



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

UNIDAD IZTAPALAPA

TESINA QUE PARA OBTENER EL TÍTULO  
DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION

PRESENTAN:

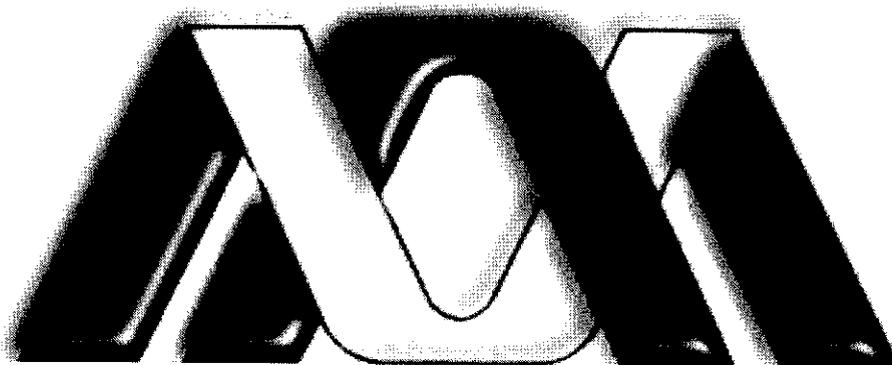
CANCINO SALAZAR SILVIA ESTHER  
CANO CRESCENCIO FANNY  
HERNÁNDEZ ESTÉVEZ CARLOS ERNESTO

“LA CAPACITACIÓN COMO EJE PRINCIPAL  
DE UNA ESTRATEGIA DE CALIDAD Y SERVICIO  
PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS  
DEL SECTOR RESTAURANTERO”

ASESOR:

MTRO. ADALBERTO CABELLO CHÁVEZ

ENERO, 2005



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**UNIDAD IZTAPALAPA**

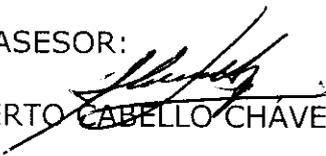
TESINA QUE PARA OBTENER EL TÍTULO  
DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION

PRESENTAN:

CANCINO SALAZAR SILVIA ESTHER  
CANO CRESCENCIO FANNY  
HERNÁNDEZ ESTÉVEZ CARLOS ERNESTO

**"LA CAPACITACIÓN COMO EJE PRINCIPAL  
DE UNA ESTRATEGIA DE CALIDAD Y SERVICIO  
PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS  
DEL SECTOR RESTAURANTERO"**

ASESOR:

MTRO. ADALBERTO  CABELLO CHÁVEZ

ENERO, 2005

## ÍNDICE

	PAGS.
JUSTIFICACIÓN.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5

### CAPITULO I

#### LA INDUSTRIA RESTAURANTERA

1.1 Breve preámbulo sobre la historia de los restaurantes en México. ....	7
1.2 Características y Problemática del Sector Restaurantero Según CANIRAC .....	9
1.3 Las PYMES del Sector Restaurantero en el Distrito Federal. ....	11

#### Descripción estadística del sector

1.4 Algunos organismos de apoyo para la Industria Restaurantera. ....	13
1.4.1 Cámara Nacional de la Industria Restaurantera (CANIRAC). ....	13
1.4.2 Instituto de Capacitación y Desarrollo de la Industria Restaurantera (ICDIR). ....	15
1.4.3 Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS). ....	17

### CAPITULO II

#### ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA A TRAVES DE LA CALIDAD Y EL SERVICIO

2.1 Definición de Calidad. ....	18
2.1.1 Calidad. ....	18

2.1.2 Evolución de calidad. ....	19
2.1.3 Descripción del papel fundamental de la dirección para la calidad en el servicio al cliente.....	21
2.2 Servicio. ....	22
2.3 Cliente. ....	30
2.4 Calidad total del servicio en el Sector Restaurantero ....	43

### CAPITULO III

#### LA CAPACITACIÓN COMO ESTRATEGIA PARA ELEVAR LA CALIDAD Y EL SERVICIO

3.1 Estrategia. ....	45
3.2 Capacitación. ....	50
3.3 Diseño de las acciones para llevar a cabo la capacitación. ....	51

### CAPITULO IV

#### INVESTIGACIÓN DE CAMPO EN LA INDUSTRIA RESTAURANTERA

4.1 Planteamiento del problema. ....	59
4.2 Metodología. ....	60
4.2.1 Análisis de la información. ....	60
4.2.2 Interpretación de los resultados. ....	69
4.2.3 Conclusiones. ....	70
Bibliografía. ....	71

## JUSTIFICACIÓN

En todos los países existen coincidencias en señalar la importancia estratégica de la calidad del servicio como medio fundamental para generar el desarrollo sostenible de las sociedades.

Y sobre base de la afirmación anterior es que decidimos investigar acerca del tema, debido a las inquietudes personales que presentamos cada uno de nosotros, que al estar trabajando conjuntamente, descubrimos la utilidad de las diversas versiones y diferentes enfoques que cada uno le ha dado a la investigación y que al unirlos, se muestran como un todo que nos resulta útil como profesionales.

La presente investigación bibliográfica y de campo, se realizó con motivo de cubrir el requisito de la Tesina, para obtener el título de Licenciado en Administración.

El interés por este tema surgió gracias el deseo de desarrollar un proyecto de inversión en un restaurante, o en un bar; y el desarrollo de una investigación de carácter económico en el Distrito Federal de la Ciudad de México.

Consideramos a la Sector Restaurantero porque nos damos cuenta que es un sector importante para activar la industria, ya que ésta, junto con las demás PYMES, representan según INEGI el 95% de la actividad económica nacional.

## INTRODUCCIÓN

En este trabajo de investigación lo que trataremos de explicar, y dar a conocer, será el comportamiento fundamental de los restaurantes-bar, que como PYMES desarrollan un importante papel dentro de nuestro contexto económico. Todo el desarrollo del estudio lo realizamos basándonos en el criterio de calidad, esto es, todo en cuanto a la calidad del servicio que ofrecen los restaurantes-bar a sus clientes y la capacitación como un factor determinante de la misma; así como la reacción que tienen los clientes al recibir o no calidad en el servicio.

Este trabajo es una investigación cualitativa en la que trataremos de evaluar la opinión de gerentes administrativos y clientes de los restaurantes-bar, se analiza a la empresa desde un enfoque administrativo donde la capacitación al personal dirigida al servicio es una estrategia para conseguir la calidad en el mismo.

Para lograr lo expuesto antes desarrollamos el trabajo de investigación en cuatro capítulos:

### Ü EL SECTOR RESTAURANTERO:

Aquí echamos un vistazo a lo que podríamos llamar el modelo del restaurante bar en México y que da lugar a una imagen hacia el lector, del ambiente, principalmente cultural, que ha rodeado a este. Esto con el propósito de que se forme la idea de la magnitud de su importancia, y por tanto identifique que la calidad del servicio al cliente es la esencia del sector restaurantero.

