



Reporte Final de Estadía

Rubén García Muro

Plan de Mejora de Procesos



Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial

**Nombre asesor Industrial:
Ing. Vanesa López Ruiz**

**Nombre asesor Académico:
Dra. Jesabel Gómez Sánchez**

**Nombre de Jefe de Carrera
M.A.I. Carlos Alberto Ruiz López**

**Presenta:
Rubén García Muro**

Cuitláhuac, Ver., a 20 Abril de 2018.

AGRADECIMIENTOS

Mi más grande agradecimiento en primer lugar es a Dios por permitir seguir con vida y así lograr los sueños día con día.

Agradecer a la UTCV, por haberme permitido concluir mi carrera profesional, dándome la oportunidad de cursar únicamente la estadía.

Al maestro Carlos A. Ruiz López, y al Ing. Domingo por su excelente comportamiento hacia mí, agilizando los trámites de inscripción en la UTCV.

A mis familiares y amigos por todo su cariño, comprensión y sus palabras de aliento siempre en el momento oportuno.

Finalmente a mis asesores, tanto empresarial como académica por su ayuda, paciencia y comprensión para que este proyecto se llevara a cabo.

DEDICATORIA:

Con mucho cariño a mi abuelita la Sra. María I. Aguilar, que ha estado conmigo en todo momento incentivándome en el esfuerzo y la perseverancia, de igual forma a mi madre por su incondicional apoyo, y a mi padre que desde el cielo me cuida y guía por el buen camino, a mis hermanos Beatriz y Jesús que han estado conmigo quienes quiero y aprecio mucho.

CONTENIDO

ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1.	8
1.1 ESTADO DEL ARTE.....	9
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.3 OBJETIVOS	12
OBJETIVO GENERAL	12
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.4 HIPÓTESIS	12
1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	13
1.6 LIMITACIONES Y ALCANCES	13
1.7 LA EMPRESA OAXACALIFORNIA.....	14
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA	16
CUESTIONARIO.....	17
ENCUESTA PARA EL CLIENTE	17
CAPÍTULO 3. DESARROLLO DEL PROYECTO.....	20
3.1 PROCESOS QUE SE REALIZAN EN LA EMPRESA.....	20
3.2 FODA.....	25
3.3 IDENTIFICAR LOS PUNTOS DE MEJORA	26
3.4 RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS.....	26
3.5 PROPUESTAS PARA MEJORAR EL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	31
3.6 SPEECH (CONVERSACIÓN).....	34
3.7 EVALUACIONES	35
CAPITULO 4 RESULTADOS Y CONCLUSIONES	39
4.1 RESULTADOS	39
4.2 TRABAJOS FUTUROS.....	41

cliente que se trabajó en un lapso de cuatro meses, desarrollado en el restaurante

Oaxacalifornia, ubicado en la ciudad de Oaxaca, dicho restaurante tiene como principal objetivo atender las necesidades de sus clientes, y brindar con ello una mejor atención. Con esto tendremos una herramienta de información para los empleados, una base para partir y llevar a cabo lo que se desea.

Mi conclusión final es que el uso de una metodología como el enfoque de procesos, permitirá a quien la lleve a la práctica, tener un panorama completo de todos los factores necesarios para la planificación, implementación y mejoras de los procesos de un negocio. Haciendo así, enfocar y dirigir cada una de los procesos, procedimientos y actividades del negocio hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización.

ABSTRACT

restaurant, located in the city of Oaxaca, the restaurant's main objective is to meet the needs of its customers. customers, and thereby provide better care. With this we will have an information tool for employees, a basis to start and carry out what is desired.

My final conclusion is that the use of a methodology such as the process approach will allow the person who implements it to have a complete picture of all the necessary factors for planning, implementing and improving the processes of a business. Doing so, focus and direct each of the processes, procedures and activities of the business towards the fulfillment of the objectives of the organization.

El siguiente proyecto abarca el tema de mejora de procesos enfocado a la atención del cliente que se trabajó en un lapso de cuatro meses, desarrollado en el restaurante Oaxacalifornia, ubicado en la ciudad de Oaxaca, dicho restaurante tiene como principal objetivo atender las necesidades de sus clientes, y brindar con ello una mejor atención. Con esto tendremos una herramienta de información para los empleados, una base para partir y llevar a cabo lo que se desea.

Cada día el tema de restaurantes está muy demandado, y todos por su lado buscan sobresalir y tener muchas ventas, pero pocos son los que en verdad lo hacen y se diferencian a comparación de los demás, es por eso que debemos empezar con la parte teórica y tener una base para iniciar y saber qué es lo se está por desarrollar.

En el primer capítulo se muestra lo que es la investigación del estado del arte y hace referencia a la satisfacción y atención a los clientes, según el autor, (Gomez, 1999).

El segundo capítulo se enfoca especialmente a la metodología del proyecto, en base a la herramienta a utilizar que consiste en la aplicación de encuestas a los clientes para determinar la atención brindada.

tener un mejor contacto con el cliente desde la toma de orden, de igual manera se aplicó cuestionario para saber si fue de utilidad haber implementado dicha propuesta.

CAPÍTULO 1.

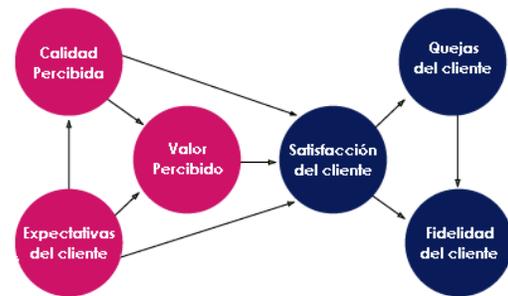
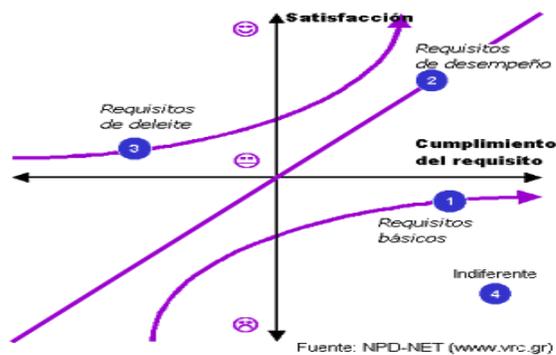
1.1 ESTADO DEL ARTE

Para que el negocio pueda sobrevivir y ser competente en la industria que se desenvuelve, hace falta urgentemente un manual operativo que ayude a estandarizar todas las actividades que se realizan dentro del restaurante implementando un manual de procesos internos que obtengan beneficios para sí misma (Gomez, 1999).

De acuerdo con el autor Gómez (1999) Señala que el concepto tradicional que se tenía del servicio al cliente era la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, fundamentalmente amabilidad, atención. En la actualidad, se tiene un nuevo concepto de servicio y dice que es una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores. Las razones por la cual se impone esta nueva visión es que hay un fácil acceso a una cantidad de datos, exigen mayor valor agregado, quieren que los proveedores los conozcan en detalles, tiene una gran variedad de opciones, colocan un enorme valor en la facilidad, rapidez y conveniencia con que puedan adquirir bienes y servicios. Pero el énfasis recae en establecer una relación a largo plazo y de servicio integral, en satisfacer la totalidad de las necesidades de servicios al cliente, y en disminuir la necesidad o el deseo del cliente de fragmentar sus asuntos entre varias instituciones. Toda esta nueva situación se da porque el cliente en este entorno tiene y valora nuevos elementos del servicio tales como el tiempo, oportunidad, soluciones individualización y amabilidad.

El estudio realizado por Gómez (1999) afirma que para conservar más clientes es fundamental que tratemos muy bien al cliente entre esto se encuentra como punto central la amabilidad con el propósito de satisfacer la expectativas del cliente.

El modelo ACSI de satisfacción del cliente es un indicador que establece el nivel de satisfacción de los ciudadanos de los EEUU con los productos y servicios recibidos desde 1994. La representación gráfica del modelo la podemos ver a continuación (EduRed, 2010):



Original: www.theacsi.org

Fuente: (ACSI, 2008)

El profesor Kano (2009), actual presidente del comité que decide el destino de los prestigiosos Premios de Eduardo Deming. El modelo Kano de satisfacción del cliente se dio a conocer a principios de los 80., y cuestiona la premisa de que la satisfacción del cliente depende únicamente de lo bien que una empresa es capaz de hacer sus productos o prestar sus servicios. Kano, junto a su equipo de trabajo, enunció que no todas las características de un producto o servicio producen la misma satisfacción en el cliente, sino que hay algunas que contribuyen de forma más decisiva a fortalecer su fidelidad con el producto. Para distinguir unas características de otras, propuso los siguientes grupos:

- Características/requisitos básicos: son características del producto que el cliente considera obligatorias. No aumentan la satisfacción del cliente, pero causan una insatisfacción muy grande si no se aportan.
- Características/requisitos de desempeño: estas características del producto aumentan proporcionalmente la satisfacción del cliente. Cuantas más se añaden o más funcionalidades ofrecen, más satisfecho está el cliente.
- Características/requisitos de deleite: son características no esperadas por el cliente y que causan una gran satisfacción. Como no son esperadas, no provocan insatisfacción si no se aportan.

