

## Módulo 4, Sesión 6

### Descripción de las diapositivas

#### **Diapositiva 1 - Servicio al cliente y comunicación: Sesión 6**

#### **Diapositiva 2 - Sesión 6: Sistemas de retroalimentación y participación del cliente**

Esta sesión cubrirá los temas de Feedback de los Clientes, Análisis FODA, Preparación de Medidas y Contramedidas, Plan de Acción para Establecimientos de Alimentos, Evaluación de Medidas e Indicadores de Desperdicio de Alimentos.

#### **Diapositiva 3 - Desarrollo de sistemas de retroalimentación y gestión de quejas**

En esta sesión aprenderemos cómo establecer un sistema de retroalimentación que aliente a los clientes a comentar sobre las ofertas del restaurante, cómo gestionar las quejas de manera competente, cómo facilitar la mejora continua y cómo mejorar la satisfacción del cliente a través de una gestión efectiva de la retroalimentación.

#### **Diapositiva 4 - Importancia de los comentarios de los clientes**

La retroalimentación de los clientes es esencial para crear una estrategia de mejora del funcionamiento de su organización y crear una mejor experiencia del cliente, así como para contribuir a los objetivos de sostenibilidad al prevenir o reducir el desperdicio de alimentos en el futuro. Al escuchar las opiniones de los clientes, puede adaptar la experiencia dentro de su establecimiento a sus clientes objetivo, lo que debería aumentar el tráfico y el crecimiento de los ingresos, al tiempo que cumple con los esfuerzos de sostenibilidad al reducir el desperdicio de alimentos en todos los puntos del proceso.

La única forma de tomar una buena decisión es sobre la base de información extensa y precisa: la retroalimentación representa los datos de entrada y el análisis es la base del plan de acción con medidas para disminuir el desperdicio de alimentos, lo que no solo sirve como una contribución al medio ambiente común, sino que en última instancia reduce los costos de materiales y servicios.

#### **Diapositiva 5 - Recopilación de comentarios de los clientes**

- Recibes feedback de tus clientes directa e indirectamente.
- La retroalimentación directa se puede proporcionar en 4 puntos de tiempo específicos: antes de la comida (al hacer el pedido), durante la comida (comentarios al camarero) o directamente después de la comida, en el establecimiento o ubicación de servicio de alimentos (comentarios al servidor o al gerente). El cuarto punto de tiempo es después de la comida, con distancia



temporal (generalmente en forma de reseñas, comentarios en páginas web y recomendaciones/advertencias).

- La retroalimentación indirecta se presenta en forma de comunicación no verbal y comportamiento del cliente: se pueden encontrar algunos ejemplos obvios de la cantidad/tipos de comida que quedan en el plato.

Fuente de la imagen: [https://www.freepik.com/free-photo/group-friends-eating-restaurant\\_3537420.htm#from\\_view=detail\\_alsolike](https://www.freepik.com/free-photo/group-friends-eating-restaurant_3537420.htm#from_view=detail_alsolike)

### Diapositiva 6 - Lidar con los comentarios negativos

- Siempre sé educado, incluso si la otra parte no lo es, recuerda, ¡puede haber muchas otras personas observando tus respuestas!
- Cuando se trata de críticas negativas, es importante que los restaurantes respondan con prontitud y profesionalidad.
- Ofrezca resolver el problema fuera de línea y muestre un interés genuino en mejorar la experiencia del cliente.
- Este enfoque puede convertir las experiencias negativas en positivas y, a menudo, conduce a una mejor lealtad del cliente.

### Diapositiva 7 - Supervisión de la información de retroalimentación

- La retroalimentación de los clientes siempre es de ayuda para el establecimiento que sirve, pero su utilidad puede aumentar considerablemente con el uso adecuado y el seguimiento de la información. Es importante encontrar y establecer formas de recopilar información, procesarla y analizar los datos y encontrar soluciones a los problemas o formas de mejora que puedan funcionar para su organización.
- La información recopilada puede servir para el establecimiento de protocolos para el personal de front-end y back-end que contribuyan a formas más sostenibles y económicamente viables de producción y entrega de alimentos.
- El seguimiento de la retroalimentación debe ser continuo; El control de los materiales debe incluir el pesaje y el recuento de los residuos alimentarios, pero también debe tener en cuenta el porcentaje que representa el desperdicio de alimentos en la cantidad de platos producidos y en la cantidad de ingredientes utilizados y la cantidad de ingredientes en stock.