### Ü ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA A TRAVES DE LA CALIDAD Y EL SERVICIO:

Para nosotros satisfacer las necesidades de los individuos es calidad por eso que en este capítulo definimos a la calidad, su evolución, el cliente y sobre todo algo muy importante es que describimos como es que la calidad va al unísono del servicio, y puede usarse como estrategia.

## ü LA CAPACITACIÓN COMO ESTRATEGIA PARA ELEVAR LA CALIDAD Y EL SERVICIO

Presentamos en este capítulo cómo la capacitación puede utilizarse como estrategia para elevar la calidad del personal que ofrece algún servicio todo de manera planeada y consiente por parte de directivos-administradores.

## ü PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN

Presentamos en este último capítulo la rica información que obtuvimos de nuestro instrumento de medición, comparamos los resultados, y terminamos el mismo concluyendo que la investigación en general, nos ha permitido experimentar hechos que son muy útiles para nosotros,.

Además podemos definir a la calidad como el conjunto de características propias que permite apreciar o comparar alguna cosa con otras de su misma naturaleza, que puedan llegar a satisfacer a nuestro cliente.

Y que, como el lector puede comprobar, la calidad es satisfacer al cliente en cuanto se cumpla con sus necesidades de gusto, uso, precio, atención, etc.

## CAPITULO I

### EL SECTOR RESTAURANTERO

En este primer capítulo, se detalla, a manera de ilustración, un lugar que fue la base para crear lo que en la actualidad conocemos como un restaurante-bar, nos permite echar un vistazo al lugar y tener una imagen de un restaurante en México. Esto con el propósito de sumergir al lector en el ambiente, principalmente cultural, que ha rodeado a este sector. Esto para que se forme la idea de la magnitud de su importancia, y sobre todo que verifique el criterio con el que manejamos el tema, que es el de una innovación constante para lograr, mediante la capacitación como estrategia, la calidad del servicio al cliente dentro del sector restaurantero.

#### 1.1 Breve preámbulo sobre historias de restaurantes en México.

Hacemos una pequeña referencia en especial a un restaurante-bar que tiene tradición en este rubro: "*La casa de los Azulejos*", que actualmente esta ubicada en la colonia Centro, de la Ciudad de México.

El restaurante no nace con la finalidad expresa de proporcionar este servicio, sino como el resultado de la expansión de sus actividades; ya que su actividad original fue la de farmacia, fundada en el año de 1903, bajo el régimen del Porfiriato, donde, según la elite, existía en México desarrollo industrial y económico. Con el paso del tiempo y el crecimiento de sus operaciones se extendió a otros rubros como venta de regalos, dulcería, bares, venta de libros, joyería y aparatos electrónicos.

Para el año de 1907, el crecimiento de las actividades comerciales precisaba de un local más grande. Hacia 1919, y tras el éxito obtenido por ese negocio, se trasladaron a lo que hoy se conoce como "*La Casa de los Azulejos*"; que en aquel tiempo contaba con los departamentos de farmacia, de regalos, de novedades, y un elegante salón de té, entonces cambiaba su razón social.

Esta cadena en la actualidad se compone de 100 establecimientos.

Por otro lado, podemos describir la imagen de una cantina de México en aquel tiempo.

Las cantinas, o bares a la manera americana, sobria y pulcra, no proceden en México hasta iniciado el Porfiriato. Lo que existía antes

de los años en que gobernaba el General Porfirio Díaz, eran las clásicas tabernas procedentes del periodo Colonial. Mesillas corrientes de *pino* llenas de grasa y con quemaduras abundantes ocasionadas por los cigarrillos olvidados en su borde; taburetes de duro asiento y también de palo blanco sin pintar; humoso quinqué colgado en el centro del cuarto con una gran pantalla de hojalata cuyo brillo opacaron los múltiples punteos de las moscas; velas de sebo en chorreados candeleros de barro o bien de hojalata; vasos toscos de vidrio texcocano; copas desiguales, despostilladas las más de ellas; botellones grasosos, nada diáfanos, la mugre y el uso les quitó todo el brillo; piso sucio, barrido solamente una vez al día, y por lo mismo, regado de colillas apestosas, de pedazos de papel despedazados, en las telarañosas paredes, viejas litografías ya decoloradas.

El que atendía la casa, era un grosero y rudo español, gachupín de corrupta alpargata y pechera *llena* de pura mugre, o era un mexicano chamagoso, de insurrecta cabellera que se apaciguaba de vez en cuando con las uñas que le servían de peine. Todo esto hediondo y asqueroso, fue a parar a los barrios y a poco también de allí lo desplazó la moderna innovación yanqui.

En las calles del centro de la Ciudad de México estaban los limpiísimos aposentos con el cantinero bien afeitado o con *feces* rojos, su vestido era blanco y por donde quiera derramaba sonrisas y amabilidades sin fin. Altos los mostradores, con una imprescindible bada de metal pulido a su pie, las mesillas de cubierta de mármol, las sillas de bejuco, de las llamadas austriacas, los camareros que atendían a la clientela con largos mandiles blancos, albeantes de limpieza. Todo estaba lleno de aseo y esmero.

Entonces comenzaron a saborearse las bebidas compuestas con suma habilidad en las que mezclaban sabores distintos para sacar uno sobresaliente que era exquisito, fue entonces que se conocieron los *cock-tails*, los *high-balls*, los *draks*, los olorosos *mint-jules*.

Como complemento y para incitar las ganas de beber, estaba en una mesa aparte el *free-lunch*, abundante, succulento y caliente, que alborotaba el apetito. Había de todo, pavo al horno, entre rodajas de limón y de cebolla que trascendía fragante, aceitoso bacalao a la manera vizcaína, entre su salsa espesa en la que resaltaba el verde oscuro de las aceitunas y ponían su preciosa nota de color las gruesas rebanadas de pimiento morrón rojo; rubias milanesas muy bien rebozadas entre frescas hojas de lechuga, carne de puerco en chile verde picoso; la masa guinda de los frijoles refritos; barbacoa que se deshacía de puro tierna y vaporizada caliente; caldosas rajitas con queso fresco, abundante pan rebanado y altos rimeros de pequeñas y delgadas tortillas con un hornillo cercano para calentarlas.

Con cualquier cosa que se gastara en bebida, un vaso de cerveza, una copa de tequila corriente, podía el parroquiano servirse de todo lo que le viniese en antojo, y en la cantidad que apeteciera hasta no quedar ahíto sin que nadie le dijera basta, allí se banqueteara cualquiera con cualquier consumición que hiciera. La luz eléctrica inundaba estos lugares en que se iba a deleitar con una copa de vino y entretenida plática de gente decidora y chistosa.

