



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

TÉCNICO EN MERCADEO Y VENTAS



TEMA: “Estrategia de servicio como herramienta para conseguir una ventaja competitiva en Restaurantes Mister Donut”.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

Jeimmy Griselda Escalante González

Yerania Guadalupe Platero González

PARA OPTAR AL GRADO DE:

Técnico en Mercadeo y Ventas

SEPTIEMBRE, 2014

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ

RECTOR

LIC. JOSÉ MODESTO VENTURA ROMERO

VICERRECTOR ACADEMICO

LICDA. LISSETTE CRISTALINA CANALES DE RAMÍREZ

DECANO

LICDA. XIOMARA IGLESIAS

PRESIDENTE(A)

LICDA. CRISTINA

PRIMER VOCAL

LIC. CARLOS ROLANDO BARRIOS

SEGUNDO VOCAL

SEPTIEMBRE, 2014

SAN SALVADOR , EL SALVADOR , CENTROAMERICA.

ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL

HABIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:

Licda. Ana Cristina Rodríguez, Lic. Carlos Rolando Barrios, Licda. Juana Xiomara Iglesias

a las 12:00m. del día Miércoles, 25 de Junio de dos mil catorce.

Y LUEGO DE HABER DELIBERADO SOBRE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LOS ALUMNOS:

- | | |
|--|---------------------|
| 1- <u>Yerania Guadalupe Platero Gonzalez</u> | Carnet 08-4087-2009 |
| 2- <u>Jeimmy Griselda Escalante González</u> | Carnet 08-0495-2012 |

QUIEN PRESENTÓ DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACION TITULADO:

"Evaluación de la estrategia de servicio aplicada por restaurantes Mister Donut ubicados en el gran San Salvador"

PARA OPTAR AL GRADO DE: **TECNICO EN MERCADEO Y VENTAS**

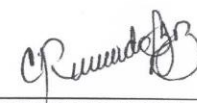
Y DEL CUAL TAMBIEN EVALUARON LOS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL TEMA DEL MISMO,
POR LO QUE ESTE JURADO RESUELVE DECLARAR EL EXAMEN COMO:

Aprobado

YA QUE CUMPLE CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO DE GRADUACION DE LA
UNIVERSIDAD.

San Salvador, 25 de junio de dos mil catorce.

F. 
PRIMER VOCAL
Licda. Ana Cristina Rodríguez

F. 
SEGUNDO VOCAL
Lic. Carlos Rolando Barrios

F. 
PRESIDENTE DEL JURADO
Licda. Juana Xiomara Iglesias

Agradecimientos y dedicatorias

En presente trabajo quiero agradecer a Dios por darme fuerzas para seguir adelante y superar los obstáculos. Dedico la tesis a mis progenitores que me ayudaron a lograr el objetivo deseado.

Dedico también a nuestro asesor, Lic. Carlos Barrios, por la guía y orientación para lograr la culminación de la investigación.

Jeimmy Escalante.

En el presente trabajo le agradezco a Dios por haberme guiado, por ser mi fortaleza y así obtener los aprendizajes necesarios. Le doy gracias a mis padres, por su apoyo y sus valores inculcados en mi vida y mis hermanos por su apoyarme siempre.

Le agradezco su apoyo y dedicaion a mi asesor, por compartir sus conocimientos y así culminar nuestra investigación.

Yerania Platero

ÍNDICE

Introducción.....	i
Capítulo I: Planteamiento del problema.....	1
1.1 Supuestos problemáticos	1
1.2 Descripción del problema	1
1.3 Enunciado del problema	2
1.4 Delimitación	3
1.4.1 Delimitación teórica	3
1.4.2 Delimitación espacial.....	3
1.4.3 Delimitación temporal	4
1.5 Fuentes de información	4
1.6 Objetivos de investigación	4
1.6.1 Objetivo general.	4
1.6.2 Objetivos específicos.	4
1.7 Justificación	5

Capítulo II: Marco teórico	8
2.1 Marco conceptual	8
2.2 Marco de referencia.....	14
2.2.1 Comienzos de Restaurantes Mister Donut.....	14
2.2.2 Expansión internacional de la cadena de Restaurantes.....	15
2.2.3 Mister Donut en El Salvador.....	17
2.3 Calidad y servicios	18
Capítulo III: Metodología.....	22
3.1 Metodología.....	22
3.2 Técnica	22
3.2.1 Cliente misterioso.....	22
3.2.2 Historia.....	22
3.3 Escala de ponderación para evaluar.....	24
Capítulo IV: Análisis de datos.....	33
4.1 Check List Mystery Shopper Cadena de Restaurantes Mister Donut	
Escalón.....	33

4.2 Check List Mystery Shopper Cadena de Restaurantes Mister Donut Santa Elena.....	37
4.3 Check List Mystery Shopper Cadena de Restaurantes Mister Donut Suiza.....	41
4.4 Check List Mystery Shopper Cadena de Restaurantes Mister Donut Arce.....	45
4.5 Check List Mystery Shopper Cadena de Restaurantes Mister Donut San José.....	49
4.6 Check List Mystery Shopper Cadena de Restaurantes Mister Donut Platillo.....	53
4.7 Consolidado.....	57
4.8 Análisis de Área de Infraestructura.....	62
4.9 Análisis de Área de Limpieza.....	64
4.10 Análisis de Área de Atención de Personal.....	65
4.11 Análisis de Área de Seguridad.....	66
4.12 Análisis de Área de Material Publicitario.....	68
4.13 Análisis consolidado.....	69

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones.....	70
Conclusión.....	77
Anexos.....	78
Referencias.....	84

Introducción

El presente trabajo pretende dar a conocer las estrategias de servicio como una herramienta para adquirir una ventaja competitiva en restaurantes Mister Donut.

Con la ayuda de evaluaciones en espacios específicos de restaurantes como Mister Donut Platillo, Santa Elena, Suiza, San José, Arce y Escalón, utilizando el método cualitativo-cuantitativo, se ha logrado valorar áreas como la atención y servicio al cliente, la infraestructura, la limpieza y la seguridad.

De igual manera se presenta la técnica Mystery Shopper (Cliente misterioso o Incógnito) como un instrumento útil para evaluar y medir calidad que nos permite generar un análisis cualitativo adecuado y corregir las recomendaciones pertinentes que se puedan aplicar para mejorar en las áreas de mayor oportunidad o mantener un nivel cercano al óptimo.

Finalmente se muestra la escala de ponderación que permite formular las conclusiones respecto a las evaluaciones antes mencionadas en cada restaurante.

Capítulo I: Planteamiento del problema

1.1 Supuestos problemáticos

- El servicio al cliente varía en cada sucursal a pesar que es el mismo lineamiento de servicio para los restaurantes. Los clientes de nivel socioeconómico alto reciben mejor atención en las sucursales que son más exclusivas, mientras que en las sucursales visitadas por personas de nivel socioeconómico bajo reciben un mal servicio. Estas notables diferencias afectan su decisión de volver al lugar de consumo, por lo que se ve necesario transformar sus estrategias de servicio al cliente.
- La infraestructura disponible en la que se atiende a los clientes presenta notables variaciones en las diferentes sucursales de los restaurantes, así como la limpieza y el orden
- Se presentan diferencias la seguridad de los usuarios dentro del restaurante.

1.2 Descripción del problema

El servicio es el que define qué tipo de restaurante es, y de ser negativo, una mala percepción de la calidad que crea desventajas sobre la competencia. Se puede notar que en los Restaurantes Mister Donut la calidad de servicio al cliente varía en cada sucursal.

En los restaurantes en que los clientes son de clase alta o media se brinda una excelente calidad de servicio. Mientras que en otras sucursales en visitadas por personas generalmente de clase media a baja, la calidad de servicio es notablemente inferior a la que se ofrece en las sucursales de clase alta.

Estas diferencias no pasan desapercibidas a los consumidores y clientes. Se pretende investigar las razones de esas variantes que influyen en que la calidad de servicio sea inestable en cada sucursal.

Si esas razones son del conocimiento de la gerencia de los restaurantes, lo más importante es resolverlas. Ya que hay muchos otros restaurantes que ofrecen los mismos beneficios, Restaurantes Mister Donut necesitarían implementar estrategias para mejorar el servicio y conseguir una ventaja competitiva.

Con eso se conseguiría mayor satisfacción de los clientes, fidelización de su parte hacia el restaurante.

Para lograr la solución a los problemas antes planteados, se llevará a cabo una investigación de seis de las sucursales de Mister Donut, y llegar a saber las razones de su variabilidad en el servicio y proponer estrategias útiles

1.3 Enunciado del problema

¿Podría un restaurante construir una ventaja competitiva a partir de una estrategia de servicio bien enfocada?

1.4 Delimitación

1.4.1 Delimitación teórica

La investigación se desarrollará teóricamente sobre la base de Modelos Multidimensionales para la evaluación de la Calidad de Servicio, delimitando la investigación de la calidad de servicio ofrecida en los meses de marzo a mayo del dos mil catorce por Restaurantes Mister Donut en las sucursales Platillo, Santa Elena, Escalón, Arce, San José y Suiza.

1.4.2 Delimitación espacial

Se realizará la investigación en los Restaurantes Mister Donut localizados en los municipios de: Antiguo Cuscatlán, Nueva San Salvador y San Salvador centro. Esta investigación se realizará específicamente en el departamento de San Salvador, restaurantes Mister Donut Arce, Mister Donut San José, Mister Donut Escalón y Mister Donut Suiza; y también en el departamento de La Libertad en restaurantes Mister Donut Platillo y Mister Donut Santa Elena.

1.4.3 Delimitación temporal

La investigación tomará como punto de partida el periodo del mes de marzo a mayo del dos mil catorce, por considerar ser un periodo que permitirá establecer los objetivos que se plantearon.

1.5 Fuentes de información

Primarias: restaurantes de estudio

Secundarias: fuentes bibliográficas

1.6 Objetivos de investigación

1.6.1 Objetivo general:

- Determinar el nivel de servicio proporcionado por la cadena de Restaurantes Mister Donut a partir de la visualización de las áreas principales vinculadas al servicio provisto por Restaurantes Mister Donut para plantear herramientas de mejora.

1.6.2 Objetivos específicos:

- Evaluación de la capacidad de respuesta del personal de atención al cliente (representa un área de evaluación)

- Evaluar la limpieza de los Restaurantes (representa un área de evaluación)
- Evaluar la infraestructura disponible para atender a los usuarios de la cadena (representa un área de evaluación)
- Evaluar la seguridad de los usuarios dentro de los restaurantes (representa un área de evaluación).

1.7 Justificación

La presente investigación se realizó debido a la necesidad de adquirir nuevas herramientas para lograr una ventaja competitiva en el mercado, ya que hoy en día es importante, tener las mejores estrategias en servicio al cliente.

Por los motivos anteriores se llevó a cabo una investigación que aportó resultados útiles para mejorar el servicio en restaurantes Mister Donut, considerando el interés creciente por tener un alto nivel de calidad en el servicio, descubrir la percepción de los clientes y sus opiniones, y que tienen gran utilidad para identificar las fortalezas y debilidades de un restaurante.

Esto con el objetivo de mejorar mediante estrategias adecuadas y superar las expectativas que tienen los clientes en los restaurantes, implementando ideas que generen beneficios y mejoren la calidad en el servicio, generando así clientes satisfechos y un aumento en ventas por cada restaurante.

Como ya se ha dicho, muchos estudios realizados en diferentes industrias han probado empíricamente que la percepción general de la calidad del servicio es uno de los factores para establecer la lealtad de los clientes.

Además se consolidó un estudio, que ha permitido extenderse a toda la cadena de restaurantes con el fin único de generar una mejor calidad de servicio de forma directa al cliente, de acuerdo a los resultados que se obtengan, articular una estrategia realista que incida y mejore el servicio destacando las fortalezas y ayudando a la solución de las debilidades con las que se cuentan.

El interés investigativo, es un esfuerzo ético y profesional de indagar y proponer posibles soluciones sobre la problemática planteada y mejorar las estrategias de cada restaurante.

Esta investigación de servicio se realizó específicamente en el departamento de San Salvador, restaurantes Mister Donut Arce, Mister Donut San José, Mister Donut Escalón y Mister Donut Suiza; y también en el departamento de La Libertad en restaurantes Mister Donut Platillo y Mister Donut Santa Elena.

La investigación es necesaria para la toma de decisiones y para contribuir a una mejora en el servicio que logrará una ventaja entre la competencia, por lo que es necesario conocer al cliente y construir las estrategias de mejora convenientes para cada restaurante.

Así mismo definimos la investigación como una herramienta que permitirá mejorar el servicio brindado, colocando a los restaurantes Mister Donut como una cadena que se distinga por la excelente calidad en su servicio.

Esta investigación generó un conocimiento válido y confiable en el entorno percibido por los clientes en cada restaurante poniendo en manifiesto la problemática que hoy en día se tiene para lograr una fidelización de los consumidores y que estos adquieren además del producto un servicio con el cual queden satisfechos y genere en deseo de volver a visitar el restaurante.

Por último profesionalmente pone en manifiesto los conocimientos adquiridos para manejar este tipo de problemática y sentar las mejores bases de estudio.

Capítulo II: Marco teórico

2.1 Marco conceptual

DEFINICIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO, SU IMPORTANCIA Y PERCEPCIONES DE LOS CLIENTES	
(Mármol, 2010)	“Las palabras ‘atención’ y ‘servicio’ no son sinónimos. La primera se refiere a buenos modales, cortesía y amabilidad; la segunda, a la experiencia. Si la buena calidad de servicio es un elemento de la cultura de una empresa, entonces Recursos Humanos debe actuar para que todos proyecten una ‘cultura de servicio’”.
(López, 2007)	“La gestión de reclamos es un servicio posventa que las empresas pueden utilizar para desarrollar una oferta integral y alcanzar una ventaja competitiva”.
(Morejón, 2007)	“Los clientes esperan del servicio que se ofrece un buen trabajo desde el primer contacto con las entidades, momento clave para cumplir las expectativas”.

