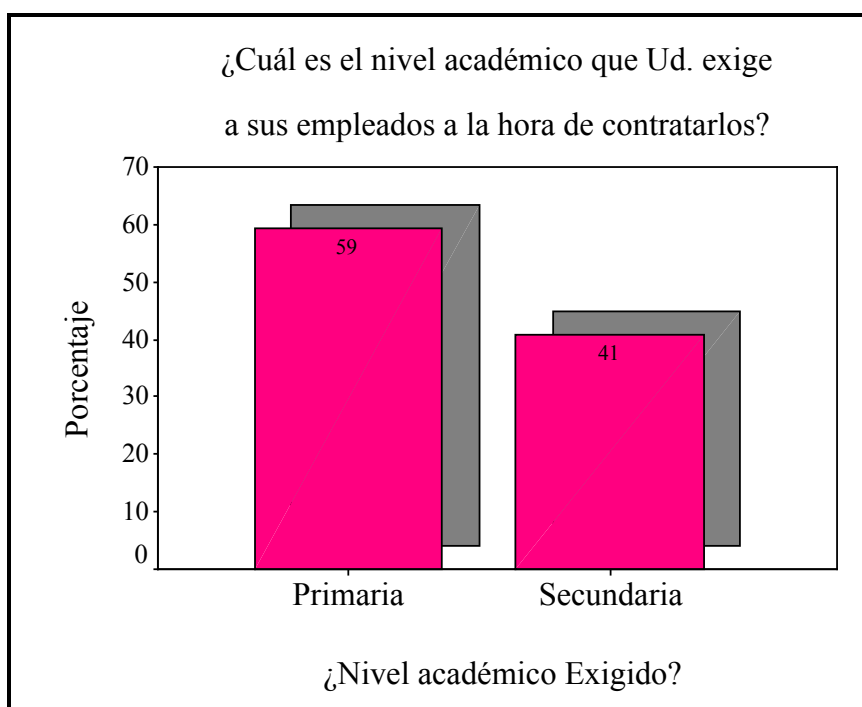


*Gráfico A.1*

**Tabla A.2:**

**¿Cuál es el nivel académico que Ud. exige a sus empleados a la hora de contratarlos?  
(Pregunta #6)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Primaria	16	59.3	59.3	59.3
	Secundaria	11	40.7	40.7	100.0
	Total	27	100.0	100.0	



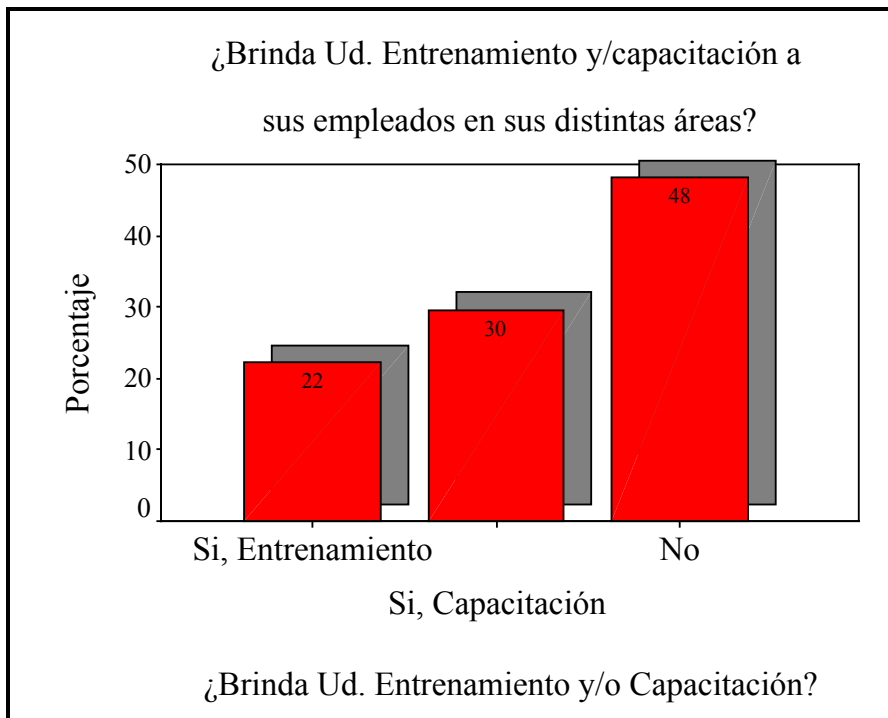
**Gráfico A.2**



**Tabla A.3:**

**¿Brinda Ud. Entrenamiento y/o Capacitación a sus empleados en sus distintas áreas?  
(Pregunta #7)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si, Entrenamiento	6	22.2	22.2	22.2
	Si, Capacitación	8	29.6	29.6	51.9
	No	13	48.1	48.1	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

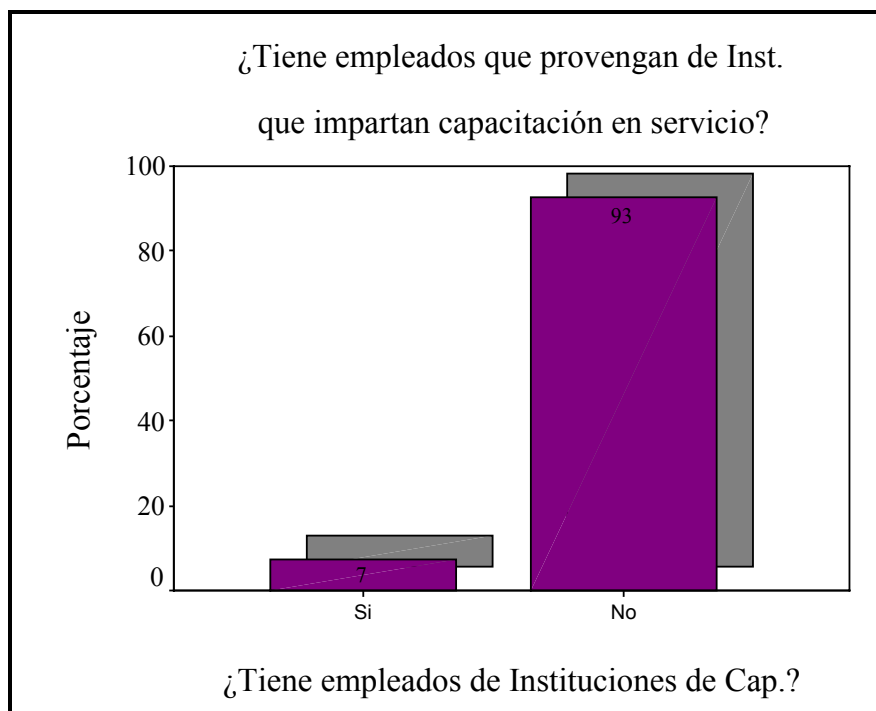


**Gráfico A.3**

**Tabla A.4:**

**¿Tiene Ud. empleados que provengan de instituciones que impartan cursos de capacitación en servicio? (Pregunta #10)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	2	7.4	7.4	7.4
	No	25	92.6	92.6	100.0
	<b>Total</b>	27	100.0	100.0	

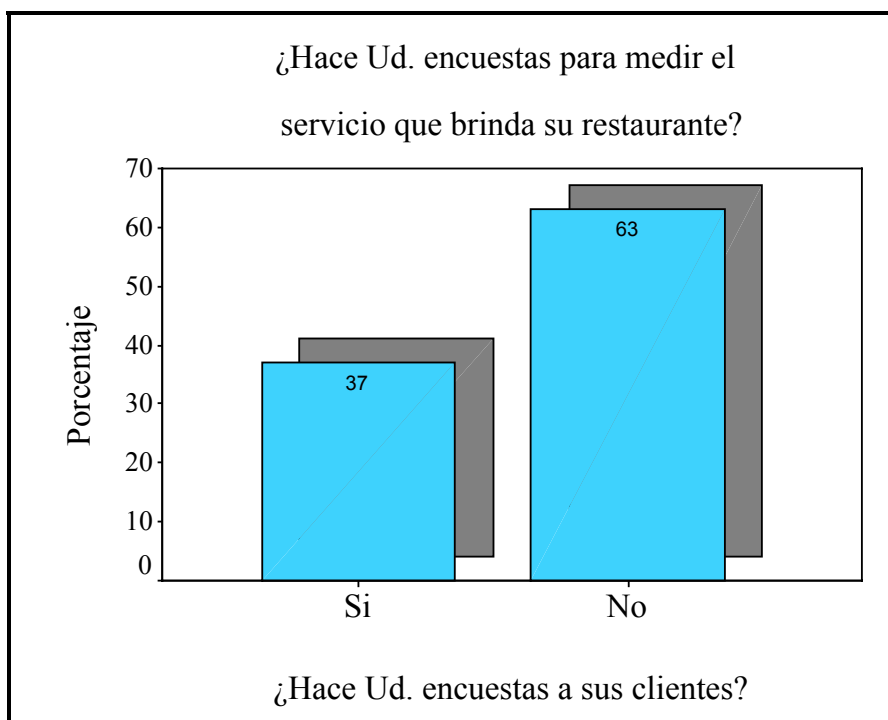


**Gráfico A.4**

**Tabla A.5:**

**¿Hace Ud. encuestas a sus clientes para medir el servicio que brinda su restaurante?  
(Pregunta #11)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	10	37.0	37.0	37.0
	No	17	63.0	63.0	100.0
	<b>Total</b>	27	100.0	100.0	

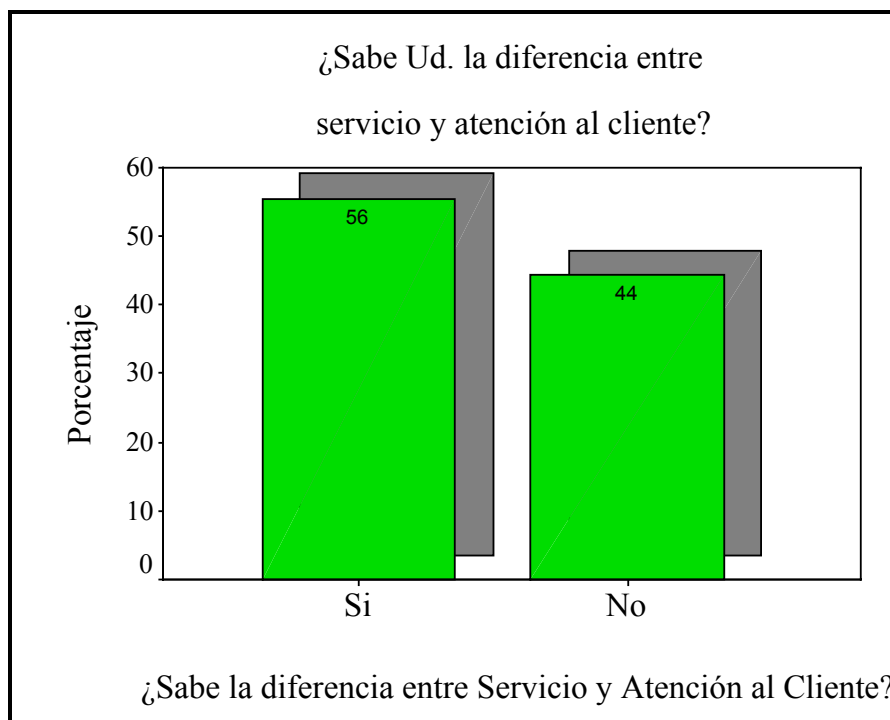


**Gráfico A.5**

**Tabla A.6:**

**¿Sabe Ud. la diferencia entre Servicio y Atención al Cliente? (Pregunta # 12)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos Si</b>	15	55.6	55.6	55.6
<b>No</b>	12	44.4	44.4	100.0
<b>Total</b>	27	100.0	100.0	



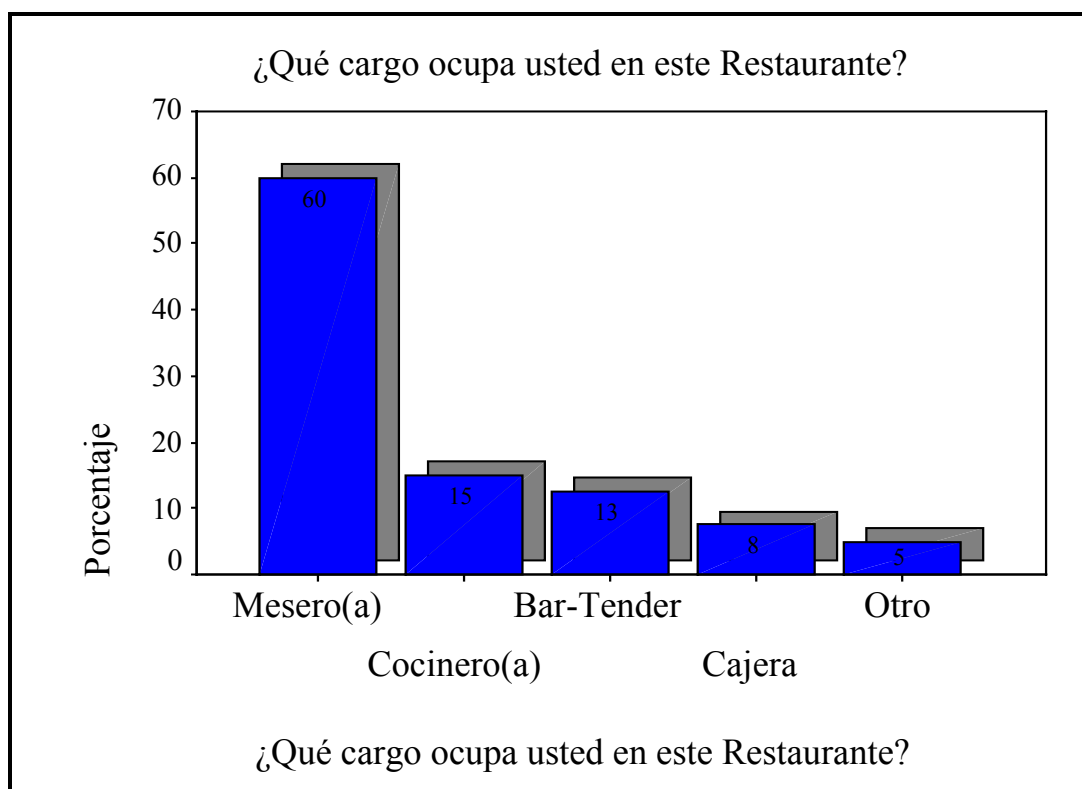
**Gráfico A. 6**

**1.B: TABLAS Y GRÁFICOS DE RESULTADOS DE ENCUESTA A EMPLEADOS.**

*Tabla B.1:*

**¿Qué cargo ocupa usted en este Restaurante?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos Mesero(a)</b>	24	60.0	60.0	60.0
<b>Cocinero(a)</b>	6	15.0	15.0	75.0
<b>Bar-Tender</b>	5	12.5	12.5	87.5
<b>Cajera</b>	3	7.5	7.5	95.0
<b>Otro</b>	2	5.0	5.0	100.0
<b>Total</b>	40	100.0	100.0	

