



**UNIVERSIDAD DE  
SOTAVENTO A.C.**



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**“LA EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL  
CLIENTE Y DEL CAPITAL HUMANO EN LA INDUSTRIA RESTAURANTERA  
DESDE UNA PERSPECTIVA PSICOLÓGICA DE LA CIUDAD DE  
COATZACOALCOS, VERACRUZ”**

**T E S I S P R O F E S I O N A L**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

VERÓNICA LOZA SOLER

ASESOR DE TESIS:

LIC. ADRIÁN PORFIRIO MÉNDEZ FERNÁNDEZ

Coatzacoalcos Veracruz, Febrero del 2009



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **DEDICATORIAS**

### **A mi esposo Enrique y mis hijos Diego y Valeria:**

Que para mi representan lo más importante que tengo en la vida, les dedico todo este tiempo de esfuerzo, empeño y dedicación, que es muestra de mi amor y agradecimiento por la confianza que pusieron en mi y su preocupación a que yo alcanzara una de mis más grandes metas.

### **A mis padres Carlos y Carmen:**

Que me enseñaron muchísimo a través de su ejemplo, ya que han sido personas con mucha calidad humana y con valores muy bien cimentados. Asimismo por preocuparse por que yo fuera una mujer de bien.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por darme la vida y llenarla de bendiciones, por otorgarme la fuerza y la voluntad necesaria para poder cumplir uno de mis más grandes sueños. Por los retos que ha puesto en mi camino para ayudarme a crecer como persona y por darme la fe y tranquilidad de que todo es posible con un poco de esfuerzo y amor.

A mi padre por su enseñanza, su ejemplo y amor. Por su herencia: mi educación; aunque no estés conmigo físicamente, siempre te recordaré y estarás en mi corazón como lo estuviste en toda mi carrera.

A mi madre por su apoyo todos estos años, por su infinito amor y comprensión. Por los consejos tan sabios que me dio en los momentos difíciles.

A mi esposo por creer en mí y por estar conmigo cuando lo he necesitado. Por su amor incondicional y por alentarme a cada instante para lograr mi propósito.

A mis hijos por la demostración de su amor teniendo paciencia, tolerancia y credibilidad en mí.

A mis hermanos por estar pendientes del camino que he recorrido y por su preocupación por que yo alcanzara mi meta.

A mi suegra por preocuparse por que todo saliera bien en mis estudios, por creer en mí y en que yo pudiera llegar a destacar como profesionista.

A mis amigos por su amistad incondicional y por los momentos tan gratos que me han hecho pasar con su compañía, esto ayudó a que se me hiciera menos pesado llegar al final de mi camino.

A mi maestra Grady Yanet Lastra Aguirre, al Ingeniero Edgar E. Paxtián Ortiz y al Lic. Adrián Porfirio Méndez Fernández por todo el tiempo que me han brindado por su ayuda, sugerencias, ideas, por su gran empeño, dedicación y preocupación por que este trabajo se llevara a cabo de la mejor manera.

## INTRODUCCIÓN

Los cambios políticos y económicos en la globalización de los mercados exigen a las empresas actuar en la búsqueda de estrategias idóneas para ser más competitivas, y contribuir en el desarrollo y crecimiento del país. Esto requiere una evolución constante en sus sistemas, procesos, tecnología e información.

En los últimos años la ciudad de Coahuila de Zaragoza ha tenido un crecimiento constante, la población se ha incrementado con el desarrollo industrial, comercial y de servicios que genera fundamentalmente el sector petrolero, esto ha generado cambios de paradigmas necesarios en función de los retos que implica en la actualidad la competencia con empresas transnacionales.

Este cambio motiva a que las empresas incorporen en sus prácticas y sistemas de gestión, los conceptos y herramientas de calidad total, que les permitirá posicionarse y sobrevivir en la época actual.

El elemento fundamental para lograr la calidad en el servicio es el Capital Humano; no obstante, para el óptimo desempeño de sus funciones, requiere de la infraestructura adecuada, mejores sistemas de operación, excelentes insumos y una cultura de calidad organizacional que incluya: motivación, trabajo en equipo y comunicación entre empleados y directivos.

De esta forma, en las empresas existen dos aspectos muy importantes que se deben tomar en cuenta: uno de ellos es el económico mercantil, donde la organización es una unidad de producción de bienes y servicios para un mercado que tiene que producir y generar riquezas y el otro es el psicosocial, el cual tiene la responsabilidad de generar empleo y garantizar la realización profesional, la salud y el bienestar de las personas que trabajan en ella.

Por estas razones, desde la Psicología laboral se defiende la tesis de que la organización empresarial no posee solo una finalidad económica; es ante todo una organización humana, de ahí su carácter psicosocial. Junto con el alcance de las metas de eficacia y rentabilidad, hay que convertir a la organización en un espacio de bienestar y de realización personal y profesional de las personas que en ella trabajan, si queremos lograr implicación y pertenencia.

El ser humano pasa la mayor parte de su tiempo de vida en el trabajo. Es aquí, un espacio de gratificaciones y frustraciones, motivo de alegrías y de preocupaciones, fuentes de conflictos entre él, la familia y el tiempo libre. En su empleo deposita grandes expectativas como las económicas, porque de él va a depender el sustento de su familia, el avance y desarrollo de la sociedad en que vive. Las psicológicas son muchas; los resultados de su trabajo le devolverá a la persona la medida de sus capacidades y posibilidades, una imagen de si misma y en él encontrarán espacio de satisfacción o de frustración de las necesidades humanas de comunicación, participación, reconocimiento, pertenencia, creación y trascendencia.

Las empresas tienen vida porque la esencia son las personas que las conforman. Reconocemos a una organización eficiente cuando observamos su ambiente.

Es valioso crear un contexto que haga placentero el trabajo, fomente la creatividad y la motivación. Si los empleados están interesados en lo que hacen, comparten sus ideas y hablan en primera persona cuando se refieren a los actos cometidos, problemas y responsabilidades corporativas, cuando florece el entusiasmo y compromiso, estamos en presencia de una organización exitosa en el orden interno y, seguramente, también de cara al exterior.

El psicólogo en la empresa ofrece un servicio que debe estar orientado a las necesidades de la organización, las cuales estarán relacionadas con el alcance de

sus objetivos a corto y largo plazo. Resultados que tendrán que alcanzar los trabajadores y a partir de los cuales se les evaluará su desempeño.

La intervención del psicólogo en los restaurantes sería en primera instancia, haciendo una valoración psicométrica en donde se pueda conocer el perfil de cada trabajador de todos los niveles. Midiendo sus habilidades, aptitudes, nivel de inteligencia, valores, personalidad e intereses. Ya que se tienen los resultados de cada una de las pruebas psicométricas se procede a ver las áreas que resultaron más débiles. Y en caso de detectar alguna problemática en los trabajadores, la cual no pueda ser tratada por el psicólogo laboral, entonces canalizarla con un especialista en el área clínica, esto con la finalidad que se le de seguimiento y posiblemente de esta manera evitar la baja definitiva del empleado en la empresa.

En la parte administrativa, principalmente en el área de reclutamiento y selección, el psicólogo organizacional puede diseñar los perfiles de puestos y conforme a estos contratar al personal idóneo que se requiere para cubrir determinada vacante, así también ubicar al personal ya existente en la empresa acorde a su perfil.

En lo que respecta a la capacitación, elabora manuales operativos para la organización, identifica las diferentes aptitudes y habilidades que posee el trabajador y que deben ser mejoradas para aumentar el rendimiento en el puesto de trabajo. También deberá elaborar los programas de capacitación pertinentes y determinar si estos han sido exitosos.

Así mismo se encarga de evaluar el desempeño de las labores de los empleados, incluye mejoras de habilidades técnicas, programas de desarrollo de ejecutivos y entrenamiento de todos los empleados para trabajar en equipo de manera eficaz.

La ergonomía es un campo multidisciplinario que abarca a los psicólogos del trabajo. Se dedica a diseñar herramientas, equipo y máquinas que sean compatibles con las capacidades humanas. Los psicólogos del trabajo en este



campo, usan conocimientos derivados de la fisiología, la medicina industrial y de la percepción para diseñar sistemas de trabajo que puedan ser operados eficientemente por los seres humanos.

Los psicólogos del trabajo se ocupan en las empresas de factores que contribuyen a que la fuerza laboral sea saludable y productiva. Una vida laboral de alta calidad contribuye a una productividad mayor de la organización y a la salud emocional del individuo.

El propósito de esta investigación es que los restaurantes evaluados tengan información para detectar áreas de mejora en el servicio que ofrecen en la localidad y así elevar la calidad de los mismos. Esto se logrará realizando una indagación de la calidad de los servicios; de la filosofía que emplean los administradores y de la satisfacción laboral de los empleados y clientes.

La importancia del estudio radica fundamentalmente en el apoyo organizacional al empresario local para mejorar su competitividad y así proteger la economía y turismo de la región.

Con respecto al trabajador, los beneficios que esto generaría se traducen en un mayor ingreso, capacitación, mejor ambiente y estabilidad laboral.

En cuanto al beneficio de los clientes, sería, ofrecerles mejores servicios y productos que estén al nivel de sus necesidades y expectativas. Además estarán conformes de invertir en sus servicios, ya que se les está proporcionando lo que ellos esperan.

De esta manera, se llevó a cabo una investigación en ocho de los restaurantes con mayor demanda ubicados en la ciudad de Coatzacoalcos, cuyo contenido y resultados obtenidos se detallan a continuación.

En el capítulo I se plantea la problemática de la investigación, la hipótesis de trabajo con sus variables. Así mismo se presenta el Objetivo General, los Objetivos Específicos y la Justificación, los alcances y limitaciones del estudio.

El capítulo II comprende el Marco Teórico referente a la Calidad en el Servicio, desde los antecedentes, la terminología básica, los elementos para su operación, hasta las estrategias necesarias para que las organizaciones oferten servicios de calidad dirigidos a la satisfacción de sus clientes.

En este capítulo se tratarán temas referentes a la mejora del personal que labora en las organizaciones, dándoles más valor al sector humano que al administrativo.

Debido a que el propósito de esta investigación es mejorar el bienestar tanto de los trabajadores como el de los clientes, se presentará la técnica de las “Cinco Eses”, cuyo objetivo es desarrollar un ambiente de bienestar en el entorno de trabajo y hacer que el trabajador obtenga las herramientas y el lugar necesario para poder trabajar eficientemente.

También se abordarán temas con respecto a la calidad del servicio basándose en la importancia de los requerimientos de los clientes para llegar a cubrir o a superar sus expectativas y de ese modo alcanzar la calidad total.

Dada la necesidad de establecer un procedimiento para el desarrollo de la investigación de campo, en el capítulo III se establece el diseño metodológico empleado, con los parámetros necesarios para poder clasificar y valorar los resultados obtenidos, estableciendo el nivel de confiabilidad empleado.

En el capítulo IV se presentan los resultados obtenidos en base a las diferentes técnicas empleadas para la evaluación de la calidad en el servicio de los

establecimientos evaluados, conforme a las áreas de servicio previamente establecidas en la metodología.

Este análisis permite establecer un panorama completo de la situación específica de cada restaurante, lo cual posibilita a los dueños o administradores de elementos suficientes para mejorar sus sistemas de operación, logrando la satisfacción de clientes.

Finalmente, se presentan las Conclusiones a la presente investigación, donde se incluyen una serie de recomendaciones o sugerencias, desde el punto de vista de la Psicología Laboral, que contribuyan a un mejor desempeño del capital humano, puesto que este elemento es básico para poder llegar a posicionarse en el mercado de manera competitiva.

Se espera que esta tesis aporte la ayuda que se requiere para que los negocios evaluados superen o estén a la par de las cadenas internacionales que se están posicionando en el mercado de esta ciudad.

# ÍNDICE

Dedicatorias  
Agradecimientos  
Introducción

## CAPÍTULO I MARCO REFERENCIAL

1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Pregunta de investigación .....	3
1.3. Justificación.....	3
1.4. Objetivo general .....	6
1.5. Objetivos específicos .....	6
1.6. Hipótesis.....	7
1.7. Variable independiente.....	7
1.8. Variables dependientes.....	7
1.9. Alcances.....	7
1.10. Limitaciones .....	8

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de las pequeñas empresas restauranteras.....	9
2.2. Antecedentes de la calidad .....	15
2.3. Conceptos de calidad .....	19
2.4. Administración total de calidad.....	22
2.4.1. Modelo de administración de calidad .....	24
2.5. Cultura organizacional.....	26
2.5.1. Cultura de calidad personal.....	28
2.5.2. El decálogo del desarrollo .....	30
2.5.3. Las cinco “eses” .....	34
2.6. Cultura de calidad en el servicio.....	36
2.7. Los servicios.....	38
2.7.1. Los pecados del servicio .....	40
2.8. ¿Qué es calidad en el servicio? .....	44
2.8.1. Dimensiones de la calidad.....	46
2.8.2. El triángulo del servicio al cliente .....	48
2.8.3. Satisfacción del cliente .....	50
2.8.3.1. La importancia de la satisfacción del cliente .....	53
2.8.3.2. Proceso de medición de la satisfacción del cliente .....	54
2.8.3.3. Sistemas de medición de satisfacción de clientes .....	55
2.9. El ciclo de la calidad .....	55
2.10. Análisis FODA .....	58
2.11. Lealtad del cliente .....	59
2.12. Cadena proveedor- cliente; trabajo en equipo.....	61
2.12.1. Clientes internos y externos .....	62

2.12.1.1. Cultura de calidad en el servicio interno.....	63
2.12.1.2. Desafíos internos de la organización.....	65
2.13. Estrategia de servicio .....	67
2.13.1. ¿Cuál es la diferencia entre estrategia y táctica?.....	68
2.14. Estrategias de valor al cliente.....	68

### **CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO**

3.1. Determinación de la muestra .....	73
3.2. Diseño y realización de entrevistas a los administradores .....	74
3.3. Diseño y aplicación de encuestas a los empleados .....	75
3.4. Diseño y aplicación de encuestas a los clientes.....	78
3.5. Validez del estudio estadístico .....	79

### **CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS**

4.1. Análisis de entrevistas.....	81
4.2. Resultados encuestas a empleados.....	84
4.3. Resultados encuestas a clientes .....	89
Conclusión.....	97
Propuesta.....	101
Bibliografía .....	114
Anexo I Formatos de encuestas y entrevistas.....	117
Anexo II Entrevistas a dueños o administradores de restaurantes.....	123
Anexo III Gráficas.....	161
Anexo IV Evaluación de restaurantes (rango estándar) .....	179

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO REFERENCIAL**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las empresas altamente competitivas buscan constantemente oportunidades para satisfacer a sus clientes, a través de la mejora continua de la administración de sus negocios, implementando diferentes filosofías, como la excelencia en los procesos de negocios (Laszlo 2000, Edgeman 2000, Patrick and Quinn 2001). La búsqueda de la excelencia en los procesos de negocios se remonta varios siglos atrás y ha ido evolucionando a través del tiempo bajo diversos enfoques, pero con el mismo fin, lograr la mejora constante. A finales del siglo pasado la investigación de ésta vuelve a tomar importancia para las empresas, con la finalidad de lograr niveles de excelencia en la administración de sus procesos de negocios (Adebanjo 2001). Por lo cual, esto se ha convertido en el motor de cambio en nuestra sociedad; ya que es una herramienta que va a permitir sobresalir a las empresas en un mundo muy competitivo (Cruz 2000).

Debido a esta globalización de los mercados, México atraviesa un proceso de cambio, el cuál exige a las empresas que sean competitivas, lo que implica una mejora en su administración y en la calidad de sus bienes y servicios (Gómez 1997). Para Lozano (1999): “La competitividad es el único camino para el desarrollo y supervivencia de las empresas”.

No obstante, la mayoría de las empresas y sobre todo las pequeñas y medianas dedicadas a proveer bienes tangibles o intangibles enfrentan serios problemas de administración en sus procesos de negocios, lo que afecta notablemente su desempeño y eficiencia (Garvare and Isaksson 2001, Motwani 2001). En México según Rodríguez Valencia (2001), la mayor parte de los fracasos en los negocios se deben a una mala administración, ya que el propietario carece de la habilidad necesaria para planear, organizar, dirigir y controlar su empresa.

En México, existen muchas causas por las que no se inician o crean nuevas empresas: como: problemas económicos, de capacitación, falta de información, entre otros. Y cuando éstas ya existen, enfrentan algunas dificultades más para poder mantenerse en el mercado, como: personal no capacitado, mala calidad y altos precios en materia prima, difícil acceso a financiamiento, canales de distribución inadecuados y no tienen buena comercialización de sus productos, entre otros problemas más (Ibarra 1996).

En muchas ocasiones las PYMES establecen estrategias improvisadas y basan el éxito en conceptos y expectativas más que en realidades, lo cual no les ha ayudado a ser más competitivas (BFMEDAC 2002). A pesar de su importancia en la economía, más del 50% de las pequeñas empresas del país mueren en un periodo de dos años, principalmente por falta de cultura empresarial, según estimaciones de la Secretaría de Economía (2002). Rodríguez (2003) afirma, que actualmente la mayoría de las pequeñas y medianas empresas deben asumir el reto de aplicar un proceso de constante innovación y mejora enfocado a la satisfacción del cliente, si realmente desean subsistir.

De acuerdo con Rodríguez Valencia (2001), un avance importante hacia la permanencia en el mercado y el logro del éxito de este tipo de empresas es conocer y comprender los motivos que originaron fracasos empresariales para poder evitarlos; entre las causas más relevantes se encuentran: los administradores no están alertas a los cambios tan rápidos que se presentan en el medio ambiente, falta de experiencia en el ramo, falta de experiencia administrativa, incompetencia del gerente, deficiente calidad en el servicio, entre otras.

Por tal motivo, consideré pertinente efectuar una investigación sobre la calidad del servicio en los restaurantes con mayor demanda en esta ciudad, con la finalidad de identificar fortalezas y debilidades en sus diversas áreas, recopilando



información de los principales actores implicados: administradores, empleados y clientes.

## **1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

**¿Cuáles son las áreas que se necesitan fortalecer para mejorar la calidad en el servicio al cliente y la optimización del capital humano de los restaurantes con mayor demanda de la ciudad de Coatzacoalcos Veracruz?**

## **1.3. JUSTIFICACIÓN**

El Servicio al cliente es algo primordial en toda organización por lo cual se debe mejorar cada día más, para atraer mas clientes y tenerlos satisfechos con los productos y servicios; y en consecuencia mejorar la rentabilidad.

Es necesario realizar las siguientes actividades: la elaboración de un manual que mejore la capacitación del personal, así como la operatividad de la empresa, otro aspecto importante sería dar seguimiento y apoyo al sector para que las estrategias propuestas sean realmente efectivas, enmarcarlas dentro de la normatividad que establece el Premio Nacional de Calidad.

Con la contingencia alimentaria que se está suscitando en estos días en el sector restauratero (descrito con anterioridad en la introducción), se requiere que replanteen sus estrategias para que funcione de una manera más óptima y adecuada, ya que se está viviendo una crisis estatal que perjudica a todo tipo de restaurantes.

Es por eso que se está llevando a cabo ésta investigación para saber que es lo que los ha llevado a ésta situación y que sirva para ayudar a emergerlos de la misma.

El servicio al cliente, es la parte en donde el consumidor puede hacerse a una idea personal, de lo que es la calidad del capital humano y técnico con el que va a

establecer una relación comercial en la organización. Además nos genera una óptima consolidación de la organización.

Es importante que se tome en cuenta la calidad con la que se ofrecen los servicios ya que es una manera de hacer que los clientes estén siempre cautivos y leales.

A menudo, el servicio es lo primero que se menciona y lo último que se hace. No hay mejor momento para comenzar que el presente. Si la empresa está en auge, puede aumentar su lado competitivo. Y aún en tiempos de dificultades económicas, el servicio de calidad es gratis. Una sonrisa, el contacto ocular, y una voz alegre no cuestan nada, pero si destacan lo fundamental. Reducir los errores ahorra el costo de volverlo a hacer y resulta en mayores ganancias.

Lo cierto es que, como cliente, el servicio es algo que difícilmente experimentamos en nuestro país (y en muchos otros). La razón por la que las empresas no han logrado ofrecer un servicio con calidad se debe, sobre todo, a que ni ellas ni los clientes saben lo que significa exactamente.

En diversos libros, cursos y hasta en discursos políticos se habla, muchas veces, de calidad en la atención al cliente (cortesía, amabilidad, sonrisas, etc.), algo que algunos llaman calidez.

Es cierto que como clientes evaluamos la atención que se nos brinda, pero no es lo único que tomamos en cuenta y lo peor de todo es que tampoco es lo más importante.

Los cambios en la política comercial y económica centrados en el principio de la globalización nos obligan, no sólo como sociedad sino primordialmente como individuos, a ser más competentes en todos los ámbitos de la vida. Debemos contar con una mayor cantidad de conocimientos, decidir con más información, usar tecnologías más avanzadas tanto de proceso como de información y comunicación, así como muchas otras habilidades específicas que nunca

terminaríamos de enumerar, pues la lista crece más rápido que la velocidad con la que podemos escribirlas. Todo esto nos obliga a cambiar constantemente, como personas, a desarrollar otra cultura social y de trabajo, pues cada vez con mayor frecuencia tendremos que aprender nuevos conceptos y desarrollar nuevas habilidades; debemos conocer, entender y saber comunicarnos con otras culturas con las que inevitablemente entablaremos una relación comercial; para ello es necesario establecer como meta el desarrollo de una cultura de calidad.

Esta investigación pretende por medio de la evaluación a restaurantes de mayor preferencia en esta ciudad, conocer el nivel de calidad en el servicio que ofrecen a sus clientes, analizando cuales son sus fortalezas y debilidades para el buen desempeño de sus funciones.

A la vez se pretende dotar a los dueños o administradores de estos establecimientos de una serie de pasos para apoyarlos a que sus áreas débiles se fortalezcan y se logre una mayor eficacia en sus sistemas.

La parte más importante de esta investigación es la del factor humano, lo que interesa con este trabajo es conscientizar a los dueños de estas empresas a que traten bien a su personal, que los motiven, que les den la capacitación adecuada, que haya una buena comunicación y que propicien un ambiente laboral agradable en donde se dé el buen desempeño de las funciones de cada trabajador.

En lo que respecta a los beneficios que se podrán obtener en los clientes con esta investigación es: ayudará a la reducción de clientes insatisfechos, además de puntualidad en la entrega de soluciones a sus problemas y la constante retroalimentación entre clientes y trabajadores, perfeccionará paulatinamente todos los procesos de atención y de operación de las diferentes funciones administrativas y del capital humano.

#### **1.4. OBJETIVO GENERAL:**

Realizar una evaluación diagnóstica referente a la calidad en el servicio a restaurantes ubicados en la ciudad de Coatzacoalcos, Veracruz, con la finalidad de detectar sus fortalezas y debilidades, para proponer diversas estrategias que ayuden a brindar mejor servicio

#### **1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- ❖ Indagar la calidad de los restaurantes que ofrecen servicios en la ciudad de Coatzacoalcos mediante la aplicación de encuestas a los usuarios.
- ❖ Conocer la filosofía que emplean los administradores de los restaurantes más concurridos de la ciudad de Coatzacoalcos Ver.
- ❖ Investigar la satisfacción laboral de los empleados de los restaurantes evaluados.
- ❖ Establecer un análisis comparativo de los resultados de las entrevistas y las encuestas relacionadas con la calidad del servicio que ofrecen los principales restaurantes.
- ❖ Detectar por medio de los instrumentos empleados las áreas débiles y fuertes de los establecimientos estudiados.
- ❖ Proponer estrategias específicas a los administradores de restaurantes ubicados en la ciudad de Coatzacoalcos Ver., para mejorar sus servicios.

## **1.6. HIPÓTESIS**

La calidad en el servicio de los restaurantes dependerá de la buena administración del capital humano, así como de los recursos materiales apropiados para un buen desempeño.

## **1.7. VARIABLE INDEPENDIENTE**

- La calidad del servicio

## **1.8. VARIABLES DEPENDIENTES**

- Administración óptima del capital humano
- Recursos materiales apropiados

## **1.9. ALCANCES**

Los restaurantes de la ciudad de Coatzacoalcos se han visto afectados por la llegada de cadenas de empresas extranjeras, las cuáles cuentan con estándares de calidad establecidos lo que ayuda a que se posicionen mejor en el mercado y tengan mayor aceptación por parte de los clientes.

Es por eso que la presente tesis se llevó a cabo para dar a conocer las áreas más débiles que necesitan fortalecer a los dueños de los restaurantes locales, de esa forma les brindará una idea del funcionamiento de su negocio para implementar un operativo que les ayude a reestructurar sus sistemas que permitan un óptimo manejo de su empresa y brindar un servicio de calidad, esto con el objetivo de

exceder las expectativas de los clientes y llegar a obtener una mayor productividad de las mismas.

Dicho trabajo servirá para siguientes investigaciones como el comienzo de una época de cambios y renovación en sus operaciones, servicios, atención a los clientes, buen aprovechamiento y administración de los insumos, actualización en la infraestructura, mejores sistemas de seguridad e higiene y un excelente manejo del capital humano.

### **1.10. LIMITACIONES**

- Al momento de aplicación de las encuestas a los empleados, los dueños o administradores algunas veces se encontraban presentes lo que dificultaba que las respuestas de los trabajadores fueran completamente objetivas.
- El difícil acceso en la aplicación de encuestas a la totalidad de empleados, debido a los diferentes turnos de labores o algunos jefes indicaban el número de empleados específicamente que se podían evaluar.
- La falta de compromiso por parte de los dueños y administradores, ya que muchas veces posponían la fecha de entrevista o de aplicación de encuestas lo que resultaba como consecuencia el atraso de la investigación.
- El cambio de personal en el transcurso de la evaluación ya que causaba un aplazamiento en la aplicación de encuestas.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## **2.1. ANTECEDENTES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS RESTAURANTERAS**

En los inicios de la humanidad, la vida fue mucho más sencilla que en la actualidad, cada familia vivía en su mundo propio y tenía que obtener sus alimentos, instrumentos de trabajo, vestido, etc. Es decir, eran autosuficientes. Ya que en ese entonces, la gente se fue dedicando a cierta actividad, según sus habilidades, y con esto la gente hacía de todo y al final ofrecía lo que les sobraba para adquirir las cosas de las que carecía.

En esta época se empezó con la división de trabajo, comercio y dinero, y poco después surgen las primeras empresas en su forma más rudimentaria. Tiempo después administradores, economistas y todas aquellas personas que buscan obtener mejores resultados en la operación de las empresas, se preocupan por idear nuevas técnicas administrativas que conduzcan a la obtención de mayor rendimiento, eficiencia, calidad y por ende, mayores utilidades; una de las principales interrogantes que surgen, es que dichas técnicas están dirigidas hacia empresas medianas y grandes, lo que origina que en ciertas ocasiones no se preste la debida atención a las pequeñas empresas (Rodríguez 99).

No obstante, las MIPYMES constituyen en nuestro país, uno de los principales motores dentro del sistema económico nacional. La proliferación de este tipo de empresas se debe en gran parte a la masificación de la sociedad, la necesidad de generar mayores recursos para la producción y servicios que la misma demanda.

Desde un punto de vista individual, el pequeño negocio pudiera parecer insignificante, pero en su tamaño de conjunto es realmente grande por su contribución al sistema económico nacional.



¿Qué es legalmente una micro, pequeña o mediana empresa? En México la clasificación está basada exclusivamente en el número de trabajadores de la empresa.

En el año de 2002 se publicaron en el Diario Oficial las siguientes definiciones:

<b>Trabajadores</b>	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
<b>Micro</b>	Hasta 10	Hasta 10	Hasta 10
<b>Pequeñas</b>	11 a 50	11 a 30	11 a 50
<b>Medianas</b>	51 a 250	31 a 100	31 a 100
<b>Grandes</b>	251 a más	101 a más	101 a más

Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Mico, Pequeña y mediana Empresa, 2002

En fechas recientes se ha difundido la cifra de más de 3.3 millones de empresas en el país. Para dar una idea de lo que esta cifra significa, basta considerar que equivale a que una de cada 6 familias tiene o maneja una empresa. Este gran número se explica porque en realidad se refiere a la llamada “unidad económica”, que puede ser formada por una solo persona y que incorpora gran cantidad de “unidades” que realizan trabajos individuales, no siempre legalmente registrados.

De acuerdo al INEGI, en 1999 en México existían cerca de 2,885 millones de empresas, de las cuales 2,880 corresponden a las MIPYMES (el 99.8 por ciento del total). En diciembre de ese año existían 742,882 empresas registradas en el IMSS. La diferencia entre ambas cifras provee de un aproximado sobre el número de microempresarios que trabajen en empresas individuales o que no requieren de asegurar a sus miembros (p. ej., cooperativas).

Al analizar su composición encontramos que la mayor concentración de las empresas se ubica en el sector comercio, con 52 por ciento del total (1.5 millones de establecimientos), seguido por el sector servicios, con 36 por ciento (1 millón de establecimientos), mientras que el sector industrial con 12 por ciento (360 mil establecimientos). (INEGI, Censo Económico 1999).

Sin embargo, el número de empresas se modifica drásticamente si eliminamos el corte de cero a dos empleados. Con lo que el total se reduce a menos del 25 por ciento del total nacional.

#### NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS SUPRIMIENDO EL RANGO DE 0 A 2 EMPLEADOS

<b>TAMAÑO</b>	<b>INDUSTRIA</b>	<b>COMERCIO</b>	<b>SERVICIOS</b>	<b>TOTAL</b>
MIPyMES	140,655	244,579	267,776	653,010

Los descensos más acusados son en comercio (donde la baja es de más de 80%) y servicio (superior a 70%).

Por otra parte, en México, las MIPYMES generan el 52% del Producto Interno Bruto y el 72% del empleo nacional. (Subsecretaría para la pequeña y mediana empresa, Secretaría de Economía)

En el periodo 2001-2004 se crearon en el país un total de 2.3 millones de empleos. Entre los que destaca que en conjunto las empresas micros y pequeñas representaron más de 2 millones. En términos de remuneración media, en el mismo periodo la remuneración promedio de las empresas de las MIPYMES crecieron en 6.7% esto es más de 2.5% arriba de la inflación y casi 5% más que los equivalentes en las grandes empresas.

Debemos hacer que las MIPYMES mexicanas, además de ser muchas sean también competitivas, capaces de cumplir de mejor manera las necesidades de los consumidores, lo que se logra con productividad y calidad.

Se puede definir la competitividad de una empresa como la capacidad para satisfacer las expectativas de sus clientes y proveedores de mejor manera que otros competidores. Se manifiesta en la calidad y la diferenciación del producto o servicio, el precio y los términos de pago y en la comercialización, e incluye entre otros, la productividad, la calidad de sus productos y servicios, su precio, las estrategias de mercadotecnia y comercialización, los canales de distribución e infraestructura de servicio, la investigación y desarrollo y de manera destacada los

aspectos de capital humano y relaciones laborales, que es en donde finalmente se cimienta la competitividad. (Rodríguez Valencia 2000).

El proporcionarle a un cliente un servicio con calidad implica; mostrar una actitud de servir al cliente con un trato amable y respetuoso, tener una actitud de atender hasta sus mínimas necesidades. Transmitir una buena imagen tanto de la organización como de uno mismo, mostrarle la mejor cara, así como demostrar una trascendencia del trabajo que se ofrece y un valor agregado. Aunado a lo anterior, el ponerse en el lugar del cliente para tratar de entender mejor su problema, mostrar una actitud de ayuda en todo momento, comunicar un sentido de solucionador de problemas, manifestar que su presencia nos es agradable, saludarlo inmediatamente y llamarlo por su nombre, incluso por su título profesional.

La industria restaurantera, compuesta por más de 225 mil establecimientos a lo largo del país, tiene una relevante aportación al Producto interno Bruto Turístico, y es uno de los sectores más significativos en la generación de empleo.

El Lic. Rodolfo Elizondo Torres, Secretario de Turismo, escribió una carta a la CANIRAC (Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados), en la cual dice que el Gobierno del Presidente Felipe Calderón Hinojosa, ha dado señales claras de que su administración le apostará seriamente a la actividad turística; el incremento de casi 40 por ciento al presupuesto de la Secretaría de Turismo, así como el aumento substancial al presupuesto del Consejo de Promoción Turística de México permitirán una mayor difusión de nuestros destinos en los principales países emisores de turistas.

En este sentido, y para impulsar la generación de empleos, les ha instruido llevar a cabo la realización de un programa especial de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas del país, éste se sostendrá sobre dos grandes pilares, por un lado la modernización y por el otro el financiamiento.

Lundberg y Walker (1993) mencionan que una de las razones primordiales por la que muchas personas deciden entrar en el negocio de la restauración es la generación de ingresos, ya que los restaurantes exitosos son altamente rentables. Son ideales para empresarios que les atrae la alta interacción con personas y relaciones interpersonales.

Otra razón importante son los retos a los que se enfrentan los administradores sobre cómo innovar y mejorar constantemente el servicio para permanecer dentro de la preferencia del mercado al que se dirigen. Las personas que entran en el mundo restaurantero deben de percibir su trabajo como una experiencia satisfactoria.

El objetivo de planear un restaurante es crear un conjunto de ideas para que al operar el restaurante se obtenga la rentabilidad deseada y por ende la satisfacción del dueño administrador.

La Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados [CANIRAC] (2002), define a la industria restaurantera como “el ente que engloba todas las actividades relacionadas con los alimentos preparados incluyendo la comida para llevar y las bebidas”.

Rafael de Jesús Saavedra, Presidente Nacional de la CANIRAC (2004) considera que la industria restaurantera es una industria en la que el patrimonio invertido se encuentra al 100 por ciento en el país y genera mano de obra intensa por lo que es la industria número uno empleadora de gente en México. También menciona que es una de las industrias más viables para crear un negocio independiente por que es una de las industrias con relación de inversión y generación de empleo más atractivas, genera alrededor de 800 mil trabajos directos y 2.2 millones de trabajos indirectos, así como de ingresos en ventas anuales de 136 mil millones de pesos aproximadamente. También es una industria muy importante en el presupuesto del gasto familiar; según estadísticas del Instituto Nacional de

Estadística Geografía e Informática [INEGI] (2003) el 9.8% del gasto por familia es destinado a este importante sector.