(Harrington, 1998)	“Los clientes de las empresas de servicio se sienten defraudados y desalentados, no por sus precios, sino por la apatía, la indiferencia y la falta de atención de sus empleados”.
(Desatrick, 1990)	“La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente”.
(Horovitz, 1997)	"El conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo".
(Efraín Garza, 2008)	“La calidad es más bien la correspondencia entre la percepción de las propiedades de un bien y/o servicio con lo que de él se espera”.
(Martín, 2004)	“El valor percibido (del servicio) es el juicio del cliente sobre el servicio recibido, donde todos los beneficios y sacrificios percibidos respecto al mismo son procesados simultáneamente en la mente del cliente, lo cual

	conduce a una evaluación global”.
(Ángel Machorro, 2009)	“La calidad de servicio es una variable crítica para competir en el mercado. El dar un buen servicio se convierte en un negocio atractivo porque representa un ingreso adicional para la empresa”.
(Marketing, 2001)	“Para evaluar la calidad de un servicio, los clientes utilizan sus expectativas como parámetros de medición: comparan lo que esperaban con lo que recibieron”.
(C. Varela, 2009)	“Es muy probable que un consumidor insatisfecho abandone la relación con el proveedor de servicios, experimente desconfianza hacia él o hable negativamente del mismo”.
(Raajpoot, 2004)	“La percepción de sentirse bien atendidos responde en muchos casos a elementos regionales de idiosincrasia, tendiéndose hasta cierto punto a darse concepciones particulares de lo que se entiende por calidad del servicio”.

(Gupta, 2004)	“La calidad del servicio puede verse como un continuo entre ‘calidad ideal’ y ‘calidad totalmente inaceptable’”.
---------------	--

Presentamos algunas definiciones de términos relacionados a estrategias de servicio como herramienta para conseguir una ventaja competitiva en restaurantes:

1. Entorno competitivo: Actualmente estamos en un entorno empresarial controlado por quienes compran, y ya no por los fabricantes y productores. La calidad hoy no constituye una ventaja; más bien es un requisito básico para competir. Lo determinante para cerrar buenas ventas es la percepción que el comprador tenga sobre las ventajas competitivas de lo que ofrecemos y su significado.

Cuando dos o más productos se parecen, lo único determinante es el precio, siempre a favor de quien compra. Cuando un producto parece ser diferente, el precio empieza a controlarlo quien vende. La diferenciación de lo que ofrecemos, en contraste con la oferta de nuestra competencia, es lo que determina las condiciones de compra (Eva González, 2011).

2. Relaciones públicas: Es el uso de la información y comunicación planificada para establecer buenas relaciones con los clientes internos y externos de la empresa, sus modos de ser y actuar e incluso sus pensamientos, logrando con esto una buena imagen institucional ante la opinión pública (Mármol, 2010).
3. Cliente: una persona o empresa que adquiere bienes o servicios (no necesariamente el Consumidor *final*).
4. Restaurante: establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas para ser consumidas en el mismo local.
5. Valor de marca: aquellos que los consumidores utilizan para hacer juicios de producto y decisiones de compra. los que mantienen la utilidad y los que mejoran la utilidad. Coincidiendo con la distinción de Khan y Meyer, Smith y Deppa (2009) proponen también dos tipos de atributos que pueden ser considerados tanto en situaciones de alto como de bajo involucramiento de compra: el primer conjunto de atributos refleja la utilidad básica del producto, mientras que el segundo conjunto de atributos se enfoca en las ventajas competitivas. Tomando en cuenta

estos trabajos anteriores, para el propósito de este estudio se consideraron ambos conjuntos de atributos para medir la actitud hacia la marca: los atributos tangibles, asociados a la utilidad básica de los productos (características físicas); los atributos intangibles, asociados a los beneficios obtenidos por el consumidor en el uso de la marca (percepción emocional) y que definen su ventaja competitiva.

6. Calidad de servicio: brindar bienestar integral: respeto, reconocimiento sincero, orientación responsable y empatía con el alma (Mármol, 2010).
7. Clase social: diferencia entre las clase en cuanto a los hábitos de indumentaria, decoración del hogar, uso del teléfono, uso del tiempo libre, preferencia de los lugares de compra y hábitos de ahorro, gastos y uso de créditos.
8. Frustración: se produce cuando hay eventos que son “obstructivos para la consecución de las metas situando el objetivo o la satisfacción de una necesidad fuera de alcance, retrasando su consecución o requiriendo esfuerzo adicional” (Bigné, 2009).

9. Estrategia: técnica y conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo.

10. Ventaja competitiva: valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o por la previsión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costes (Porter, 1987).

2.2 Marco de referencia

2.2.1 Comienzos de restaurantes Mister Donut

Mister Donut inició en 1955 en Boston, Massachusetts. Un año después, los dos cuñados que lo fundaron, Bill Rosenberg y Harry Winouker, rompieron su trabajo en equipo y cada uno comenzó su propia cadena tiendas de café y donas. Harry fundó Mister Donut, la cual creció a 550 tiendas, mientras que Bill fundó Dunkin' Donuts, que creció a 1,800 tiendas. En 1970 Harry Winouker vendió Mister Donut a Minnesota.

2.2.2 Expansión internacional de la cadena de restaurantes

El éxito de ventas de Dunkin' Donuts se basa en franquicias y licencias. La diferencia entre los dos es que una franquicia se concede a una sola tienda, mientras que una licencia cubriría normalmente un área geográfica. Ambos permiten al propietario para utilizar el nombre, el envasado y el concepto Dunkin' Donuts Dunkin'. A cambio ofrece toda una gama de técnicas, ventas y soporte de marketing, incluido el asesoramiento sobre la compra de componentes de equipos, ingredientes, diseño de la tienda, y control de calidad. Cada franquiciador también asiste a la Universidad Donuts en Quincy, Massachusetts, para un curso de seis semanas, que cubre todos los aspectos de la ejecución de un Dunkin' Donuts, como la gestión de personas para el control de porciones.

El crecimiento de los medios de Dunkin' Donuts en el Reino Unido progresó lentamente. Esto puede haber sido debido a los hábitos alimentarios diferentes de los británicos y los estadounidenses. En ese momento se produjo un fuerte énfasis en el Reino Unido para una alimentación saludable a pesar de que la tendencia parece haber sido de corta duración. Después de la venta de Allied Domecq a Pernod Ricard de Francia, Dunkin' Donuts de negocios se agrupó con Baksin Robbins (el negocio de helados norteamericana que Lyons había poseído) para formar Dunkin' Brands Inc., una estrategia necesaria para su eliminación. En 2006 Dunkin' Brands Inc. fue vendido a los capitalistas de

riesgo: Bain Capital LLC, The Carlyle Group y Thomas H. Partners LP. En 1983, Dunkin Co. Ltd. de Japón compró los derechos de franquicia para Mister Donut y desde entonces ha abierto cerca de 1000 tiendas en Japón y cientos más en toda Asia. Dunkin aún opera las franquicias asiáticas.

En los años de 1980 Mister Donut adquirió 558 tiendas en Estados Unidos y Canadá. En 1990 Allied-Lyons, que le pertenece a Baskin Robbins, compró Dunkin' Donuts y Mister Donuts. Esta última funciona como una filial de Dunkin' Donuts, pero a las franquicias de tiendas de Mister Donut se les ofreció la oportunidad de convertir a las tiendas Dunkin' Donuts, si así lo deseaban. En conjunto las dos operaciones tuvieron 2.400 puntos de venta.

El 30 de enero de 1991, se anunció que Robert Rosenberg, presidente y consejero delegado de Dunkin 'Donuts Inc., se uniría a la Junta de J. Lyons & Co. Ltd. desde el inicio del nuevo ejercicio.

La primera tienda mexicana inauguró en enero de 1991 en Guadalajara, la segunda ciudad de México. El titular de la licencia, José Farah, esperaba abrir varias tiendas de satélite tras la apertura de la tienda principal que contó con un área de servicio drive-through. Dunkin 'Donuts de Robert Rosenberg, escribiendo en el diario personal de Lyons Mail, dijo que las negociaciones estaban muy avanzadas con las principales compañías de petróleo con el fin de

conceder licencias a vender Dunkin' Donuts. El hotel Marriott en el aeropuerto de Los Ángeles también se convirtió en una franquicia durante 1991.

En mayo de 1995, el grupo de compañías Ramcar, una de las más largas multinacionales en Filipinas y más grande manufactura en el Sureste de Asia, adquirió la franquicia a través de su subsidiaria, Food Fest Inc. Ramcar introdujo una política agresiva de gerencia para Mister Donut Filipinas para conseguir un estatus de clase mundial. Mister Donut Filipinas es una de las cadenas de comida rápida que ha crecido en menor tiempo con cerca de 700 tiendas. Hoy en día, la marca Mister Donut sobrevive en Japón, Tailandia, China, y las Filipinas, y sigue expandiéndose en otras áreas de Asia como Taiwán y Corea del Sur.

2.2.3 MISTER DONUT EN EL SALVADOR

Conocemos a Mister Donut, la cadena de cafeterías que a lo largo de la historia de El Salvador (desde la época de la guerra), ha permanecido, evolucionado y trascendido junto con la sociedad salvadoreña. Mister Donut está tan arraigado en la mente de los salvadoreños, que se ha convertido en un producto nostálgico que apela a la identidad y al sentir patriótico por sus diversas campañas; que se enfocan en crear ese sentimiento de pertenencia a la patria, y que cada mes de septiembre espere las donas al 2×1.

La tropicalización del concepto japonés con el salvadoreño difiere bruscamente, tanto que no podrían ser comparados por diferencias obvias, de cultura, sociedad, gustos, preferencias etc., pero El Salvador es el único país de América en el que aún existe la cadena de cafeterías (una treintena aproximadamente y en expansión) bajo la empresa “Sistemas Comestibles S.A de C.V (SISCO EL SALVADOR)” de Adolfo Salume “Padre”. Desde el auge en redes sociales que experimentó el país, en 2011 la empresa JMixco Studio ha estado apoyando fuertemente la labor digital y de presencia en Facebook para la marca; y hoy en día la agencia Grupo Plan B realiza una excelente labor de acercamiento y creación de vínculos con los fans y la empresa.

2.3 Calidad y servicios

No existe una definición única para calidad de un servicio, y tampoco alguna forma para medirla. Las percepciones acerca de la calidad de servicio varían dependiendo de los atributos que cada persona califique, ya que será de manera subjetiva. Por ejemplo, lo que para alguien es un servicio atento y rápido, para otros puede ser descuidado y lento. Esto concuerda con el enfoque de (Gupta, 2004), la calidad del servicio puede verse como un continuo entre “calidad ideal” y “calidad totalmente inaceptable”.

Los clientes esperan del servicio que se ofrece un buen trabajo desde el primer contacto con las entidades, momento clave para cumplir las expectativas, si se parte del principio que no existe una segunda oportunidad de causar una buena primera impresión. Para lograr la satisfacción del cliente es necesario crear una serie de estrategias que nos ayuden a alcanzar ese objetivo. “Es una necesidad de las entidades para sobrevivir y prosperar en medio del entorno turbulento y cambiante de la economía de los servicios” (Morejón, 2007, págs. 4-7).

Existen dos tipos diferentes de calidad de servicio. Calidad de servicio interna es el servicio base, lo que compra el cliente. También llamada “calidad técnica” o “calidad funcional”. La calidad de servicio externa es la forma en que fue entregado el servicio, por lo que también se le llama “calidad comercial”. Por eso es que para algunos clientes el servicio es la calidad externa. Por ejemplo, si alguien visita un restaurante y le sirven su comida, pero tardaron en atenderlo, el servicio no fue bueno (Marketing, 2001).

En este aspecto de la calidad externa muchas empresas aplican las estrategias de enviar la orden de comida a domicilio en pocos minutos o es gratis, servicio las 24 horas, horarios extendidos en fines de semana, reembolso si no cubre las expectativas, garantía de por vida, entre otros.

Pero estas estrategias no pueden implementarse en todos los servicios. La matriz FODA constituye la base o punto de partida para la formulación o

elaboración de estrategias, y al realizarla se puede desarrollar el marco analítico y las estrategias más adecuadas. Se examina meticulosamente toda área de la empresa para revelar sus debilidades y amenazas, y luego convertirlas en fortalezas y crear oportunidades (Talancón, 2007).

Se recluta a las personas que van a realizar el papel de cliente misterioso. Se les da una inducción o entrenamiento para que estos desempeñen su papel con la mayor naturalidad posible y para que estén informados de todos los productos y servicios que están evaluando. Después de que ya se tiene listo y entrenado a los clientes misteriosos, se procede a realizar un análisis de los aspectos que se quieren medir y bajo qué criterios se hará dicha investigación (Jiménez, 2002).

Es una herramienta que permite observar y evaluar cada detalle sobre la atención que prestan los empleados de una organización hacia sus clientes. Algunos de los elementos que se evalúan son elementos tangibles, cumplimiento de promesa, actitud de servicio, competencia del personal y empatía.

La calidad de servicio como afirma Quijano (2004) y Malcolm (1999) citado en (Peña, 2006) puede ser evaluada por el cliente a través de cinco factores:

1. Elementos tangibles: es la apariencia de las instalaciones de la compañía, los equipos que utilizan, muebles, inclusive la indumentaria del personal.
2. Cumplimiento de promesa: la entrega correcta y oportuna del servicio que ofrece y se acordó con el cliente.
3. Actitud de servicio: la disposición del personal que atiende a los clientes para escuchar y resolver de la mejor manera.
4. Competencia del personal: qué tan capaz es el empleado para atender al cliente correctamente, si es amable, si conoce los productos o servicios que vende, las políticas de la empresa, e inspire confianza con sus conocimientos para que el cliente le pida orientación.
5. Empatía: facilidad de contacto, buen nivel de comunicación de la empresa hacia el cliente.

Capítulo III: Metodología

3.1 Metodología

La metodología utilizada en esta investigación es cualitativa-cuantitativa.

3.2 Técnica

La técnica empleada es el Comprador Misterioso o Mystery Shopper.

3.2.1 Cliente misterioso

El Cliente misterioso o Mystery Shopper es una herramienta para mejorar la calidad de servicio de muchas empresas. Es una metodología idónea para evaluar el nivel de satisfacción del cliente, permite identificar y resolver los puntos débiles de cada organización. Es una técnica de observación, a partir de la cual se observa y evalúa, mediante visitas no anunciadas, un lugar en concreto, según varios elementos predefinidos.

