

R@M

Académica

Año 2, Nº 4, Julio 2006 - Montevideo, Uruguay



La “red de relaciones” de los Emprendedores Nacientes

*María Claudia D’Annunzio y Patricia Laura
Rábago*

Como mejorar la calidad de servicio a partir de la perspectiva del cliente: Un caso de aplicación de mejoramiento de la calidad en una Pyme del sector gastronómico en la Argentina

*Alfredo Rébora, Eliana Barco, Paola de Pedro,
René Danilo Perotti, Lucrecia Subota, Agustina
Tauro, Fernanda Verna*

Garotos perdidos: os tweens no varejo.

Fernanda Leal, Paulo Ricardo Meira



Consejo Académico

Dr. Carlos Mello Moyano:

Director de IMUR - Instituto de Marketing del Uruguay

Dr. Carlos Martins Callegaro:

ex Decano de la Escola de Administração de la Universidade Federal de Rio Grande do Sul (PPGA/EA/UFRGS)

Prof. Ms. Ernani Tadeu de Oliveira:

Director Académico de la Faculdade dos Imigrantes

Prof. Ms. Renato Luiz Tavares de Oliveira:

Coordinador del Programa de Pós-Graduação em Administração y Decano de la Faculdade de Administração de la Universidade Católica de Pelotas (UCPel)

Dr. Jorge Francisco Lengler:

Coordinador del Mestrado em Administração de la Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC)

Dr. Gustavo J. Tondi:

Director de Relaciones Institucionales y Coordinador General del Programa PyMEX (CEP y MECE), UBA Universidad de Buenos Aires

Sumario

- La “red de relaciones” de los Emprendedores Nacientes

María Claudia D’Annunzio y Patricia Laura Rábago

- Como mejorar la calidad de servicio a partir de la perspectiva del cliente:

Un caso de aplicación de mejoramiento de la calidad en una Pyme del sector gastronómico en la Argentina

Alfredo Rébora, Eliana Barco, Paola de Pedro, René Danilo Perotti, Lucrecia Subota, Agustina Tauro, Fernanda Verna

- Garotos perdidos: os tweens no varejo.

Fernanda Leal, Paulo Ricardo Meira

La “red de relaciones” de los Emprendedores Nacientes

María Claudia D’Annunzio y Patricia Laura Rábago
Centro de Estudios en Administración y Economía,
Facultad de Ciencias Económicas, UNCPBA
Pinto 399, (7000) Tandil, Argentina.

E-mail: dannunzio@econ.unicen.edu.ar; rabago@econ.unicen.edu.ar

RESUMEN

En el presente trabajo se aborda, desde una perspectiva teórica, aspectos vinculados a las redes que los emprendedores establecen en el proceso de generación de negocios, entendiendo a las mismas como el sistema de relaciones que el emprendedor posee y va conformando durante la gestación de su negocio en base a los lazos sociales, profesionales y/o comerciales, los cuales son de vital importancia para facilitar el camino que va desde la generación de la idea de negocios hasta el surgimiento y desarrollo de las nuevas empresas.

Palabras Claves: Redes, Empresas de Reciente Creación.

I. Introducción

La configuración de redes es un tema central en el desarrollo de emprendedores y de sus negocios, dado que permiten incrementar la capacidad empresarial y organizativa de las nuevas empresas o empresas de reciente creación (ERC).

En trabajos previos hemos sostenido que la creación de empresas involucra aquellos hechos anteriores a su nacimiento, es decir, aquellos factores que conducen e influyen en el proceso de comenzar el negocio (D’Annunzio y Rábago, 2001) y, entre los factores de éxito vinculados al emprendedor, se halla el sistema de relaciones que el mismo posee.

En la etapa inicial, de desarrollo de la idea de negocios y de la conformación de la oportunidad en sí misma, es muy importante la red de contactos personales que el emprendedor posee y que le permiten relacionarse con el entorno. En un comienzo, las redes sociales están constituidas por los contactos con familiares, amigos y conocidos que brindan información general acerca de las características del mercado en el que se pretende incursionar y facilitan apoyo financiero de tipo informal. Johannisson (1996) desarrolla la teoría

de las relaciones personales del emprendedor como un elemento diferenciador de cada individuo y lo destaca como una fortaleza para los nuevos emprendimientos.

Cuando el negocio se pone en marcha, la red se extiende y dirige más hacia el negocio en sí, dando forma al denominado “entorno específico” del negocio, por lo que aparecen relaciones más amplias que abarcan a proveedores, clientes, profesionales, entidades financieras, etc., para el acceso a tecnología, información y financiamiento adicional.

Albanese, V (2002) señala que “la última etapa de evolución de la red se presenta cuando ésta se convierte en una red estratégica que vincula al emprendedor con sus competidores pretendiendo enriquecer la competitividad de todas las firmas comprendidas por la red. Aquí se torna importante la posibilidad de discutir aspectos relevantes de la gestión estratégica del negocio útiles para reducir la incertidumbre que genera cualquier comportamiento innovador y superar las limitaciones de conocimiento”.

Johannisson (1987) resalta en este aspecto el rol central que cumplen las redes en la formación y el de-

sarrollo de las nuevas empresas y considera que las redes establecidas constituyen el banco de recursos de la empresa en el momento inicial y la base para su progreso, dado que facilitan el accionar en un contexto de dinámica e incertidumbre de negocios, a partir de la relación del emprendedor con agentes internos y externos a la organización con quienes interactúa.

En dicha línea, Dether (2002) menciona que "la red proporciona llaves de acceso a espacios o conocimientos necesarios para la actividad y recursos para desarrollarla. Pero también proporciona activos intangibles como la autoconfianza, o el fortalecimiento de la persistencia, o la autoestima. En este sentido, las redes verdaderamente útiles son construidas mediante estrategias que permitan lograr un balance equilibrado entre los atributos de sus vínculos: cantidad, calidad y variedad".

II. El proceso de gestación de negocios y las redes empresariales

Generalmente, las conductas iniciales tendientes a la actividad empresarial son producto de diferentes características personales que se gestan a partir de los estímulos sociales y culturales que los individuos reciben a través de su vida. Estos estímulos no siempre son, por sí solos, suficientes para la acción. En muchos casos, convergen con factores y situaciones que actúan como disparadores y que actúan conjuntamente motivando al individuo a la toma de una posición activa en la búsqueda y concreción de una idea de negocio.

En una segunda instancia, con una idea concreta de empresa, el individuo deberá continuar motivado para llevar adelante acciones en pos de poner en marcha su proyecto empresarial. En este pasaje de la idea a la acción, los Emprendedores Nacientes transitan un complejo camino en el que deben considerar múltiples situaciones, evaluando, seleccionando y gestionando distintos factores en la medida de sus posibilidades y en función de su idea de negocio. Por lo tanto el accionar con el entorno, en pos de los elementos necesarios para la nueva empresa, estará limitado internamente por las propias capacidades y habilidades del emprendedor y, externamente, por las características del mismo entorno.

En dicha interacción de factores, el emprendedor irá definiendo su "sistema de entorno" o ambiente espe-

cífico para su empresa a través de su red personal, de tipo informal y basadas especialmente en la confianza, en el sentido que proveen un buen conocimiento de las necesidades a cubrir e información específica para el negocio (Krackhardt, 1992), tales como amigos, familiares y entidades afines. Con el tiempo, se forma la red de negocios, la cual provee información valiosa al mismo y está conformada por proveedores de materias primas y equipos, los consultores o profesionales, los bancos o sus representantes, transportadores y distribuidores, etc..

A medida que el emprendedor va transitando la implementación y puesta en marcha de su negocio, aparecen tipo de redes más complejas, específicas y especializadas, de señales inicialmente más débiles (Hadjmanolis y Dickson, 2000); proveedoras de información más compleja y valiosa, como la proveniente de las universidades y sus centros de investigación, las cuales son más difíciles de acceder o mantener dado que, generalmente, requieren de un cierto proceso de formalización del vínculo para ser efectivas. Szarka (1993) las define como redes de intercambio y comunicación. Por su parte, Birley et al. (1988) considera que "las redes incluyen desde las relaciones sociales personales durante la fase de la puesta en marcha del emprendimiento a la predominancia de los contactos profesionales durante las fases del crecimiento de la empresa".

En tal sentido, las redes que el emprendedor va formando pueden ser consideradas, como señala Ibarra (1987), como "el conjunto de relaciones críticas sociales y profesionales con la habilidad para conseguir que las cosas sean hechas, lograr objetivos y progresar personal y profesionalmente". Por lo tanto, el trazado de redes de contacto permite genera beneficios no sólo para los nuevos emprendedores sino también tiene efectos catalizadores sobre el desarrollo productivo de una comunidad en general.

Diferentes resultados alcanzados en una investigación efectuada en ciudades argentinas durante el periodo 2000/2004 (Graña, 2002), indican que las actividades efectuadas por los emprendedores reflejan en gran medida la construcción del entorno que efectúa el emprendedor, y que factores actitudinales tales como motivación, propensión a la toma de riesgo, confianza en sus capacidades, creatividad, capacidad de liderazgo, vinculaciones con terceros, generan diferencias significativas entre emprendedores que implementan exitosamente sus ideas empresariales (Rábago et al., 2004). Esto coincide con lo señalado por Van de Ven et al, 1984, en cuanto a que los emprendedores más

exitosos tienden a establecer un mayor número de redes externas y son personas orientadas a generar vínculos profundos y amplios en redes de mayor complejidad con personas que no pertenecen a su propia organización.

Los estudios indican que, en una primera etapa, el emprendedor confía mayormente en los lazos personales previamente establecidos para obtener ayuda e información, lo que a su vez le permite lograr el fortalecimiento de sus características e identidad personal. En tal sentido, Dether (2002) señala que “la red proporciona llaves de acceso a espacios o conocimientos necesarios para la actividad y recursos para desarrollarla. Pero también proporciona activos intangibles como la autoconfianza, o el fortalecimiento de la persistencia, o la autoestima”.

Por otra parte, se ha observado que el entorno de referencia con el que trabajará el emprendedor variará por un lado, de acuerdo al tipo de emprendimiento en el que se encuentre trabajando dado que aquellos proyectos con cierto grado de innovación o con mayor alcance territorial, requieren de una definición de entorno más amplia que aquellos que se limitan a un mercado exclusivamente local. A lo que se suma que esta interacción con el entorno resultará más fácil para aquel emprendedor que posea una clara visión personal, y cuente con sólidas capacidades y habilidades, limitando o amplificando el “uso o aplicación” de ese entorno.

En tal sentido, resalta Johannisson (1993) que la idiosincracia personal de ejecutar el negocio lleva implícito el hecho de que el emprendedor personas que no pertenecen a su propia organización.