La Secretaría de Turismo ayuda de manera permanente mediante capacitaciones, asesorías y orientación a micro y pequeñas empresas afiliadas a la CANIRAC para obtener financiamiento y de esta forma apoyar a empresarios emprendedores que decidan incorporarse a la industria.

Según estadísticas realizadas por la CANIRAC en el año 2002, existen 221,249 establecimientos de este sector registrados en la República mexicana de los cuales el 20% pertenece al Distrito Federal, 12% al Estado de México, 8% al estado de Jalisco, 7% al estado de Veracruz, seguido por el resto de los estados con menores porcentajes. Por lo que se puede observar que Veracruz se encuentra entre los primeros estados con mayor número de restaurantes dentro de la República Mexicana.

Datos recientes que presenta la CANIRAC por medio del presidente de la misma del Estado de Veracruz, indican que existe contingencia alimentaria y que la crisis que prevalece en nuestro país, ha afectado en un 12% las ventas en el sector restaurantero. Esto fue publicado en un reporte del 25 de Junio del 2008 en "Crónica del poder.com".

Finalmente, según la Secretaría de Turismo existen 214 restaurantes en esta ciudad (Censo realizado de Febrero a Marzo del 2008), quien además los clasifica de acuerdo a las siguientes categorías: mariscos, coctelerías, comida mexicana, carnes, comida china, comida japonesa, comida rápida, comida italiana, vegetariana, franquicias, tacos, antojitos, cafeterías y bares botaderos. Es importante mencionar que únicamente 11 restaurantes están registrados en la Cámara de Comercio. (Dato proporcionado por el Lic. Ángel Gómez Martínez, Asistente de la Dirección de Turismo de la ciudad de Coatzacoalcos Ver.

## **2.2. ANTECEDENTES DE LA CALIDAD**

El desarrollo industrial, económico y social de un país depende, principalmente, de sus altos niveles de calidad y productividad, así como de su crecimiento constante en estos aspectos. Por lo que se ha vuelto de suma importancia encontrar y seguir una estrategia adecuada para lograrlo.

Desde tiempos remotos el hombre ha tratado de controlar la calidad de los productos que produce y consume, a través de un largo proceso de selección, en el que ha segregado ciertos productos que no satisfacen sus necesidades.

Durante la edad media, el mantenimiento de la calidad se lograba gracias a los prolongados períodos de capacitación que exigían los gremios a los aprendices, tal capacitación inspiraba en los trabajadores un sentido de orgullo por la obtención de productos de calidad.

La revolución industrial vio surgir el concepto de especialización laboral. El trabajador ya no tuvo a su cargo exclusivo la fabricación total de un producto, sino solo una parte de éste, dando como resultado un deterioro en la calidad de la mano de obra. La mayoría de los productos fabricados en esa época no eran complicados por lo que la calidad no se vio afectada en una forma representativa. Conforme los productos se fueron volviendo más complejos y las tareas se fueron haciendo más especializadas, fue necesario realizar una revisión a los productos, una vez que estos eran terminados.

A fines del siglo XIX y durante las tres primeras décadas del siglo XX el objetivo es la producción. Con las aportaciones de Taylor, la función de inspección se separa de la producción; los productos se caracterizan por sus partes o componentes intercambiables, el mercado se vuelve más exigente y todo converge a producir. El cambio en el proceso de producción trajo consigo cambios en la organización de la empresa. Como ya no era el caso de un operario que se dedicara a la elaboración de un solo artículo, fue necesario introducir en

las fábricas procedimientos específicos para atender la calidad de los productos fabricados en forma masiva. Durante la primera guerra mundial, los sistemas de fabricación fueron más complicados, implicando el control de gran número de trabajadores por uno de los capataces de producción; como resultado, aparecieron los primeros inspectores de tiempo completo, lo cual denominó como control de calidad por inspección<sup>1</sup>.

En 1924 W. A Shewart de Bell Telephone Laboratorios diseñó una gráfica de estadísticas para controlar las variables de un producto. Y así inició la era del control estadístico de la calidad.

En 1942 se hizo evidente el reconocimiento al valor del control de calidad. Desafortunadamente, en esa época el personal gerencial de las empresas estadounidenses no supo aprovechar tal contribución. En 1946, se fundó la Sociedad estadounidense de Control de Calidad, ASQC (American Society of Quality Control), la que a través de publicaciones, conferencias y cursos de capacitación, ha promovido el control de la calidad en todo tipo de productos.

En 1950 W. Edwards Deming ofreció una serie de conferencias a ingenieros japoneses sobre métodos estadísticos y sobre la responsabilidad de la calidad a personal gerencial de alto nivel. En 1986 Deming publica "Out of the Crisis" (Fuera de Crisis), donde explica detalladamente su filosofía de calidad, productividad y posición competitiva, incluyendo sus famosos 14 puntos para la Administración (actualmente conocidos como los 14 Puntos de Deming), entre los que destacan: mejora continua, propósito constante y conocimiento profundo.

<sup>1</sup>. Ishikawa, Kaoru. ¿Qué Es El Control Total De Calidad?: La Modalidad Japonesa; Colombia: Ed. Norma, 1996, 209 Páginas.

Joseph M. Juran contribuyó a destacar el importante compromiso del área gerencial para el logro de la calidad, así como el que se capacite al personal en la gestión para la calidad y que se mejore la calidad a un ritmo sin precedentes valiéndose de estos conceptos, los japoneses fijaron normas de calidad que después se adoptaron en todo el mundo.

Philip B. Crosby creó el movimiento cero defectos en Martin- Mariette durante la década de 1960, promoviendo el concepto de hacer las cosas correctamente desde el principio. Escribió en 1979 el best seller “La calidad es libre”<sup>2</sup>.

En 1962, Kaoru Ishikawa, constituyó los Círculos de Control de Calidad en Japón a fin de lograr el mejoramiento de la calidad. Los empleados japoneses aprendieron y aplicaron técnicas estadísticas sencillas.

Poco a poco, los primeros miembros de los círculos de calidad fueron capaces de aplicar sus propios conocimientos en su trabajo diario, logrando mejoras en cada una de las partes de los procesos productivos. En mayo de 1963 se llevó a cabo la “Primera Conferencia de Círculo de Control de Calidad” en la ciudad de Sendai y fue el inicio de lo que se conoce como “El Milagro Japonés”<sup>3</sup>.

<sup>2</sup>. Philip B. Crosby, Hablemos De Calidad. 1a. Ed., México, Ed. McGraw Hill, 1990, 235 Pp.

<sup>3</sup>. Jm. Juran, Juran Y El Liderazgo Para La Calidad, 1a. Ed., Madrid, Ed. Díaz De Santos, 1990, 363pp.



El Dr. Genichi Taguchi diseñó una combinación de métodos estadísticos y de ingeniería para conseguir rápidas mejoras en costos y calidad mediante la optimización del diseño de los productos y sus procesos de fabricación.

El Dr. Taguchi proporcionó la Función de Pérdida y la Relación Señal/Ruido, que evalúan la funcionalidad del producto durante las etapas tempranas de su desarrollo, cuando aún se tiene tiempo de realizar mejoras al mínimo costo.

Por otra parte, surgió el innovador concepto de “Mejora Continua de la Calidad” (CQI, Continuous Quality Improvement), para el cual se necesitaba también de la administración de la Calidad Total (TQM, Total Quality Management) a través de la Gestión de la Calidad Total (TQM).

En la década de los noventa aparecen las normas internacionales ISO 9000 derivadas de la norma militar BS 5750. Estas siglas corresponden al grupo de normas internacionales aprobadas por la organización Internacional del trabajo que tratan sobre los requisitos que debe cumplir el Sistema de Calidad de las empresas.

Esta evolución nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y, en definitiva, a la sociedad, y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto, sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

## 2.3. CONCEPTOS DE CALIDAD

La calidad es un concepto que ha ido variando con los años y que existe una gran variedad de formas de concebirla en las empresas. A continuación se detallan algunas de las definiciones que comúnmente son utilizadas en la actualidad<sup>4</sup>:

La calidad es:

- Satisfacer plenamente las necesidades del cliente
- Cumplir las expectativas del cliente y algunas más
- Despertar nuevas necesidades del cliente
- Lograr productos y servicios con cero defectos
- Hacer bien las cosas desde la primera vez
- Diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total
- Producir un artículo o un servicio de acuerdo a las normas establecidas
- Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes
- Una categoría tendiente siempre a la excelencia
- Calidad no es un problema, e una solución

<sup>4</sup>. Dr. Mario Gutiérrez, Administrar Para La Calidad. (Conceptos Administrativos Del Control Total De Calidad), 2a. Ed., México, Ed. 1995, 297pp.

Muchos autores han elaborado su propia definición de calidad, siendo el enfoque que se le dé. El aspecto que las distingue entre sí.

Según Kaoru Ishikawa (1986), podemos decir que calidad es cumplir con los requerimientos que necesita el cliente con un mínimo de errores y defectos. La calidad es satisfacer las necesidades de los clientes. La calidad se traduce como los beneficios obtenidos a partir de una mejor manera de hacer las cosas y buscar la satisfacción de los clientes, como pueden ser: la reducción de costos, presencia y permanencia en el mercado y la generación de empleos.

Conjunto de requisitos o características que debe reunir un producto o servicio para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros asociados.

Es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas implícitas.

Realizando el servicio que satisfaga las necesidades de nuestros clientes, dándole un beneficio que supere sus expectativas.

El diccionario de la lengua española define el vocablo calidad en los siguientes términos: "Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie".

Según lo que plantean la norma ISO 9000:2000, calidad: "Es el grado en el que un conjunto de características (rango diferenciador) inherentes cumple con los requisitos (necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria)".

El Dr. Kaoru Ishikawa [1988], define calidad como: "En su interpretación más estrecha, calidad significa calidad del producto, pero en su interpretación más

amplia significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la dirección, calidad de la empresa”<sup>5</sup>.

Philip Crosby [1989] define que calidad es: Conformidad o cumplimiento de los requisitos.

Esta definición se enmarca hacia la producción, se relaciona mucho con la inspección de los procesos.

Juran [1993], plantea que la calidad de un producto o servicio, es la caracterización del artículo o servicio obtenido en el proceso de producción o servicio que determina el grado de su correspondencia con el conjunto de exigencias establecidas por la documentación técnica y los consumidores.

El concepto de calidad es multidimensional, en el sentido de que las necesidades de los consumidores son múltiples y diversas, pues incluyen aspectos como la aptitud para el uso, el diseño, la seguridad, la fiabilidad o el respeto al medio ambiente.

Calidad [Pérez, 1994], también es: Satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes a un precio igual o inferior al que ellos asignan al producto o servicios en función del “valor” que han recibido y percibido.

De acuerdo con esta definición, calidad es el “valor” que el cliente recibe del producto o servicio sin ninguna relación directa con el costo de producirlo o suministrarlo. En función de ese “valor” todo cliente asigna un precio a la satisfacción de su necesidad.

<sup>5</sup>. Ishikawa, Kaoru. ¿Qué Es El Control Total De Calidad?: La Modalidad Japonesa; Colombia: Ed. Norma, 1996, 209 Páginas.

Se ha reconceptualizado por Fernández Clúa [2002] para los servicios el concepto de calidad integral, a tenor de lo planteado por ISO 9000, 14000 y 18000, como: “la capacidad de los procesos de servicios que incrementan su valor al desarrollar la servucción en equilibrio y con clima adecuado de forma competitiva para satisfacer necesidades, deseos y/o expectativas de los clientes sin efectos negativos para el medio ambiente y que contribuyen a la elevación de su nivel de vida”<sup>6</sup>.

## **2.4. ADMINISTRACIÓN TOTAL DE CALIDAD**

Ninguna empresa podría mantenerse en el mercado si no considera los requerimientos de sus clientes, por lo que es fundamental cumplir con la percepción que el cliente tiene de la calidad. No consistiendo nada más en el diseño o costo del producto, sino también en el servicio que se le proporciona, por lo que la implementación de un sistema de administración por calidad total permitirá mantenerse en constante actualización de las necesidades y conductas de los clientes, que a su vez conducirá a ganar mercado y a alargar las relaciones con el ya existente.

De tal manera, definimos la gestión de la Calidad Total como un sistema evolutivo, desarrollado con éxito en la industria, para mejorar continuamente los productos y servicios y, de este modo, aumentar la satisfacción de los clientes en un mundo rápidamente cambiante (SHIBA, 1995).

<sup>6</sup> Stebbing, Lionel. Aseguramiento De La Calidad: El Camino A La Eficiencia Y La Competitividad; México: Ed. C.E.C.S.A., 1991

La ACT por sí misma no es una meta fija sino más bien un proceso para administrar el cambio entre la cultura actual de la compañía y una cultura dedicada a una mejoría total y continua.

El cambio del comportamiento, las actitudes de la administración y los empleados dentro de una organización es un proceso difícil. El cambio nunca se logra con facilidad y no ocurrirá tan solo porque el director general esté comprometido con un nuevo enfoque (Mac Donald, 1993).

Galgano sintetiza el sentido de la Calidad Total como sigue:

1. Empeñarse en el trabajo para hacer las cosas bien a la primera
2. En todas las oficinas / talleres de la empresa
3. Para alcanzar la plena satisfacción del cliente interno y externo
4. Siguiendo una lógica de mejora continua
5. Con un fuerte liderazgo de la dirección orientado a la calidad

Esto es para garantizar que el éxito de la empresa sea continuo a través del tiempo (GALGANO, 1995).

## 2.4.1 MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD

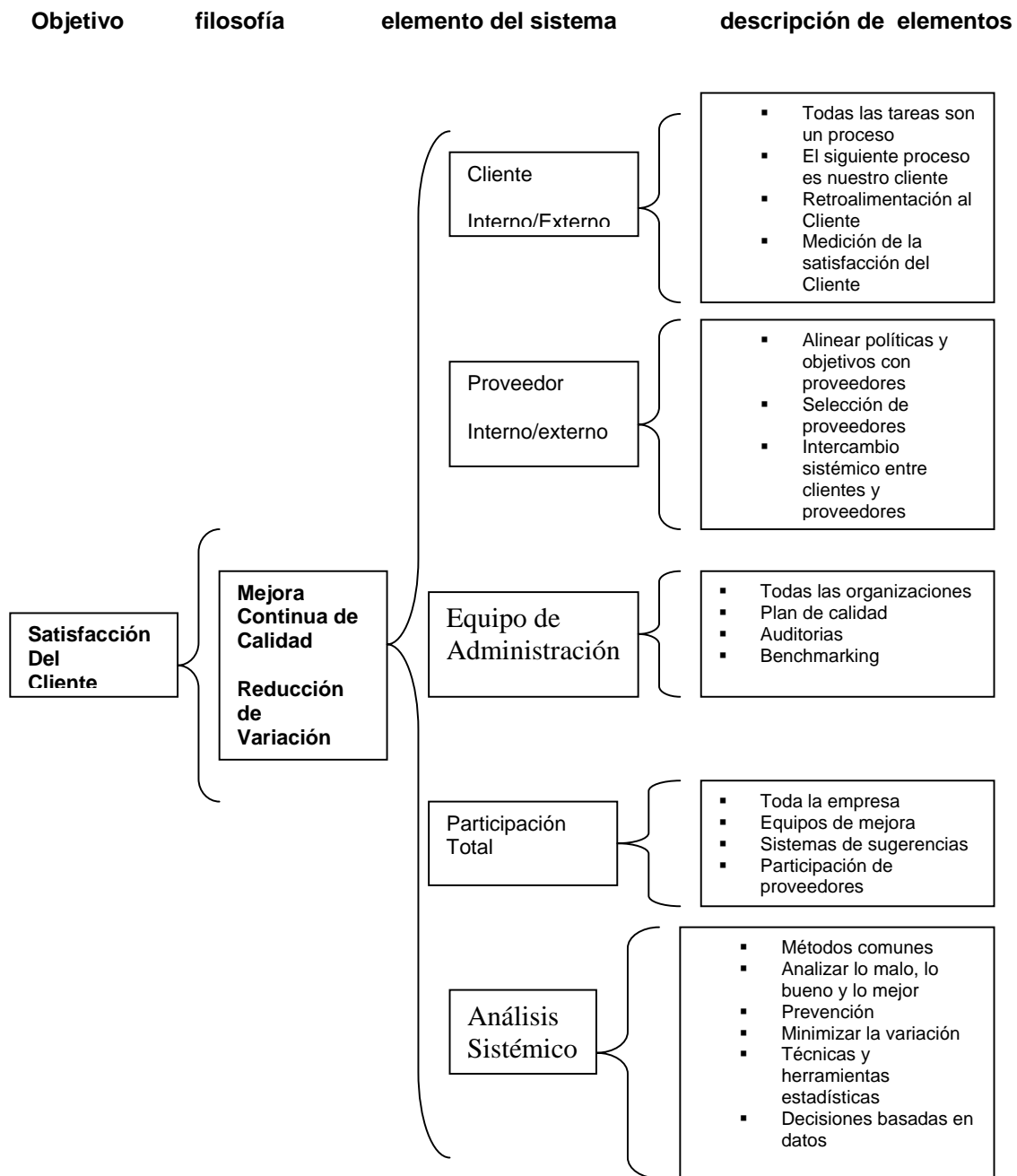


Fig. # 1 Thomas J, Catin (1993) Principles & Practices of TQM. ASQC Quality Press, 1993

La administración Total de Calidad o su equivalente el Control Total de calidad tienen como principio clave básico, la mejora continua de los procesos de calidad.

Total es un término adecuado, ya que la administración de procesos involucra todas las funciones y actividades en una organización, es decir toda la organización, que significa un acercamiento a la implementación de excelencia. El término Total implica el reconocimiento de todas las actividades (procesos) que están en disposición de cambiar mediante las técnicas de la ACT conducen a una unión de las distintas áreas de la organización a cumplir las metas propuestas.

Calidad es la dimensión en la cual el valor de esta forma de administración es medida. Este proceso se enfoca a la mejora de calidad en todas las funciones, sistemas y procesos. Esto implica no sólo la eliminación de resultados no deseados, pero da la pauta para obtener los resultados ideales. El resultado es más que la satisfacción del cliente el recibir calidad en productos y servicios, esto es, mejorar la posición competitiva de la empresa.

Administración, no implica personal con títulos del mismo, son las acciones necesarias para la aplicación de los principios y técnicas de ACT en todas las actividades. Existen nuevas y antiguas técnicas que empleadas en conjunto son más efectivas que en el pasado. Los nuevos principios están relacionados a la administración como filosofía, esto es, mejora continua de procesos internos y externos que contribuyen a la satisfacción del cliente. La ACT puede ser representada como un modelo y sus elementos clave.

Los principios centrales de la calidad total considerados por Evans y Lindsay (2000) se aprecian a continuación:

- ✓ Enfoque al cliente, centrándose en cumplir y exceder las expectativas del cliente debido a que éste se considera el principal juez de la calidad.
- ✓ Participación y trabajo en equipo.
- ✓ Mejora y aprendizajes continuos.



## 2.5. CULTURA ORGANIZACIONAL

En toda cultura existen subculturas, integradas por grupos de individuos que interactúan en el contexto general de aquélla, pero que se diferencian entre sí por sus valores y conductas. Son numerosos estos grupos, que se podrían definir por edad, ocupación, afición, etcétera.

En ése trabajo sólo se estudiará la actividad humana relativa a la organización. Desde este punto de vista, las organizaciones son “sistemas de personas que mediante una estructura de operación, y utilizando métodos de trabajo y servicio claramente definidos, se orientan al cumplimiento de una misión que involucra la creación de valor para sus grupos de interés e influencia (accionistas, clientes, empleados, sociedad, etc.)”. Toda organización, ya sean escuelas, hospitales, restaurantes, tiendas de autoservicio, plantas industriales, etc., tiene su propia cultura, que se ha desarrollado a través del tiempo.

Según Abravanel (1992), la cultura organizacional es “un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido que surgen de la historia y gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de sus factores contingentes (tecnología, tipo de industria, etc.). Estos importantes símbolos se expresan en mitos, ideología y principios que se traducen en numerosos fenómenos culturales; tales como ritos, ceremonias, hábitos, glosarios, léxico, metáforas, lemas, cuentos, leyendas, arquitectura, emblemas, etcétera”.

Para Tagiuri y Litwin (1968) la cultura organizacional es “el clima de sentimientos que se viven en una organización, debido al medio físico y a la forma en que interactúan sus miembros entre sí y con externos”.

A continuación se mencionarán algunos de los aspectos que determinan la cultura en una organización:

- **Autonomía individual.** Grado de responsabilidad, independencia y oportunidad de ejercitar la iniciativa que las organizaciones permiten a los individuos.
- **Estructura.** Medida en que las reglas, regulaciones y supervisión directa se usan para vigilar y controlar el comportamiento de los trabajadores.
- **Apoyo.** Grado de cordialidad y apoyo de los administradores a los subordinados
- **Identidad.** Medida en la que los miembros se identifican con la organización en su conjunto más que con un grupo de trabajo o campo de experiencia profesional en particular.
- **Forma de recompensar el desempeño.** La asignación de recompensas y reconocimientos (incrementos salariales, promociones, etc.) se realiza a partir de criterios congruentes con los sistemas administrativos de la organización.
- **Tolerancia al conflicto.** Nivel de aceptación de los conflictos que existen en las relaciones entre compañeros, grupos de trabajo y la administración, así como la disposición a ser honesto y abierto ante las diferencias.
- **Tolerancia del riesgo.** Se estimula a los trabajadores a ser agresivos, innovadores y a tomar riesgos.

La cultura de una organización, como la de una sociedad, no es fija y puede cambiar. Es la suma de las percepciones compartidas por todos sus miembros, cada uno de los cuales está consciente de ellas y por lo mismo puede cambiarlas.

## 2.5.1. CULTURA DE CALIDAD PERSONAL

Este nivel se relaciona con el individuo, el cual posee una cultura y en un determinado momento puede decidir desecharla y buscar un estilo de vida más acorde con sus necesidades. El efecto de esta decisión se refleja, en primer lugar, en el grupo social al que pertenece, pero luego comienza a afectar la cultura del grupo. De lo anterior surge la pregunta ¿es la cultura a la que un individuo pertenece responsable de todo su comportamiento?, es decir, ¿se está condicionado por los patrones que establece la cultura donde se vive? La respuesta es que no necesariamente es así, pues todo individuo sigue siendo dueño de su aprendizaje y en cualquier momento puede reelaborar por sí mismo lo aprendido (Covey, 1991). Esto quiere decir que en todo momento una persona que pertenece a una cultura, y que se comporta según sus reglas, puede cambiar sus patrones de comportamiento con base en una decisión personal.

El concepto de la proactividad propuesto por Covey es esencial para el proceso de cambio personal. Este concepto sostiene que todo estímulo que recibe un individuo genera una reacción, la cual puede ser inconsciente o consciente. El enfoque de proactividad propuesto afirma que ante cada estímulo, el ser humano tiene innegable capacidad de decidir cómo va a responder.

La capacidad de cada ser humano para responder a los estímulos que le llegan está influida por los siguientes factores:

- Inteligencia para predecir los escenarios futuros de las diversas opciones de respuesta.
- Conciencia moral para decidir el mejor camino, basándose en un criterio ético.
- Voluntad para una vez tomada la decisión, ejecutarla y reforzarla.

La proactividad es un hábito que se puede aprender si se ejercita de forma continua y sin interrupción; es decir, que se incorpora a la forma de ser individual.

Este concepto adquiere mucho valor en el momento de hablar de las costumbres de las personas y que ellas mismas quisieran cambiar para superar alguna situación no deseada. Estas costumbres, una vez que se ha ejercido la proactividad por un tiempo, se pueden cambiar poco a poco.

De acuerdo con Handy (1993), para que el cambio cultural de una organización tenga éxito, ésta debe tratar de involucrar al mayor número de personas que tengan el perfil cultural deseado. Por esta razón, se expondrán a continuación los medios sugeridos para realizar un cambio hacia la cultura de calidad personal, término que se define como:

***Cultura de calidad es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su misión.***

Los **valores** son aquellas impresiones profundas que se tienen sobre la forma en que se vive, sobre lo que se considera éticamente correcto o incorrecto, y que se lleven a la vida personal de forma congruente. Los valores que posee una persona con cultura de calidad son, entre otros, el interés continuo por el desarrollo intelectual, saber colaborar con un grupo, el espíritu de servicio a la comunidad, el respeto y buen uso tanto del tiempo propio como del ajeno y un comportamiento acorde con el “decálogo del desarrollo” (mencionado posteriormente).

Los **hábitos** son los comportamientos observables que reflejan los valores internos de las personas. Una persona con cultura de calidad tiene, entre otros, los siguientes hábitos: la mejora continua, la atención y responsabilidad en el trabajo, la prevención de errores, hacer bien el trabajo al primer intento, la planeación de sus actividades en el corto y largo plazos, la evaluación constante de su desempeño y la disciplina y constancia en el cumplimiento de sus compromisos.

Se consideran **prácticas** todos aquellos procedimientos laborales que, aplicados al trabajo de forma continua, sistemática y repetitiva, ayudan al individuo a poner en operación los valores y hábitos de calidad. Entre las prácticas más comunes se pueden mencionar: las siete herramientas básicas, las siete herramientas administrativas, las metodologías para la solución de problemas atacando la causa raíz, el control estadístico de procesos, los programas de calidad basados en los premios de calidad y los programas de atención al cliente.

El conjunto de prácticas, hábitos y valores llevados a la vida laboral y personal conforman la **cultura de calidad**, la cual se presenta desde dos perspectivas: la de la actitud y la de la vivencia diaria. Por ejemplo, contar con un sistema de atención al cliente no prosperará si el personal que atiende al cliente no tiene internalizado el espíritu de servicio.

## **2.5.2 EL DECÁLOGO DEL DESARROLLO**

La cultura de calidad personal deberá ir estrechamente relacionada con la práctica de una vida moralmente equilibrada, por eso se decidió incluir los resultados de una interesante investigación de comparación de culturas realizada por Octavio Mavila en Perú, quien después de un viaje por países desarrollados observó que las personas tienen en común ciertos hábitos que son claves para el desarrollo económico. En su estudio, Mavila relaciona estos rasgos con el espíritu puritano de los ingleses en la colonización de Norteamérica. No es intención de este texto discutir la razón de ser de estas características, sino solamente presentarlas como hábitos que inculcados a la mayoría de las personas de una sociedad, permiten a ésta lograr un mayor desarrollo social y económico.

Mavila identifica 10 principios que aplicados a la vida personal, permiten un mejor desarrollo. A estos valores los llamó el **decálogo de desarrollo**, ya que representan un código de valores fundamental para el desarrollo de una cultura de calidad. Sus principios son:

- **Orden.** Dar importancia al orden de las cosas en el lugar de trabajo, en el hogar, etc., teniendo siempre en mente la importancia de la ubicación de cada una de ellas.
- **Limpieza.** La ausencia de suciedad, de polvo y materiales ajenos, que en un momento dado pueden causar una mala imagen o impedir el correcto uso de una instalación, es un valor importante que afecta profundamente la imagen de un lugar, de una oficina, de un hogar.
- **Puntualidad.** La posibilidad de optimizar el tiempo de las actividades cotidianas, de manera que la productividad se pueda elevar, así como aprovechar el tiempo libre, requiere que se cumplan ciertos acuerdos previos entre individuos. En este punto se involucra la puntualidad del individuo. El respeto por el tiempo de los demás, así como la estima por el propio, lleva a la puntualidad.
- **Responsabilidad.** El hecho de que todas las tareas sean ejecutadas por alguien, significa que existe quién realiza la acción que dio lugar a ellas. Por ejemplo, si un automóvil circula por la calle es porque hay alguien que lo está dirigiendo. Este hecho indica con claridad que la responsabilidad de un acto reside en quien lo ejecuta, y que es a la vez fuente de orgullo y de superación.
- **Deseo de superación.** El aprendizaje, poder enfrentar los retos que se presentan en la vida personal, el deseo de salir adelante en la vida, son todos factores de primera importancia que se deben tener en cuenta en el momento de introducir la idea de que el futuro de todo individuo está en sus manos; es decir, que su aprendizaje está en función de lo que él desee. El anhelo de ser mejor, de ser mañana un poco más de lo que se fue ayer,

transforma a las personas en creadoras del futuro, en vez de recopiladoras del pasado.

- **Honradez.** El bien y el mal, como un elemento a decidir, de manera continua, en el estilo de vida propio, implica que el comportamiento ético resida en la decisión personal. El respeto por el bien ajeno, por la verdad, así como por el testimonio y compromiso propios, implica un comportamiento que a la larga permite que los individuos de una organización o una comunidad puedan convivir de forma ordenada y pacífica, persiguiendo los objetivos propios y comunes.
- **Respeto al derecho de los demás.** La convivencia implica que en ciertos momentos el deseo de alguien pueda interferir con los deseos de otra persona, y aún más, que estos deseos estén basados en las cualidades fundamentales que todo individuo posee, independientemente de la sociedad a la que pertenezca. Por esta razón, y para lograr una convivencia ordenada, es requisito comprender la diversidad de las personas que pueblan un país, para así construir una convivencia pacífica y benéfica para todos.
- **Respeto a la ley y a los reglamentos.** En toda comunidad existen acuerdos sobre ciertas formas de actuar y de proceder en diversos ámbitos. Desde el tráfico hasta el respeto por monumentos públicos o la forma en que se pesca en ríos y mares, están normados por acuerdos que buscan el bien común. El respeto que los individuos de un país tienen por sus reglamentos indica hasta qué grado podrán ponerse de acuerdo sobre lo que desean para su bien común y lo que deseen evitar.
- **Gusto por el trabajo.** El gusto y el significado de la razón de ser del trabajo y el oficio personal constituyen la gran diferencia entre una persona que enfrenta su trabajo como una carga continua y otra que lo percibe como un oficio personal, el cual realiza para vivir pero por gusto; por lo mismo, es un poco su propia recompensa. Mientras mayor aprecio se tenga por la profesión personal, mejor se desempeñará ésta.

- **Afán por el ahorro y la inversión.** La posibilidad de que los gastos superen a los ingresos siempre será mayor en estos tiempos. Por ello el ahorro, como una forma personal de control y medida, siempre tendrá mayores recompensas que el desenfreno en los gastos. Lo anterior aplica tanto en tiempos de crisis, cuando es necesario medir el gasto con cuidado, como en los tiempos de abundancia.

Mavila comenta la prueba histórica de este decálogo en países como Inglaterra, Estados Unidos y Japón. En los tres casos, estos hábitos fueron cruciales en momentos de cambio. Si una cultura es mejor en la medida en que ayuda a los miembros de la sociedad a enfrentar los retos que se le presentan, un país podrá enfrentar los retos de competitividad global en la medida en que se cuente con organizaciones e individuos que posean una cultura de calidad.

Cada persona podrá contribuir mediante su desempeño a formar una organización de calidad si tiene el conocimiento cabal de su propio oficio y ha desarrollado una cultura que le permita:

- ✓ Conocer y poner en práctica el decálogo del desarrollo
- ✓ Tener la capacidad para trabajar en equipo
- ✓ Saber como planear, controlar y mejorar los procesos con los que se relaciona mediante el uso de las metodologías de calidad, así como de los hábitos y valores relacionados con ello.
- ✓ Tener una actitud de servicio hacia los clientes internos y externos de su proceso, buscando siempre satisfacer sus expectativas.



### 2.5.3. LAS CINCO “ESES”

Finalmente, terminaremos el capítulo hablando de una metodología utilizada comúnmente durante la implantación de sistemas de calidad total con el propósito de reforzar la cultura de calidad personal. Las cinco eses (Centro de calidad, 1999) es una metodología japonesa que tiene por objetivo el desarrollar un ambiente de trabajo agradable y eficiente, el cual permita el correcto desempeño de las operaciones diarias, logrando así los estándares de calidad del producto o servicio, precio y condiciones de entrega requeridos por el cliente. Las cinco eses se dividen en dos grupos:

Lo que está orientado a las condiciones de trabajo y en general al entorno físico, que es:

1. **Clasificación (Seiri).** Consiste en retirar del área de trabajo todos aquellos objetos y herramientas que no son necesarios para realizar las tareas diarias, dejando solo aquellos que se requieren para trabajar productivamente y con calidad. Con estos se eliminan desperdicios, se optimizan áreas y, en general, se trabaja con mayor productividad.
2. **Organización (Seito).** Se basa en el principio de colocar cada cosa en su lugar para localizarla más fácil y rápidamente cuando se necesita. Con esto se reduce el tiempo dedicado a buscar las herramientas de trabajo, se cuentan con áreas limpias y se promueve una cultura de orden.
3. **Limpieza (Seiso).** Mantener el área de trabajo limpia. Se crea un ambiente propicio para la producción de un bien o servicio de calidad y se mantiene un ambiente agradable. esto ayuda a mejorar el estado de ánimo del personal, las máquinas duran más tiempo y se trabaja en una ambiente más saludable.

## LOS CONCEPTOS QUE SE ORIENTAN A LAS PERSONAS

4. **Bienestar personal (Seiketsu).** Es todo lo relacionado con el estado de la salud física y mental que requiere una persona para estar en condiciones óptimas y así poder desempeñar su responsabilidad con calidad. Consiste en aplicar las primeras tres eses al individuo. Sugiere observar hábitos como el aseo personal, vestimenta correcta, uso de equipo de protección, revisión médica, descanso adecuado, actitud positiva en el trabajo, alimentación adecuada, cumplir con las normas de seguridad, etc.
5. **Disciplina (Shitsuke).** El efecto de las cuatro primeras eses desaparecerá si no se cuenta con la disciplina necesaria que ayude a incorporarlas en los hábitos diarios. Consiste en fomentar el apego a los estándares establecidos como parte de la aplicación de las otras cuatro eses. Esto permite tener un mejor autocontrol en la administración de las actividades diarias, además de los beneficios relacionados con el aseguramiento de la calidad al seguir con disciplina los procedimientos estándar de operación. Por esto, la disciplina se considera el elemento integrador de las otras cuatro eses.

Para la implantación de las cinco eses se requiere el compromiso de la dirección, ya que esto implica un cambio cultural. El ejemplo y soporte a los proyectos de cinco eses es fundamental para que la idea se vaya internalizando entre el personal. Por otro lado, para que las cinco eses permanezcan como cultura se requiere que todo lo desarrollado en cuanto a clasificación, orden, limpieza, y bienestar personal se estandarice para que sus efectos puedan ser permanentes y transferibles a otras áreas y/o al personal de reciente ingreso.