3.2.2 Historia

Un cliente misterioso o también llamado comprador, cliente o visitador misterioso, es un profesional especializado en actuar como un consumidor habitual de cualquier tipo de establecimiento, solicitando información o incluso comprando un producto o servicio mientras realiza un análisis minucioso. En ningún momento su presencia debe levantar ninguna sospecha entre el personal de la organización dado que su comportamiento debe ser natural.

El término Mystery shopping fue acuñado por una empresa estadounidense en los años 40. En los años 70 y 80 diversas empresas de consultoría popularizaron el empleo de esta técnica de auditoría.

Existen dos grandes grupos de investigación los cuales son:

- Cuantitativos: este conjunto de categorías se incluyen todos aquellos estudios que presentan datos empíricos originales producidos por los autores y enmarcados dentro de la lógica. Las técnicas cuantitativas miden cantidades. En las gráficas y totales de evaluación utilizadas en esta investigación se puede ver gráficas y totales de evaluación numéricos, ayudados por la investigación previa cualitativa.
- Cualitativa: en este conjunto de categorías se incluyen todos aquellos estudios que presentan datos empíricos originales producidos por los autores y enmarcados dentro de la lógica epistemológica de tradición subjetivista, ya sea fenomenológica, interpretativa o crítica. En general, todos aquellos estudios empíricos que parten de la perspectiva de los participantes (León, 2007).

3.3 Escala de ponderación para evaluar

Área de Infraestructura

1-1	Mobiliario / Espacio / Equipo
5	Número proporcional de mesas y parqueos, buena iluminación, cuenta con todo el equipo necesario
4	Número muy bueno de mesas, algunos parqueos, buena iluminación, equipo escaso
3	Número moderado de mesas, algunos parqueos, poca iluminación, equipo en mal estado
2	Número reducido de mesas, pocos parqueos, poca iluminación, escasez de equipo y en mal estado
1	Número deficiente de mesas y parqueos, poca iluminación, equipo en mal estado

Área de Limpieza

2-1	Limpieza Exterior / Color de Recipientes de Basura
5	Limpieza al exterior del local, limpia cuidada y señalizado los recipientes de basura
4	Limpieza al exterior del local, limpia, cuidada y con recipientes de basura
3	Limpieza al exterior del local limpio
2	Limpieza al exterior del local limpio, pero no cuenta con recipientes de basura
1	Limpieza al exterior del local sucio, descuidado y no posee recipientes de basura

2-2	Ornato / Existe zona de Jardín
5	Limpio, cuidado y con un amplia zona verde
4	Limpio, cuidado, zona verde de acuerdo al local
3	Cuidado, pocas zonas verdes
2	Descuidada zona verde
1	No posee zona verde

2-3	Limpieza Exterior / Interior / Vidrios / Rótulos
5	Rótulos internos y externos cuidados, limpios y en buen estado
4	Rótulos internos cuidados y limpios, se ve constante que están limpiando
3	Rótulos internos limpios, cuidados, limpieza en vidrios, rótulos externos cuidados
2	Rótulos internos limpios, externos descuidados y sucios, quebrados y sin iluminación
1	Rótulos internos y externos descuidados y sucios, vidrios en mal estado y manchados

2-4	Limpieza Interior / Estado de pintura / Color
5	Mobiliario, mesas, sillas, piso y azafates limpios y con agradable aroma
4	Cuidado y limpieza en todas las áreas del local
3	Limpio en todas las zonas vistas
2	Descuido en algunas zonas, falta de limpieza y desorden
1	Se percibe falta de higiene, desorden en todas las áreas

2-4-1	Limpieza en Área de Alimentos / Cocinas / Bar
5	Área de Cocina y Bar limpio y ordenado
4	Cuidado y limpieza en todas las áreas del local
3	Limpio en todas las zonas vistas
2	Descuido en algunas zonas, falta de limpieza y desorden
1	Se percibe falta de higiene, desorden en todas las áreas

2-4-2	Limpieza de Área de Cajas
5	Área de caja limpia y ordenada
4	Cuidado y limpieza en todas las áreas del local
3	Limpio en todas las zonas vistas
2	Descuido en algunas zonas, falta de limpieza y desorden
1	Se percibe falta de higiene, desorden en todas las áreas

2-4-3	Limpieza de Baños / Hombre / Mujer / Niños
5	Área de baños limpia, basureros, lavamanos y espejos limpios, agradable olor
4	Cuidado y limpieza en todas las áreas del local
3	Limpio en todas las zonas vistas
2	Descuido en algunas zonas, falta de limpieza y desorden
1	Se percibe falta de higiene, desorden en todas las áreas

2-4-4	Limpieza de Lámparas / Salidas de Aire
5	Lámparas y aire, en buen estado, limpios
4	Cuidado y limpieza en todas las áreas del local
3	Limpio en todas las zonas vistas
2	Descuido en algunas zonas, falta de limpieza y desorden
1	Se percibe falta de higiene, desorden en todas las áreas

2-4-5	Limpieza del Personal Asignado al Restaurante
5	Personal limpio, con uniformes en buen estado, con sus mallas en la cabeza
4	Presentables, limpios
3	Presentables, uniformados y limpios
2	Presentables, uniformados, pero no todos los de cocina tienen mayas en la cabeza
1	Personal no presentable, desordenados en su vestimenta

Área de Atención del Personal	
3-1	Presentación de Personal Asignado al Restaurante
5	Excelente presentación de todo el personal, cocinas, caja y meseros
4	Personal suficiente en las áreas con más afluencia de clientes
3	Personal indicado en donde existe mayor demanda
2	Falta de personal en las zonas de los salones, cajas
1	No existe una buena distribución con el personal

3-2	Orden de Uso de Uniformes
5	Todo el personal con sus uniformes limpios, ordenados e impecables
4	Personal uniformado de acuerdo al rol que desempeñan
3	Personal uniformado y presentable
2	No todo el personal esta uniformado, visten diferentes estilos de uniforme
1	No se identifica personal uniformado

3-3	Orden de Puesto Asignado al Personal
5	Personal suficiente en todas las áreas del local, cajas, cocineros, meseros
4	Personal suficiente en las áreas con más afluencia de clientes
3	Personal indicado en donde existe mayor demanda
2	Falta de personal en las zonas de los salones, cajas
1	No existe una buena distribución con el personal

3-4	Amabilidad del Personal
5	Personal suficiente en todas las áreas del local, cajas, cocineros, meseros
4	Personal suficiente en las áreas con más afluencia de clientes
3	Personal indicado en donde existe mayor demanda
2	Falta de personal en las zonas de los salones, cajas
1	No existe una buena distribución con el personal

3-5	Ofrece nuevas promociones
5	Ofrece la variedad del menú, promociones, sugerencias y muestra empatía en todo momento
4	Ofrece promociones del día mostrando empatía en todo momento
3	Ofrece promociones del día, muestra amabilidad
2	Ofrece promociones si el cliente consulta
1	Se limita atender lo que el cliente solicita

3-6	Se Verifica la Presencia del Gerente del Restaurante
5	Presencia del gerente, se interesa por la satisfacción del cliente, pendiente de todas las áreas
4	Muestra interés por los clientes, está pendiente de todas las áreas
3	Se ve presencia de gerente, está pendiente de todas las áreas
2	La presencia del jefe se limita a supervisar el orden del local
1	No se nota presencia de jefe

3-7	Se observa el Trabajo Dinámico de los Empleados
5	Trabajo en equipo del personal, sin importar el cargo, todos enfocados al cliente
4	Cada área trabaja en equipo, orden, con buena disposición
3	Cada empleado enfocado en sus asignaciones, mostrando disposición al cliente
2	Cada empleado enfocado a cumplir sus asignaciones
1	Cada empleado hace las cosas a su conveniencia

Área de Seguridad	
4-1	Cuenta con seguridad el restaurante
5	Cuenta con los agentes necesarios con el tamaño del local
4	Cuenta con los agentes necesarios en las áreas claves
3	Cuenta con agentes en la entrada y en el parqueo
2	Cuenta con agente únicamente en la entrada
1	No cuenta con agentes en el local

4-2	Seguridad realiza rondas de supervisión
5	Se nota la presencia del agente de seguridad, realiza sus rondas, respeto al cliente
4	Seguridad realiza las rondas, sin incomodar a los clientes
3	Se realizan rondas de acuerdo a la afluencia
2	Se realizan rondas si la situación lo amerita
1	No se nota presencia

4-3	Los agentes de Seguridad están Presentables
5	Agentes presentables, aseo personal, impecables
4	Agentes con buena presentación
3	Agentes debidamente uniformados
2	Agentes con uniformes incompletos
1	Agentes con mala presentación, falta de aseo personal y uniformes

Área de Material Publicitario	
5-1	Cuentan con Afiches
5	Material publicitario en excelentes condiciones, buena presentación e información actualizada
4	Material publicitario en buen estado y con información actualizada
3	Material publicitario en buenas condiciones, con promociones
2	Algunos afiches con información desactualizada
1	Descuido con el material publicitario, en malas condición y con información desactualizada

5-2	Cuentan con Centros de mesa con Publicidad / Promociones
5	Afiches promocionales en cada mesa, con excelentes diseños y promociones vigentes
4	Afiches promocionales en cada mesa con promociones vigentes
3	Afiches en mesas estratégicas o puntos clave
2	Falta de afiches en algunos puntos clave
1	Sin afiches

5-3	Cuenta con Muppis
5	En excelentes condiciones, limpios e impecables
4	En buenas condiciones y limpios
3	Limpios y buena presentación
2	Buena presentación
1	Descuidados

5-4	Publicidad de promociones en Vallas
5	En excelentes condiciones, limpios e impecables
4	En buenas condiciones y limpios
3	Limpios y buena presentación
2	Buena presentación
1	Descuidados

5-5	Muestra la Información de Menú con Valor del Producto
5	En excelentes condiciones, limpios e impecables
4	En buenas condiciones y limpios
3	Limpios y buena presentación
2	Buena presentación
1	Descuidados

5-6	Realiza Mantenimiento del Material Publicitario
5	En excelentes condiciones, limpios e impecables
4	En buenas condiciones y limpios
3	Limpios y buena presentación
2	Buena presentación
1	Descuidados

5-7	Imagen y Presentación del Restaurante
5	En excelentes condiciones, limpios e impecables
4	En buenas condiciones y limpios
3	Limpios y buena presentación
2	Buena presentación
1	Descuidados

Capítulo IV: Análisis de datos

4.1 Check List Mystery Shopper Cadena de Restaurantes Mister Donut

Escalón

1	ÁREA DE INFRAESTRUCTURA	ESCALAS				
		5	4	3	2	1
1-1	Número de Mesas / Butacas		X			
1-2	Número de Sillas / Sofás		X			
1-3	Número de Puertas de Acceso		X			
1-4	Número de Cajas de Restaurante			X		
1-5	Número de Servicios Sanitarios / Hombre / Mujer / Niños			X		
1-6	Número de Área de Fumadores					X
1-7	Número de Equipo de Audio / Video / Características			X		
1-8	Iluminación del Restaurante / Cantidad de Lámparas				X	
1-9	Número de Parqueos / Carro / Moto		X			
1-9-1	Parqueo / Embarazada / Discapacitado					X
1-9-2	Cantidad de Salidas de Aire acondicionado		X			
1-9-3	Accesorios de Baños / Dispensador de papel / Jabón	X				
1-9-4	Accesorio para Cambio pañales de bebés					X
TOTAL		1	5	3	1	3

Número de mesas y butacas de acuerdo al tamaño del local, 36. Puertas de acceso 2, entrada principal y parqueo. Existen 2 cajas, solo una estaba abierta. Deficiencia en los baños sanitarios, solo existen 2 para género femenino y 2 para género masculino, no hay para discapacitados o niños. No hay área de fumadores pero sí rótulos que prohíben fumar. Sí hay equipo de audio y 2 televisores. Hay suficientes lámparas pero la casi ninguna está encendida, y hay algunas arruinadas. Cantidad de parqueos 36, proporcional al número de mesas. No hay parqueo para moto ni para embarazada, solo discapacitado. Suficientes salidas de aire acondicionado, pero no se siente fresco. Accesorios completos en baños, excepto para cambio de pañales de bebés.

2	ÁREA DE LIMPIEZA	ESCALAS				
		5	4	3	2	1
2-1	Limpieza Exterior /Color de Recipientes de Basura	X				
2-2	Ornato / Existe zona de Jardín				X	
2-3	Limpieza Exterior / Interior / Vidrios / Rótulos			X		
2-4	Limpieza Interior / Estado de pintura / Color	X				
2-4-1	Limpieza Mobiliario / Mesas / Sillas			X		
2-4-2	Limpieza Superficie / Pisos / Alfombras /Basureros		X			
2-4-3	Limpieza en Área de Alimentos / Cocinas		X			
2-4-4	Limpieza de Área de Cajas	X				
2-4-5	Limpieza de Baños / Hombre / Mujer / Niños			X		
2-4-6	Limpieza de Azafates			X		
2-4-7	Limpieza de Accesorios de los Baños				X	
2-4-8	Limpieza de Lámparas / Salidas de Aire				X	
2-4-9	Limpieza del Personal Asignado al Restaurante	X				
TOTAL		4	2	4	3	0

Recipientes de basura con el color del restaurante. Existe una pequeña zona de jardín que tenía basura, hojas y algunas bolsas plásticas. Rótulos internos con un poco de polvo y tela de araña, vidrios con algunas huellas. Pintura interior en buen estado. Mesas y sillas limpias, aunque en algunas los trastes sucios quedan en la mesa varios minutos sin retirar. Piso en el área de mesas limpio y se barría rápido cuando quedaba basura. Piso sucio y mojado en área de caja y alimentos. Basureros de baños con exceso de papeles, espejos manchados de cloro. Trapeador sucio en el piso del pasillo fuera de los baños. Los carritos permanecían mucho tiempo con platos y azafates sucios detrás de la butaca de unos clientes. Salidas de aire sucias. Personal limpio y ordenado.