Los estudios indican que, en una primera etapa, el emprendedor confía mayormente en los lazos personales previamente establecidos para obtener ayuda e información, lo que a su vez le permite lograr el fortalecimiento de sus características e identidad personal. En tal sentido, Dether (2002) señala que “la red proporciona llaves de acceso a espacios o conocimientos necesarios para la actividad y recursos para desarrollarla. Pero también proporciona activos intangibles como la autoconfianza, o el fortalecimiento de la persistencia, o la autoestima”.

Por otra parte, se ha observado que el entorno de referencia con el que trabajará el emprendedor variará por un lado, de acuerdo al tipo de emprendimiento

en el que se encuentre trabajando dado que aquellos proyectos con cierto grado de innovación o con mayor alcance territorial, requieren de una definición de entorno más amplia que aquellos que se limitan a un mercado exclusivamente local. A lo que se suma que esta interacción con el entorno resultará más fácil para aquel emprendedor que posea una clara visión personal, y cuente con sólidas capacidades y habilidades, limitando o amplificando el “uso o aplicación” de ese entorno.

En tal sentido, resalta Johannisson (1993) que la idiosincracia personal de ejecutar el negocio lleva implícito el hecho de que el emprendedor prefiera la interacción a través de uniones directas construidas más que nada en base a la confianza. A medida que el negocio va ingresando a una etapa de mayor desarrollo, si bien los contactos iniciales se mantienen, los emprendedores complementan sus vínculos a través de redes más amplias, intensas, profesionalizadas y diversificadas.

III. Conclusiones

El presente trabajo enfatiza la importancia de la red social de los emprendedores, como factor influyente en el proceso de gestación, implementación y desarrollo de las empresas de reciente creación.

En el mundo inicial de negocios, y en respuesta a las condiciones dinámicas, las redes permiten identificar o pueden afectar las oportunidades para las actividades de empresa.

Por ello, los emprendedores establecen múltiples relaciones que permiten ir transitando el arduo camino de gestación e implementación de una idea de negocios, resaltándose en la práctica los siguientes puntos:

- La red de relaciones es personal: Cada emprendedor crea su propia red; de acuerdo a los propósitos que se persigan y el momento en que se encuentre transitando.
- La complejidad de la red se relaciona a la diversidad de los vínculos personales establecidos, tanto en cantidad como calidad de los contactos.
- La intensidad de las redes de contacto, depende de los lazos comunicacionales y de la confianza establecida.
- El entorno específico con el que inicialmente trabajará el emprendedor será más o menos amplio, dependiendo del tipo de emprendimiento y de su propia visión del negocio.

BIBLIOGRAFÍA

- Albanese, V. (2002), *Factores asociados al desarrollo temprano de las nuevas empresas*, Trabajo de Tesis de Maestría en Economía y Desarrollo Industrial con Especialización en Pymes, Universidad Nacional de Mar del Plata y Universidad Nacional de General Sarmiento (Argentina)., mimeo.
- D'Annunzio, C. y Rábago, P. (2001), Génesis Empresarial: Aspectos generales y factores de formación, *Centro de Publicaciones Universidad Nacional del Litoral*, Santa Fe, Argentina, Septiembre, pág. 425/448.
- Dether, M. (2002), Relaciones peligrosas? Vínculos y relaciones emprendedoras. *HihhLight*, Vol. V # 8 y 9, Febrero y Marzo.
- Graña, F. (2002) *Creación de Empresas: Factores asociados al éxito emprendedor en cinco ciudades argentinas*. Editorial Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina.
- Hadjimanolis, A. et K. Dickson (2000), Innovation strategies of SMEs in Cyprus, a small developing country, *International Small Business Journal*, vol. 18, n° 4.
- Ibarra, Herminia (1997), Managerial Networks, *Harvard Business Sample Press*, n°. 9-495-039.
- Johannisson, Bengt (1987), Beyond Process and Structure: Social Exchange Networks, *International Studies of Management and Organizations*, Vol. XVII, No. 4.
- (1993), Designing supportive contexts for emerging enterprises, en Karlsson, C, Johannisson, B and Storey, D *Small Business Dynamics. International, National and Regional Dynamics*, London and New York: Routledge
- (1996), The dynamics of entrepreneurial networks, en *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Massachusetts. 253-267 pp.
- Kantis, H., Ishida, M. y Komori, M. (2002), Empresariedad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia, Banco Interamericano de Desarrollo.
- Krackhard, D.(1992), The strenght of strong ties: the importance of philos inorganizations, en N. Nohria et R.G. Eccles (dir.), *Network and Organizations: Structure, Form and Action*, Boston, Harvard Business School Press.
- Rábago, P.L., D'Annunzio, C. y Monserrat, S. (2004), Perfil de las mujeres emprendedoras exitosas de Argentina, *Anales III CIPEAL, Conferencia Internacional de Pesquisa em Emprendedorismo na America Latina*, Río de Janeiro, Brasil, EMJP 3.pdf, pp. 1-11, Noviembre.
- Szarka, J. (1990), Networking and small firms, *International Small Business Journal*, Vol. 8 Nro. 2; pp. 10-22
- Van De Ven, A.H., Hudson, R. & Schroeder, D.M. (1984), Designing new business startups: entrepreneurial, organizational, and ecological considerations, *Journal of Management*, Vol. 10 Nro. 1; pp. 87-107
- Varela, R. (2001), Innovación Empresarial: *Arte y Ciencia en la creación de empresas*, Prensa Moderna Impresores, Colombia.



Instituto de Marketing del Uruguay

Ciclo de Conferencias "Solo Mujeres de Empresa" Todo lo que los hombres quieren conocer

Jueves 6 de julio 19 Hs.

Raquel Daruech: Periodista

*El desafío de permanecer en los medios.
Su experiencia como empresaria.*

Jueves 13 de julio 19 Hs.

Crda. Loreley Aldao: Directora de Branding

La dirección en sí misma.

Jueves 20 de julio 19 Hs.

Selva Andreoli: Directora de Grupo Perfil

*La mujer y el poder.
Estereotipos que proyecta la publicidad y los medios de comunicación.*

Jueves 27 de julio 19 Hs.

Esc. Beatriz Argimón: Diputada por el Partido Nacional

El posicionamiento de la mujer en el sistema político.

Entrada libre con invitación
Horario de atención a partir de las 14 Hs.
Peatonal Sarandí 512 Tel. 915- 9131 / 916- 7629



DIPLOMA EN GERENCIA DE MARKETING

Trabajo intensivo con seminarios / talleres.

El ritmo de trabajo es:

4 horas semanales - 20 semanas de clase - 2 materias por mes -

Total: 10 materias.

Grupo 4: Sábados de 9.00 a 12.45 hs.

Comienzo: Sábado 19 de Agosto.

Además se agregan horas de trabajos domiciliarios.
Al finalizar el curso se deberá realizar una monografía.

INFORMES: DE 14 A 18 HS.

Teléfonos: 915 9131 // 916 7629

Peatonal Sarandí 512

imur@imur.com.uy --- www.imur.com.uy

Montevideo, Uruguay



TÉCNICO EN MARKETING

Trabajo intensivo con seminarios / talleres.

El ritmo de trabajo es:

4 horas semanales - 128 horas de clase - 2 materias por mes -

Total: 12 materias.

Además se agregan horas de trabajos domiciliarios.

Grupo 5: Jueves y Viernes de 19 a 21 hs.

Comienzo: 17 de Agosto.

INFORMES: DE 14 A 18 HS.

Teléfonos: 915 9131 // 916 7629

Peatonal Sarandí 512

imur@imur.com.uy --- www.imur.com.uy

Montevideo, Uruguay

Como mejorar la calidad de servicio a partir de la perspectiva del cliente:

Un caso de aplicación de técnicas de mejoramiento de la calidad en una Pyme del sector gastronómico en la Argentina

Autores:

Rébori, Alfredo¹, Barco, Eliana², de Pedro, Paola², Perotti, René Danilo², Subota, Lucrecia², Tauro, Agustina², Verna, Fernanda²

I. INTRODUCCION

El presente artículo se elaboró a partir del trabajo realizado en el marco del Seminario de Administración de Empresas de Servicio de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Nacional del Sur – Argentina.

Para la elaboración del presente trabajo se ha tomado como base el servicio ofrecido al cliente en el ámbito del “salón” de una empresa de servicios real del sector gastronómico (restaurante).

El objetivo principal del presente trabajo, es lograr una comprensión adecuada de las actividades que conforman el proceso de atención a los comensales a fin de poder interpretarlo y, luego, mejorarlo en función de la percepción que el cliente posee del mismo y lograr mayor fidelización y aumentar la participación en el

mercado.

Se aportan una serie de recomendaciones de mejoramiento del proceso denominado “servicio de mesa” con vistas al mejoramiento del proceso global y dispositivos para el mejoramiento de la calidad del servicio partir de la aplicación de un modelo de calidad de servicio percibida.

2. MARCO GENERAL DE ANÁLISIS

Para el abordaje de la problemática planteada en el presente caso se recurre a conocimientos y técnicas provenientes de la administración de empresas de servicios centrados en el análisis y mejoramiento de procesos y la calidad de servicio. En particular se utilizaron técnicas tales como:

(1) Es Doctor en Ciencias Económicas – Profesor Titular del área Management General - Actualmente es Vicedecano de la Facultad de Ciencias Económicas y Director del Centro de Estudios en Administración y Economía de la UNICEN (Universidad Nacional del Centro – Argentina).

(2) Alumnos de la Maestría en Administración de la Universidad Nacional del Sur – Argentina.

- Diagrama de flujo de procesos
- Modelo de calidad de servicio percibida

3. EMPRESA OBJETO DEL ESTUDIO

3.1. Descripción de la empresa

En Octubre de 1951 abre por primera vez las puertas lo que hoy es el Restaurante “XXX”. Este emprendimiento es el fruto de la experiencia práctica desarrollada por los continuadores de aquellos fundadores: Pérez, García y Rodríguez, quienes bajo la forma de una sociedad de responsabilidad limitada que incluía los apellidos antes mencionados, dieron vida y sostén al emprendimiento.

Sus fundadores volcaron toda su atención en privilegiar al cliente en cuanto a ofrecer un producto de alta calidad, manteniendo estándares prácticamente inalterados a través de los años. Este punto resultó ser con el tiempo un elemento diferenciador, ampliamente reconocido por los clientes, y el cual ayudado por la calidad de las carnes argentinas, que como es ampliamente sabido poseen características muy diferenciales con respecto a las producciones de otros países, ha potenciado el posicionamiento de este negocio a nivel internacional. Así lo prueban la gran cantidad de testimonios de clientes extranjeros de los más diversos países, que se encuentran materializados en el Libro de Oro de la empresa.