Una persona de calidad debe reconocer la necesidad de cambiar y adaptar su cultura, en forma constante, debido a que los retos que enfrenta la sociedad a la que sirve evolucionan de la misma manera; sin embargo, estos cambios se orientan hacia los hábitos, las prácticas y a ciertos valores, más no a los valores éticos o morales. Una persona de calidad es firme y congruente con sus principios éticos y morales.

## **2.6. CULTURA DE CALIDAD EN EL SERVICIO**

Para establecer una cultura de calidad es necesario establecer en nuestra empresa su filosofía, misión, visión y objetivos de la empresa para saber a quien va dirigido el producto o servicio que se vende y que rumbo se debe tomar. Posteriormente hay que concientizar a nuestros empleados en esta filosofía para que todas estén en el mismo barco. Una vez establecido, se obtienen ventajas para todos los que integran el negocio, nuestros clientes y proveedores.

Una de las ventajas que se obtienen es la competitividad dentro del mercado, lo cual da una ventaja ya que, los clientes pueden preferir nuestro negocio por el servicio que recibe, la calidad de los productos que puede consumir. Otra sería, productividad, un negocio puede ser o volverse más productivo gracias a que el trabajo se realiza con una buena calidad en sus productos, suministros, procesos, recursos materiales y humanos y en sus actividades administrativas ahorrando recursos económicos, los cuales pueden ser utilizados para inversión o capacitación del personal con especialización en un área. Con estos conceptos podemos decir que una empresa que esta enfocada a ofrecer calidad tanto dentro de ella como a sus clientes, esta enfocada desde sus directivos a la prevención y no a la corrección lo cual ahorra tiempo y dinero.

De acuerdo con Philip Crosby (1997) profesional de la calidad que, “para comprender la calidad en una empresa es necesario realizar una analogía de bienestar”, esto es hacer un análisis del estado en que se encuentra la empresa mediante el siguiente esquema. (Ver tabla 1)

	En estado de coma	En terapia intensiva	Terapia intermedia	Sala de recuperación	Bienestar
<b>Calidad</b>	Nadie hace nada bien	Finalmente tenemos la lista de las quejas de los clientes	Estamos comenzando un proceso de mejoras a la calidad	Casi desaparecieron las quejas de los clientes	Las cosas se hacen a la primera y como parte de una rutina
	Precio de las no conformidades es = 33%	Precio de las no conformidades es = 28%	Precio de las no conformidades es = 28%	Precio de las no conformidades es = 13%	precio de las no conformidades es = 3%
<b>Crecimiento</b>	Nunca cambia nada	Lo que compramos es un fracaso	El nuevo producto no es tan malo	El nuevo producto está creciendo bien	El crecimiento es rentable y firme
	Rentabilidad posterior al pago de impuestos 0%	Rentabilidad posterior al pago de impuestos 0%	Rentabilidad posterior al pago de impuestos 3%	Rentabilidad posterior al pago de impuestos 7%	Rentabilidad posterior al pago de impuestos 12%
<b>Clientes</b>	Nadie compra dos veces	Los clientes no saben lo que quieren	Estamos trabajando con los clientes	Estamos logrando muchas entregas sin defectos	Nos podemos adelantar a las necesidades de los clientes
	Quejas de clientes por pedidos 63%	Quejas de clientes por pedidos 54%	Quejas de clientes por pedidos 26%	Quejas de clientes por pedidos 9%	Quejas de clientes por pedidos 0%
<b>Cambio</b>	No hay cambios	Nadie le dice nada a ninguna persona	Necesitamos saber que está pasando	No hay razón para que nadie se sorprenda	Es posible planificar y manejar el cambio
	Cambios controlados por la integridad del sistema 0%	Cambios controlados por la integridad del sistema 2%	Cambios controlados por la integridad del sistema 55%	Cambios controlados por la integridad del sistema 85%	Cambios controlados por la integridad del sistema 100%
<b>Empleados</b>	Este lugar es un poco mejor que estar sin trabajo	Se le ha pedido a Recursos Humanos que ayude a los empleados	Han comenzado los programas para erradicar la causa del error	Se están implementando evaluaciones para el desarrollo profesional	Todos están muy orgullosos de trabajar aquí
	Rotación de personal 65%	Rotación de personal 45%	Rotación de personal 40%	Rotación de personal 7%	Rotación de personal 2%

Tabla1 Analogía del bienestar de una empresa, Fuente: Calidad Total en Marketing, 1997

La puntualidad es un factor muy importante dentro de los negocios. Dentro de la calidad de un servicio ya sea como empresario o cliente la puntualidad es muy importante pues, nos permite observar hasta que punto tenemos la seriedad y responsabilidad necesaria en el servicio que damos o recibimos.

También, tenemos que tener mucho cuidado en como se maneja la publicidad de nuestro producto, saber si el cliente percibe nuestro producto como nosotros queremos que lo reciba. ¿Esto para que?, bueno porque si estamos seguros de que el producto es bien percibido por nuestros clientes no habrá reclamaciones y será adquirido, pero si maneja mal este concepto, al momento en el que el cliente solicite un bien o servicio con las características con que se promociona y no lo encuentre o no cubra las necesidades que él espera entonces en lugar de ganar un cliente perderemos muchos.

La satisfacción de las necesidades del cliente es un factor muy importante dentro de toda empresa pues es importante tener definido el concepto de satisfacción del cliente para cubrir sus necesidades. Para esto se utilizan diferentes sistemas de medición las cuales son establecidas por cada empresa según el producto o servicio que se ofrezca, una de las mediciones de satisfacción más comunes son las encuestas, las cuales podemos encontrar en revistas, en un avión, en hoteles, restaurantes, tiendas de autoservicio, escuelas, etc.

## **2.7. LOS SERVICIOS**

Se puede entender en su forma más amplia, como servicio, a aquellas actividades intangibles que se efectúan en la organización para satisfacer los requerimientos del cliente, las cuales si se saben aprovechar permitirán tomar ventaja competitiva de una organización a otra.

Actualmente los cambios que se presentan en los servicios para efectuarlos en una cultura de calidad tienen la característica de ser flexibles y rápidos, teniendo como única limitante la capacidad e imaginación del hombre. Este campo es

amplio, siendo el que mejor se presta para que la audacia e inventiva renazca en un despliegue de creatividad permitiendo la práctica de un sinnúmero de estrategias para proporcionar un servicio de calidad.

Por otra parte, se obtiene en los datos presentados por Evans y Lindsay (2000), que el sector servicio ha crecido con rapidez en las últimas décadas en los Estados Unidos, en 1945, 22.99 millones de personas estaban empleadas en industrias productoras de servicios y 18.5 millones por industrias productoras de bienes. Para mediados de 1977, 97.66 millones de personas estaban empleadas en industrias productoras de servicios, en tanto el número de empleados en industrias productoras de bienes sólo ha crecido a 24.61 millones.

De tal modo, que el servicio cobra significado para el cliente a través de las actividades de análisis de los problemas, las reuniones en el proveedor, las llamadas de seguimiento y el reporte de una serie de acciones, procesos y ejecuciones. Entonces se puede concluir que el sector servicio se tienen actividades como: las ofertas básicas de hospitales, hoteles, restaurantes, bancos y empresas de servicios públicos, que se realizan para los clientes (Zeithaml, Valarie y Bitner, 2002).

Así mismo, el servicio genera una experiencia psicológica en el cliente según la manera como el proveedor del servicio proporciona éste. Ejemplos:

<b>Necesidad específica del cliente</b>	<b>Necesidad psicológica del cliente</b>	<b>El servicio de calidad</b>
Necesidad de alimentarse	Sentirse apreciado Sentirse feliz en el restaurante Sentirse importante	Además de proporcionar los alimentos solicitados por el cliente, lo hace de una manera atenta, escuchando con atención a su cliente; demostrándole aprecio, afecto e interés de satisfacer todas sus necesidades

Tabla # 2 “Cultura de Calidad de Servicio” Müller de la Lama Enrique

## 2.7.1. LOS PECADOS DEL SERVICIO

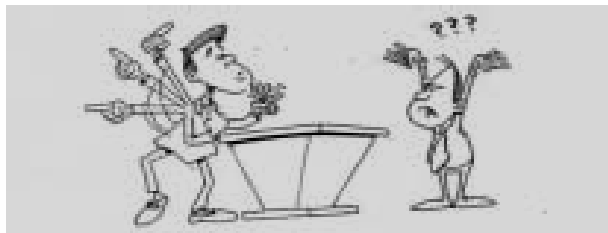
Cuando se presta un servicio se puede incurrir en alguna de las siguientes actitudes:

### «ME VALE»



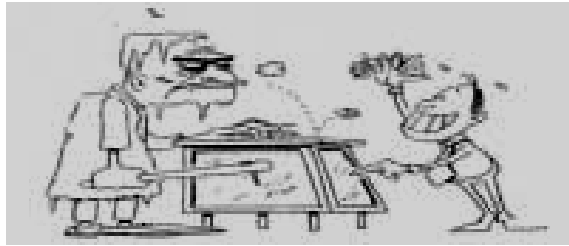
Ante el problema del cliente,  
adoptar la actitud de que no nos  
importa: es su problema.

### «SACUDIRSE AL CLIENTE»



Tratar de deshacerse del cliente  
no prestando atención a su necesidad o problema,  
buscando una excusa o pretexto para no atenderlo,  
pasarle a otra persona tomando la actitud de «eso no me toca».

### «FRIALDAD»



Actitud cortante, poco amable, impaciente, dándole un trato frío y sin un toque humano.

### «NO, POR POLÍTICA»



Anteponer las políticas, reglas, normatividad antes que el servicio al cliente, sin ninguna flexibilidad para usar el sentido común: primero el sistema, después el cliente.

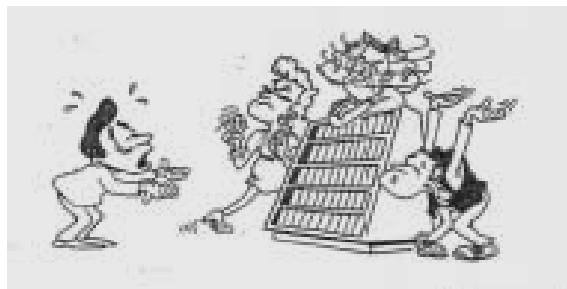


### «HACERSE EL DESENTENDIDO»



La evasiva es una forma de deshacerse del cliente; obligarlo a ir con varias personas antes de encontrar a alguien que le resuelva su problema. Utilizar frases como: «Tiene que ver o llamar a fulano», «Nosotros no hacemos eso aquí».

### «NO, NO SE PUEDE»



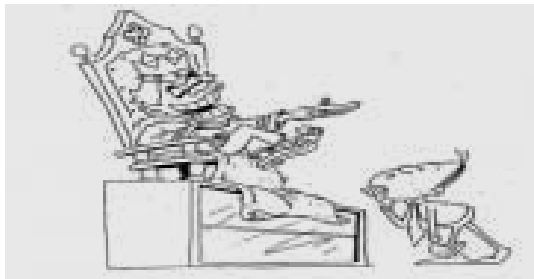
Siempre pensar en cómo no se puede ayudar al cliente: «No hay, no se puede, no quiero...», nos cierra a pensar en las posibles soluciones a los problemas del cliente.

### «DARLE EL 'AVIÓN' AL CLIENTE»



Contestar siempre que sí, pero no hacer nada por ayudar al cliente a resolver su problema.

### «AIRE DE SUPERIORIDAD»



Burlarse del cliente, gritarle, retarlo, hablarle con palabras que no se pueden entender, hacerlo sentir menos, o que en él quien nos tiene que obedecer si quiere

## 2.8. ¿QUÉ ES CALIDAD EN EL SERVICIO?

Calidad de los servicios se denomina a la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos, cualitativos, de un producto o servicio principal. [Larrea, 1991].

La calidad del servicio es responsabilidad de toda la organización desde el ápice estratégico hasta el núcleo operativo incluyéndose los elementos de la tecnoestructura, Línea Media y Staff de Apoyo, incluyendo todo lo que se relaciona directa e indirectamente con los clientes, pues cuanto más dependa la calidad del servicio y del comportamiento del Recurso Humano, mayor será el riesgo de que no resulte acorde a lo establecido.

Hay que enseñar a los que producen servicio que el cliente no ve en el servicio más que “lo que no funciona”, o sea cuando un cliente evalúa y lo hace constantemente, la calidad de un servicio no separa sus componentes, lo juzga íntegramente, lo que prevalece es la impresión de conjunto y no el éxito relativo de una u otra acción específica.

Es decir, que la calidad es más bien la correspondencia entre la percepción de las propiedades de un bien y/o servicio con lo que de él se espera.

Por ello, “la calidad del servicio es total o inexistente. Cuando un cliente valora la calidad del servicio no disocia sus componentes. La juzga como un todo.” [Horovitz, 1990].

De acuerdo con la percepción que el cliente tenga sobre la satisfacción de cada una de sus necesidades, existen tres tipos de calidad: [Pérez, 1994]

- ✓ *Calidad requerida*: Nivel de cumplimiento de las especificaciones del servicio.
- ✓ *Calidad esperada*: Satisfacción de los aspectos no especificados o implícitos.
- ✓ *Calidad subyacente*: Relacionada con la satisfacción de las expectativas no explicitadas que todo cliente tiene.

Luego de planteado lo anterior, el propio autor define calidad de servicio como: “El Gap existente entre las necesidades y expectativas del cliente y su percepción del servicio recibido”.

De acuerdo a esta definición precisa que para mejorar la calidad de servicio habrá que ajustar las expectativas que el cliente tiene gestionándolas adecuadamente, aumentándolas o disminuyéndolas, o mejorar su percepción de la realidad. Además, expresa que un servicio será catalogado de excelente cuando sobrepase las expectativas que el cliente necesita satisfacer.

Según Juran y Gryna [1999], “la satisfacción del cliente se define a partir de dos componentes: las características del producto y la falta de deficiencias”. Constituyéndose la satisfacción del cliente en una de las características que definen la aptitud de los procesos.

Hay dos escalas primordiales que constituyen la calidad en el servicio al cliente; la de procedimientos y la de personal. Ambas son importantísimas para dar CALIDAD en el servicio.

**LA ESCALA DE PROCEDIMIENTOS** de la calidad en el servicio, consiste en los sistemas y métodos establecidos para ofrecer productos y/o servicios.

**LA ESCALA PERSONAL** de la calidad en el servicio, es la manera en que el personal de servicio (haciendo uso de sus actitudes, conductas y aptitudes verbales) se relaciona con los clientes.

### **2.8.1 DIMENSIONES DE LA CALIDAD**

Para lograr una óptima calidad en el servicio, es prioridad conocer los factores que influyen en la satisfacción de sus clientes, procurando identificar las oportunidades para poder fortalecer estos vínculos y buscar motivar su lealtad al mantener lazos sólidos y duraderos.

Speller y Jones (1994) consideran prestar atención en las siguientes dimensiones, que auxilian como determinantes de la calidad en el servicio:

- **Confiabilidad;** considerada como la capacidad de proporcionar el servicio prometido al tiempo exacto y confiable.
- **Velocidad de respuesta;** la capacidad de tratar con eficacia las quejas y rapidez del servicio.
- **Enfoque al cliente;** la buena voluntad y la capacidad de ajustar el servicio para satisfacer las necesidades del cliente.
- **Credibilidad;** el grado al cual se cree y se confía en el servicio.
- **Capacidad;** el personal debe poseer la habilidad, el conocimiento y la información necesaria para realizar el servicio con eficacia.
- **Acceso;** la facilidad y capacidad para tener un contacto ó acercamiento directo.
- **Cortesía;** la cortesía, el respeto, la consideración y la amistad demostrada a los clientes por el personal del contacto directo.
- **Seguridad;** la libertad de peligro, riesgo y de la duda, lo cual implica seguridad física, financiera y confidencialidad.

- **Comunicación;** mantener a los clientes informados sobre el servicio en un lenguaje, que se pueda comprender y ser escuchado el cliente.
- **Tangibles;** incluye el estado para facilitar las mercancías; condición física de las instalaciones y del ambiente, apariencia del personal y condiciones del equipo.
- **Entender-Comprender al cliente;** esto implica intentar entender las necesidades y requisitos específicos del cliente.

En la visión de toda organización de lograr sus metas se necesita en primera instancia profundizar en el conocimiento de sus clientes en todas las dimensiones, para proporcionarles un servicio con calidad, poder adelantarse a sus expectativas y cumplir con sus necesidades, ya que esto influirá positivamente en su crecimiento organizacional y se verá reflejado en aumentos financieros.

Para poder profundizar en el conocimiento de sus clientes, obtener altos grados de satisfacción, es vital primero identificar cuáles serán los sistemas de calidad necesarios y las herramientas adecuadas a implantar para conseguir óptimos resultados.

De esta manera se entendería mejor que las relaciones con el cliente brinda a las organizaciones la posibilidad de ofrecer a los usuarios los productos y servicios que quieren y cuando los quieren, además de llegar a conocerlos lo suficiente como para hacerles recomendaciones, ofrecerles más productos de acuerdo a sus intereses, así como la oportunidad de hacer ventas cruzadas (cross selling) e introducir nuevos productos o marcas y favorecer la multiplicidad de contactos, entre otros (PC World, 2003).

## 2.8.2 EL TRIÁNGULO DEL SERVICIO AL CLIENTE

El servicio y atención al cliente no puede abordarse separadamente del resto del negocio, y las exigencias del servicio y atención al cliente han de estar plenamente integradas en los sistemas empleados por la organización, en las estrategias competitivas y un personal capacitado.

En base a estas prioridades de organización en una empresa, presentamos el siguiente modelo del triángulo del servicio al cliente



Figura # 2 Fuente: "Cultura de Calidad de Servicio". Enrique Müller de la Lama

Este triángulo fue desarrollado por Albrecht y Zemke y es de gran utilidad en cuanto que suministra un patrón adecuado para la primera revisión de las actividades de atención.

El cliente se encuentra en el centro de este triángulo, pues cada actividad tiene que enfocarse en función de su impacto sobre la satisfacción del cliente, primando la manera como ve el cliente el rendimiento de la organización, en vez de utilizar una visión interna. Las tres puntas del triángulo se explican de esta manera:

### **Estrategias**

El directivo del servicio y atención al cliente ha de hacer enunciados realistas sobre la función de la atención, la manera como ha de medirse y las prioridades a mejorar. La estrategia ha de expresar el valor del servicio y la atención al cliente, e identificar los aspectos que generan ventajas competitivas para la organización. Hay que decir que una estrategia no es una lista de deseos, sino una declaración de intenciones dotada de plenos recursos.

### **Sistemas**

Tras esclarecer lo que es la estrategia, los sistemas empleados por la organización del servicio y atención al cliente han de ser considerados a la luz de cualquier cambio de contenido o énfasis en la tarea del servicio. Aquí se incluyen los sistemas para controlar la calidad, la información, los materiales y la productividad. Un principio a observar es asegurar que las medidas de clave que tienen un fuerte impacto en la satisfacción del cliente, como, por ejemplo, el tiempo de respuesta, sean debidamente aplicadas porque el sistema tenga suficiente capacidad para hacerlo.

### **Personal**

El personal está compuesto por los encargados de prestar el servicio. Éstos serán más eficaces si tienen claro el cometido a realizar, mediante una sólida estrategia



de servicio. Lo realizarán si han tenido la oportunidad de contribuir a su formulación. Los proveedores de servicios serán, también, más eficaces si los sistemas empleados facilitan el servicio, en vez de evitarlo.

El equipo suministrador del servicio-al cliente. Las percepciones por los clientes de la calidad del servicio, se suelen potenciar siempre que hay un nexo entre el proveedor y el cliente. El proveedor tenderá a esforzarse, pues el cliente se da perfectamente cuenta de la situación y puede hacer la vista gorda sobre problemas pequeños, si está claro que el proveedor está haciendo todo lo que puede.

#### **El equipo suministrador del servicio-cliente**

Las percepciones por los clientes de la calidad del servicio, se suelen potenciar siempre que hay un nexo entre el proveedor y el cliente. El proveedor tenderá a esforzarse, pues el cliente se da perfectamente cuenta de la situación y puede hacer la vista gorda sobre problemas pequeños, si está claro que el proveedor está haciendo todo lo que puede.

### **2.8.3 SATISFACCION DEL CLIENTE**

Los clientes están fuertemente orientados al valor, al buscar resultados y calidad que excedan al precio y costos de adquisición incurridos en el servicio. En algunos casos se cree que no es posible realizar una inversión para intentar lograr la satisfacción total del cliente, al considerarse como una meta imposible y una búsqueda imprudente.

Jones y Passer (1997) precisan a la satisfacción del cliente como la probable base de suposiciones en la administración común, cuando:

1. Es suficiente satisfacer a un cliente
2. La inversión requerida para crear la satisfacción total de un cliente simplemente satisfecho está raramente valorado.
3. Los esfuerzos de mejorar la satisfacción deben concentrarse en los clientes de una organización con las categorías más bajas en satisfacción.

Evans y Lindsay (2000) definen a la satisfacción del cliente como “la diferencia entre las expectativas y la percepción del cliente respecto al producto ó servicio ofrecido”, siendo el resultado de proporcionar bienes y servicios que satisfagan o excedan las necesidades del cliente.

Donde la calidad esperada se conoce como las necesidades y expectativas reales del cliente, que es lo que el cliente supone va a recibir del producto ó servicio. La calidad real es el resultado del proceso de producción y lo qué realmente se entrega al cliente y puede diferir considerablemente de la calidad esperada, en la figura # 3 se muestra ejemplificado este ciclo de calidad impulsado por el cliente (Evans y Lindsay, 2000).

Donde lo anterior, se puede resumir en la siguiente ecuación:

$$\text{Calidad percibida} = \text{calidad real} - \text{calidad esperada}$$

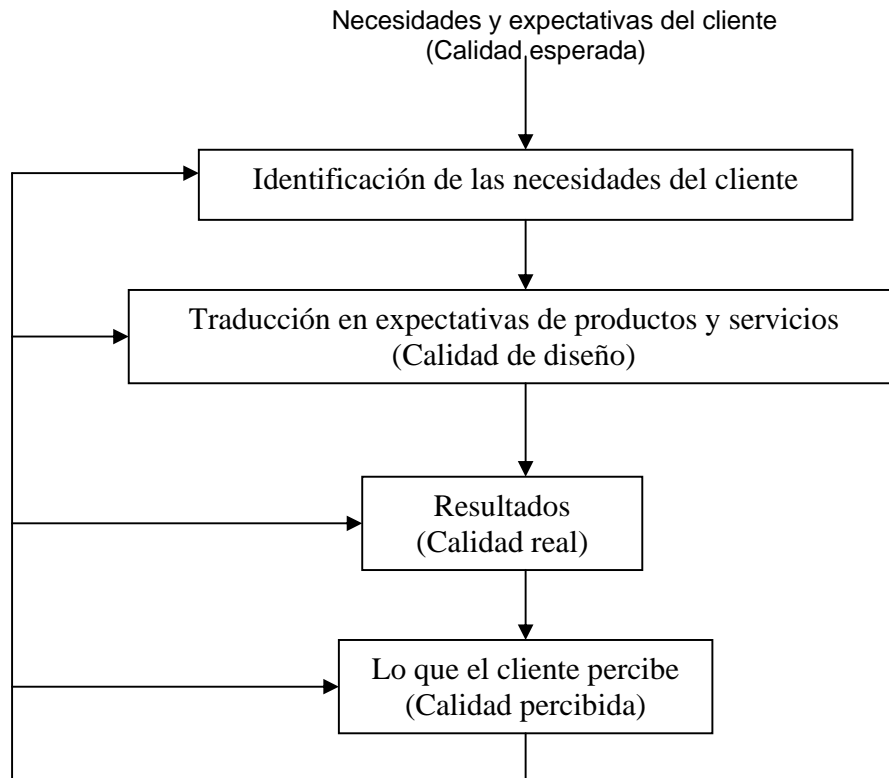


Figura # 3 ciclo de calidad impulsado por el cliente (Evans y Lindsay, 2000).

Por lo tanto una satisfacción no esperada puede resultar al momento que la calidad real es superior a la esperada, a la vez que una falta de satisfacción sucederá cuando la calidad real es inferior a la esperada. Es decir, un cliente está satisfecho cuando su percepción del producto ó servicio coincide o supera sus expectativas.

En una empresa consciente de la calidad, la planeación tanto de los productos como del sistema que fabrica o entrega dichos satisfactores se enfocan a llenar las necesidades y las expectativas de los clientes. Para lograr satisfacerlos, la organización identifica necesidades, diseña los sistemas de producción y de

servicio necesarios para cumplir con esas necesidades, y mide los resultados como base de mejora (Evans y Lindsay, 2000).

### **2.8.3.1 LA IMPORTANCIA DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

El alto nivel de competitividad del mercado ha convertido al cliente en el centro de atención de las empresas que tienen que orientar todas sus actividades hacia las personas que consumen o reciben sus productos o servicios.

Hoy en día, una empresa con éxito es la que está atenta a las necesidades de sus clientes y dado que éstas son variables hay que actuar en consecuencia.

Por lo que es importante, que la empresa estudie cuáles son las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y potenciales para poder satisfacer y en el mejor de los casos, superarlas.

La satisfacción del cliente es objetivo primordial de la organización, ya que si la empresa cuenta con clientes satisfechos es sinónimo de éxito actual y competitividad en el futuro. De tal manera, que el poder medir la satisfacción de los clientes permite conocer el grado de conformidad en el servicio o productos de la organización, obteniendo información útil para conocer dónde la empresa tiene que mejorar y así aumentar su competitividad.

Comprender y conocer al cliente implica esforzarse en conocer sus necesidades y sobre todo (Zaintek, 2003):

- ✓ Aprender los requerimientos específicos del cliente respecto al producto o servicio.
- ✓ Atender de manera individualizada al cliente, ya que la mejor forma de conocer sus necesidades es hablando en él y transmitirle que para la empresa “el cliente es lo primero”.
- ✓ Reconocer al cliente habitual, ya que éste suele representar la base del negocio actual de la empresa.
- ✓ Esforzarse en que cada persona de la empresa sepa quién es el cliente y cómo pueden contribuir a satisfacer sus necesidades.

### **2.8.3.2 PROCESO DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Es vital para una organización obtener retroalimentación de su cliente, debido a que de esta manera podrá conocer lo satisfechos que se encuentran con sus productos y servicios, de igual manera sobre los productos y servicios de la competencia.

La medición de la satisfacción del cliente ayuda a una organización a (Evans y Lindsay, 2000):

- ✓ Detectar lo que el cliente percibe sobre lo bien que el negocio está desempeñando en el cumplimiento de las necesidades del cliente.
- ✓ Comparar el desempeño de la empresa con relación a la competencia
- ✓ Descubrir áreas de mejora, tanto en el diseño como en la entrega de productos y servicios.
- ✓ Controlar las tendencias para determinar si verdaderamente los cambios resultan en mejoras.

El proceso de medición de la satisfacción del cliente que se puede establecer en una empresa sigue el ciclo de mejora continua de Deming PDCA.

### **2.8.3.3 SISTEMAS DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES**

La medición del cliente debe ser un sistema permanente de información y mejora. Puede realizarse por medio de:

1. Entrevista por encuestador externo
2. Entrevista por personal interno
3. Encuesta por correo o en el lugar
4. Entrevista por teléfono
5. Grupo Focus
6. Tiempo en el mostrador
7. Consejo de cliente

## **2.9. EL CICLO DE LA CALIDAD**

El ciclo de la calidad, basado en las ideas de Taylor, esbozado por Shewhart, atribuido a Deming y modificado finalmente por Ishikawa en seis pasos, continua siendo el esquema básico para proceder en pos del control y la mejora de la calidad.

Se le reconoce como metodología de cuatro fases: "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" (PHVA). No es más que un ciclo de mejora continua. Los primeros intentos por modelarlo quizás se pierdan en el tiempo. PHVA puede describirse en esencia como:

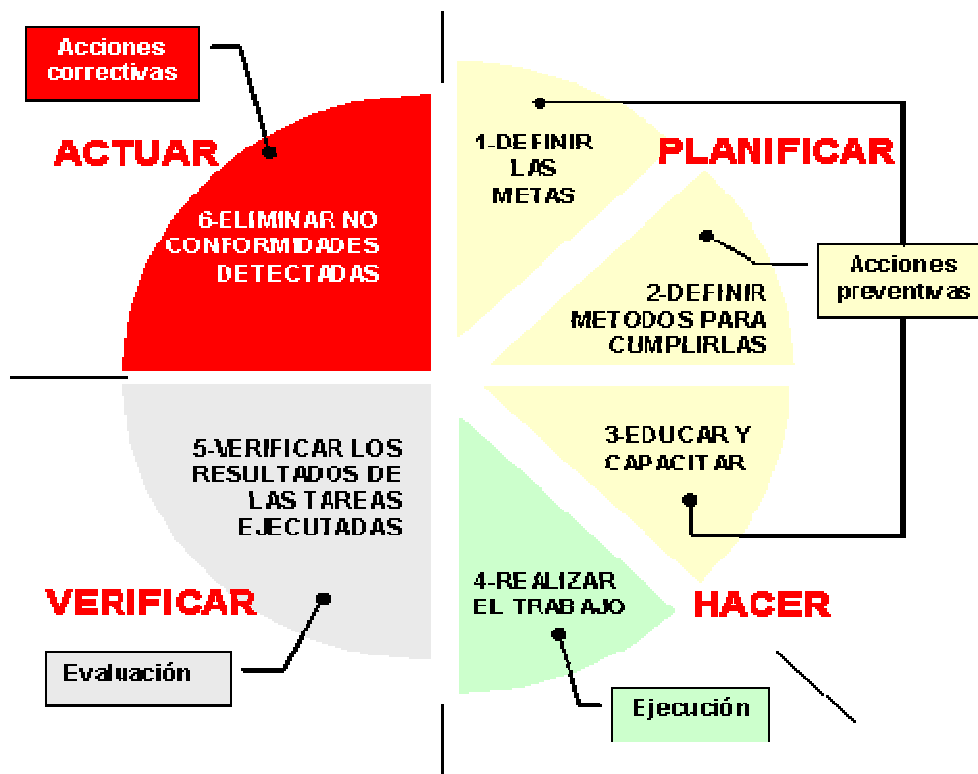
**Planificar:** establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente (ya sea interno o externo) y las políticas de la organización.

**Hacer:** implementar los procesos o actividades, considerando la educación y capacitación como requisito para seguir adelante con el ciclo.

**Verificar:** realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

**Actuar:** ejecutar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Si bien, parece una sencillez, cuando se analiza el desempeño de muchas organizaciones, aflora el incumplimiento o la desviación de una, o varias, de las etapas establecidas por el ciclo PHVA. No es posible realizar con calidad actividad, proceso, producto o servicio alguno, si se viola alguno de los pasos del ciclo. Podría decirse que la metodología PHVA no da lugar a fisuras en cuanto su propósito: se define una meta y dejándose llevar por la sabiduría contenida en cada etapa, se llega a cumplirla quitando del camino los obstáculos (no conformidades) que se interpongan, ya sean humanos, materiales o financieros. Si el objetivo es realista y se consideran las variables del entorno, entonces siguiendo la estrategia del Ciclo de la Calidad, la probabilidad de éxito es mayor. No se debe olvidar que en cada paso habrá que realizarse acciones tácticas y operativas para seguir adelante con dominio.



Adicionalmente, se exponen algunas ideas más al Ciclo. Obsérvese como los pasos 1-2-3 pueden interpretarse como preventivos para tratar de asegurar el éxito en la ejecución del trabajo. Posterior a realizar la labor (paso 4), aparece la verificación de los resultados (paso 5), y esto no es más que una actividad de evaluación que sirve de base para las acciones correctivas que tratarán de eliminar o atenuar las no conformidades detectadas y cumplir o redefinir los objetivos y metas (pasos 6-1). Vale la pena redundar en que la mayor área del pastel está cubierta con acciones preventivas. Cuando la proporción no se cumple pues caemos en el ciclo de la NO calidad.



## 2.10. ANÁLISIS FODA

El FODA es una herramienta propuesta por Kenneth R. Andrews a principios de la década de los 70's que sintetizó en su libro *The Concept of Corporate Strategy*, dicho documento es el resultado de una serie de investigaciones y experiencias acumuladas de los modelos estratégicos realizados en la escuela de negocios de Harvard<sup>7y8</sup>. A continuación se presentará su significado y versión extractada del mismo.

Su nombre proviene de las iniciales traducidas de los cuatro elementos que intervienen en la aplicación del modelo, es decir:

- (F) Fortaleza. Son aquellas características propias de la empresa (entorno interno) que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos organizacionales.
- (O) Oportunidades. Son aquellos escenarios que se presentan en el entorno externo de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos estratégicos organizacionales.
- (D) Debilidades. Son aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos estratégicos organizacionales.
- (A) Amenazas. Son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas (entorno externo) y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos estratégicos organizacionales.

<sup>7</sup>. Nieto Santana, Javier, *Apuntes para una historia de la estrategia*, ESADE, España, 2001.

<sup>8</sup>. Andrews, Kenneth R., *El concepto de estrategia de la empresa*, Ediciones Universidad de Navarra, España, 1977.

Si se pudiera definir se entendería como: “Un instrumento para entender y determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de los objetivos estratégicos de la empresa”. Ahora bien, la pregunta obligada es: ¿en que nos ayuda o qué nos puede aportar?

El FODA nos puede aportar la oportunidad de determinar las posibilidades reales de la empresa para lograr los objetivos que se fije. En otras palabras, el FODA es como una fotografía de los dos entornos en los que se mueve la empresa, dicha fotografía nos dará las señales de alerta necesarias para subsanar los factores negativos y explotar más eficazmente los positivos.

## **2.11. LEALTAD DEL CLIENTE**

La excelencia en calidad del servicio ofrecida por la empresa genera satisfacción de los clientes y esa satisfacción a su vez proporciona fidelidad del cliente, y los resultados visiblemente se traducirán rápidamente en incrementos financieros para la empresa.