Es importante tener en cuenta que no existe una forma correcta de hacer las cosas: cada establecimiento tiene que crear sus propias directrices, en función de su base de clientes, clientes objetivo, ubicación, tipo de establecimiento de alimentos y el tamaño de la operación, entre otros factores contribuyentes.

### Diapositiva 8 - ¿Qué queremos saber?



Los clientes proporcionan cierta información de retroalimentación sin indicaciones (generalmente en forma de quejas o cumplidos durante o después de la comida), sin embargo, para recopilar datos relevantes de una amplia gama de temas, a veces es necesario ser más proactivo. Esto puede variar desde preguntas rápidas y específicas de un mesero después de una comida hasta solicitudes para completar encuestas.

A la hora de preparar un cuestionario, debemos ceñirnos a algunos principios básicos:

1. Las preguntas deben ser claras y lo más breves posible.
2. Utilice la menor cantidad de preguntas posible para recopilar la información requerida.
3. La introducción debe explicar cuál es el propósito de la encuesta.
4. ¡Agradezca a los encuestados (clientes) al final por su cooperación!

### Diapositiva 9 - Proceso de recopilación de comentarios

#### ENCUENTRE ÁREAS QUE PODRÍA MEJORAR:

- ¿Qué **problemas** con respecto a la producción de desperdicio de alimentos han sido notados por el personal?
- ¿Qué tipo de **sugerencias/quejas** hacen sus clientes?

#### REÚNA LOS PROBLEMAS CLAVE

- ¿Qué **cambios** está preparado y puede hacer o sugerir\*?
- Enumere **los temas** relacionados con los cambios que puede realizar.

#### PREGUNTAS OBJETIVO DEL FORMULARIO

- Las preguntas deben darte **respuestas precisas**.
- Las preguntas deben cubrir los temas que identificó en el paso anterior.

### Diapositiva 10 - Ejemplos de preguntas para encuestas

#### PREGUNTAS SOBRE EL CONTENIDO DE LAS COMIDAS:

- ¿Quedó satisfecho con el tamaño de la porción?
- ¿Desea opciones de tamaño de porción?
- ¿Hubo algún ingrediente que no te gustó?
- ¿Tiene alguna necesidad dietética especial?

#### PREGUNTAS SOBRE ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN:

- ¿La comida se proporcionó según sus expectativas?
- ¿Ha podido comunicar sus deseos y necesidades al servidor?
- ¿Hubo algún problema con la preparación de la comida?
- ¿Hubo algún problema con el tiempo de espera?

#### TEMAS DE LAS PREGUNTAS:

1. Maridaje de comidas
2. Ingredientes del plato
3. Composición del plato
4. Sustitución de ingredientes
5. Tamaños de las comidas



6. Dietas especiales (alergias, salud, estilo de vida y requisitos religiosos)
7. Comunicación con el servidor
8. Precisión de las expectativas
9. Tiempos de espera

### **Diapositiva 11 - Recolección de comentarios en instituciones con servicio de alimentos**

La retroalimentación sobre el desperdicio de alimentos puede marcar una diferencia aún mayor en los establecimientos que sirven menús limitados para clientes específicos predeterminados (guarderías/escuelas/cafeterías universitarias y de trabajo, hospitales, instituciones de cuidado de adultos y similares). En este caso, un seguimiento estrecho puede ayudar a planificar las comidas en el futuro con el objetivo de reducir el desperdicio.

Dichos establecimientos pueden utilizar encuestas periódicas para monitorear los hábitos de consumo de alimentos en cuanto a tipos y cantidades de alimentos consumidos y, por supuesto, también medir el desperdicio de alimentos a diario. Los servidores son, de nuevo, el punto de primera recopilación de datos de retroalimentación.

La forma más fácil de reducir el desperdicio de alimentos es no preparar y servir alimentos que no se van a consumir, solo se pueden asegurar con un seguimiento adecuado de los comentarios de los clientes, y esta práctica ha demostrado ser efectiva en muchas instituciones que incluyen el servicio de alimentos.