3		ESCALAS				
ÁREA DE ATENCIÓN DEL PERSONAL		5	4	3	2	1
3-1	Presentación de Personal Asignado al Restaurante		X			
3-2	Orden de Uso de Uniformes	X				
3-3	Orden de puesto Asignado al personal		X			
3-4	Amabilidad del Personal				X	
3-4-1	Saluda a los clientes / Bienvenida / Despedida			X		
3-4-2	Se identifica con su Nombre					X
3-4-3	Tiene buen uso de cortesía					X
3-4-4	Sonríe a los clientes					X
3-4-5	Empleado ve al rostro cuando atiende			X		
3-5	Ofrece nuevas promociones				X	
3-6	Recomienda opciones de beneficio para el cliente				X	
3-7	Se Verifica la Presencia del Gerente			X		
3-7-1	Se muestra la Atención del Gerente		X			
3-8	Se observa el Trabajo Dinámico de los Empleados				X	
TOTAL		1	3	3	4	3

Cada miembro del personal se ocupó de su asignación. La persona en el área de caja no saludó. Ningún miembro del personal sonríe al atender, y pocas veces ve al rostro al atender. No ofrecen nuevas promociones u opciones de beneficio a menos que se les pregunte. El gerente se hacía presente por momentos, y atendió a algunos clientes. Los empleados trabajan con muy poco dinamismo.

4		ESCALAS				
		5	4	3	2	1
4-1	Cuenta con seguridad el restaurante				X	
4-1-1	El parqueo cuenta con vigilancia					X
4-2	Seguridad realiza rondas de supervisión				X	
4-3	Los agentes de Seguridad están presentables		X			
4-3-1	Cuentan con su equipo completo/ Macana / Arma		X			
TOTAL		0	2	0	2	1

Cuenta solamente con un supervisor de seguridad, sólo él hace rondas de vigilancia desde la entrada principal, al parqueo y en ocasiones entra al restaurante. Cuenta con arma. Hay algunas cámaras de seguridad en el interior del restaurante.

5		ESCALAS				
		5	4	3	2	1
5-1	Cuenta con afiches				X	
5-1-1	Los Afiches se encuentran Actualizados / Promociones					X
5-2	Cuentan con Centro de mesas con publicidad / Promociones					X
5-3	Cuenta con Muppis					X
5-4	Tiene publicidad de Promociones en vallas			X		
5-4-1	Tiene publicidad de promociones en flyer					X
5-5	Muestra la Información de Menú con valor del Producto				X	
5-6	Realiza mantenimiento del Material Publicitario					X
5-6-1	El Material Publicitario se observa en Buen estado				X	
5-7	Imagen y Presentación del Restaurante			X		
TOTAL		0	0	2	3	5

Cuenta con muchos afiches en el interior, pero ninguno está actualizado ni es de años recientes, las fotos de comidas que presentan no están disponibles en su mayoría. No le dan mantenimiento al material publicitario ni los actualizan.

4.2 Check List Mystery Shopper Cadena de Restaurantes Mister Donut Santa Elena

1	ÁREA DE INFRAESTRUCTURA	ESCALAS				
		5	4	3	2	1
1-1	Número de Mesas / Butacas		X			
1-2	Número de Sillas / Sofás		X			
1-3	Número de Puertas de Acceso				X	
1-4	Número de Cajas de Restaurante			X		
1-5	Número de Servicios Sanitarios/ Hombre/ Mujer / Niños				X	
1-6	Número de Área de Fumadores					X
1-7	Número de Equipo de Audio / Video / Características			X		
1-8	Iluminación del Restaurante / Cantidad de Lámparas			X		
1-9	Número de Parqueos / Carro / Moto	X				
1-9-1	Parqueo / Embarazada / Discapacitado	X				X
1-9-2	Cantidad de Salidas de Aire acondicionado	X				
1-9-3	Accesorios de Baños / Dispensador de papel / Jabón	X				
1-9-4	Accesorio para Cambio pañales de bebés					X
TOTAL		4	2	3	2	3

Suficiente cantidad de butacas, 32. Una puerta de acceso. Existen 2 cajas, sólo una estaba habilitada. Deficiencia en los baños sanitarios, existen 2 por cada género, hay para discapacitados pero estaban con llave. No hay área de fumadores pero sí rótulos que prohíben. Sí hay equipo de audio y 2 televisores, que se quedaron sin señal varios minutos haciendo ruido alto y molesto. Buena iluminación, aunque hay algunas lámparas y rótulos arruinados. Cantidad de parqueos 40, de acuerdo a cantidad de mesas. Hay parqueo para embarazada y discapacitado. Suficientes salidas de aire acondicionado. Accesorios completos en baños, excepto para cambio de pañales de bebés.

		ESCALAS				
2	ÁREA DE LIMPIEZA	5	4	3	2	1
2-1	Limpieza Exterior /Color de Recipientes de Basura	X				
2-2	Ornato / Existe zona de Jardín	X				
2-3	Limpieza Exterior / Interior / Vidrios / Rótulos			X		
2-4	Limpieza Interior / Estado de pintura / Color				X	
2-4-1	Limpieza Mobiliario / Mesas / Sillas			X		
2-4-2	Limpieza Superficie / Pisos/ Alfombras / Basureros	X				
2-4-3	Limpieza en Área de Alimentos / Cocinas	X				
2-4-4	Limpieza de Área de Cajas	X				
2-4-5	Limpieza de Baños / Hombre / Mujer / Niños				X	
2-4-6	Limpieza de Azafates		X			
2-4-7	Limpieza de Accesorios de los Baños				X	
2-4-8	Limpieza de Lámparas / Salidas de Aire				X	
2-4-9	Limpieza del Personal Asignado al Restaurante	X				
TOTAL		6	1	2	4	0

Recipientes de basura con el color del restaurante. Existe una pequeña zona de jardín, con plantas y árboles bien podados. Rótulos internos limpios, vidrios de baños muy sucios, piso de baño manchado y botella de lejía tirada, bolsas con papeles sucios en el pasillo, rollo de papel higiénico encima del inodoro, no en el lugar. Lámparas muy sucias. Pintura de paisaje en muy mal estado, y orillas sucias. Mesas y sillas limpias, pero soportes sucios y llenos de moho. Carrito con muchos trastes sucios y trapeador sucio a la entrada principal. Personal limpio y ordenado. Cajas de pan no estaban visibles porque estaban al fondo de la vitrina.

ESCALAS

3 ÁREA ATENCIÓN DEL PERSONAL		5	4	3	2	1
3-1	Presentación de Personal Asignado al Restaurante	X				
3-2	Orden de Uso de Uniformes	X				
3-3	Orden de puesto Asignado personal	X				
3-4	Amabilidad del Personal			X		
3-4-1	Saluda a los clientes / Bienvenida / Despedida				X	
3-4-2	Se identifica con su Nombre					X
3-4-3	Tiene buen uso de cortesía					X
3-4-4	Sonríe a los clientes					X
3-4-5	Empleado ve al rostro cuando atiende				X	
3-5	Ofrece nuevas promociones				X	
3-6	Recomienda opciones de beneficio para el cliente					X
3-7	Se Verifica la presencia del Gerente		X			
3-7-1	Se muestra la atención del Gerente				X	
3-8	Se observa el trabajo Dinámico de los empleados			X		
TOTAL		3	1	2	4	4

Cada miembro del personal se ocupó de su asignación. La persona que atiende no saludó, no presentó ninguna otra opción o promoción, no miraba siempre al rostro del cliente sino a la pantalla del televisor. Ningún miembro del personal sonríe al atender. El gerente se hacía presente por momentos. Los empleados no trabajan con muy poco dinamismo. La persona que atiende la caja se ausentaba varios minutos y hacía esperar a los clientes en la fila por conversar con sus compañeras de trabajo.

ESCALAS

4 ÁREA DE SEGURIDAD		5	4	3	2	1
4-1	Cuenta con seguridad el restaurante				X	
4-1-1	El parqueo cuenta con vigilancia					X
4-2	Seguridad realiza rondas de supervisión				X	
4-3	Los agentes de Seguridad están presentables	X				
4-3-1	Cuentan con su equipo completo / Macana / Arma	X				
TOTAL		2	0	0	2	1

Cuenta solamente con un supervisor de seguridad, sólo él hace rondas de vigilancia desde la entrada principal, al parqueo y en ocasiones entra al restaurante. Cuenta con arma. Hay algunas cámaras de seguridad en el interior del restaurante.

5		ESCALAS				
		5	4	3	2	1
5-1	Cuenta con afiches				X	
5-1-1	Los Afiches se encuentran Actualizados / Promociones					X
5-2	Cuentan con Centro de mesas con publicidad / Promociones					X
5-3	Cuenta con Muppis					X
5-4	Tiene publicidad de Promociones en vallas					X
5-4-1	Tiene publicidad de promociones en flyer					X
5-5	Muestra la Información de Menú con valor del producto				X	
5-6	Realiza mantenimiento del material publicitario					X
5-6-1	El Material publicitario se observa en buen estado			X		
5-7	Imagen y presentación del Restaurante		X			
TOTAL		0	1	1	2	6

Cuenta con afiches en el interior, pero ninguno está actualizado ni es de años recientes, las fotos de comidas que presentan no están disponibles en su mayoría. No le dan mantenimiento al material publicitario, los rótulos nuevos son los que indican que ahora se atiende las 24 horas.

4.3 Check List Mystery Shopper Cadena de Restaurantes Mister Donut Suiza

		ESCALAS				
1	ÁREA DE INFRAESTRUCTURA	5	4	3	2	1
1-1	Número de Mesas / Butacas	X				
1-2	Número de Sillas / Sofás	X				
1-3	Número de Puertas de Acceso	X				
1-4	Número de Cajas de Restaurante		X			
1-5	Número de Servicios Sanitarios / Hombre / Mujer / Niños			X		
1-6	Número de Área de Fumadores					X
1-7	Número de Equipo de Audio / Video / Características		X			
1-8	Iluminación del Restaurante / Cantidad de Lámparas				X	
1-9	Número de Parques / Carro / Moto		X			
1-9-1	Parqueo / Embarazada / Discapacitado	X				
1-9-2	Cantidad de Salidas de Aire acondicionado	X				
1-9-3	Accesorios de Baños / Dispensador de papel / Jabón	X				
1-9-4	Accesorio para Cambio pañales de bebés					X
TOTAL		6	3	1	1	2

Número de mesas y butacas de acuerdo al tamaño del local, 32. Puertas de acceso 2, entrada principal y parqueo. Existen 2 cajas, solo una estaba abierta. Deficiencia en los baños sanitarios, solo existen 2 para género femenino y 2 para género masculino, no hay para discapacitados o niños. No hay área de fumadores. Sí hay equipo de audio y un televisor. Hay suficientes lámparas pero pocas estaban encendidas, estaba un poco oscuro. Cantidad de parques 24. Hay parqueo para embarazada y discapacitado. Suficientes salidas de aire acondicionado. Accesorios completos en baños, excepto para cambio de pañales de bebés.

2		ESCALAS				
ÁREA DE LIMPIEZA		5	4	3	2	1
2-1	Limpieza Exterior/Color de Recipientes de Basura			X		
2-2	Ornato / Existe zona de Jardín					X
2-3	Limpieza Exterior / Interior / Vidrios / Rótulos		X			
2-4	Limpieza Interior / Estado de pintura / Color	X				
2-4-1	Limpieza Mobiliario / Mesas / Sillas		X			
2-4-2	Limpieza Superficie / Pisos/ Alfombras/ Basureros	X				
2-4-3	Limpieza en Área de Alimentos / Cocinas	X				
2-4-4	Limpieza de Área de Cajas	X				
2-4-5	Limpieza de Baños / Hombre / Mujer / Niños			X		
2-4-6	Limpieza de Azafates			X		
2-4-7	Limpieza de Accesorios de los Baños				X	
2-4-8	Limpieza de Lámparas / Salidas de Aire				X	
2-4-9	Limpieza del Personal Asignado al Restaurante	X				
TOTAL		5	2	3	2	1

Recipientes de basura con el color del restaurante. Existe una pequeña zona de jardín que tenía basura y algunas bolsas plásticas. Rótulos internos limpios. Pintura interior en buen estado, pintura exterior deteriorada. Mesas y sillas limpias, aunque en algunas los trastes sucios quedan en la mesa varios minutos sin retirar. Piso limpio en salón principal. Cocina muy ordenada.

3		ESCALAS				
		5	4	3	2	1
3-1	Presentación de Personal Asignado al Restaurante	X				
3-2	Orden de Uso de Uniformes	X				
3-3	Orden de puesto Asignado personal	X				
3-4	Amabilidad del Personal	X				
3-4-1	Saluda a los clientes / Bienvenida / Despedida	X				
3-4-2	Se identifica con su Nombre					X
3-4-3	Tiene buen uso de cortesía	X				
3-4-4	Sonríe a los clientes	X				
3-4-5	Empleado ve al rostro cuando atiende	X				
3-5	Ofrece nuevas promociones		X			
3-6	Recomienda opciones de beneficio para el cliente	X				X
3-7	Se Verifica la presencia del Gerente			X		
3-7-1	Se muestra la atención del Gerente			X		
3-8	Se observa el trabajo Dinámico de los empleados		X			
TOTAL		9	2	2	0	2

Cada miembro del personal se ocupó de su asignación. La persona en el área de atención saluda muy amable y sonriente, presentó diversas opciones de consumo y ofreció varias sugerencias sin que se le preguntara. La persona en área de caja fue muy amable y atenta.

4		ESCALAS				
		5	4	3	2	1
4-1	Cuenta con seguridad el restaurante		X		X	
4-1-1	El parqueo cuenta con vigilancia					X
4-2	Seguridad realiza rondas de supervisión				X	
4-3	Los agentes de Seguridad están presentables		X			
4-3-1	Cuentan con su equipo completo / Macana / Arma		X			
TOTAL		0	3	0	2	1

Cuenta solamente con un supervisor de seguridad, sólo él hace rondas de vigilancia desde la entrada principal, al parqueo y en ocasiones entra al restaurante. Cuenta con arma. Hay algunas cámaras de seguridad en el interior del restaurante.

5		ESCALAS				
		5	4	3	2	1
5-1	Cuenta con afiches				X	
5-1-1	Los Afiches se encuentran Actualizados / Promociones					X
5-2	Cuentan con Centro de mesas con Publicidad/Promociones					X
5-3	Cuenta con Muppis					X
5-4	Tiene publicidad de Promociones en vallas				X	
5-4-1	Tiene publicidad de promociones en flyer					X
5-5	Muestra la Información de Menú con valor del producto			X		
5-6	Realiza mantenimiento del material publicitario					X
5-6-1	El Material publicitario se observa en buen estado			X		
5-7	Imagen y presentación del Restaurante			X		
TOTAL		0	0	3	2	5

Cuenta con muchos afiches en el interior, pero ninguno está actualizado ni es de años recientes, las fotos de comidas que presentan no están disponibles en su mayoría. No le dan mantenimiento al material publicitario.