Según el modelo KANO (2009) todas las características que tienen alguna influencia en la satisfacción del cliente se pueden clasificar en alguno de los tres grupos anteriores. También se identifican otras características que no afectan a la satisfacción del cliente: indiferentes, cuestionables, e inversas.

Es por esto que en el presente trabajo se utilizará como base para tener una mejor organización dentro de la empresa brindando y asegurando una mayor atención al cliente, considerando ser una herramienta para las personas que tienen contacto directo con los clientes que acuden al sitio, de igual manera la creación de la filosofía empresarial para tener una mejor visión y así más clara idea sobre la cual se está trabajando.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al revisar la lista de archivos que se encuentran en el restaurante y al realizar una pequeña plática se observó que el dueño no tiene una visión de la organización bien definida, y debido a que el restaurante se ha enfocado a otros problemas, no ha tenido tiempo de crear la filosofía dentro del negocio. Como consecuencia, se puede ver que el equipo operativo no busca los mismos fines de la empresa, realiza su trabajo a su manera, sin seguir las normas de la empresa que, a pesar de que existen como tal no las conocen pues no han sido establecidas de manera formal a los trabajadores, en situación de la estructura no cuenta con ningún documento formalizado, los trabajadores no tienen bien definidas sus responsabilidades, ocasionando frecuentemente la duplicidad de actividades. En cuanto a la transición del conocimiento, el personal operativo más antiguo enseña al personal nuevo y las recetas, cantidades, actividades, sufren modificaciones al pasar de boca en boca, debido que no existe un documento o un estándar que las defina correctamente. Situación de los procesos: El equipo administrativo, no sabe cómo se deben realizar las actividades del negocio. Ninguna actividad tiene un estándar que asegure la calidad del servicio que se le da al cliente.

1.3 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Este proyecto tiene como finalidad el mejoramiento de los procesos que actualmente se llevan a cabo dentro de la empresa, se tiene contemplado que para el mes de abril del año 2018 después de haber encuestado y estudiado el comportamiento a los clientes sobre la atención recibida en dicho establecimiento pero enmarcada en la filosofía de la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar la filosofía de la empresa de acuerdo a la identidad y los valores de la misma.
- Identificar los puntos de mejora para elaborar el manual de acuerdo con la encuesta aplica.
- Implementar el manual con las propuestas y realizar las evaluaciones correspondientes a los clientes para evaluar los resultados obtenidos una vez implementada la propuesta de mejora.

1.4 HIPÓTESIS

El supuesto a probar es que con la implementación de las propuestas de mejora asentado en el manual del proceso de atención al cliente, es posible que la percepción de los clientes en el servicio mejore, utilizando cuestionarios y preguntas como herramienta de medición.

1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

En la actualidad las empresas deben estar preparadas para enfrentar los desafíos que hay entre los negocios y así sobresalir por medio de estrategias que ayuden a la mejora continua dentro de la organización.

Los motivos que llevaron a realizar este proyecto, de acuerdo a los beneficios obtenidos son:

- La existencia de un material de consulta sobre los procesos que se deben mejorar y deben ser utilizados en el punto de venta.
- Detallar de forma clara y precisa las actividades del personal que mantenga contacto directo con el cliente.
- Filosofía empresarial
- Propuestas para una mejor atención
- Procesos que mantengan estándares de calidad.

Temas que si bien han sido ya estudiados, su implementación en México en las empresas como Oaxacalifornia resulta casi nulo de ahí la importancia para que este proyecto sirva como marco de referencia para su implementación.

1.6 LIMITACIONES Y ALCANCES

El enfoque basado en procesos es una herramienta propuesta por la serie de Normas ISO9000 que propone mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades que se realizan en distintas áreas dentro de las organizaciones este proyecto va enfocado a diseñar, documentar y hacer propuesta de un sistema de los procesos de servicio al cliente de una empresa de tipo restaurantera. Realiza un diagnóstico basado en las normas de Higiene propuestas por la Norma Oficial Mexicana, buscando demostrar la necesidad de integrar dentro de los procesos las buenas prácticas de higiene. Por último muestra una propuesta de procesos operativos para generar valor agregado en cada uno de estos y mejorar la competitividad de la empresa (ECURED, 1994).

1.7 LA EMPRESA OAXACALIFORNIA

a) HISTORIA DE LA EMPRESA

Los sabores de Ensenada, en Baja California, y de la tierra mezcalera de Oaxaca se fusionaron para crear un espacio único y diferente, donde la esencia de ambas cocinas está presente, así se formó Oaxacalifornia, el nuevo restaurante de los hermanos Ruiz. Se trata de una nueva propuesta en la zona más comercial de Oaxaca, en el sur de la ciudad, donde se realiza un tributo a los productos del mar y la tierra. La cocina es encabezada por el chef Alejandro Ruiz, quien compartió que Oaxacalifornia es la suma de dos regiones que cuentan con una gran riqueza en productos e ingredientes; cocinas muy representativas de nuestro país que ofrecen la posibilidad de conjuntarlas para crear sabores que tocan los sentidos. “Las hierbas, el maíz y los chiles de la región de Oaxaca van maravillosamente con el atún aleta azul, las almejas, los mejillones, los ostiones, los pescados de agua fría y el cangrejo, así como los quesos que se están produciendo en el Valle de Ensenada; y, por supuesto, todo maridado con un buen mezcal”, dijo el chef mexicano. La nueva propuesta de Oaxacalifornia busca romper los paradigmas de comer mariscos en Oaxaca, en un lugar agradable, dentro de un ambiente casual pero con mucho estilo (véase imagen 1), pues su menú es muy versátil y cambiará constantemente para que la gente pueda disfrutar de varias propuestas. Oaxacalifornia, ubicado en Av. Universidad 200, en Oaxaca, se suma al restaurante del grupo: Casa Oaxaca Hotel, Casa Oaxaca Restaurante y Casa Oaxaca Café. El restaurante se inauguró oficialmente el pasado 8 de septiembre y el corte del listón estuvo encabezado por Rafael Olmedo, abuelo materno de los hermanos Ruiz, quien estuvo acompañado por el chef Benito Molina, un referente de la cocina de Ensenada, así como por Ezequiel Hernández, proveedor de los productos de Baja California (food and travel, 2015).

Imagen 1. Degustación de alimentos



Fuente: Elaboración propia

b) MISIÓN

Oaxacalifornia tiene como misión ofrecer una experiencia de alimentación creativa, saludable y a la vez deliciosa; a través de una propuesta innovadora de alimentación, con una excelente atención y calidad en el servicio, en un ambiente vanguardista, agradable y acogedor que brinde una sensación de tranquilidad y bienestar.

c) VISIÓN

Oaxacalifornia tiene como visión para el año 2020, ser reconocida como la precursora de la alimentación oaxaqueña y que además ser la empresa líder en el nicho de restaurantes que ofrecen alimentación vegana, ofreciendo una experiencia original y diferente a través la preparación de alimentos que además de fomentar la buena salud, se destaca por su excelente servicio en un ambiente acogedor e inigualable.

d) OBJETIVOS

- Ofrecer en Oaxaca una nueva experiencia de alimentación combinando la salud con la creatividad y el buen sabor.
- Alcanzar las ventas deseadas que permitan generar rentabilidad y recuperación de la inversión en el menor tiempo posible.
- Garantizar un negocio exitoso y sostenible en el tiempo que permita obtener rentabilidad y maximización de recursos a largo plazo.
- Conquistar un posicionamiento en la mente de los Oaxaqueños, que ubique al negocio como referente de la comida sana y creativa de la ciudad.

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

El estudio del comportamiento de los consumidores del Restaurante Oaxacalifornia tendrá un enfoque cualitativo ya que se requiere conocer la percepción de los consumidores sobre el proceso de decisión de compra y los factores que consideran que los motiva a consumir en éste restaurante. El método cualitativo que se utilizará es el estudio de caso porque se pretende narrar las experiencias de los consumidores por lo que se empleará la técnica de entrevistas a profundidad. El alcance del estudio será exploratorio porque se requiere examinar el problema de investigación poco estudiado. La recolección de los datos se hará a través de encuestas a profundidad, con preguntas y no estructuradas, con el objetivo de conocer y comprender a los consumidores del Restaurante Oaxacalifornia. Así mismo indagar sobre lo que les gusta, preferencias, etc. Muestreo El elemento de muestreo de ésta investigación serán los consumidores del Restaurante Oaxacalifornia la unidad de análisis de muestreo.

A continuación se describen las actividades.