### **Diapositiva 12 - Círculo de evaluación de retroalimentación**

Los métodos de recopilación de comentarios y las formas de implementar cambios pueden ser diferentes, pero todos deben seguir los siguientes pasos:

Paso 1: RECOPIRAR INFORMACIÓN

Paso 2: RECOPIRAR INFORMACIÓN EN UNA BASE DE DATOS

Paso 3: ANALIZAR LA INFORMACIÓN

Paso 4: ESTABLECER NUEVOS PROTOCOLOS/DIRECTRICES PARA EL PERSONAL DE COCINA Y DE SERVICIO

Paso 5: EVALUAR LOS RESULTADOS

Y repite...

### **Diapositiva 13 - Formas de recopilar comentarios de los clientes**

- Hay varias formas de recopilar comentarios de los clientes; La forma principal es la retroalimentación en persona (servidor). La persona de contacto principal debe estar bien capacitada para recopilar comentarios de manera



amigable y sin obstrucciones, al mismo tiempo que recopila información esencial.

- La forma más antigua de recopilar esta información son los libros de comentarios / libros de quejas (para un enfoque más personal y directo, puede ofrecer a los clientes tarjetas de comentarios en sus mesas para recopilar información de los clientes que prefieren una comunicación menos directa, pero que no están bien versados en el uso de los canales de comunicación en línea).
- En línea, puede recopilar información en su propio sitio web, revisar sitios web o su SNS.
- Para obtener información más detallada, también puede crear una encuesta (hay varios sitios en línea que brindan este servicio de forma gratuita, así como, por supuesto, versiones pagas) que se centre en la información específica que desea recopilar (en este caso, cubriendo los gustos y disgustos de la base de clientes).

Fuente de la imagen: [https://www.freepik.com/free-photo/group-business-executives-meeting\\_1006162.htm#fromView=search&page=1&position=31&uuid=6d2e7797-99fa-4c0e-9b9d-4a6035634125&query=communication](https://www.freepik.com/free-photo/group-business-executives-meeting_1006162.htm#fromView=search&page=1&position=31&uuid=6d2e7797-99fa-4c0e-9b9d-4a6035634125&query=communication)

#### Diapositiva 14 – Comentarios en el punto de servicio

- **El principal recolector de comentarios** en los primeros 3 puntos de tiempo (antes, durante e inmediatamente después de la comida) es el servidor (o todas las personas involucradas en contacto directo con el cliente durante este momento crítico, esto puede incluir otros servidores, busser, gerente u otros).
- Los clientes proporcionarán la **información** sobre sus **hábitos, necesidades y deseos**, lo que suele ser fácil de rastrear, ya que se expresa verbalmente.
- Durante y después de la comida, los clientes también proporcionarán información sobre su **evaluación subjetiva del cumplimiento entre sus expectativas y el servicio y la comida proporcionados** por su establecimiento. En este punto, los camareros pueden animar a los clientes a proporcionar comentarios adicionales (por supuesto, sin presionar al cliente).
- También se puede animar a los clientes a **que envíen sus comentarios más tarde**, con enlaces/códigos QR al sitio web de la empresa, a las redes sociales o a las páginas de reseñas. Diferentes clientes prefieren diferentes formas de comunicarse, por lo que se deben tener en cuenta todas las formas.

Fuente de la imagen: [https://www.freepik.com/free-photo/group-friends-eating-restaurant\\_3537419.htm#fromView=search&page=1&position=26&uuid=945d995c-c2da-45ef-ba15-0c222e280d6d&query=restaurant](https://www.freepik.com/free-photo/group-friends-eating-restaurant_3537419.htm#fromView=search&page=1&position=26&uuid=945d995c-c2da-45ef-ba15-0c222e280d6d&query=restaurant)

#### Diapositiva 15 - Comentarios en línea

La forma más fácil de obtener comentarios directos de los clientes es seguir las reseñas de su establecimiento de alimentos publicadas en línea en sitios web de



terceros presentes en su área/país. Siempre debe estar al tanto de los sitios de reseñas más utilizados: esta no es una información estática, los nuevos sitios aparecen constantemente y los sitios antiguos pueden perder la tendencia y el uso. En la UE, puede seguir el sitio de reseñas de Google, tripadvisor, Yelp (en algunas áreas) y otros. ¡Descubre qué sitios de reseñas son populares entre tus clientes!