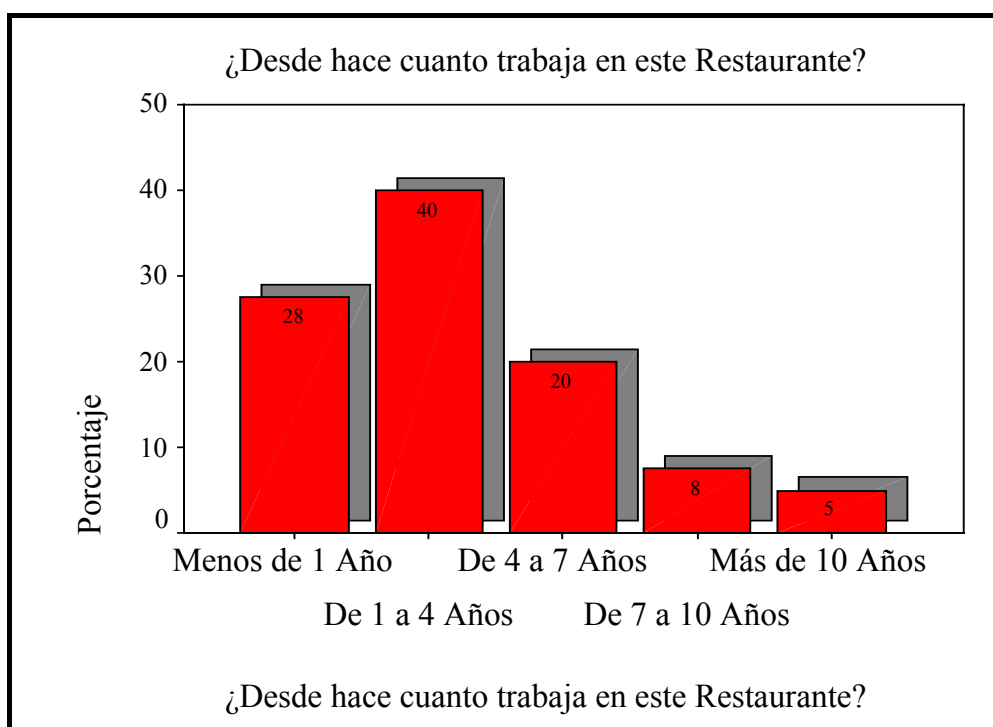


*Gráfico B.1*

**Tabla B.2:**

**¿Desde hace cuanto trabaja en este Restaurante?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos <b>Menos de 1 Año</b>	11	27.5	27.5	27.5
<b>De 1 a 4 Años</b>	16	40.0	40.0	67.5
<b>De 4 a 7 Años</b>	8	20.0	20.0	87.5
<b>De 7 a 10 Años</b>	3	7.5	7.5	95.0
<b>Más de 10 Años</b>	2	5.0	5.0	100.0
<b>Total</b>	40	100.0	100.0	

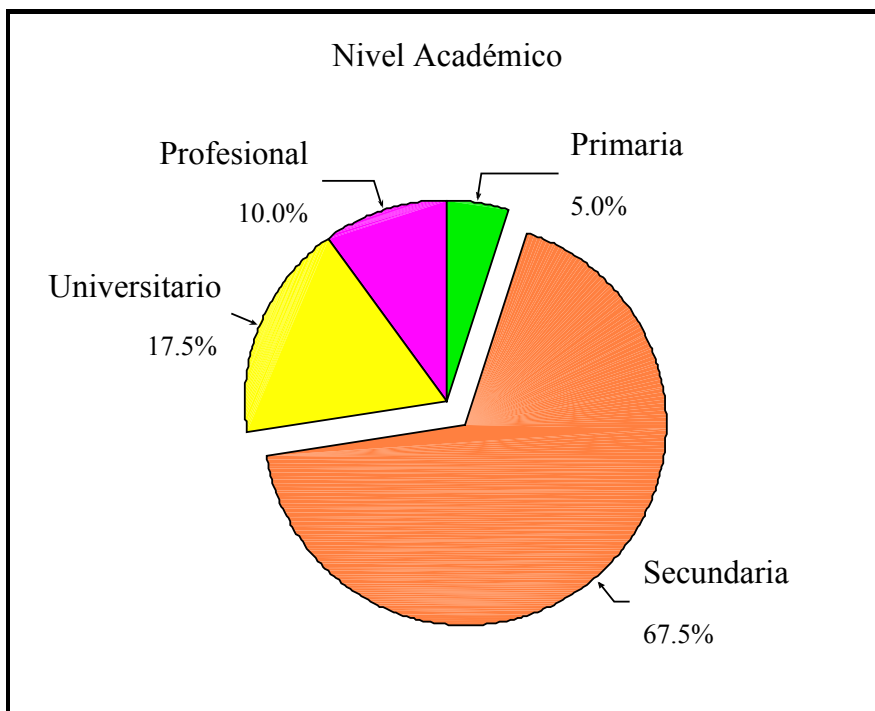


**Gráfico B.2**

**Tabla B.3:**

**Nivel Académico**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	<b>Primaria</b>	2	5.0	5.0	5.0
	<b>Secundaria</b>	27	67.5	67.5	72.5
	<b>Universitario</b>	7	17.5	17.5	90.0
	<b>Profesional</b>	4	10.0	10.0	100.0
	<b>Total</b>	40	100.0	100.0	

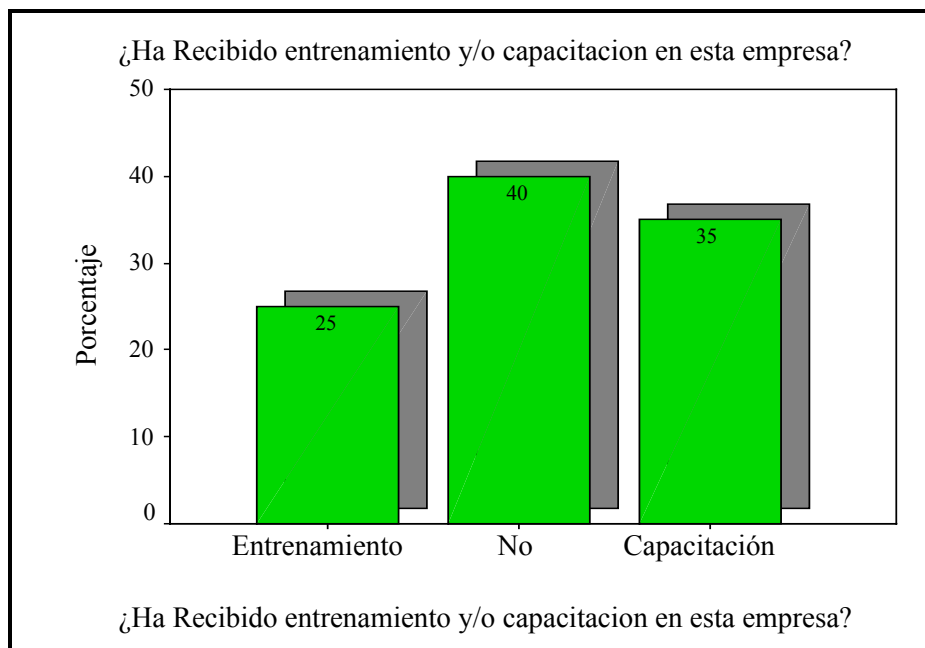


**Gráfico B.3**

**Tabla B.4:**

**¿Ha Recibido entrenamiento y/o capacitación en esta empresa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Entrenamiento	10	25.0	25.0	25.0
No	16	40.0	40.0	65.0
Capacitación	14	35.0	35.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

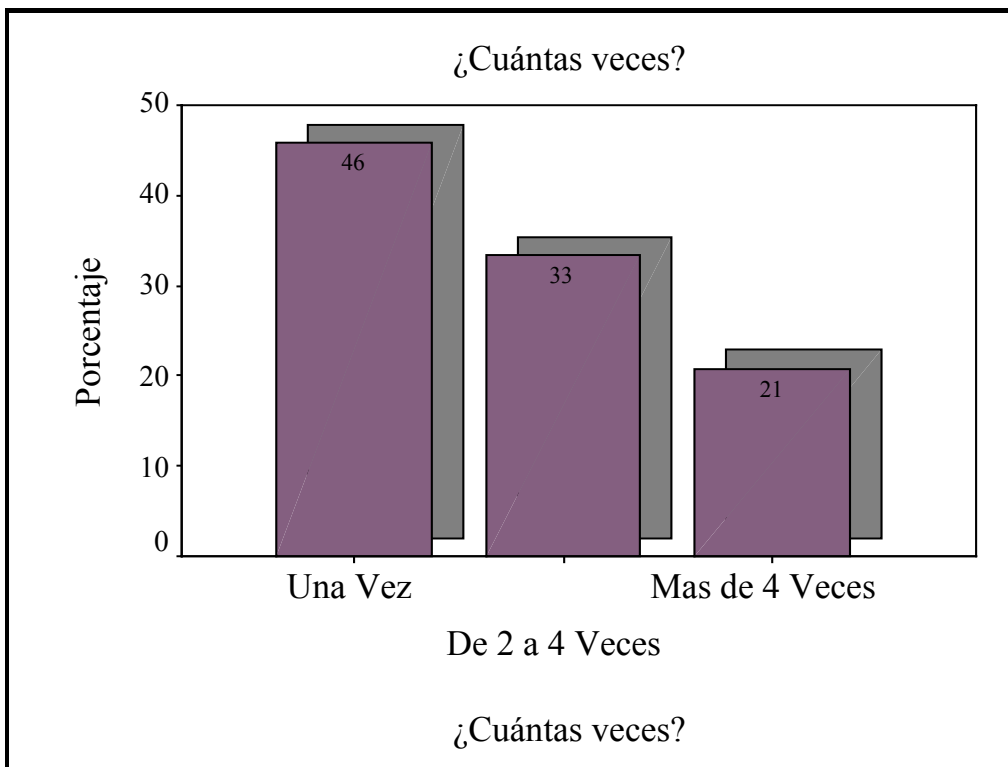


**Gráfico B.4**



**Tabla B.5:**  
**¿Cuántas veces?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	<b>Una Vez</b>	11	27.5	45.8	45.8
	<b>De 2 a 4 Veces</b>	8	20.0	33.3	79.2
	<b>Mas de 4 Veces</b>	5	12.5	20.8	100.0
	<b>Total</b>	24	60.0	100.0	
<b>Perdidos</b>	<b>Sistema</b>	16	40.0		
	<b>Total</b>	40	100.0		

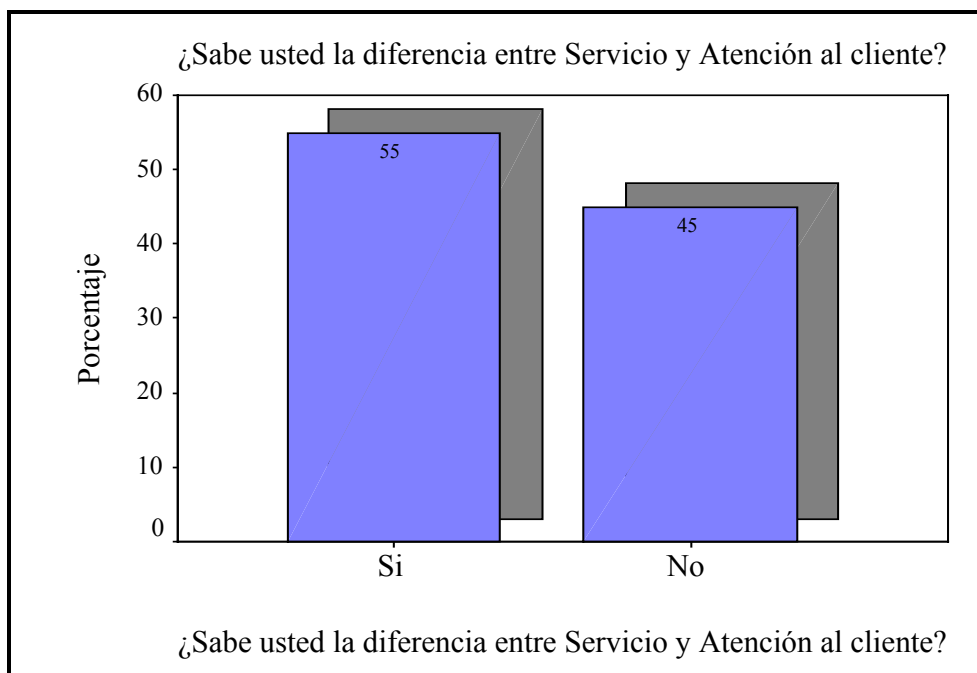


**Gráfico B.5**

**Tabla B.6:**

**¿Sabe usted la diferencia entre Servicio y Atención al cliente?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	<b>Si</b>	22	55.0	55.0	55.0
	<b>No</b>	18	45.0	45.0	100.0
	<b>Total</b>	40	100.0	100.0	

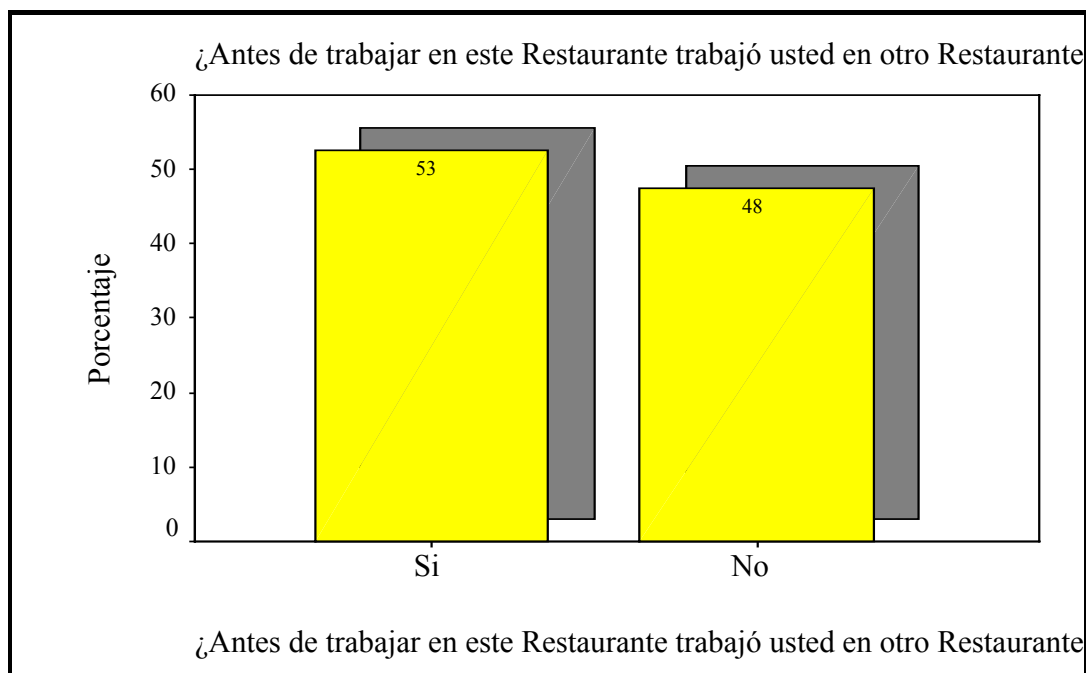


**Gráfico B.6**

**Tabla B.7:**

**¿Antes de trabajar en este Restaurante trabajó usted en otro Restaurante?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos Si</b>	21	52.5	52.5	52.5
<b>No</b>	19	47.5	47.5	100.0
<b>Total</b>	40	100.0	100.0	