4.4 Check List Mystery Shopper Cadena de Restaurantes Mister Donut

Arce

1	ÁREA DE INFRAESTRUCTURA	ESCALAS				
		5	4	3	2	1
1-1	Número de Mesas / Butacas	X				
1-2	Número de Sillas / Sofás			X		
1-3	Número de Puertas de Acceso		X			
1-4	Número de Cajas de Restaurante		X			
1-5	Número de Servicios Sanitarios / Hombre / Mujer / Niños				X	
1-6	Número de Área de Fumadores					X
1-7	Número de Equipo de Audio / Video / Características		X			
1-8	Iluminación del Restaurante / Cantidad de Lámparas		X			
1-9	Número de parqueos / Carro / Moto				X	
1-9-1	Parqueo / Embarazada / Discapacitado		X			
1-9-2	Cantidad de Salidas de Aire acondicionado		X			
1-9-3	Accesorios de Baños / Dispensador de papel / Jabón	X				
1-9-4	Accesorio para Cambio pañales de bebés					X
TOTAL		2	6	1	2	2

Número de mesas y butacas de acuerdo al tamaño del local, 37. Puertas de acceso 2, entrada principal y parqueo. Existen 2 cajas, pero solo una estaba activa. Deficiencia en los baños sanitarios, solo existen 2 para género femenino y 2 para género masculino, no hay para discapacitados o niños. No hay área de fumadores pero sí rótulos que prohíben fumar. Sí hay equipo de video ya que cuenta con 2 televisores. Hay suficientes lámparas y buena iluminación pero hay algunas arruinadas. Cantidad de parqueos 12, no acorde al número de mesas. Si hay parqueo para discapacitados y embarazadas, Suficientes salidas de aire acondicionado, pero no se siente fresco. Accesorios completos en baños, excepto para cambio de pañales de bebés.

		ESCALAS				
2	ÁREA DE LIMPIEZA	5	4	3	2	1
2-1	Limpieza Exterior / Color de Recipientes de Basura		X			
2-2	Ornato / Existe zona de Jardín				X	
2-3	Limpieza Exterior / Interior / Vidrios / Rótulos		X			
2-4	Limpieza Interior / Estado de pintura / Color		X			
2-4-1	Limpieza Mobiliario / Mesas / Sillas		X			
2-4-2	Limpieza Superficie / Pisos/ Alfombras / Basureros		X			
2-4-3	Limpieza en Área de Alimentos / Cocinas		X			
2-4-4	Limpieza de Área de Cajas		X			
2-4-5	Limpieza de Baños / Hombre / Mujer / Niños			X		
2-4-6	Limpieza de Azafates	X				
2-4-7	Limpieza de Accesorios de los Baños	X				
2-4-8	Limpieza de Lámparas / Salidas de Aire			X		
2-4-9	Limpieza del Personal Asignado al Restaurante	X				
TOTAL		3	7	2	1	0

Recipientes de basura con el color del restaurante. Posee una zona de jardín la cual se observa un poco descuidado. Rótulos internos limpios, plantas de decoración con polvo, Pintura interior en buen estado. Mesas y sillas limpias, aunque algunas con trastes sucios, las cuales limpiaron minutos después, en el mueble de salsas los botes estaban chorreados. Piso en el área de mesas limpio aunque posee en las orillas algunas manchas, en el área de caja y alimentos el piso se encontraba limpio. Piso de baños limpio, mingitorio y lavamanos curtido, tragantes con moho, espejos manchados, algunas salidas de aire acondicionado sucias.

		ESCALAS				
3	ÁREA DE ATENCIÓN DEL PERSONAL	5	4	3	2	1
3-1	Presentación de Personal Asignado al Restaurante		X			
3-2	Orden de Uso de Uniformes	X				
3-3	Orden de puesto Asignado al personal		X			
3-4	Amabilidad del Personal	X				
3-4-1	Saluda a los clientes / Bienvenida / Despedida	X				
3-4-2	Se identifica con su Nombre			X		
3-4-3	Tiene buen uso de cortesía		X			
3-4-4	Sonríe a los clientes		X			
3-4-5	Empleado ve al rostro cuando atiende	X				
3-5	Ofrece nuevas promociones					X
3-6	Recomienda opciones de beneficio para el cliente		X			
3-7	Se Verifica la Presencia del Gerente	X				
3-7-1	Se muestra la Atención del Gerente	X				
3-8	Se observa el Trabajo Dinámico de los Empleados		X			
TOTAL		6	6	1	0	1

El personal contaba con buena presentación y buen uso de uniforme, había una persona asignada a cada área, el personal es amable en atención, si realizaron saludo, bienvenida y despedida, el personal no se identifica con su nombre, solamente portan gafete de identificación, si tiene buen uso de cortesía, aunque no todas muestran el mismo entusiasmo, el personal que atendió, sí vio al rostro al atender, sí ofrecen opciones de beneficio para el cliente, aunque no ofrecieron ninguna promoción, la supervisora se observó en área de despacho y también en otras aéreas del restaurante, no todo el personal se observó con dinamismo.

4		ESCALAS				
		5	4	3	2	1
4-1	Cuenta con seguridad el restaurante			X		
4-1-1	El parqueo cuenta con vigilancia				X	
4-2	Seguridad realiza rondas de supervisión	X				
4-3	Los agentes de Seguridad están presentables	X				
4-3-1	Cuentan con su equipo completo / Macana / Arma	X				
TOTAL		3	0	1	1	0

Cuenta solo con un supervisor de seguridad, el cual también ve el parqueo y en ocasiones entra al restaurante, pero son 2 puertas de acceso y solo un vigilante por lo que se necesita 2 vigilantes, aunque sí esta presentable y posee su equipo completo.

5		ESCALAS				
		5	4	3	2	1
5-1	Cuenta con afiches			X		
5-1-1	Los Afiches se encuentran Actualizados / Promociones			X		
5-2	Cuentan con Centro de mesas con publicidad/ Promociones					X
5-3	Cuenta con Muppis				X	
5-4	Tiene publicidad de Promociones en vallas				X	
5-4-1	Tiene publicidad de promociones en flyer					X
5-5	Muestra la Información de Menú con valor del producto	X				
5-6	Realiza mantenimiento del material publicitario				X	
5-6-1	El Material publicitario se observa en buen estado			X		
5-7	Imagen y presentación del Restaurante				X	
TOTAL		1	0	3	4	2

El restaurante cuenta con afiches en el área térmica, los afiches poseen combos actuales pero algunos están deteriorados. No cuenta con centros de mesa con publicidad, sí posee muppis pero pocos, no posee valla con publicidad ni flyers, si hay menús que muestran el valor del producto y algunos productos están rotulados individualmente. El material publicitario necesita

mantenimiento, y en general se observa una pobre imagen en el restaurante en cuanto a colores y presentación del local.

4.5 Check List Mystery Shopper Cadena de Restaurantes Mister Donut San José

1	ÁREA DE INFRAESTRUCTURA	ESCALAS				
		5	4	3	2	1
1-1	Número de Mesas / Butacas		X			
1-2	Número de Sillas / Sofás			X		
1-3	Número de Puertas de Acceso				X	
1-4	Número de Cajas de Restaurante			X		
1-5	Número de Servicios Sanitarios/ Hombre/ Mujer / Niños			X		
1-6	Número de Área de Fumadores					X
1-7	Número de Equipo de Audio / Video / Características			X		
1-8	Iluminación del Restaurante / Cantidad de Lámparas		X			
1-9	Número de parqueos / Carro / Moto				X	
1-9-1	Parqueo / Embarazada / Discapacitado				X	
1-9-2	Cantidad de Salidas de Aire acondicionado	X				
1-9-3	Accesorios de Baños / Dispensador de papel / Jabón	X				
1-9-4	Accesorio para Cambio pañales de bebés					X
TOTAL		2	2	4	3	2

El restaurante cuenta con 49 mesas y solamente 4 parqueos, lo cual es una desventaja para llegar, puertas de acceso solo posee una, cajas para cobro posee 2 pero solo una tenían activa. En cuanto a los sanitarios tiene uno para caballeros y dos para damas, lo cual es una desventaja debido a el número de mesas que es mayor, baño para discapacitados no hay, los accesorios para baño estaban completos, pero no tiene accesorio para cambio de pañales, no existe área para fumadores, pero hay señalizaciones que es prohibido fumar.

Como equipo solo posee un televisor en área de sala de ventas. Cantidad de salidas de aire aceptables y la temperatura adecuada.

		ESCALAS				
		5	4	3	2	1
2	ÁREA DE LIMPIEZA					
2-1	Limpieza Exterior / Color de Recipientes de Basura		X			
2-2	Ornato / Existe zona de Jardín					X
2-3	Limpieza Exterior / Interior / Vidrios / Rótulos		X			
2-4	Limpieza Interior / Estado de pintura / Color				X	
2-4-1	Limpieza Mobiliario / Mesas / Sillas		X			
2-4-2	Limpieza Superficie / Pisos/ Alfombras / Basureros			X		
2-4-3	Limpieza en Área de Alimentos / Cocinas	X				
2-4-4	Limpieza de Área de Cajas		X			
2-4-5	Limpieza de Baños / Hombre / Mujer / Niños			X		
2-4-6	Limpieza de Azafates	X				
2-4-7	Limpieza de Accesorios de los Baños		X			
2-4-8	Limpieza de Lámparas / Salidas de Aire				X	
2-4-9	Limpieza del Personal Asignado al Restaurante	X				
TOTAL		3	5	2	2	1

Recipientes de basura con el color del restaurante. No posee una zona de jardín. Rótulos internos limpios, vidrios de puerta con huellas. Pintura interior se está cayendo, color de pintura deteriorado. Mesas y sillas limpias. Piso en el área de mesas limpio al igual en área de caja y alimentos, alfombra deteriorada, piso de baños de damas limpio, mingitorio limpio, pero el piso está manchado y se ve sucio, espejos manchados y lavamanos curtido solo hay 2 baños para damas y uno para hombres algunas salidas de aire acondicionado sucias y cielo falso área de baños hombres sucio.

		ESCALAS				
3	ÁREA DE ATENCIÓN DEL PERSONAL	5	4	3	2	1
3-1	Presentación de Personal Asignado al Restaurante		X			
3-2	Orden de Uso de Uniformes	X				
3-3	Orden de puesto Asignado al personal		X			
3-4	Amabilidad del Personal	X				
3-4-1	Saluda a los clientes / Bienvenida / Despedida		X			
3-4-2	Se identifica con su Nombre				X	
3-4-3	Tiene buen uso de cortesía	X				
3-4-4	Sonríe a los clientes	X				
3-4-5	Empleado ve al rostro cuando atiende	X				
3-5	Ofrece nuevas promociones			X		
3-6	Recomienda opciones de beneficio para el cliente	X	X			
3-7	Se Verifica la Presencia del Gerente	X				
3-7-1	Se muestra la Atención del Gerente	X				
3-8	Se observa el Trabajo Dinámico de los Empleados	X				
TOTAL		9	4	1	1	0

El personal contaba con buena presentación, aunque algunos empleados tenían el uniforme más deteriorado, pero sí hacen buen uso de uniforme. Faltaba una persona en el área de vitrina, la misma cajera estaba atendiendo y cobrando, el personal es amable en atención, sí realizaron saludo, bienvenida y despedida el personal no se identifica con su nombre, solamente portan gafete de identificación, sí tiene buen uso de cortesía y sonríen a los clientes, el personal que atendió sí vio al rostro al atender, y es bastante atento, si ofrecen opciones de beneficio para el cliente, pero no ofrecieron promociones. La supervisora salió al área de despacho por la vitrina para colaborar. En general el personal se observó dinámico.

4		ESCALAS				
		5	4	3	2	1
4-1	Cuenta con seguridad el restaurante			X		
4-1-1	El parqueo cuenta con vigilancia				X	
4-2	Seguridad realiza rondas de supervisión	X				
4-3	Los agentes de Seguridad están presentables	X				
4-3-1	Cuentan con su equipo completo / Macana / Arma	X				
TOTAL		3	0	1	1	0

El restaurante cuenta solo con un vigilante y el debe vigilar todo, realiza rondas constantes, y él mismo vigila el parqueo, también entra en al restaurante. El vigilante está presentable y posee su equipo completo.

5		ESCALAS				
		5	4	3	2	1
5-1	Cuenta con afiches		X			
5-1-1	Los Afiches se encuentran Actualizados / Promociones			X		
5-2	Cuentan con Centro de mesas con publicidad /Promociones					X
5-3	Cuenta con Muppis			X		
5-4	Tiene publicidad de Promociones en vallas					X
5-4-1	Tiene publicidad de promociones en flyer					X
5-5	Muestra la Información de Menú con valor del producto		X			
5-6	Realiza mantenimiento del material publicitario				X	
5-6-1	El Material publicitario se observa en buen estado		X			
5-7	Imagen y presentación del Restaurante				X	
TOTAL		0	3	2	2	3

El restaurante cuenta con afiches en el área térmica, los cuales poseen combos, no cuenta con centros de mesa con publicidad, sí posee muppis pero deteriorados, no posee valla con publicidad ni flyer, sí hay menús que muestran el valor del producto y algunos productos están rotulados individualmente. El material publicitario se ve antiguo. En general la imagen y presentación del restaurante necesita remodelación y colores más llamativos.