Las diversas energías y líneas de acción que las empresas lanzan están empezando a converger en un foco único: ganar y conservar al cliente, haciendo lo correcto de un modo sobresaliente (Albrecht, 1996)

Además de satisfacer las expectativas del cliente la organización busca que el cliente repita una y otra vez las actividades de compra hacia la organización, en su manera más sencilla se busca que el cliente sea leal a la misma.

En otras palabras, la lealtad es el fruto de una relación interpersonal que se da entre el cliente, la empresa y la marca y que se mantiene a lo largo del tiempo, consolidándose a través de la aplicación de diversos mecanismos en los diferentes planos que intervienen de manera integral (Dutka, 1998).

Gould (1995) define a un cliente leal como el cliente que recomendará la empresa a otra persona, “Es alguien que se convierte en un propagandista del negocio. No solamente está encantado usando sus productos/servicios, sino que además habla de ellos a otras personas”.

Al considerarse la lealtad del cliente como piedra angular de un servicio con éxito, actualmente los líderes de servicios radicalmente innovadores dan dos pasos más allá; primero, para calcular la magnitud en la que la lealtad genera beneficios a través de un mayor volumen de operaciones y, en unos menores costos, y en segundo lugar, el hacer lo necesario para desarrollar intensamente esa lealtad de los clientes (Heskett et al., 1997).

Debido a esto, la misión de la organización es crear y mantener al cliente ya que se considera al cliente el cimiento de la empresa y el factor que le permite perdurar a través del tiempo. Martínez, de Borja y Carvajal (1999) hacen mención de los siguientes puntos como los primordiales para los cuales la lealtad del cliente debe ser objetivo importante para la planificación estratégica:

- Porque la oferta competidora de las empresas es cada vez más indiferenciada y encontrar ventaja competitiva sostenible resulta cada vez más difícil.
- Porque el proceso de la gestión de la lealtad significa un costo importante. Para calcular la rentabilidad de tal costo la empresa se obliga a calcular el valor de la vida de su cliente.
- Porque conociendo el valor de cada cliente, la empresa es capaz de separar los rentables de los no rentables y llegar a limpiar se cartera eliminando los segundos.
- Porque la gestión de fidelización con los rentables lleva necesariamente a la empresa a desarrollar e innovar con ofertas de productos y servicios.

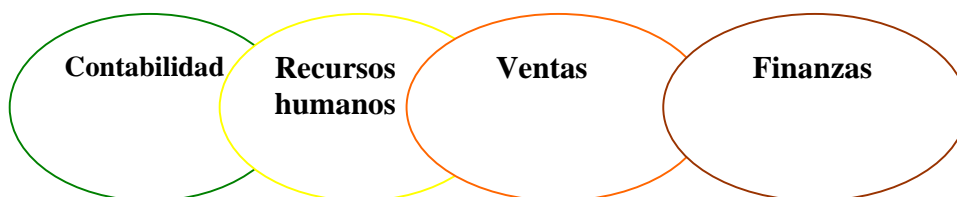
La fidelidad efectiva estará en función de dos componentes: de una actitud más o menos intensa hacia los productos y de un comportamiento real de compra. Lo anterior debe realizarse de la manera más rentable para la empresa.

Por lo cual, se hace evidente que una insatisfacción hacia un producto, marca, empresa generará un comportamiento más frecuente de cambio o una ruptura más frecuente en la relación comercial. Donde el propósito de toda organización es retener al cliente mediante su satisfacción y no tratando de impedir su abandono al crear barreras económicas o de otro tipo, al actuar simplemente sobre el comportamiento con una visión a corto plazo. Entendiendo el concepto de fidelizar, como dar razones al cliente para seguir siéndolo al añadir valor a la relación (Martínez et al., 1999).

La lealtad puede verse influenciada por diversos factores sociales, comportamiento del mercado, la competencia de precios, momentos ocasionales, recuentos y conductas del cliente, más sin embargo in factor primordial y del cual depende el resultado deseado, son las acciones que la organización tomará para guiar sus esfuerzos en el momento de elegir las herramientas adecuadas de calidad siempre orientadas al cumplimiento de sus metas.

## **2.12. CADENA PROVEEDOR- CLIENTE; TRABAJO EN EQUIPO**

Mucha gente trabaja junta para producir bienes o servicios. Cualquier persona depende de otra para que se haga el trabajo. En una organización cada persona o departamento es un eslabón de una larga cadena, al final de ésta se encuentra el cliente que paga por esos bienes o servicios. Si uno de éstos eslabones falla puede hacer que la cadena del cliente se rompa.



### **2.12.1. CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS**

Hay muchas cadenas de clientes al interior de la empresa, tanto el que ofrece el servicio como el que lo solicita somos clientes; unos son clientes internos y otros externos.

Los clientes externos, aquellos que compran un producto o utilizan algún servicio, se suelen identificar con bastante facilidad. En cambio, reconocer a los clientes internos es una tarea más difícil. Los clientes internos son los empleados que están continuamente relacionándose con otro empleado dentro de la misma empresa e incluso con el cliente externo.

En la mayoría de las empresas no se tiene en cuenta la opinión del cliente interno, de sus trabajadores, y para que este sistema se implante de manera eficaz hay que tener en cuenta a todos los empleados y verlos como un aspecto muy importante a la hora de realizar este tipo de gestión.

Pero los clientes internos no son sólo los trabajadores. No hay que olvidarse de otro de los aspectos más importantes dentro del ciclo de producción como son los proveedores. Antes de detectar problemas en el producto, es mejor disminuir tanto como sea posible la probabilidad de que éstos ocurran. Para ello es necesario controlar a los proveedores. Muchos de los problemas que aparecen en el proceso de producción provienen de los proveedores. Controlándolos se actuará de manera pro-activa, anticipándonos al problema antes de que aparezca. Esto puede suponer un gran ahorro.

Se debe en toda empresa / institución identificar quienes son los clientes de la empresa, tanto los internos como los externos.

### **2.12.1.1. CULTURA DE CALIDAD EN EL SERVICIO INTERNO**

Es necesario detectar si su organización existe una cultura de calidad en el servicio interno. No es referente a que muchas empresas tienen de que “El cliente es primero”, “satisfacción total a la Devolución de su dinero”, etcétera; por que éstos son ejemplos de cultura de servicio al cliente externo.

De lo que se trata en este apartado es de saber si su empresa ya incluyó en los empleados la importancia del servicio interno, si saben lo que son los clientes internos, y qué es lo que toman en cuenta para decir que un servicio interno es de calidad.

Hoy en día todavía son muchas las empresas que ni siquiera han comentado con su personal que existen los clientes internos, y que es su interés servirles adecuadamente. Sobra decir que si no se ha comentado, difícilmente se podrá brindar un servicio interno.

Para que pueda comenzar a crear esta cultura adecuadamente, se sugiere que sea de la siguiente manera:

- a) Incluya el término de cliente interno, y
- b) Capacite a su personal en calidad de servicio interno.

#### **Incluya el término de servicio interno**

Se sugiere empezar con incluir el término del cliente interno en el vocabulario de la organización, para que la gente comience a familiarizarse con él.

Se puede incluir en la misión de la organización, en los objetivos, en la orden del día de las juntas importantes, en los comunicados generales en el personal. Se trata de que todo el personal sepa qué es un cliente interno (y que su satisfacción también es importante) y note que se menciona en los documentos, actos y comunicados importantes de la empresa, ello ayudará a que vean la importancia a partir de ahora.

No se preocupe mucho por la extensión de los comunicados, o de los puntos en las juntas, no vea su duración o extensión en cuartillas; lo importante primero es dar a conocer el término. Se recomienda que al principio no se haga muy extenso, todavía.

Para el análisis de los niveles de satisfacción de los clientes internos se pueden utilizar los siguientes indicadores:

- **Contenido del trabajo:** referidos al atractivo que presentaba el contenido de trabajo, el nivel de retroalimentación de los resultados que posibilita, el significado social conferido, el nivel de autonomía que permite el puesto.
- **Trabajo en grupo:** relativo al grado en que el trabajo permitía que se realizaran trabajos en grupos propiciando la participación y la satisfacción de las de afiliación que pose este tipo de clientes.
- **Estimulación:** concerniente al grado en que el sistema remunerativo existente satisface las necesidades de suficiencia, justicia, equidad y se encuentra vinculado a los resultados del trabajo y los esfuerzos desarrollados.
- **Condiciones de trabajo:** referente al grado en que las condiciones imperantes en el área de trabajo resultan seguras, higiénicas, cómodas y estéticas. Condiciones de Bienestar: relativa al grupo de condiciones que la entidad establezca con vistas a facilitar un mejor clima laboral tales como la transportación, alimentación, horario de trabajo, etc.

En el estudio de los niveles de satisfacción de los clientes externos se pueden utilizar el uso de tres tipos o grupos de atributos:

- ❖ **Vinculados a la Persona:** tales como porte y aspecto, trato, dominio idiomático, diligencia, responsabilidad, etc.
- ❖ **Vinculados al Producto:** tales como temperatura, presencia, variedad, cantidad, precio, tamaño, etc.
- ❖ **Vinculados al Local:** tales como higiene, orden, estado técnico, confort, temperatura, atractivo estético, etc.

Estos tres tipos de atributos se consideran los fundamentales que condicionan el nivel de satisfacción de los clientes.

### **2.11.1.2 DESAFÍOS INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN**

García, Hernández y Wilde (1996), trabajaron como asesores externos de la OTI (Organización Internacional del Trabajo) en su publicación en la revista de manufactura, en el artículo de Marzo de 1996, mencionan los principales desafíos que deben atender las organizaciones desde su particular punto de vista, en áreas clave dentro de cualquier organización.

#### **Productividad**

Los convenios de productividad no deben ser orientados solo a corto plazo, sino que lo conveniente es fortalecer el escenario de la productividad en un plazo de mediano a largo.

Lo referente a indicadores de productividad, estos deben servir para: identificar y resolver problemas, evaluar resultados de programas y orientarse al registro y validación de los beneficios económicos.



## **Capacitación**

Se debe actualizar en este rubro constantemente, para mantener el nivel óptimo en la utilización del recurso humano.

También se debe hacer entender que la capacitación debe ser vigente, y que a largo plazo es una inversión necesaria para el incremento de la productividad, y que generará una rentabilidad constante.

## **Participación**

Se debe tener una congruencia entre las políticas de participación y las prácticas a nivel piso. De igual forma se debe tener el compromiso de transformar el rol del mando medio para que facilite y no obstaculice la gestión productiva.

Buscar formalizar las instancias de comunicación e información hacia los trabajos para que no dependan de actos aislados, ni de corto plazo y se adhieran a la estrategia de la empresa.

## **Remuneración y Empleo**

Generar sistemas de recompensa que sean dinámicos, congruentes y acordes al comportamiento de factores relevantes a la productividad.

Consolidar la práctica del abono e incentivo, haciendo éste más ágil y relacionado con los indicadores de fácil comprensión.

## **Relaciones laborales y Nueva Cultura Laboral**

Consolidar la intención de una nueva cultura laboral con mecanismos de carácter permanente. Fortalecer la motivación de los trabajadores para consolidar su involucramiento con los objetivos de la empresa.

Ubicar la estrategia de productividad de la empresa la relación laboral como esencial en el largo plazo para evitar posibles conflictos que eliminan lo alcanzado.

## 2.13. ESTRATEGIA DE SERVICIO

En primer lugar, necesitamos comprender que hay más de un tipo de estrategias para cualquier organización. Podemos reconocer los siguientes aspectos de una estrategia:

**Objetivo estratégico.** Las estrategias pueden tener un objetivo general, o preocuparse por ámbitos más restringidos. Por ejemplo, podemos tener una estrategia que trate solamente de nuestro país, o de toda Europa, o del mundo entero.

**Nivel estratégico.** Puede haber estrategias para negocios en general, o para una unidad comercial, o para una función concreta dentro de dicha unidad. Una empresa que fabrique distintos productos en distintas secciones tendrá una estrategia corporativa para toda la empresa, una estrategia sectorial para cada uno de los sectores y, tal vez, una estrategia funcional en cada uno de los sectores para el marketing, el personal, la fabricación y la atención al cliente.

**Estrategias según la finalidad.** Las estrategias se pueden clasificar en función de su finalidad, así, pueden ser competitivas, defensivas o expansivas.

**Estrategias personales.** Los directivos pueden tener estrategias personales, que incluyen los valores empresariales, las motivaciones, las maneras de hacer las cosas y los métodos para un cambio eficaz.

Está claro que estos diferentes tipos de estrategias pueden superponerse y, a veces, formar subconjuntos los unos respecto a los otros; ilustra la complejidad de este concepto cuando se trata de describirlo.

### **2.13.1 ¿Cuál es la diferencia entre estrategia y táctica?**

La diferencia entre estrategia y táctica se puede expresar en los siguientes términos “Una estrategia es la dirección del poder, mientras que una táctica es la inmediata aplicación del poder”. Esto se puede ver en la siguiente cita del emperador chino Sun Tzu: “Todos los hombres pueden ver la táctica con la que yo realizo mis conquistas, pero son pocos los que son capaces de ver la estrategia que posibilita la victoria”. Esta afirmación encierra algunas de las diferencias más generales entre táctica y estrategia.

## **2.14. ESTRATEGIAS DE VALOR AL CLIENTE**

El valor que un cliente supone recibirá de un producto o servicio es el factor que lo convencerá de adquirirlo para satisfacer alguna necesidad. La consecuencia de esta adquisición implica la transferencia de recursos económicos del que asume el costo por parte del consumidor hacia el proveedor. Estos recursos son los que servirán para que las organizaciones proveedoras puedan cumplir con la misión que su equipo gerencial haya definido. Es por ello que estructurar, dirigir y administrar una empresa como una cadena de valor hacia el cliente se debe considerar, sin excepción, como una estrategia corporativa para la competitividad. Las compañías deben hacer hincapié en agregar valor a sus productos y servicios como un componente clave de su estrategia competitiva (Graham, 1994).

Mintzberg, afirma que el término estrategia es el patrón que sigue un conjunto de decisiones entrelazadas. Las estrategias pueden ser deliberadas, como resultado de un proceso de planeación estratégica, o emergentes, cuando surgen desde los niveles inferiores de una organización o del exterior (Mintzberg, 1985). En lo que respecta a las estrategias orientadas a crear valor para el cliente, las organizaciones no pueden darse el lujo de esperar que aparezcan en forma espontánea. La creación de valor para el cliente debe ser el resultado de un proceso planeado con base en la plena identificación de las necesidades y

expectativas del mercado. Sthal (1995) sugiere tres grandes etapas para el proceso de planeación estratégica:

- a) formulación de estrategias,
- b) implantación de las mismas y
- c) evaluación y control de resultados.

El insumo de este proceso son las necesidades del mercado, y el resultado es el valor del cliente.

El proceso de planeación estratégica se enfoca a partir de cuatro cuestiones básicas:

- Qué somos
- Dónde estamos (misión)
- Dónde debemos estar en el futuro para garantizar nuestra permanencia (visión).
- Qué planes debemos establecer para dirigirnos hacia allá.

Esto es, se deben definir las estrategias a partir de lo que somos y del lugar en donde estamos para avanzar hacia donde queremos estar. Las estrategias proporcionan dirección, pero es necesario conocer el punto de referencia que proporciona el conocimiento de las necesidades y expectativas de los consumidores quiénes somos según la misión de la compañía, dónde estamos según los consumidores y otros grupos de influencia, y dónde estamos según los consumidores y otros grupos de influencia, y dónde queremos estar de acuerdo con nuestra visión del futuro respecto a los mercados; de esta forma, las estrategias resultantes serán concordantes con el concepto de valor al cliente.

La respuesta a qué somos se encuentra en el **estatuto de misión** de la compañía. La elaboración de un estatuto de misión es el resultado del análisis de los grupos de influencia internos y externos, que ejercen presión sobre el direccionamiento de la organización. Los grupos de influencia internos son aquellos que tienen un interés directo en los resultados de la empresa: accionistas, administradores y empleados. Por otro lado, los grupos externos también tienen interés en los resultados, pero no pueden ejercer presión directa sobre las decisiones de la empresa, sino en forma indirecta a través de los clientes externos: proveedores, acreedores, competidores, el sindicato, el gobierno y todos los grupos sociales representantes de las comunidades en las que opera la organización. Los administradores deben procurar un balance sano entre los intereses de todos los grupos de influencia, lo cual debe quedar plasmado en el estatuto de misión, para poder optimizar la eficacia de la compañía (Ander son, 1982). En este balance, no se puede decir que los intereses de algún grupo en especial sean más importantes que los de otros, pero es necesario recordar que empleados satisfechos y con una cultura de calidad serán indispensables para la satisfacción del consumidor, lo cual es requisito para el cumplimiento con los demás grupos. Un cliente satisfecho transferirá los suficientes recursos económicos a la operación de la empresa para que ésta pueda satisfacer los intereses de los proveedores, los acreedores, los empleados, los accionistas, el gobierno, etc. La misión debe definirse con base a este balance, pero desde la perspectiva de la satisfacción del consumidor.

La redacción del estatuto de misión debe incluir en forma explícita tres aspectos:

- Las necesidades que satisfacen los productos elaborados o los servicios ofrecidos en los diferentes segmentos de mercado que se atienden.
- La descripción genérica de la tecnología utilizada para ello
- La forma global en que se enfoca a satisfacer las necesidades de todos los grupos de influencia

La administración debe medir periódicamente el cumplimiento de la misión, pues esta información permitirá saber dónde se encuentra la empresa. Si la misión se

cumple sólo parcialmente, o si los mercados han evolucionado de tal forma que la misión ya sea obsoleta, ésta debe ser replanteada para definir estrategias que permitan corregir el rumbo. Sin embargo, no se debe esperar que se presenten síntomas de que la misión es obsoleta: la dinámica de los negocios tiene que ser prevista por la administración mediante la definición de un **estatuto de visión**, el cual define hacia dónde deberá ir la organización en el futuro, desde una perspectiva global con respecto a los conceptos presentados en el estatuto de misión.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se presenta la metodología empleada para realizar la investigación de campo, misma que nos llevará a recabar toda la información necesaria para hacer los análisis del funcionamiento de los principales restaurantes de la ciudad de Coatzacoalcos, lo cual nos posibilita para dar respuesta a las diversas interrogantes sobre la calidad de sus servicios.

Hernández Sampieri (2003) define a los diseños no experimentales como aquellos en donde no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador, debido a que son estudios que se realizan sin manipular las variables por que ya han sucedido, y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

En los diseños de investigación transeccional se recolectan datos en un solo momento, es decir, en un tiempo único, con el propósito de describir las variables y analizarlas en un momento dado (Hernández, 2003).

Para tal efecto, se optó por desarrollar un estudio transeccional descriptivo, principalmente por el tiempo disponible para la realización de la presente investigación y de acuerdo con Hernández (2003) se considera así debido a que, tiene como propósito indagar la incidencia y los valores que se manifiestan en una o más variables y describirla lo mayor posible en un momento solo momento.

El análisis estadístico comprendió las siguientes etapas:

1. Determinación de la muestra
2. Diseño y realización de entrevistas a los dueños o gerentes
3. Diseño y aplicación de encuestas a los empleados
4. Diseño y aplicación de encuestas a los clientes



### 3.1. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

El estudio se llevó a cabo en la ciudad de Coatzacoalcos, Veracruz., donde existen 214 restaurantes clasificados en: mariscos, coctelerías, carnes, comida mexicana, comida china, comida japonesa, comida rápida, comida italiana, cocina vegetariana, franquicias, tacos, antojitos, cafeterías y bares botaderos.

Ante esta gama de restaurantes, se optó por seleccionar a los que tenían mayor prestigio en la ciudad, para lo cual se procedió a seleccionar la muestra, tal como se describe a continuación.

En primera instancia se solicitó la opinión de los Directivos y Directores Técnicos de la Universidad de Sotavento, puesto que sus ingresos les permiten acudir a los restaurantes; ellos respondieron una breve encuesta para que, según su criterio, se definieran los restaurantes que constituirían la muestra.

En este selectivo participaron un total de 15 personas, seleccionando los siguientes restaurantes:

#### RESTAURANTE

#### DIRECCIÓN

Saboga	John Spark # 1007
La Flor del Istmo	Bld. Ávila Camacho # 100
Los Piquitos	Av. Allende # 1202
Chic's (ubicado dentro del Hotel Playa Varadero)	John Spark # 411
Los Lirios (ubicado dentro del Hotel Terranova)	Bld. Río Calzadas Km. 7.5
Rancho Viejo	Zaragoza # 814
El Italiano	Revolución # 1009
Los Hermanos Hidalgo Carrión	Madero # 1428

### **3.2. DISEÑO Y REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS A LOS ADMINISTRADORES**

Se realizó una entrevista a los dueños o gerentes de los restaurantes seleccionados en la muestra, con la finalidad de conocer el punto de vista de quienes realizan la toma de decisiones.

Las entrevistas efectuadas fueron de tipo cualitativo y semi-estructuradas, abordando principalmente los siguientes temas:

#### **1. GENERALIDADES**

#### **2. RECURSOS HUMANOS:**

- Selección
- Reclutamiento
- Contratación
- Capacitación
- Motivación del personal
- Comunicación
- Trabajo en equipo

#### **3. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:**

- Programa de evaluación al personal
- Programa de evaluación de calidad a los productos y servicios
- Mejoras de la empresa
- Estrategias de satisfacción al cliente
- Emponderamiento

Para la realización de las entrevistas se acudió a cada uno de los restaurantes, donde el primer obstáculo fue coincidir con la persona indicada para fijar la cita y posteriormente determinar la fecha y horario del encuentro.

### **3.3. DISEÑO Y APLICACIÓN DE ENCUESTAS A LOS EMPLEADOS**

Tanto las encuestas a los empleados como las efectuadas a los clientes se distinguen por las siguientes características:

- a) Unidad estudiada: Organizacional
- b) Tipo de levantamiento: Personal
- c) Registro de la información: Manual
- d) Periodicidad: Encuesta unitaria
- e) Destino de la información: Encuesta de difusión pública

Para el caso de las preguntas empleadas para integrar los cuestionarios, se buscó que cumplieran los siguientes requisitos:

- ✓ Relevantes en cuanto a lo que intentan medir
- ✓ Concisas
- ✓ No ser ambiguas
- ✓ Contener una sola idea
- ✓ No contener dobles negaciones

En ambos casos, se formuló una introducción a cada cuestionario, cuyo contenido fue breve y con la finalidad que permitiera explicar el objetivo del mismo y facilitar las instrucciones para responder el propio instrumento.

En el caso de las encuestas para los empleados, se consideraron siete áreas a evaluar buscando medir la satisfacción laboral y recursos generales de la empresa, las cuales se presentan a continuación con sus diferentes ítems que las clasifican:

<b>ÁREAS</b>	<b>ITEMS</b>
Insumos	1-4
Infraestructura	5-8
Operación	9-12
Seguridad e higiene	13-16
Comunicación	17-20
Motivación	21-24
Trabajo en equipo	25-28

Éstas mismas están conformadas por 28 afirmaciones, que comprenden 4 cuestionamientos para cada área de las mencionadas anteriormente.

El número de empleados que se encuestaron fueron 79, siendo este el 59.08% de la totalidad.

El tipo de formato de respuestas que se utilizó fue el de Likert, el cual permite que el encuestado pueda variar el grado en que coincide con una declaración sobre la variable en medición.

Likert (1932) desarrolló un procedimiento en el cual la escala representa un continuo bipolar; el extremo bajo representa una respuesta negativa, mientras que el extremo alto representa una respuesta positiva.

La ventaja de utilizar este formato se refleja en la variabilidad de las puntuaciones que resultan de la escala. Con la dimensión de calidad representada en los cuestionarios, se permite que el encuestado exprese su grado de opinión sobre el servicio que recibió, frente a simplemente dar una respuesta del tipo “sí o no”.

La escala que se utilizó para esta medición se presenta a continuación:

Totalmente de acuerdo (TA)

De acuerdo (DA)

Indeciso (IN)

En desacuerdo (ED)

Totalmente en desacuerdo (TD)

Los valores que se les asignaron a cada una de las respuestas se describen de la siguiente manera:

TA= 5 puntos

DA= 4 puntos

IN= 3 puntos

ED= 2 puntos

TD= 1 punto.

Así, TA resulta la escala más alta a calificar la cual da como resultado la excelente opinión que tienen las personas encuestadas sobre las afirmaciones que se les plantea.

Es importante reconocer las facilidades otorgadas por los diferentes negocios implicados para el presente estudio; no obstante, dadas las condiciones generales de operación, cabe aclarar que no fue posible encuestar al 100% de ellos, aunque se trató de involucrar a empleados de todos los departamentos, por lo que consideramos que los resultados obtenidos reflejan un muy buen panorama de cada negocio.

### 3.4. DISEÑO Y APLICACIÓN DE ENCUESTAS A LOS CLIENTES

Mediante un procedimiento similar al diseño y aplicación de las encuestas aplicadas a los empleados, se llevó a cabo el diseño y aplicación de las encuestas a los clientes.

Nuevamente se recurrió al apoyo de los Directivos y Directores Técnicos de la Universidad de Sotavento para que nos respondieran los cuestionarios diseñados para conocer su percepción de la calidad del servicio de los restaurantes que ellos mismos seleccionaron, tal como se mencionó al inicio de este capítulo.

Para este efecto fueron consideradas las siguientes áreas con sus respectivos ítems que los clasifican:

ÁREAS	ITEMS
Insumos	1-5
Infraestructura	6-10
Operación	11-15
Seguridad e higiene	16-20

Para la elaboración de la encuesta se formularon 20 preguntas, correspondiendo 4 para cada área a evaluar.

En este caso, la participación del personal Directivo de la Universidad de Sotavento tuvo una colaboración muy importante, pues a pesar de sus múltiples ocupaciones dedicaron el tiempo necesario para responder las encuestas.

### 3.5. VALIDEZ DEL ESTUDIO ESTADÍSTICO

La validez se refiere al grado en que un instrumento mide lo que se supone que debería medir.

En relación con la presente investigación, es importante aclarar los siguientes aspectos:

1. Los restaurantes fueron seleccionados por un grupo de profesionistas de la región que consumen, con cierta regularidad, los alimentos en los restaurantes con mayor demanda en la ciudad de Coatzacoalcos.
2. Se les presentó una lista de los mismos, pero tuvieron la posibilidad de incluir a otros establecimientos de carácter similar.
3. Se emplearon a los tres principales actores de estos servicios: administradores, empleados y clientes, para poder comparar las tres opiniones.
4. Se estableció una escala de valores para determinar el grado de eficiencia de las áreas evaluadas de los negocios estudiados. En donde Mario F. Triola en su libro de Estadísticas Elemental (2000) dice que la determinación del número de clases todavía no se eleva a la categoría de ley federal, así que se puede usar un número diferente de clases y obtener una tabla de frecuencia diferente pero también correcta. Una vez más, lo más importante es obtener una tabla con valores cómodos y comprensibles. Por esa razón se hizo esa tabla en base a los porcentajes arrojados en las tablas, con el propósito que todos los valores cayeran dentro de las clases y fueran tomadas en cuenta.
5. Las encuestas fueron respondidas en promedio por un 60% de los empleados de los establecimientos.

Aún cuando existe un carácter subjetivo en las respuestas de las entrevistas y las encuestas, los resultados indicaron una tendencia tal que hicieron coincidir en gran parte de las áreas evaluadas.

Finalmente, se obtuvo el rango estándar para efectuar una valoración entre los propios establecimientos, definiendo de esta forma un nivel de servicio entre dichos competidores.



## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

La información obtenida como resultado de la aplicación de las encuestas, se presenta y analiza de la siguiente forma:

- Análisis de Entrevistas
- Resultados Encuestas a empleados
- Resultados Encuestas a Clientes

#### **4.1. ANÁLISIS DE ENTREVISTAS**

Como se ha mencionado en el apartado de metodología de la investigación, se realizaron las entrevistas a dueños o administradores de los ocho restaurantes encuestados. En dichas entrevistas se abordaron los temas relacionados principalmente con recursos humanos y la operación general de la empresa encauzada a la satisfacción del cliente.

Respecto al reclutamiento, el medio más utilizado en los restaurantes encuestados es el periódico. Se les pide elaborar una solicitud y presentar documentos que soporten los datos proporcionados en la misma, así como cartas de recomendación que les brindan sus jefes anteriores.

Al seleccionar al personal, se contemplan ciertos aspectos en cuanto a actitudes y aptitudes y determinadas características de personalidad con el objetivo de ubicar al personal de acuerdo al perfil de puesto.

En lo referente a contratación, los encargados de esta área de cada restaurante, le dan seguimiento a las solicitudes de trabajo que llevan los solicitantes, una vez que se decide que sí es la persona apta para el puesto, prosiguen a hacer un contrato de trabajo especificándole su jornada de laboral y el reglamento del negocio. Después se le ofrece una inducción para que conozca como está operando el negocio y cuáles son sus instalaciones.

Al entrevistar tanto a administradores como a dueños de restaurantes, referente al ámbito de capacitación, se puede uno percatar que ya se están preocupando más por este rubro, inclusive cuatro de los restaurantes están certificados en calidad, por lo consiguiente los obliga a preparar a sus empleados a dar el máximo rendimiento en su área de trabajo. Aunque se puede decir que también existen establecimientos aún no preocupados por este aspecto. Entre una de las razones mencionadas es por la rotación de personal existente, lo cual los desanima a invertir en ellos, ya que se genera un temor a la pérdida de ganancias monetarias en su negocio.

Una táctica que se tiene para capacitar al personal, es utilizando lo que se conoce como “escalamiento de puestos”, el cual consiste en tenerlos durante un periodo de tiempo en un área específica de trabajo, con la finalidad de que tengan el conocimiento pleno de las funciones que se realizan en cada una de las áreas y de esta manera identificar cuál es el puesto idóneo para ellos.

Respecto al área motivacional existen factores tanto internos como externos que son utilizados para mejorar este aspecto. Dentro de los intrínsecos se encuentran: la forma que tienen de querer sobresalir en sus labores respecto a otros compañeros de trabajo, sentimientos de logro de sus metas, autonomía; esto es, que el trabajador elija las tareas que tiene que desempeñar para alcanzar sus propósitos, recibiendo un salario justo para tener una vida digna con su familia y el progreso que alcance por sus responsabilidades cubiertas. En cuanto a los extrínsecos, podía mencionar que los empleados se ven motivados por el reconocimiento que tienen por parte de sus jefes, otorgándoles incentivos por su trabajo: premios por la puntualidad, asistencia y por el mejor desempeño.

Cuatro de los restaurantes investigados (que representan el 50% de la muestra), mencionan realizar ciertas actividades de evaluación al personal, sin que esto sea un programa formal y permanente de supervisión en el desempeño laboral. Algunas de las actividades que realizan son: junta semanal o diaria con los

trabajadores en donde hacen un recuento de los percances, para corregirlos, se analizan los elementos que los suscitaron con la finalidad de corregirlos y aprender de ellos.

También comentaron que un parámetro en donde se puede notar el buen desempeño de ellos es en los ingresos que se generan por las ventas.

En tres de los restaurantes se menciona que existe una buena comunicación entre los empleados-gerentes, esto les permite realizar el trabajo en equipo fundamental para el servicio que se ofrece de manera óptima y reduce significativamente los conflictos que se generan en el ambiente laboral. Un indicador relevante es la antigüedad que tiene los empleados.

El resto de la muestra (5 restaurantes), expresa que los empleados se involucran en aspectos personales y esto origina conflictos entre el mismo personal y los gerentes. La comunicación no es efectiva para el buen desempeño laboral y por lo tanto, repercute en el trabajo de equipo.

Otro aspecto importante para la permanencia y desarrollo de los restaurantes está en la satisfacción de los clientes, lo cual está ligado directamente a la calidad en su operación. En este sentido, cabe recalcar que la mitad de los restaurantes están certificados, lo cual los obliga a estar evaluando de manera permanente sus productos y servicios, tres de ellos cuentan con un formato de encuestas de salida al cliente. De los restaurantes que no cuentan con la certificación, solamente uno aplica encuestas de salida y el resto de la muestra no la utiliza.

Señalan los dueños o administradores de tres de los establecimientos investigados, que el número de restaurantes en la ciudad se ha incrementado, por lo que han realizado mejoras a sus instalaciones que les permitan ser más competitivos al ofrecer sus servicios y productos, lo consideran un factor importante para el crecimiento de la empresa.

Cabe destacar las estrategias que cada empresa realiza para elevar la satisfacción de los clientes. En tres de los ocho restaurantes el dueño permanece en el local, de esta forma se aseguran que el cliente está siendo bien atendido.

En el restaurante Los Lirios, ubicado en el hotel Terranova, implementaron el sistema de Pantalla al tacto o POS (point of sale/punto de venta), en donde le permite a los meseros ingresar las órdenes tan pronto como las da el cliente.

La orden se envía por medio de cables e impresoras localizadas por todo el restaurante: en el bar, en la cocina y en la oficina.

Todos los restaurantes cuentan con menús muy variados, lo que explican los entrevistados que es una manera de satisfacer a los clientes de diferentes paladares.

Los empleados de siete de los ocho restaurantes, están capacitados para poder resolver situaciones difíciles que se les presenten con los clientes, sólo en uno de ellos el dueño no les permite resolverlos ya que él comenta que para eso está en el establecimiento de tiempo completo.

## **4.2. RESULTADOS ENCUESTAS A EMPLEADOS**

En la siguiente tabla podemos apreciar la cantidad de empleados que laboran en los restaurantes y los que fueron encuestados, con la finalidad de establecer la confiabilidad de los resultados obtenidos.

	<i>Empleados</i>	<i>Encuestados</i>	<i>%</i>
<i>Saboga</i>	7	4	57.14%
<i>Chic 's</i>	12	10	83.33%
<i>La Flor</i>	45	13	28.89%
<i>Italiano</i>	7	7	100.00%
<i>Rancho viejo</i>	11	7	63.64%
<i>Los Lirios</i>	38	14	36.84%
<i>Hnos. Hidalgo C.</i>	40	10	25.00%
<i>Piquitos</i>	18	14	77.78%
			59.08%

Lo anterior indica que del total de empleados que laboran en los restaurantes, se logró encuestar a un 59.08%, donde el mínimo fue de 25% y el máximo del 100%. A continuación se presentan los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas, donde se muestra la satisfacción laboral en porcentajes de las diferentes áreas evaluadas de los restaurantes investigados.