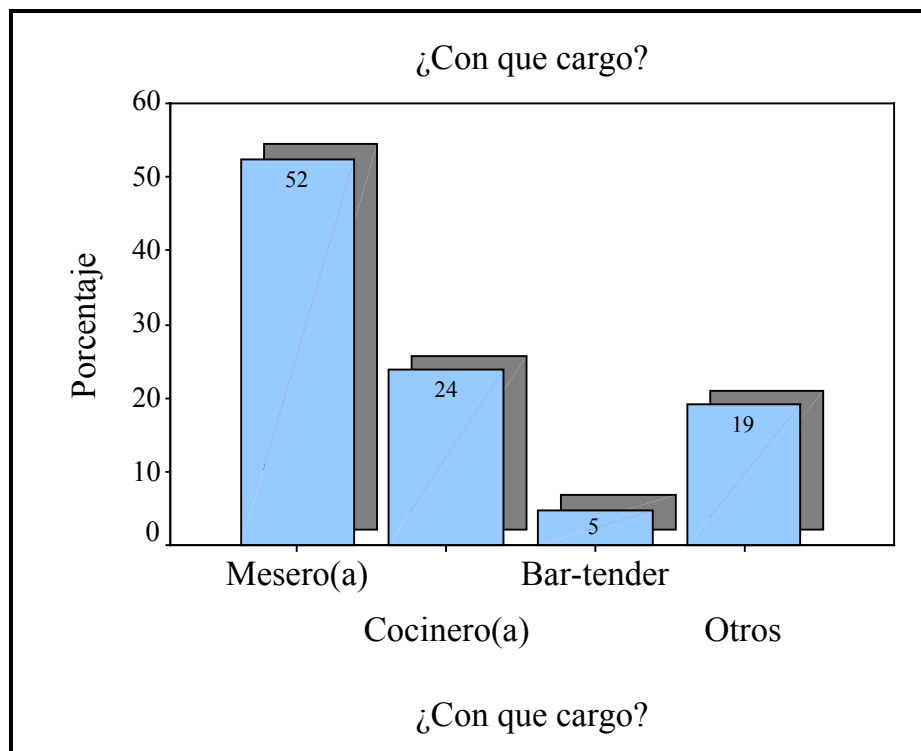


**Gráfico B.7**

**Tabla B.8:**

**¿Con que cargo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mesero(a)	11	27.5	52.4	52.4
	Cocinero(a)	5	12.5	23.8	76.2
	Bar-tender	1	2.5	4.8	81.0
	Otros	4	10.0	19.0	100.0
	Total	21	52.5	100.0	
Perdidos	Sistema	19	47.5		
	Total	40	100.0		

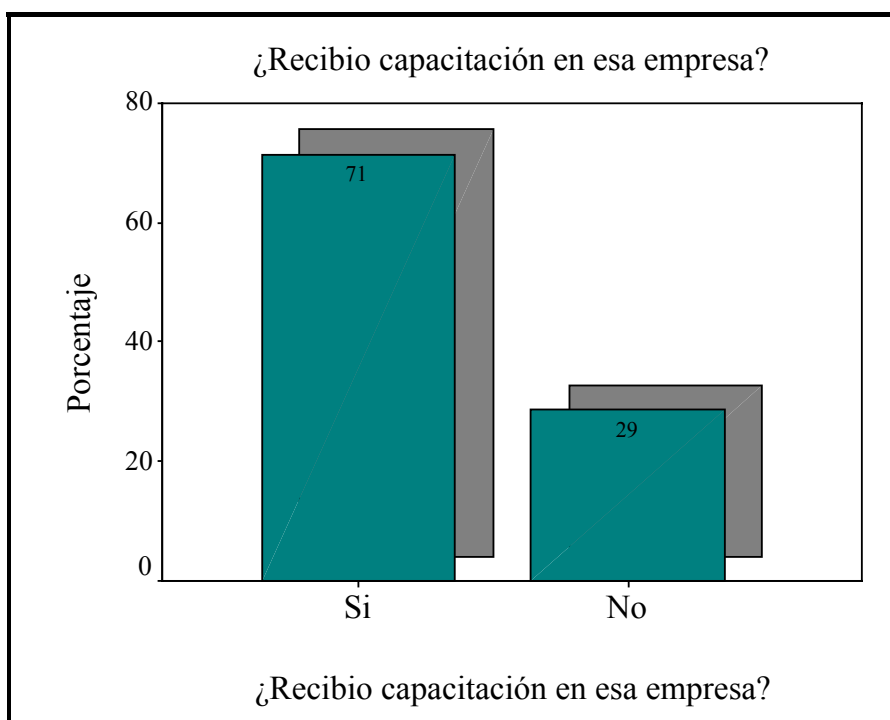


**Gráfico B.8**

**Tabla B.9:**

**¿Recibió capacitación en esa empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	<b>Si</b>	15	37.5	71.4	71.4
	<b>No</b>	6	15.0	28.6	100.0
	<b>Total</b>	21	52.5	100.0	
<b>Perdidos</b>	<b>Sistema</b>	19	47.5		
<b>Total</b>		40	100.0		

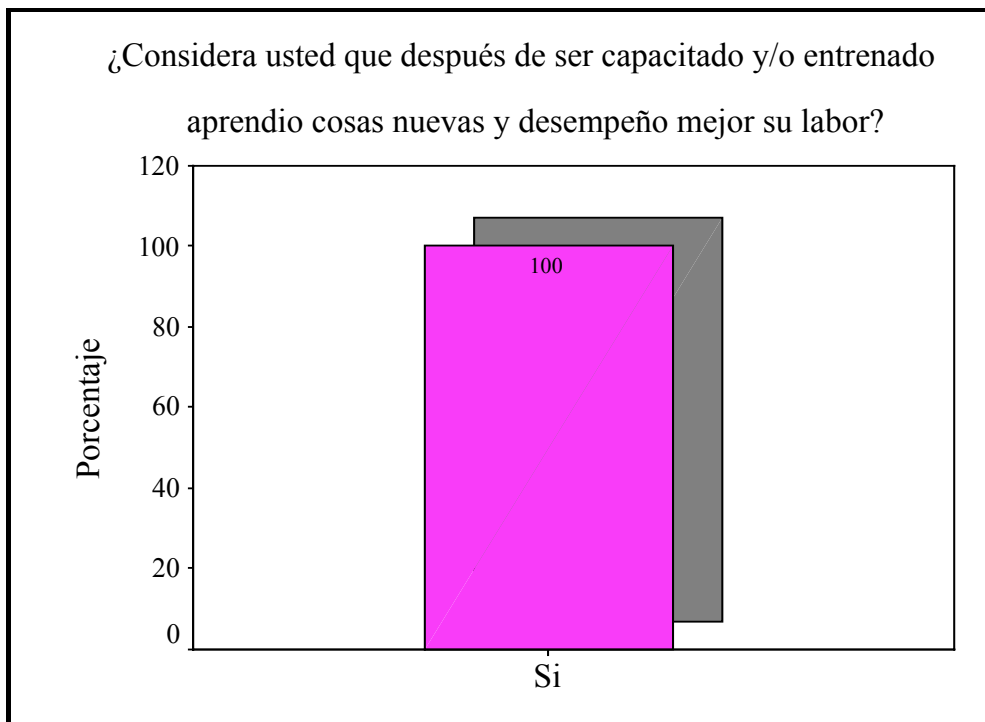


**Gráfico B.9**

**Tabla B.10:**

**¿Considera usted que después de ser capacitado y/o entrenado aprendió cosas y desempeño mejor su labor?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	31	77.5	100.0	100.0
Perdidos Sistema	9	22.5		
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100.0</b>		

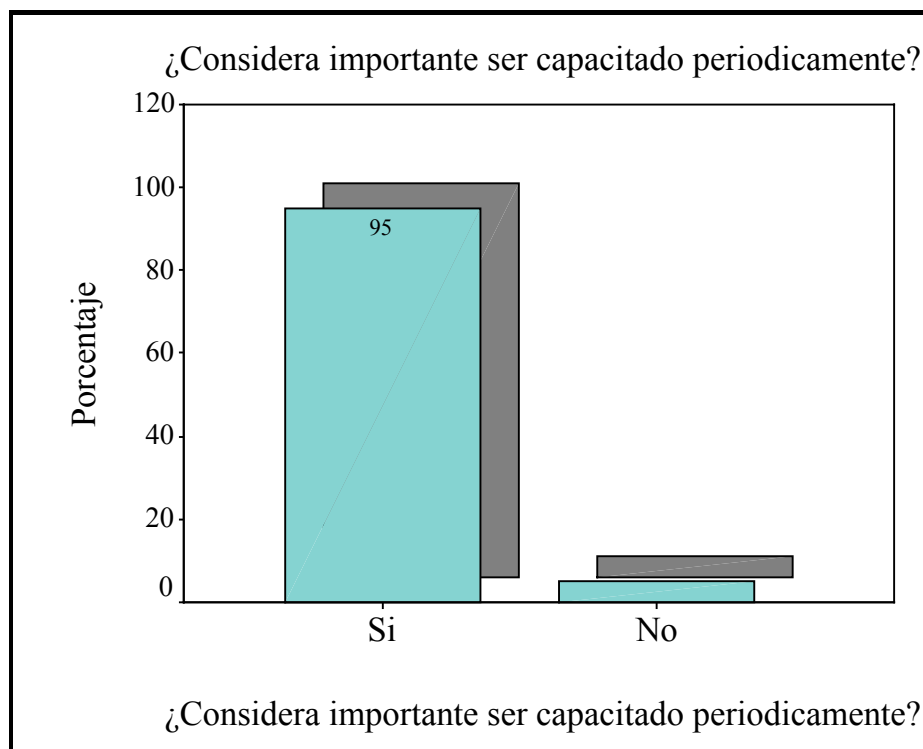


**Gráfico B.10**

**Tabla B.11:**

**¿Considera importante ser capacitado periódicamente?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>				
<b>Si</b>	38	95.0	95.0	95.0
<b>No</b>	2	5.0	5.0	100.0
<b>Total</b>	40	100.0	100.0	

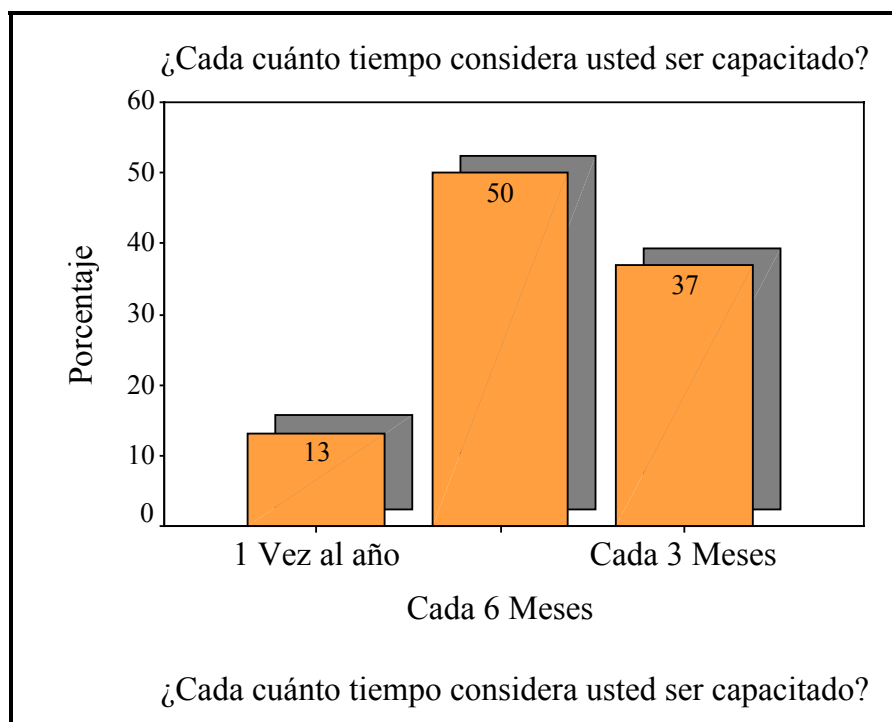


**Gráfico B.11**

**Tabla B.12:**

**¿Cada cuánto tiempo considera usted ser capacitado?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	<b>1 Vez al año</b>	5	12.5	13.2	13.2
	<b>Cada 6 Meses</b>	19	47.5	50.0	63.2
	<b>Cada 3 Meses</b>	14	35.0	36.8	100.0
	<b>Total</b>	38	95.0	100.0	
<b>Perdidos</b>	<b>Sistema</b>	2	5.0		
	<b>Total</b>	40	100.0		



**Tabla B.12**



**Tabla B.13:**

**¿Desea ser Capacitado en A&B?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	17	42.5	100.0	100.0
Perdidos Sistema	23	57.5		
Total	40	100.0		

**Tabla B.14:**

**¿Desea ser Capacitado en Técnicas de Meseros?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	5	12.5	100.0	100.0
Perdidos Sistema	35	87.5		
Total	40	100.0		

**Tabla B.15**

**¿Desea ser Capacitado en Técnicas de Bar?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	7	17.5	100.0	100.0
Perdidos Sistema	33	82.5		
Total	40	100.0		

**Tabla B.16**

**¿Desea ser Capacitado en Vinos?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	5	12.5	100.0	100.0
Perdidos Sistema	35	87.5		
Total	40	100.0		

**Tabla B.17**

**¿Desea ser Capacitado en Relaciones Publicas?**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos Si</b>	5	12.5	100.0	100.0
<b>Perdidos Sistema</b>	35	87.5		
<b>Total</b>	40	100.0		

**Tabla B.18**

**¿Desea ser Capacitado en Servicio al Cliente?**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos Si</b>	16	40.0	100.0	100.0
<b>Perdidos Sistema</b>	24	60.0		
<b>Total</b>	40	100.0		

**Tabla B.19**

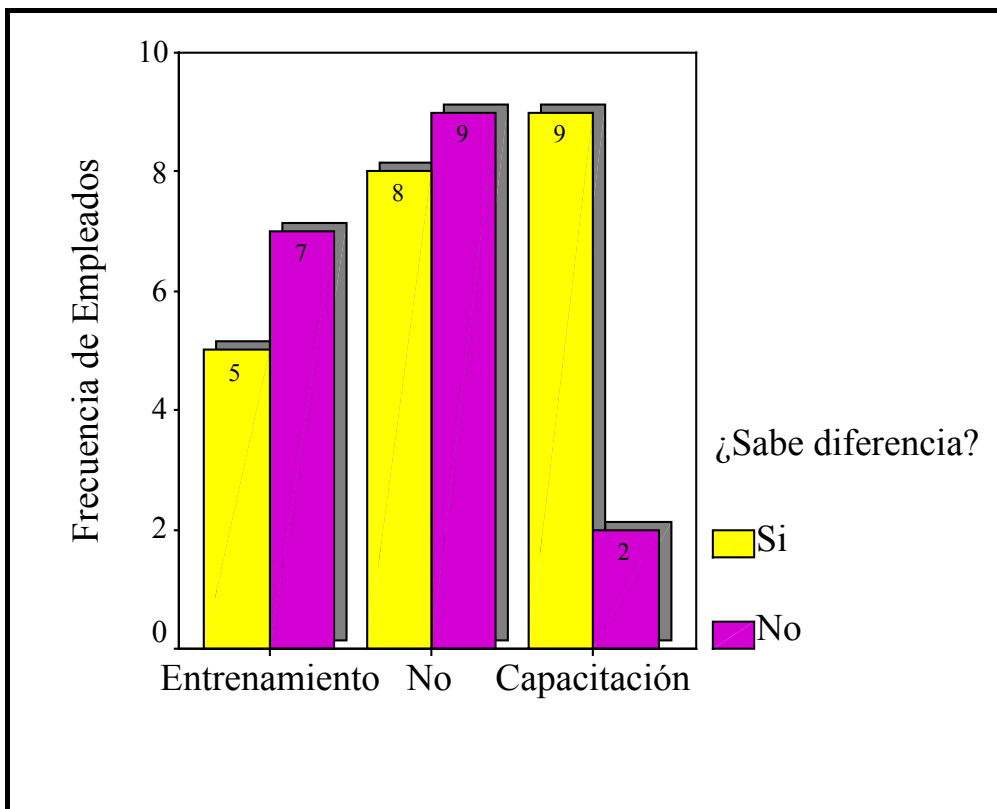
**¿Desea ser Capacitado en Atención al Cliente?**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos Si</b>	16	40.0	100.0	100.0
<b>Perdidos Sistema</b>	24	60.0		
<b>Total</b>	40	100.0		