En el restaurante "*Silvain*" (en la época del porfiriato) también había cantinas con vinos principalmente de añejos, procedentes de los más afamados viñedos franceses. En ella eran asiduos los ricos elegantes, vacuos y juerguistas, de los tiempos porfirianos y los "lagartijos", como se les decía entonces a lo que ahora llamamos "fifí", mexicanismo que significa elegante, pisaverde, lechuguino o currutaco, persona sumamente afectada en el uso riguroso de las modas resonantes, y además, muy presumida, que no conoce mas ocupación que la de acicalarse, perfumarse y andar vagando el día entero en busca de galanteos<sup>1</sup>.

## 1.2 Características y Problemática del Sector Restaurantero, Según CANIRAC

Dar a conocer a cualquier sector, en este caso el sector restaurantero, no significa solo mirar su historia, sino también contemplar y entender sus propiedades, los rasgos originales que lo hacen único y la importancia que genera su existencia en los campos sociales, económicos, culturales, etc. Es por eso que hacemos una descripción de la división del Sector Restaurantero y la problemática de éste.

El Sector Restaurantero se encuentra dividido en dos partes, el sector organizado y el sector tradicional.

Sector Organizado.

El sector organizado se encuentra formado por cadenas independientes, se caracterizan por tener una administración y organización profesional así como utilizar tecnología moderna en su operación. Se compone por restaurantes formales, especializados, informales, "fast food", y cafeterías.

Sector Tradicional.

El sector tradicional es caracterizado por estar formado de pequeños negocios familiares, donde no existe una administración formal ni uso

---

<sup>1</sup> Artemio del Valle Arizpe, *Calle vieja y calle nueva*, México, Editorial Diana, 1980, 2ª Edición.

de métodos y tecnología moderna. Están consideradas las fondas y similares, cocinas económicas, merenderos, ostionerías y similares, loncherías, taquerías y similares. Este sector es el de más importancia social pues representa casi el 90% del total de establecimientos.

Conociendo la anterior división del sector restaurantero, decidimos señalar algunos de los problemas que han afectado el desarrollo y crecimiento de algunos restaurantes, con el propósito de enriquecer el conocimiento que se tenga a cerca de este sector; algunos problemas son los siguientes:

#### 1. Desregulación y simplificación administrativa.

Es necesario aplicar de manera inmediata esquemas que solucionen la pesada carga administrativa que representen los múltiples y diversos permisos para la operación de la actividad restaurantera. Para esto se ha aprobado el proyecto de la Ventanilla única de Gestión en la sede de la CANIRAC y posteriormente en las diferentes delegaciones de la cámara distribuidas en todo el territorio nacional.

#### 2. Financiamiento.

Al ser considerada dentro del Sector Servicios, aun perteneciendo al Sector Industrial, los restaurantes-bar se ve limitados a acceder a los créditos preferenciales de la banca de desarrollo, lo que ha impedido, continuar con el proceso de modernización del sector restaurantero. Por ello, la CANIRAC solicitó a Nacional Financiera que los empresarios restauranteros sean considerados como sujetos de crédito, para que puedan beneficiarse de los programas especiales de apoyo financiero a las micro, pequeñas y medianas empresas restauranteras, y que son otorgados al sector industrial en el cual se ubica el sector.

El Sector Restaurantero ha venido padeciendo la falta de recursos financieros de la banca de desarrollo, en virtud de que la actividad que desarrollan está considerada dentro del Sector Comercio y Servicios, lo cual limita su acceso.

#### 3. Comercio informal.

El Sector Restaurantero demanda una legislación que acabe con el comercio ambulante de alimentos como una manifestación de competencia desleal. No es justo que el empresario establecido sea sujeto a control y regulación, generando empleos y cumpliendo con el pago de sus impuestos, y un grupo, bastante numeroso de personas, hayan invadido algunas de las calles en la ciudad de México, lo cual trae como consecuencia un alto costo en la productividad.

#### 4. Ley de Cámaras de Comercio y de las Industrias.

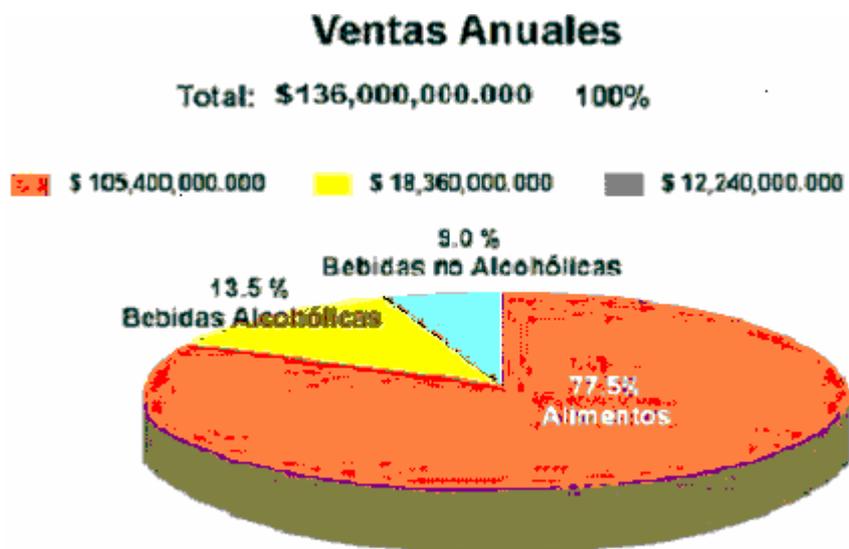
La CANIRAC es una instancia con la que cuentan los empresarios restauranteros, en especial los micro y pequeños empresarios, para iniciar y consolidar sus procesos de modernización así como para recibir servicios y contar con una representatividad de la industria ante el gobierno federal, se demanda el apoyo de la Secretaria de Comercio para el cumplimiento de la Ley de las Cámaras de Comercio y de la Industria, toda vez que ésta continúa vigente, para llevar a cabo un control en los registros de inscripción en la cámara y para tener información actualizada de los registrados.

Por ello es necesario que los organismos empresariales promuevan, la expedición de una nueva ley en la materia.

#### 1.3 Las PYMES del Sector Restaurantero en el Distrito Federal

El sector restaurantero es uno de los más dinámicos e importantes del país por su distribución económica y social. Genera efectos positivos sobre la producción y el empleo, pues dada su estructura de insumos, incide en diversas y numerosas ramas productivas. Por lo cual creemos pertinente mostrar a continuación una grafica de ventas. \$136 000 000 = 100% = 3 000 000 000 de visitas anuales.

Descripción de cifras significativas en el Sector:



Según las cifras de INEGI<sup>2</sup>, obtenidas en el año de 2002, la grafica presenta que los alimentos constituyen un total de 77.5% de las ventas anuales de los restaurantes-bar en el Distrito Federal; el 13.5% lo representan las bebidas alcohólicas.

De los 3, 000, 000,000 de clientes que visitan los restaurantes anualmente se puede decir que una persona realiza únicamente 4.5<sup>3</sup> visitas a los restaurantes del DF.