4.6 Check List Mystery Shopper Cadena de Restaurantes Mister Donut El Platillo

1	ÁREA DE INFRAESTRUCTURA	ESCALAS				
		5	4	3	2	1
1-1	Número de Mesas / Butacas	X				
1-2	Número de Sillas / Sofás	X				
1-3	Número de Puertas de Acceso	X				
1-4	Número de Cajas de Restaurante	X				
1-5	Número de Servicios Sanitarios/ Hombre / Mujer/ Niños		X			
1-6	Número de Área de Fumadores					X
1-7	Número de Equipo de Audio / Video / Características	X				
1-8	Iluminación del Restaurante /Cantidad de Lámparas	X				
1-9	Número de parqueos / Carro / Moto	X				
1-9-1	Parqueo / Embarazada / Discapacitado	X				
1-9-2	Cantidad de Salidas de Aire acondicionado	X				
1-9-3	Accesorios de Baños / Dispensador de papel / Jabón	X				
1-9-4	Accesorio para Cambio pañales de bebés	X				
TOTAL		11	1	0	0	1

El restaurante cuenta en su primera planta con 4 juegos de sala muy cómodos, 6 butacas y 8 mesas para 4 personas. En su segunda planta cuenta con 3 muebles con sofás, 5 butacas y 6 mesas para 4, en la terraza tiene 4 mesas. También posee ascensor y gradas para subir a la segunda planta. Número de cajas 3, activas estaba una solamente. La primera planta posee 2 baños para discapacitados y en la segunda planta 2 baños para dama y 2 para caballero. Posee buena iluminación. Los televisores con el volumen adecuado, no tiene área para fumadores, tiene rótulos de no fumar. El parqueo es bastante amplio, para 50 carros, si posee parqueo para discapacitados, accesorios para baño completos y sí posee accesorio para cambio de pañales.

		ESCALAS				
2	ÁREA DE LIMPIEZA	5	4	3	2	1
2-1	Limpieza Exterior/Color de Recipientes de Basura	X				
2-2	Ornato / Existe zona de Jardín					X
2-3	Limpieza Exterior / Interior / Vidrios / Rótulos	X				
2-4	Limpieza Interior / Estado de pintura / Color	X				
2-4-1	Limpieza Mobiliario / Mesas / Sillas	X				
2-4-2	Limpieza Superficie / Pisos/ Alfombras/ Basureros		X			
2-4-3	Limpieza en Área de Alimentos / Cocinas		X			
2-4-4	Limpieza de Área de Cajas	X				
2-4-5	Limpieza de Baños / Hombre / Mujer / Niños	X				
2-4-6	Limpieza de Azafates	X				
2-4-7	Limpieza de Accesorios de los Baños	X				
2-4-8	Limpieza de Lámparas / Salidas de Aire	X				
2-4-9	Limpieza del Personal Asignado al Restaurante	X				
TOTAL		10	2	0	0	1

Recipientes de basura con color del restaurante, no posee zona de jardín. Se observó que los empleados asignados para limpieza están muy pendientes que no haya mesas y butacas sucias. Baños y basureros estaban limpios. El piso estaba limpio, igual que el parqueo. Los azafates se observaron limpios. La pintura está en buen estado, área de alimentos y caja limpios, accesorios para baño limpios, al igual las salidas de aire. Se observó que están pendientes de vaciar basureros de baño.

3		ESCALAS				
		5	4	3	2	1
3-1	Presentación de Personal Asignado		X			
3-2	Orden de Uso de Uniformes	X				
3-3	Orden de puesto Asignado al personal	X				
3-4	Amabilidad del Personal	X				
3-4-1	Saluda a los clientes / Bienvenida / Despedida		X			
3-4-2	Se identifica con su Nombre			X		
3-4-3	Tiene buen uso de cortesía		X			
3-4-4	Sonríe a los clientes				X	
3-4-5	Empleado ve al rostro cuando atiende		X			
3-5	Ofrece nuevas promociones					X
3-6	Recomienda opciones de beneficio para el cliente					X
3-7	Se Verifica la Presencia del Gerente				X	
3-7-1	Se muestra la Atención del Gerente				X	
3-8	Se observa el Trabajo Dinámico de los Empleados			X		
TOTAL		3	4	2	3	2

El personal tiene buena presentación, cada una estaba en su área asignada, se muestran amables, uso correcto del uniforme. Usan palabras de cortesía, pero sin entusiasmo al atender, no sonríen y solo en ocasiones ven al rostro al atender. No ofrecen promociones de beneficio para el cliente. El personal si brinda saludo y despedida aunque no menciona su nombre, porta gafete de identificación. No dan recomendaciones al cliente, la supervisora solo se observó una solo vez en el restaurante. El personal no se muestra dinámico.

4		ÁREA DE SEGURIDAD	ESCALAS				
			5	4	3	2	1
4-1	Cuenta con seguridad el restaurante		X				
4-1-1	El parqueo cuenta con vigilancia		X				
4-2	Seguridad realiza rondas de supervisión		X				
4-3	Los agentes de Seguridad están presentables			X			
4-3-1	Cuentan con su equipo completo / Macana / Arma		X				
TOTAL			4	1	0	0	0

Cuenta con 3 vigilantes en el área de parqueo, ya que es bastante amplio. Y tiene 2 puertas de acceso, más la de la terraza. Sí realizan rondas y cuentan con su equipo completo.

5		ÁREA DE MATERIAL PUBLICITARIO	ESCALAS				
			5	4	3	2	1
5-1	Cuenta con afiches				X		
5-1-1	Los Afiches se encuentran Actualizados / Promociones		X				
5-2	Cuentan con Centro de mesas con publicidad/ Promociones					X	
5-3	Cuenta con Muppis			X			
5-4	Tiene publicidad de Promociones en vallas				X		
5-4-1	Tiene publicidad de promociones en Flyers					X	
5-5	Muestra la Información de Menú con valor del producto	X					
5-6	Realiza mantenimiento del material publicitario	X					
5-6-1	El Material publicitario se observa en buen estado	X					
5-7	Imagen y presentación del Restaurante	X					
TOTAL		4	1	1	2	2	

El restaurante no cuenta con afiches. Hay 3 televisores que pasan información sobre promociones y precios de productos del restaurante. Además están los televisores de sala de ventas que son sólo para entretenimiento, no posee publicidad en mesas, sí posee valla pero no con promoción, tampoco posee Flyers, sí tiene menús con valor de los productos, la imagen y presentación del restaurante es bastante buena.

4.7 Consolidado

1. ÁREA DE INFRAESTRUCTURA		SUCURSALES					
		Escalón	Santa Elena	Suiza	Arce	San José	Platillo
1-1	Número de Mesas / Butacas	5	4	5	5	4	5
1-2	Número de Sillas / Sofás	4	4	5	3	3	5
1-3	Número de Puertas de Acceso	4	2	5	4	2	5
1-4	Número de Cajas de Restaurante	3	3	4	4	3	5
1-5	Número de Servicios Sanitarios/ Hombre/ Mujer/ Niños	3	2	3	2	3	4
1-6	Número de Área de Fumadores	1	1	1	1	1	1
1-7	Número de Equipo de Audio / Video / Características	3	3	4	4	3	5
1-8	Iluminación del Restaurante / Cantidad de Lámparas	2	3	2	4	4	5
1-9	Número de parqueos / Carro / Moto	4	5	4	2	2	5
1-9-1	Parqueo/ Embarazada / Discapacitado	1	5	5	4	2	5
1-9-2	Cantidad de Salidas de Aire acondicionado	4	5	5	4	5	5
1-9-3	Accesorios de Baños / Dispensador de papel/ Jabón	5	5	5	5	5	5
1-9-4	Accesorio para Cambio pañales de bebés	1	1	1	1	1	5
RESULTADO		61,54%	66,15%	75,38%	66,15%	58,46%	92,31%

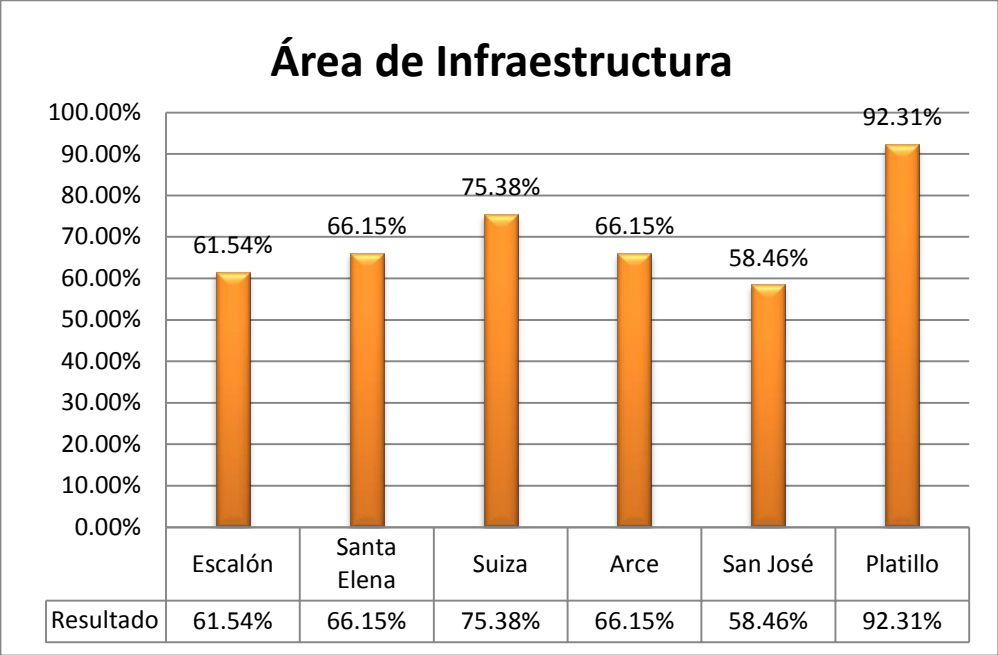
2. ÁREA DE LIMPIEZA		SUCURSALES					
		Escalón	Santa Elena	Suiza	Arce	San José	Platillo
2-1	Limpieza Exterior / Color de Recipientes de Basura	5	5	3	4	4	5
2-2	Ornato / Existe zona de Jardín	2	5	1	2	1	1
2-3	Limpieza Exterior / Interior / Vidrios / Rótulos	3	3	4	4	4	5
2-4	Limpieza Interior / Estado de pintura / Color	5	2	5	4	2	5
2-4-1	Limpieza Mobiliario / Mesas / Sillas	3	3	4	4	4	5
2-4-2	Limpieza Superficie / Pisos / Alfombras / Basureros	4	5	5	4	3	4
2-4-3	Limpieza en Área de Alimentos / Cocinas	4	5	5	4	5	4
2-4-4	Limpieza de Área de Cajas	5	5	5	4	4	5
2-4-5	Limpieza de Baños / Hombre / Mujer / Niños	3	2	3	3	3	5
2-4-6	Limpieza de Azafates	3	4	3	5	5	5
2-4-7	Limpieza de Accesorios de los Baños	2	2	2	5	4	5
2-4-8	Limpieza de Lámparas / Salidas de Aire	2	2	2	3	2	5
2-4-9	Limpieza del Personal Asignado al Restaurante	5	5	5	5	5	5
RESULTADO		70,77%	73,85%	72,31%	78,46%	70,77%	90,77%

3. ÁREA DE ATENCIÓN DEL PERSONAL		SUCURSALES					
		Escalón	Santa Elena	Suiza	Arce	San José	Platillo
3-1	Presentación de Personal Asignado al Restaurante	4	5	5	4	4	4
3-2	Orden de Uso de Uniformes	5	5	5	5	5	5
3-3	Orden de puesto Asignado al personal	4	5	5	4	4	5
3-4	Amabilidad del Personal	2	3	5	5	5	5
3-4-1	Saluda a los clientes / Bienvenida / Despedida	3	2	5	5	4	4
3-4-2	Se identifica con su Nombre	1	1	1	3	2	3
3-4-3	Tiene buen uso de cortesía	1	1	5	4	5	4
3-4-4	Sonríe a los clientes	1	1	5	4	5	2
3-4-5	Empleado ve al rostro cuando atiende	3	2	5	5	5	4
3-5	Ofrece nuevas promociones	2	2	4	1	3	1
3-6	Recomienda opciones de beneficio para el cliente	2	1	5	4	5	1
3-7	Se Verifica la Presencia del Gerente	3	4	3	5	5	2
3-7-1	Se muestra la Atención del Gerente	4	2	3	5	5	2
3-8	Se observa el Trabajo Dinámico de los Empleados	2	3	4	4	5	3
RESULTADO		52,86%	52,86%	85,71%	82,86%	88,57%	64,29%

4. ÁREA DE SEGURIDAD		SUCURSALES					
		Escalón	Santa Elena	Suiza	Arce	San José	Platillo
4-1	Cuenta con seguridad el restaurante	2	2	4	3	3	5
4-1-2	El parqueo cuenta con vigilancia	1	1	1	2	2	5
4-2	Seguridad realiza rondas de supervisión	2	2	2	5	5	5
4-3	Los agentes de Seguridad están presentables	4	5	4	5	5	4
4-3-1	Cuentan con su equipo completo / Macana / Arma	4	5	4	5	5	5
RESULTADO		52,00%	60,00%	60,00%	80,00%	80,00%	96,00%

5. ÁREA DE MATERIAL PUBLICITARIO		SUCURSALES					
		Escalón	Santa Elena	Suiza	Arce	San José	Platillo
5-1	Cuenta con afiches	2	2	2	3	4	2
5-1-1	Los Afiches se encuentran Actualizados / Promociones	1	1	1	3	3	4
5-2	Cuentan con Centro de mesas con publicidad/Promociones	1	1	1	1	1	1
5-3	Cuenta con Muppis	1	1	1	2	3	3
5-4	Tiene publicidad de Promociones en vallas	3	1	2	2	1	2
5-4-1	Tiene publicidad de promociones en Flyers	1	1	1	1	1	1
5-5	Muestra la información de Menú con valor del producto	2	2	3	5	4	5
5-6	Realiza mantenimiento del material publicitario	1	1	1	2	2	5
5-6-1	El Material publicitario se observa en buen estado	2	3	3	3	4	5
5-7	Imagen y presentación del Restaurante	3	4	3	2	2	5
RESULTADO		34,00%	34,00%	36,00%	48,00%	50,00%	66,00%
TOTAL POR ÁREAS		54,23%	57,37%	65,88%	71,09%	69,56%	81,87%

4.8 Análisis de área de Infraestructura



Tomando en consideración que la cadena de restaurantes es local y no posee las exigencias de una franquicia de alimentos en términos de calidad de servicio, pues se puede establecer lo siguiente:

Sucursal Platillo es la mejor evaluada por el concepto diferente con el que fue creada y adicionalmente es la sucursal más reciente del grupo, ello le da ventajas claras sobre las demas sucursales de la cadena.