- Realizar una junta para exponer al personal el objetivo de esta investigación y los pasos a seguir para lograrlo.
- Elaborar una serie de cuestionarios para recabar información acerca de las actividades que realiza cada empleado según su puesto y la relación que tiene con otros.
- Entregar a los clientes los cuestionarios para verificar que la atención brindada es la correcta

CUESTIONARIO

Objetivo: Conocer el grado de atención recibida durante su visita al restaurante

ENCUESTA PARA EL CLIENTE

EDAD:

SEXO:

ESTADO CIVIL:

1 ¿Con qué frecuencia acude al restaurante?

- Primera vez
- Segunda vez
- Tercera vez o más.

2 ¿Cuál fue la razón que escogió a “Oaxacalifornia entre otros restaurantes?

- Por la experiencia que he tenido en este restaurante
- Recomendación
- Otro, especifique: _____

3 ¿Cuándo suele venir al restaurante?

- Desayuno (lun-vie) (fin de semana)
- Comida (lun-vie) (fin de semana)
- Cena (lun-vie) (fin de semana)

4 ¿De qué forma se enteró usted la existencia de este restaurante?

- Redes sociales
- Recomendación
- Otro, especifique: _____

5 ¿Cómo calificaría la cortesía y trato de los empleados de Oaxacalifornia?

- Bueno
- Regular
- Malo

6 ¿Rapidez con la que fue otorgado el servicio?

- Bueno
- Regular
- Malo

7 ¿Cómo calificaría la limpieza del restaurante?

- Bueno
- Regular
- Malo

8 ¿La calidad del servicio recibido ha sido?

- Bueno
- Regular
- Malo

9 ¿La relación precio/calidad del servicio es?

- Bueno
- Regular
- Malo

10 ¿El tiempo de espera para ser atendido fue?

- Bueno
- Regular
- Malo

11 ¿Con qué nivel de eficacia le atendimos?

- Bueno
- Regular
- Malo

12 ¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende?

- Bueno
- Regular
- Malo

- Recopilar la información anterior y transcribirla a un documento para posteriormente darle uso administrativo.
- Realizar una reunión por departamento para acordar entre los integrantes del mismo las actividades correspondientes de cada uno y la relación que tiene con otros puestos de diferentes departamentos.

- Elaborar el manual de procedimientos con el formato y la información anteriormente recopilada, imprimirlo y enviarlo a cada gerente para la aceptación del mismo.
- Realizar una reunión para entregar al gerente una copia del manual de Atención al cliente.
- Imprimir y empastar un manual de procedimientos en general de toda la empresa y otro por cada departamento de la misma, para que este sirva de base para capacitación de futuros empleados o para actualizaciones del mismo.

CAPÍTULO 3. DESARROLLO DEL PROYECTO

3.1 PROCESOS QUE SE REALIZAN EN LA EMPRESA

- Proceso de bienvenida.

La Bienvenida es el primer proceso operativo para el servicio al cliente a cumplir, este se activa a la llegada del cliente, dentro de este proceso, se llevan a cabo una serie de actividades para recibir atentamente a los comensales que van llegando al negocio. El proceso se cumple en dos áreas del restaurante, por lo que existen dos responsables para el cumplimiento de éste, la primer área es para el valet parking, que es responsable de cumplir las actividades señaladas en el diagrama de flujo como “Valet parking”, este procedimiento se debe cumplir solamente si el cliente llega en automóvil y desea que se le estacione el auto, este es considerado un procedimiento que genera valor agregado al negocio, pues dentro de la colonia, ningún restaurante cuenta con este tipo de servicio, el objetivo de esta parte el procedimiento es recibir al cliente que desea servicio de valet parking, entregarle su Boucher, estacionar y asegurar su auto. La segunda área donde se cumple el resto del proceso de bienvenida, la cumple el Host. Esta es la persona responsable de darle la bienvenida al comensal después de haber pasado por el proceso de valet parking o no. El Host debe conducir al cliente a la mesa que este desee o a reservado, comentarle promociones del día y entregar el menú a todos los comensales que se sientan en la mesa.

- Proceso de toma de orden.

La toma de la orden es el proceso que se realiza una vez que haya terminado el proceso de “Bienvenida” este comienza cuando el cliente ya está sentado en su mesa con los menús en mano y enterado de las promociones del día. El proceso de “Toma de la orden” cuenta con un subproceso llamado “Transcripción de comandas”, el responsable de cumplir la serie de actividades de este proceso es el “Mesero” El proceso comienza una vez que el mesero se acerca a la mesa, saluda y pregunta a los comensales si gustan el caldo de cortesía (Consomé de camarón o de pollo) que ofrece el restaurante a todos sus clientes. Si el cliente desea el caldo, el mesero lo solicita directo a cocina, sin crear comanda o ingresar datos en el sistema. Se pregunta al comensal si este desea ordenar, el mesero escribe los datos del pedido en una comanda, la cual debe ser llenada de

acuerdo al “Llenado de comandas”. Ya una vez que el cliente termina de hacer su pedido, el mesero se traslada a la terminal para ingresar los datos de la comanda en el sistema. Aquí es donde comienza el subproceso de “Transcripción de comandas” este tiene el objetivo de abrir una cuenta, ingresar todos los datos de la mesa a la que se le tomó la orden, anotando el número de mesa, la orden del cliente junto con las especificaciones que hace al platillo o bebida solicitado y por ultimo verificar los datos de la comanda con los datos ingresados, para asegurarse que sean correctos. Por último, son impresas las comandas del sistema y el mesero es responsable de asegurarse que se encuentren presentes en barra o cocina según sea el caso. Si el cliente ha ordenado platillos que requieran aderezos o salsas, estos se sirven en la mesa antes de la llegada del platillo.

- Proceso de elaboración de platillos.

Proceso realizado dentro del área de cocina, el proceso fue dividido para poder ser realizado por tres etapas. El proceso comienza con la recepción de la comanda impresa. El jefe de cocina es quien la recibe y anuncia al personal de cocina las cantidades e ingredientes necesarios para la elaboración de los platillos solicitados, estas cantidades e ingredientes salen del documento “Recetario y gramaje”. Tras haber ordenado al equipo de cocina (Parrillero, encargado de freidora y encargado de preparación del platillo), cada integrante debe comenzar a realizar sus actividades para preparar los productos, estén listos y se pueda armar el platillo dándole la correcta presentación. El jefe de cocina siempre es responsable de verificar que todos los platillos hayan sido elaborados de manera correcta, sus ingredientes estén en buen estado y que el platillo mismo tenga una buena presentación para servirlo al cliente. Para que este proceso funcione correctamente, se requiere de un mínimo de 4 integrantes en el área:

- Jefe cocina
- Parrillero
- Encargado de freidora
- Encargado de preparación del platillo.

Como se muestra en la imagen 2, es un proceso especializa a los trabajadores del área de cocina en un solo equipo, por lo que los trabajadores cumplen solo una serie de

actividades limitadas para el proceso de elaboración de platillos, esto hace más fácil que los integrantes adquieran con mayor rapidez.

Imagen 2. Elaboración de platillos



Fuente: Elaboración propia

- Proceso de charolero

Este proceso comienza una vez que está listo el platillo o bebida que el cliente ha solicitado. La primera serie de actividades que se deben cumplir son la del subproceso de “Servir platillo o bebida” el charolero debe estar atento a que el platillo de cocina o la bebida estén colocados sobre su dicha barra, junto con la comanda que indica el nombre del producto, especificaciones y la mesa a la que debe ser entregado. Una vez que el charolero revisa dichos datos, traslada los productos a la mesa indicada y son servidos a los clientes, mencionando el nombre de cada producto con sus especificaciones para prevenir errores en el pedido del cliente. Una vez que termina de servir los productos se le pregunta al cliente si le hace falta algo más. De ser así, el charolero es responsable de acudir al área de barra o cocina según sea el caso, y preguntar por el estado del producto que hace falta. Una vez informado, se acerca al cliente y se le menciona el estado actual de su pedido. Una vez cumplido el subproceso de “Servir platillo o bebida” el charolero

tiene la responsabilidad de asegurar que las mesas de los clientes estén libres de “Muertos”, este es el objetivo del subproceso de “Retirar muertos” en el cual el charolero debe estar atento a las mesas de los clientes, que estén terminando de consumir su pedido, para retirar a tiempo basura, cubiertos, platos, y vasos. Y dejar la mesa libre de objetos para que el cliente sienta limpia su área. En caso que el cliente haya terminado, se debe sacudir la mesa, para retirar pedazos de comida o líquido que hayan sido derramados. Una vez que son retirados los muertos, estos se deben llevar al área de cocina o barra según sea el caso. Retirarles los restos de comida y colocar en las bandejas que el encargado de “Lava loza” del área, debe recoger para llevarlas al fregadero. En caso de que el cliente desee ordenar algo más, el charolero no está habilitado para cumplir con el proceso de “toma de orden”, es por esto que se le avisa al cliente que enseguida vendrá un mesero a atenderlo. Mientras que, el charolero avisa al mesero encargado del área para que este pueda cumplir con el proceso de “Toma de orden”. El puesto del charolero fue creado para que el mesero siempre se encuentre atento a las necesidades del cliente, es por esto que el charolero solo está limitado a transportar comida y retirar muertos.