Existen testimonios en el libro referido de personalidades de la política, el empresariado, las artes, el espectáculo, el deporte y en general referentes de opinión que han dejado manifestaciones que indubitablemente reflejan el grado de satisfacción alcanzado por el producto y servicio ofrecido en su oportunidad.

Los socios tuvieron desde su creación una participación activa en el negocio, habiéndose distribuido estratégicamente las funciones claves: Relaciones Públicas (RR.PP.), Cocina y Administración.

Si bien puede resultar demasiado obvio lo manifestado anteriormente, en este tipo de actividad comercial, la clave se encuentra en desarrollar un control de gestión permanente o más precisamente gerenciar las áreas descriptas.

La localización del restaurante “XXX” resultó ser un factor que ha contribuido a potenciar el posicionamiento logrado, dado que la misma se encuentra a

pocas cuadras del microcentro de una importante ciudad balnearia de la Argentina; a la bajada de un sector tradicional y emblemático de esa ciudad, como lo es el Barrio “ZZZ”; a unas pocas cuadras de una zona de gran desarrollo comercial y esparcimiento, conservando a su favor un ámbito de cierta privacidad, fácil acceso y sin inconvenientes de estacionamiento, todo estos factores percibidos como valiosos por los clientes.

3.2. Negocio Gastronómico

El negocio gastronómico es considerado por el “imaginario popular” como un negocio sumamente simple de gerenciar y de una altísima rentabilidad. Esta percepción tiene bastante poco que ver con la realidad que se vive una vez ingresado en él.

Ese imaginario es alimentado a nuestro criterio por una serie de factores que desde la evaluación externa se realiza con suma frecuencia, esto es:

- Una baja barrera de ingreso, desde el punto de vista de sus niveles de inversión inicial, representado mayoritariamente por instalaciones y adecuación de las condiciones ambientales.
- Procesos de producción simples y con un bajo nivel de secreto profesional.
- Servicios mayoritariamente estandarizados

Todo ello queda minimizado con el desarrollo concreto de la actividad gastronómica. El cliente al momento de tomar la decisión de volver al Restaurante, cualquiera que este sea, valora el servicio en su conjunto, no lo que haya recibido individualmente en las distintas etapas del mismo.

4. OBJETIVOS Y METODOLOGIA

4.1. Objetivo General

Desarrollar una propuesta de mejoramiento del proceso denominado “servicio de mesa” en el Restaurant “XXX” y los subprocesos vinculados al mismo mediante la aplicación contextuada de técnicas diseñadas para administrar empresas de servicio .

4.2. Objetivos Específicos

- 1) Mapear el proceso actual de servicio de mesa en

- el Restaurant Trenque Lauquen.
- 2) Detectar las causas de problemas y demoras.
 - 3) Identificar los actores protagónicos del proceso y su papel desempeñado y cómo se diferencian en términos de valor agregado para el cliente.
 - 4) Analizar el papel determinante de las variables ambientales.
 - 5) Analizar el comportamiento de los clientes y de los no clientes frente al servicio.
 - 6) Implementar una serie de dispositivos que permitan:
 - determinar las variables del proceso más valoradas por el cliente;
 - Identificar la calidad percibida;
 - establecer los criterios de evaluación apropiados que permitan apreciar debidamente la calidad del servicio ofrecido.

4.3. Metodología

Tipo de Investigación: Cualitativa y Cuantitativa.

Técnicas: Observación directa y Encuesta Personal. El desarrollo de las encuestas se ha llevado a cabo por medio de entrevistas personales, en las que se aplica un cuestionario estructurado con preguntas guiadas. Finalmente la información de estos cuestionarios es debidamente procesada para desarrollar el análisis y conclusiones de la investigación.

Instrumentos:

- Cuestionario semiestructurado, con preguntas guiadas, dicotómicas y de alternativas simples y múltiples.
- Escalas Likert para el estudio de actitudes de consumo.
- Diferencial semántico para el estudio de la imagen que tienen los consumidores de los restaurantes

Población: Mar del Plata.

Unidad de muestra: Clientes actuales y potenciales.

Fecha de Realización: Mayo/ Junio de 2005

Etapas de muestreo

- Clientes actuales: En primera instancia se rele-

varán los clientes cuando han solicitado la adición. El encuestador se acercará a la mesa dirigiéndose a la persona que solicitó la cuenta, con el objeto de obtener su aprobación y en ese caso encuestará a la tercera persona a la derecha de este.

- Clientes potenciales: Se parte del supuesto que los clientes potenciales están concurriendo a la competencia en virtud de estas, poseen mejor atención.

5. DESCRIPCIÓN, DIAGNÓSTICO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS

A continuación se detallan los distintos sectores en los que se divide el negocio gastronómico del restaurant "XXX".

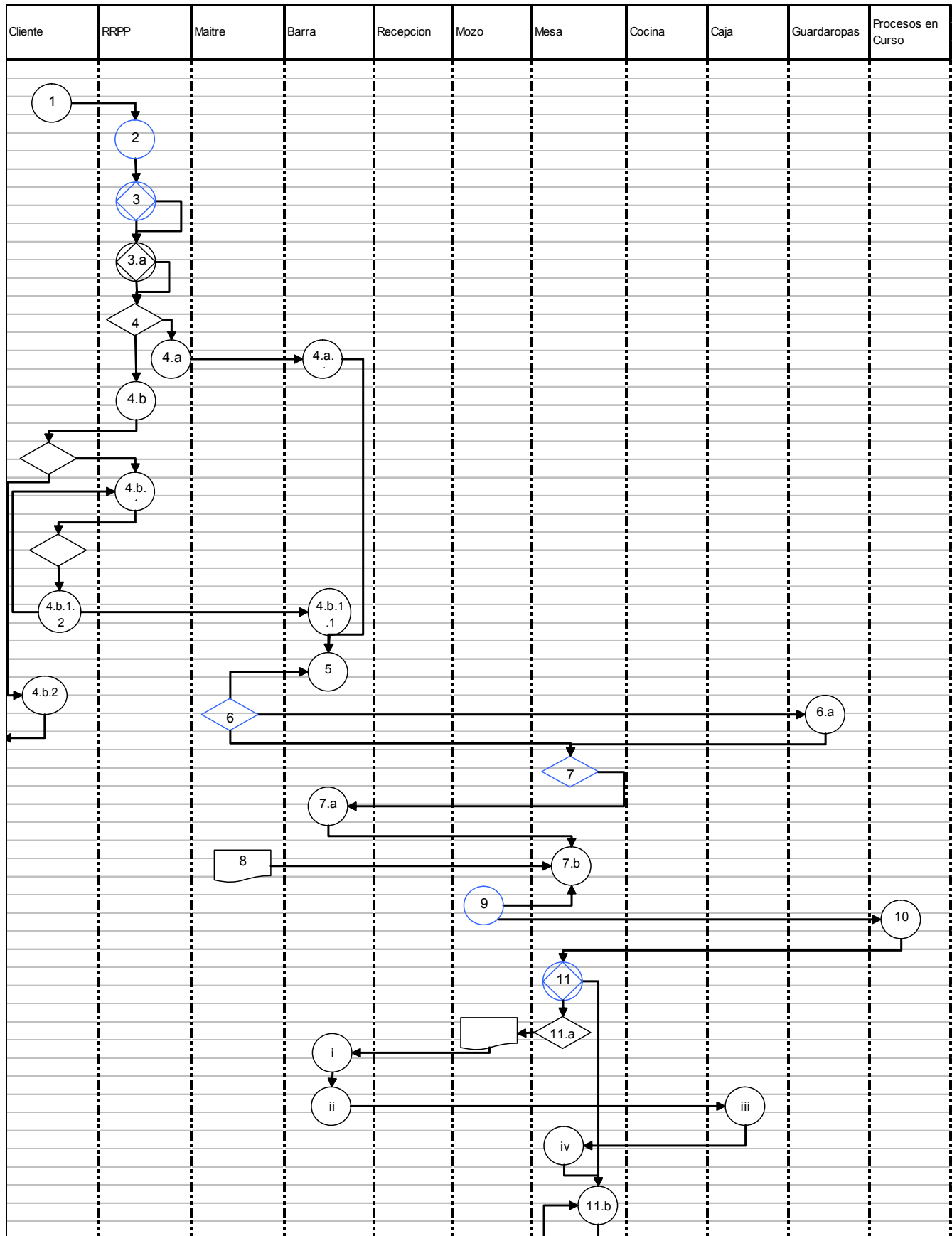
5.1. Descripción del proceso a analizar: Servicio de atención al cliente