Total de PYMES en el DF. por delegación.  
(Además de considerar algunas del área metropolitana)

MUNICIPIO	EMPRESAS			
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
Álvaro Obregón	<u>510</u>	<u>2,677</u>	<u>2,364</u>	5,551
Azcapotzalco	<u>488</u>	<u>2,493</u>	<u>1,406</u>	4,387
Benito Juárez	<u>954</u>	<u>5,591</u>	<u>5,642</u>	12,187
Coyoacán	<u>396</u>	<u>3,407</u>	<u>2,171</u>	5,974
Cuajimalpa de Morelos	<u>81</u>	<u>1,024</u>	<u>565</u>	1,670
Cuauhtémoc	<u>1,831</u>	<u>15,604</u>	<u>8,945</u>	26,380
Gustavo A. Madero	<u>716</u>	<u>7,575</u>	<u>2,688</u>	10,979
Iztacalco	<u>413</u>	<u>2,432</u>	<u>1,068</u>	3,913
Iztapalapa	<u>749</u>	<u>8,434</u>	<u>1,880</u>	11,063
Magdalena Contreras	<u>75</u>	<u>1,421</u>	<u>418</u>	1,914
Miguel Hidalgo	<u>857</u>	<u>4,058</u>	<u>5,233</u>	10,148
Milpa Alta	<u>21</u>	<u>237</u>	<u>42</u>	300
Tláhuac	<u>70</u>	<u>821</u>	<u>145</u>	1,036
Tlalpan	<u>270</u>	<u>2,796</u>	<u>1,637</u>	4,703
Venustiano Carranza	<u>314</u>	<u>3,137</u>	<u>1,504</u>	4,955
Xochimilco	<u>85</u>	<u>1,269</u>	<u>469</u>	1,823
<b>TOTAL</b>	<b>7,830</b>	<b>62,976</b>	<b>36,177</b>	<b>106,983</b>

Existe un total de 106, 983 empresas en el Distrito Federal; de las cuales las empresas clasificadas en el sector comercio<sup>4</sup> representan casi el 59%. Solo el 0.41% son grandes empresas dedicadas al comercio, y el 1.33% de empresas grandes dedicadas al servicio, lo cual arroja un resultado de mas del 98% de PYMES dedicadas al comercio y servicio, como actividades que representan el 93% de empresas en toda la zona mencionada.

<sup>2</sup> www.inegi.gob.mx

<sup>3</sup> Obtenido dividiendo las ventas totales entre el número total de visitas.

<sup>4</sup> INEGI clasifica a los restaurantes-bar dentro del sector comercio.

En lo referente a la zona de nuestro interés, la Delegación Iztapalapa, para las empresas dedicadas al *comercio*, según INEGI, existe el siguiente número de establecimientos:

Micro: 8,168 establecimientos.
Pequeña: 185 establecimientos.
Mediana: 55 establecimientos.

Lo cual nos permite vislumbrar que la mayor parte de establecimientos que se ubican en la delegación política antes mencionada, son clasificados dentro de las micro empresas, lo cual sumado a la falta de capacitación que pueden presentar en algún momento, es un causal del tamaño, además de considerar algunos factores ya conocidos, y ampliamente estudiados, tales como la falta de financiamiento y nivel económico de los propietarios de los negocios, preparación técnica y de mercado que se requiere para este tipo de negocios: restaurantes-bar.

#### 1.4 Algunos organismos de apoyo para el Sector Restauranero

Pensamos que para poder introducirnos de alguna manera, un poco mas profunda, en el conocimiento del Sector Restauranero, específicamente de los restaurantes-bar, es útil y necesario realizar un breve análisis de algunos de los distintos organismos que sirven de apoyo para el desarrollo o mantenimiento de dicho sector, tales como la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera (CANIRAC), Instituto de Capacitación y Desarrollo de la Industria Restaurantera (ICDIR), y la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS). Esto con el propósito de observar y conocer algunas características destacables de dichos organismos para el Sector Restauranero.

##### 1.4.1 Cámara Nacional de la Industria Restaurantera (CANIRAC)

La Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados fue creada el 4 de Octubre de 1958, según oficio número 18745 emitido por la entonces Secretaria de Economía, hoy Secretaria de Comercio y Fomento Industrial. Nace con el firme propósito de consolidar una organización que afilie y represente al gremio Restauranero.

CANIRAC se crea para cumplir con objetivos de representar y defender los intereses generales de la industria y sus asociados;

fomentar su desarrollo a nivel nacional; convertirse en órgano de consulta del gobierno para satisfacer las necesidades de las actividades industriales que la constituyen; ejercer el derecho de petición, modificación o derogación de aquellas leyes y disposiciones, tanto administrativas como jurídicas que intervienen en el desarrollo de la actividad restaurantera. (Funciona más bien según nuestro criterio como organismo que contempla al sector y lo clasifica para reconocerlo como un sector que merece atención y beneficio por parte del gobierno).

Desde su fundación, la CANIRAC ha aportado múltiples y variados beneficios en pro de sus socios, pero destacan de manera sobresaliente el reconocimiento jurídico de la industria y la identidad del gremio Restaurantera.

Actualmente la CANIRAC representa a más de 200 mil restaurantes en todo el territorio nacional, para llegar a todos ellos y poder satisfacer la demanda de los servicios.

La CANIRAC diseñó un programa de servicios, el cual trata de estar acorde a las necesidades del empresario restaurantera; servicios que hoy en día se han convertido en las *20 razones para pertenecer a la CANIRAC*, según ella misma las razones son:

1. Representatividad gremial: en defensa de los intereses del sector.
  2. Seguro gratuito en coberturas de contenidos y responsabilidad civil.
  3. Seguros complementarios, con ahorro hasta un 60%.
  4. Tarjetas de crédito CANIRAC-CONFÍA.
  5. Ventanilla Única de Gestión para Restaurantes. Para tramites de todo tipo sobre asuntos relacionados con el D.D.F. y sus delegaciones
- Licencias de Funcionamiento
  - De anuncios
  - De construcción
  - De uso de suelo
  - Revalidaciones
  - Visto bueno de seguridad y operación
  - Programa específico de protección civil
  - Constancia de zonificación de uso de suelo
  - Cambios de uso
  - Declaración de apertura
  - Permisos diversos

6. Asesorías: jurídicas, laboral, fiscal, contable, sobre financiamiento, sobre impacto ambiental, sobre franquicias, para el pago de derechos de autor, programa SP (solución a tus problemas).
7. Modulo integrado de la SHCP.
8. Modulo de asistencia y atención al Derechohabiente del IMSS.
9. Modulo de Trámites ante INFONAVIT.
10. Instituto de Capacitación y Desarrollo Empresarial.
11. Bolsa de trabajo.
12. Comunicación especializada.
13. Estudios económicos.
14. Servicios específicos a secciones especializadas.
15. Directorio gastronomito.
16. Promoción turística y gastronómica.
17. Asistencia en asuntos internacionales.
18. Premio al mérito empresarial.
19. Sistema nacional de proveedores.
20. Apoyo en asuntos relacionados con turismo y salud.