Imagen 3. Proceso de charola



Fuente: Elaboración propia

- Proceso de cuenta

El proceso de cuenta comienza una vez que el cliente ha solicitado la cuenta al mesero. Durante este proceso, se realiza una serie de actividades para realizar el cobro del servicio que se le ha dado al o a los clientes, ya sea por efectivo o por medio de cobro de tarjeta. Dentro del proceso participan dos responsables. El mesero y el cajero. El mesero es responsable de llevar la cuenta al cliente, realizar el cobro por medio de la tarjeta en caso de que el pago sea por medio de esta, llevar el Boucher o efectivo al encargado de caja y regresar la cuenta con cambio al cliente. El encargado de caja es la persona responsable de hacer cobros con efectivo y el cobro en el sistema. El cobro en el sistema sirve para registrar el pago por el servicio y cierre de cuentas, de esta manera poder administrar todos los ingresos que recibe el restaurante durante el día.

Imagen 4. Cuenta a clientes



Fuente: Elaboración propia

- Proceso de despedida

A continuación, se cumple la actividad de la despedida del cliente, en esta actividad el mesero se debe despedir del cliente, de una manera calurosa, educada, improvisada y casual, con el fin de darle el agrado al cliente y hacerle comprender que en Oaxacalifornia hacemos a un lado las etiquetas y formalidades. Ya una vez que el cliente, se retira, el mesero debe limpiar la mesa en la que se encontraba el comensal, quitando por completo los muertos, basura y restos de comida, acomodando la mesa, sillas, manteles y servilleteros. Ya que la mesa se encuentre en condiciones para volver a recibir personas,

se le avisa al host, el nombre de la mesa que está lista para la llegada de nuevos clientes. En caso de que el cliente haya solicitado servicio de valet parking, este debe cumplir el subproceso de “Entrega de auto” en el cual el valet recibe el Boucher del auto, va por el auto y lo traslada a la entrada del restaurante para que el cliente se retire.

3.2 FODA

De acuerdo al proceso anteriormente descrito se realizó un análisis FODA como herramienta de análisis de la situación del Restaurante.

Fortalezas

- Calidad en platillos.
- Chef´s con alto conocimiento en el área restaurantera.
- Ambiente agradable.

Oportunidades (O)

- Innovación del menú.
- Expansión del restaurante.
- Remodelación del lugar.

Debilidades (D)

- Poca Publicidad.
- Un restaurante en el estado.
- Bajo nivel de posicionamiento.

Amenazas

- Mucha competencia directa.
- Robo al establecimiento.
- Conflictos Sociales.

3.3 Identificar los puntos de mejora

Como podemos observar de acuerdo con el análisis FODA, se debe trabajar en las debilidades que son las que impiden una mejor atracción al establecimiento, principalmente con la poca publicidad que a este se le da, otro punto que también puede ser importante es la existencia de un solo local en el centro de la ciudad, con el tiempo este punto dentro del FODA desaparecerá ya que se tiene contemplado la expansión del establecimiento en el mismo centro de la ciudad, instalándolos de manera estratégica en diferentes puntos de la ciudad, incluyendo las zonas con mayor poder adquisitivo que es colonia Reforma y San Felipe del Agua.

3.4 Resultados de los cuestionarios

Se diseñó un cuestionario para la recolección de datos cuantitativos dicho cuestionario se aplicó a una muestra de personas que se consideraron como potenciales clientes para el restaurante, dicho cuestionario tubo como finalidad identificar el servicio brindado a los clientes que llegan al restaurante.

La encuesta anteriormente mencionada fue aplicada a clientes que acudieron al restaurante Oaxacalifornia en un lapso de siete días, que fue de lunes a domingo, con la finalidad de obtener información sobre la atención que se le da al cliente, con esto podemos observar el porcentaje de comensales que está satisfecho con las atenciones brindadas, así mismo quienes no lo están.

A continuación se da a conocer los días de aplicación de cuestionarios en el restaurante Oaxacalifornia.

- Lunes 26 de marzo, 18 cuestionarios
- Martes 27 de marzo, 15 cuestionarios
- Miércoles 28 de marzo, 20 cuestionarios
- Jueves 29 de marzo, 19 cuestionarios
- Viernes 30 de marzo, 22 cuestionarios
- Sábado 31 de marzo, 25 cuestionarios
- Domingo 1 de abril, 23 cuestionarios

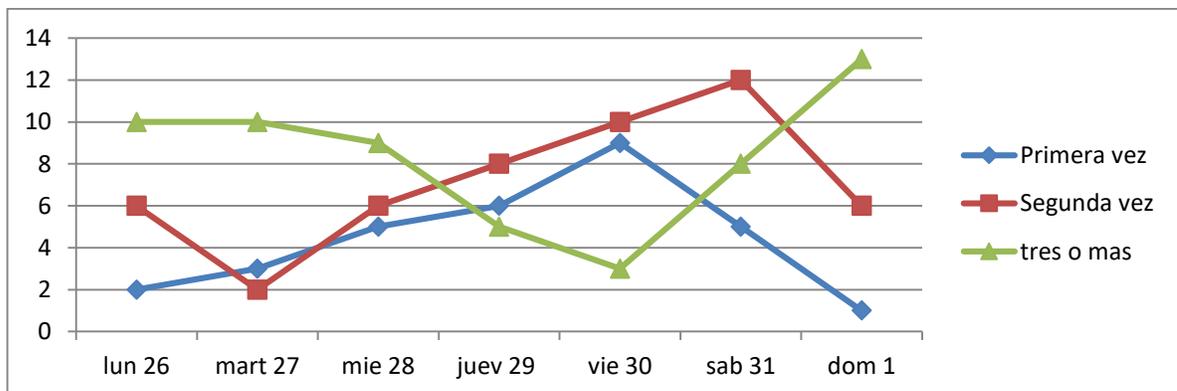
El total de cuestionarios aplicados en Oaxacalifornia da un total de 142, tomando en cuenta que solo se aplicó a personas mayores de 18 años.

A continuación se muestran los resultados de los cuestionarios aplicados en el restaurante Oaxacalifornia durante una semana consecutiva, este método fue aplicado con la finalidad de conocer actualmente la opinión de los clientes sobre el servicio recibido en dicho restaurante, cada gráfica muestra los resultados de la misma pregunta en los 7 días de la semana, tomando como base la cantidad de cuestionarios respondidos por los clientes, cabe destacar que de los resultados obtenidos se tomará una opinión promedio.

Con esta herramienta sabremos lo que está bien para mantenerlo, y lo que está mal y que debemos mejorar para cumplir al cien por ciento el proceso de atención a las personas que día a día acuden a dicho restaurante.

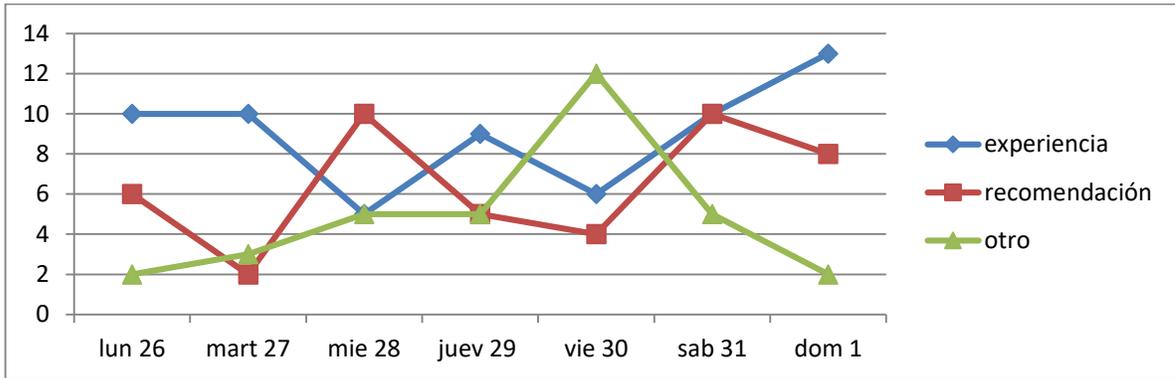
- Recolección de información de los clientes en base a la atención ahí brindada, la cual consistió en la elaboración de, cuestionarios y la observación misma.
- Diseño del manual, para lo cual se llevó a cabo un proceso de selección de la información que debía contener el manual, y las propuestas a implementar para mejorar el proceso de atención hacia el consumidor
- Implementación de los mismos, esta se llevó a cabo de forma uniforme en las áreas, posteriormente se realizó una evaluación para poder evaluar mejoras en las actividades propias de la empresa.

1 ¿Con qué frecuencia acude al restaurante?