Por otra parte, si se tratara de buscar un mínimo de exigencia desde la perspectiva de servicio con calidad, pues debiesen estar por encima de un 80.0% en las ponderaciones, lo cuál facilitaría el acercarse a un servicio de calidad en términos generales; sin embargo, solo una de seis sucursales están por encima de esa nota ideal.

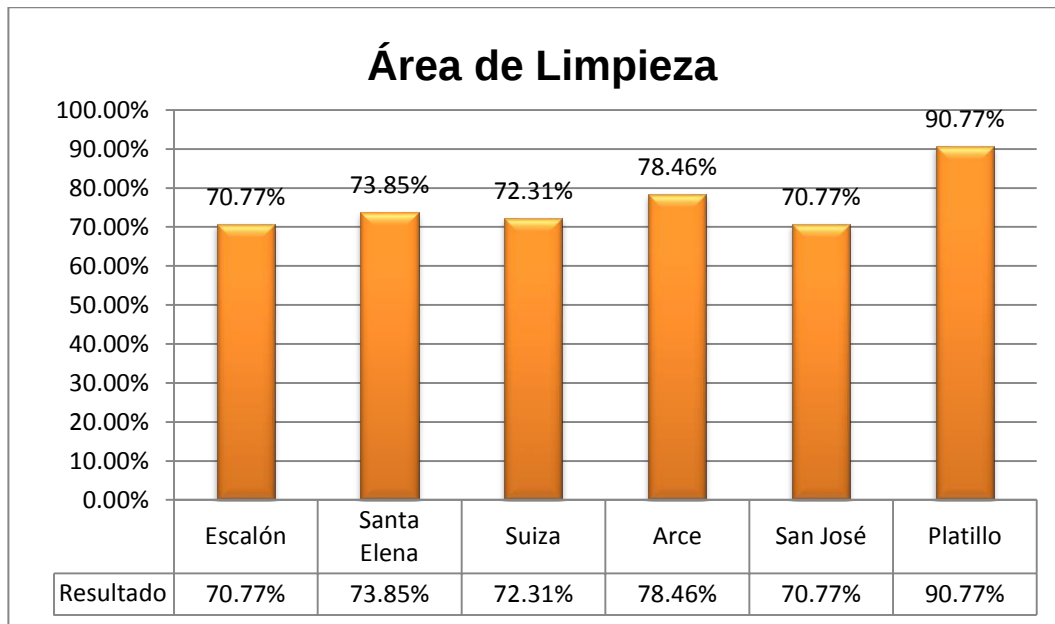
La nota promedio alcanzada en el área de infraestructura es 59.99% es decir, un 60.0% que denota que tiene que trabajarse mucho la tangibilidad de los restaurantes, todos los atributos relacionados a aspectos físicos de sus restaurantes.

Lo que repercutirá en tener una menor percepción por parte de sus consumidores y por ende también redundará en un menor posicionamiento respecto de sus competidores más cercanos.

Otro aspecto que llama la atención es que existe relación entre los resultados de restaurantes de zonas del nivel socio económico alto y bajo en dicha evaluación como lo reflejan las sucursales de Escalón y San José como las evaluadas más bajo seguidas de los restaurantes de Santa Elena y Arce.

Cabe mencionar que la elección de los restaurantes obedeció concretamente a buscar un equilibrio entre las ubicaciones y por ende los segmentos de mercados atendidos en cada uno de los restaurantes seleccionados.

4.9 Análisis de área de Limpieza

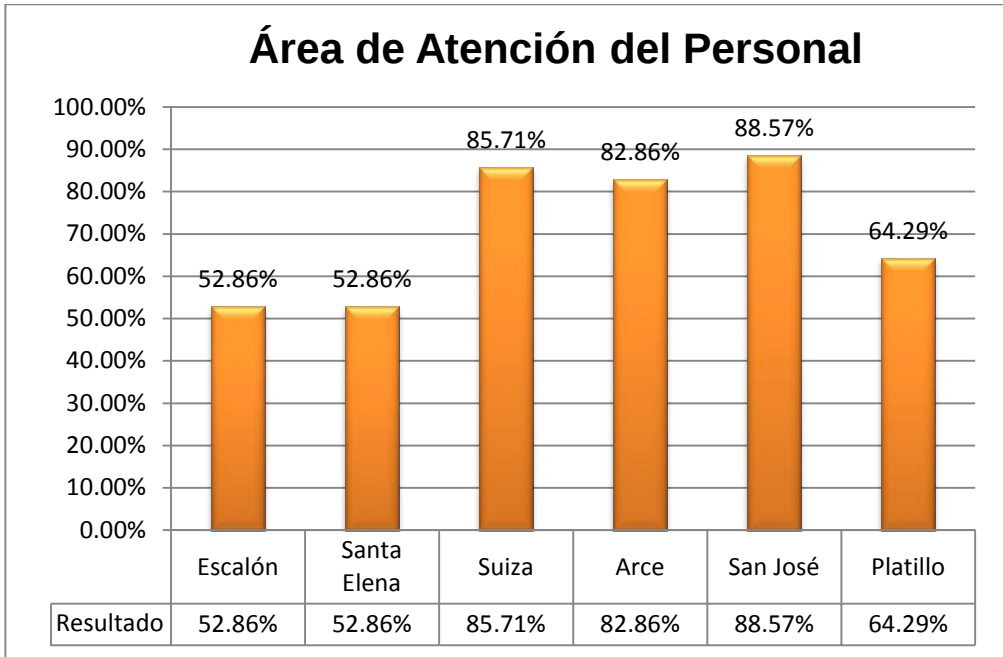


Nuevamente se observa en los resultados consolidados que el restaurante de Ciudad Merliot (el platillo) fue el mejor evaluado; si se mantiene como nota mínima ideal el 80.0% de calificación por área cinco de los seis restaurantes evaluados quedan por debajo del ideal.

Restaurante Arce, se queda 1.54% por debajo del promedio ideal y los cuatro restaurantes restantes están por encima del 70.0%; lo que implica que están a menos de un 10.0% de alcanzar ese promedio deseado.

Considerando que el área de limpieza es bastante amplio en los ítems evaluados tanto en el exterior como en el interior de cada uno de los restaurantes, los que han resultado determinantes en la nota final de forma negativa son el área de ornato y limpieza de las zonas verdes así como la limpieza de las salidas de aire acondicionado y de los servicios sanitarios de algunos de los restaurantes.

4.10 Análisis de área de Atención del personal



Siempre en la línea de mantener un promedio de evaluación mínimo ideal se observa que en esta área la cadena de restaurantes evaluados mejora el resultado obtenido con respecto a las dos áreas anteriores.

Tres de los seis restaurantes visitados se encuentran un poco por encima del promedio ideal: San José, Suiza y Arce respectivamente; sin embargo, llama la atención que dos restaurantes situados en zonas exclusivas dado las características de sus usuarios son los que casi están con promedio totalmente negativos a la cadena, principalmente dadas las exigencias de ese tipo de segmento de mercado.

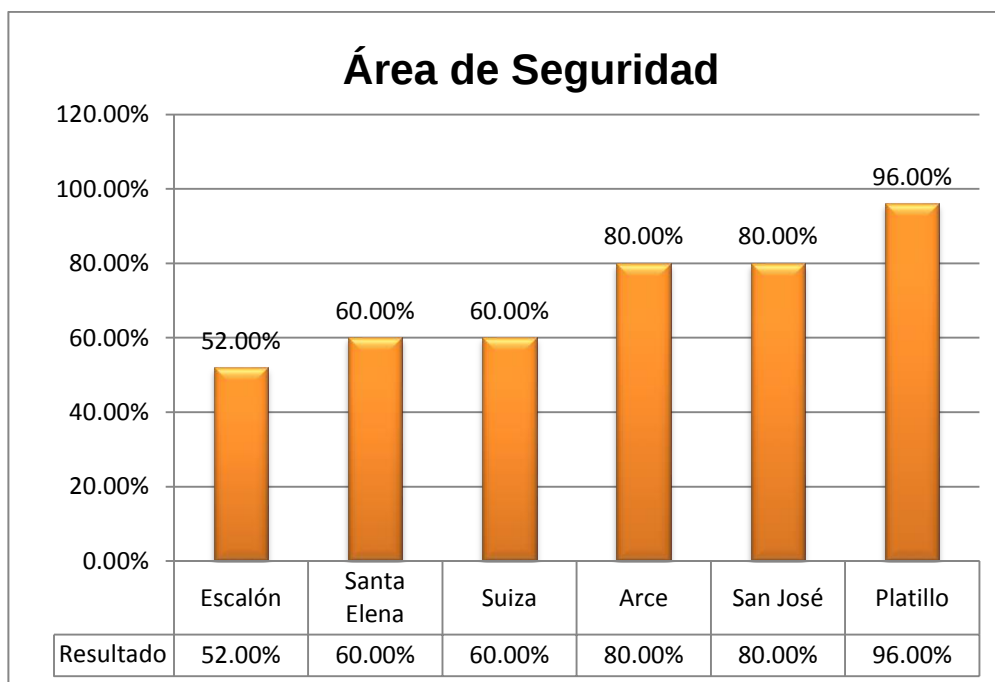
Lo anterior implica una llamada de atención bastante urgente para la administración comercial de la cadena y que por supuesto representa un riesgo latente en términos de percepción que repercuta directamente en la imagen de

la marca y que puede llegar a trascender a las ventas y rentabilidad de los mismos restaurantes en mención.

Una de las dimensiones más trascendentales al momento de evaluar el servicio de una que proporciona una empresa es la intangibilidad, misma que siendo utilizada de forma adecuada puede convertirse en una ventaja competitiva frente a la competencia, principalmente si se habla de empresas de alimentos.

No menos preocupante parece el restaurante de el platillo que en las áreas anteriores sobresalía en esta se queda en deuda desde la perspectiva de calidad de servicio, todo ello en detrimento de su imagen de marca

4.11 Análisis de área de Seguridad



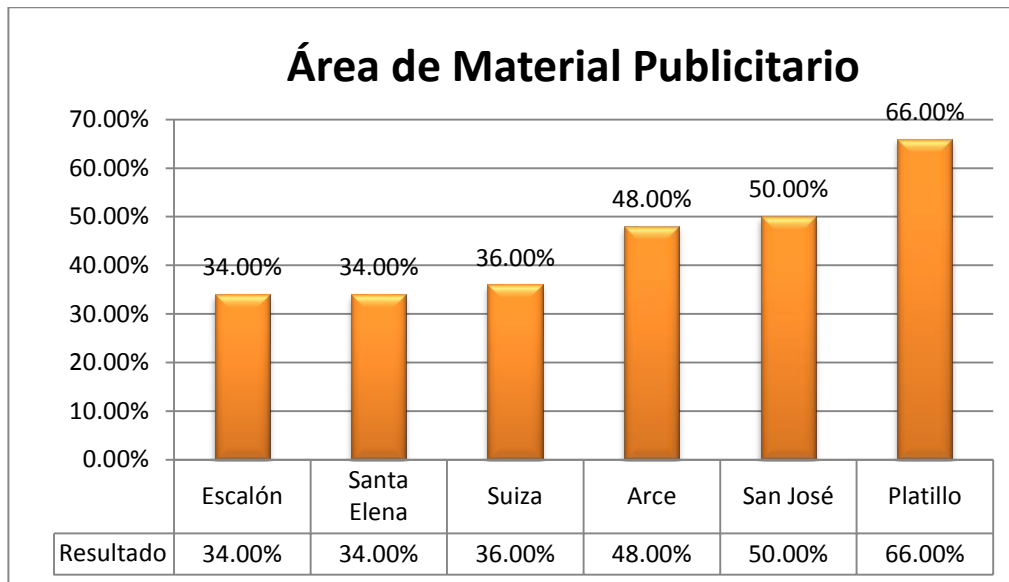
Desde una perspectiva de calidad del servicio la seguridad proporcionada por la cadena a través de su personal de seguridad igualmente es factor determinante para convertir una marca con calidad en el sentido amplio de su concepto.

En esta área se observa que tres de los seis restaurantes evaluados están con el promedio idea de ponderación, sin embargo, el promedio general obtenido se queda en un 71.33% el cuál es inferior al 80.0% considerado como mínimo ideal bajo el esquema de dar un servicio de calidad.

El hecho de que los tres restaurantes pero evaluados estén localizados en zonas que atienden clientes de NSE medio y alto, preocupa y es donde debe focalizar más esfuerzos la empresa para dar una mejor imagen de seguridad para los que visitan y prefieren dicha cadena de restaurantes.

Es importante mencionar que no es suficiente con tener personal de seguridad en los restaurantes sino más bien manejar un concepto integral de sensación de comodidad por el factor seguridad tanto en el exterior como en el interior de los restaurantes, principalmente porque varios de ellos cuentan con cajeros automáticos dentro de sus instalaciones lo que hace más vulnerable el factor seguridad de los visitante por la situación de auge delincuencia que azota al país en la actualidad.

4.12 Análisis de área de Material Publicitario

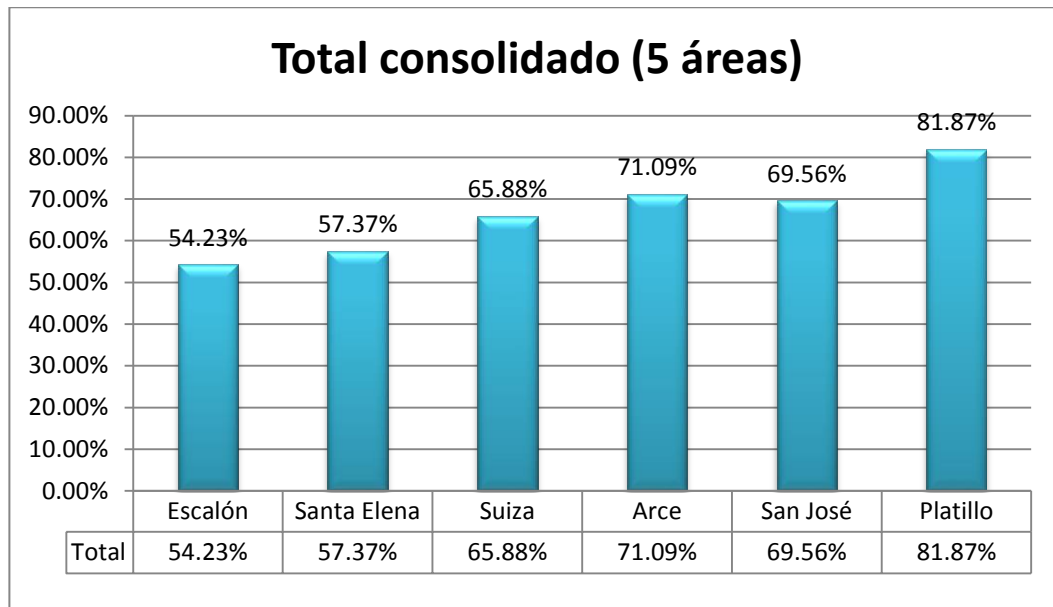


La evaluación de la identidad de marca a través del material publicitario en los restaurantes es la quinta área, en la cual se observa que fue el resultado más negativo para la cadena de restaurantes evaluada.