		ÁREAS DE ESTUDIO								
No.	RESTAURANTE	INS.	INFRA.	OPERACIÓN	SEURIDAD E HIGIENE	COMUNIC.	MOTIVACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	SATISFACCIÓN LABORAL	
1	SABOGA	94%	90%	84%	89%	86%	83%	88%	88%	
2	CHIC'S DEL HOTEL VARADERO	94%	91%	86%	87%	90%	84%	84%	88%	
3	LA FLOR DEL ISTMO	88%	80%	90%	87%	84%	84%	85%	85%	
4	EL ITALIANO	94%	78%	86%	89%	89%	85%	82%	86%	
5	RANCHO VIEJO	84%	84%	77%	74%	84%	84%	84%	82%	
6	LOS LIRIOS DEL HOTEL TERRANOVA	90%	85%	78%	89%	86%	74%	82%	83%	
7	LOS PIQUITOS	94%	86%	64%	79%	64%	48%	71%	72%	
8	LOS HERMANOS CARRIÓN	86%	80%	81%	88%	76%	65%	73%	78%	
		91%	84%	81%	85%	82%	76%	81%	83%	

Como se puede apreciar en la siguiente tabla, el 94% de los empleados de los restaurantes Saboga, Chic's del hotel Varadero, El Italiano y de Los Piquitos, están totalmente de acuerdo que existe un excelente **manejo de los insumos** en la empresa. Mientras que el restaurante Rancho Viejo obtuvo un porcentaje de 84% el cual fue el más bajo de todos en esta área, aunque esto no significa que estén mal, sino que el manejo o el aprovechamiento de los insumos no es igual que en los restaurantes mencionados anteriormente en donde como se puede observar casi alcanzan su 100%.

En lo que respecta al área de **infraestructura**, el porcentaje mayor corresponde al restaurante Chic's del Hotel Varadero con 91%, no obstante el restaurante Saboga obtuvo el 90% siendo los dos porcentajes mas altos, esto quiere decir que sus empleados están totalmente de acuerdo con el equipo con el que desempeñan sus labores y así mismo que las instalaciones se encuentran en

buenas condiciones y agradables para trabajar. El porcentaje más bajo fue de 78%, pertenece al del restaurante El Italiano, esto es por que los empleados contestaron que están en desacuerdo con que el restaurante cuenta con área de estacionamiento suficiente para su capacidad. Pasa lo mismo con los restaurantes Los Hermanos Hidalgo Carrión y La Flor del Istmo, que se encuentran en una zona con difícil acceso para estacionarse.

El restaurante La Flor de Istmo obtuvo un porcentaje del 90%, el cual fue el más alto de todos en el **área de operación**, esto lo podemos interpretar mencionando que los empleados están totalmente de acuerdo en la manera como se llevan a cabo los procedimientos de la empresa, la razón de esos resultados fue que los empleados reciben buena capacitación y eso hace que cuenten con los conocimientos necesarios para realizar su trabajo. El porcentaje más bajo fue el de 64% que corresponde al restaurante Los Piquitos, esto significa que la mayoría de los empleados están en desacuerdo con la manera que el administrador o dueño de la empresa se preocupa por mantener un ambiente de cordialidad entre ellos, lo que se les dificulta la toma de decisiones en sus responsabilidades.

**En el área de seguridad e higiene** el porcentaje más alto fue de 89%, destacando con el mismo los restaurantes Saboga, El Italiano y Los Lirios del Hotel Terranova, esto es el resultado de que los empleados opinaron que están de acuerdo en que todo el personal mantiene limpio y ordenado su lugar de trabajo, además que los alimentos están preparados bajo estrictas medidas de higiene. El porcentaje más bajo fue el 74%, perteneciente al restaurante Rancho Viejo, esto refleja que algunos de los empleados no están de acuerdo con las medidas de seguridad necesarias con las que debe contar el establecimiento. Esto también lo manifiestan algunos de los empleados de los siguientes restaurantes: Hermanos Hidalgo Carrión, Los Piquitos y Chic's del Hotel Varadero.



**Las áreas de comunicación, motivación y trabajo en equipo**, representan la parte humana de las empresas, siendo esta la parte esencial para que los empleados estén en óptimas condiciones emocionales, para realizar sus labores de una manera eficiente. Los porcentajes más altos los obtuvo el restaurante Chic's del Hotel Varadero como lo podemos apreciar en la tabla, estos fueron los siguientes: 90% en el área de comunicación, 84% en motivación y 84% en trabajo en equipo, esto muestra que los empleados escuchan las inconformidades de los clientes y tratan de buscarles una solución, así como en su diario quehacer encuentran retos interesantes que los impulsan a seguir mejorando y por último que procuran estar con un buen estado de ánimo para poder contagiar a los que los rodean en su trabajo.

El restaurante que arroja más bajos los resultados fue el de Los Piquitos, con 64% en comunicación, esto es por que los empleados no están de acuerdo en que la **comunicación** con sus compañeros y superiores sea clara y respetuosa, en el **área de motivación** obtuvo el 48%, ya que los trabajadores están en desacuerdo que se les reconozca el esfuerzo por parte de la administración. Por último en lo que se refiere a **trabajo en equipo**, el porcentaje fue de 71%, esto refleja el descontento que tienen los empleados con la gerencia por no promover un espíritu de servicio y cooperación mutua entre ellos, asimismo la falta de implantación de los valores importantes de la empresa y de la cultura de trabajo en equipo.

### 4.3. RESULTADOS ENCUESTAS A CLIENTES

En la siguiente tabla, se analizarán los porcentajes obtenidos de las encuestas que se les aplicaron a los clientes y así se podrá determinar el nivel de satisfacción de los clientes en los diferentes restaurantes estudiados.

No.	RESTAURANTE	ÁREAS DE ESTUDIO				NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
		INSUMOS	INFRAESTRUCTURA	OPERACIÓN	SEGURIDAD E HIGIENE	
1	SABOGA	83%	81%	77%	83%	81%
2	CHIC'S DEL HOTEL VARADERO	80%	75%	76%	81%	78%
3	LA FLOR DEL ISTMO	77%	70%	77%	78%	75%
4	EL ITALIANO	81%	73%	74%	81%	77%
5	RANCHO VIEJO	75%	74%	70%	78%	74%
6	LOS LIRIOS DEL HOTEL TERRANOVA	85%	90%	81%	90%	86%
7	LOS PIQUITOS	80%	82%	73%	82%	79%
8	LOS HERMANOS HIDALGO CARRIÓN	73%	69%	72%	75%	72%
		79%	77%	75%	81%	78%

Se analizará nuevamente por áreas para explicar los diferentes porcentajes obtenidos, enfatizando tanto el mayor y el menor de ellos.

**En el área de insumos** el porcentaje mayor lo adquirió el restaurante Los Lirios del Hotel Terranova con el 85%, la explicación de esto sería que los clientes opinaron que están de acuerdo con la variedad de platillos que manejan y con su presentación, además el sabor de los alimentos indican frescura en sus ingredientes y consideran que las raciones están bien proporcionadas. En cambio el restaurante Los Hermanos Hidalgo Carrión, logró el 73%, este se encuentra

situado en el más bajo de todos, ya que los clientes consideraron que no están de acuerdo que el sabor de los alimentos indiquen frescura en sus ingredientes y la carta de los platillos esté variada y bien elaborada.

La siguiente área corresponde a la de **infraestructura**, en donde el restaurante que obtuvo el más alto porcentaje fue el de Los Lirios del Hotel Terranova, con el 90%, esto indica que los clientes están de acuerdo tanto con el mobiliario, el espacio, el clima y el diseño del establecimiento, ya que son adecuados y agradables para estar confortables. El porcentaje más bajo fue de 69%, este corresponde al restaurante Los Hermanos Hidalgo Carrión, esto es por que los encuestados mostraron con sus respuestas que no están de acuerdo que este cuente con área de estacionamiento suficiente para su capacidad.

En lo concerniente al **área de operación** el restaurante que salió más alto fue el de Los Lirios de Hotel Terranova con 81%, el resultado fue porque los clientes manifestaron que están de acuerdo que el horario de servicio es muy cómodo y flexible, además que los meseros portan un uniforme adecuado y atienden de manera rápida y cordial, cubriendo todas las necesidades de los comensales.

El resultado más bajo lo obtuvo el restaurante Rancho Viejo, con el 70%, la interpretación de estos datos es porque algunos de los encuestados exteriorizaron que el establecimiento no cuenta con un sistema para conocer la opinión de los clientes sobre el servicio y que las propinas no las dejan a elección del cliente.

Por último, queda **el área de seguridad e higiene**, en la cual el restaurante Los Lirios del Hotel Terranova ocupa el porcentaje más alto con un 90%, esto refleja que la mayoría de los clientes encuestados concordaron con que la limpieza del lugar es excelente y la apariencia de los alimentos es higiénica.

De manera contraria el restaurante de Los Hermanos Hidalgo Carrión, adquirió el 75%, siendo este el porcentaje más bajo de todos, esto significa que algunas de las personas encuestadas han experimentado que las medidas de seguridad e higiene no son las óptimas en el establecimiento.

En las gráficas presentadas (Anexo III), se puede apreciar la situación que viven los restaurantes en base al criterio de los clientes y de los empleados en la actualidad, haciendo un comparativo con la situación esperada.

Una vez que se terminaron de aplicar todas las encuestas a los clientes y a los empleados se contabilizaron todas las respuestas y se concentraron en una tabla dividida en las áreas que conforman la encuesta de cada uno de los restaurantes estudiados.

La información se agrupó en dos tablas, para empleados y para clientes en estas se proporcionan los porcentajes obtenidos de las diferentes secciones evaluadas y, de esta manera poder determinar las áreas débiles que necesitan atenderse y ser reforzadas, así como también poder identificar cuales son sus áreas fuertes que se encuentran funcionando en óptimas condiciones.

Se realizará una clasificación de los aspectos evaluados en base a la siguiente escala de valores que se establece a continuación:

De 100% a 90% excelente

De 89% a 81% óptimo

De 80% a 72% razonable

De 71% a 63%

De 62% a 54%

De 53% a 46%

deficiente

**Donde:**

De acuerdo al siguiente criterio el rango excelente significa que las metas propuestas se logran de manera eficiente y eficaz.

El rango óptimo, significa que a pesar de tener un alto nivel, existe un margen de operación y administración que requiere de acciones de mejora en productos y servicios para elevar la competitividad.

Los porcentajes cuyo rango fue de razonable, se definen por una mayor amplitud del margen de operación y administración que requiere acciones de mejora y de control.

Las áreas que obtuvieron un rango deficiente, requieren de urgente revisión y reestructuración de la operatividad y organización.

Con las evaluaciones efectuadas, se puede determinar el grado de satisfacción que obtuvieron las áreas evaluadas, logradas de las encuestas aplicadas a clientes y a empleados de los restaurantes investigados.

En las siguientes tablas se puede observar el valor porcentual de cada una de las áreas.

<b>Restaurantes</b>	<b>Áreas con resultado excelente 100% a 90%</b>	<b>Áreas con resultados óptimos 89% a 81%</b>	<b>Áreas con resultados razonables 80% a 72%</b>	<b>Áreas con resultados deficientes 71% a 46%</b>
<b>Saboga</b>	Insumos Infraestructura	Operación Seguridad e higiene Comunicación Motivación Trabajo en equipo		
<b>Los Lirios del Hotel Terranova</b>	Insumos	Infraestructura Seguridad e higiene Comunicación Trabajo en equipo	Operación Motivación	
<b>La Flor del Istmo</b>	Insumos Operación	Seguridad e higiene Comunicación Motivación Trabajo en equipo	Infraestructura	
<b>El Italiano</b>	Insumos	Operación Seguridad e higiene Comunicación Motivación Trabajo en equipo	Infraestructura	
<b>Rancho Viejo</b>		Insumos Infraestructura Comunicación Motivación Trabajo en equipo	Operación Seguridad e higiene	
<b>Chic´s del Hotel Varadero</b>	Insumos Infraestructura Comunicación	Operación Seguridad e higiene Motivación Trabajo en equipo		
<b>Los Piquitos</b>	Insumos	Infraestructura	Seguridad e higiene	Operación Comunicación Motivación Trabajo en equipo
<b>Hnos. Hdez Carrión</b>		Insumos Seguridad e higiene Operación	Infraestructura Comunicación Trabajo en equipo	Motivación

**Tabla No. 1 (empleados)**

La tabla No. 1 muestra los datos obtenidos de las siete áreas evaluadas en la muestra de empleados.

Seis de los ocho restaurantes en el área de insumos tienen el rango de excelente, el resto está ubicado en el óptimo. Se puede considerar que opera de manera eficiente y eficaz. Dos de los establecimientos se ubican en el rango excelente, tres en el óptimo y tres en el de razonable (ver porcentajes tabla 1).

En el área de operación, sólo uno se localiza en el nivel excelente, cuatro en el óptimo, el resto está por debajo de este margen.

Seis de las empresas están en el rango de óptimo en la variable de seguridad e higiene, los demás se encuentran ubicados en el siguiente rango (razonable).

En cuanto a la variable comunicación un establecimiento se encuentra en el rango de excelente, cinco en óptimo, dos en razonable y uno en deficiente.

En relación a la motivación, cinco de los restaurantes evaluados se sitúan en el rango óptimo, uno en razonable y dos en deficiente.

El área de trabajo en equipo se localiza dentro de los rangos óptimos, razonable y deficiente (cinco, dos y uno del número de establecimientos respectivamente).

El análisis realizado con la información obtenida de la aplicación de los instrumentos permitió examinar y establecer las áreas fuertes y aquellas que requieren atención. Mismas que sirven para explorar y conocer el contexto de cada uno de los restaurantes evaluados, así como la forma en que operan.

La tabla No. 2 de los clientes que se muestra en la siguiente página, se presentan las cuatro áreas diagnosticadas.

<b>Restaurantes</b>	<b>Rango excelente 100% a 90%</b>	<b>Rango óptimo 89% a 81%</b>	<b>Rango razonable 80% a 72%</b>	<b>Rango deficiente 71% a 46%</b>
<b>Saboga</b>		Insumos Infraestructura Seguridad e higiene	Operación	
<b>Los Lirios del Hotel Terranova</b>	Infraestructura Seguridad e higiene	Insumos Operación		
<b>La Flor del Istmo</b>			Insumos Operación Seguridad e higiene	Infraestructura
<b>El Italiano</b>		Insumos Seguridad e higiene	Infraestructura Operación	
<b>Rancho Viejo</b>			Insumos Infraestructura Seguridad e higiene	Operación
<b>Chic´s del Hotel Varadero</b>		Seguridad e higiene	Insumos Infraestructura Operación	
<b>Los Piquitos</b>		Infraestructura Seguridad e higiene	Insumos Operación	
<b>Hnos. Hdez Carrión</b>			Insumos Operación Seguridad e higiene	Infraestructura

**Tabla No. 2 (clientes)**

En relación con el área de insumos, los restaurantes investigados se encuentran tres en el rango de óptimo y cinco en el de razonable.

Por otra parte los rangos del área de infraestructura de los mismos están localizados uno en el rango de excelente, dos en el de óptimo, tres en el de razonable y dos en el deficiente.

En lo que respecta a la operación se encuentra ubicada una en el rango de óptimo, seis en el de razonable y uno en el de deficiente.



Por último el área de seguridad e higiene se sitúa uno en el rango de excelente, cuatro en el de óptimo y cuatro en el de razonable.

De acuerdo con los resultados se puede observar que con referencia al área de insumos existe una visión diferente en cuanto a la opinión de los empleados y los consumidores, esto puede ser debido a que los empleados sienten tener un buen abastecimiento y para los clientes les puede hacer falta variedad, ya que los trabajadores su punto de vista es únicamente sobre los insumos que manejan en existencia y los comensales pueden estar requiriendo de otras necesidades o servicios.

Los dueños y administradores que fueron entrevistados, explicaron que el manejo de sus insumos está muy bien controlado, lo que pudiera estar ocurriendo con respecto a la opinión diferente que tienen los clientes, es que probablemente requiera una evaluación periódica sobre las necesidades de sus clientes.

La infraestructura evaluada por los empleados difiere de la de los clientes, es posible que sea por que los consumidores requieren de un lugar cómodo para estacionar sus autos y eso no lo consideraron como importante los empleados, esto no significa que los restaurantes no cuenten con el mobiliario adecuado o eficiente para su comodidad.

En la parte de las entrevistas los dueños o administradores, le dan más importancia al mobiliario y las instalaciones, pero algunos de ellos no toman mucho en cuenta el área de estacionamiento.

## CONCLUSIÓN

Es de vital importancia recalcar que esta tesis se enfocó principalmente a la pequeña y mediana empresa (PYMES), las cuales constituyen en la actualidad, el centro del sistema económico de nuestro país.

El camino del éxito en las empresas no es corto y está lleno de obstáculos, de retos y desafíos. La preocupación futura estará orientada a mejorar la productividad con calidad y ser más competitivos.

Es por eso que los restaurantes de Coatzacoalcos deben estar muy bien preparados para los cambios que va teniendo la ciudad, ya que en el mercado se están posicionando mejor las compañías de franquicias internacionales cuyos estándares de calidad están bien establecidos.

La importancia de esta tesis está basada en el interés de estas empresas locales, las cuáles para que puedan sobresalir deberán tomar en cuenta los siguientes aspectos:: a) crecientes exigencias de productividad, b) las leyes de mercado las obligarán a profundizar y cambiar políticas y estrategias, c) a planear estratégicamente, d) crear e innovar, e) a tener capacidad de adaptación, f) velocidad de respuesta y sensibilidad para anticipar necesidades futuras, g) desarrollarse en el complejo mundo empresarial y poder sobrevivir.

Ante el panorama de las PYMES, una variable que hay que tomar muy en serio es que para hacer frente a las grandes empresas y poder subsistir a la crisis se requerirá una adecuada optimización de los recursos a utilizar y esto se logrará únicamente por medio de la efectiva administración. Podemos decir que la función administrativa aparece muy vinculada al logro de objetivos y a obtener resultados concretos. Lo cual exige un equilibrio que permita alcanzar la efectividad y eficiencia, en el manejo de los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos, en condiciones que garanticen el menor riesgo posible.

Este estudio estuvo basado en la percepción que tienen las personas entrevistadas acerca de las variables estudiadas para conocer el nivel de operación de las empresas (en este caso los restaurantes evaluados), la relación integral con el cliente y la calidad de los servicios.

Un aspecto importante con referencia a la hipótesis planteada es el hecho de que ninguno de los administradores o dueños, presentó físicamente manuales de operación y procedimientos, un programa de capacitación, una planeación de crecimiento y mejora a corto, mediano y largo plazo, que respalde los datos recabados en las entrevistas.

El objetivo general del estudio se declara que fue satisfactoriamente alcanzado, esto se pudo lograr gracias a la buena disposición de parte de los evaluados, de la misma forma, los objetivos específicos se cumplieron oportunamente en virtud de formar parte integral de la evaluación diagnóstica.

La investigación permitió detectar tanto en las gráficas como en las tablas, las áreas más susceptibles de mejora, estas son: la operación y la infraestructura, esto con respecto a lo que los clientes opinaron. En cuanto a las evaluadas por los empleados fueron: motivación, comunicación, trabajo en equipo y operación. Lo que se pudo observar es que las dos muestras coincidieron en el área de operación, este aspecto es importante tomarlo en cuenta ya que de aquí emanan las demás, se pudo percibir que en las empresas les hace falta tomar más en cuenta al factor humano, se puede lograr escuchándolos adecuadamente, comprendiéndolos y respondiendo a pensamientos, sentimientos o intereses, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho solo parcialmente.

Después de efectuada la evaluación diagnóstica en los ocho restaurantes investigados de la ciudad de Coatzacoalcos, es posible concluir que de acuerdo con la hipótesis planteada, se verificó por medio de las encuestas aplicadas a clientes y a empleados, así como las entrevistas a los dueños o administradores,

que la administración del capital humano y de los recursos materiales se deberán mejorar para obtener un nivel de excelencia en el servicio.

Cabe destacar lo siguiente:

a) Con el rango estándar que se obtuvo de las encuestas aplicadas a los empleados, se puede verificar respecto al límite inferior que los restaurantes que se encuentran cerca o por debajo del mismo son: Los Hermanos Hernández Carrión cerca del límite y Los Piquitos por debajo.

b) Con las encuestas de los clientes los siguientes restaurantes cercanos o por debajo del límite inferior, estos son: La Flor del Istmo y Rancho viejo están próximos a la línea y Los hermanos Hernández Carrión se encuentran por debajo de la misma.

Lo anterior indica que el restaurante que se encuentra en “zona de riesgo” es el de Los Hermanos Carrión, tal como lo manifiestan empleados y clientes.

La rotación de personal que mencionaron en las entrevistas los dueños o administradores de los restaurantes se confirma con los resultados anteriores, ya que probablemente no existe el interés adecuado del recurso humanos en las empresas, siendo esto un factor muy importante que ayuda a que funcionen adecuadamente.

Es por eso que se debe tomar en cuenta la intervención del psicólogo laboral, ya que puede mejorar los problemas del personal, además él esta apto para detectar muchas irregularidades que se pueden presentar en el departamento de recursos humanos y que pueden resolver de manera profesional y ética, falta que los empresarios tomen en cuenta esta labor que no corresponde a los administradores como se les ha ido encomendando, pensando que son los únicos responsables de ésta área.

La propuesta que se hace en esta tesis es en primera instancia; implementar un plan de mercadotecnia estratégico enfocado al servicio al cliente, el cual se encuentra dividido en dos partes, la del análisis y la de la acción, esto con miras a alcanzar una excelente productividad y competitividad en el sector restaurantero de la región. Conjuntamente se les brindan una serie de pasos a seguir para poder fortalecer las áreas que requieren de un mayor apoyo.

Este tipo de investigación puede contribuir en la formación de una cultura de calidad organizacional y personal, ya que permite saber que se ha logrado, qué falta por hacer, qué ajustes son necesarios y cuáles cambios son pertinentes en pro del mejoramiento de las empresas y del servicio que se otorga a la sociedad en general.

Así mismo, servirá para investigaciones futuras, abarcando más a otros restaurantes de la región.

Se pretende del mismo modo que el psicólogo intervenga más en este tipo de empresas en donde no es tomado en cuenta por el tamaño de las mismas, ya que los dueños no consideran necesario el recurrir de sus servicios por sentirse aptos de manejar las diferentes áreas sin ningún problema.

## **PROPUESTA**

### **PLAN DE MERCADOTECNIA ESTRATÉGICA ENFOCADO AL SERVICIO AL CLIENTE**

Para que una empresa pueda ser competitiva, se recomienda que se diseñe un plan de mercadotecnia estratégica, en donde el futuro del empresario coincida con sus objetivos planteados. Esto implica conocer el terreno sobre el que se está parado y las condiciones del medio ambiente, sus fortalezas y debilidades, así como definir muy bien su visión y meta. Del mismo modo, investigar a las organizaciones más competitivas del mismo giro empresarial: quiénes son, cómo son, por dónde pueden llegar, conocer cuales son sus estrategias, así como identificar sus fortalezas y debilidades con la finalidad de alcanzar el máximo nivel de calidad en el mercado.

Del mismo modo, se deberán de tomar en cuenta la calidad del servicio y del personal de la competencia, para considerarlo como un parámetro.

Este plan consta de dos elementos fundamentales uno es la parte del análisis en donde se hace un estudio del entorno tanto interno como externo de la empresa, y el otro es la de la acción donde se llevan a cabo las estrategias planeadas para la mejora continua de la misma.

A continuación se exponen los diferentes tipos de análisis y acciones sugeridas:

## **ANÁLISIS**

### **Análisis FODA:**

En el capítulo II se presenta una explicación de lo que significa éste análisis, por lo que nos limitaremos a dar propuestas.

En la ciudad de Coatzacoalcos han llegado cadenas de restaurantes reconocidos nacional e internacionalmente por lo que es necesario estar evaluando constantemente su ambiente interno y el externo.

Se necesita aplicar para este caso un instrumento que ayude a medir las situaciones actuales de la empresa.

A continuación se propondrá un formato para enlistar en cada recuadro lo que se les pide y así de acuerdo a los resultados poder determinar como se encuentra el escenario general del restaurante.

De esta manera, existen al menos tres pasos básicos para aplicarlo:

1. El equipo directivo de la organización, a través de una sesión de trabajo de una hora, debe contestarse la siguiente pregunta: ¿qué factores obstaculizan el logro del propósito u objetivo principal de nuestra organización? De tal manera que la respuesta a la pregunta, desde el punto de vista interno, es una lista de todas las debilidades detectadas, y por otro lado, desde un punto de vista externo, se deben enlistar todas las amenazas. Cada una de ellas deberá registrarse de acuerdo con el ejemplo que se muestra en la figura que se muestra abajo. Una vez enlistadas ambas en sus respectivos cuadrantes, es necesario contestarse las siguientes preguntas a manera de conclusión del primer paso:

- ¿Es posible contrarrestar sus efectos?
  - ¿Cómo podemos transformar las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades?
2. Teniendo determinadas las debilidades y las amenazas, entonces el equipo directivo de la organización deberá enlistar sus fortalezas (entorno interno) y sus oportunidades (entorno externo), contestándose la siguiente pregunta: ¿qué factores favorecen al logro del propósito de la organización? Al igual que en el paso anterior, cada una de las fortalezas y oportunidades deberá registrarse en su cuadrante respectivo y como conclusión siempre se deberá responder a la pregunta: ¿cómo podemos mantener y mejorar estos factores positivos?
  3. Finalmente, en cada cuadrante se debe contabilizar el número total de cada factor que aparece, es decir, cuántas debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades se encuentran, y determinar de acuerdo con el total de cada uno de ellos, en que escenario se encuentra la compañía. Por ejemplo, si una Pyme ficticia presenta más fortalezas, junto con oportunidades, entonces se encuentra en un escenario positivo, es decir, en el cuadrante superior izquierdo (véase figura). Por el contrario, si la empresa presenta más debilidades y amenazas conjuntas, entonces se encuentra en un escenario negativo, es decir, en el cuadrante inferior derecho. Ahora bien, si la empresa tiene un escenario negativo, siempre existe la posibilidad de desarrollarlo (entorno interno). Finalmente, los otros dos cuadrantes restantes del esquema FODA representan escenarios neutros, en los cuales también se puede trabajar, ya sea para mantenerlos o para desarrollarlos.



## Clasificación de escenarios en el esquema FODA

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Fortalezas</b>	Escenario Positivo-positivo (+) (+)	Escenario Positivo-negativo (neutro) (+) (-)
<b>Debilidades</b>	Escenario Negativo- positivo (-) (+)	Escenario Negativo-negativo (-) (-)

**Fuente:** Diseño adaptado a las referencias de Andrews (1977), Rodríguez Valencia (2001) y Camacho-Gómez (2001).

### **Análisis de competencia**

Hacer un estudio en la ciudad de Coatzacoalcos para identificar quiénes son los competidores directos e indirectos. Esto es que no se debe descuidar a las empresas que por no manejar los mismos productos dejan de ser peligrosas.

### **Análisis del Macroentorno**

Conocer la situación económica y financiera, político-legal, tecnológica y sociocultural en que se mueve la empresa y reflexionar acerca del futuro inmediato y a largo plazo.

## **Análisis del Microentorno**

Con este tipo de estudio se puede observar cómo están las relaciones de la compañía con los proveedores e intermediarios y clientes actuales. Así mismo, identificar el tamaño y segmentación del propio mercado, verificando si este es el adecuado para obtener buenos resultados. Supervisar al personal que influye en la toma de decisiones de los clientes para obtener un producto, si están haciendo bien su labor, o si requieren de algún tipo de preparación o motivación.

## **Análisis del producto o servicio**

Señalar cuáles son los atributos más importantes de los productos que se están vendiendo, qué beneficios se le prometen al cliente, cuál es la diferenciación clave, comparar los precios con los de la competencia y ponderar los canales de distribución y puntos de venta.

## **ACCIÓN**

### **Visión**

Es imaginarse en que situación estará la empresa en uno o dos años. Se debe ser claro y objetivo para plantearla.

### **Objetivos**

Identificar las metas que se plantean. Incluye los objetivos estratégicos y tácticos, así mismo, clasificarlos, sean estos de corto, mediano o largo plazo.

## **Concepto creativo y posicionamiento**

Se recomienda buscar un eslogan y un concepto interesante que defina la personalidad de los productos que se le ofrece al cliente.

## **Estrategia del ciclo de calidad PHVA**

Implementar en la empresa esta metodología que va a ayudar a poder lograr los objetivos planteados tanto a corto como a largo plazo. (Ver en el capítulo II de marco teórico la explicación del mismo).

## **Estrategias de producto**

Rediseñar productos existentes, solucionar problemas, cambiar la imagen, desarrollar productos nuevos, lanzamientos y relanzamientos.

## **Estrategias de precio**

Establecer políticas de precios e implementar precios que impacten psicológicamente al cliente (\$499.00 en lugar de \$500.00 por ejemplo). El consumidor es sensible ante la variable del precio.

## **Estrategias de promoción**

Trazar un plan de comunicación que incluya publicidad masiva o de nicho, promociones y ofertas, volantes o postales, relaciones públicas con la prensa, patrocinio de eventos culturales o deportivo o se puede combinar todo lo anterior.

## **Estrategia de Internet**

Seleccionar el mejor dominio y procurar un diseño claro e interactivo del sitio.

Aquí se puede dar a conocer su negocio ofreciendo sus productos y servicios, enseñando fotografías del mismo.

## **Presupuesto**

Tomar en cuenta que se debe tener planeado lo que se va a gastar, así se evitará hacerlo de más y sin fugas.

## **Evaluación**

Incluye la manera en que se va a evaluar el progreso y la efectividad del plan estratégico.

Los factores a evaluar que llevarán a obtener un diagnóstico de servicio son:

Lista de funciones (¿se conocen?)

Normas de servicio (¿existen?)

Procedimientos (¿se cuenta con manuales?, ¿están establecidos?)

Equipos (¿existen?)

Comunicaciones internas (¿cómo son?)

Trabajo en equipo

Cultura del servicio (¿existe?)

Apoyos internos

Cada uno de los factores deberá ser calificado por el dueño o administrador del negocio, utilizando una escala de 1 a 5, siendo 1 la más baja y 5 la más alta.

Posteriormente responder a las siguientes preguntas:

¿Cuál es la causa de la calificación baja del factor x (en el caso de cualquiera que haya salido así)?

¿Cómo es posible mejorar en ese factor?

De las opciones planteadas para mejorar, ¿Cuáles serán las de aplicación rápida, efectiva y económica?

El resultado de este trabajo nos dará la estrategia a seguir para cumplir los objetivos propuestos y alcanzar la calidad.

Aunque los dueños o administrativos con estos pasos puedan sacar sus propias estrategias, se les proporciona a continuación una serie de recomendaciones y pasos a seguir para mejorar la calidad del servicio y la calidad del personal.

En primera instancia, se recomienda que se lleve a cabo la metodología de las cinco eses (la cual la pueden ver en el capítulo II ), con el propósito de desarrollar un ambiente de trabajo agradable y eficiente, el cual permita el correcto desempeño de las operaciones diarias, logrando así los estándares de calidad del producto o servicio, precio y condiciones de entrega requeridos por el cliente.

Una vez que se ha implementado esa metodología, se les exhorta que sigan éstas recomendaciones para cada una de las áreas que se evaluaron en el estudio de los restaurantes.