**Tabla B.20:**

**Tabla de contingencia ¿Ha Recibido entrenamiento y/o capacitación en esta empresa?  
 \* ¿Sabe usted la diferencia entre Servicio y Atención al cliente?**

			¿Sabe usted la diferencia entre Servicio y Atención al cliente		Total
			Si	No	
<i>¿Ha Recibido entrenamiento y/o capacitación en esta empresa?</i>	<u>Entrenamiento</u>	Recuento	5	7	12
		% de ¿Ha Recibido entrenamiento y/o capacitación en esta empresa?	41.7%	58.3%	100.0%
		% de ¿Sabe usted la diferencia entre Servicio y Atención al cliente	22.7%	38.9%	30.0%
		% del total	12.5%	17.5%	30.0%
	<u>No</u>	Recuento	8	9	17
		% de ¿Ha Recibido entrenamiento y/o capacitación en esta empresa?	47.1%	52.9%	100.0%
		% de ¿Sabe usted la diferencia entre Servicio y Atención al cliente	36.4%	50.0%	42.5%
		% del total	20.0%	22.5%	42.5%
	<u>Capacitación</u>	Recuento	9	2	11
		% de ¿Ha Recibido entrenamiento y/o capacitación en esta empresa?	81.8%	18.2%	100.0%
		% de ¿Sabe usted la diferencia entre Servicio y Atención al cliente	40.9%	11.1%	27.5%
		% del total	22.5%	5.0%	27.5%
<b>Total</b>	Recuento	22	18	40	
	% de ¿Ha Recibido entrenamiento y/o capacitación en esta empresa?	55.0%	45.0%	100.0%	
	% de ¿Sabe usted la diferencia entre Servicio y Atención al cliente	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	55.0%	45.0%	100.0%	



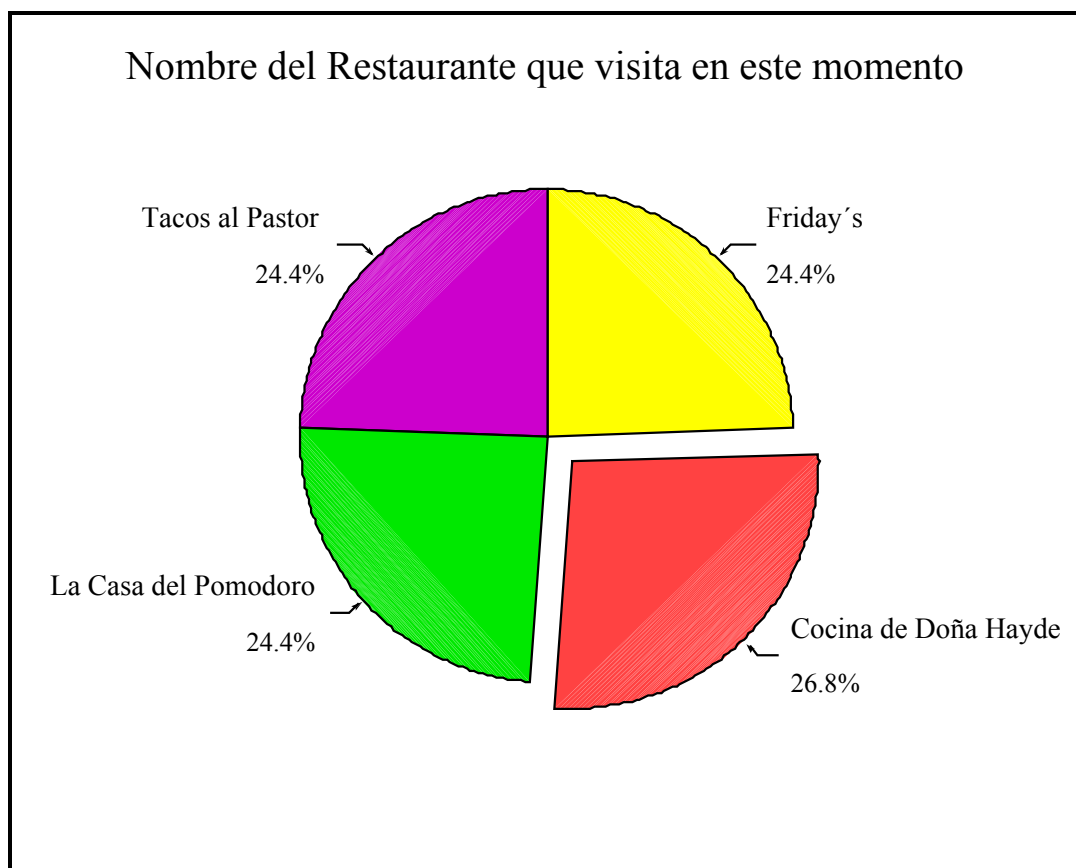
*Gráfico B.20*

**1.C: TABLAS Y GRÁFICOS DE RESULTADOS DE ENCUESTA A CLIENTES**

*Tabla C.1:*

**Nombre del Restaurante que visita en este momento**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos <b>Friday's</b>	10	24.4	24.4	24.4
<b>Cocina de Doña Haydeé</b>	11	26.8	26.8	51.2
<b>La Casa del Pomodoro</b>	10	24.4	24.4	75.6
<b>Tacos al Pastor</b>	10	24.4	24.4	100.0
<b>Total</b>	41	100.0	100.0	

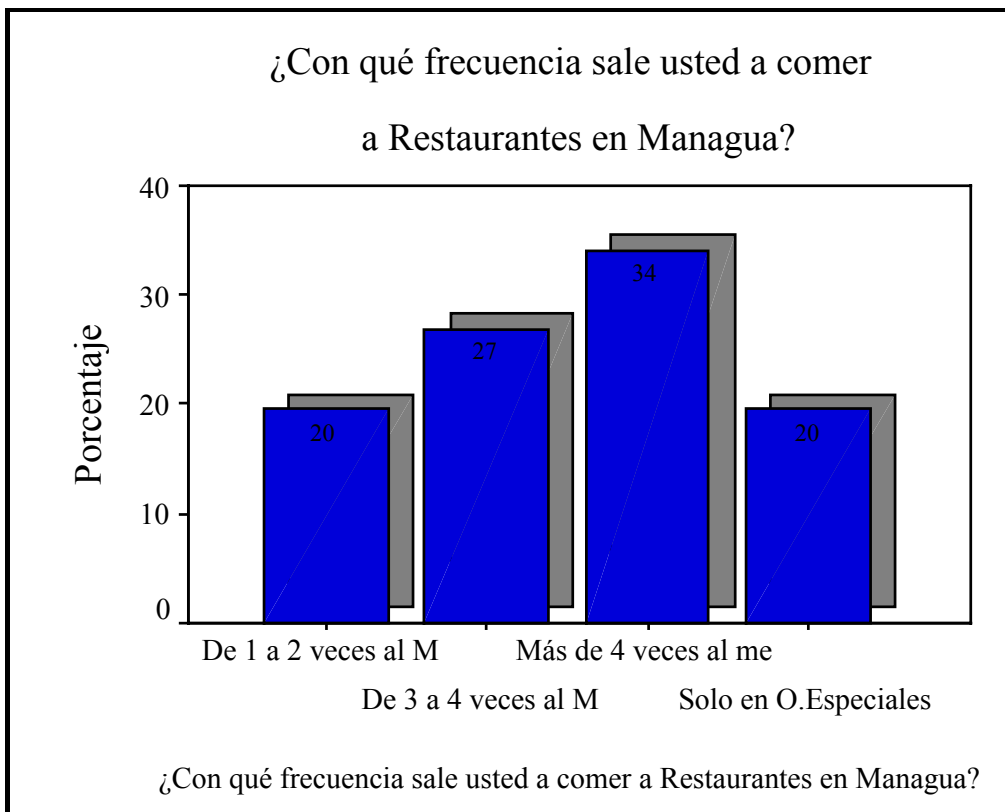


*Gráfico C.1*

**Tabla C.2:**

**¿Con qué frecuencia sale usted a comer a Restaurantes en Managua?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De 1 a 2 veces al mes	8	19.5	19.5	19.5
	De 3 a 4 veces al mes	11	26.8	26.8	46.3
	Más de 4 veces al mes	14	34.1	34.1	80.5
	Solo en ocasiones especiales	8	19.5	19.5	100.0
	<b>Total</b>	41	100.0	100.0	

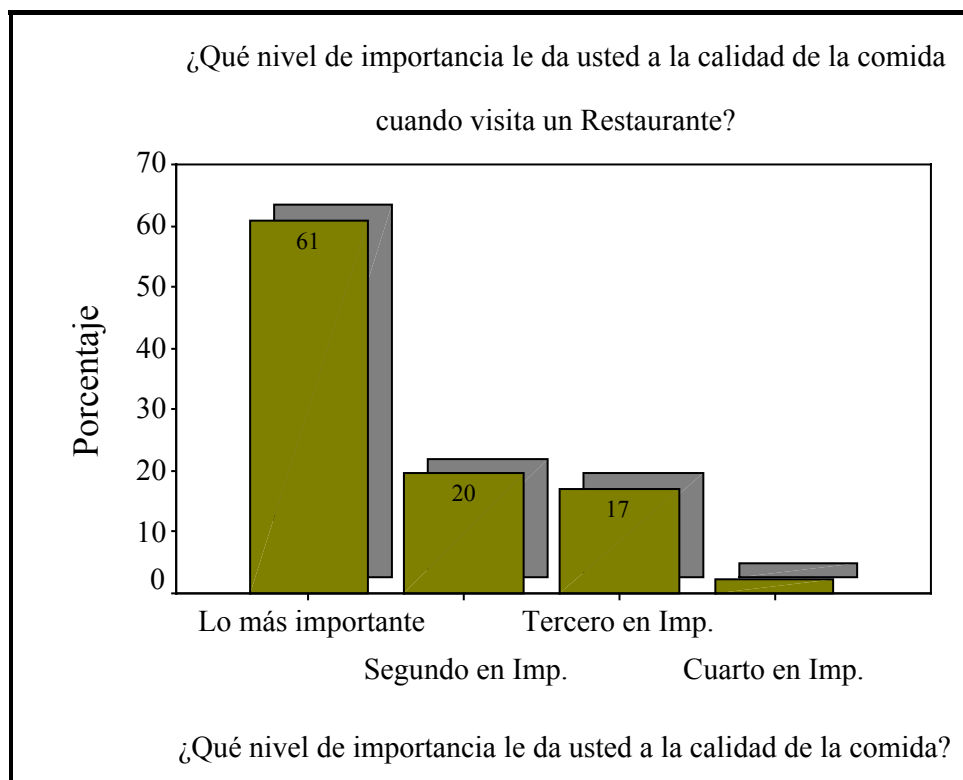


**Gráfico C.2**

**Tabla C.3:**

**¿Qué nivel de importancia le da usted a la calidad de la comida, cuando visita un Restaurante? Del 1 al 6, siendo 1 el mas importante y el 6 el menos importante.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Lo más importante	25	61.0	61.0	61.0
Segundo en importancia	8	19.5	19.5	80.5
Tercero en importancia	7	17.1	17.1	97.6
Cuarto en importancia	1	2.4	2.4	100.0
Total	41	100.0	100.0	

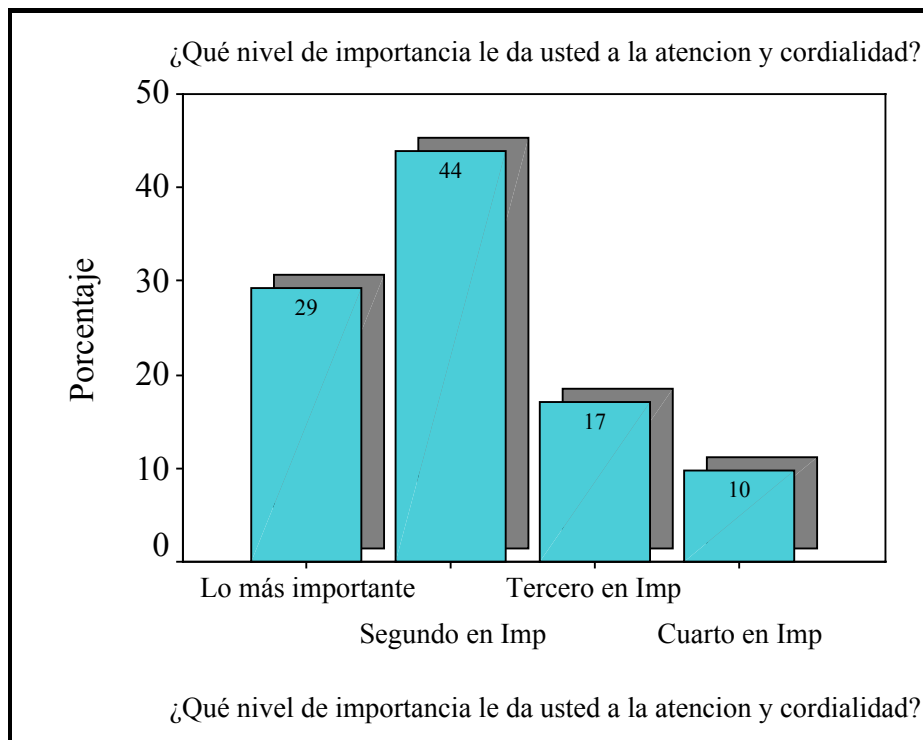


**Gráfico C.3**

**Tabla C.4:**

**¿Qué nivel de importancia le da usted a la atención y cordialidad, cuando visita un Restaurante? Del 1 al 6**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Lo más importante	12	29.3	29.3	29.3
Segundo en importancia	18	43.9	43.9	73.2
Tercero en importancia	7	17.1	17.1	90.2
Cuarto en importancia	4	9.8	9.8	100.0
Total	41	100.0	100.0	