#### 1.4.2 Instituto de Capacitación y Desarrollo de la Industria Restaurantera (ICDIR)

CANIRAC se ha encargado de crear este Instituto para la ayuda de la Industria Restaurantera, y es de suma importancia que hayan decidido realizarlo, pues uno de los grandes problemas con los que se enfrentan los restauranteros es la capacitación de su personal tanto operativo como administrativo.

El Instituto de Capacitación y Desarrollo de la Industria Restaurantera (ICDIR) tiene como misión ser una institución capacitadora modelo, que dé formación y desarrollo al sector industrial restaurantero, impulsando el crecimiento de las empresas, de una manera sistemática e integral, asegurando alcanzar parámetros de calidad internacional.

ICDIR tiene como objetivos:

1. Proporcionar al empresario y trabajador de la Industria Restaurantera Nacional, los medios óptimos y necesarios para asegurar su integración al proceso de modernización que vive el país.
2. Implementar programas para la modernización de la micro y pequeña industria, con el fin de elevar los estándares de calidad y servicio del sector tradicional de la empresa restaurantera, a través de procesos operativos y administrativos enfocados a la satisfacción total del cliente.

3. Lograr desarrollo de esquemas de crecimiento particular, que redunden en un crecimiento integral y conjunto del sector industrial restaurantero; a través de la formación, conocimiento y creatividad del empresario.
4. Proporcionar al empresario y público interesado, la información más actualizada, a nivel internacional sobre: tecnología, mercadotecnia, administración, computación, higiene y productividad, y todos aquellos temas vinculados con la toma de decisiones, para su eventual adaptación a los procesos de crecimiento nacionales.
5. Promover y fortalecer las áreas y actividades enfocadas a la Capacitación y Desarrollo de las empresas restauranteras, a través de asistencia y apoyo, personal y permanente.
6. Actualizar constantemente el Sistema General de Desarrollo, Capacitación y Adiestramiento de la Industria Restaurantera, de acuerdo con la permanencia de las necesidades de desarrollo de las organizaciones.
7. Alcanzar anualmente las siguientes cantidades en cuanto a gente capacitada:

Empresarios	2,460
Personal operativo	1,760
TOTAL	4,220

El instituto se relaciona con la micro y pequeña empresa, enfocándose a resolver las necesidades de información y preparación del empresario de la micro, pequeña y mediana empresa prioritariamente. Serán estas empresas las más favorecidas pues podrán encontrar a bajo costo los medios para enfrentarse a la competencia, conociendo las técnicas especializadas de administración, producción, servicios y conservación de los alimentos, a través de sistemas que disminuyan costos y promuevan el crecimiento de las empresas de una manera integral, paralela y conjunta con el resto de la Industria Restaurantera. También es intención proporcionar los medios para lograr el desarrollo del personal operativo de estas organizaciones como uno de los elementos para alcanzar la calidad de vida en trabajo, la consolidación de los empleados existentes y la proyección de mayor número de empleos.

#### PRINCIPIOS DE OPERACIÓN

I. El diseño de programas y materiales didácticos estarán siempre acordes con las necesidades cambiantes de la Industria Restaurantera para coadyuvar a su desarrollo, con la formación de recursos humanos preparados.

II. La formación de recursos humanos estará sujeta a un proceso integral de capacitación que comprende desde la detección de necesidades, planeación, organización, implementación, evaluación y seguimiento, reflejado en todos los programas del instituto.

III. Los instructores deberán tener una formación académica y especializada de la Industria Restaurantera, además de conocimientos pedagógicos que garanticen la transmisión de conocimientos actualizados y adecuados a los avances de la industria.

IV. Los servicios de capacitación como los cursos y consultarías, contarán con todos los elementos necesarios para proporcionar un aprendizaje efectivo en los participantes.

V. Se evaluarán todas las acciones de capacitación para insertar a la ICDIR en un proceso de mejora continua.

VI. Mantener a la vanguardia la capacitación técnica de los trabajadores con tecnología de punta que ofrezca a las empresas restauranteras un panorama de modernidad.

#### 1.4.3 Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS)

Se ha visto que la STPS es un organismo interesado principalmente en la capacitación de los trabajadores mexicanos, CANIRAC se encuentra íntimamente relacionada con ésta, pues brinda una gama diversa de opciones para apoyar al empresario y personal restaurantero.

La STPS, a través de la Dirección General de la Capacitación y Productividad, tiene como objetivo apoyar y asesorar a las unidades productivas o de servicio en la planeación, organización y ejecución de sus acciones de capacitación, por lo que dirige y desarrolla sus esfuerzos y recursos para el diseño de propuestas de trabajo que permitan a las distintas organizaciones disponer de alternativas técnico-metodológicas que faciliten la adecuada operación del proceso capacitador.

Se ocupa de la elaboración de guías técnicas como base informativa para el responsable de capacitación en las empresas con el propósito de fortalecer y orientar la formación de recursos humanos.

## CAPITULO II

### ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA A TRAVES DE LA CALIDAD Y EL SERVICIO

“La calidad no está en las cosas, sino en el hombre que hace las cosas”

CARLOS LLANO

En el presente capitulo hacemos un recorrido en cuanto a la calidad, su definición, su evolución, sobre su aplicación en el servicio al cliente, el cliente y sus clasificaciones y por último, describimos como es que la calidad va al unísono del servicio, y puede usarse como estrategia.

Es para nosotros puntual, explicar que para satisfacer las necesidades de los individuos, es esencial la participación coordinada de los integrantes.

Y nuestra tarea básicamente, como futuros administradores, es hacer las cosas a través de las personas, con ayuda del desarrollo de la tecnología y del conocimiento humano. Esto por medio de objetivos que se transformen en acciones usando la planeación, organización, dirección y control para ello.

#### 2.1 Definición de Calidad

Hemos encontrado diferentes definiciones acerca de la calidad, empleada como sinónimo de superioridad, como algo igual a la excelencia, empleada como algo de categoría y perfección.

Tratemos de comprender algunas definiciones que nos permitan sentar algunas bases para visualizar la calidad, el servicio y el cliente como elementos a destacar en la estrategia que puede ser utilizada por los restauranteros.

##### 2.1.1 Calidad

Según la Definición Oficial ISO Calidad es:

El conjunto de características de un elemento que le confieren la aptitud para satisfacer necesidades explícitas e implícitas.

Para Deming:

La calidad debe dirigirse a la aplicación de principios y técnicas estadísticas en todas las etapas de la producción para lograr una manufactura económica.

Ishikawa:

La calidad consiste en desarrollar, diseñar, elaborar y mantener un producto de calidad el cual sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor. La calidad es una cuestión cultural donde debe involucrarse el personal.

Las definiciones anteriores nos parecen importantes por su forma de explicar qué es la calidad, y creemos que saltan a la vista algunos componentes, tales como:

1. Satisfacción de necesidades.
2. Fases de producción.
3. Menores costos.
4. Mayor utilidad de los productos.
5. Incluir al personal.