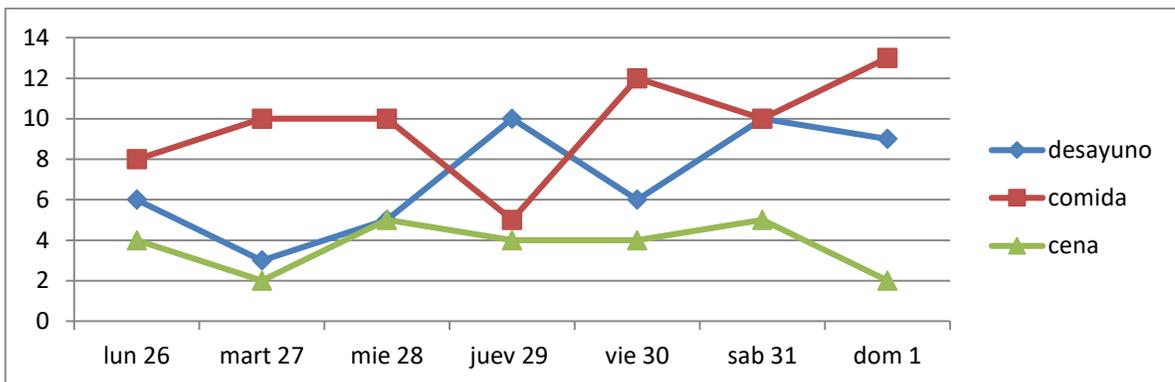
Fuente: Elaboración propia

2 ¿Cuál fue la razón que escogió a “Oxacalifornia entre otros restaurantes?”



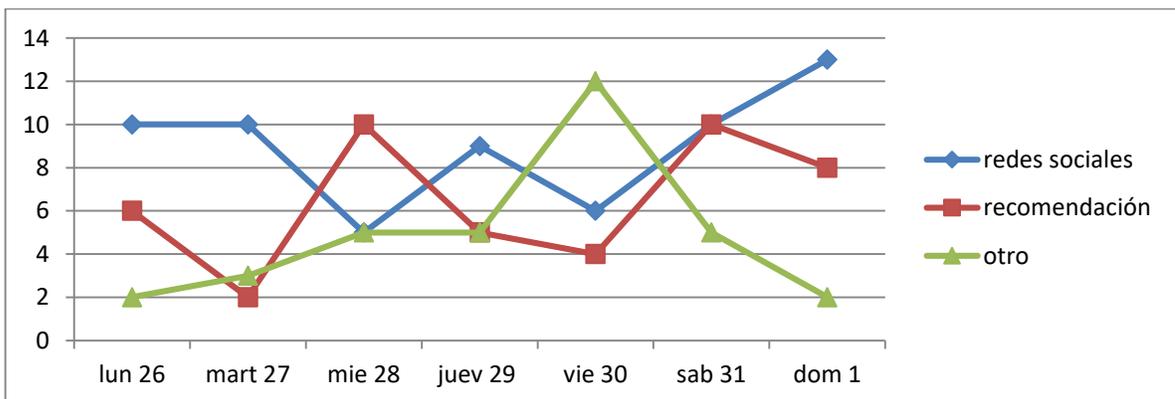
Fuente: Elaboración propia

3 ¿Cuándo suele venir al restaurante?



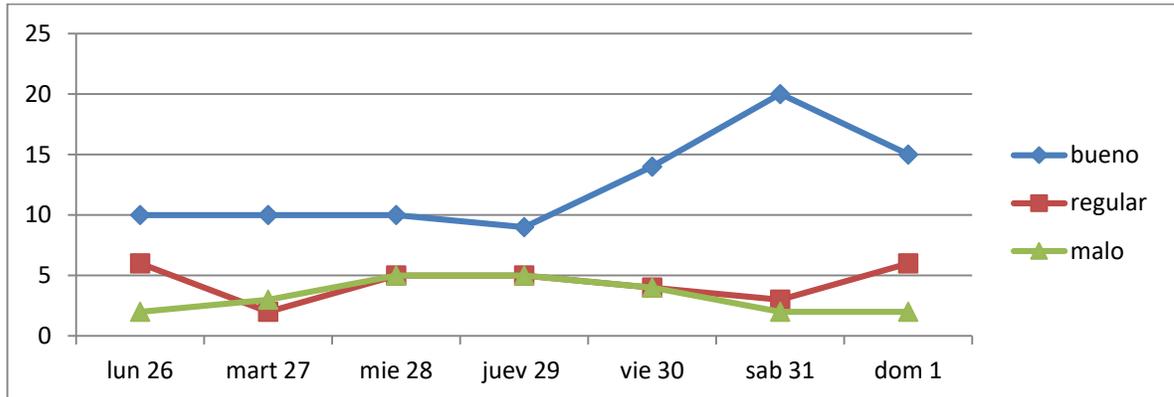
Fuente: Elaboración propia

4 ¿De qué forma se enteró usted la existencia de este restaurante?



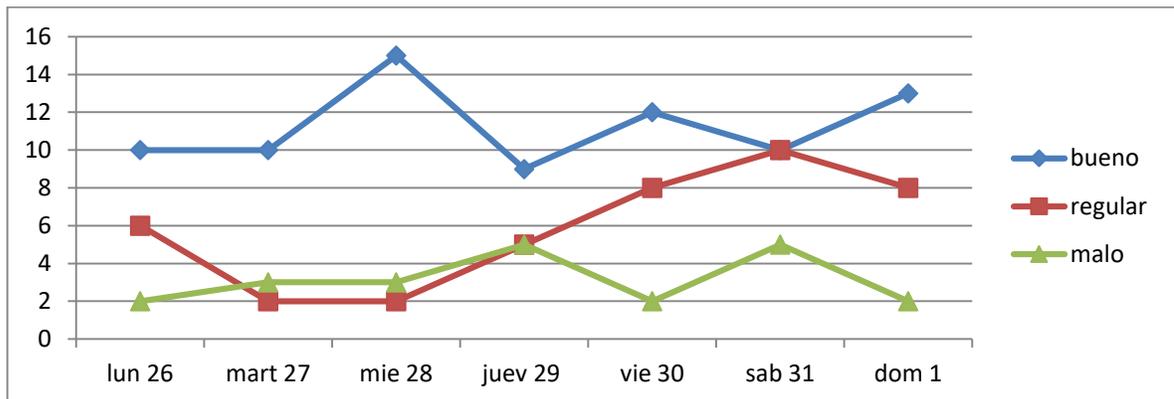
Fuente: Elaboración propia

5 ¿Cómo calificaría la cortesía y trato de los empleados de Oaxacalifornia?



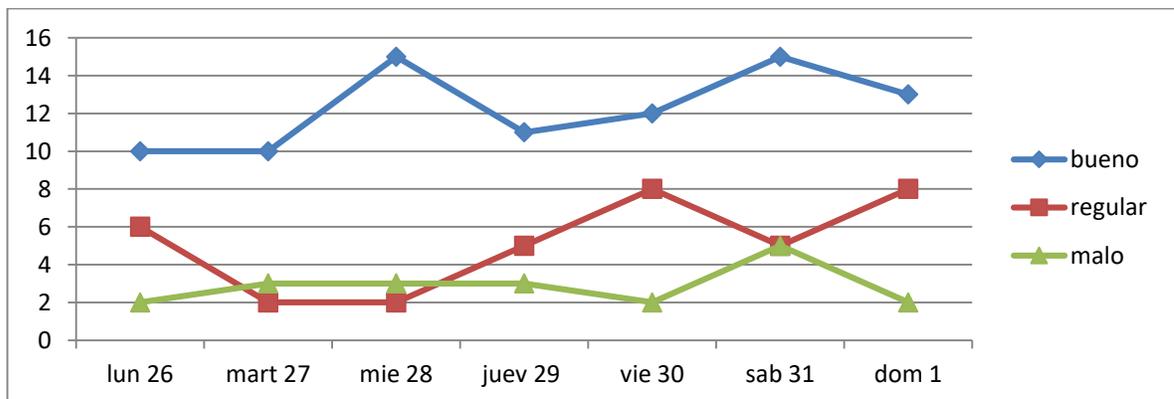
Fuente: Elaboración propia

6 ¿Rapidez con la que fue otorgado el servicio?



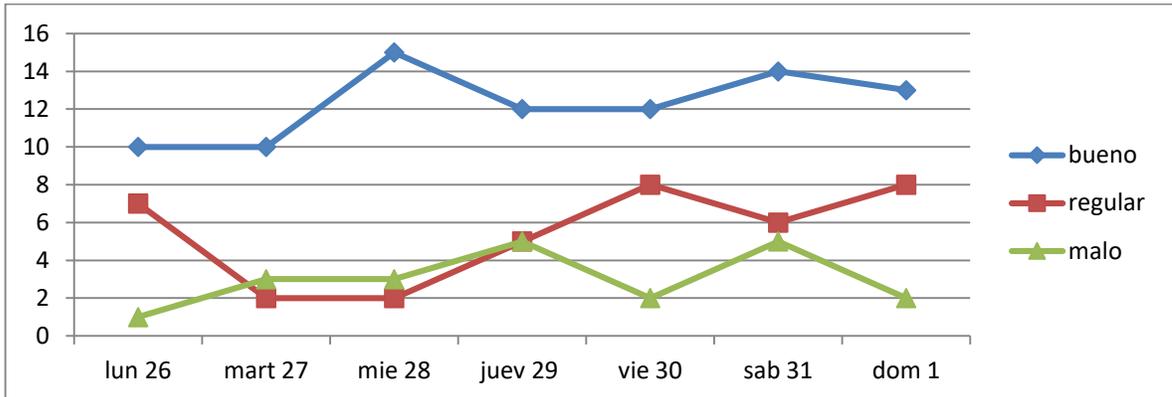
Fuente: Elaboración propia

7 ¿Cómo calificaría la limpieza del restaurante?