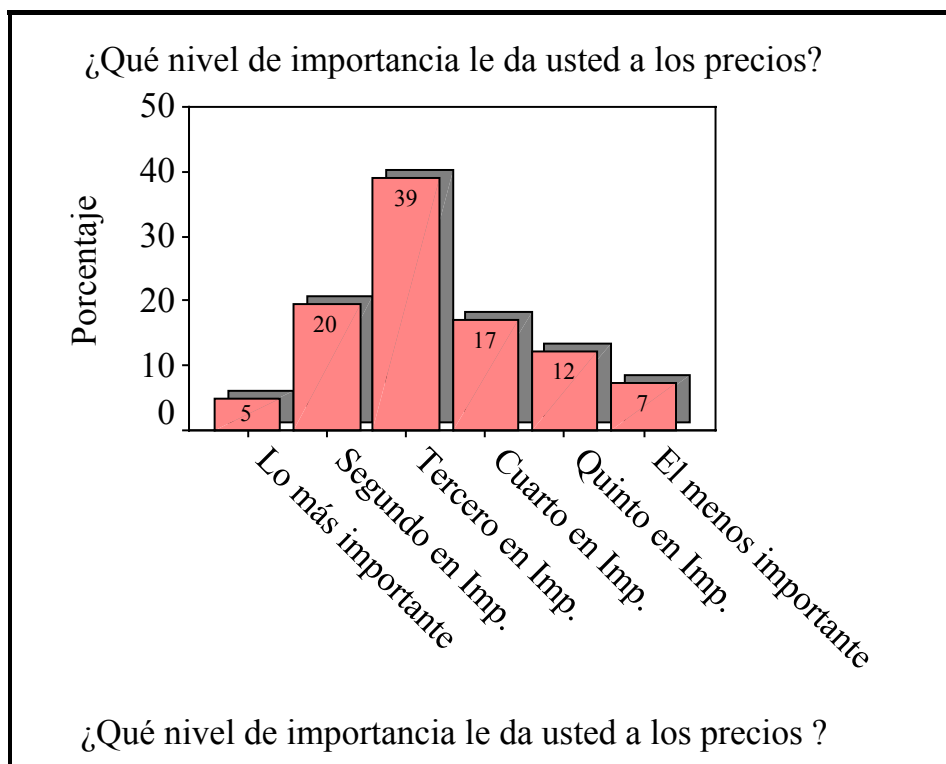
**Gráfico C.4**



**Tabla C.5:**

**¿Qué nivel de importancia le da usted a los precios , cuando visita un Restaurante?  
 Del 1 al 6**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Lo más importante	2	4.9	4.9	4.9
Segundo en importancia	8	19.5	19.5	24.4
Tercero en importancia	16	39.0	39.0	63.4
Cuarto en importancia	7	17.1	17.1	80.5
Quinto en importancia	5	12.2	12.2	92.7
El menos importante	3	7.3	7.3	100.0
Total	41	100.0	100.0	

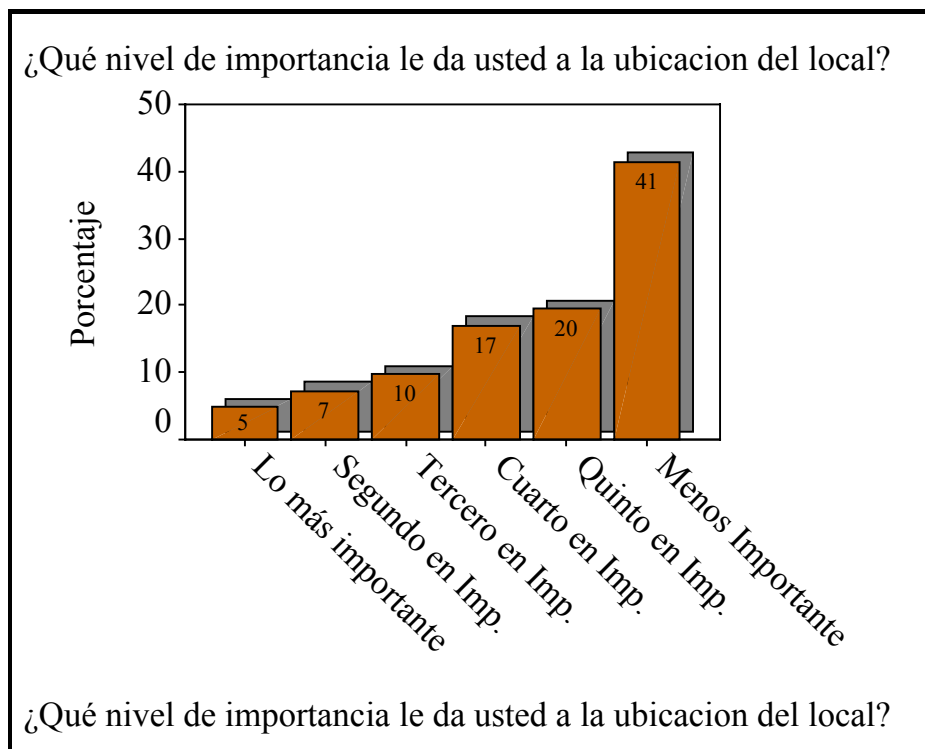


**Gráfico C.5**

**Tabla C.6:**

**¿Qué nivel de importancia le da usted a la ubicación del local , cuando visita un Restaurante? Del 1 al 6**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Lo más importante	2	4.9	4.9	4.9
	Segundo en importancia	3	7.3	7.3	12.2
	Tercero en importancia	4	9.8	9.8	22.0
	Cuarto en importancia	7	17.1	17.1	39.0
	Quinto en importancia	8	19.5	19.5	58.5
	Menos Importante	17	41.5	41.5	100.0
	<b>Total</b>		41	100.0	100.0

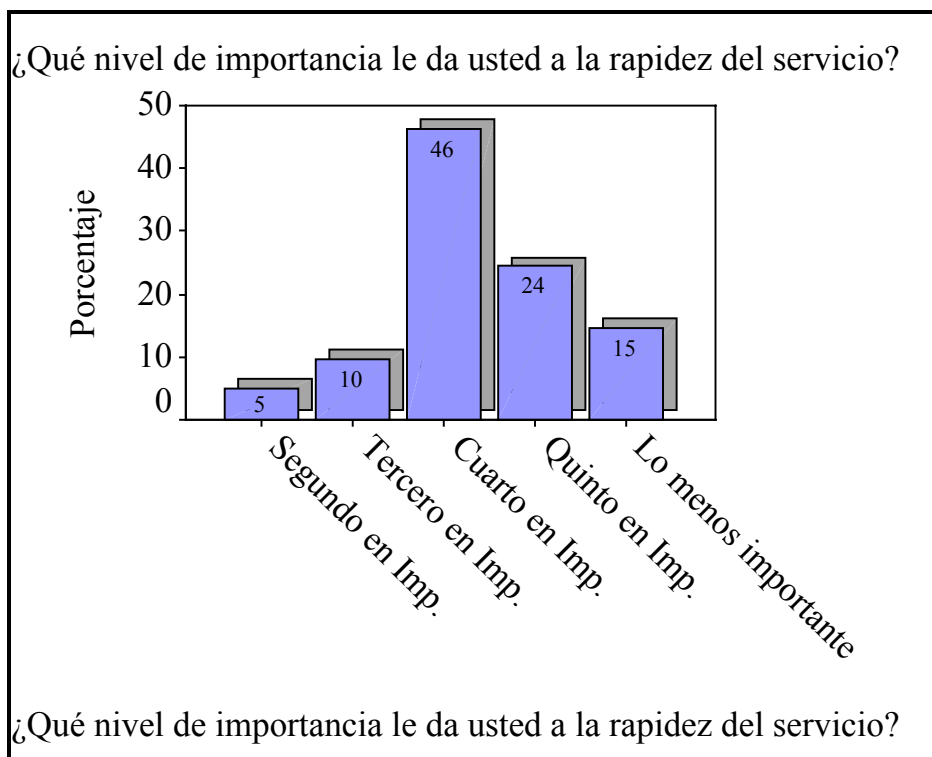


**Gráfico C.6**

**Tabla C.7:**

**¿Qué nivel de importancia le da usted a la rapidez del servicio , cuando visita un Restaurante? Del 1 al 6**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Segundo en importancia	2	4.9	4.9	4.9
Tercero en importancia	4	9.8	9.8	14.6
Cuarto en importancia	19	46.3	46.3	61.0
Quinto en importancia	10	24.4	24.4	85.4
Lo menos importante	6	14.6	14.6	100.0
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

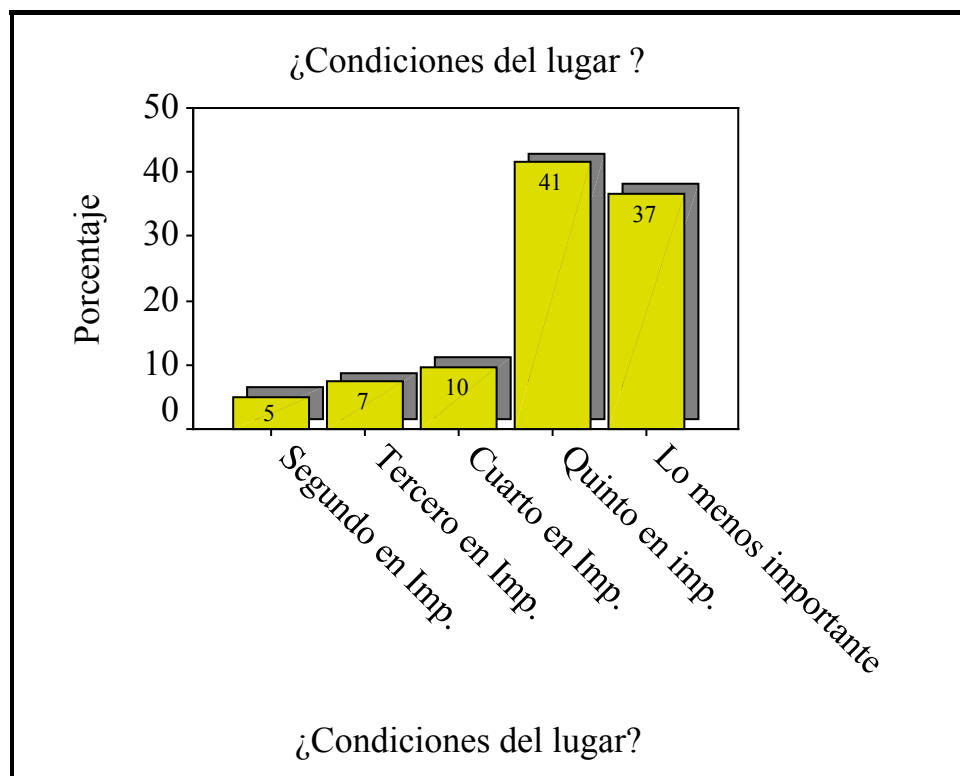


**Gráfico C.7**

**Tabla C.8:**

**¿Qué nivel de importancia le da usted a las condiciones del lugar , cuando visita un Restaurante? Del 1 al 6**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Segundo en importancia	2	4.9	4.9	4.9
Tercero en importancia	3	7.3	7.3	12.2
Cuarto en importancia	4	9.8	9.8	22.0
Quinto en importancia	17	41.5	41.5	63.4
Lo menos importante	15	36.6	36.6	100.0
Total	41	100.0	100.0	

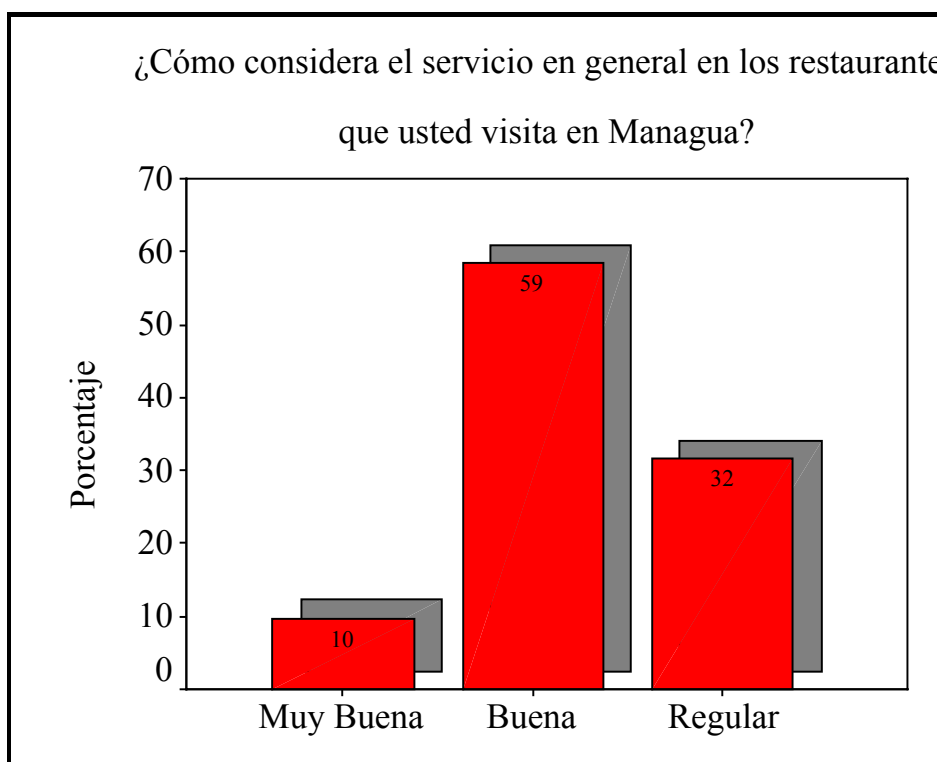


**Gráfico C.8**

**Tabla C.9:**

**¿Cómo considera el servicio en general en los restaurantes que usted visita en Managua?**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	<b>Muy Buena</b>	4	9.8	9.8	9.8
	<b>Buena</b>	24	58.5	58.5	68.3
	<b>Regular</b>	13	31.7	31.7	100.0
	<b>Total</b>	41	100.0	100.0	

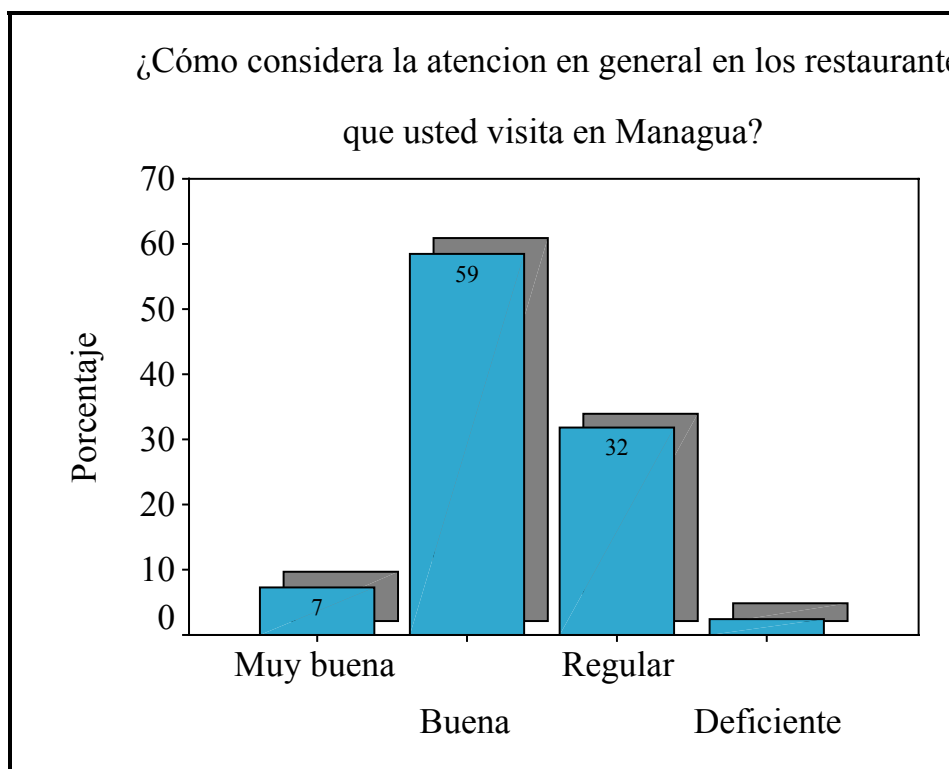


**Gráfico C.9**

**Tabla C.10:**

**¿Cómo considera la atención en general en los restaurantes que usted visita en Managua?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos <b>Muy buena</b>	3	7.3	7.3	7.3
<b>Buena</b>	24	58.5	58.5	65.9
<b>Regular</b>	13	31.7	31.7	97.6
<b>Deficiente</b>	1	2.4	2.4	100.0
<b>Total</b>	41	100.0	100.0	