Ninguno de los seis restaurantes visitados alcanza el promedio de 80.0% establecido como mínimo ideal, sino por el contrario los resultados porcentuales descienden hasta un 34.0% en dos de los seis evaluados, reflejando un promedio de por área igual a: 44.66% equivalente a un 35.34% por debajo del ideal.

De forma clara se observa que no existe mayor preocupación de la empresa por cuidar los detalles de su identidad de marca en sus restaurantes, tanto así que en la mayoría de ellos aún se conservan materiales desde su inicio como restaurantes, reflejándose así el área de oportunidad de mejora más fuerte para esta compañía.

4.13 Análisis consolidado



El promedio obtenido por la cadena de restaurantes en las cinco áreas evaluadas da como resultado un promedio de: 66.64% reflejando un diferencial de 13.36% con respecto al ideal propuesto.

Alcanzar únicamente un restaurante la ponderación mínima deseada de la muestra investigada es muy bajo en términos de pretender dar un servicio de calidad en sus diferentes restaurantes, reflejándose una clara debilidad en términos de administración de la estrategia de servicio y atención al cliente desarrollada por la empresa.

De ahí la importancia que implica haber desarrollado la investigación en dicha cadena de restaurantes para determinar las áreas de oportunidad y mejora que pueden recomendarse a la administración de la citada compañía con el propósito de mejorar su calidad de servicio en la percepción de su mercado meta y consecuentemente mejorar su posición competitiva en dicho sector.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

CONCLUSIONES:

- No se comprobó el primer supuesto problemático, no necesariamente se brinda mejor servicio en las sucursales que son más exclusivas. Al contrario, en esta investigación se descubrió que se atiende mejor al cliente en las sucursales visitadas por las personas de clase media y baja
- La infraestructura del restaurante afecta la comodidad de los clientes y el concepto que se hacen de los restaurantes, debido a que en la mayoría de las sucursales el equipo está muy antiguo y deteriorado, hay descuido en la limpieza y la infraestructura está dañada
- Aunque no es uno de los factores más importantes, la mayoría de las sucursales que se investigaron no cuentan con buena seguridad.

RECOMENDACIONES:

Objetivo estratégico:

Fortalecer el plan de actualización y capacitación del personal de atención al cliente de la cadena de Restaurantes Mister Donut.

Estrategia propuesta:

Desarrollar un programa de actualización y capacitación al personal de atención al cliente, en función de las áreas de oportunidad encontradas en la presente investigación.

Acciones estratégicas:

- ✓ Realizar un diagnóstico de necesidades de actualización y/o capacitación del personal de atención al cliente de la cadena de restaurantes Mister Donut, con el personal de supervisión de los diferentes restaurantes de la cadena.
- ✓ Contrastar los resultados de dicho diagnóstico con las áreas menores evaluadas en cada una de las áreas consideradas en el cliente misterioso desarrollado.
- ✓ Identificar las áreas de formación más sensibles a la percepción del cliente, a fin de mejorar la calidad del servicio de la cadena de restaurantes.
- ✓ Trasladar los requerimientos de formación al departamento de recursos humanos de la compañía, para estructurar el Plan de actualización y formación del recurso humano de los diferentes restaurantes.
- ✓ Definir los indicadores de evaluación que permitirán determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos de formación y aprendizaje por parte del personal involucrado, etc.

✓ Calendarización:

	ACTIVIDADES	ENE	MAR	MAY	JUL	AGO	NOV	RESPONSABLES
1	Capacitación de personal de atención al cliente							Departamento de Recursos Humanos
2	Contrastar los resultados							Gerencia y supervisión de restaurantes
3	Identificar las áreas de formación más sensibles a la percepción del cliente							Gerencia y supervisión de restaurantes
4	Trasladar los requerimientos de formación al depto. de RRHH							Departamento de Recursos Humanos
5	Definir los indicadores de evaluación							Departamento de mercadeo

RECOMENDACIONES GENERALES:

- Desarrollar de forma más consistente investigaciones de mercado a fin de medir de forma periódica y consistente la calidad del servicio a partir de las diferentes técnicas de investigación existentes (Mystery Shopper, Focus Group, Encuesta de percepción del servicio, etc.)
- Readecuar la imagen de los restaurantes tomando de base la sucursal Platillo, dichos cambios deben ser ejecutados en los restaurantes más rentables de la cadena.

- Construir una base de datos de los clientes y que posibilite la administración eficiente de las relaciones con los clientes y ser la base de un futuro programa de lealtad.

Área Infraestructura:

- Readecuación de la imagen de los restaurantes (concepto adulto contemporáneo), dadas las características socio demográficas y Psicográficas del mercado meta de la cadena de restaurantes.
- Invertir en la readecuación de los restaurantes en función de la rentabilidad generada por cada sucursal, considerando el modelo de Mister Donut Platillo, es decir, iniciar por aquellos que le representan a la compañía más rentabilidad y ventas.
- Desarrollar áreas específicas para lectores, dado que se observa que en varios de los restaurantes se tiene la visita de adultos de la tercera edad que gustan de tomar sus alimentos acompañados de los periódicos locales a los cuáles se les puede agregar revistas de interés general, para generar más fidelidad hacia la marca.
- Acondicionar áreas específicas para sostener reuniones de negocio, es decir, áreas en las que pueda darse un servicio más personalizado y que posea las condiciones para realizar ese tipo de transacciones. (algunos de los restaurantes de acuerdo a análisis previos de las características de los clientes por establecimiento.

- Cuidar más la limpieza integral de los restaurantes, y particularmente la de los servicios sanitarios que en varios casos está con mobiliario en mal estado y por debajo de lo requerido de acuerdo a la capacidad instalada de atención de cada uno en forma particular.

Área de personal de atención:

- Invertir más en capacitación del personal de atención al cliente. (actualmente se desarrolla de forma parcializada, impidiendo que pueda reproducirse en beneficios al consumidor final).
- Diseñar un control de mando con indicadores de evaluación del área de servicio, para que sea administrado por el personal de supervisión de los mismos restaurantes y con ello evaluar objetivamente la calidad de servicio brindada a su mercado meta.
- Integrar dicho control de mando a programa de incentivos del personal de atención al cliente, a fin de incentivar al personal a dar lo mejor de ellos en cada momento de la verdad que viven frente a los clientes de la cadena.
- Cuidar con sumo detalle la contratación del personal de atención al cliente, buscando primeramente la vocación de servicio por encima de la experiencia y/o competencias profesionales de los candidatos.

Área de limpieza:

- Cambiar los ladrillos del piso que están manchados
- Estar pendientes de retirar los trastos sucios de las mesas y no dejar utensilios de limpieza en pasillos principales
- Colocar basureros en la zona de jardín o parqueo para evitar que las personas lancen la basura al suelo
- Asear las salidas de aire acondicionado antes que se acumule mucha suciedad
- Estar pendientes de la limpieza de vidrios.

Área de seguridad:

- Contratar a un agente de seguridad por cada sucursal, debido a que las sucursales evaluadas cuentan solo con uno que no podría cubrir todo el restaurante, exceptuando la sucursal Platillo
- Instalar cámaras de vigilancia a las entradas de los restaurantes

Área de material publicitario:

- Invertir en rejuvenecer el logo de Mister Donut y para luego instalarlo en nuevos rótulos en los restaurantes

- Reemplazar los rótulos que ilustran los tipos de comida por otros que presenten las comidas actuales con un diseño más moderno
- Ubicar mupis en las zonas cercanas a los restaurantes
- Colocar centros de mesa con promociones, platos nuevos u otras opciones para consumo
- Ubicar afiches en el área de alimentos que muestren combos o nuevas promociones.

Conclusión

En el presente trabajo de investigación se concluye que en cuanto a las diferentes áreas evaluadas para determinar la calidad de servicio actual hay un desbalance en los restaurantes, ya que sucursales como Mister Donut Platillo con una excelente infraestructura, pero el resto de restaurantes requieren una modernización.

Se concluye que no se confirmó en lo absoluto la suposición que en los restaurantes que visitan personas de clase alta y media son mejor atendidos que en las sucursales donde llegan personas de clase baja. Se comprobó lo contrario en esta investigación.

Se analizaron áreas importantes para poder determinar las mejores recomendaciones, dando a conocer las áreas de oportunidad en las que se debe trabajar más a fondo y fortalezas que posee cada restaurante, una de las cuales es que Mister Donut es una marca reconocida a nivel nacional.

ANEXOS

MISTER DONUT SAN JOSÉ



En esta imagen se observa el espejo deteriorado en sus bordes y en la siguiente imagen se observa en cielo falso también deteriorado.



En la imagen se observa que el cielo falso manchas y las salidas de ventilación deterioradas.

MISTER DONUT ARCE



En esta imagen se observan rótulos y afiches con combos.



Se observa que el bote de salsa de tomate estaba chorreado de la tapa y el cuello de la botella.

MISTER DONUT PLATILLO



En la siguiente imagen se observa el área de sala de ventas limpia, iluminada y amplia.



En esta imagen se observan la moderna zona de lavamanos del baño.

MISTER DONUT ESCALÓN



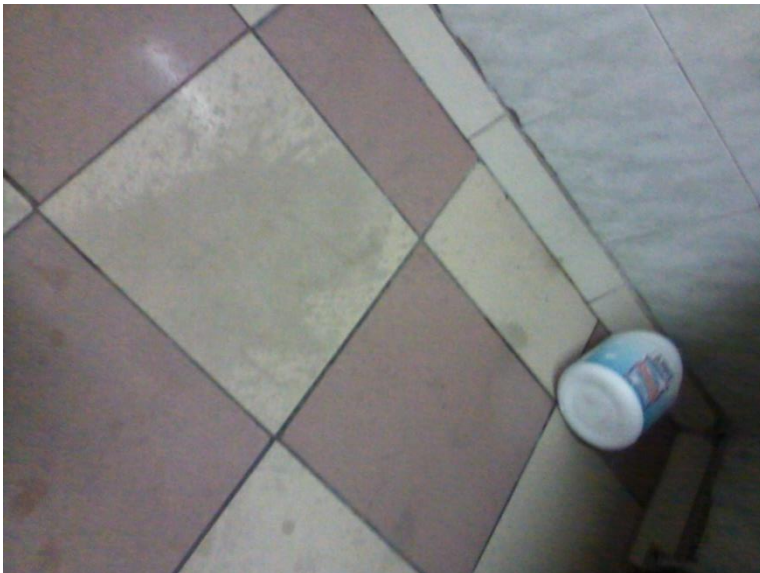
En esta imagen se observa el orden y limpieza en área de caja, y en la siguiente imagen platos sucios en el carrito.



MISTER DONUT SANTA ELENA



En esta imagen se puede observar la limpieza en área de sala de ventas y butacas, en la siguiente imagen se observa el piso manchado en área de baños.



MISTER DONUT SUIZA



En esta imagen se puede observar el orden del área de caja y los afiches al fondo, en la imagen siguiente se observa la limpieza del área de baños.



REFERENCIAS

- Bigné, E. (2009). Consecuencias de la insatisfacción del consumidor: un estudio en servicios hoteleros y de restauración. España.
- C. Varela, R. V. (2009). Comportamiento de abandono de la relación de un cliente con la empresa en un contexto de fallo y recuperación del servicio. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa.
- Desatrick, R. (1990). Cómo conservar su clientela: el secreto del servicio. Caracas: Legis IESA.
- Garza, Efraín. (marzo 2008). Mejoramiento de la calidad de servicios mediante el modelo de las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la empresa. *Revista Daena* .
- González, Eva (2011). El valor de la marca desde la perspectiva del consumidor. Estudio empírico sobre la preferencia, lealtad y experiencia de marca en procesos de alto y bajo involucramiento de compra. México.
- Gupta, J. (2004). Medición de la calidad de servicio. *Vikalpa*, 25-37.
- Harrington, J. (1998). Cómo incrementar la calidad productiva. Mc Graw Hill.
- Horovitz, J. (1997). La calidad de servicio: a la conquista del cliente. Madrid: Mc Graw Hill.
- Jiménez, G. (2002). Medición de la calidad en el servicio al cliente. Metodología del cliente misterioso una: alternativa. Guatemala: Universidad Francisco Marroquín.
- León, I. (2007). *A guide for naming research studies in Psychology*. Madrid: International Journal of Clinical and Health Psychology.
- López, R. P. (2007). El cliente que reclama es el que más te quiere. Venezuela.
- Machorro, A. V. (2009). La calidad en el servicio como ventaja competitiva en una empresa automotriz. México: PDHTech.

- Marketing, I. I. (2001). *La calidad de los servicios: cómo se mide y se gestiona*. España.
- Mármol, A. G. (2010). La calidad de servicio: ¿un asunto de recursos humanos? *Debates IESA* , 10-11.
- Martín, D. (2004). El valor percibido de un servicio. *Revista española de investigación de marketing* , 47-71.
- Morejón, Y. P. (2007). *Elementos teórico-conceptuales útiles para comprender las estrategias y la mercadotecnia de los servicios*. Cuba: Ciencias Médicas.
- Peña, M. B. (2006). *Calidad en el servicio: el cliente incógnito*. Colombia: Suma Psicología.
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva*. México: CECSA.
- Raajpoot. (2004). Reconceptualización de la calidad de servicio. *Journal of Service Research*, 181-201.
- Talancón, H. P. (2007). *La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. México: Universidad Veracruzana.
- Varela, J. (1991). *Satisfacción/insatisfacción de los consumidores y comportamientos post consumo derivados*. Estudios sobre consumo.