### Diapositiva 16 - Comentarios en su sitio web o SNS

- Hoy en día es casi obligatorio que un establecimiento de alimentación mantenga presencia en la web: la forma más común de hacerlo es presentarse a través de su propia página web, donde los clientes pueden encontrar información básica sobre su negocio, como la ubicación, el horario de apertura, el menú, las fotos de los locales y platos y otros detalles que desee destacar.
- Una buena manera de obtener comentarios es incluir una sección que permita los comentarios de sus clientes que se le enviarán directamente a usted: puede ser un foro abierto (todos pueden ver los comentarios) o un formulario cerrado (solo usted recibe los comentarios, posiblemente vuelva a publicar reseñas seleccionadas en su sitio web como una promoción).
- Las reseñas pueden ser en forma de calificación (menos informativas, ya que no le brindan información sobre aspectos positivos o negativos específicos) o mensajes de texto (que generalmente brindan más detalles y son muy específicos). Las calificaciones suelen estar presentes en sitios de reseñas comerciales externos, para permitir las calificaciones de diferentes establecimientos; Deberías estar más interesado en el contenido del texto, ya que puede darte retroalimentación sobre lo que estás haciendo bien o mal.

Fuente de la imagen: [https://stockcake.com/i/social-media-browsing\\_1469136\\_815036](https://stockcake.com/i/social-media-browsing_1469136_815036)

### Diapositiva 17 - ¿Cómo guiar a los clientes para que proporcionen comentarios en su sitio web?

Haga que su formulario/botón de comentarios sea fácilmente accesible y fácil de usar (los formularios de registro desalentarán a los posibles proveedores de comentarios; si desea limitar los mensajes de spam, considere herramientas como CAPTCHA o la firma con la persona existente de los clientes (como, por ejemplo, Google u otras direcciones web).

Diríjase directamente a los clientes de una manera que les haga saber que apreciará los comentarios, si es posible responda a los mensajes, pero siempre sea cortés y no discuta, incluso si los clientes son argumentativos - negativo puede no ser lo que desea, pero le proporcionarán los datos para que los evalúe y, si es necesario, actuar en consecuencia.

Mantenga su sitio web actualizado: si el sitio web parece activo, los clientes se animarán a interactuar con él.

Utilice los comentarios positivos para motivar a su personal y promocionar su establecimiento en línea para atraer nuevos clientes.





Fuente de la imagen: [https://www.freepik.com/free-photo/group-friends-eating-restaurant\\_3537413.htm#fromView=search&page=3&position=2&uuid=945d995c-c2da-45ef-ba15-0c222e280d6d&query=restaurant](https://www.freepik.com/free-photo/group-friends-eating-restaurant_3537413.htm#fromView=search&page=3&position=2&uuid=945d995c-c2da-45ef-ba15-0c222e280d6d&query=restaurant)

### Diapositiva 18 - Comentarios sobre pedidos en línea

Los pedidos en línea son específicos de una manera que excluye el contacto cliente-servidor. La persona de contacto es un conductor de reparto, y en los casos de entrega sin contacto, ni siquiera existe una persona de contacto. Por lo tanto, esto excluye la recopilación de comentarios en persona.

Por otro lado, ya tenemos un perfil limitado de clientes que realizan pedidos en línea: están al menos parcialmente alfabetizados digitalmente y son expertos en el uso de herramientas en línea, lo que significa que podemos utilizar varias formas de canales de comunicación en línea: desde la comunicación por correo electrónico hasta los formularios colocados directamente en el sitio web (cuando no se realiza un pedido a través de un intermediario).