ÁREAS	PASOS A SEGUIR
<b>INSUMOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tener bien establecidos a sus proveedores</li> <li>✓ Establecer un presupuesto ya sea mensual, semanal o quincenal para la compra de los mismos.</li> <li>✓ Hacer un listado de los productos que sean necesarios o faltantes, estos últimos deberán siempre reponerlos rápido para que los platillos se puedan elaborar.</li> <li>✓ Cuidar de su disposición, frescura, transporte y almacenamiento</li> <li>✓ Los productos serán cuidadosamente lavados y desinfectados (los que se requieran), utilizando los utensilios adecuados para cada uno de los procedimientos.</li> <li>✓ La temperatura y tiempo de cocción deberán ser suficientes para cocer los alimentos.</li> <li>✓ En el servido se emplearán utensilios exclusivos y cuidando la higiene y presentación</li> </ul>
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verificar si el ambiente del local es agradable y si cuentan con el mobiliario adecuado y cómodo.</li> <li>✓ Contratar a decoradores especializados que utilicen técnicas de decoración que sirvan para atraer a los</li> </ul>

	<p>clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estar al tanto de todos los utensilios que requieren ocupar los trabajadores y reponerlos en cuanto se hayan deteriorado.</li> <li>✓ Tener en cuenta el acceso de estacionamiento para los clientes, sino tener el servicio de valet parking.</li> </ul>
<p><b>OPERACIÓN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atender siempre con una sonrisa, saludar, presentarse por su nombre y dar las gracias por la visita.</li> <li>✓ Ofrecer cambiar el platillo si no era lo que se esperaba o si está en malas condiciones.</li> <li>✓ Dar solución a los problemas de la manera más rápida posible y mantenerse informado sobre el progreso de la solución.</li> <li>✓ Escuchar y hacer preguntas al cliente, sobre sus necesidades, sus dudas, su opinión sobre el servicio y si hay algo que no haya sido de su agrado.</li> <li>✓ Ofrecer diversas formas de pago</li> <li>✓ Capacitar muy bien al personal para brindarle muy buen servicio al cliente.</li> <li>✓ Cada individuo en el proceso debe inspeccionar la calidad que recibe de procesos previos.</li> <li>✓ Otorgarle al cliente tarjetas de descuentos o promocionales.</li> <li>✓ Conviene pensar en la compañía en términos de una cadena de valor que se extiende desde los proveedores hasta los clientes.</li> <li>✓ Se deben producir productos solo cuando se requieren,</li> </ul>

	<p>“justo-a-tiempo” y no para acumular inventario.</p>
<p><b>SEGURIDAD E HIGIENE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificar los sitios y actividades de riesgo y entrenar al personal para evitar accidentes.</li> <li>✓ Realizar exámenes médicos periódicos al personal y acreditación de sanidad por la entidad municipal correspondiente.</li> <li>✓ Brindar las facilidades necesarias ante enfermedades que necesiten atención profesional y descanso</li> <li>✓ Establecer un plan de contingencias ante peligros y emergencias</li> <li>✓ Otorgar cursos de primeros auxilios y contra incendios.</li> <li>✓ Todo el personal deberá recibir entrenamiento para la manipulación de alimentos e higiene personal.</li> <li>✓ Los caballeros se recomienda para una mejor higiene y apariencia, usar el cabello corto y sin barba, las mujeres con el cabello sujetado, sin pintarse las uñas, sin adornos, ni lápices u otros objetos que se puedan caer en los alimentos.</li> <li>✓ El cuidado de los sanitarios.</li> <li>✓ El uniforme de los chef deberá ser hecho con material especial por los productos inflamables que se puedan.</li> <li>✓ Si es necesario utilizar guantes impermeables y desechables.</li> <li>✓ Establecer planes de limpieza y desinfección para un manejo adecuado de los alimentos. Ello comprende: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A los equipos: antes y después de uso</li> <li>▪ La selección de técnicas de</li> </ul> </li> </ul>



	<p>limpieza</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La selección y uso apropiado de detergentes</li> <li>▪ Selección y uso apropiado de técnicas de desinfección</li> <li>✓ Implementar un plan para el control de plagas, que puede ser entendido y utilizado por terceros y el personal del restaurante.</li> </ul>
<b>MOTIVACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Otorgar al empleado reconocimientos por su buen desempeño como:</li> <li>✓ Publicación de logros en el periódico local.</li> <li>✓ Conceder certificados, diplomas o cartas de reconocimiento firmadas por un alto directivo de la empresa.</li> <li>✓ Obsequiar objetos simbólicos como: broches para solapas, gorras, camisetas, plumas, etc.</li> <li>✓ Patrocinar viajes de visitas a otros lugares para compartir experiencias.</li> <li>✓ Ofrecer comidas o cenas de reconocimiento a las que asistan los miembros de los grupos en compañía de su pareja.</li> <li>✓ Abrir una caja de ahorro para los trabajadores.</li> </ul>
<b>COMUNICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La comunicación con el cliente debe ser clara y congruente con la postura y gestos que el empleado expresa.</li> <li>✓ Es importante que los trabajadores estén motivados para que se sientan contentos con su trabajo y así transmitírselo a los clientes.</li> <li>✓ Los directivos se deben preocupar en preguntarle a sus subalternos como se sienten</li> </ul>

	<p>con su trabajo y que necesitan de ellos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escuchar las ideas de los empleados y poner en práctica las que les sean útiles.</li> </ul>
<p><b>TRABAJO EN EQUIPO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Todos los miembros de un grupo deben reconocer que la meta que persiguen como tal es importante para ellos y para la empresa.</li> <li>✓ Los miembros deberán de ser asignados a un grupo de acuerdo con sus habilidades y potencial, no por su personalidad.</li> <li>✓ Es de vital importancia que los miembros de un grupo se conozcan personalmente tanto como sea posible.</li> <li>✓ Los equipos deben recibir en forma oportuna toda la información que sea relevante para su desempeño.</li> <li>✓ Se sugiere proporcionar retroalimentación, recompensas y reconocimiento en forma justa y oportuna.</li> </ul>

## BIBLIOGRAFIA

Albretcht K. y Bradford L. J. (1996) “La Excelencia en el Servicio, ¿Cómo identificar las expectativas y necesidades del cliente?”, Traducción de Jesús Villamizar Herrera, Santa Fé de Bogotá, D. C. 3R Editores.

Alles Martha Alicia, Gestión por Competencias. El Diccionario, Ed. Granica, 2ª. Edición 2005, 158, 167 pp.

Armistead Colin, Clark Graham, Servicio y Dedicación al Cliente, Ed. Folio S.A. 1992, 9, 85 pp.

Cleri Carlos El libro de las PYMES, Ed. Granica, S.A. 51, 84 pp.

DeVrye Catherine, Es Buen Negocio Dar Buen Servicio, Ed. Panorama, 1ra. Edición en español 2005, 95, 113,134 pp.

Dr. Mario Gutiérrez, Administrar Para La Calidad. (Conceptos Administrativos Del Control Total De Calidad), 2a. Ed., México, Ed. 1995, 297pp.

Evans R. James y Lindsay, M. William (2000), “La Administración y el Control de la Calidad, Ed. México, Internacional Thomson Editores, 4ta. Edición, (trad. Gabriel Sánchez García, Jorge Olavarrieta de la Torre).

Horovitz Jacques, Jurgens Panak Michele, La Satisfacción Total del Cliente I, Ed. Folio S.A. 1994, 103, 134 pp.

Ishikawa, Kaoru. ¿Qué Es El Control Total De Calidad?: La Modalidad Japonesa; Colombia: Ed. Norma, 1996, 209 pp.

Jm. Juran, Juran Y El Liderazgo Para La Calidad, 1a. Ed., Madrid, Ed. Díaz De Santos, 1990, 363pp.

Martínez Ribes J., de Borja L. y Carvajal P. (1999). "Fidelizando Clientes: Detectar y Mantener al Cliente Leal", 1ra. Edición. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

Müller de la Lama Enrique, Cultura de Calidad de Servicio, Ed. Trillas, primera edición 1999, 63, 77 pp.

Munro-Faure Lesly, Munro-Faure Malcolm, La Calidad Total en Acción, Editorial Folio 1994, 35, 69, 125 pp.

Philip B. Crosby, Hablemos De Calidad. 1a. Ed., México, Ed. Mc Graw Hill, 1990, 235 pp.

Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio, Metodología de la investigación, Mc Graw Hill, tercera edición, 5, 119 pp.

Rodríguez Valencia Joaquín, Administración de Pequeñas y Medianas Empresas, Ed. Thomson, quinta edición, 44, 45, 313 pp.

Stebbing, Lionel. Aseguramiento De La Calidad: El Camino A La Eficiencia Y La Competitividad; México: Ed. C.E.C.S.A., 1991, 269 pp.

Suárez Barrada Manuel Francisco, Las Cápsulas de Mejora, Metodología práctica y rápida para mejorar la competitividad de las PYMES, Ed. Sicco S.A. de C.V., 16-19, 41, 52-55 pp.

Triola F. Mario "Estadística Elemental". Ed. Pearson Educación, séptima Edición, 2000, 39-41 pp.

Tschohl John, Servicio al Cliente, Ed. Pax México, cuarta edición, 329 pp.

Zeithaml Valerie A. y Bitner Jo Mary (2000), "Marketing de Servicios". Un Enfoque de Integración de Cliente a la Empresa, 2da. Edición, (trad. Por María Isabel de Lara Choy, Andrés Lozano Hirschfeld, Susana Pontón Becerril), México, Ed. Mc Graw Hill.

**ANEXOS**

**ANEXO I**  
**FORMATOS DE ENCUESTAS**  
**Y ENTREVISTAS**

## INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE SERVICIO

La siguiente encuesta es anónima y tiene el propósito de recopilar información para fines académicos únicamente. Agradecemos su valiosa participación.

Restaurantes con mayor preferencia de la ciudad de Coatzacoalcos, Ver.

CLAVE	NOMBRE	UBICACIÓN
R-01	Saboga	John Spark No. 1007
R-02	Los Lirios del Hotel Terranova	Blvd. Río Calzadas Km 7.5
R-03	La Flor del Istmo	Blvd. Avila Camacho No. 100
R-04	Hnos. Hidalgo Carrión	Madero 1428 esq. Independencia
R-05	Piquitos	Av. Allende No. 1202
R-06	Rancho Viejo	Zaragoza No. 814
R-07	Chic's del Hotel Varadero	John Spark No. 411
R-08	El Italiano	Revolución No. 1009

Ahora te pedimos escribir la letra de la opción que consideres que representa tu opinión a cada cuestionamiento para cada restaurante, considerando las siguientes respuestas:

A Totalmente de acuerdo                      B De acuerdo                      C Ni de acuerdo, ni en desacuerdo  
 D En desacuerdo                                      E Totalmente en desacuerdo

1	La carta de los platillos está muy variada y bien elaborada														
R-1	<input type="checkbox"/>	R-2	<input type="checkbox"/>	R-3	<input type="checkbox"/>	R-4	<input type="checkbox"/>	R-5	<input type="checkbox"/>	R-6	<input type="checkbox"/>	R-7	<input type="checkbox"/>	R-8	<input type="checkbox"/>
2	La presentación de los platillos y bebidas son satisfactorios														
R-1	<input type="checkbox"/>	R-2	<input type="checkbox"/>	R-3	<input type="checkbox"/>	R-4	<input type="checkbox"/>	R-5	<input type="checkbox"/>	R-6	<input type="checkbox"/>	R-7	<input type="checkbox"/>	R-8	<input type="checkbox"/>
3	El sabor de los alimentos indica frescura en sus ingredientes														
R-1	<input type="checkbox"/>	R-2	<input type="checkbox"/>	R-3	<input type="checkbox"/>	R-4	<input type="checkbox"/>	R-5	<input type="checkbox"/>	R-6	<input type="checkbox"/>	R-7	<input type="checkbox"/>	R-8	<input type="checkbox"/>
4	Considera que las raciones de alimentos servidas están bien proporcionadas														
R-1	<input type="checkbox"/>	R-2	<input type="checkbox"/>	R-3	<input type="checkbox"/>	R-4	<input type="checkbox"/>	R-5	<input type="checkbox"/>	R-6	<input type="checkbox"/>	R-7	<input type="checkbox"/>	R-8	<input type="checkbox"/>
5	Los precios de los alimentos al consumidor son congruentes a la calidad del platillo														
R-1	<input type="checkbox"/>	R-2	<input type="checkbox"/>	R-3	<input type="checkbox"/>	R-4	<input type="checkbox"/>	R-5	<input type="checkbox"/>	R-6	<input type="checkbox"/>	R-7	<input type="checkbox"/>	R-8	<input type="checkbox"/>
6	El diseño del restaurante es agradable a la vista del cliente														
R-1	<input type="checkbox"/>	R-2	<input type="checkbox"/>	R-3	<input type="checkbox"/>	R-4	<input type="checkbox"/>	R-5	<input type="checkbox"/>	R-6	<input type="checkbox"/>	R-7	<input type="checkbox"/>	R-8	<input type="checkbox"/>
7	El restaurante cuenta con área de estacionamiento suficiente para su capacidad														
R-1	<input type="checkbox"/>	R-2	<input type="checkbox"/>	R-3	<input type="checkbox"/>	R-4	<input type="checkbox"/>	R-5	<input type="checkbox"/>	R-6	<input type="checkbox"/>	R-7	<input type="checkbox"/>	R-8	<input type="checkbox"/>
8	El mobiliario, el espacio y el clima son adecuados para estar confortables														
R-1	<input type="checkbox"/>	R-2	<input type="checkbox"/>	R-3	<input type="checkbox"/>	R-4	<input type="checkbox"/>	R-5	<input type="checkbox"/>	R-6	<input type="checkbox"/>	R-7	<input type="checkbox"/>	R-8	<input type="checkbox"/>
9	El restaurante cuenta con ambientación (música, videos, etc)														
R-1	<input type="checkbox"/>	R-2	<input type="checkbox"/>	R-3	<input type="checkbox"/>	R-4	<input type="checkbox"/>	R-5	<input type="checkbox"/>	R-6	<input type="checkbox"/>	R-7	<input type="checkbox"/>	R-8	<input type="checkbox"/>
10	Los utensilios para el servicio de comida son adecuados y suficientes														
R-1	<input type="checkbox"/>	R-2	<input type="checkbox"/>	R-3	<input type="checkbox"/>	R-4	<input type="checkbox"/>	R-5	<input type="checkbox"/>	R-6	<input type="checkbox"/>	R-7	<input type="checkbox"/>	R-8	<input type="checkbox"/>
11	Los meseros portan un uniforme adecuadamente y atienden de manera rápida y cordial														
R-1	<input type="checkbox"/>	R-2	<input type="checkbox"/>	R-3	<input type="checkbox"/>	R-4	<input type="checkbox"/>	R-5	<input type="checkbox"/>	R-6	<input type="checkbox"/>	R-7	<input type="checkbox"/>	R-8	<input type="checkbox"/>
12	El personal cubre todas las necesidades del cliente														
R-1	<input type="checkbox"/>	R-2	<input type="checkbox"/>	R-3	<input type="checkbox"/>	R-4	<input type="checkbox"/>	R-5	<input type="checkbox"/>	R-6	<input type="checkbox"/>	R-7	<input type="checkbox"/>	R-8	<input type="checkbox"/>
13	Las propinas las dejan a la elección de los clientes y no las incluyen en la cuenta														
R-1	<input type="checkbox"/>	R-2	<input type="checkbox"/>	R-3	<input type="checkbox"/>	R-4	<input type="checkbox"/>	R-5	<input type="checkbox"/>	R-6	<input type="checkbox"/>	R-7	<input type="checkbox"/>	R-8	<input type="checkbox"/>
14	Cuenta con un sistema para conocer la opinión de los clientes sobre el servicio														
R-1	<input type="checkbox"/>	R-2	<input type="checkbox"/>	R-3	<input type="checkbox"/>	R-4	<input type="checkbox"/>	R-5	<input type="checkbox"/>	R-6	<input type="checkbox"/>	R-7	<input type="checkbox"/>	R-8	<input type="checkbox"/>
15	El horario de servicio es muy cómodo y flexible														
R-1	<input type="checkbox"/>	R-2	<input type="checkbox"/>	R-3	<input type="checkbox"/>	R-4	<input type="checkbox"/>	R-5	<input type="checkbox"/>	R-6	<input type="checkbox"/>	R-7	<input type="checkbox"/>	R-8	<input type="checkbox"/>
16	El mesero limpia la mesa y las sillas antes de que se siente el siguiente cliente														
R-1	<input type="checkbox"/>	R-2	<input type="checkbox"/>	R-3	<input type="checkbox"/>	R-4	<input type="checkbox"/>	R-5	<input type="checkbox"/>	R-6	<input type="checkbox"/>	R-7	<input type="checkbox"/>	R-8	<input type="checkbox"/>
17	La apariencia de los alimentos es higiénica														
R-1	<input type="checkbox"/>	R-2	<input type="checkbox"/>	R-3	<input type="checkbox"/>	R-4	<input type="checkbox"/>	R-5	<input type="checkbox"/>	R-6	<input type="checkbox"/>	R-7	<input type="checkbox"/>	R-8	<input type="checkbox"/>
18	La limpieza del restaurante es excelente														
R-1	<input type="checkbox"/>	R-2	<input type="checkbox"/>	R-3	<input type="checkbox"/>	R-4	<input type="checkbox"/>	R-5	<input type="checkbox"/>	R-6	<input type="checkbox"/>	R-7	<input type="checkbox"/>	R-8	<input type="checkbox"/>
19	El restaurante cuenta con rutas de evacuación y extintores														
R-1	<input type="checkbox"/>	R-2	<input type="checkbox"/>	R-3	<input type="checkbox"/>	R-4	<input type="checkbox"/>	R-5	<input type="checkbox"/>	R-6	<input type="checkbox"/>	R-7	<input type="checkbox"/>	R-8	<input type="checkbox"/>
20	Los baños siempre están limpios y bien equipados														
R-1	<input type="checkbox"/>	R-2	<input type="checkbox"/>	R-3	<input type="checkbox"/>	R-4	<input type="checkbox"/>	R-5	<input type="checkbox"/>	R-6	<input type="checkbox"/>	R-7	<input type="checkbox"/>	R-8	<input type="checkbox"/>





# Universidad de sotavento

Facultad de Psicología

¡Buen día! La siguiente encuesta es con la finalidad de conocer la preferencia que tienen algunos clientes de los restaurantes de la ciudad de Coatzacoalcos, Ver., su uso será exclusivo para fines académicos.

A continuación le presentamos un listado de restaurantes que operan en la ciudad de Coatzacoalcos, favor de marcar con una equis 5 de ellos que sean de su agrado.

- SABOGA
- RANCHO VIEJO
- LA FLOR DEL ISTMO
- CHIC'S DEL HOTEL VARADERO
- EL TROCADERO
- EL ITALIANO
- LOS HERMANOS CARRIÓN
- LOS LIRIOS DEL HOTEL TERRANOVA
- LOS PIQUITOS
- LA BARRA DE ALVARADO
- LAS PAMPAS
- EL NEGURI
- LAS BRASAS
- LA ESTANCIA DE COATZA
- RICKA
- LE YUAN
- KAM LONG
- SUSHI EXPRESS

OTROS \_\_\_\_\_



# Universidad de sotavento

Facultad de Psicología

¡Buen día! La siguiente encuesta es con la finalidad de conocer la satisfacción laboral de los empleados, su uso será exclusivo para fines académicos. Favor de contestar de forma honesta, sus respuestas serán anónimas y de mucha utilidad.

Sexo:

F  M

Antigüedad en el empleo: \_\_\_\_\_

Marque la respuesta tomando en cuenta los siguientes criterios:

5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

1. Conozco como están preparados los platillos y bebidas del menú	5	4	3	2	1
2. Los platillos están bien servidos y con buena presentación	5	4	3	2	1
3. Estoy pendiente de las necesidades de los clientes durante su estancia en el restaurante	5	4	3	2	1
4. Les brindo a los clientes el menú, así como las sugerencias y especialidades de la casa	5	4	3	2	1
5. El restaurante cuenta con estacionamiento suficiente para su capacidad	5	4	3	2	1
6. Cuento con el material y equipo necesario para poder realizar mis labores eficientemente	5	4	3	2	1
7. El diseño es cómodo y el espacio otorga la facilidad de poder desplazarme entre las mesas	5	4	3	2	1
8. El restaurante cuenta con ambientación que permite que me sienta motivado(a) para trabajar	5	4	3	2	1
9. La empresa se preocupa por que los empleados reciban la capacitación necesaria para laborar	5	4	3	2	1
10. Todo el personal del restaurante cuenta con los conocimientos necesarios para hacer su trabajo	5	4	3	2	1
11. La administración del restaurante cuenta con un sistema para conocer la opinión de los clientes de nuestros servicios y productos	5	4	3	2	1
12. Mi jefe se preocupa por mantener un ambiente de cordialidad entre los empleados	5	4	3	2	1
13. Me preocupo por la limpieza y el orden en mi lugar de trabajo	5	4	3	2	1

14. Los alimentos están preparados bajo estrictas medidas de higiene	5	4	3	2	1
15. Existen salidas de emergencia para cualquier contingencia que se llegue a presentar	5	4	3	2	1
16. El restaurante cuenta con medidas suficientes y necesarias para que los clientes y empleados se sientan seguros	5	4	3	2	1
17. Comunico lo que pienso y quiero con mis compañeros y superiores de manera clara y respetuosa	5	4	3	2	1
18. Las actividades que realizo me son explicadas de forma comprensible y precisa	5	4	3	2	1
19. La gerencia favorece que los trabajadores expresen sus ideas en forma franca y honesta	5	4	3	2	1
20. Trato de ponerme en los zapatos del cliente para satisfacer sus necesidades y escuchar sus inconformidades buscándoles una solución	5	4	3	2	1
21. Se reconoce el esfuerzo de los trabajadores por parte de la administración	5	4	3	2	1
22. Mis superiores fomentan un ambiente laboral que permita que el trabajador tome decisiones pertinentes a los requerimientos del cliente	5	4	3	2	1
23. Al dueño del restaurante le interesa conocer el estado de ánimo de los trabajadores	5	4	3	2	1
24. Encuentro en mi diario quehacer retos interesantes que me impulsan a seguir mejorando					
25. Soy capaz de identificar las fortalezas y debilidades de mis compañeros de trabajo					
26. La gerencia promueve un espíritu de servicio y cooperación mutua entre los trabajadores					
27. Identifico dentro de la empresa valores importantes y una cultura de trabajo en equipo					
28. Procuro estar con un buen estado de ánimo que pueda contagiar a los que me rodean en mi trabajo					

**¡Gracias por su colaboración!**



## ENTREVISTA A RESTAURANTEROS

**NOMBRE DEL RESTAURANTE:**  
**DIRECCIÓN:**  
**TELÉFONO:**  
**MISION:**  
**VISIÓN:**  
**OBJETIVOS:**  
**TIEMPO QUE TIENE EL RESTAURANTE (antecedentes):**  
**PERSONA QUE RECIBIÓ LA ENTREVISTA:**  
**PUESTO:**  
**FUNCIONES DENTRO DE LA EMPRESA:**

### PREGUNTAS:

- 1.- ¿Cómo está conformado el organigrama de su empresa?
- 2.- ¿Cubre todas las necesidades de su negocio?
- 3.- ¿Reciben capacitación sus empleados? Mencione por favor de qué tipo
- 4.- ¿Si la reciben, con que frecuencia lo hacen?
- 5.- ¿Cuánto es lo que invierte en capacitar a su personal aproximadamente?
- 6.- ¿Qué tipo de procedimiento lleva en su empresa para reclutar y seleccionar a su personal?
- 7.- ¿Lleva a cabo algún programa de evaluación a su personal? De que tipo
- 8.- ¿Qué clase de incentivos utiliza para motivar a su personal?
- 9.- ¿Existen índices en su empresa que le indiquen de modo continuado el nivel de calidad de sus productos o servicios?
- 10.- ¿Qué ha hecho para conseguir que su trabajo sea mejor durante los últimos meses?
- 11.- ¿Dispone de planes concretos de mejora para todas las actividades de su compañía?
- 12.- ¿Cuenta con un sistema de recogida de datos y de evaluación de las reclamaciones de sus clientes?

13.- ¿Conoce qué grado de aceptación tienen sus productos entre sus actuales clientes?

14.- ¿Sabe cada uno de sus empleados quiénes son sus clientes y lo que esperan de él? ¿Dónde está recogida esta información?

15.- ¿Conoce lo que cada integrante de su empresa necesita, y si entre ellos existe buena comunicación, trabajo en equipo y buenas relaciones interpersonales?

16.- ¿Cuál ha sido el enfoque tradicional de su organización: resolver problemas o prevenirlos antes de que se produzcan?

17.- ¿Cuáles son sus capacidades claves de su empresa que hace ser diferentes a las demás de su giro?

18.- ¿Sus empleados están facultados para responder ante situaciones que se les presenten con los clientes?

19.- ¿Cuál estrategia utiliza para que sus clientes queden satisfechos con sus servicios?

20.- ¿Cuáles son sus horarios de atención al cliente y qué días de la semana laboran?

**ANEXO II**  
**ENTREVISTAS A DUEÑOS O**  
**ADMINISTRADORES DE**  
**RESTAURANTES**

## **ENTREVISTAS A ADMINISTRADORES DE RESTAURANTES DE COATZACOALCOS, VER.**

Los siguientes temas se abordaron para cada restaurante que conforma la muestra. A continuación se presenta la información detallada de cada uno de ellos.

### **1. GENERALIDADES**

### **2. RECURSOS HUMANOS:**

- Selección
- Reclutamiento
- Contratación
- Capacitación
- Motivación del personal
- Comunicación
- Trabajo en equipo

### **4. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:**

- Programa de evaluación al personal
- Programa de evaluación de calidad a los productos y servicios
- Mejoras de la empresa
- Estrategias de satisfacción al cliente
- Emponderamiento

## **RESTAURANT “LOS LIRIOS”**

**DIRECCIÓN:** BLVD RIO CALZADAS, KM 7.5

**TIPO DE COMIDA:** INTERNACIONAL

**HORARIO:** LUNES A DOMINGO DE 7:00 A 23:00 HORAS

**PERSONA QUE SE ENTREVISTÓ:** SR. ARTURO RODRÍGUEZ O.

**PUESTO:** GERENTE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

### **1. GENERALIDADES:**

El restaurante de los Lirios comparte historia con el Hotel Terranova, tiene más de 30 años posicionado en la ciudad de Coatzacoalcos, es el único clasificado cinco estrellas por el tipo de instalaciones con las que cuenta.

EL hotel ha ido adaptándose al crecimiento de la ciudad, cabe mencionar que Coatzacoalcos no es un lugar turístico, sino industrial y de negocios, por lo que su clientela se centra en este sector de demanda.

Éste establecimiento está dentro del hotel Terranova, cuenta con varias mesas y sillas de madera, decorado en un estilo modernista, tiene una terraza con vidrios desde el techo hasta el piso, donde se puede apreciar la alberca, los jardines los manglares y el río Calzadas.



## **RECURSOS HUMANOS:**

La forma de reclutamiento que utilizan es por medio del periódico, se les pide a las personas que elaboren una solicitud adjuntando documentos que soporten los datos proporcionados, así mismo se les solicita que presenten una carta de recomendación otorgada por el jefe anterior. Lo más importante para seleccionar a su personal es que tengan una actitud de servicio ya que ellos se encargan de capacitarlos.

En lo concerniente a la contratación, se les da seguimiento a las solicitudes presentadas y se analizan para verificar en que puesto será más apto el empleado. Después se le ofrece una inducción para que conozca todo lo referente al negocio.

La capacitación se da constantemente, desde el momento que entra un empleado comienza a laborar quince días después de que se le instruyó, un mesero tiene que saber el menú, probarlo, saber los estándares con los que se cuentan y se le da instrucciones de técnicas de ventas y de servicio. De forma interna imparten algunos cursos, que ya tienen programados con anticipación.

Otros cursos son impartidos por una empresa con la cual tiene convenio, en donde tienen un programa elaborado por año, ellos les envían su lista de cursos y seleccionan los que necesitan.

Los empleados tienen metas diarias de ventas por lo cual reciben un incentivo adicional a su sueldo.

Comenta el gerente que han tenido conflictos entre los empleados por falta de comunicación y que no escuchan las necesidades de sus compañeros, Los conflictos más comunes son entre los de cocina y meseros. Actualmente cuentan

con un sistema computarizado para las comandas, esto le ha ayudado a tener mejor comunicación, evitando problemas entre ellos.

### **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:**

Todos los jueves se realiza una junta con los empleados, en donde tratan lo que le llaman “el recuento de los daños”, ahí se exponen todos los comentarios malos o situaciones difíciles de toda la semana, se analizan y se dan las soluciones posibles. De esa manera evitan caer en los mismos errores y se puede evaluar la forma en que responden los trabajadores a sus labores cotidianas.

En relación a la calidad de los productos y servicios que el restaurante ofrece, menciona el gerente que “para el hotel y restaurante la producción de alimentos y bebidas es un área que lo posiciona en el mercado con muy buen nivel”. El servicio de alimentos se ofrece también en las áreas exteriores (alberca y jardines), así como room service y bar.

Comenta también que ha sido la innovación en el menú una política permanente que le ha permitido permanecer en la preferencia de los clientes.

Tienen un sistema de encuestas las cuales son de dos tipos; una que se les aplica directamente a los clientes en el restaurante y la otra que hacen por teléfono.

Cuenta con cocina internacional, el chef es originario de la ciudad de México, ha trabajado en varios hoteles que le han ayudado a adquirir esa experiencia necesaria para poder elaborar diversos platillos al gusto de los comensales.

El gerente mencionó que existe una división en el área de alimentos y bebidas, “está dividida en tres grandes rubros; eventos que es lo que genera banquetes, cocina general y el área de compras”.

Mucha de la mercancía viene de fuera ya que en la ciudad no hay muchos lugares en donde surtirse, la carne la compran en otra ciudad.

Cuentan con proveedores establecidos, aunque son autosuficientes para algunas cosas como por ejemplo; hacen el pan y las tortillas.

En relación a la certificación el gerente aclara lo siguiente: “el restaurante está dentro de la clasificación “H” que es un estándar de calidad equivalente al ISO 9000 de otras empresas, hay una revisión y análisis constantes de los productos terminados como ensaladas, cremas, sopas y el agua una vez al mes, para así poder verificar que no contengan microbios”.

Una de las mejoras del departamento de alimentos y bebidas es que recientemente construyeron una palapa en los jardines del hotel con vista al río, en donde la utilizan para eventos diversos.

Cuentan con área infantil llamada “Terra niños”, la cual se encarga de entretener a los niños con diferentes actividades recreativas.

Tienen muy buenas mejoras pero en los últimos meses se han visto obstaculizados por la construcción del puente de la salida de la ciudad, esto les ha ocasionado pérdidas ya que los clientes no tienen buena accesibilidad de paso hacia el hotel.

Están pendientes a la competencia de cadenas nuevas, por que tienen que ver la diversidad de mercados ya que deben contar con clientes cautivos, su mentalidad es responder a toda esa competencia.

Se menciona como un elemento de operación importante para dar un buen servicio, la organización e infraestructura con la que cuenta el restaurante (cámaras de congelación, utensilios de cocina, etc.) de los almacenes, esto permite que los platillos que se elaboran sean de excelente calidad.

Cuentan con una coordinación de eventos, bautismos, bodas, etc.

Están implementando un programa para fortalecer su imagen a nivel local, en alimentos y bebidas, se van a estar promoviendo algunas cenas internacionales, como italianas, francesas, japonesas, etc.

Los empleados del restaurante están capacitados para resolver situaciones que se les presenten con los clientes, pero si es muy difícil el problema deben recurrir al encargado del departamento o al gerente de alimentos y bebidas.

## **RESTAURANT “SABOGA”**

**DIRECCIÓN:** JOHN SPARK # 1007, COL. CENTRO

**TIPO DE COMIDA:** REGIONAL

**HORARIO:** LUNES A DOMINGO DE 13:00 A 02:00 HRS

**PERSONA QUE SE ENTREVISTÓ:** SR. RUBÉN GONZÁLEZ

**PUESTO:** DUEÑO DEL RESTAURANTE

### **GENERALIDADES:**

El restaurante Saboga abrió sus puertas el 11 de Julio de 1994.

Saboga es el nombre de un pez de la familia del sábalo, nada muy profundamente en los mares y es necesario pescarlo con redes especiales llamadas “sabogales”.

También Saboga es una isla que se localiza en Panamá a un lado de la isla Contadora donde los nativos pescadores cultivan perlas por ello en el logotipo de esta empresa se ubican cinco perlas.

El dueño es originario de Santiago Tuxtla, Ver., después llegó a ésta ciudad para entrar a Petróleos Mexicanos, ahí trabajó en la casa de visitas donde atendía a los más altos directivos de la empresa. Su padre tuvo un restaurante llamado “Río Tepango” en San Andrés Tuxtla, él siendo estudiante de arquitectura administró un restaurante de mariscos llamado “Playa Ceiba”.

Empezó su negocio restaurantero muy pequeño, en donde toda su familia participaba.

El establecimiento se encuentra situado enfrente del malecón costero, cuenta con una terraza en donde los comensales pueden disfrutar la vista al mar.

En el interior cuenta con varias mesas y sillas de caoba, con una pantalla gigante que ambienta con diferentes videos al gusto del cliente.

Tiene una barra grande donde el barman prepara las bebidas, está decorado con espejos en la parte posterior y una variedad de botellas de vinos y licores nacionales e internacionales. Además se puede apreciar la iluminación tan especializada que hace un ambiente muy agradable.

### **Los servicios con los que cuenta el restaurante:**

- ✓ Alta cocina con mariscos, platillos típicos de la región, cortes americanos calidad Hereford y Angus, con una gran variedad de acompañantes y postres.
- ✓ Excelente variedad de vinos y licores nacionales e importados, así como de bebidas preparadas.
- ✓ Tabaquería y distribuidor exclusivo de puros Santa Clara con sus accesorios, encendedores Zippo y souvenirs.
- ✓ Sección de regalos, teléfonos celulares y tarjetas Amigo Telcel
- ✓ Internet inalámbrico Prodigy Infinitum
- ✓ Servicio de 13:00 a 2:00 a.m. todos los días del año
- ✓ Salón para eventos privados (en construcción)
- ✓ Terraza al aire libre
- ✓ Salón con aire acondicionado
- ✓ Pantalla gigante de 100 pulgadas
- ✓ Sonido ambiental Onkyo.Bose
- ✓ Micrófono inalámbrico
- ✓ Pantallas de plasma de 30 pulgadas
- ✓ La mejor música en DVD de todos los tiempos
- ✓ Baños inteligentes
- ✓ Arquitectura europea
- ✓ Aceptación de todas las tarjetas de crédito con terminales punto de ventas remotas

- ✓ Facturación inmediata

## **RECURSOS HUMANOS:**

Emplean personas jóvenes positivas con energía para estar alegres con los clientes, les gustan más que sean casados, ya que así les parece que son personas más responsables y valoran más lo que tienen.

El reclutamiento lo llevan a cabo por medio del periódico local.

En lo que respecta a la contratación del personal, verifican que los documentos requeridos estén completos y cumplan con los requisitos para el puesto solicitado.

En relación con la capacitación, han participado en el ámbito local en instruir a los empleados en atención al cliente como meseros por parte de una empresa que está asociada al Instituto Estatal del Empleo. También por su parte han adquirido cursos de instrucción para ser mejores, en donde se les demuestra a los empleados que ellos mismos son seres muy importantes, que esto es una cadena que si se rompe por algún eslabón ellos también son perjudicados.

Al principio la capacitación se les hacía inconcebible por que había que darles preparación a quien no tenían asegurado y que no les iba a corresponder, más tarde los podían ver en otros lugares trabajando.

Hoy piensan distinto, ya que han contratado empleados muy bien preparados en donde otras empresas los capacitan, y sienten que también deben aportar la capacitación necesaria.

Están haciendo alianzas con la Secretaría del trabajo y Previsión Social del Gobierno Federal.

Están abiertos a los cursos que los invitan, el trabajador recibe un sueldo por medio del Gobierno del Estado.

Por lo menos una vez al año, se invierte \$2,500.00 por empleado.

No existe programa de incentivos al trabajador, no cuentan con un programa de evaluación al personal.

La única motivación que ellos consideran es que el trabajador le dé un buen trato al cliente, ya que con las propinas se ve reflejado el servicio otorgado.

Existe rotación de personal, aunque tienen dos personas que desde que inició el negocio están trabajando en el negocio, otro de los empleados, ha estado laborando cuatro veces en el restaurante en diferentes periodos de tiempo.

La relación que tienen los empleados es mejor como si estuvieran en su casa, el trato es de dignidad y de respeto, valoran la libertad de ellos, cuando se quieren ir lo pueden hacer con todos sus derechos. Existe demasiada comunicación, eso crea conflictos fuertes a la empresa.

Existe compañerismo de parte de los trabajadores aunque se les tiene que estar supervisando que hagan correctamente sus labores ya que a veces son un poco flojos y dejan las cosas a medio terminar, lo que hace que sus compañeros se atrasen con sus quehaceres.