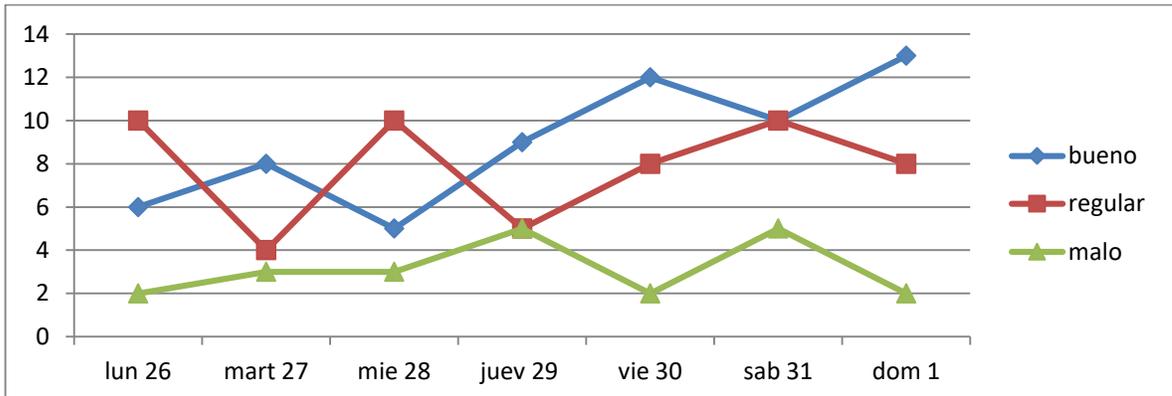
Fuente: Elaboración propia

8 ¿La calidad del servicio recibido ha sido?



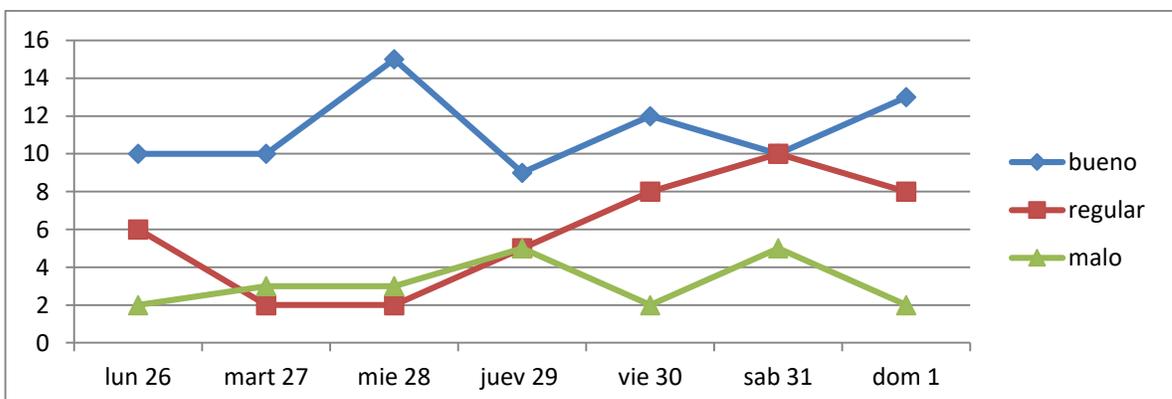
Fuente: Elaboración propia

9 ¿La relación precio/calidad del servicio es?



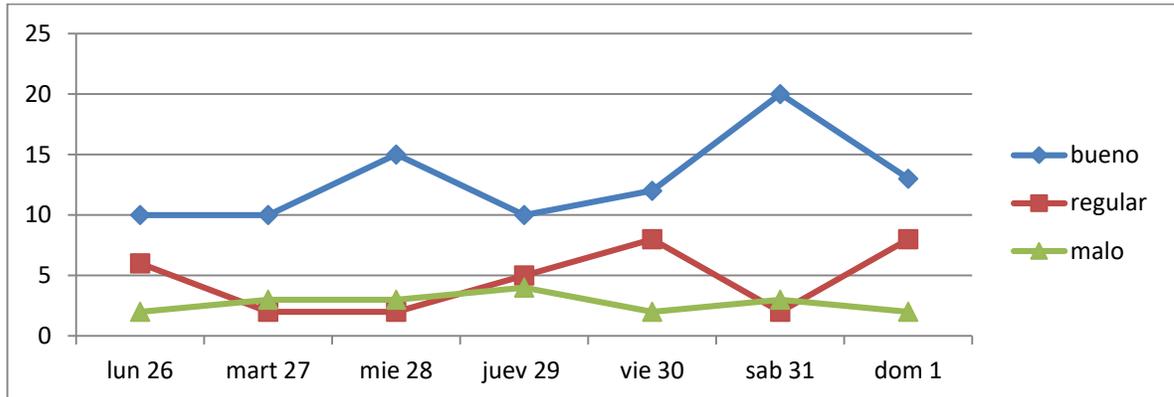
Fuente: Elaboración propia

10 ¿El tiempo de espera para ser atendido fue?



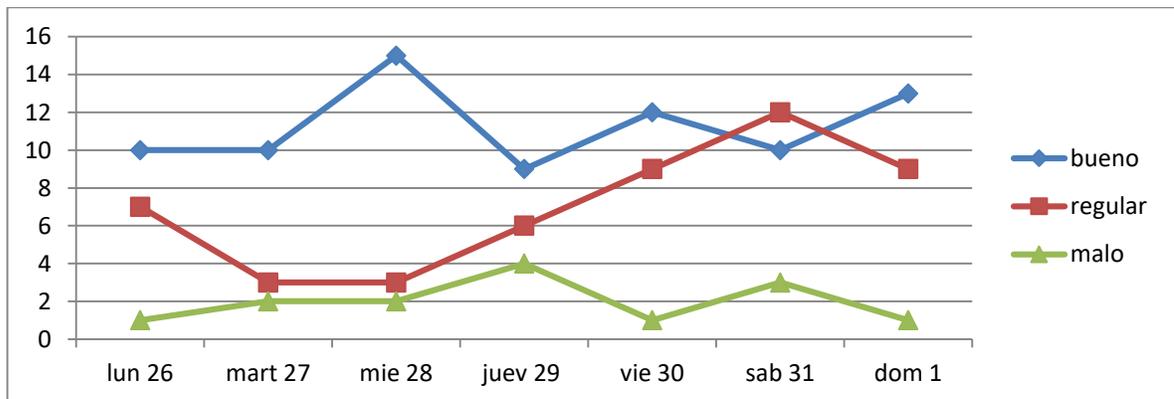
Fuente: Elaboración propia

11 ¿Con qué nivel de eficacia le atendimos?



Fuente: Elaboración propia

12 ¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende?



Fuente: Elaboración propia

3.5 PROPUESTAS PARA MEJORAR EL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

1.- La Primera Imagen es la que cuenta.

Seguramente lo hemos escuchado frecuentemente que debemos dar una primera impresión positiva, lo cual nos permite generar confianza con el cliente como del servicio.

2.- Dar un saludo cordial lo más pronto posible al momento de llegar el cliente.

Repetiré lo que muchos expertos dicen en que los primeros 10 a 30 segundos son los más importantes ya que al momento de llegar el cliente debe sentirse importante, para lo cual debemos entrenar a nuestro personal en la forma de saludar. Recuerden la recepción y la bienvenida del cliente son las que marcan la pauta para la presentación de un buen servicio y una adecuada atención.

3.- Generar empatía con el cliente

Si se falla en este proceso no se logrará un adecuado servicio al cliente, en esta fase los meseros deben demostrar interés por el cliente tanto en el lenguaje verbal como en el lenguaje no verbal. Es importante notar interés y recomendar más allá de lo que espera el cliente.

4.- Dirigir al Cliente a la mesa asignada o una mesa limpia y desocupada.

Una vez recibidos los clientes es importante dirigir al cliente hacia la mesa y no esperar a que el cliente decida, ya que si me anticipo a la decisión del cliente puedo lograr:

- Atención más personalizada.
- Si estoy en horas de poca afluencia puedo ubicar a los clientes en lugares estratégicos permitiendo dar un servicio más ágil.
- Identificar la cantidad exacta de personas que son, ya que pueden estar esperando a alguien más, y evitar el incomodarlos posteriormente para hacerlos cambiar de mesa.