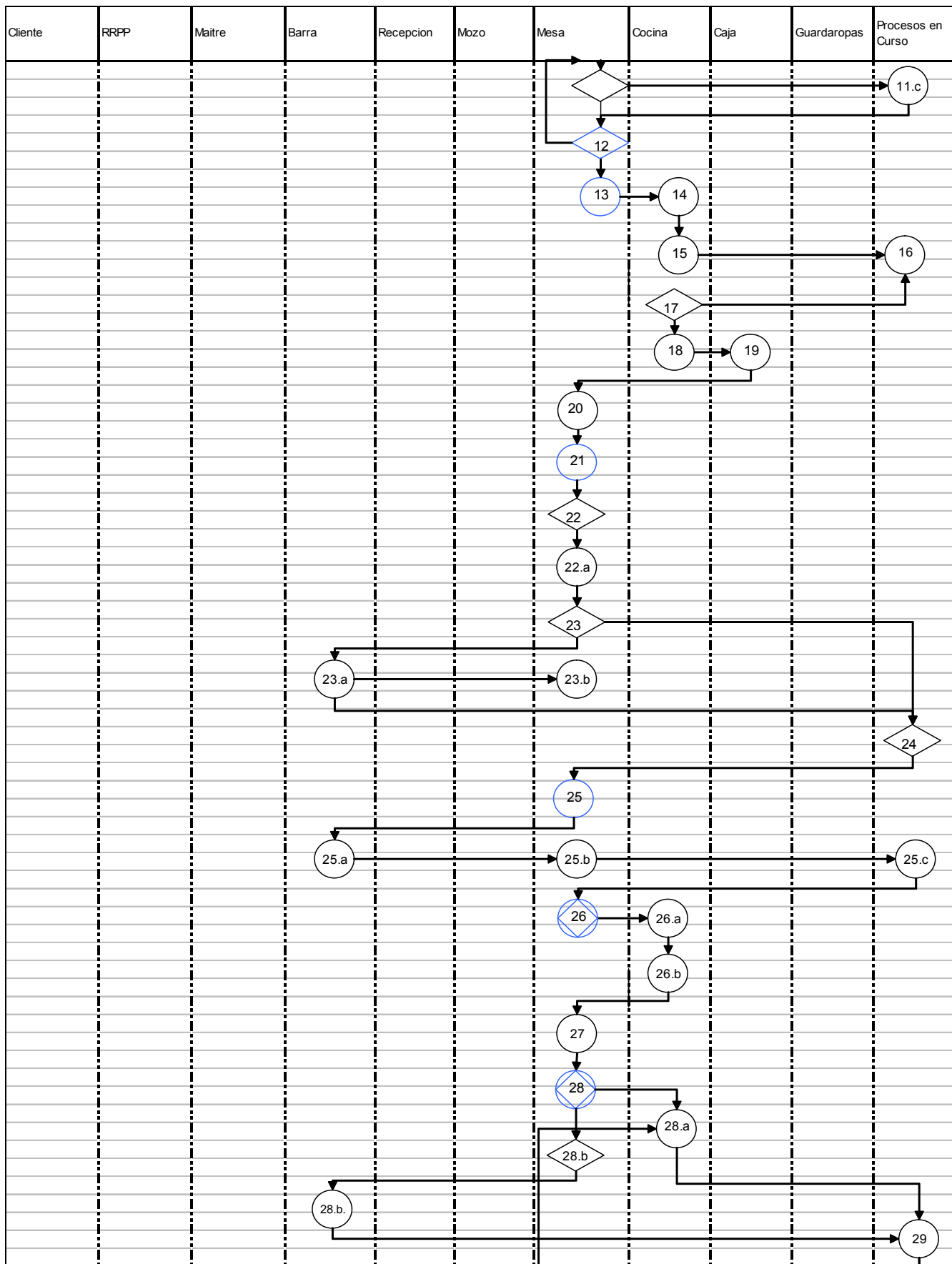
1. El cliente arriba al restaurant.
2. La RRPP recibe a los clientes en el hall de entrada.
3. Consulta sobre cuantos comensales serán, como está compuesto el grupo y si alguno de ellos son niños.
 - 3.a. En este caso si requerirá o no silla para bebé.
4. Verifica en su plantilla de mesas reservadas si existe disponibilidad.
 - 4.a. Si hubiese lugar disponible les asigna una/s mesa/s.
 - 4.a.1. Los invita a pasar y ubicarse en la barra de recepción a la espera de que el Maitre los acompañe hasta la mesa asignada.
 - 4.b. Si no hubiese lugar les informa la cantidad de minutos de demora que existe.
 - 4.b.1. Si el cliente lo desea, les toma la reserva condicional para la hora acordada y les asigna una mesa.
 - 4.b.1.1. El cliente decide si se queda a esperar en la recepción o
 - 4.b.1.2. Si regresa para la hora establecida en la reserva condicional.
 - 4.b.2. Si el cliente no desea esperar, se retira del restaurant.

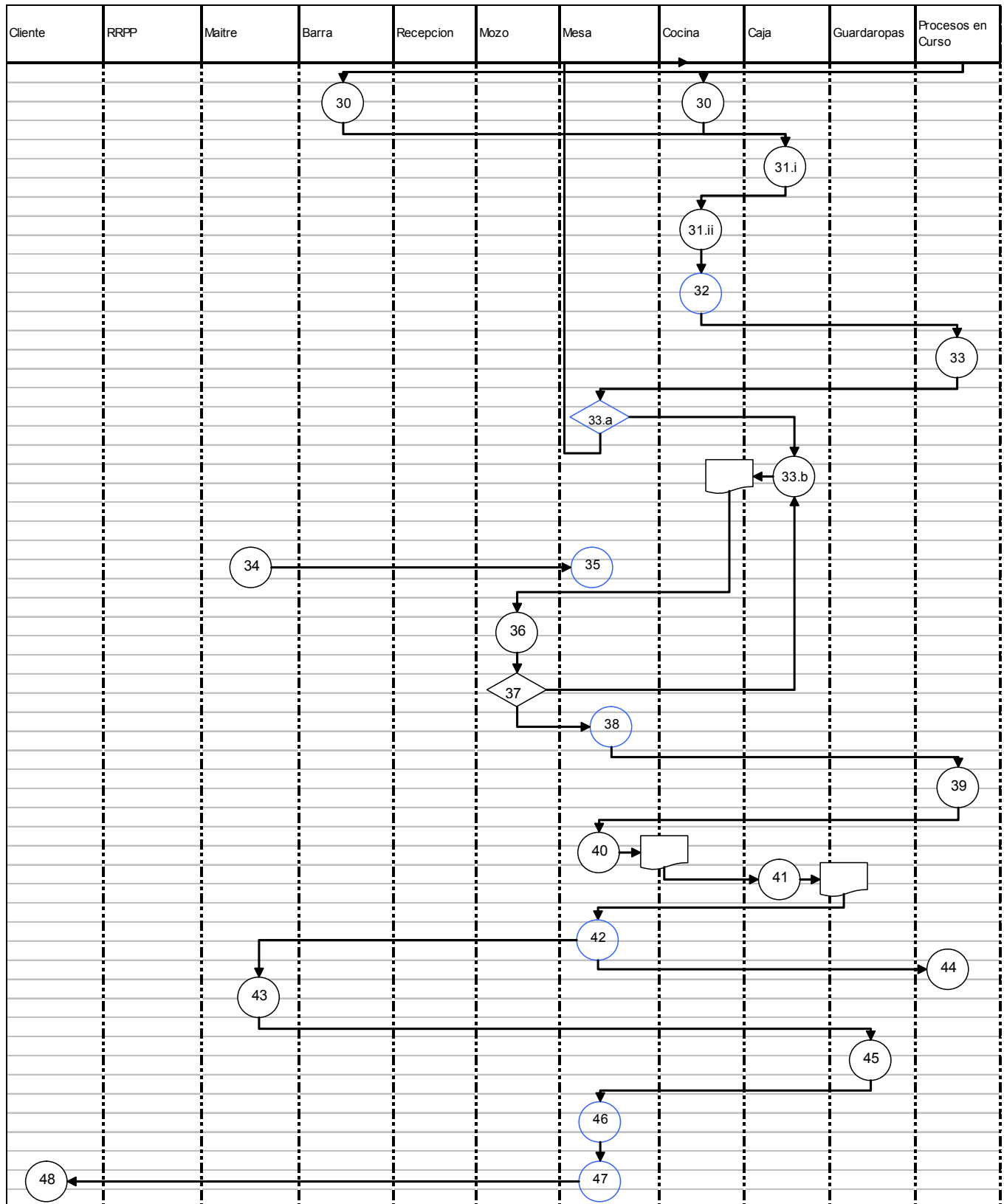
5. Los clientes arribados a la recepción son invitados con una copa de champagne e informados que pueden servirse sándwiches y otras especialidades de la casa, especialmente dispuestas en la barra.
6. El Maitre les indica que si desean puede llevarles los abrigos al guardarropa.
- 6.a. Este tendrá la precaución de individualizar los abrigos por el número de mesa asignada.
7. Cuando la mesa asignada se encuentra disponible:
 - 7.a. El Maitre invita a los clientes a ubicarse en el lugar dispuesto.
 - 7.b. Los clientes se ubican en la mesa asignada
8. El Maitre les entrega la carta.
9. El Maitre les informa que se encuentra para servirlos, les presenta al mozo que habrá de servirlos y les desea que disfruten de la velada.
10. El mozo se retira para dejar que los comensales elijan libremente y mientras tanto está en condiciones de:
 - i) iniciar una nueva secuencia de atención al cliente,
 - ii) continuar o completar un servicio anterior,
 - iii) cerrar una mesa, solicitándole al adicionista que prepare la cuenta, ó
 - iv) queda a la espera de ser convocado nuevamente por la mesa que se encuentra atendiendo.
11. El mozo se acerca nuevamente a la mesa y consulta si ya quieren ordenar.
 - 11.a. En caso afirmativo primeramente consulta que van a beber y toma nota:
 - i) solicita en la Barra las bebidas,
 - ii) las recibe de parte del Barman,
 - iii) pasa por la caja e informa al adicionista la mesa a la cual debe cargarle el tipo de bebida y cantidad que acaba de entregarle el barman para que éste lo cargue a la mesa de referencia,
 - iv) se dirige a la mesa respectiva y sirve las bebidas solicitadas.
 - 11.b. Contesta las preguntas que le pudieran hacer sobre el contenido, ingredientes, guarniciones que vienen preparados cada uno de los platos y atiende las distintas sugerencias de los clientes, respecto a que quieren aderezos y/o condimentos prefieren
 - 11.c. Se retira si aún no han concluido con la elección del plato que van a pedir.
12. Consulta a los comensales si han decidido que van a pedir.
 - 12.a. En caso negativo, reitera las acciones 11.b y 11.c
13. El mozo recibe en forma oral lo que requieren cada uno de los integrantes de la mesa.
14. Se retira de la mesa en dirección a la cocina.
15. Ingresa a la cocina identifica el número de la mesa y le transmite en forma oral al cocinero que ha solicitado cada uno de los comensales, y de que manera (cocido, a punto, jugoso, sin sal, con champignon, con o sin cebolla, etc) lo ha requerido cada uno de los integrantes de la mesa.
16. El mozo se retira de la cocina estando en condiciones de:
 - i) iniciar una nueva secuencia de atención al cliente,
 - ii) continuar o completar un servicio anterior,
 - iii) cerrar una mesa, solicitándole al adicionista que prepare la cuenta, ó
 - iv) queda a la espera de ser convocado nuevamente por la mesa que se encuentra atendiendo.
17. El mozo consulta en la cocina si el pedido de la mesa ha sido completado.
18. El mozo retira los platos servidos de la cocina.
19. El mozo pasa por la caja para que el adicionista lo cargue a la mesa de referencia.
20. Se dirige a la mesa respectiva.
21. El mozo sirve a cada uno de los comensales de acuerdo a lo solicitado oportunamente.
22. Antes de retirarse verifica como se encuentran las distintas copas de los integrantes.
- 22.a. Si fuera necesario habrá de servir: agua, gaseosa, vino, champagne o la bebida que cada uno de ellos se encuentre tomando.
23. Antes de retirarse verifica si hace falta reponer la panera.
 - 23.a. En caso afirmativo, retira de la barra una panera.
 - 23.b. Regresa a la mesa con la panera completa.
24. Se retira a la espera de que los comensales hayan terminado de comer y/o esperando alguna señal que le indique que debe acercarse a la mesa a satisfacer un requerimiento de alguno de los integrantes de la mesa, tales como:
 - i) Alcanzar algún aderezo,
 - ii) Reponer hielo.
 - iii) Retirar y/o poner alguna bebida.
25. En caso que los comensales requieran alguno de los items anteriores, vuelve a la mesa y consulta sobre el requerimiento.
 - 25.a. Se dirige a la barra y retira lo requerido.
 - 25.b. Regresa a la mesa con lo solicitado por los comensales.
 - 25.c. El mozo se retira de la mesa estando en condiciones de:

- i) iniciar una nueva secuencia de atención al cliente,
- ii) continuar o completar un servicio anterior,
- iii) cerrar una mesa, solicitándole al adicionista que prepare la cuenta, ó
- iv) queda a la espera de ser convocado nuevamente por la mesa que se encuentra atendiendo.
- 26. Una vez que los clientes han terminado de consumir los platos principales, el mozo se acerca a la mesa y consulta si puede retirar los platos.
- 26.a. Si ha recibido una señal afirmativa los retira y los lleva a la cocina.
- 26.b. Los deja en el sector de la bachaza (limpieza).
- 27. Seguidamente regresa a la mesa a realizar limpieza de la mesa, retirando las migas de pan que pudieran haberse esparcido sobre ella.
- 28. Consulta a los integrantes de la mesa si desean ordenar postre. Informa y sugiere alternativas.
- 28.a. Si los clientes han ordenado algo, se dirige a la cocina y lo solicita al “gambucero”.
- 28.b. Si los clientes no han ordenado postre, les ofrece café, té o alguna otra bebida.
- 28.b.1. Si los clientes han ordenado algo, se dirige a la barra y lo solicita al Barman.
- 28.b.2. Si los clientes no han ordenado otra bebida, pasa a la acción 33.b)
- 29. El mozo se retira de la cocina/barra –según corresponda- estando en condiciones de:
 - i) iniciar una nueva secuencia de atención al cliente,
 - ii) continuar o completar un servicio anterior,
 - iii) cerrar una mesa, solicitándole al adicionista que prepare la cuenta, ó
 - iv) queda a la espera de ser convocado nuevamente por la mesa que se encuentra atendiendo.
- 30. Informado que ya puede retirar de la cocina/barra – según corresponda- el pedido.
- 31. Lo retira
 - i) pasa por la caja para que adicionista lo cargue a la mesa de referencia, y
 - ii) se dirige a la mesa respectiva.
- 32. El mozo sirve a cada uno de los comensales su orden y se retira, estando en condiciones de:
 - i) iniciar una nueva secuencia de atención al cliente,
 - ii) continuar o completar un servicio anterior,
 - iii) cerrar una mesa, solicitándole al adicionista que prepare la cuenta, ó
 - iv) queda a la espera de ser convocado nuevamente por la mesa que se encuentra atendiendo.
- 33. Convocado se acerca y consulta si desean ordenar alguna otra cosa.
 - 33.a. En caso afirmativo, pasa al punto 28.b)
 - 33.b. En caso negativo, se retira y se dirige a la caja, para que el adicionista cierre la cuenta.
- 34. El Maitre se acerca a la mesa que ha sido informado su cierre.
- 35. Consultar si han comido bien y/o si tienen alguna observación o sugerencia sobre el servicio que se les ha brindado.
- 36. El adicionista le entrega la cuenta al mozo.
- 37. El mozo controla que lo adicionado responda a lo solicitado y en caso de haber error, solicita que el adicionista modifique la factura.
- 38. Si está todo bien inserta la factura en la bandeja dispuesta a tal fin y se dirige a la mesa. La deposita en la misma.
- 39. Se retira a la espera de ser convocado nuevamente, estando en condiciones de:
 - i) iniciar una nueva secuencia de atención al cliente,
 - ii) continuar o completar un servicio anterior,
 - iii) cerrar una mesa, solicitándole al adicionista que prepare la cuenta, ó
 - iv) queda a la espera de ser convocado nuevamente por la mesa que se encuentra atendiendo.
- 40. Convocado se acerca a la mesa retira la bandeja con la factura y el medio de pago y se dirige a la caja.
- 41. Hace la entrega al adicionista y espera que este termine para devolver la factura y el vuelto o el comprobante de tarjeta a quien/es haya/n abonado la adición.
- 42. Se dirige a la mesa y le entrega al cliente la factura, el vuelto o el comprobante de tarjeta, según corresponda.
- 43. Le informa al Maitre que la mesa ha sido cerrada.
- 44. Se retira y en este momento se encuentra en condiciones de:
 - i) iniciar una nueva secuencia de atención al cliente,
 - ii) continuar o completar un servicio anterior, ó
 - iii) cerrar una mesa, solicitándole al adicionista que prepare la cuenta de otro comensal.
- 45. El Maitre se dirige al guardarropas y retira los abrigos de la mesa correspondiente.
- 46. Se dirige a la mesa y entrega los abrigos.
- 47. Despide al comensal, agradeciéndole su visita.
- 48. El cliente se retira

5.2. Diagrama de Flujo del Proceso







5.3. Momentos de verdad

Los momentos de verdad se marcan con color en el diagrama de flujo precedente. Estos son los identificados con los números : 2, 3, 6, 7, 9, 11, 12, 13, 21, 25, 26, 28, 32, 33, 35, 38, 40, 42, 46, 47

5.4. Actores

- Cliente
- Relacionista Pública
- El maitre
- Mozo
- Comis: son los encargados de:
 - Retirar los platos de las mesas que se desocupan
 - Colocar nuevos manteles y vajilla a mesas que se desocupan,
 - Verificar si es necesario servir bebidas.
 - Reponer paneras si hace falta.
 - Ayudar a los mozos a cargo de la atención de las mesas para llevar los platos de la cocina a la mesa.
- Barman
- Chef y personal de cocina
- Adicionista
- Gambucero

5.5. Factores ambientales

A continuación se realizará una descripción de los factores ambientales y su importancia para el negocio bajo análisis.

- Buena localización: esto permite arribar con facilidad y sin problemas de estacionamiento y seguridad.
- Adecuada señalización: permite percibir con claridad, el producto ofrecido, los precios, los medios de pagos, etc.
- Imagen. Se definen criterios generales en cuanto a cumplimiento estricto de horarios de apertura y cierre, horarios para limpieza del local, horarios en que debe mantenerse la iluminación de las vidrieras, medidas de ocupación de espacios, y criterios

comerciales para decoración y presentación del local en general.

- Ambiente interno
- Apariencia/ Imagen: el interior del restaurant se encuentra decorado y ambientado de manera que sea percibido como un lugar confortable, atractivo, armonioso y por sobre todo, acogedor para el comensal.
- Climatización: este factor es sumamente importante debido a la necesidad de una temperatura adecuada, que no incomode al cliente. En épocas de altas temperaturas, el aire acondicionado debe estar encendido permanentemente, pero no agredir el ambiente. Cuando las temperaturas son bajas, es necesaria la calefacción del ambiente, pero no al punto de provocar calor.
- Aromatización: el ambiente debe estar libre de malos olores, de aromatizantes, perfumes y desodorantes ambientales que causen saturación; así como también de “olor a comida”; es fundamental que no se perciba prácticamente aroma alguno, que sea lo más neutro posible.
- Musicalización: volumen del audio del local
- Decoración: Estado y color de pintura en el salón comedor, ornamentación, falsos cerramientos que pueden generar o insinuar privacidad, iluminación, música, extracción y ventilación optima,
- Instalaciones: mesas y sillas cómodas, mantelería, preparación de las mesas referido al tipo y disposición de la vajilla,
- Vestimenta del personal de servicio
- Limpieza y orden: se establecen pautas de conservación de la limpieza, manejo de residuos, transporte de mercaderías.
- Seguridad: se cuenta con un servicio de seguridad privada y con todos los elementos para la integral seguridad del los clientes, como son salidas de emergencia, extinguidores de fuego, detectores de humo, etc.

5.6. Encuesta para la mejora del servicio de atención al cliente

Con el fin de mejorar nuestro servicio solicitamos su colaboración contestando la breve encuesta que adjuntamos.

1. Con qué frecuencia come en restaurantes?

- Semanal
- Quincenal
- Mensual.....
- En ocasiones específicas
- Otros

2. Por qué motivo ha visitado nuestro restaurante?

- Por recomendaciones de conocidos
- Por publicidades
- Por invitaciones especiales
- Por curiosidad
- Otros:

3. Es la primera vez que visita nuestro restaurante?

- Si
- No

4. Si no es la primera vez que nos visita: con que frecuencia lo hace?

- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- En ocasiones específicas
- Otros .

5. Que aspectos son mejores en nuestro restaurant respecto a otros?

- Variedad de platos
- Atención
- Calidad de los platos.....
- Ambiente
- Relación precio/ calidad.....
- Relación precio / cantidad
- Limpieza
- Otros:

6. Evalúe los siguientes conceptos, por la importancia que tienen para usted, y cómo evaluaría a nuestro servicio:

	Importancia				Restaurant Trenque Lauquen			
	Muy	Algo	Poco	Sin	Excel	Bue- no	Regu- lar	Malo
Claridad de la carta: Descripción detallada de los platos.								
Existencia de los platos descriptos en la carta.								
Variedad de platos ofrecidos								
Calidad de los platos: Los platos son entregados de acuerdo a lo solicitado								
Atención de los mozos								
Tiempo de espera en ser ubicado								
Tiempo de espera para la toma del pedido								

Tiempo de espera en la entrega de los platos								
Tiempo de espera en la entrega de la cuenta								
Temperatura del salón: La temperatura del restaurante es adecuada en cualquier época del año.								
Iluminación del salón:								
Ubicación de las mesas: Las mesas están bien distanciadas unas de otras								
Limpieza de los baños								

Muchísimas gracias por su atención.