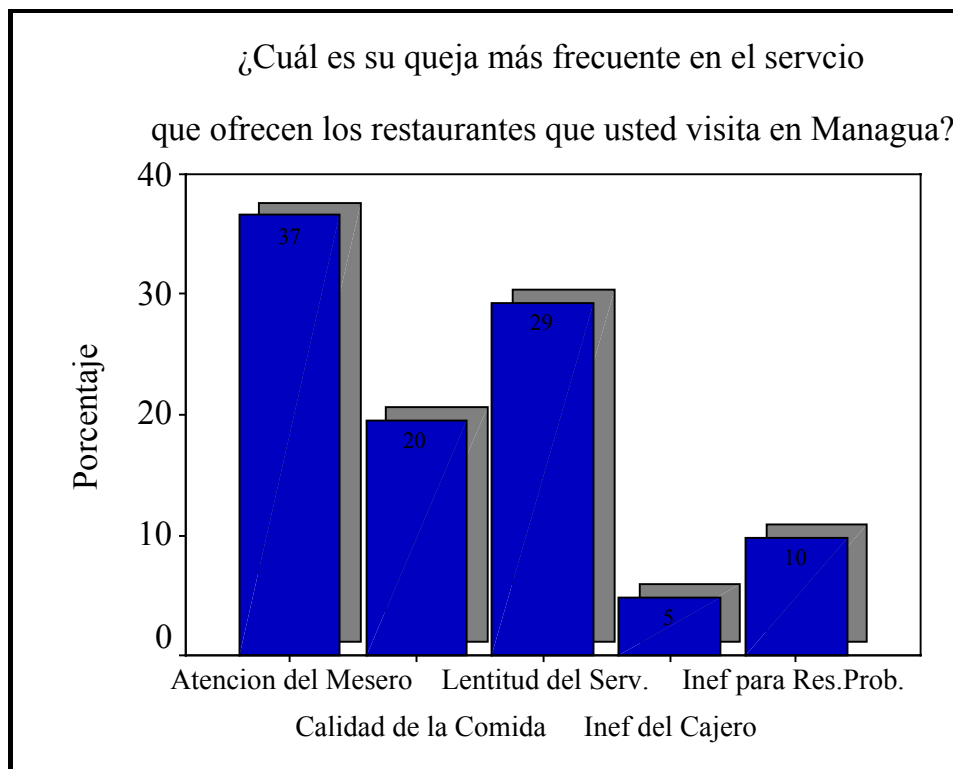


**Gráfico C.10**

**Tabla C.11:**

**¿Cuál es su queja más frecuente en el servicio que ofrecen los restaurantes que usted visita en Managua?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Atención del Mesero	15	36.6	36.6	36.6
	Calidad de la Comida	8	19.5	19.5	56.1
	Lentitud del Servicio	12	29.3	29.3	85.4
	Ineficiencia del Cajero(a)	2	4.9	4.9	90.2
	Ineficiencia para Resolver Problemas	4	9.8	9.8	100.0
	<b>Total</b>	41	100.0	100.0	

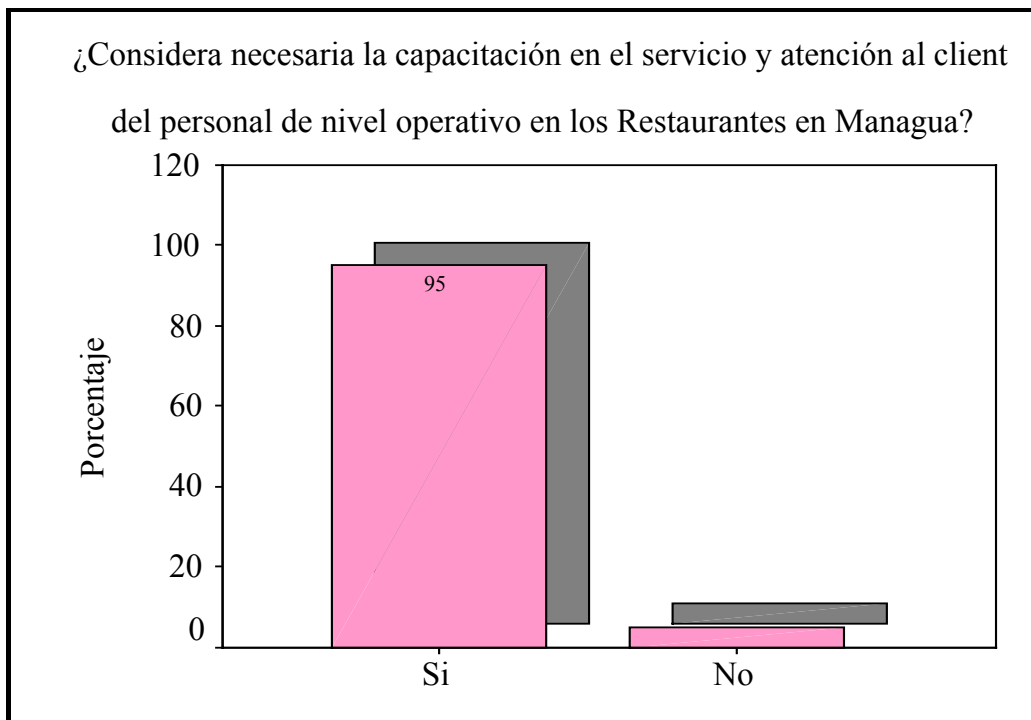


**Gráfico C.11**

**Tabla C.12:**

**¿Considera necesaria la capacitación en el servicio y atención al cliente del personal de nivel operativo en los Restaurantes de Managua?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	38	92.7	95.0	95.0
	No	2	4.9	5.0	100.0
	<b>Total</b>	40	97.6	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.4		
	<b>Total</b>	41	100.0		



**Gráfico C.12**

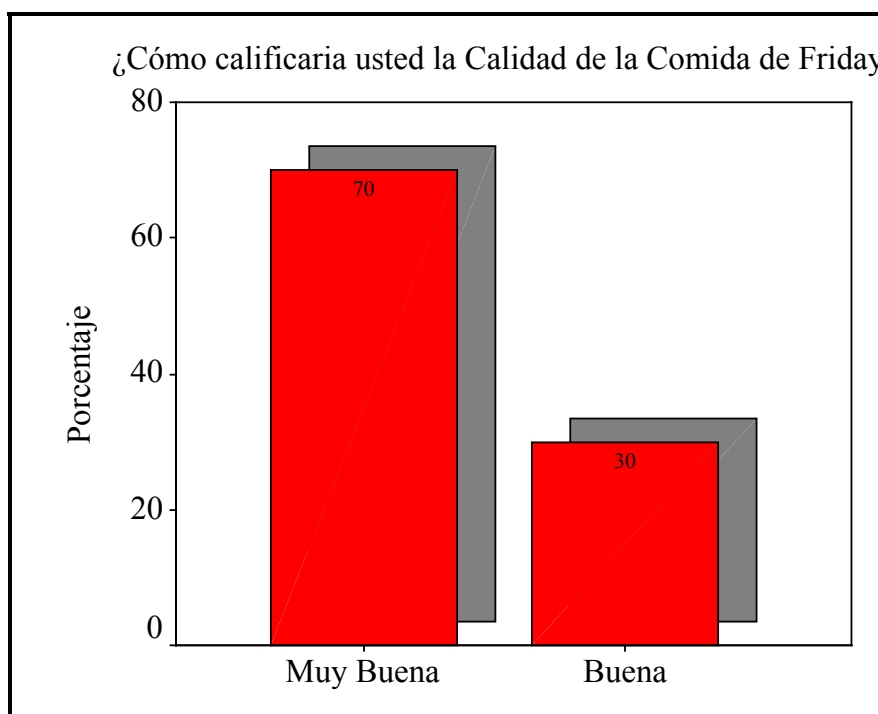


**1.D: TABLAS Y GRÁFICOS DE RESULTADOS DE ENCUESTAS A CLIENTES  
 (EVALUACIÓN ESPECIFICA DE FRIDAY'S, COCINA DE DOÑA HAYDÉE, LA  
 CASA DEL POMODORO, TACOS AL PASTOR)**

*Tabla D.1:*

¿Cómo calificaría usted la Calidad de la Comida de Friday's?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Buena	7	70.0	70.0	70.0
	Buena	3	30.0	30.0	100.0
	<b>Total</b>	10	100.0	100.0	

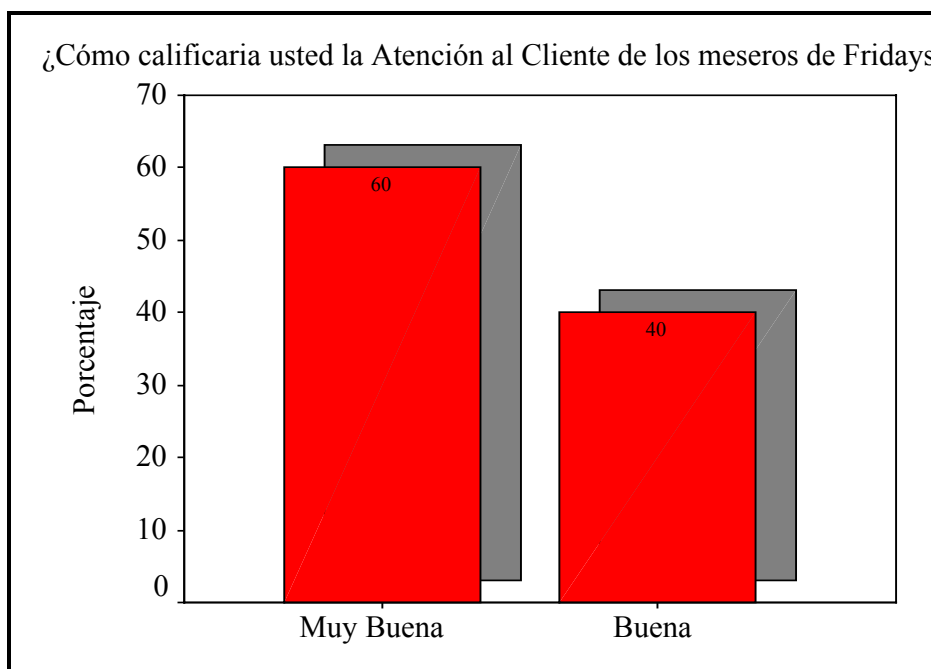


*Gráfico D.1*

**Tabla D.2:**

**¿Cómo calificaría usted la Atención al Cliente de los meseros de Friday's?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Buena	6	60.0	60.0	60.0
	Buena	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

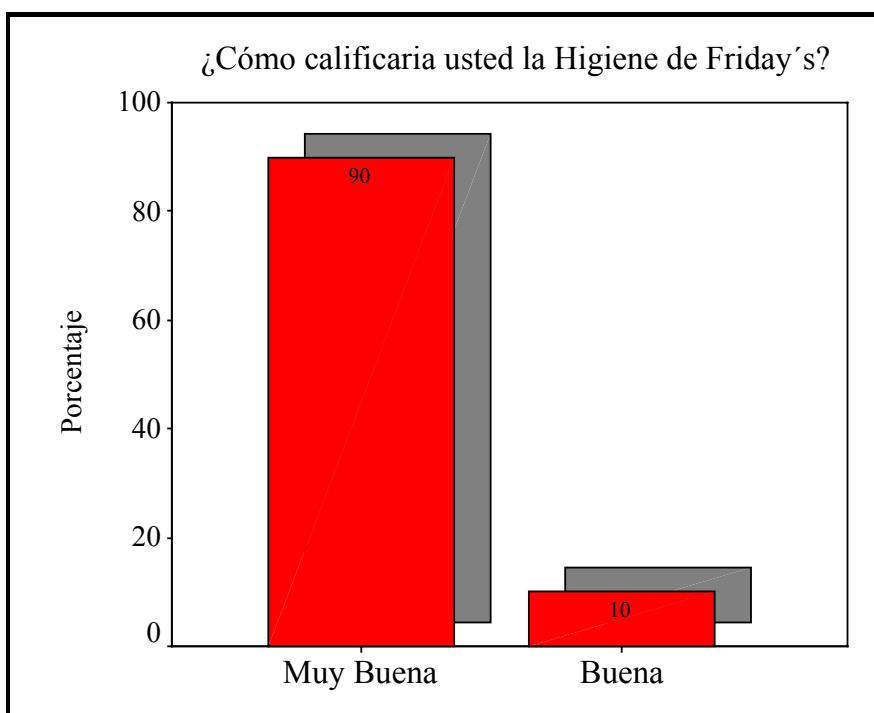


**Gráfico D.2**

**Tabla D.3:**

**¿Cómo calificaría usted la Higiene de Friday's?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Buena	9	90.0	90.0	90.0
	Buena	1	10.0	10.0	100.0
	<b>Total</b>	10	100.0	100.0	

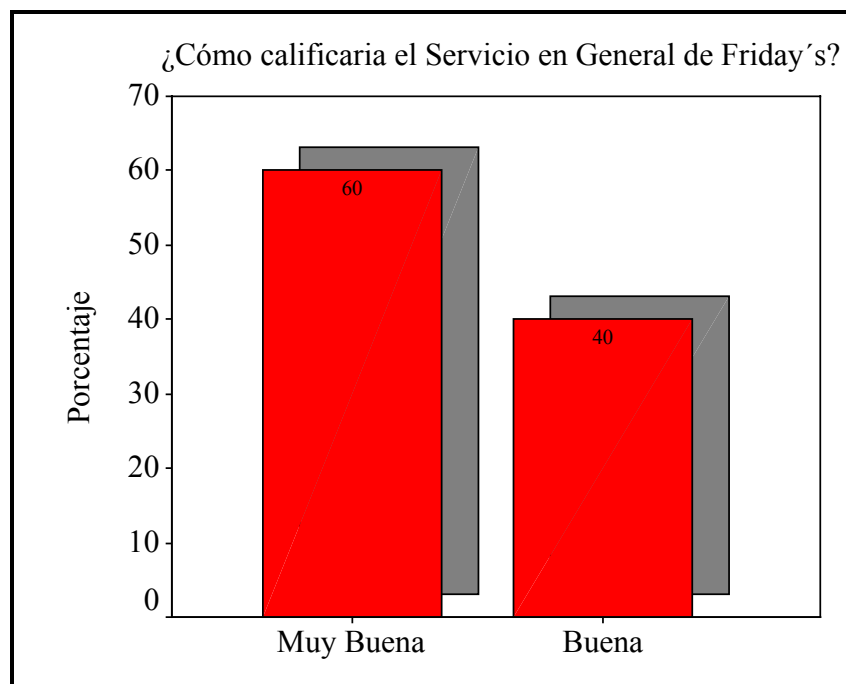


**Gráfico D.3**

**Tabla D.4:**

**¿Cómo calificaría el Servicio en General de Friday's?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b> <b>Muy Buena</b>	6	60.0	60.0	60.0
<b>Buena</b>	4	40.0	40.0	100.0
<b>Total</b>	10	100.0	100.0	