5.- Entregar el Menú en las manos

Es importante entregar el menú en las manos de los clientes, la recomendación es de entregar el menú cerrado, pero siempre y cuando el menú tenga el logotipo de mi empresa en la portada, caso contrario de no existir el logotipo en la portada se debe entregar abierto en la primera hoja donde se encuentre el logo de mi empresa, eso me ayudará a que el cliente se identifique con mi marca.

Al momento de entregar es importante generar un contacto visual con el cliente y sugerir bebidas o picadas mientras los clientes leen el menú, esta acción me permitirá vender un producto y enganchar a los clientes, ya que de un 5 a 10% de clientes que llegan a

restaurantes suelen leer el menú y levantarse y retirarse ya que no existió un enganche adecuado por parte del mesero.

6.- Tomar el pedido

Una vez que los clientes ya pudieron decidir entre las opciones gastronómicas de mi restaurante, es momento de tomar el pedido, para lo cual es importante ser organizados y levantar el pedido usando la comanda, y mantener siempre una referencia para no equivocarme al momento del servir los platos.

7. Servir al cliente

Servir las opciones elegidas por el cliente, es importante que de existir niños, sean ellos los primeros en ser atendidos, y los platos de los adultos salgan todos al mismo tiempo, dependiendo si son entradas o platos fuertes, siempre manteniendo un control en el tiempo de despacho de pedidos.

8. Visitas de Cortesía

Durante todo el proceso de servicio es importante desarrollar visitas de cortesía que me permitan identificar si el sabor, textura o servicio de las opciones gastronómicas han sido las adecuadas. Se recomienda dos visitas de cortesía (Una luego de entregar los platos fuertes y la otra antes de finalizar el servicio), cuando se realicen estas visitas de cortesía es importante aprovechar el momento y retirar vajilla o cristalería.

9. Ofrecer Postres o cafés

Estar siempre pendiente de nuestro cliente implica identificar el tipo de elección gastronómica y poder sugerir un bajativo o un café o un postre

10. Entregar la cuenta

Cuando el cliente haya solicitado la cuenta es importante despejar cualquier duda, de la misma manera que durante todo el servicio, hay que estar pendientes que la cuenta no exceda los 5 minutos de entrega desde el momento en que lo solicitó.

11. Finalizar la atención

Una vez que se canceló la cuenta, es momento de agradecer a los clientes por preferirnos e invitarlos a regresar, recordando siempre que los últimos 30 segundos son igual de importantes que los primeros 30 segundos.

12. Seguimiento y Fidelización

Es tarea de todos los colaboradores del restaurante cuidar al cliente, al momento de elaborar la factura se levanta una base de datos que me permitirá hacer un seguimiento de la percepción que tuvo el cliente del servicio de mi restaurante, y posterior a ello poder enviar futuras promociones o lanzamientos, así mismo estar pendiente de mi cliente en fechas especiales como su cumpleaños.

3.6 SPEECH (CONVERSACIÓN)

Durante el proceso de atención al cliente en restaurante se realiza es acercarse a la mesa del cliente después de haber revisado la carta y tomar la orden, pero muchas veces los platillos que en la carta mencionan no están elaborados, o en ese día no se ofrecerá tal producto, entonces en base a eso se implementó una posible propuesta para que los clientes puedan elegir entre lo que se ofrece y lo que no.

Buenos días/buenas tardes. -Buenos días/buenas tardes. Bienvenido.

-¿Qué desea tomar?

-¿Tienen?

Sí, tenemos... No, lo siento, no tenemos... No, lo siento, no nos queda...

¿Cuánto cuesta?

-Cuesta...

-Desearía un/una...

Bebidas Un... café zumo (de naranja, manzana, piña) té vaso de agua (con gas, sin gas)

-De igual manera tenemos lo que es Mezcal, lo que es tobalá, espadín y cuish.

Una... cerveza (jarra, caña) infusión (de manzanilla, tila, menta) copa de vino (tinto, rosado, blanco)

Comidas Un bocadillo de... jamón, queso, panceta. Un pincho de... tortilla, ensaladilla. Una tapa de... tortilla, ensaladilla, empanadillas, croquetas, jamón.

Mientras el cliente está por decidir su platillo, el mesero antes de tomar la orden le puede sugerir diferentes alimentos o bebidas de manera hablada para así el cliente tendrá mayor atención en el proceso de toma de orden, y él se sentirá más atendido por parte del mesero.

3.7 EVALUACIONES CORRESPONDIENTES A LOS CLIENTES PARA EVALUAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS UNA VEZ IMPLEMENTADA LA PROPUESTA DE MEJORA

El 14 y 15 de abril del presente año fue el día que se aplicó el sondeo en el restaurante Oaxacalifornia después de observar brevemente a los meseros durante el transcurso de ambos días mencionar el speech durante la toma de orden a los clientes, en donde se le da sugerencias de los platillos y bebidas que pueden acompañar así mismo alguna bebida que tengan en especial en ese mismo día y que no está incluida en la carta, así ellos tienen una idea más amplia que es lo que más les gusta para acompañar con la elección de su platillo ya ordenado, para cerciorarse también se le pregunto al comensal si el mesero le sugirió algunas bebidas para acompañar su comida.

A continuación se muestran las preguntas realizadas a los comensales

- 1.- ¿Cuántas veces ha venido al restaurante?
- 2.- Le dieron sugerencias de bebidas?
- 3.- ¿Su elección de comida fue por la carta o por la sugerencia del mesero?
- 4.- ¿Cómo consideraría la atención recibida?
- 5.- ¿Recomendaría el restaurante?

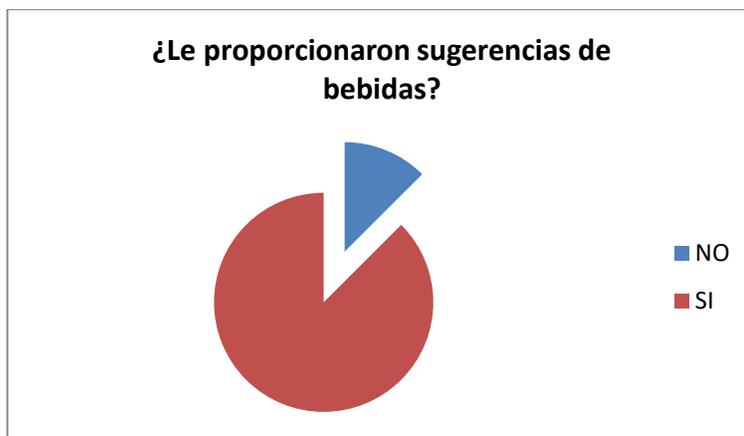
Cabe mencionar que los ambos días se realizó el sondeo y se aplico unas preguntas a los clientes después de haber pedido la cuenta, el total de personas a quienes se le realizó las preguntas fue de 40 personas por ambos días, lo cual arrojaron estos resultados.

1.- ¿Cuántas veces ha venido al restaurante?



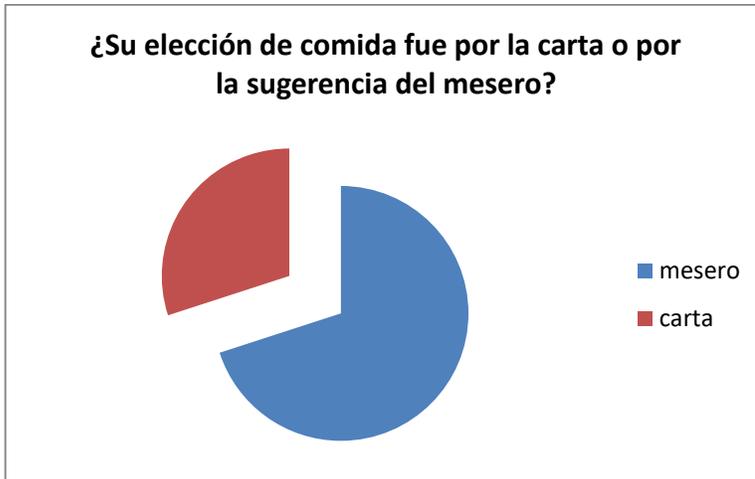
Elaboración propia

2.- ¿Le proporcionaron sugerencias de bebidas?



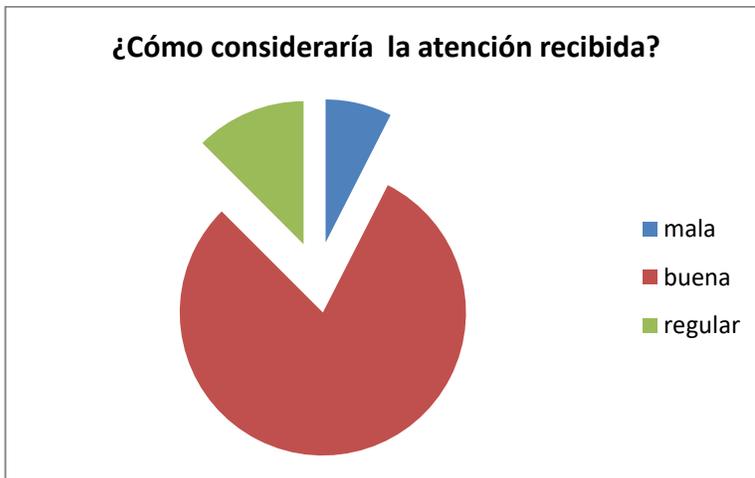
Elaboración propia

3.- ¿Su elección de comida fue por la carta o por la sugerencia del mesero?