“XXX”

5.7. Propuesta de mejora del servicio de atención al cliente

1. El cliente arriba al restaurante.
2. La RRPP recibe a los clientes en el hall de entrada.
- 2.a. Consulta sobre cuantos comensales serán, como está compuesto el grupo, si son fumadores, y si alguno de ellos son niños.
- 2.b. En este caso si requerirá o no silla para bebé.
3. Verifica en su plantilla de mesas reservadas si existe disponibilidad dentro del sector solicitado (fumadores / no fumadores).
- 3.a. Si hubiese lugar disponible les asigna una/s mesa/s y los invita a pasar y ubicarse en la barra de recepción a la espera de que el Maitre los acompañe hasta la mesa asignada.
- 3.b. Si no hubiese lugar les informa la cantidad de minutos de demora que existe.
- 3.b.i. Si el cliente lo desea, les toma la reserva condicional para la hora acordada y les asigna una mesa. El cliente decide si se queda a esperar en la recepción o
- 3.b.ii. Si regresa para la hora establecida en la reserva condicional.
- 3.b.iii. Si el cliente no desea esperar, se retira del restaurante.
4. Los clientes arribados a la recepción son invitados con una copa de champagne e informados que pueden servirse sándwiches y otras especialidades de la casa, especialmente dispuestas en la barra.
5. El Maitre les indica que si desean puede llevarles los abrigos al guardarropa. Este tendrá la precaución de individualizar los abrigos por el número de mesa asignada.
6. Cuando la mesa asignada se encuentra disponible, el Maitre invita a los clientes a ubicarse en el lugar dispuesto y los clientes se ubican en la mesa asignada.
7. El Maitre les entrega la carta, les informa que se encuentra para servirlos, les presenta al mozo que habrá de servirlos y les desea que disfruten de la velada.
8. El mozo se retira para dejar que los comensales elijan libremente y queda desocupado, a la espera de ser convocado nuevamente por las mesas que se encuentra atendiendo.
9. El mozo se acerca nuevamente a la mesa y consulta si ya quieren ordenar.
- 9.a. En caso afirmativo primeramente consulta que van a beber y toma nota:
 - i) solicita en la Barra las bebidas,
 - ii) las recibe de parte del Barman,
 - iii) el Barman completa un formulario preimpreso detallando nro. de mesa y cantidad de las bebidas entregadas
 - iv) el Barman entrega al adicionista una copia del formulario para que éste último lo cargue a la mesa de referencia,
 - v) el mozo se dirige a la mesa respectiva y sirve las bebidas solicitadas.
- 9.b. Se retira si aún no han concluido con la elección

- del plato que van a pedir.
10. Contesta las dudas que pudieran surgir sobre el contenido, ingredientes, guarniciones que vienen preparados cada uno de los platos descritos en forma detallada en la carta, y atiende las distintas sugerencias de los comensales, respecto a que quieren aderezos y/o condimentos prefieren.
 11. Consulta a los comensales si han decidido que van a pedir. En caso negativo, reitera la acción 9. Si no continúa con el proceso.
 12. El mozo toma nota de lo que quiere ordenar cada uno de los integrantes de la mesa, en un formulario preimpreso en papel químico que genera tres copias. (una para el mozo, otra para la cocina y una tercera para el adicionista).
 13. Se retira de la mesa en dirección a la cocina. Ingresa a la cocina y coloca una copia del formulario del pedido en el "pinche" identificado con el número de la mesa para que el cocinero tenga el detalle de lo que ha solicitado cada uno de los comensales, y de que manera (cocido, a punto, jugoso, sin sal, con champignon, con o sin cebolla, etc) lo ha requerido cada uno de los integrantes de la mesa.
 14. El mozo se retira de la cocina, entrega una segunda copia del pedido al adicionista, y queda desocupado, a la espera de ser convocado nuevamente por las mesas que se encuentra atendiendo.
 15. Una vez cumplimentado el pedido de la mesa:
 - 15.a. De la cocina le avisan al mozo que la atiende, que el pedido de una de sus mesas ha sido completado.
 - 15.b. El mozo retira los platos servidos de la cocina. En caso de no poder llevarlos en un solo viaje solicita ayuda a los "comis".
 16. El mozo y el/ los ayudantes sirve/n a cada uno de los comensales de acuerdo a lo solicitado oportunamente. Antes de retirarse verifica como se encuentran las distintas copias de los integrantes.
 - 16.a. Si fuera necesario habrá de servir la bebida que cada uno de ellos se encuentre tomando.
 17. El mozo se retira a la espera de que los comensales hayan terminado de comer y/o esperando alguna señal que le indique que debe acercarse a la mesa a satisfacer un requerimiento de alguno de los integrantes de la mesa, tales como: Alcanzar algún aderezo, reponer hielo y/o pan, retirar y/o poner alguna bebida.
 18. En caso que los comensales requieran alguno de los ítems anteriores, vuelve a la mesa y consulta sobre el requerimiento.
 19. Se dirige a la barra y retira lo requerido.
 20. Regresa a la mesa con lo solicitado por los comensales.
 21. El mozo se retira de la mesa y queda desocupado, a la espera de ser convocado nuevamente por las mesas que se encuentra atendiendo.
 22. Una vez que los comensales han terminado de consumir los platos principales, el mozo se acerca a la mesa y consulta si puede retirar los platos.
 23. Si ha recibido una señal afirmativa los retira y los lleva a la cocina.
 24. Los deja en el sector de la bachaza (limpieza).
 25. El mozo comunica a los "comis" que realicen la limpieza de la mesa.
 26. Seguidamente los "comis" se acercan a realizar limpieza de los manteles, retirando las migas de pan que pudieran haberse esparcido sobre ella.
 27. Consulta a los integrantes de la mesa si desean ordenar postre. Informa y sugiere alternativas.
 28. Los comensales deliberan y deciden.
 29. Si los comensales han ordenado algo, el mozo toma nota de lo solicitado en un formulario preimpreso en papel químico que genera tres copias. (una para el mozo, otra para la cocina y una tercera para el adicionista).
 30. El mozo se dirige a la cocina dejando copia del formulario con el pedido en el "pinche" que identifica la mesa en el sector del "gambucero".
 31. La segunda copia la entrega al adicionista.
 32. Si los comensales no han ordenado postre, les ofrece café, té o alguna otra bebida.
 33. Si los comensales han ordenado algo, se dirige a la barra y lo solicita al Barman.
 - 33.a.i. El Barman entrega las bebidas al mozo,
 - 33.a.ii. El mozo entrega el café a los comensales.
 - 33.b.
 - 33.b.i. El Barman completa un formulario preimpreso detallando nro. de mesa y cantidad de las bebidas entregadas
 - 33.b.ii. El Barman entrega al adicionista una copia del formulario para que éste último lo cargue a la mesa de referencia,
 34. El mozo se retira de la mesa y queda desocupado, a la espera de ser convocado nuevamente por las mesas que se encuentra atendiendo.
 35. Una vez preparados los postres
 - 35.a. El mozo es informado que ya puede retirar los postres de la cocina los retira y se dirige a la mesa respectiva.
 - 35.b. En caso de no poder llevarlos en un solo viaje solicita ayuda a los "comis".
 - 35.c. El mozo retira los platos servidos de la cocina. El mozo sirve a cada uno de los comensales su

- orden.
36. El mozo se retira de la mesa y queda desocupado, a la espera de ser convocado nuevamente por las mesas que se encuentra atendiendo.
 37. Cuando los comensales han finalizado el postre o café, el mozo se acerca y consulta si puede retirar los platos.
 - 37.a. Si ha recibido una señal afirmativa los retira y los lleva a la cocina.
 - 37.b. Los deja en el sector de la bachaza (limpieza).
 38. El mozo se dirige a la barra, solicita al barman una copa de lemoncello para cada comensal como gentileza de la casa.
 - 38.a. El Barman entrega las bebidas al mozo
 - 38.b. El mozo se dirige a la mesa correspondiente, sirve el lemoncello y les entrega una encuesta de satisfacción para que los comensales plasmen su opinión acerca del servicio y sugerencias para mejorar.
 39. Si no desean nada más, queda desocupado, a la espera de ser convocado nuevamente por las mesas que se encuentra atendiendo.
 40. Convocado se acerca y consulta si desean ordenar alguna otra cosa. En caso afirmativo, pasa al punto 38.
 41. En caso negativo, se retira y se dirige a la caja, para que el adicionista cierre la cuenta.
 42. El Maitre informado del cierre de la mesa, se acerca a la misma, y consulta si han comido bien y/o si tienen alguna observación o sugerencia sobre el servicio que se les ha brindado.
 43. Los comensales entregan la encuesta al Maitre.
 44. El adicionista le entrega la cuenta al mozo en la bandeja dispuesta a tal fin.
 45. El mozo se dirige a la mesa y deposita la bandeja con la factura en la misma.
 46. Se retira y queda desocupado, a la espera de ser convocado nuevamente por las mesas que se encuentra atendiendo.
 47. Convocado se acerca a la mesa retira la bandeja con la factura y el medio de pago y se dirige a la caja.
 48. Hace la entrega al adicionista y espera que este termine para devolver la factura y el vuelto o el comprobante de tarjeta a quien/es haya/n abonado la adición.
 49. Se dirige a la mesa y le entrega al cliente la factura, el vuelto o el comprobante de tarjeta, según corresponda.
 50. Si el cliente pagó con tarjeta de crédito espera a que firme el voucher, se retira con el comprobante firmado y lo entrega al adicionista.

51. El mozo le informa al Maitre que la mesa ha sido cerrada.
52. El mozo se retira y queda desocupado, a la espera de ser convocado nuevamente por las mesas que se encuentra atendiendo.
53. El Maitre corrobora si la mesa que acaba de cerrarse dejó abrigos en el guardarropa. En caso afirmativo se dirige al guardarropa y retira los abrigos de la mesa correspondiente. Si no sigue con el proceso.
54. Se dirige a la mesa y entrega los abrigos.
55. Despide al comensal, agradeciéndole su visita.
56. El cliente se retira.

6. INDICADORES DE CALIDAD

- Por observación directa tomar los tiempos:
- De espera del cliente hasta ser acomodado en una mesa.
- De espera en la toma de pedidos.
- De tardanza en la entrega de los platos.
- De tardanza en la entrega de la cuenta.
- Llevar una estadística de los platos que son rechazados por no coincidir con lo que el cliente ha solicitado.
- Implementar una base de datos de clientes: para determinar si existe una fidelización de los clientes actuales.
- Observación directa de los comis para evaluar su desempeño en la atención a los comensales. Evaluar si su aporte libera a los mozos de servir las bebidas, reponer la panera, etc.
- Llevar una estadística de las mesas que solicitan postre o café, considerando que esta situación solo se produce cuando el cliente está a gusto con la calidad de la comida y la atención del lugar.

7. REFLEXIONES FINALES

En función del análisis del proceso actual, se han planteado una serie de recomendaciones de mejoras en el sistema operativo del servicio, teniendo en cuenta los problemas de demoras y los comentarios efectuados por los clientes.

Cabe aclarar que una vez implementada la encuesta, se podrán obtener con mayor grado de aproximación

los servicios más valorados por el cliente, mediante los cuales podremos, analizar, desarrollar e implementar las mejoras de acuerdo a la percepción recibida de los clientes actuales y potenciales.

8. BIBLIOGRAFÍA

Cerqueiro Pequeño, Jorge et.al. "Metodología para la implantación del análisis de valor en el diseño de producto en pymes"; XVI Congreso Internacional de Ingeniería Gráfica"; 2004.

Eiglier, P.; Langeard; E. "Servucción", Ed. Mc. Graw Hill; 1996.