## **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

No cuentan con ningún tipo de programa. Aunque están al pendiente de lo que hacen los empleados continuamente.

Tienen un programa de evaluación a sus productos y servicios, llevando mensualmente a un laboratorio los productos elaborados al azar, en donde se les hacen análisis bioquímicos. El Ingeniero Químico elige lo que desea analizar, tratando de hacerlo en todos los insumos que tienen preparados que exige la norma de la Secretaría de Salubridad y Asistencia, los resultados obtenidos han sido satisfactorios.



Los planes de mejora que están pensando implementar es que cuando el hijo del dueño termine sus estudios en Administración de empresas turísticas, implante sistemas eficaces que ayuden a transformar las áreas de oportunidad en una mejora al cliente y al negocio.

Están siempre atentos en conservar la misma ilusión para mejorar, del año pasado al actual han ido reduciendo las ventas como un 10%.

Esto puede ser piensa el dueño que es por la llegada de varias empresas a la ciudad.

Están haciendo un segundo piso, para ampliar un poco el establecimiento, poniendo áreas diferentes en donde los comensales se sientan a gusto. No han cambiado la carta hasta que todo paralelamente se haga con los demás cambios que quieren implementar.

La estrategia que utiliza para que los clientes queden satisfechos con su servicio es que el dueño sea la persona que los reciba y los despida, eso les ha funcionado muy bien con los comensales.

El objetivo principal es brindar un servicio de calidad a la máxima expresión a los consumidores.

Cuentan con 4 meseros, un barman, una jefa de cocina y una ayudante de cocina. Los dueños participan directamente, ella se encarga en la cuestión dinámica de las operaciones, de abastecer todos los productos y él lleva la administración y la atención al cliente, así como de dirigir a los empleados.

Buscan diversas opciones de platillos para satisfacer a distintos clientes.

Hace falta personal administrativo y operativo, los dueños son los que hacen este trabajo, no descansan ni un día. Piensa el dueño que si contratan a otras personas sería valiosísimo y no funcionaría igual el restaurante.

Se sienten muy desconfiados en contratar a personas que le manejen el negocio, pero está consciente en necesitar de otros puestos como: un jefe de compras, un gerente, una cajera y un capitán de meseros.

Se le preguntó si sus empleados estaban capacitados para resolver situaciones difíciles con los clientes. El dueño comentó que no, que él era el indicado en resolver los problemas, ya que ellos no tenían esa autorización al menos que se tratara de un caso sin importancia, como por ejemplo, el cambio de una guarnición por otra.

## **RESTAURANT “RANCHO VIEJO”**

**DIRECCIÓN:** ZARAGOZA # 814, COL. CENTRO

**TIPO DE COMIDA:** CORTES AMERICANOS Y COMIDA INTERNACIONAL

**HORARIO:** LUNES A SÁBADO DE 10:00 AM - 12:00 AM/ DOMINGO DE 1:00 PM  
A 6:00 PM

**PERSONA QUE SE ENTREVISTÓ:** SR. JAIME SALINAS

**PUESTO:** DUEÑO DEL RESTAURANTE

### **GENERALIDADES:**

El señor Jaime Salinas llegó a la ciudad de Coatzacoalcos en la década de los 70's, él era originario de la ciudad de Matamoros Tamaulipas, pensó en poner un restaurante de carnes. Este proyecto lo llevó a cabo abriéndolo el 03 de Diciembre de 1982, el cual fue un éxito ya que se consideraba uno de los mejores en su ramo.

Después pasó a manos de su hijo Jaime quien hasta la fecha es el dueño. Él vino a ésta ciudad para hacerse cargo del negocio de su padre, estableciéndose con su familia es éste lugar.

El restaurante se encuentra enfrente del Hospital Civil, ubicado en la avenida principal de la ciudad. Cuenta con varias mesas y sillas de madera de caoba, cuadros, un piano y una cava muy surtida de vinos y licores nacionales e internacionales.

El restaurante cuenta con 11 empleados, de los cuales 7 son hombres y 4 mujeres que ocupan los puestos en cocina.

La misión del restaurante es que los clientes salgan satisfechos con los productos y servicios que se les ofrecen.

Su visión es cambiar la forma que los clientes tienen de ir a visitar a un restaurante, que el ir a comer requiere de tiempo para disfrutar los alimentos y que si son de calidad también deben tener paciencia al esperarlos.

Su estructura está conformada por una dirección, un área administrativa y otra de productos y ventas. Estas a su vez abarcan varias subáreas para no tener que abrir otros departamentos.

#### **RECURSOS HUMANOS:**

Cuando se trata de seleccionar y de contratar al personal se fijan en que sea honesto, que cumpla con lo mínimo en el área que se va a desempeñar. Una vez que se leyó su solicitud, se le investiga y se le da seguimiento en caso de contratarlo.

El medio para reclutar a los empleados es por el periódico local. En cuanto a la contratación, se les da seguimiento a la solicitud requerida y se verifican todos los documentos correspondientes.

Los empleados reciben capacitación dos veces al año con capacitadores externos acerca del manejo de productos y de ventas, los meseros deben conocer los diferentes cortes de carnes, el sabor y su textura, sus diferentes características que los diferencian. Invierten de 5 a 10 mil pesos al año.

El dueño les transmite mucha información acerca del manejo de las mesas, el producto, el servicio al cliente, los tipos de vinos y la carta de platillos existentes.

No utilizan incentivos para motivar a su personal, piensan que el cliente remunera y retribuye su trabajo.

Existe buena relación entre los empleados, se puede constatar por que el que tiene menos tiempo de antigüedad de los empleados es de 8 años. Además las comandas son surtidas de manera eficiente por parte de los de la cocina.

### **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:**

No existe una forma de evaluar a su personal, sólo se les corrige inmediatamente cuando existen errores.

Para evaluar la calidad de sus productos o servicios, lo han hecho a través de encuestas de salida, buscando qué es lo que satisface al cliente. Últimamente lo que se hace es que el dueño platica con los clientes para saberlo.

En cuanto a sus procedimientos, buscan siempre que los platillos cumplan con las mismas normas manteniendo las recetas iguales. Cuando la verdura rebasa 48 horas de haberla comprado, la desechan.

La carne es comprada en la ciudad de Torreón, Coahuila, ahí tienen proveedores establecidos y cuidan mucho de la materia prima que utilizan para preparar sus productos.

En los últimos meses lo que han mejorado es en la distribución de los canales de producción, en la atmósfera de la cocina buscando que fuera más eficiente y por último que haya rutas de trabajo más ágiles.

Una de las estrategias que utilizan es hacer un ambiente agradable, ofreciendo a los comensales calidad en los productos. El dueño está de forma permanente en el restaurante, lo que ayuda a darse cuenta de los requerimientos de los clientes. Al llegar las personas al establecimiento los saluda, les da la bienvenida y en su estancia les pregunta si todo está bien, dependiendo del cliente les pone la música

adecuada, o los fines de semana está un pianista amenizando para hacerles más grata su estancia. A la hora de salir, les da las gracias y los despide.

Debido a la antigüedad de los empleados, están aptos para responder de manera satisfactoria a los problemas que se susciten con los clientes. El dueño les dice que si pueden resolverlo lo hagan y si no él se encuentra siempre en el establecimiento para poderlos ayudar.

## **RESTAURANT “PIQUITOS”**

**DIRECCIÓN:** AV. ALLENDE # 1202, COL. CENTRO

**TIPO DE COMIDA:** MARISCOS

**HORARIO:** LUNES A SÁBADO DE 12:00 PM. - 11:00 PM. / DOMINGO DE 12:00 PM. - 8:00 PM.

**PERSONA QUE SE ENTREVISTÓ:** SR. DAVID SAM

**PUESTO:** DUEÑO DEL RESTAURANTE

### **GENERALIDADES:**

Los Piquitos es un establecimiento dedicado al servicio y venta de alimentos, siendo su especialidad siempre los mariscos. Surge como una pequeña empresa familiar que era atendida por la señora María del Carmen Sam Hernández y un colaborador. Fue creciendo paulatinamente acorde al de la ciudad de Coatzacoalcos, siempre se encontró ubicado donde hasta la fecha realiza sus operaciones comerciales.

Siempre fue el lugar elegido por la población flotante que visitaba Coatzacoalcos , así mismo la ciudad tuvo un auge económico muy fuerte durante los 80´s debido al auge petrolero que vivió la zona sur de nuestro país.

Fue uno de los restaurantes preferido por los comensales locales y los que venían de visita, lo que ayudó a ir mejorando su infraestructura.

Se ha logrado consolidar como uno de los restaurantes más importantes en su giro a nivel internacional apareciendo en muchas guías internacionales de

turismo y gourmetes, como lo que es la guía Michelin que se edita en Francia, son uno de los pocos establecimientos mexicanos que aparecen en ella.

Su filosofía es escuchar al cliente y lo más importante para ellos es lograr la satisfacción de sus clientes. Así mismo sobre pasar las expectativas que tiene el cliente de la empresa.

Cuentan con un esquema de administración, un director general, un director corporativo, una gerente, gerente de compras administrativos, jefe de cocina, capitán de meseros y subordinados de las diferentes áreas.

Sus instalaciones están hechas acorde con la región, el techo está elaborado igual que el de una palapa, dándole el ambiente tropical, asimismo se puede apreciar una enorme pecera y al fondo un piano de cola, en donde ameniza un músico tocando hermosas melodías mientras los clientes disfrutan de sus alimentos.

### **RECURSOS HUMANOS:**

La forma de seleccionar a su personal es por medio de entrevistas y buscan personas con actitudes de servicio, dispuestas y honestas. Se les pide que llenen una solicitud, y documentos que la sustenten, se le da seguimiento y si cumple con todos los requisitos para ocupar el puesto se procede a la contratación.

La gerente administrativa es la encargada de capacitar al personal, cuando toman un curso lo hacen todos por que son programas piloto que ofrece el Gobierno Federal, así mismo, los apoya la Secretaria de Turismo y la Secretaría de Economía.

Durante todo el año están tomando cursos, aunque no todos los empleados tienen la misma disposición por lo que se les tiene que obligar.



Son miembros de la Fundación Mexicana para la Calidad Urbana, son clientes número uno, el dueño es socio fundador, para él es prioridad que haya calidad en los servicios y productos ya que es una forma de vida.

El tipo de incentivos que manejan para los empleados son los que llaman ellos "Bonos de productividad", basándose en puntualidad, en los días que descansan si los laboran les pagan triple, algunos de los empleados ganan más por estos bonos que por su sueldo base.

Existe buena comunicación entre los directivos y los empleados, hay apertura para el diálogo.

Viven tanto tiempo entre ellos que existen diferencias, se involucran tanto sentimentalmente que se han formado parejas.

#### **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:**

No llevan ningún programa de evaluación para los empleados, el parámetro para ellos son los ingresos que se generan con las ventas.

Ésta empresa está certificada, por lo que tienen que estar constantemente verificando los productos que venden a los clientes.

Llevan dos años sin evaluar las reclamaciones de sus clientes. Con anterioridad lo llevaban a cabo cada seis meses.

El porcentaje de su clientela es la siguiente: 40% son clientes cautivos y 60% flotantes, recomendación de boca en boca.

Los planes de mejora son continuos y siempre están pendientes de todos los detalles en cuanto a mantenimiento, operaciones y servicios.

La estrategia que utilizan para que sus clientes queden satisfechos con sus servicios es el compromiso con el cliente en un entorno de honestidad y calidad.

Además el servicio es rápido y los platillos nunca cambian su sabor y presentación, tienen estándares de calidad establecidos.

Los empleados están facultados para resolver problemas aunque si son más serios, recurren al patrón para que él los resuelva.

**RESTAURANT “HERMANOS HIDALGO CARRIÓN”**

**DIRECCIÓN:** I. MADERO # 1428, COL. CENTRO

**TIPO DE COMIDA:** MARISCOS

**HORARIO:** LUNES A DOMINGO DE 10:00 AM - 7:30 PM

**PERSONA QUE SE ENTREVISTÓ:** SRA. LOURDES HIDALGO

**PUESTO:** DUEÑA DEL RESTAURANTE

**GENERALIDADES:**

Empezó en el año de 1978 como coctelería en el mercado Coatzacoalcos, a los tres años de haber iniciado murió uno de los dueños quedándose con el negocio los hijos, y su esposa, por eso se llama Hermanos Carrión.

Después de cinco años se abrió otra coctelería en el mercado Morelos, luego otra en el Terraplén y el Mercado Constitución.

Hace siete años se abrió el restaurante, los clientes empezaron a pedirle un lugar más cómodo en donde se pudieran sentar y comer con mejores instalaciones.

Poco a poco se le ha ido mejorando como el mobiliario, el clima, la decoración y los procedimientos de las operaciones.

La hija de una de las dueñas es chef y lleva las operaciones del restaurante y del abastecimiento, es la gerente. Hay una jefa de cocina y coordina a 10 a 12 cocineros, el jefe de meseros o capitán que coordina a los meseros y garroteros, la parte del bar y la coctelería.

La parte administrativa la lleva una de las dueñas y la hija de la otra dueña. Hay un contador que se encarga de todos los procesos contables.

Sienten que les falta personal administrativo para poder detectar los errores.

### **RECURSOS HUMANOS:**

Para reclutar al personal, se hace una convocatoria vía periódico, de ahí se les entrevista y se evalúa su curriculum, para determinar su contratación.

El perfil que deben contar los empleados para poder trabajar es, dependiendo del área, a unos como a los meseros se les pide mínimo secundaria, en cocina se les pide que por lo menos sepan leer y que todos tengan buena disposición para trabajar.

Reciben capacitación de la Secretaría de Turismo. En la administración pasada se les empezaron a dar muchos cursos a los restauranteros los cuales aprovecharon para preparar a sus empleados.

Toman cursos de salubridad y otros en donde se han contratado capacitadores externos como por ejemplo: de calidad de los servicios, curso de higiene, de manejo de alimentos y de separación de productos.

La frecuencia de aplicación de cursos de capacitación es de cinco cursos por empleado al año.

Están certificados en Moderniza, es un tipo de certificación parecida a la ISO 9000.

Cuentan con personas que participan de buena manera y a otros se les tiene que obligar.

Casi no utilizan incentivos, al año se les da un diploma a los más puntuales, una compensación a los que no faltaron en todo el año y a los que no tuvieron retardo.

El manejo de propinas es que cada uno de los meseros se quede con la que recibió.

Si existe buena comunicación, la necesaria para que el trabajo se realice con buenos resultados, existen algunos conflictos entre ellos ocasionalmente, ya que en donde existen varias personas siempre se verán problemas, (comenta la dueña) como cada empleado está toda su jornada ocupado no se presentan muchos. Hay buen trabajo en equipo por que se puede demostrar cuando las comandas salen satisfactoriamente, a veces existen problemas de comunicación por el pedido de las comandas, pero se tratan de resolver inmediatamente

### **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:**

Se evalúa a los empleados constantemente para saber si realmente tienen los conocimientos necesarios para laborar adecuadamente. Se les otorga a los trabajadores toda la información referente al área de trabajo para que se lo aprendan, posteriormente se les aplican exámenes continuamente, la forma como les dan la oportunidad de ascender es pasando bien sus evaluaciones.

Se les aplican encuestas a los clientes de forma escrita, para evaluar la calidad de sus productos y servicios dos veces al año, asimismo les permite conocer la procedencia de los clientes.

Igualmente se va directamente a platicar con los clientes para preguntarles su opinión acerca de los platillos y el servicio.

Su indicador más eficiente es que los clientes los recomiendan y los taxistas les llevan personas que llegan de fuera.

Tienen clientes que van a diario, compañías que contratan sus servicios para eventos especiales y gente de fuera que regresa, eso sería otro indicador de la satisfacción de sus productos y servicios.

Tienen un buzón permanente de sugerencias pegado a una de las paredes, lo que ayuda a mejorar sus servicios y productos.

Lo que han hecho últimamente para mejorar es estar pintando constantemente, hicieron una nueva carta de bebidas, platillos nuevos, hay un área para niños con una televisión para ponerles películas.

Existen planes de mejora, el área de bodega y parte de la cocina se quieren ampliar, éste último lo hacen para desahogo de la cocina, también quieren poner mesas para limpiar y aliñar el pescado. Además quieren meter el sistema para realizar las comandas computarizadas, agrandar el área de congelado y la cámara frigorífica.

Transmiten a los empleados que el cliente visita el restaurante no sólo para comer sino para estar cómodos, hacer negocios, etc., en fin, que deben tratar de percibir las necesidades de los clientes

Para ellos los clientes sin importar el nivel socioeconómico, tienen el mismo derecho de ser atendidos de buena manera.

Cuentan con la carta infantil que ofrecen órdenes pequeñas y al gusto de los niños, asimismo, ofrecen porta bebés y sillas altas a las señoras con pequeños que no se pueden sentar en las sillas normales.

Los problemas los van resolviendo como se van presentando, comenta la dueña que todavía les falta mucho en el aspecto de planificación.

La estrategia que utilizan para que sus clientes queden satisfechos es que tratan de tener sus instalaciones adecuadas, ponerles un programa de televisión de su preferencia, los platillos de los niños, la capacitación del personal de contacto y la innovación de los platillos.

Cuentan con una planta de tratamiento para purificar los ostiones esta se encuentra en la ciudad de Mandinga, Ver., estos son utilizados exclusivamente para cócteles, los que se utilizan para guisados vienen de Tabasco.

Se puso como regla que no se moleste a nadie mientras comen, por ejemplo, no deben llevarle mensajes ni recados los meseros a clientes que se los mandan para otras personas.

Tienen la capacidad de resolver las situaciones difíciles que ocurren en el momento. Los meseros le pasan la queja del cliente al capitán y él tomará la mejor decisión.

**RESTAURANT “LA FLOR DEL ISTMO”**

**DIRECCIÓN:** BLVD. ÁVILA CAMACHO # 100, COL. CENTRO

**TIPO DE COMIDA:** REGIONAL

**HORARIO:** LUNES A DOMINGO DE 7:00 AM - 10:00 PM

**PERSONA QUE SE ENTREVISTÓ:** SR. JUAN RUIZ VALLEJO

**PUESTO:** DUEÑO DEL RESTAURANTE

**GENERALIDADES:**

El restaurante tiene 52 años de haber abierto, en agosto del año de 1956 se inició como fonda en el antiguo mercado Coatzacoalcos y en 1960, se instalaron en la rivera, tuvieron que solicitar permiso ya que no permitían en ese entonces construir ahí y menos poner un restaurante. Empezó muy chico, era de madera y de lámina, fue mejorando con los años, la dueña antes de casarse trabajó en varios restaurantes pero ninguno fue de ella.

Su sueño fue tener un negocio propio, se casó con un señor que se dedicaba a la compra y venta de pollos. De esa época solo quedan dos; éste y el Neguri, ubicado en el malecón costero.

Lo esencial está en haber durado hasta ahora, por que los dueños siempre están a cargo del negocio. Ahora está a cargo de sus hijos.

Cuentan con un manual de procedimientos desde el año 1995, se modificó y se amplió el año pasado ya que entraron en el plan de modernización que promueve la Secretaría de Turismo, esta otorga una certificación a las PYMES, que participan en la capacitación e integración del sistema modernista, tratándose sobre gestión de calidad.



Cuentan con 45 empleados, casi todos son mujeres.

El principal problema es el personal que les llega, que tienen un nivel de preparación baja, solo cuentan con secundaria, uno que otro tiene preparatoria y eso dificulta mucho el trato con el cliente.

Otro problema es que hay muchas mujeres, la mayoría son madres solteras y faltan mucho por sus hijos, las guarderías tienen limitantes con la edad de los niños, no se adapta tampoco los horarios al trabajo de las empleadas.

Éste local está situado en el malecón del río Coatzacoalcos, está abierto en la parte posterior, ahí se pueden apreciar pelícanos, garzas, barcos que entran al puerto y lanchas cruzando al otro lado del río.

#### **RECURSOS HUMANOS:**

El perfil que ellos piden a la hora de seleccionar a su personal es que sean personas con actitud de servicio, sencillas y con buen trato al cliente y con buena disposición para aprender lo que se les enseñe.

El reclutamiento se da por medio de la recomendación y por el periódico si es necesario.

En el departamento de ventas se contratan personas de 18 a 27 años, procuran no meter a personas que dicen que ya se capacitaron y ya saben todo.

Hay dos turnos de trabajo, uno de 7 a 3 de la tarde y otro de 3 a 11 de la noche y hay personal intermedio por los días de descanso. Abren todos los días excepto el 25 de Diciembre y el 01 de Enero.

Cuando contratan a alguien su estrategia es que empiecen desde abajo para que conozcan todos los departamentos de acuerdo al área en la que laboran.

Existe baja rotación de personal, la antigüedad promedio entre sus empleados es de 4 años aproximadamente.

Cada año se capacita al personal, hay dos tipos de capacitación: la que se les da internamente y la que toman cuando viene alguien externo a dárselas.

Organizan reuniones pequeñas los empleados antes de entrar a su horario de trabajo en donde establecen metas del día por ejemplo, promover ciertos platillos o evitar cometer errores.

Los incentivos que tienen es la propina, les piden una cuota diaria para distribuirlo entre los que no están directamente con los clientes.

En el caso de las meseras se les da un porcentaje, se establece un objetivo individual y si lo logran se les dan 200 pesos adicionales. Las tres primeras en lograrlo se les da una despensa. Existen premios de puntualidad y de asistencia.

En el caso de cocina también participan del volumen de ventas que logren, el monto del objetivo mensual se distribuye entre todos.

Existe un fondo de ahorro y caja de ahorro, se les dan préstamos pequeños que los pagan máximo en un mes. Con este sistema llevan cinco años.

Existe buena relación entre el personal y comunicación entre los administradores

### **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:**

Comenta el dueño del restaurante que se les está evaluando constantemente cuando están atendiendo a los clientes. Además cuando hacen juntas del personal, se comentan los errores y experiencias para poder determinar la capacidad que tienen para resolver problemas.

Cuentan con pequeñas encuestas para evaluar la satisfacción al cliente, pero casi no las ocupan. No hay una programación. Las meseras les preguntan a los clientes como fueron atendidos o si tuvieron algún problema.

Tienen proveedores establecidos que les surten y les llevan los productos al restaurante, los congelados por ejemplo van a Sam's Club por ellos directamente.

Los empleados están capacitados para resolver situaciones que se les presenten, si no está alguna de estas en sus manos, está el gerente para ayudarlos a resolverlo.

## **RESTAURANT “EL ITALIANO”**

**DIRECCIÓN:** BLVD. ÁVILA CAMACHO # 100, COL. CENTRO

**TIPO DE COMIDA:** ITALIANA

**HORARIO:** LUNES A JUEVES DE 1:00 PM - 10:30 PM, VIERNES Y SÁBADO SE CIERRA A LAS 11:30 PM Y LOS DOMINGOS A LAS 10:00 PM

**PERSONA QUE SE ENTREVISTÓ:** SRA. ALMA ADRIANO NUÑEZ

**PUESTO:** DUEÑA DEL RESTAURANTE

### **GENERALIDADES:**

Iniciaron primero el negocio con el restaurante Taka Zaki, de comida japonesa, tenían una mueblería en el mismo local, sus hijos le recomendaron ponerlo al mismo tiempo que el otro restaurante, el estilo es italiano por que uno de los dueños es originario de allá.

Lo que el esposo de la señora Malú (dueña del restaurante) le sugería, es que no se hiciera publicidad, que se diera a conocer poco a poco, para que no creciera mucho y se saliera del concepto que ellos querían; familiar y exclusivo.

Empezó el negocio por una cuestión familiar, se hizo con la finalidad de tener un centro de reunión de todos los miembros de la familia.

También es que a la dueña le gusta dar servicio y este giro de negocio, también por que sus hijos ya están casados y por hacer algo de provecho.

No les interesa que sea muy popular, no va a abaratar las cosas ni a encarecerlas, realmente la finalidad es que sea exclusivo y familiar. Las bebidas no las fomentan, cierran temprano.

## **RECURSOS HUMANOS:**

El perfil ideal para contratar a su personal, es que sea una persona honesta, con buena actitud y con deseos de trabajar. El reclutamiento lo hacen por medio del periódico local.

Llenan una solicitud y se les hace una entrevista en base a la información que proporcionan los solicitantes.

Los empleados van escalando los puestos para poder conocer todas las labores que se hacen en el restaurante y de esa forma se vayan desarrollando.

Tienen 3 en salón, 3 en cocina, comparten empleados con el restaurante Taka Zaki del cual son también dueños. Cuentan con un menú compartido.

Horario y días de trabajo, son de 1:00 de la tarde a 10:30 de la noche de lunes a jueves, viernes y sábado hasta las 11:30 y el domingo cierran a las 10:00 trabajan todos los días del año, menos 25 de Diciembre y 01 de Enero.

Los dueños les brindan la capacitación inicial y si ven que son estables los mandan a tomar más capacitación.

Los empleados van escalando los puestos para que los conozcan y puedan saber el trabajo de sus compañeros y ponerse en sus zapatos.

Aunque no se da muy frecuentemente, se les dan a las personas que son los pilares, a los meseros se les manda a la CANACO.

Se han dado cuenta que si a una persona las preparan para otras labores más complicadas no pueden, deben tener cuidado como lo manejan, ya que no todos tienen la misma capacidad.

A los empleados se les ayuda con la vivienda, con el seguro social y se les dan bonos por su buen desempeño.

Uno de los problemas que es muy marcado es que a nadie le gusta que otro compañero le de órdenes y otro, es que hay pocos empleados que saben mandar. Se cubren mucho cuando les preguntan por algo que se hizo mal, no son amigos, por que si fuera así se corregirían, son solo compañeros.

Existen conflictos entre los de cocina y los meseros por falta de paciencia de parte de los últimos por el tiempo de espera de los platillos.

Las propinas se dividen, por que todos integran un trabajo en equipo y tanto como los que no dan la cara al cliente como los que la dan, llevan la misma responsabilidad para darle un buen servicio.

Uno de los empleados claves para que se pueda llevar a cabo de manera eficiente el trabajo en equipo es el coordinador de los platillos, es el que canta y pasa los mismos, dice cual es primero y cual después para sacar la comandas completas y a tiempo.

### **SATISFACCIÓN AL CLIENTE:**

Se les evalúa continuamente, como es un establecimiento con pocos empleados, la dueña está al pendiente permanentemente de los movimientos que se hagan.

Para evaluar la calidad de los productos y servicios, se les pasan a los clientes unas encuestas para investigar que les pareció el servicio, la comida, los precios y además se les pide que den sugerencias.

La ventaja que tienen es que todos comen en el restaurante los hace ver errores y estar en vigilancia permanente.

La dueña prueba los guisados que se preparan para saber que esté en óptimas condiciones y con los ingredientes adecuados.

No utilizan ningún insumo enlatado, todo es fresco, y están al pendiente del abastecimiento continuo de los productos.

Tienen proveedores establecidos, aunque la dueña hace muchas compras para asegurarse de encontrar los ingredientes necesarios para sus platillos y así mantener el sabor de estos.

Lo que han hecho es ir variando el menú, sacan platillos que no los piden tanto e implementan otros nuevos. Además se han ido perfeccionando en el servicio, estar muy pendientes de la imagen y de la presentación de los platillos.

La dueña siempre está pensando en el cambio de la decoración dependiendo la temporada.

Una de las estrategias que utilizan es que los platillos estén muy bien presentados y elaborados con los mejores ingredientes para que los comensales se vayan satisfechos de acuerdo con sus requerimientos.

Están muy atentos al gusto de la gente, se revisan los platillos que casi no piden y meten otros nuevos en el menú. Les interesa mucho la presentación de los platillos.

Además la dueña está casi todo el tiempo en el restaurante, se encarga de surtir todos los insumos necesarios, que estén frescos y si no encuentra alguno busca un equivalente que no altere el sabor del platillo.

Tienen la capacidad los empleados de poder solucionar cualquier situación que se les presenten. Tienen control de las cámaras de refrigeración y congelación, hay una persona encargada que está al tanto del negocio si los dueños salen, aunque procuran estar uno de los dos por cualquier circunstancia difícil que se llegara a suscitar con los clientes.

**RESTAURANTE “CHIC´S DEL HOTEL VARADERO”**

**DIRECCIÓN:** MALECÓN COSTERO # 411 COL. CENTRO

**TIPO DE COMIDA:** INTERNACIONAL

**HORARIO:** DE 7 AM A 11:00 PM

**PERSONA QUE SE ENTREVISTÓ:** SR. JUAN RAMÓN REYES CABELLO

**PUESTO:** GERENTE DEL RESTAURANTE

**GENERALIDADES:**

Fue un proyecto que se generó del comentario de un contador que le llevaba sus asuntos al dueño del restaurante, le sugirió que pusiera un hotel en ésta zona que había solamente dunas y unas cuantas palapas en la playa, en ese momento se pensaba que no iba a resultar pero ya con visiones de futuro se aterrizó el proyecto. Empezó el hotel a funcionar y luego se con un pequeño restaurante, al cabo del tiempo se mejoró, se hizo el malecón y finalmente quedó en una zona privilegiada. Fue creciendo, comenzó con 26 habitaciones las cuales se fueron multiplicando con el tiempo y el restaurante fue de la misma forma mejorando.

El restaurante se encuentra dentro del Hotel Varadero, está enfrente al mar, en el malecón costero. Está dividido en dos secciones, cuenta con varias mesas y sillas, con un área de sillones con mesas empotradas el piso y varias lámparas bajas. Con aire acondicionado, recién remodelado, es amplio, tiene televisiones, barra para buffet, mesas, área de caja, baños para damas y caballeros, cocina amplia y una puerta que comunica al hotel.



## **RECURSOS HUMANOS:**

Las personas que desean entrar a trabajar deben contar con un perfil específico como: gente joven, alta, bien parecida, muy ágil con sus servicios, sonriente, que tenga carisma y que llegue por una temporada larga. La forma de reclutar es por medio del periódico.

Para la contratación se les pide una solicitud y los documentos necesarios, después se le da seguimiento y se verifica que todos los papeles estén completos.

Cada año se hace capacitaciones por parte de la Secretaría de Turismo. Se les imparten diferentes cursos tales como: servicio al cliente, cursos de cocina, manejo de alimentos y bebidas y algunos que se les imparten por medio de la Secretaría de Salud.

Ellos piensan llegar a una excelencia, es que el cliente salga satisfecho, que se trabaje con la mejor gente y que los alimentos estén frescos y hechos con los mejores ingredientes.

Buscan patrocinio del ayuntamiento y del Gobierno del estado en el cual les dan precios accesibles y a veces también se busca que todos los hoteles a través de la Asociación de Hoteles y Moteles se traigan cursos más económicos.

No están certificados, piensan que la certificación se la da uno mismo, haciendo gente profesional que cumpla con todos los parámetros necesarios.

La visión que tienen a futuro respecto a hacer a la gente profesional, es tener un intercambio con las escuelas de turismo, para que los empleados vayan conociendo la teoría. Les interesa que sus empleados tengan los conocimientos adecuados para su trabajo.

Uno de los principales incentivos que tienen los empleados es que el restaurante tenga clientes, por que el motivo principal es que tengan ingresos y eso lo logran teniendo gente. Por otra parte, cada año se les hace una fiesta de fin de año y se les dan regalos, el día de la madre, el día del niño y también cuando el tiempo está bien una vez al año, se les hace una convivencia en la playa.

Anteriormente le otorgaban al personal premios por el empleado del mes, pero desde que están en remodelación no lo han hecho.

El ambiente que prevalece entre los empleados es cordial, no hay problemas entre ellos, esto ayuda al buen funcionamiento de sus labores. Esto se ha logrado con el tiempo, ya que se han tenido que conocer bien entre ellos y las necesidades que tiene cada uno en su trabajo.

Lo que ha ayudado a lograr que se de un buen trabajo en equipo es que los empleados van escalando los puestos, así les sirve para conocer las diferentes funciones de cada uno de sus compañeros.

Conocer a los empleados es para ellos muy importante, ya que así pueden saber lo que realmente son sus alcances en la empresa y la actitud con la que tratan al cliente.

Piensen que la psicología es sumamente importante en estos negocios ya que se aprende a percibir a los clientes, dependiendo de su comportamiento es lo que desea que se le de, es saber detectar lo que el cliente quiere.

## **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:**

Les gusta encontrar a los empleados haciendo bien su trabajo, existe supervisión continua.

Es un restaurante que depende totalmente del hotel, ésta área está organizada por centros de jefes de consumo, la cual cuenta con una jefa de cocina, meseros y cocineras.

Están asignadas cuatro áreas en las cuales hay dos meseros en cada una de ellas, para cubrir las necesidades al cien por ciento.

El tipo de evaluación que se hace es por medio de: sondeos en cuanto a la calidad del servicio en los alimentos, la presentación, el tiempo de atención, se utilizan formatos especiales para aplicarlos.

Se preocupan por que los alimentos se encuentren en muy buen estado ya que los empleados también comen ahí y saben la limpieza con la que se hacen los platillos.

Cuentan con proveedores establecidos, así no tienen problemas de abastecimiento y realmente saben que son confiables y frescos los productos que ofrecen a sus clientes.

Están en tiempo de remodelación, ya que se están preocupando por que han llegado varios hoteles grandes y quieren recuperar a la gente que se les ha ido.

Dentro de los proyectos quieren crear una biblioteca interna para que las cocineras y meseros consulten y que hayan aportaciones de parte de ellos, ya que todo el menú es un compendio de la práctica de todos.

Las estrategias que utilizan es de tiempos y movimientos, por ejemplo; en que tiempo llega un cliente, en cuanto se le atiende, en cuanto se le sirve y en que momento se retira del restaurante.

Lo importante es darle gusto al cliente y conocer al cliente, identificarse con él, es decir personalizar el servicio.

Existen empleados de muchos años, hay seguridad en el trabajo, cuentan con clientes que laboran con ellos desde que se abrió esto es hace casi 25 años, “esto demuestra, (comenta el gerente) que habla bien del ambiente que hay entre el personal”.

Les enseñan el camino y les dicen hasta donde tienen la capacidad para resolver un problema, ya cuando la situación a tratar supera su capacidad, deben de comunicarlo para su resolución inmediata. De una o de otra manera les interesa a los altos mandos estar enterados de los pormenores que pasan en el restaurante.