### Diapositiva 19 - Métodos avanzados de recopilación de comentarios

- **Herramientas de seguimiento de reseñas:** estas herramientas son un atajo para agregar información sobre su establecimiento que está disponible públicamente en varios sitios diferentes y reducen en gran medida el tiempo necesario para explorar el panorama en línea.
- **Herramientas de escucha social:** una forma tecnológicamente más avanzada de descubrir los comentarios de los clientes existentes es utilizar una herramienta de escucha social. Se trata de servicios que recopilan comentarios de los clientes en sitios web personales, sitios web de reseñas y redes sociales. Estas herramientas pueden proporcionar datos valiosos sobre su base de clientes que puede utilizar para proporcionar comentarios (en el caso de sitios web públicos y de reseñas) y recopilar información para planificar mejoras.
- **Formularios de revisión integrados en el punto de pago:** exige soluciones técnicas avanzadas (de pago) y es posible que aún no estén disponibles en todas las ubicaciones.
- **Sistemas de retroalimentación de tabletas:** para los establecimientos que usan tabletas para realizar pedidos, es fácil agregar/integrar un sistema de retroalimentación dedicado.

### Diapositiva 20 - Análisis FODA

Los comentarios de los clientes proporcionan datos sobre los gustos y disgustos de sus clientes con respecto a la comida, el servicio y otros factores. La recopilación y el análisis de estos datos pueden ayudar a encontrar sus puntos débiles y preparar medidas de mejora y oportunidades de crecimiento.



El análisis FODA es una herramienta comúnmente utilizada para evaluar los factores externos e internos que contribuyen al estado actual de su negocio, tanto los positivos como los negativos. Necesita recopilar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de su organización: la mejor manera de hacerlo es en colaboración con la gerencia, la cocina y el personal de servicio. En nuestro caso, también se puede hacer directamente sobre la base de los datos recopilados de los comentarios de los clientes, combinados con el conocimiento general de los procedimientos operativos y las circunstancias de su organización. Un buen análisis tiene en cuenta el grupo de clientes, los clientes objetivo y sus hábitos, sus capacidades (espacio, menú, tamaño, número y distribución del personal, particularidades y hábitos locales ...)

¿Cómo hacer un análisis DAFO?: enlace: <https://www.canva.com/graphs/swot-analysis/>

### **Diapositiva 21 - PLANTILLA FODA CON DATOS DE MUESTRA: ¡HAGA LA SUYA PARA SU ESTABLECIMIENTO!**

Análisis FODA de un establecimiento de alimentos: Primero debemos mirar dentro de nuestra operación y encontrar nuestras ventajas (fortalezas) y debilidades. Por ejemplo:

- FORTALEZAS:
  - Ingredientes locales
  - Platos populares de marcas conocidas
  - Marca establecida
  - Personal de gestión y de cocina con experiencia
  - ...
- DEBILIDAD:
  - Dificultad para aparcar
  - Nuevo personal de servicio con menos experiencia
  - Cupo limitado
  - Desperdicio de guarnición de alimentos
  - ...

Ahora tenemos que encontrar factores externos, problemas en los que no tenemos forma de influir, pero que sí influyen en nuestro negocio. De nuevo buscamos los aspectos positivos que pueden hacernos crecer (oportunidades) y los negativos que nos pueden inhibir (amenazas). Por ejemplo:

- OPORTUNIDADES:
  - Colaboración con la comunidad local
  - Promoción en redes sociales
  - Platos de temporada





- ...
- **AMENAZAS:**
- Dificultades en la gestión de la oferta
- Disminución del poder adquisitivo
- Base de clientes estancada
- ...

## Diapositiva 22 - ¿Cómo mejorar?

Ahora revisa todos los elementos de tu análisis DAFO y prepara un plan con protocolos y medidas:

1. **Construya sobre los aspectos positivos** (aumente los internos en las secciones de fortalezas y aproveche los de la sección de oportunidades)
2. **Diseñe contramedidas efectivas** para los aspectos negativos (por lo general, tiene más influencia en los elementos de las secciones de debilidades, pero los que están en las secciones de amenazas también necesitan contramedidas afectivas: son los problemas que no se pueden eliminar, deben mitigarse lo mejor que pueda para mantenerlos en equilibrio y, por lo general, necesitan mayores intervenciones si influyen demasiado en su negocio).
3. **Prepare un plan** con pautas para sus gerentes y el personal del establecimiento de alimentos y compártalo a través de los canales de comunicación adecuados. Si, por ejemplo, su cliente se queja de la lentitud del servicio, considere aumentar el número de servidores o implementar otros cambios organizativos que mejoren el proceso.