Elaboración propia

4.- ¿Cómo consideraría la atención recibida?



Elaboración propia

5.- ¿Recomendaría el restaurante?



Elaboración propia

CAPITULO 4 RESULTADOS Y CONCLUSIONES

4.1 RESULTADOS

De acuerdo con el objetivo que fue conocer y comparar en ambos trabajos realizados el grado de atención que reciben los clientes en dicho establecimiento, al finalizar el trabajo de los cuestionarios y posteriormente la aplicación de sondeo y preguntas a los clientes con la finalidad de conocer el grado de atención que se brindó antes y después de haber implementado la idea del *Speech*, que es darle al cliente una sugerencia ya sea de comida como de bebidas nos percatamos que en algunas preguntas los clientes continúan que la atención recibida es buena pero haciendo una breve comparación entre las preguntas que se repiten en ambas encuestas es ¿Cómo ha sido la atención recibida? se ve reflejado a simple vista que cambia la gráfica en un porcentaje mayor a la encuesta que se realizó primero, a pesar que se encuestaron más personas el primer trabajo eso no fue un impedimento para que en tan solo dos días los cambios fueran notorios, aquí es donde se ve reflejado que el trabajo y la implementación de dicho trabajo tuvo buenos resultados, habría que darle continuidad a dicho trabajo para obtener resultados con mayor precisión y más acerados a la realidad, de igual manera en la pregunta número tres del segundo cuestionario que habla sobre quien decidió su compra, si por la carta que se le entrego o por el argumento que le dio la persona que la atendió, en este caso el mesero, de las 40 comensales encuestados la gráfica muestra que 12 personas ordenaron sus alimentos basando se en la carta de alimentos, mientras las otras 28 respondieron que eligieron su platillo gracias a la sugerencia que el mesero les brindo, a pesar de que se sienten mejor atendidos mientras les hablas cara a cara según comentarios de los mismos comensales.

Con esto hacemos vínculo con la hipótesis antes mencionada supuesto estudio a probar es que con la implementación de las propuestas de mejora asentado en el manual del proceso de atención al cliente, es posible que la percepción de los clientes en el servicio mejore, utilizando cuestionarios y preguntas como herramienta de medición.

Por otra parte se hizo mención en que la empresa no tiene bien definida su filosofía, así que de acuerdo en este trabajo se le implemento una filosofía organizacional de acuerdo

a las necesidades de la empresa y a petición del gerente, esta filosofía tiene como funcionalidad que el establecimiento tenga una base de lo que se es, y a lo que se quiere lograr de acuerdo a los objetivos antes mencionados, de igual manera se aplicó un cuestionario a los clientes que acudieron al restaurante en un lapso de una semana para saber las opiniones y la atención recibida por parte de los empleados, considerando que la empresa tiene contemplado mejorar este punto de atención hacia sus clientes, debemos tener en cuenta que el grado de satisfacción actual estudiado no lo podemos reflejar con números, si no con que los resultados obtenidos y menor porcentaje es lo que se debe trabajar para cambiarlo y con el paso del tiempo se verán los resultados finales.

Mi conclusión final es que el uso de una metodología como el enfoque de procesos, permitirá a quien la lleve a la práctica, tener un panorama completo de todos los factores necesarios para la planificación, implementación y mejoras de los procesos de un negocio. Haciendo así, enfocar y dirigir cada una de los procesos, procedimientos y actividades del negocio hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización.

4.2 TRABAJOS FUTUROS

Durante el desarrollo de este proyecto se ha dado como mayor importancia los procesos internos que existen en el restaurante, enfocándonos siempre en el servicio de atención al cliente sin embargo, en la práctica cualquier pequeño error en esta fase es difícil de detectar y afecta al correcto funcionamiento de la aplicación. Por esta razón se considera apropiado incorporar mecanismos de supervisión y verificación que faciliten el correcto manejo de normas para así tener mayor efectividad.

Específicamente nos enfocamos a lo que es el servicio al cliente, posteriormente por decisión del encargado del restaurante se pudo realizar la una propuesta de mejora para cada área, asignando nuevas estrategias de competitividad y lleven a obtener mejores resultados en los procesos, sobresaliendo y teniendo mayor realce en el mercado culinario.

4.3 CONCLUSIONES

Con el desarrollo presentado en el siguiente proyecto, se logra cumplir con el objetivo de hacer una propuesta de mejora de procesos al restaurante, a través de sus procesos operativos. Se desarrolló una metodología de enfoque de procesos, la cual sirvió de herramienta tanto para integrar normas, como para definir las políticas, estructura, procesos, su interrelación y los dueños de estos, con el fin de estandarizar y aumentar la eficiencia y eficacia dentro de la organización.

Para poder demostrar la necesidad de mejorar los procesos del restaurante, fue aplicado un diagnóstico que permitió obtener un panorama de indicadores que logran comprobar la necesidad de agregar buenas prácticas de atención dentro de las actividades que se realizan dentro del negocio, esto dio paso al diseño de procesos que generaran valor agregado e impulsaran la competitividad del negocio, formalizarla y dar una estructura al restaurante para que este pueda seguir creciendo y adquiriendo nuevas capacidades para colocarse un paso adelante dentro de la industria restaurantera y el comercio local.

El primer paso para la propuesta de este trabajo de tesina, fue identificar los procesos de la organización. Esta etapa permitió definir cuál es el propósito del negocio, identificando

su mercado target para poder enfocarse a este y satisfacer las necesidades y expectativas que tiene sobre el restaurante. Dentro de este primer paso, fue realizado un pequeño análisis de lo que el negocio pretende ofrecer y las percepciones y expectativas que tienen sus clientes sobre este, dando como resultado que son muy similares.

Una vez definidas las necesidades del cliente, fueron creados nuevas herramientas de atención para la organización. Se proponen los nuevos medios a seguir por los integrantes del restaurante para alcanzar metas y planes del restaurante. Aquí fue donde se integran las prácticas de higiene al restaurante, para que todas las actividades que se realicen, desde el servicio al cliente hasta los procesos de soporte, mantengan medidas de limpieza.

El macro proceso fue creado a partir de la definición y agrupamiento de las actividades necesarias para hacer funcionar el negocio, tras haber definido los procesos. Esta forma el primer nivel de acciones en secuencia del restaurante, identificando cada uno de los procesos a los que se les dio un desglose.

Siguiendo la metodología se pudo crear una propuesta de mejora al servicio de atención, esta propuesta, permitiría formalizar al restaurante al punto de poder abrirle las puertas para alcanzar certificaciones del mundo restaurantero.

Debido a que este trabajo pretendía hacer una propuesta y no una implementación, solo fueron tomados dos de cinco pasos dentro de la metodología del enfoque de procesos: "Identificación de los procesos de la organización" y la "Planificación del proceso". Este trabajo de tesis se delimitó hasta la planificación del proceso, parte en la que fueron creadas hojas de evaluación a los puestos de servicio al cliente que otorgaran indicadores necesarios para la "Implementación y medición de los procesos" en la que la organización implementa los procesos tal y como fueron planificados.

BIBLIOGRAFIA

ACSI. (5 de mayo de 2008). Retrieved 8 de ABRIL de 2018 from ACSI: www.google.com.mx/search?hl=es-419&q=marco+teorico+de+servicio+al+cliente&tbn=isch&source=iu&ictx=1&tbs=simg:CAESvQIJ-qr0GUwRGQoasQILEKjU2AQaBAgVCAoMCxCwjKcIGmIKYAgDEiibFK0UnRSwE44K-gacFJoU4QisFJ499D-VN5095DPzP8Q-kjfYP589GjBifmtGCh4y6ZiD8JUywypsTjCeGhRrVG

ECURED. (julio de 1994). <https://www.ecured.cu/ACSI>. Retrieved 2018 from EcuRed: <https://www.ecured.cu/ACSI>

EduRed. (2 de diciembre de 2010). From EduRed: www.ecured.cu/ACSI

food and travel. (5 de agosto de 2015). Retrieved 8 de abril de 2018 from food and travel: <http://foodandtravel.mx/mar-tierra-unidos-oaxacalifornia/>

Gomez, H. S. (1999). *servicio al cliente* (Vol. I). Colombia, medellin, Colombia: 3R Editores.

Kano, N. (29 de abril de 2009). *Modeo de kano*. Retrieved 8 de abril de 2018 from Modeo de kano: www.theacsi.com

Ruben. (5 de Marzo de 2018). Retrieved 2018

Serna Gomez, H. (1999). Servicio al cliente. In S. Gomez, *Servicio al cliente* (3ra ed., Vol. I, pp. 50-62). colombia, Medellin, Colombia: 3r.