# ANEXO III

## GRÁFICAS

## GRÁFICAS

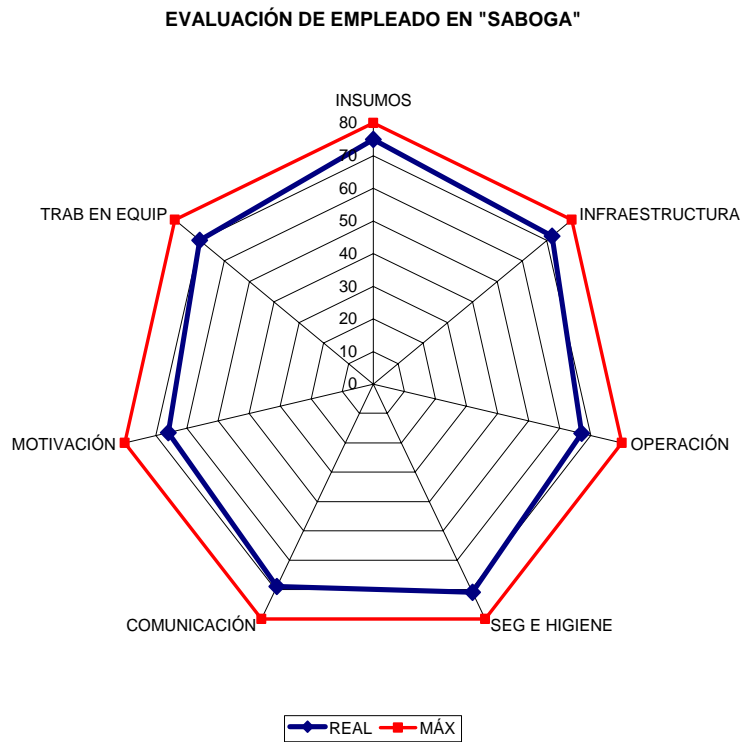
Las siguientes gráficas nos muestran la puntuación real (línea azul) que se obtuvo de las respuestas en las encuestas aplicadas de las áreas evaluadas en los restaurantes en relación con la puntuación máxima (línea roja).

Cada gráfica tiene diferente puntaje, esto es porque no se les aplicó al mismo número de personas en cada restaurante, por lo que varía la puntuación máxima que debieron de haber obtenido si contestaban todos de forma satisfactoria en todas las preguntas.

A continuación se presentan las gráficas divididas en dos grupos:

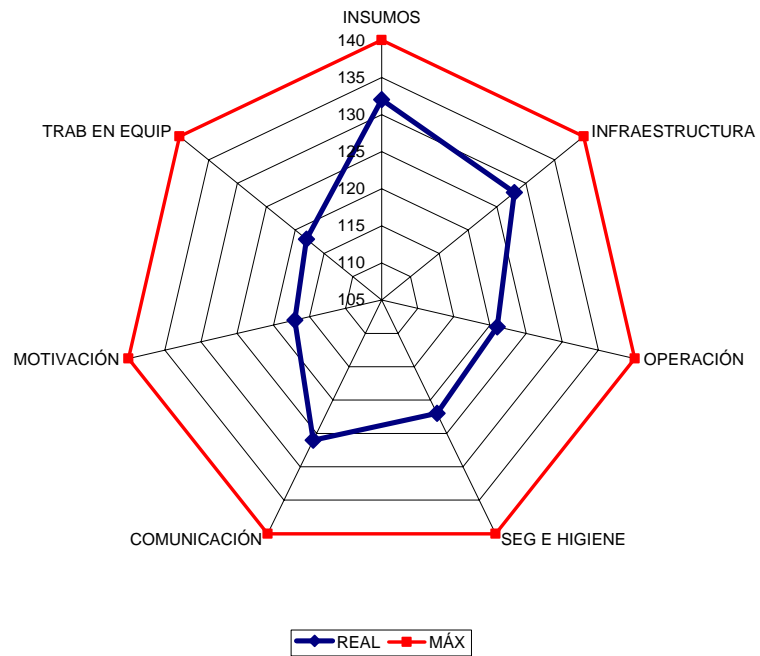
- a) Las que corresponden a los empleados
- b) Las que pertenecen a los clientes

## GRÁFICAS DE LAS ENCUESTAS DE LOS EMPLEADOS



Como se puede apreciar las áreas que obtuvieron menor puntaje y que se encuentran más alejadas de la línea máxima es la de motivación y operación y la que se ubica más cerca es la de insumos.

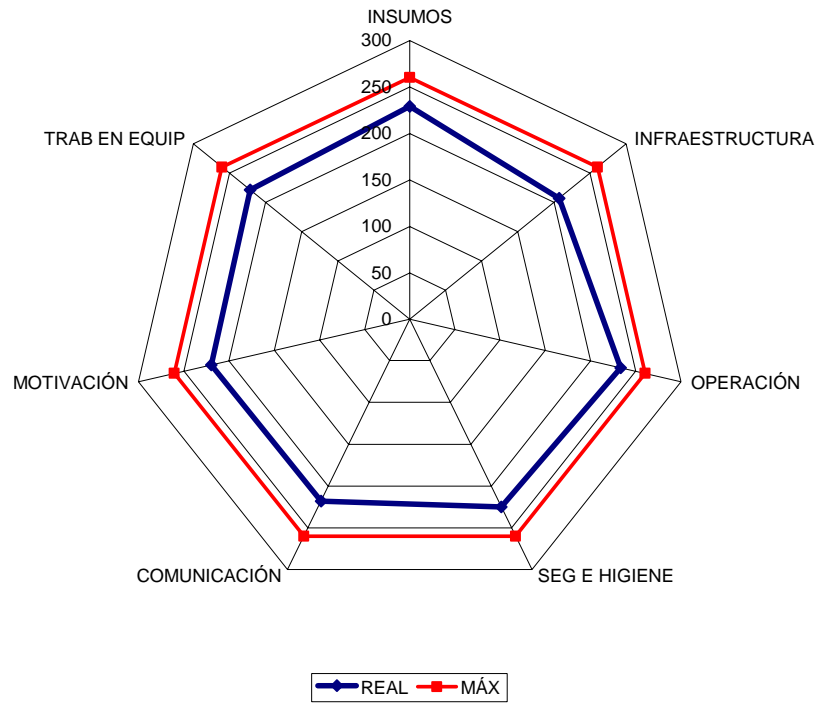
### EVALUACIÓN DE EMPLEADOS EN "VARADERO"



Se puede percibir que las áreas que lograron menos puntaje son: motivación y trabajo en equipo, por otro lado, la que se acercó más a la puntuación máxima fue la de insumos.

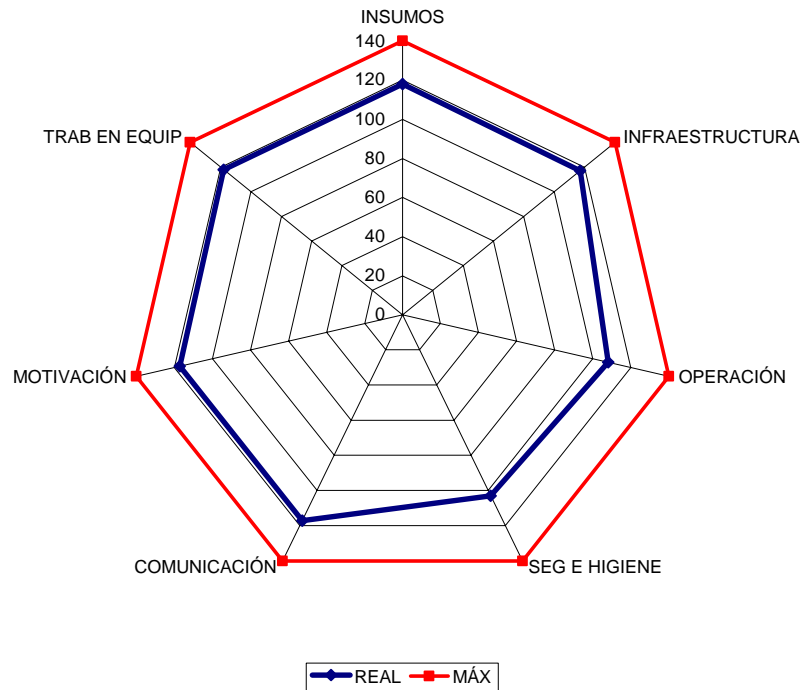


### EVALUACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN "LA FLOR DEL ISTMO"



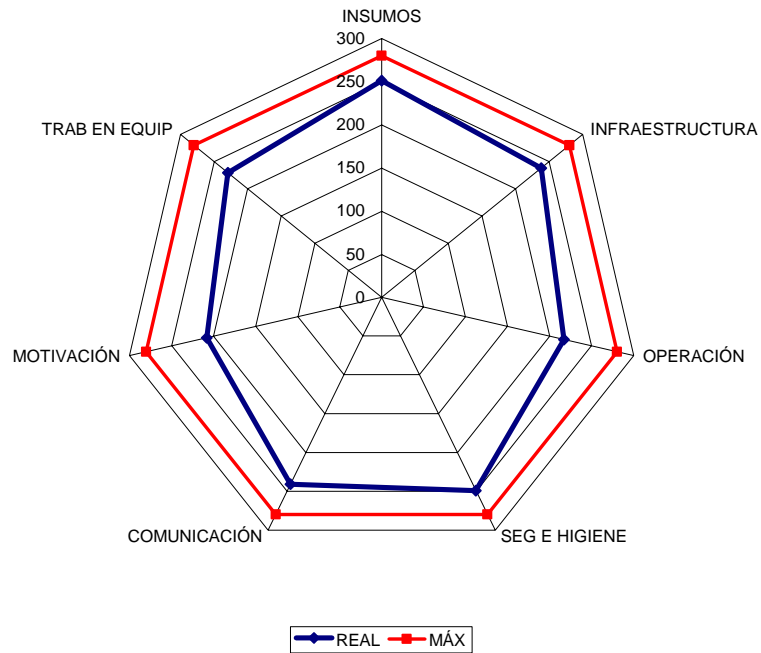
En este restaurante se pudo observar según las respuestas que dieron los empleados, que el área que se acercó más a la puntuación máxima fue la de operación y la que se alejó más en relación a las demás, fue la de infraestructura.

### EVALUACIÓN DE EMPLEADOS EN "RANCHO VIEJO"



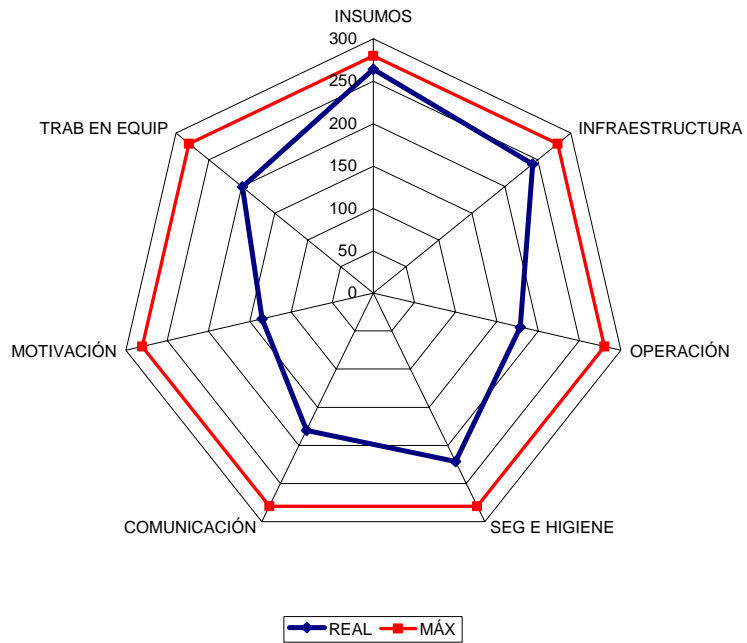
Las áreas que se alejaron más en esta gráfica en relación a las demás de la puntuación máxima, fue la de seguridad e higiene y operación, por el contrario las demás se encuentran a la misma distancia con respecto a la línea roja.

### EVALUACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN "TERRANOVA"



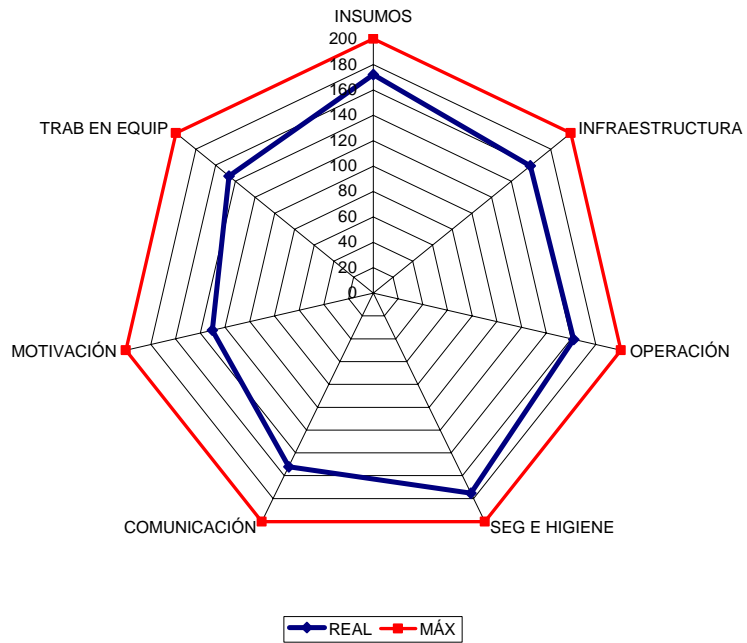
Según las respuestas de los empleados de este restaurante, las áreas que resultaron más alejadas de la puntuación máxima fueron motivación y operación, por otro lado el área que obtuvo mayor puntaje fue la de insumos.

### EVALUACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN "PIQUITOS"



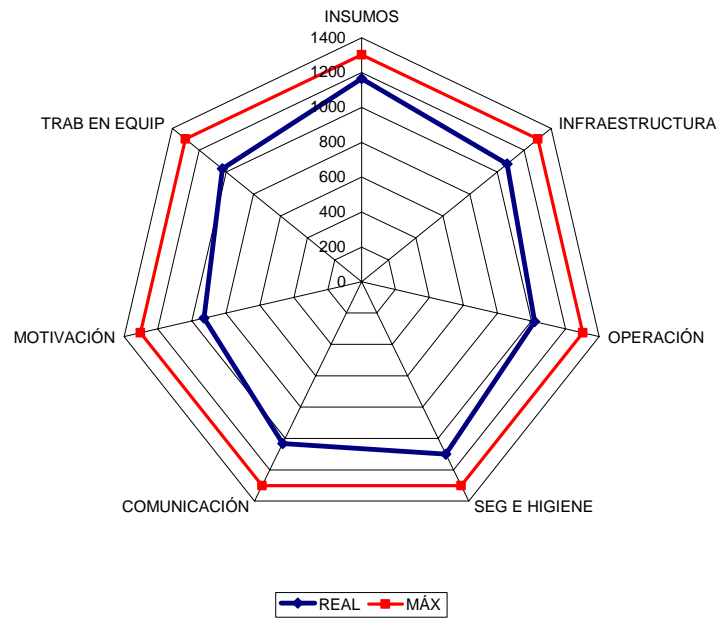
Como se puede observar en esta gráfica, las áreas que se alejaron más de la puntuación máxima fueron las de motivación y operación, la que se acercó más fue la de insumos.

### EVALUACIÓN DE EMPLEADOS EN "HERMANOS CARRIÓN"



En este restaurante las áreas que se encuentran más retiradas de la línea roja (puntuación máxima), son motivación y trabajo en equipo, la que se aproximó más es la de seguridad e higiene.

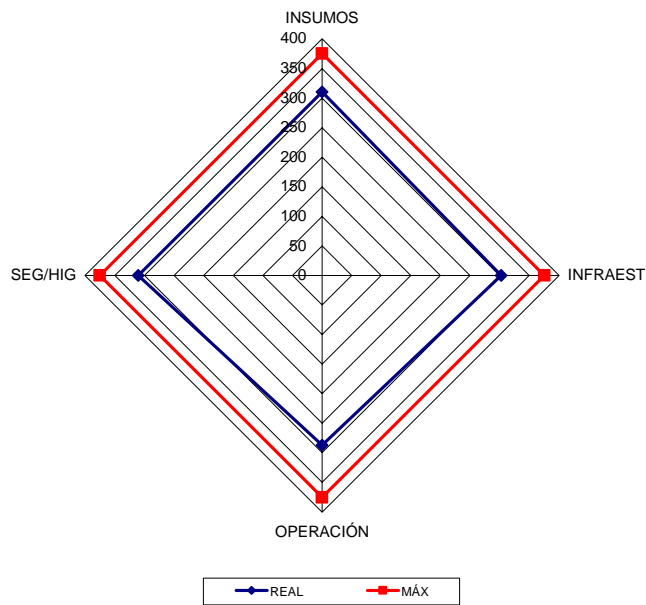
### EVALUACIÓN GENERAL DE EMPLEADOS



La presente gráfica nos muestra el panorama general de todas las áreas evaluadas a los 8 restaurantes. Las áreas más débiles fueron las de motivación y operación, la que obtuvo mayor puntaje fue la de insumos.

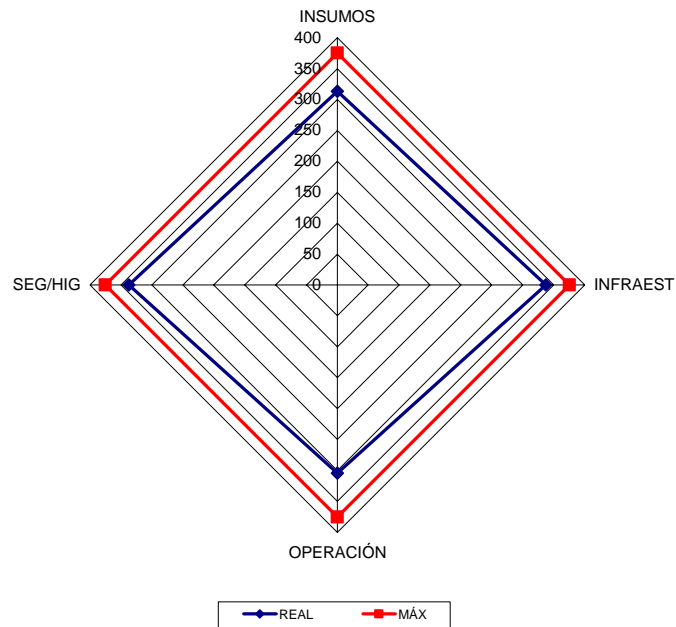
## GRÁFICAS DE LAS ENCUESTAS DE LOS CLIENTES

### RESTAURANTE "SABOGA"



La presente gráfica nos presenta que el área que se encuentra más apartada de la puntuación máxima es la de operación, por lo que respecta a las demás están casi a la misma distancia, por lo que se consideran que están en la misma situación.

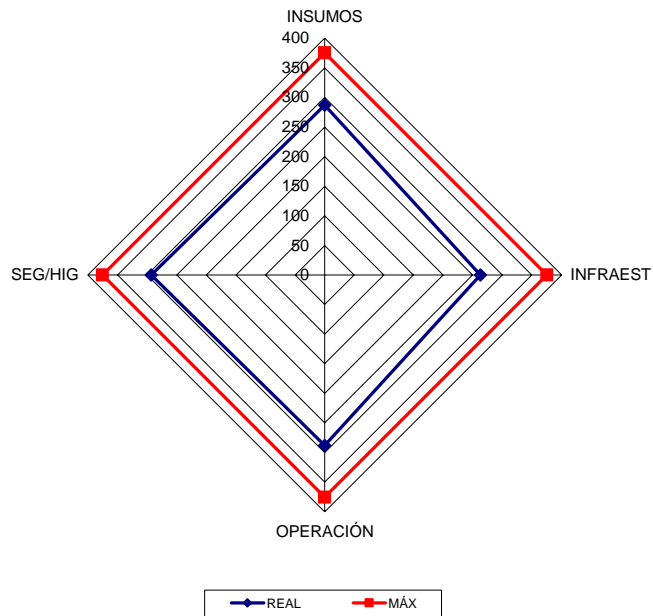
### RESTAURANTE "LOS LIRIOS"



El área que resultó más alejada de la puntuación máxima fue la de operación, las que se encuentran en la misma distancia son las de infraestructura y seguridad e higiene, la otra restante que es la de insumos casi está a la misma distancia.

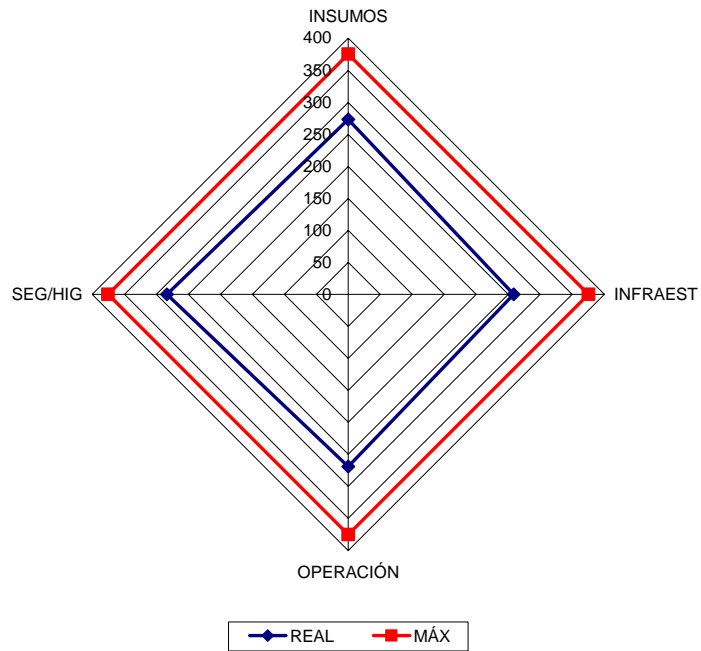


### RESTAURANTE "LA FLOR DEL ISTMO"



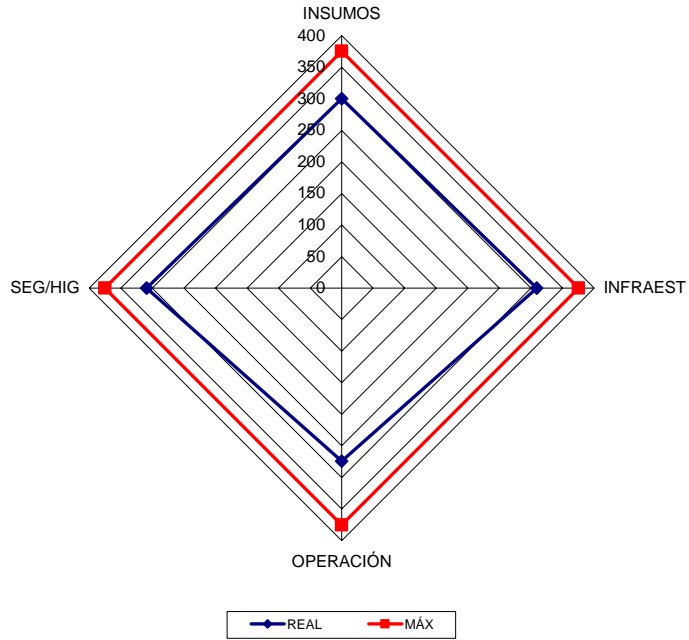
En este restaurante el área que salió más débil fue el de infraestructura, ya que se encuentra más lejos que las demás, por otro lado, la que salió más fuerte fue la de seguridad e higiene, siendo esto por que se encuentra más cercana a la puntuación máxima.

### RESTAURANTE "HERMANOS CARRIÓN"



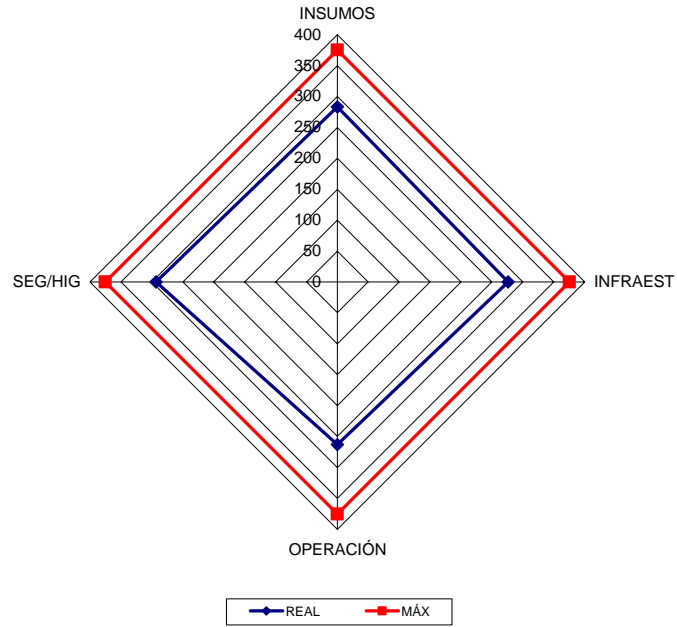
Como se puede percibir el área que resultó más separada de la puntuación máxima fue la de infraestructura y la que se aproximó más fue la de seguridad e higiene.

### RESTAURANTE "PIQUITOS"



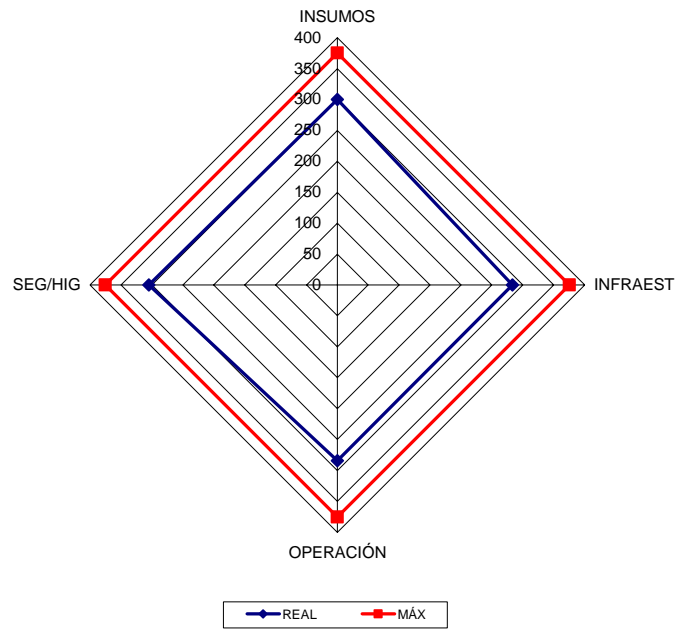
Aquí nos muestra la siguiente gráfica que el área que se aparta de la puntuación máxima es la de operación y las que se acercaron más fueron las de infraestructura y seguridad e higiene.

### RESTAURANTE "RANCHO VIEJO"



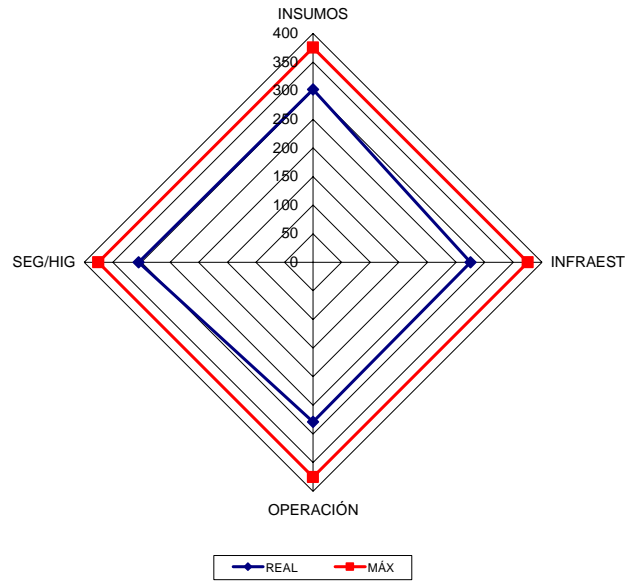
En esta gráfica nos presenta que el área que se alejó más de la puntuación máxima fue la de operación y la que se aproximó más fue la de seguridad e higiene.

### RESTAURANTE "CHIC'S"



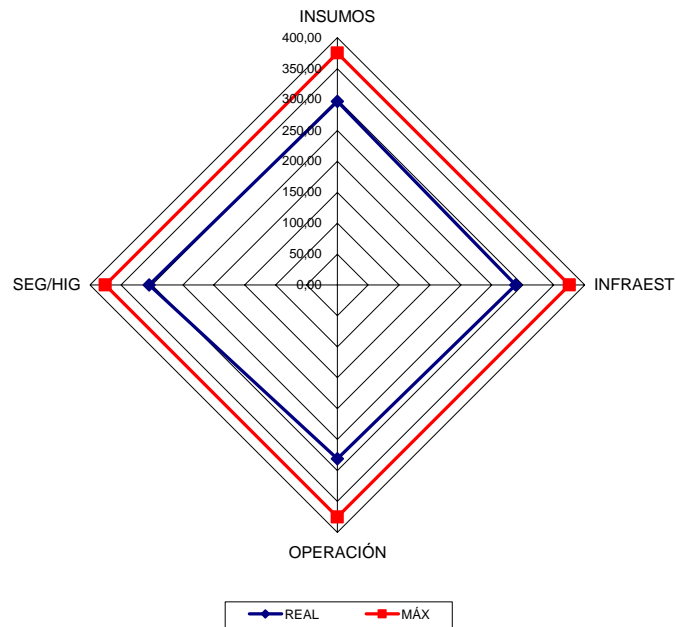
La situación de este restaurante es que el área que resultó más débil fue la de infraestructura y la más fuerte fue la de seguridad e higiene.

### RESTAURANTE "ITALIANO"



El área de infraestructura fue la que resultó más retirada de la puntuación máxima en este restaurante, por otro lado, las áreas que se encuentran más cercanas con el mismo porcentaje, fueron las de insumos y seguridad e higiene.

### EVALUACIÓN GENERAL DE CLIENTES

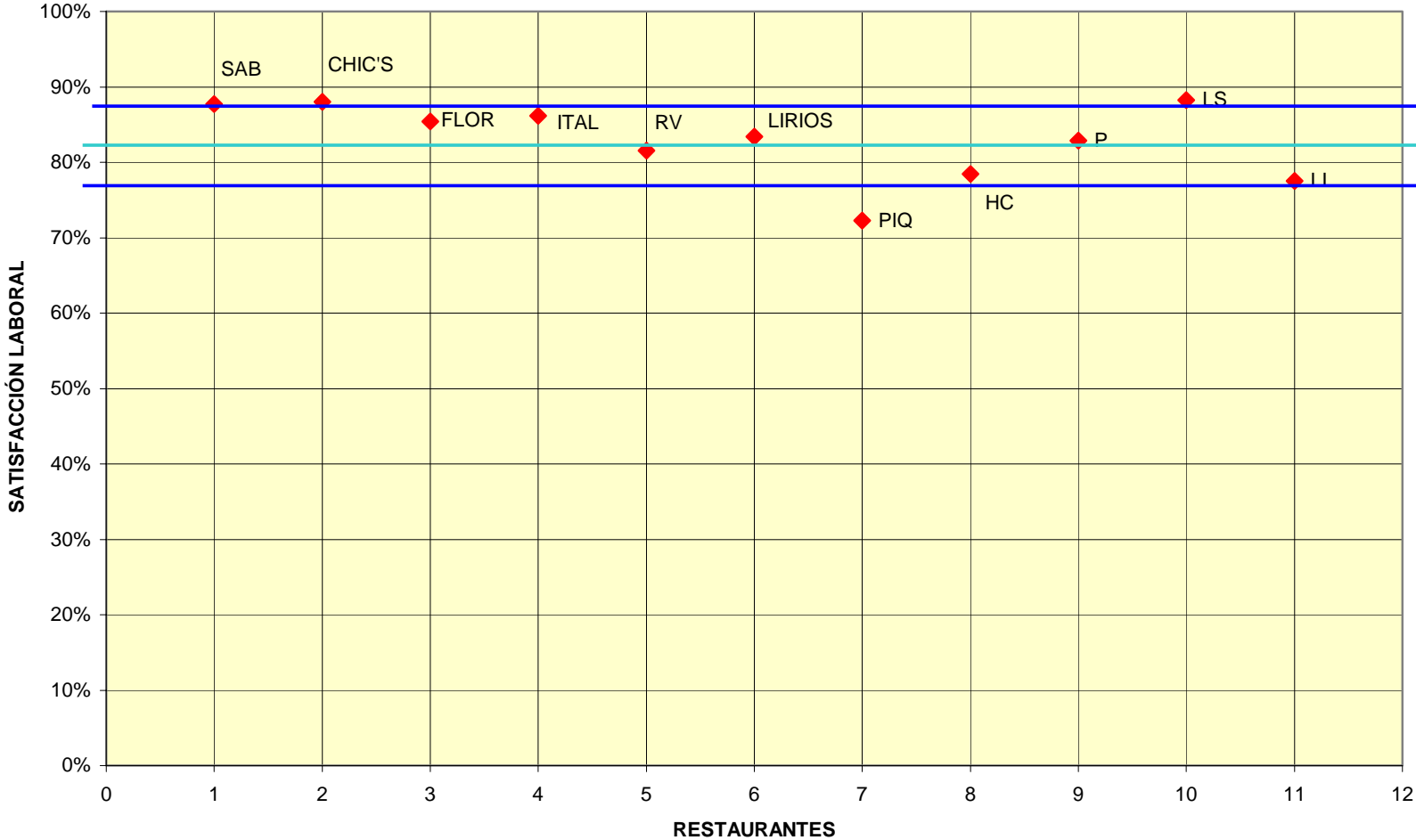


Por último, se encontró que los clientes opinaron que el área que no se encuentra en óptimas condiciones de acuerdo a los resultados de las encuestas fue la de operación y la más alta fue la de seguridad e higiene.

**ANEXO IV**  
**EVALUACIÓN DE**  
**RESTAURANTES**  
**(RANGO ESTÁNDAR)**



EVALUACIÓN GENERAL DE RESTAURANTES (EMPLEADOS)  
RANGO ESTÁNDAR



### EVALUACIÓN GENERAL DE RESTAURANTES (CLIENTES) RANGO ESTÁNDAR