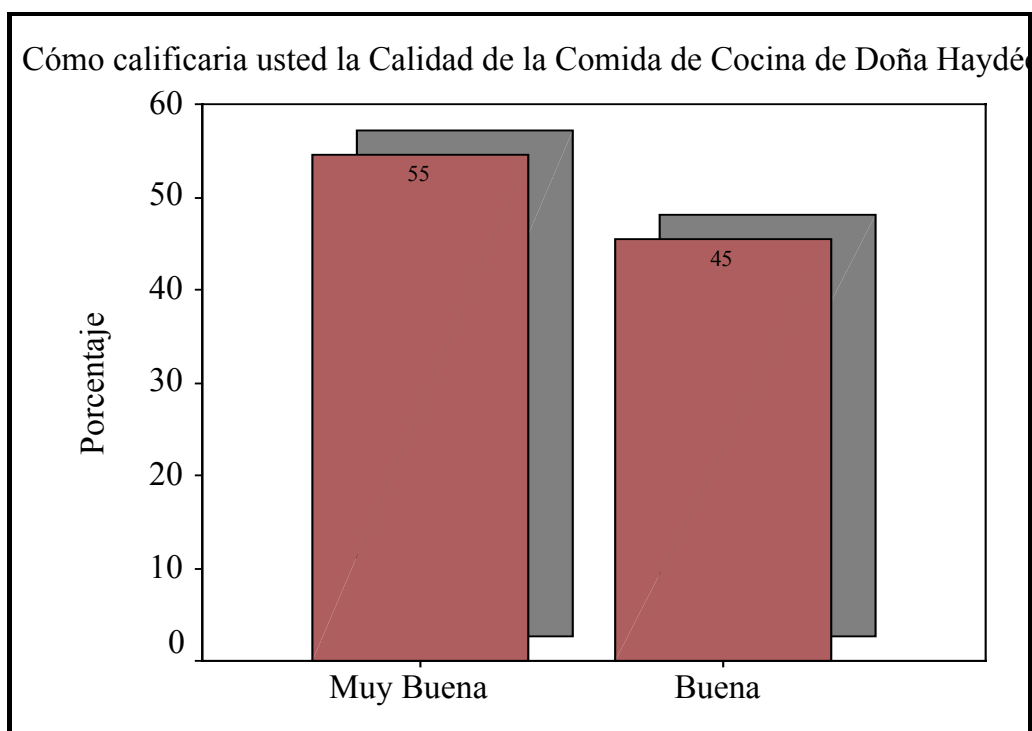


**Gráfico D.4**

**Tabla D.5:**

**¿Cómo calificaría usted la Calidad de la Comida de Cocina de Doña Haydée?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos <b>Muy Buena</b>	6	54.5	54.5	54.5
<b>Buena</b>	5	45.5	45.5	100.0
<b>Total</b>	11	100.0	100.0	

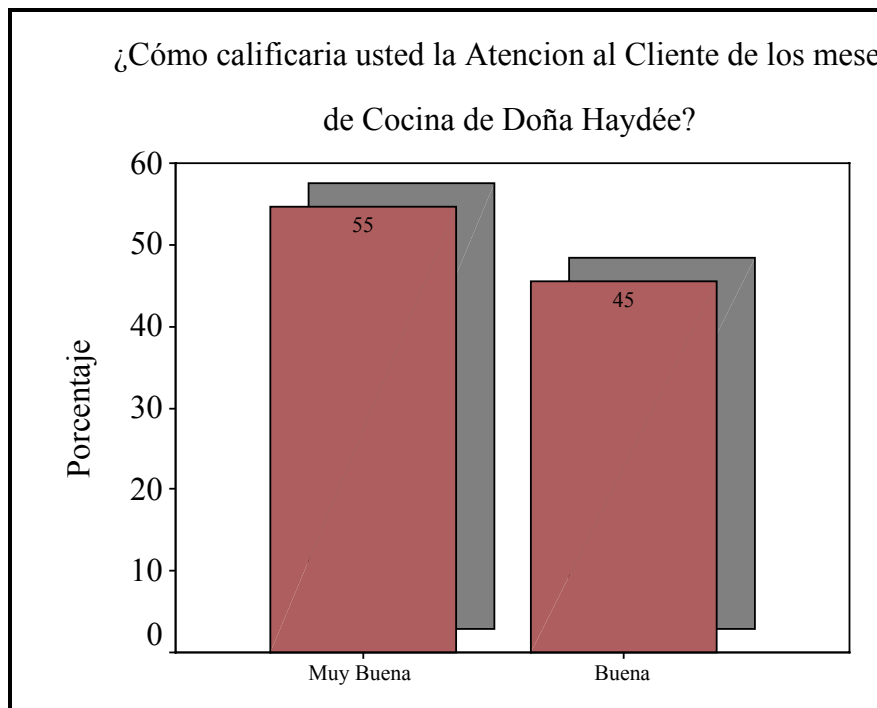


**Gráfico D.5**

**Tabla D.6:**

**¿Cómo calificaría usted la Atención al Cliente de los meseros de Cocina de Doña Haydée?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos <b>Muy Buena</b>	6	54.5	54.5	54.5
<b>Buena</b>	5	45.5	45.5	100.0
<b>Total</b>	11	100.0	100.0	

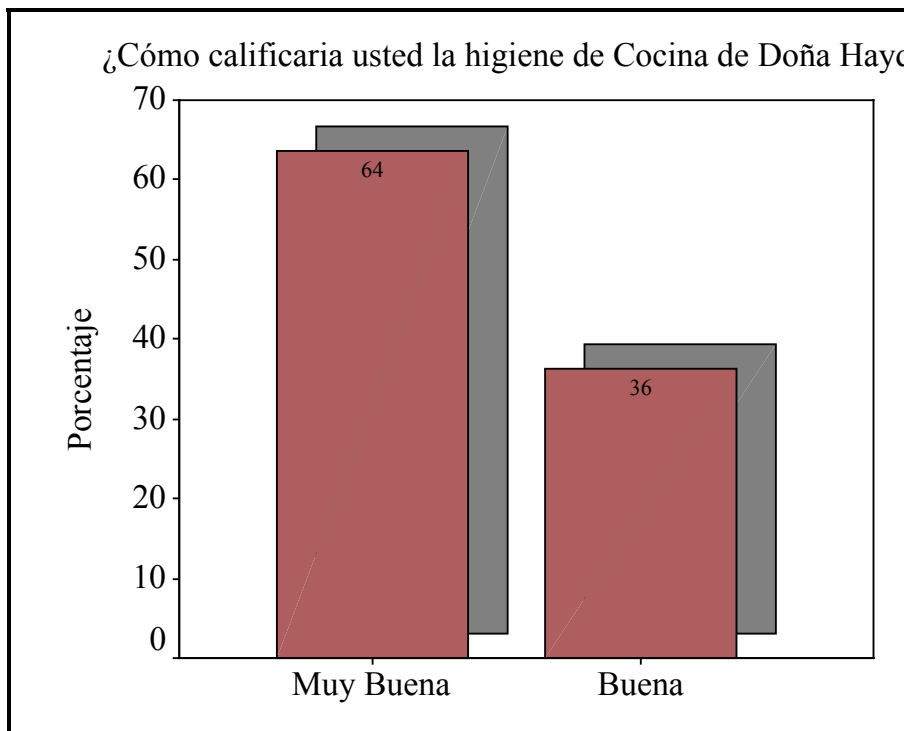


**Gráfico D.6**

**Tabla D.7:**

**¿Cómo calificaría usted la higiene de Cocina de Doña Haydée?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos <b>Muy Buena</b>	7	63.6	63.6	63.6
<b>Buena</b>	4	36.4	36.4	100.0
<b>Total</b>	11	100.0	100.0	

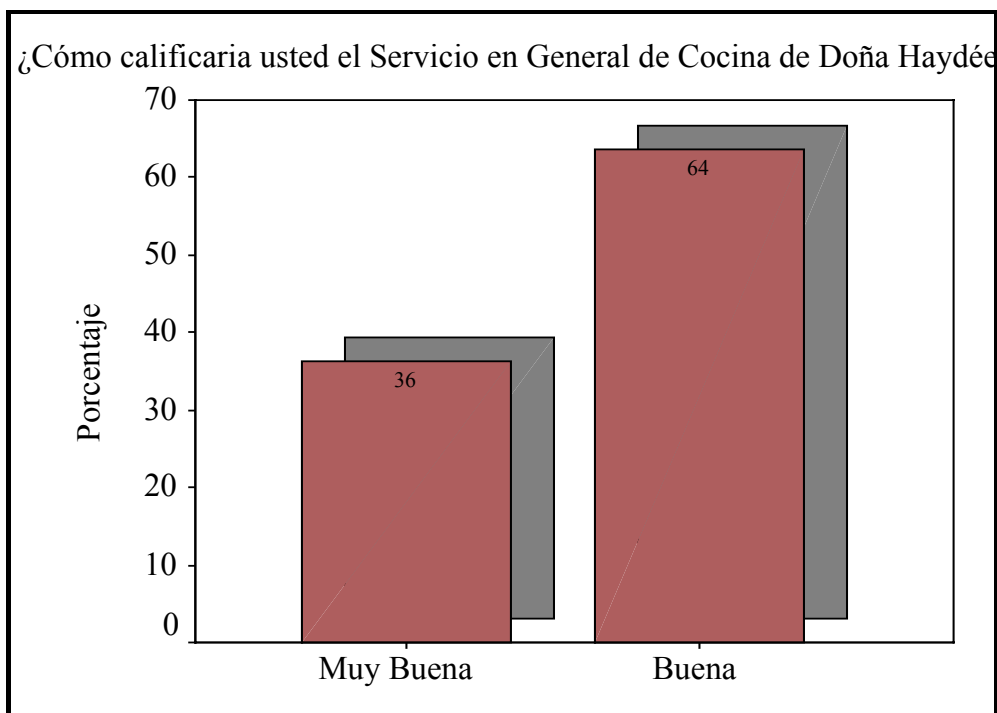


**Gráfico D.7**

**Tabla D.8:**

**¿Cómo calificaría usted el Servicio en General de Cocina de Doña Haydée?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Buena	4	36.4	36.4	36.4
	Buena	7	63.6	63.6	100.0
	<b>Total</b>	11	100.0	100.0	



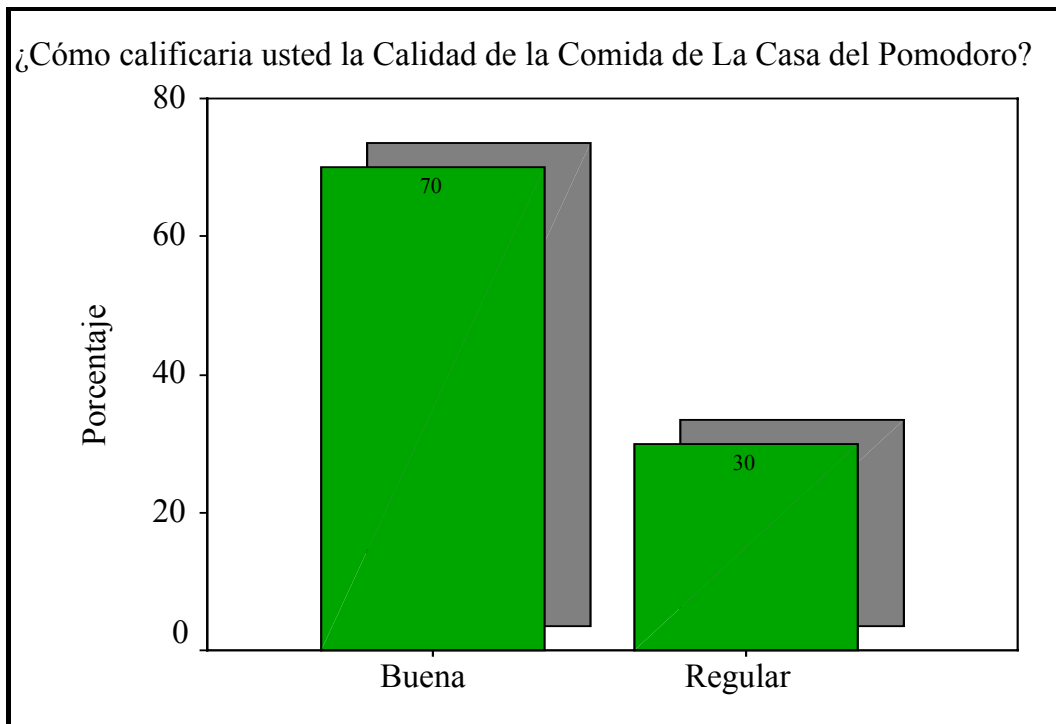
**Gráfico D.8**



**Tabla D.9:**

**¿Cómo calificaría usted la Calidad de la Comida de La Casa del Pomodoro?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Buena	7	70.0	70.0	70.0
Regular	3	30.0	30.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

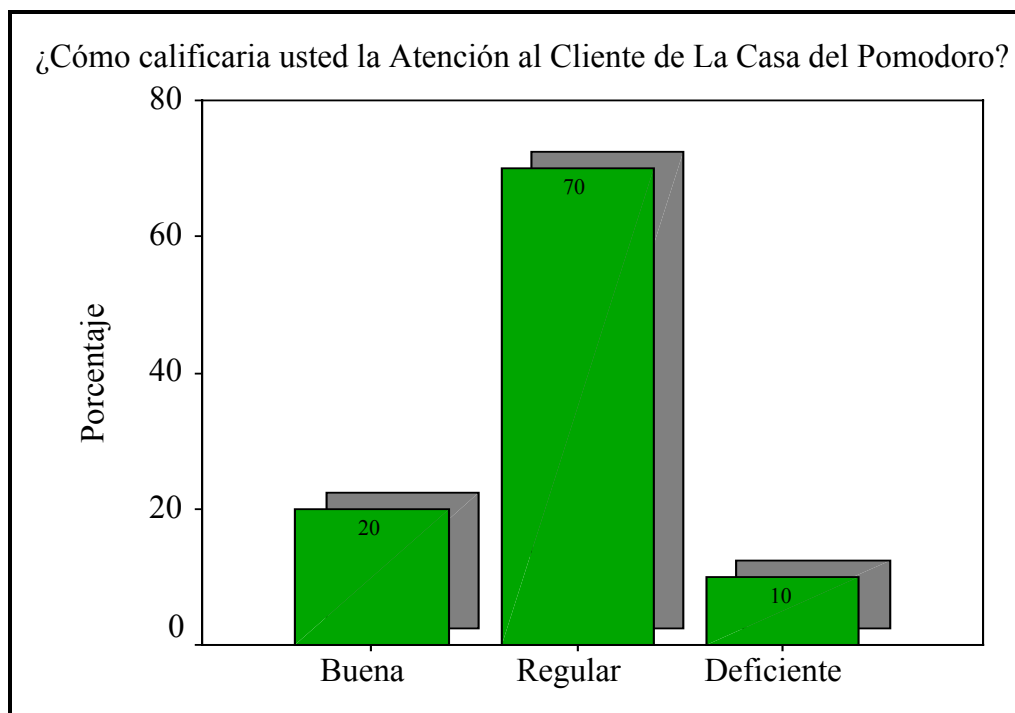


**Gráfico D.9**

**Tabla D.10:**

**¿Cómo calificaría usted la Atención al Cliente de La Casa del Pomodoro?**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	<b>Buena</b>	2	20.0	20.0	20.0
	<b>Regular</b>	7	70.0	70.0	90.0
	<b>Deficiente</b>	1	10.0	10.0	100.0
	<b>Total</b>	10	100.0	100.0	