Heskett; J. y otros; "The Service Profit Chain"; Book

Summary 1; Revista Gestión, Buenos Aires Review; Argentina; 1997

Lambin, Jean; "Marketing Estratégico"; Ed. Mc Graw Hill; 1996

Parasumaran, A. Zeithaml; V. And Berry, L. Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assesment on Psychometric and Diagnostic Criteria; Journal of Reatiling; Vol. 70; N° 3; pp. 201-230; 1994.

Payne, Adrian; "La esencia de la mercadotecnia de servicios"; Ed. Prentice H.

Shaw; J. E.; "Gestión de Servicios"; Ed. Díaz de Santos; 1991.

Stern, Jorge; "La cultura del marketing: nuevas modalidad



20 Años de trabajos realizados

- ✓ Test de producto
- ✓ Diagnóstico de mercado
- ✓ Posicionamiento
- ✓ Evaluación de la calidad de servicio
- ✓ Tracking
- ✓ Evaluación publicitaria
- ✓ Opinión pública
- ✓ Mystery shopper

Garotos perdidos: os tweens no varejo.

Fernanda Leal ², Paulo Ricardo Meira ³

Introdução

Nas várias versões da história da Terra do Nunca, os Garotos Perdidos, liderados por Peter Pan, são uma geração ainda mal-compreendida, que se encontra em uma transição entre a idade infantil e a adolescente. Em uma bela metáfora ao mercado varejista brasileiro, há uma zona cinzenta em que as atividades de marketing voltadas para aquele ou estes públicos-alvo ainda não ajustaram a sintonia fina com os chamados tweens: jovens consumidores que já não se vêem – e não mais o são – como crianças mas ainda não fazem parte da faixa “teen”, sendo assim uma derivação, fomentada pela mídia e pela literatura de marketing estrangeira, de “betweens”, que existe em meio a ambas. O presente artigo explora esse pouco conhecido segmento, com pesquisa bibliográfica e uma investigação de caráter exploratória e descritiva, com aspectos qualitativos e quantitativos, baseado em estudo de caso em uma empresa da capital gaúcha⁴.

I Caracterização da empresa e seu mercado

A Kids Moda Infante Juvenil é uma empresa familiar que está completando 22 anos de criação no ano de 2005. Depois de algumas transformações ao longo do tempo, a Kids trabalha hoje com comércio de vestuário bebê, infante-juvenil (roupas, acessórios e sapatos), visando atender crianças de zero a 12 anos de idade, em um mesmo ponto de venda, localizado no Shop-

ping Center Iguatemi de Porto Alegre.

O mercado para o público infantil é uma grande oportunidade, segundo Guidoni (2003, p. 15), “em 2001, cerca de 35 milhões de brasileiros eram crianças. Estima-se que em 2002, o número tenha crescido 10%.” São consumidores em potencial, possuem hábitos e comportamentos distintos e influenciam seus pais no momento da compra. Cada vez mais as crianças escolhem o que querem vestir e entendem de moda, pois possuem acesso fácil a canais de informação como Internet, programas de televisão e revistas.

2 Situação problemática

Os desafios do varejo estão cada vez maiores devido às grandes transformações comportamentais de seus consumidores. Antigamente, o mercado do consumo encontrava-se nas mãos dos fabricantes, eram estes que ditavam o produto, a demanda e o comportamento de compra. O processo da venda era praticamente imediato, tudo que se produzia era devidamente consumido.

Nos anos 90, esse poder passou aos varejistas, eram eles que determinavam quais produtos estariam na moda e como deveriam ser devidamente apresentados para serem vendidos. As marcas passaram a obter importância e projeção, modificando e influenciando as relações de consumo, mas mesmo assim, o comportamento, as intenções e hábitos de compra dos consumidores ainda eram previsíveis, conforme Kalish (2004).

² Empresária do setor varejista e graduada em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Ritter dos Reis.

³ Mestre em Marketing pelo PPGA/UFRGS e professor de graduação e pós-graduação do Centro Universitário Ritter dos Reis, Faccat, Unochapecó, São Judas Tadeu e UCPel.

⁴ Os autores agradecem a prestimosa colaboração do Prof. Brasílio Ricardo Cirillo da Silva, do UniRitter e PUCRS, na etapa de análise estatística.

Atualmente, o poder está passando ao consumidor final, é ele quem dita e influencia esta cadeia de consumo, segundo Simões (2004a) e Kalish (2004). O comportamento do consumidor exerce influência cada vez maior sobre as empresas, sejam elas grandes ou pequenas, modificando desta forma diversos aspectos, como produtos, tipos de negócios, layout dos pontos de venda e até mesmo as formas e práticas de comunicação que visam atingir determinado público, conforme Simões (2004a).

Para Underhill (apud SIMÕES, 2004, p. 60), o varejo moderno deve procurar transformar a experiência de compra dos consumidores em um momento de prazer, sendo vital conhecer melhor seu público, entender seus hábitos de vida, suas necessidades, interesses e expectativas para prosperar nesse ambiente. O uso e o alto valor destas informações podem ajudar as empresas a diferenciar-se competitivamente na atual conjuntura. Segundo Underhill (apud SIMÕES, 2004, p. 61b) “As empresas de varejo precisam conhecer melhor o perfil de seus clientes e não mais percebê-los e avaliá-los apenas com base na faixa etária ou nível sócioeconômico.” É preciso ir além. Ruótoló (1996) igualmente percebe a pesquisa de mercado como essencial à atividade varejista.

O mercado infantil vem sofrendo alterações significativas que começaram a modificar o perfil das lojas que atendem este segmento. Guidoni (2003) afirma que, antigamente, as crianças não influenciavam na decisão dos adultos no momento da compra, não tinham poder de consumo e possuíam outros hábitos e comportamentos. As crianças atualmente escolhem suas próprias roupas, querem se vestir como miniadultos e possuem poder de consumo, dado pelos pais, na forma de mesadas.

Hoje em dia, existem muitas diferenças entre crianças de zero a 12 anos, o que ressalta a necessidade de readequação dentro deste mercado, seja de layout, de produto, de atendimento, ou mesmo de foco estratégico (faixa etária). Muitas vezes, a criança não quer nem entrar em lojas que tenham decoração infantil, mesmo que tenham o produto que desejam. Tudo deve ser direcionado e comunicado para elas, de modo a su-

prir eficazmente o que estas esperam, segundo Müller (apud GUIDONI, 2003).

Desta forma pode-se dizer que existe uma mudança que afeta diretamente o comércio e as práticas das empresas que atendem este público, devendo estas inovar, para não perder competitividade. Atender todas as faixas etárias da mesma maneira, é não atender bem nenhuma delas. Esse movimento de mercado é importante de ser analisado, principalmente porque o comércio local vem sofrendo concorrência de empresas de grande porte que começaram a investir neste mesmo segmento e pelo fato de que muitas marcas nacionais infantis vêm modificando sua forma de atuação, conseguindo melhores resultados e expansão de seus negócios através de franquias focadas a determinados nichos específicos.

Diante deste contexto, a pergunta que se faz é: “Quais as necessidades, interesses e expectativas do segmento “tweens”, para que a Kids possa alinhar-se com eles?”

3. Objetivo

Verificar quais são as necessidades, interesses e expectativas do público consumidor⁵ do segmento “tweens”, visando atender aos anseios deste

4 Metodologia

Trata-se de um estudo exploratório e descritivo, sendo utilizadas as dimensões quantitativa (análise de frequências e percentuais) e qualitativa (análise de conteúdo e percepções) por meio de questionários. Foi utilizada a pesquisa exploratória, uma vez que faz-se necessário investigar antecipadamente um determinado contexto para assim propor uma determinada ação. Já o estudo descritivo procura descrever situações de mercado, relacionando e confirmando as hipóteses levantadas na definição do problema de pesquisa, procurando responder questões relacionadas às relações de consumo. A dimensão quantitativa foi analisada

⁵ Público consumidor: O usuário (criança) é quem efetivamente consome o produto ou recebe os benefícios do produto. O pagante (pais, familiares, amigos) é a pessoa que financia a compra.

O comprador é aquele que participa da obtenção do produto no mercado, segundo Sheth, Mittal e Newman (2001).

através de amostras da população, utilizando os recursos da estatística para este fim. Os resultados deste tipo de pesquisa são interpretados a partir de frequências e percentuais das respostas obtidas.

5 Resultados

O comportamento de compra das crianças é fortemente influenciado pelo ambiente de varejo. Podemos concluir que atualmente as crianças estão se importando cada vez mais com diversos aspectos em suas experiências de compra, gostam de escolher, de opinar, de ganhar roupas de presente, de utilizar recursos tecnológicos, possuem necessidade de ir acompanhadas a um ponto de venda, prestam atenção quanto ao visual de uma loja, nos produtos, na divulgação dos mesmos e no atendimento prestado pelas empresas, independente de sua faixa etária.

Entretanto, isso não significa que possuam as mesmas necessidades, interesses e expectativas. Existem aspectos em que existe convergência de resultados, como os citados acima, mas em outros não.

Ao analisarmos crianças de seis meses a 10 anos de idade e de dez a 12, podemos perceber, como mencionado na literatura, que existe uma nova categoria de jovens, os tweens, que se caracterizam por possuírem diferenças comportamentais significativas em relação aos menores. No momento em que estas crianças percebem essas diferenças é que se justificam alternativas de segmentação de mercado, de novos negócios, ou seja de atuação em determinados nichos específicos de determinado mercado. Um ambiente de varejo bem apresentado e de acordo com os interesses das crianças, vai de acordo com suas expectativas.

6 Implicações gerenciais

A tendência, no Brasil, é que o varejo sobra os efeitos de concentração, padronização e acirramento da concorrência. Para sua sobrevivência, os lojistas deverão buscar cada vez mais diferenciais competitivos, cujo principal desafio é sua efetiva implementação (ANGELO, 2005). Os varejistas cujo foco for o mercado tween deverão atentar para algumas linhas gerais:

- o É desaconselhável atender as crianças de zero a 12 anos da mesma maneira, de utilizar as mesmas estratégias de marketing para todos.
- o As crianças “maiores” não gostam de serem trata-

das como crianças, têm poder de compra, decidem mais sobre o que gostam de usar, são bem informadas em relação a lançamentos e novos produtos, entendem de tendências de moda, têm estilos próprios, utilizam os recursos da tecnologia para se comunicarem (Internet e celular) em seu dia-a-dia, além de exercerem maior pressão em relação aos pais sobre suas vontades.