## Diapositiva 23 - Monitorear el progreso

Es de suma importancia capacitar a todo el personal que utilizará las soluciones de TI sobre cómo usarlas correctamente para usar todas las opciones deseadas de manera óptima. La mejor manera de preparar a los nuevos empleados sería proporcionar un curso de formación estandarizado breve pero completo para la combinación de las herramientas tecnológicas que utiliza su establecimiento, combinado con las directrices escritas o el cuadro de procedimientos operativos comunes. Solo así puede esperar maximizar la utilidad de su inversión en soluciones tecnológicas.

Antes de elegir nuevas soluciones tecnológicas, compruebe siempre si el software cubre todas sus necesidades básicas (y posibles adiciones), para ello debe preparar una lista de sus demandas y expectativas para poder comparar sus opciones correctamente.

Elija únicamente soluciones tecnológicas que ofrezcan un soporte técnico adicional fiable y planifique las posibles interrupciones.

## Diapositiva 24 - ¿Cómo incorporar los comentarios de los clientes en su organización?

- Cambios en el menú: puede cambiar el tamaño de las porciones, agregar/restar platos del menú y agregar ofertas especiales, así como sustituir ingredientes;



Todo esto solo debe hacerse después de una evaluación cuidadosa de los comentarios generales, no solo después de un mal comentario.

- Modificaciones de platos: ofrecer variantes de platos de un ingrediente resulta ser divisivo. También puedes ofrecer diferentes combos en lugar de menús (guarniciones, ensaladas).
- Capacitación del personal: cuando los clientes señalen problemas con el servicio, capacite a su personal en consecuencia. Esto es especialmente importante en el aspecto de proporcionar la información correcta sobre los platos servidos, para permitir que los clientes hagan el pedido según sus deseos y en el aspecto de la transferencia de información sobre las adaptaciones/sustituciones necesarias del cliente a la cocina e informar al cliente sobre posibles sustituciones/cambios (esencial con alergias y dietas especiales: si el establecimiento de servicio de alimentos no puede proporcionar alojamiento, Deben compartir esto con el cliente con anticipación para evitar el desperdicio innecesario de alimentos y, en caso de alergias, incluso poner en peligro al cliente).

#### Diapositiva 25 - ¡No lo olvides!

- Solicitar comentarios de los clientes nunca debe ser demasiado agresivo, ya que esto puede evitar que se repitan los negocios y provocar malas críticas.
- Es mejor utilizar varios canales de comunicación (en línea, en persona, formularios escritos) para atraer a diferentes tipos de grupos de clientes (más jóvenes, mayores, más alfabetizados tecnológicamente, que evitan el contacto...).
- La retroalimentación de la comunicación en persona debe recopilarse de una manera que permita un análisis más detallado (puntos clave escritos, formularios completados por los servidores).
- No necesita comentarios de todos y cada uno de los clientes, pero debe tener en cuenta los comentarios que se proporcionan y, si es necesario, incorporar medidas para mejorar la satisfacción del cliente y las operaciones de su organización, incluidos los esfuerzos de reducción del desperdicio de alimentos.

Fuente de la imagen: [https://www.freepik.com/free-photo/young-waiter-writing-order-digital-tablet-while-working-pub\\_25743335.htm#fromView=search&page=1&position=35&uuid=18e1c8c6-e58a-48b0-bcc6-511328086829&query=waiters](https://www.freepik.com/free-photo/young-waiter-writing-order-digital-tablet-while-working-pub_25743335.htm#fromView=search&page=1&position=35&uuid=18e1c8c6-e58a-48b0-bcc6-511328086829&query=waiters)

#### Diapositiva 26 - ¡Gracias!



**Cofinanciado por  
la Unión Europea**

*Cofinanciado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados sólo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Fundación para el Desarrollo del Sistema Educativo (FRSE). Ni la Unión Europea ni la FRSE pueden ser considerados responsables de ellos.*

**FoodConscious:** Hacia una gestión y prevención eficaces del desperdicio de alimentos en el sector de los servicios alimentarios



**Número de Proyecto:** 2022-1-PL01\_KA220- VET-000089122



**Cofinanciado por  
la Unión Europea**

*Cofinanciado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados sólo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Fundación para el Desarrollo del Sistema Educativo (FRSE). Ni la Unión Europea ni la FRSE pueden ser considerados responsables de ellos.*