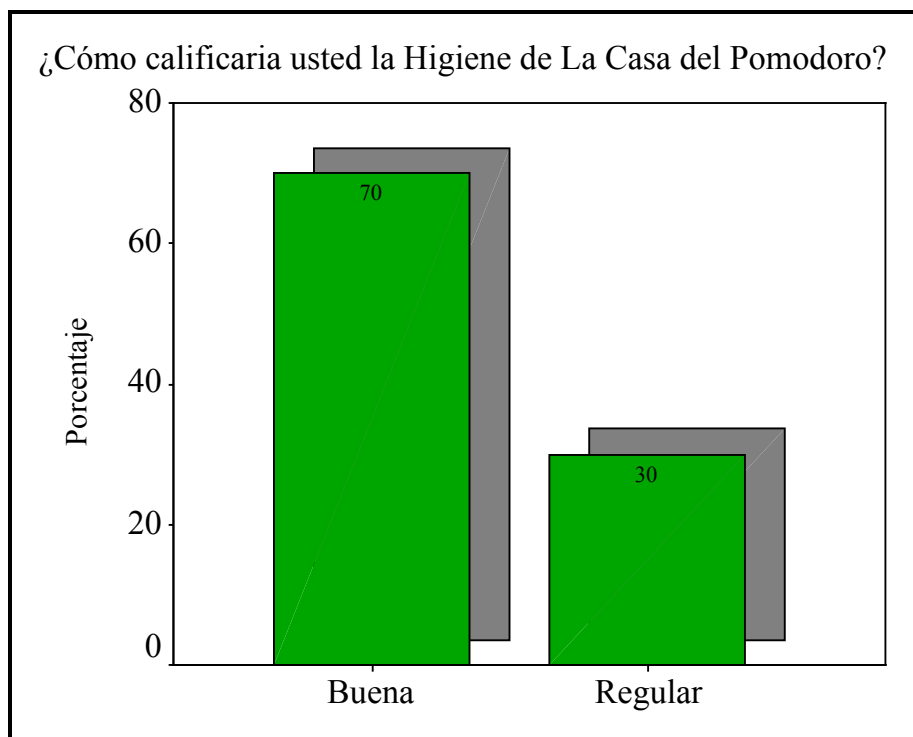


**Gráfico D.10**

**Tabla D.11:**

**¿Cómo calificaría usted la Higiene de La Casa del Pomodoro?**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	<b>Buena</b>	7	70.0	70.0	70.0
	<b>Regular</b>	3	30.0	30.0	100.0
	<b>Total</b>	10	100.0	100.0	

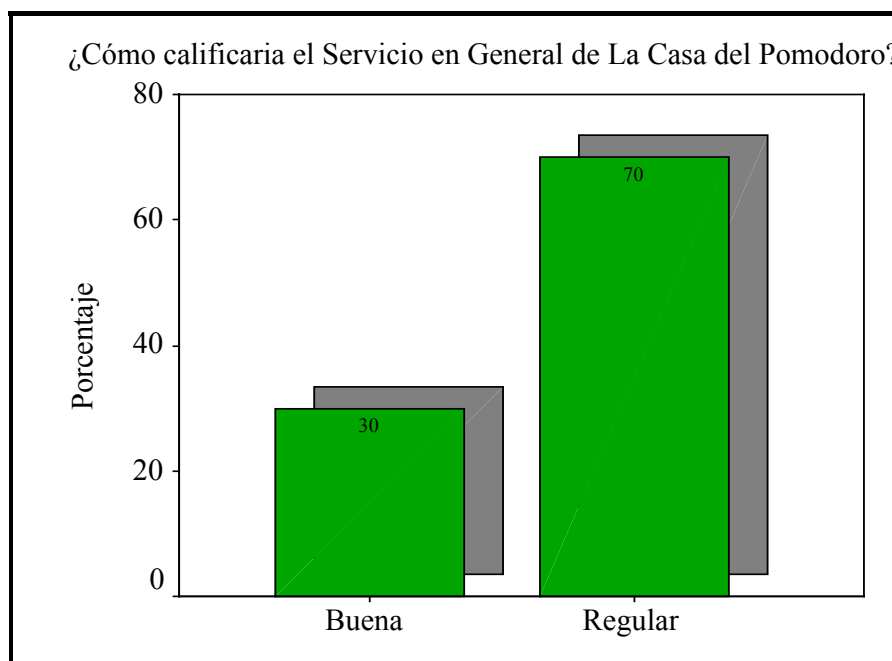


**Gráfico D.11**

**Tabla D.12:**

**¿Cómo calificaría el Servicio en General de La Casa del Pomodoro?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Buena	3	30.0	30.0	30.0
Regular	7	70.0	70.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

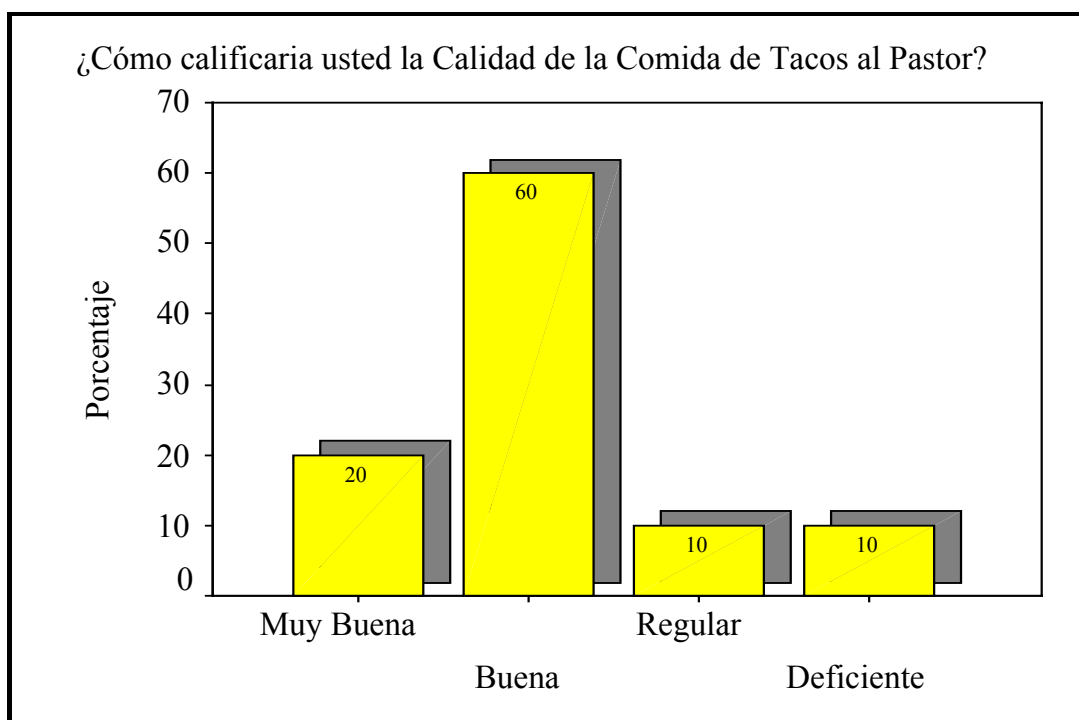


**Gráfico D.12**

**Tabla D.13**

**¿Cómo calificaría usted la Calidad de la Comida de Tacos al Pastor?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos <b>Muy Buena</b>	2	20.0	20.0	20.0
<b>Buena</b>	6	60.0	60.0	80.0
<b>Regular</b>	1	10.0	10.0	90.0
<b>Deficiente</b>	1	10.0	10.0	100.0
<b>Total</b>	10	100.0	100.0	

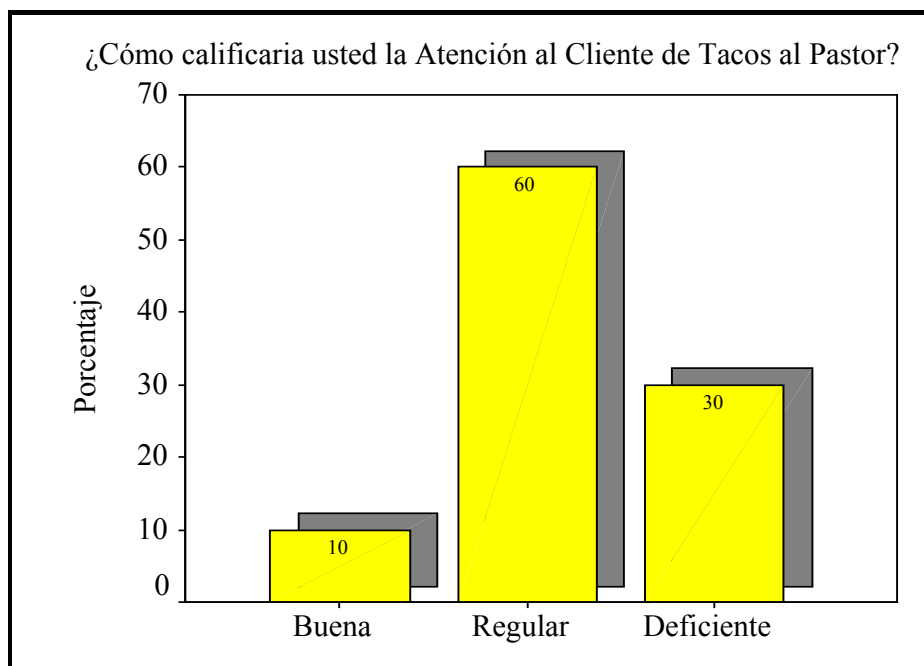


**Gráfico D.13**

**Tabla D.14:**

**¿Cómo calificaría usted la Atención al Cliente de Tacos al Pastor?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Buena	1	10.0	10.0	10.0
Regular	6	60.0	60.0	70.0
Deficiente	3	30.0	30.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

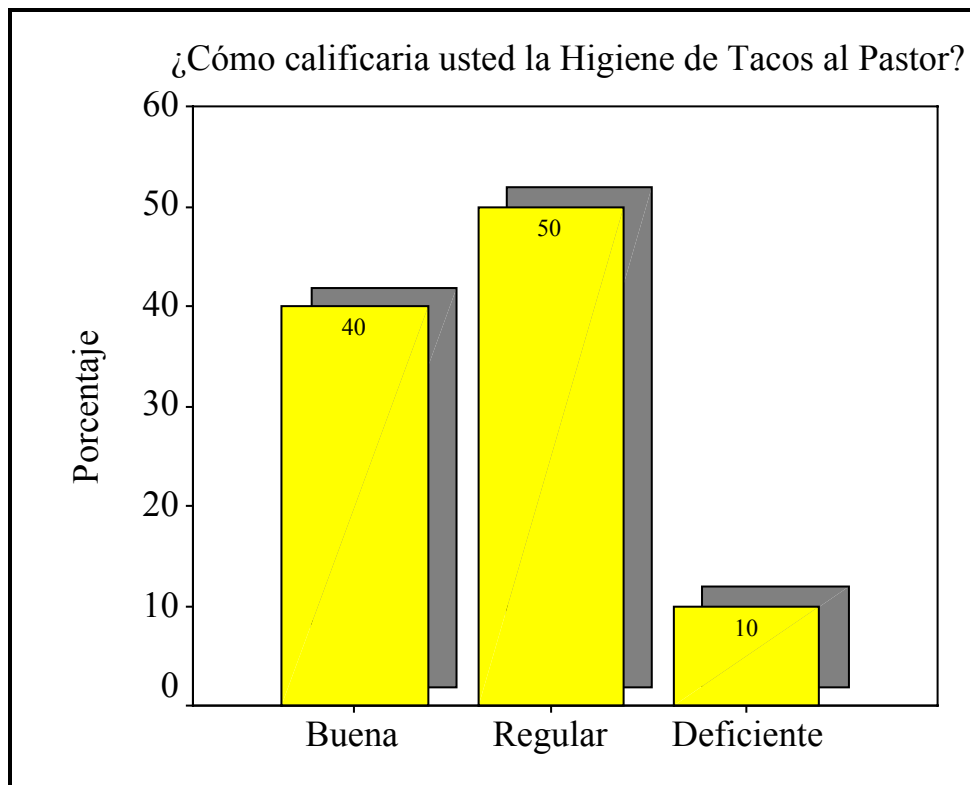


**Gráfico D.14**

**Tabla D.15:**

**¿Cómo calificaría usted la Higiene de Tacos al Pastor?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Buena	4	40.0	40.0	40.0
Regular	5	50.0	50.0	90.0
Deficiente	1	10.0	10.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

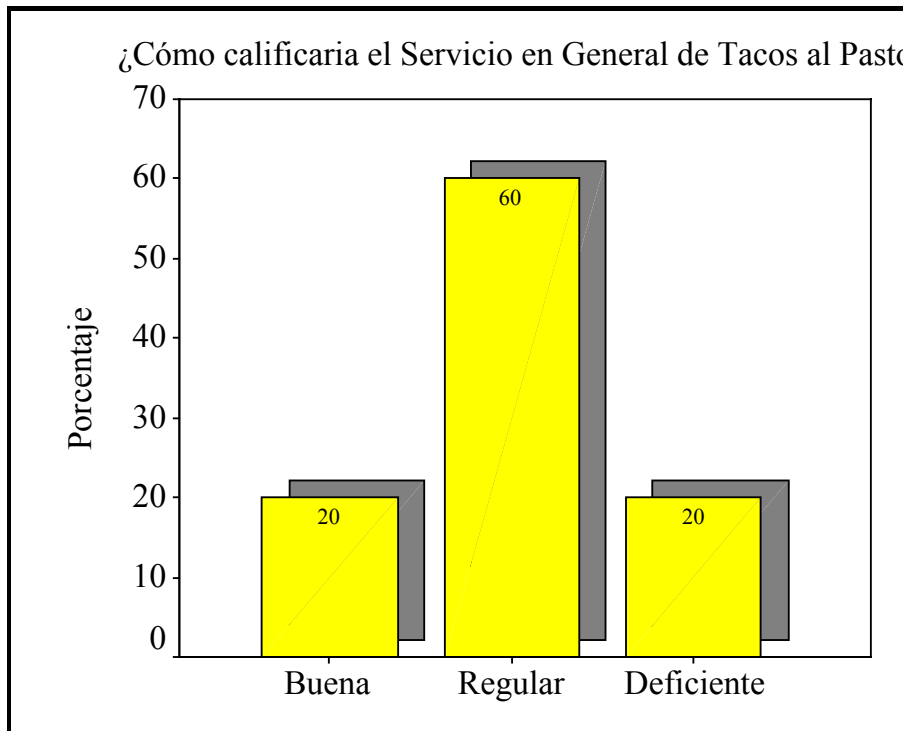


**Gráfico D.15**

**Tabla D.16:**

**¿Cómo calificaría el Servicio en General de Tacos al Pastor?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos Buena</b>	2	20.0	20.0	20.0
<b>Regular</b>	6	60.0	60.0	80.0
<b>Deficiente</b>	2	20.0	20.0	100.0
<b>Total</b>	10	100.0	100.0	



**Gráfico D.16**