- o Estas crianças maiores procuram fazer valer sua vontade de escolher as próprias roupas e não deixam os pais interferirem tanto em suas compras. Pode-se comprovar este fator por meio do grau de liberdade que as crianças maiores possuem em relação às pequenas. Os pais também percebem que o grau de influência sobre crianças menores e maiores é diferente, pois conseguem decidir mais sobre o que as crianças pequenas vão vestir.
- o Crianças maiores são interessadas em marcas de roupas de prestígio, gostam de ouvir opiniões dos amigos em relação ao que está na “onda” e o que deve ser consumido, sentem constrangimentos para experimentarem as roupas e rejeitam mais o que efetivamente não gostam.
- o Os pequenos gostam de escolher, mas os pais é que acabam decidindo por eles na maioria das vezes, gostam de brincar juntos e não se importam tanto com ambientes segmentados por sexo. Porém, para os maiores, um ambiente segmentado é uma necessidade que vai ao encontro de seus interesses e expectativas.
- o Existem diferenças evidentes entre as crianças maiores, meninas e meninos, da mesma faixa de idade. As meninas são mais críticas e mais vaidosas do que os meninos, entretanto são os meninos que mais percebem a diferença comportamental existente entre eles, pois deixaram bem claro que gostariam de um ambiente diferenciado por sexo por não gostarem de roupas de meninas. É prudente fazer uma separação física no ambiente por faixa etária e sexo.

Desta maneira, fica evidente que a diferenciação entre os concorrentes está na identificação das preferências do seu público, na aplicação de estratégias alinhadas a estas preferências, no atendimento personalizado, na qualidade e na variedade dos produtos ofertados a eles independentemente do porte de negócio. Quanto mais próximos de seus consumidores as empresas ficarem, mais sucesso terão, além de proporcionarem aos clientes um maior encantamento em suas experiências de compra.

Uma geração de Garotos Perdidos? Não mais. Os

“tweens” são hoje um público-alvo importante, com suas peculiaridades que devem ser cada vez mais investigadas e, sabendo-se entender – e atender – esse comportamento de compra, o varejo terá sucesso. Já não mais crianças, mas ainda não adolescentes, esse segmento sabe o que quer, e espera por isso.

Bibliografia consultada

ANGELO, Claudio Felisoni. Hoje somos todos vizinhos. Alshop Notícias. São Paulo: Alshop, jul 2005, p.68.

BOAVENTURA, Edivaldo M. Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação, tese. São Paulo: Atlas, 2004. 160 p.

CHURCHILL JR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. Marketing: criando valor para o cliente. Tradução Cecília Camargo Bartalotti e Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000. 628 p.

COBRA, Marcos. Administração de marketing. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992. 806 p.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. Consumer Behavior. Eighth Edition. The Dryden Press, 1995. 951 p.

FERNANDEZ, Amyris. Foco na Geração Z: entendendo o consumidor adolescente brasileiro em 2004. Revista da ESPM, março/abril. 2005. p. 54 – 69.

FERREIRA, Armando Leite. Marketing para pequenas empresas inovadoras. Rio de Janeiro: Expert Books, 1995. 282 p.

FONSECA, Adriana Monteiro. A moçada que não é mais criança: os chamados tweens querem um atendimento exclusivo. Pequenas Empresas e Grandes Negócios. jan. 2004. p. 62

FONSECA, Adriana Monteiro. O poder da garotada na hora da compra. Pequenas Empresas e Grandes Negócios. out. 2004. p. 40

GUIDONI, Rosemeire. Grandes negócios para gente miúda. Franquia e cia, São Paulo, n.26. fev/mar. 2003. p.15 -19

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John. Posicionamento Competitivo. Tradução Luiz Liske. São Paulo: Makron Books, 1996. 367 p.

JEWER, Judith A. Tweens Today: Teen Wannabes. Revista eletrônica Kidsmarketing.com. 25 out. 1999. Disponível em: <http://www.kidsmarketing.com/kidpulse/readkidpulse.php?id=TW00121241KPL> Acessado em: 28 março 2005.

KALISH, Ira. Os desafios do varejo. Deloitte, Ano 2, n.6. 2º semestre. 2004. p. 24 - 26.

KARSAKLIAN, Eliane. Comportamento do consumidor. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 339 p.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. Tradução Ailton Bomfim Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990. 261 p.

LUCE, Fernando. O marketing de olho no consumidor. Revista ADVB-RS. mar. 2003. p.4-9

LUZ, Lia. A fase das mudanças. Jornal Zero Hora. Porto Alegre. 21 maio 2005.

MARIANO, Nilson. Hábitos do Brasileiro se transformam em 10 anos. Jornal Zero Hora. Porto Alegre. 30 set. 2004.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de marketing: Edição Compacta. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 275 p.

McCARTHY, E. Jerome; PERREAULT JR, William D. Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1997. 397 p.

McDANIEL, Carl D; GATES, Roger. Pesquisa de marketing. Tradução James F. Suderland Cook. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. 562 p.

MEIRA, Paulo Ricardo; OLIVEIRA, Renato Luis Tavares de. Comportamento do cliente: princípios teóricos e recentes pesquisas na área. Pelotas: EDUCAT, 2004. 442 p.

MORGADO, Maurício Gerbaudo; GONÇALVES, Marcelo Neves. Varejo: administração de empresas comerciais, São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 1997. 384 p.

MÜZELL, Rodrigo; COPETTI, Thiago. O custo da brincadeira. Jornal Zero Hora. Porto Alegre. 27 março 2005.

RAMALHO, Cristina. Vaidade Infantil: Bonequinhos de Luxo. Marie Claire, São Paulo, n.157. abr. 2004. p. 115 - 120.

REINEHR, Hilda Maria Fiuza Abras (Coord.). Normalização do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Porto Alegre: Ed. Ritter dos Reis, 2003. 71 p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 301 p.

RUÓTOLO, A. Carlos. Pesquisa de Mercado no Varejo. in ANGELO, Cláudio Felisoni. SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da Silveira. Varejo Competitivo. São Paulo: Atlas, 1996.

SAMARA, Beatriz Santos; MORSCH, Marco Au-

rélio. *Comportamento do Consumidor: Conceitos e Casos*. São Paulo: Prentice Hall, 2005. 267 p.

SIMÕES, Katia. Como conquistar o consumidor. *Pequenas Empresas e Grandes Negócios*. dez. 2004. p. 46 – 58.

SIMÕES, Katia. Uma experiência inesquecível. *Pequenas Empresas e Grandes Negócios*. dez. 2004. p. 60 – 62.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. *Comportamento do Cliente: indo além do comportamento do consumidor*. Tradução Lenita M.R. Esteves; Revisão técnica Rubens da Costa Santos. São Paulo: Atlas, 2001. 795 p.

THUMS, Jorge. *Acesso à realidade: técnicas de pesquisa e construção*



TÉCNICO EN GESTIÓN DE PYMES

Trabajo intensivo con seminarios / talleres.

El ritmo de trabajo es:
2 horas semanales - Total: 10 materias.

Grupo 4: Jueves de 19 a 21 hs.

Comienzo: 10 de Agosto.

INFORMES: DE 14 A 18 HS.

Teléfonos: 915 9131 // 916 7629
Peatonal Sarandí 512
imur@imur.com.uy --- www.imur.com.uy
Montevideo, Uruguay



VENTAS TÉCNICO EN VENTAS PROFESIONAL

4ª Edición

Trabajo intensivo con seminarios / talleres.

El ritmo de trabajo es:
4 horas semanales - 5 semanas - Total: 9 materias y trabajo final.

Además se agregan horas de trabajos domiciliarios.

Lunes y Miércoles de 19 a 21 hs.

Comienzo: 21 de Agosto.

INFORMES: DE 14 A 18 HS.

Teléfonos: 915 9131 // 916 7629
Peatonal Sarandí 512
imur@imur.com.uy --- www.imur.com.uy
Montevideo, Uruguay

Notas para colaboradores

R@m académica está abierta a colaboraciones de Uruguay y del exterior, tanto del campo de la Administración de Empresas y Marketing como de áreas afines. Serán publicados artículos de desarrollo teórico, artículos basados en investigaciones empíricas (de 5000 a 8000 palabras) y ensayos (de 3000 a 5000 palabras). La pluralidad de abordajes y perspectivas es incentivada.

Los artículos deberán cumplir los siguientes requisitos:

Formato:

- Hoja: Carta (letter)
- Editor de texto: Word sea Windows 6.0 o posterior
- Márgenes: izquierda, derecha, superior e inferior de 2 cm.
- Fuente: Equipos New Roman, tamaño 12
- Párrafo: espacio anterior: 0 puntos; posterior: 12 puntos; interlineado doble; alineación a la izquierda

Texto: la primera página del artículo debe contener:

- Título con no más de ocho palabras, en mayúsculas y negrita
- Resumen en español o portugués, con un máximo de 150 palabras, alineación a la izquierda, conteniendo campo de estudio, objetivo, método, resultado y conclusiones
- Cinco palabras-claves, alineación a la izquierda, en español o portugués
- Resumen en inglés, con un máximo de 150 palabras, alineación a la izquierda, conteniendo campo de estudio, objetivo, método, resultado y conclusiones
- Cinco palabras-claves, alineación a la izquierda, en inglés

• Enseguida, se debe dar inicio al texto del artículo
Referencias: deben citarse en el cuerpo del texto con indicación del apellido, año y página de la publicación. La bibliografía completa deberá presentarse en orden alfabético al final del texto, de acuerdo con las normas de la ABNT (NBR-6023).

Notas: deben reducirse al mínimo necesario y presentadas al final del texto, numeradas secuencialmente, antes de la bibliografía.

Diagramas, cuadros y tablas: deben presentar título y fuente y ser colocados al final del texto, después de la bibliografía. Su posición debe indicarse en el propio texto. Se debe evitar que repitan informaciones contenidas en el texto.

Informaciones complementarias: en el mismo archivo, el autor deberá enviar:

- Página 1: título del artículo; seguido de la identificación del(s) autor(es) – nombre completo, institución a cual está vinculado, cargo, dirección para correspondencia, teléfono, fax y e-mail.
- Página 2: resumen indicando la contribución del texto, en español o portugués e inglés, con un máximo de 30 palabras.

Formas de envío:

Los artículos pueden ser enviados en español, portugués o inglés. Excepcionalmente, a criterio del editor, serán aceptados artículos en otros idiomas.

Los artículos firmados son de responsabilidad exclusiva del(s) autor(es).

Los derechos, incluso los de traducción, son reservados. Es permitido citar parte de artículos sin autorización previa de la fuente. La reproducción total de artículos está prohibida. En caso de dudas

IMUR posee convenios con:



FACULDADES ASSOCIADAS DE
SANTA CATARINA
<http://www.fasc.com.br/>



FACULDADE DE LOS INMIGRANTES
<http://www.faculdadedosimigrantes.com.br>



UNIVERSIDAD DE SANTA CRUZ DEL SUR
<http://www.unisc.br/>



Av. 18 de Julio 1210
Tel.: 900 46 45 / 908 92 22



otazusalle.com