Para el primero de los componentes, satisfacción de necesidades, creemos que se necesita conocer las necesidades de los clientes que se pretenden satisfacer, y no solo necesidades, sino también sus deseos, caprichos y gustos.

Los tres componentes siguientes, los vemos enfocados a la elaboración de productos en los restaurantes-bar.

Para el último elemento, incluir al personal, destacamos la relación que existe entre la empresa y el cliente, y la importancia del personal en el primer contacto de los clientes con el restaurante-bar.

De los elementos anteriores podemos formar una definición:

La calidad es la mayor utilidad de los productos y servicios con costos menores y que sean satisfactorios para el cliente.

La calidad es satisfacer al cliente, el cual se verá satisfecho en la medida en que el servicio prestado cumpla con sus necesidades de gusto, uso, precio, atención, etc. Entonces podemos asegurar que calidad es Satisfacer al Cliente.

### 2.1.2 Evolución de calidad

Resulta ser que en este tiempo, la calidad es la mejor opción, puesto que dentro de las necesidades del consumidor se encuentran las del precio, durabilidad y rapidez; la calidad ofrece una combinación más económica que es la de producir mejor a un bajo costo. Esto es, no se puede perder tiempo ni dinero por repetir el trabajo, el desperdicio de materiales, ni por desechos.

Ahora bien, la calidad es cambiante como lo son nuestros clientes, para su redefinición y aplicación es necesario un análisis del contexto.

Primeramente se ha notado que ha habido un cambio en la relación Fabricante-Consumidor, ya no es una relación directa, estrecha, cara a cara, como en antaño.

Nacieron las primeras ciudades, el mercado crece y con él se desarrollan los talleres y comienza la emancipación de los comerciantes.

Le sigue una serie de requerimientos por parte del cliente como garantía, especificaciones, muestras, etc. para proporcionar el contacto equivalente entre el fabricante y el usuario.

Ahora examinemos tres características que todo producto y/o servicio deben incluir:

- Características básicas de Calidad: Son todos los atributos físicos que deben estar incluidos en el diseño del producto y no son cuestionables a muchos de ellos, los abarca la normatividad específica de cada producto.
- Características de ejecución: Son los atributos que ayudan a que el producto o servicio funcione mejor y se adecúe al uso que le da el cliente.
- Características de diferenciación: Son todos aquellos atributos extras que incluimos en el producto o servicio y que marcan una ventaja al ser comparados con la competencia.

Y es, precisamente, de dichas características que surgieron diferentes etapas en la evolución de Calidad, las cuales se explican a continuación.

1ª Etapa.

Calidad por inspección, la empresa toma conciencia de la importancia de la calidad y determina que puede estar sujeta a medición y control además de que solo se trata de asegurar que el cliente no reciba productos defectuosos, por lo que no se controla el proceso en sí, sino el resultado final. Taylor sostenía, que cuando los operarios no trabajan, con la suficiente productividad y calidad, la responsabilidad era de la administración por no diseñar los métodos apropiados, por no proporcionar el entrenamiento, las herramientas, y los incentivos necesarios.

2ª Etapa.

Control estadístico del proceso, propuesto para reducir los altos costos de inspección, esto para que la aplicación de principios y técnicas estadísticas en todas las etapas de producción, para lograr una manufactura económica con máxima utilidad del producto por parte del usuario.

3ª Etapa.

Aseguramiento de la Calidad, se orienta a los procesos productivos que aseguren que consistentemente los productos cumplan con las especificaciones predeterminadas.

Afirmamos como dice Deming: la responsabilidad de la administración en la producción de artículos defectuosos. Además la calidad no se puede concretar de forma aislada.

4ta. Etapa:

Administración Estratégica de la Calidad Total, con orientación al cliente, mejora continua, reingeniería, en constante mejora, ya que los clientes más rentables son los más difíciles de satisfacer

Entonces si la mayoría de los clientes descontentos nunca se quejan, y simplemente se van, nuestra tarea es no dejarlos ir satisfaciéndolo ya que como dato para mercados no leales, perder y recuperar un cliente cuesta siete veces más de los que hubiera costado mantenerlo.

Nuestra definición de calidad, se suma a las que se conciben en razón al cliente; esto es: la calidad debe proporcionarse no en cuanto lo define la empresa, sino en función de la definición dada por el cliente, mediante estrategias en proveedores, clientes, acreedores, trabajadores, directivos, etc.; esto es, mediante estrategias dirigidas interna y externamente.

### 2.1.3 DESCRIPCIÓN DEL PAPEL FUNDAMENTAL DE LA DIRECCIÓN PARA LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE.

Actualmente, las organizaciones de los diferentes ramos están sometidas a crecientes exigencias y esfuerzos en busca de elevar la eficiencia, eficacia y competitividad para brindar calidad en el servicio, condiciones que deciden en gran medida el éxito de una organización.

Sin embargo, no resulta extraño el que, en primera instancia, alguien le confiera el éxito de la empresa al elemento humano, siendo que de nada serviría cualquier otro recurso sin la presencia, talento y participación activa de todos aquellos que conforman una organización.

La relación empresa-trabajadores debe reforzarse hasta llegar al nivel en que la visión de ambas partes sea el desarrollo conjunto de

brindar calidad en el servicio a través de trabajar con armonía constituyendo un factor fundamental para que se trabaje con calidad.

Cuando se piensa en ofrecer un servicio de calidad se debe tener *enfoque*, es decir, nada de lo que se hace merece ser hecho si no tienen un propósito final. Las organizaciones son establecidas para lograr objetivos de satisfacer tanto a su cliente final, como a sus clientes internos y de su entorno: trabajadores, proveedores, sociedad, medio ambiente y gobierno.

Por eso es muy importante el rol que juegan las personas que se desempeñan en la parte superior de la organización para poder dirigir a su personal en brindar un servicio de calidad.

## 2.2 Servicio

Las micro y pequeñas empresas del Sector Restaurantero enfrentan problemas similares a otros sectores, ya que el rápido crecimiento en el volumen de estas empresas no garantiza un aumento en la productividad y en la calidad; los problemas económicos, los problemas operativos, en funciones de planeación, programación y de organización del trabajo, es la característica más consistente, en las empresas de este tipo. La baja calidad en la administración se debe a la falta de preparación administrativa de los dirigentes de dichas organizaciones.

Por todo lo anterior nos parece oportuno que en esta parte analicemos la Calidad en los servicios; esto es mirar servicio como factor de calidad y su medición como tal, también contemplaremos las características de los servicios tanto generales y específicas, así como vistas como un producto, las normas aplicables a los servicios: ISO 9000, las ventajas y desventajas del buen o mal servicio, el Triángulo del Servicio, el Ciclo de Servicios y su proceso, y por último la importancia de conocer a los clientes y de trabajar para mejorar continuamente.

### LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS.

Si se ofrece un servicio de calidad seguramente se logrará consolidar la fidelidad y preferencia de los consumidores, por ello se puede afirmar que el éxito de las organizaciones de servicios esta fuertemente influenciado por la calidad de éstos. La importancia de la calidad en este tipo de empresas radica en el trato, amabilidad, cordialidad, confianza, profesionalidad, etc., que puede demostrar el proveedor hacia el cliente por lo que debe conocer sus expectativas, necesidades, caprichos, gustos y preferencias.

Un servicio de calidad es un bien intangible; este tipo de servicios debe de tener la aptitud para lograr satisfacer las necesidades explícitas e implícitas de los usuarios.

#### LA MEDICION DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS.

Existe una norma que regula, de carácter interno, la tendencia de calidad dentro de las organizaciones, ésta es la ISO 9000; donde se menciona, que son los clientes quienes han declarado o implicado necesidades que pueden ser entendidas y satisfechas; y son ellos quienes determinan la medición de la calidad a través de su satisfacción con el servicio proporcionado.

La norma indica que los requisitos de un servicio necesitan estar claramente definidos en términos de características observables, y son sometidos a la evaluación del cliente. Las características del servicio y de la prestación del servicio pueden ser cuantitativas, es decir medidas en unidades de tiempo, por números de llamadas, etc., o cualitativas, es decir, aquellas donde la medida surge de la comparación y que dependen de la forma de evaluación.

#### CARACTERÍSTICAS DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS.

A continuación presentamos la clasificación<sup>5</sup> de las características de los servicios.

CLASIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS	
Características generales:	
1.- Cuantitativas -Retrasos -Tiempos de espera -Tiempos de entrega -Tiempo de ciclo transcurrido desde el pedido hasta cumplir con el servicio -Número de llamadas -Número de visitas -Número de visitas por cada venta -Exactitud en la facturación -Grado de cumplimiento del contrato	2.- Cualitativas -Sabor -Estética -Diseño -Temperatura -Confort -Seguridad del producto o servicio -Calidad de vida -Cortesía -Amabilidad -Atención -Confianza -Higiene del producto

<sup>5</sup> Cuadro de clasificación de las características de los servicios. Fuente: Snelle, Andrés y Vilas Joan; *ISO 9000 en empresas de servicios*, Barcelona ediciones, 1996

CLASIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS	
Características específicas del servicio:	
<p>3.- Propias del servicio, referidas al proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Duración del proceso, del inicio al fin</li> <li>-Personas que intervienen en el servicio</li> <li>-Elementos complementarios (teléfono, fax, catálogos, carta de precios)</li> <li>-Sistema de reclamaciones</li> </ul>	<p>4.- Cualitativas referidas a la interrelación personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Comunicación vendedor-cliente. Interna y externa</li> <li>-Comunicación de las personas que tratan al cliente (repcionista, camarero, servicio técnico, etc.)</li> <li>-Información adecuada</li> <li>-Competencia y preparación de las personas</li> <li>-Confiabilidad del servicio</li> <li>-Satisfacción mutua.</li> </ul>

En este cuadro podemos que de manera global con las que debe una empresa que tiene trato directo con la gente, para poder obtener calidad, esto es como ya mencionamos antes, satisfacer al cliente.

#### CARACTERÍSTICAS DE UN SERVICIO COMO PRODUCTO

- Se produce en el instante de prestarlo y se consume en el momento.
- Un servicio no se puede producir, inspeccionar o almacenar. Se presta donde quiera que está el cliente.
- El servicio no se puede mostrar por anticipado, para aprobación del cliente.
- La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, por lo que valora ese servicio de acuerdo a la experiencia del personal.
- Si el servicio fue inadecuado no se puede repetir.
- La experiencia no se puede vender o pasar a un tercero.
- El servicio requiere interacción humana en algún grado; comprador y vendedor se ponen en contacto en forma relativamente personal para crear un servicio.
- No se puede tocar, solo se siente o se percibe.
- Las expectativas del cliente repercuten en su satisfacción. La calidad del servicio en gran parte es algo subjetivo.
- La intervención de muchas personas en el proceso, repercute en el servicio proporcionado.
- Al ser producto del ser humano, puede tener fallas.

## APLICACIÓN DE LAS NORMAS ISO 9000 EN EL MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS.

Dentro de la serie de normas internacionales de estandarización de la calidad existe una referente a los servicios, la cual proporciona los lineamientos para el sistema de calidad. Este sistema engloba todos los procesos necesarios para proporcionar un servicio eficaz desde el estudio de mercado y la comercialización, hasta la prestación del servicio; además incluye el análisis del servicio proporcionado al cliente.

Se aplica a todo tipo de servicios, independientemente del tamaño de la empresa, ya sea micro, pequeña, mediana o grande, de igual forma en tiendas o en fábricas en toda la amplia gama. Los principios son los mismos, aunque una empresa micro o pequeña no tenga ni necesite la estructura de la grande. Así una tienda de tres trabajadores y una compañía de diez mil trabajadores deben de registrarse por los mismos principios para un mismo fin: ser rentables, garantizar la calidad, ganar clientes, ser competitivas y especialmente garantizar el funcionamiento del sistema económico del país y de los puestos de trabajo<sup>6</sup>.

La calidad de los servicios se define en la norma ISO 9004-2/NMX-CC-006-2 y se titula Administración de la calidad y elementos del sistema de calidad. Esta es la respuesta a la creciente concientización que se toma por la calidad, y es un intento para motivar al sector servicios a adoptar procedimientos formales.

La norma prevé que un servicio debe de estar bien diseñado y debe de contar con elementos capaces para determinar la calidad por medio de la valoración y percepción de sus clientes. Una empresa ya sea pequeña o grande, existe mientras haya clientes, y en ese sentido las normas ISO 9000 proporcionan sistemas para garantizar la calidad a los clientes, y al mismo tiempo métodos de administración para asegurar la rentabilidad y continuidad de la empresa<sup>7</sup>.

Esta norma es utilizada para un sistema de control interno, lo que significa que no tiene validez contractual o certificación. La norma ISO 9000/NMX-CC-003 será utilizada por las empresas de servicios que desarrollen y proporcionen un servicio; es decir que no lo diseñen, por ejemplo: un servicio postal, que pertenece a los servicios de comunicación, solo proporcionará el servicio de recepción

---

<sup>6</sup> Senlle, Andrés y Vilar Joan; ISO 9000 en empresas de servicios, Barcelona ediciones gestión 2000, 1996, Pág. 16

<sup>7</sup> Senlle, Andrés y Vilar Joan; Op. Cit., Pág. 15

y de envío, pues el manejo de las vías de transporte para los envíos son de carácter general.

### VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL BUEN O MAL SERVICIO

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
BUEN SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DISMINUCIÓN DE COSTOS.</li> <li>• INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.</li> <li>• MENOS ERRORES Y EQUIVOCACIONES.</li> <li>• MAYORES VENTAS.</li> <li>• LEALTAD DE LOS CLIENTES.</li> <li>• SATISFACCIÓN Y ORGULLO DE LOS EMPLEADOS POR SU TRABAJO.</li> <li>• REPETICIÓN DE LA COMPRA.</li> <li>• BAJA VULNERABILIDAD A LA GUERRA DE LOS PRECIOS.</li> <li>• BUENA IMAGEN.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AUMENTO DE LAS PERSONAS A TRATAR.</li> <li>• AUMENTO DEL NÚMERO DE TRANSACCIONES DIARIAS.</li> <li>• AUMENTA LA POSIBILIDAD DE QUE ALGO SALGA MAL.</li> </ul>
MAL SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• POCO ESFUERZO PORQUE TODOS BRINDEN UN BUEN SERVICIO.</li> <li>• POCA INVERSIÓN EN SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PÉRDIDA DE LOS CLIENTES.</li> <li>• ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL.</li> <li>• BAJO NIVEL DE MOTIVACIÓN Y DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS.</li> <li>• ALTOS COSTOS POR ERRORES Y EQUIVOCACIONES.</li> <li>• FALTA DE CLIENTES LEALES O RESIGNACIÓN</li> <li>• MALA IMAGEN.</li> </ul>

En este cuadro se indican las posibles consecuencias de elegir un mal o buen servicio, esto es, proyecta los posibles escenarios que pueden suceder al elegir cualquiera de ellos.

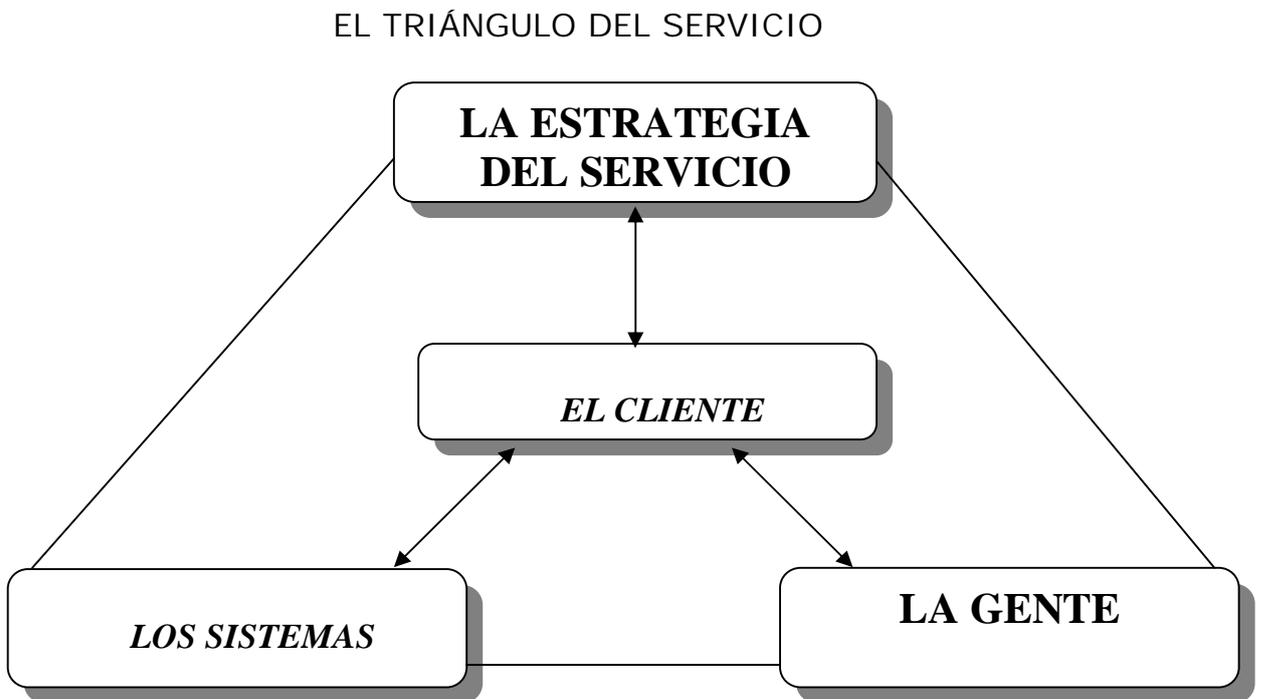
### EL TRIANGULO DEL SERVICIO.

El triángulo del servicio es una manera de describir la forma en que deben estar organizadas las operaciones para prestar un servicio de calidad. Este triángulo, en cada uno de sus vértices, tiene las características más importantes que debe tener todo prestador de servicios:

- 1.- Una visión o estrategia para el servicio como producto.
- 2.- Personal de contacto con el público orientado hacia el usuario.
- 3.- Sistemas amables para el cliente.

Estos tres componentes, o elementos, para el servicio están en permanente interacción entre sí, orientados a satisfacer las necesidades del cliente y dispuestos a transformarse según esas necesidades lo demanden.

Para lograr una organización eficiente requerimos conocer el triángulo del servicio.



ELEMENTOS QUE COMPONEN EL TRIÁNGULO DEL SERVICIO.

- LA ESTRATEGIA DE SERVICIO

Se estructura sobre una idea general que establece el equipo directivo de la organización sobre la filosofía, la misión, la visión y las políticas que deben guiar el actuar de todos los miembros de la institución para lograr enfocarse a la satisfacción del cliente. Esta estrategia debe ser difundida entre todos los miembros de la organización para que se conviertan en una especie de certidumbre que va a enfocar el trabajo de todos hacia la satisfacción del cliente.

Proporciona la dirección para lograr ventajas competitivas y se conecta con los sistemas y la gente, por medio de las cuales se implementa y se hace realidad la estrategia.

- EL CLIENTE

Es el centro del modelo que obliga a que tanto los demás componentes del triángulo como de la organización misma, se orienten hacia él. Enfatiza las relaciones del personal de la empresa y sus clientes, lo que marca la razón de ser de la calidad del servicio; requerimos conocer de él, sus expectativas y sus deseos para poder brindarle un servicio de calidad permanente.

- LA GENTE

Incluye a todos los ejecutivos y empleados de la organización, quienes deben compartir una serie de valores enfocados al servicio al cliente.

Todos los miembros de la organización, sin excepción, deben saber, entender y comprometerse con el servicio. No sólo los empleados de primera línea, sino desde la dirección general, hasta las áreas de apoyo deben enfocarse a la satisfacción del cliente y comprometerse con el servicio.

- LOS SISTEMAS

Es el conjunto de procedimientos y programas que existen en la organización y que sirven a los empleados para poder cumplir con la misión de la misma. Estos deben ser amables para el cliente y no convertirse en un calvario interminable para él.

EL CICLO DE SERVICIOS:

ES LA CADENA CONTINUA DE ACONTECIMIENTOS QUE DEBE ATRAVESAR UN CLIENTE CUANDO EXPERIMENTA UN NUEVO SERVICIO.

El ciclo del servicio, muestra como el cliente lo experimenta. Sin embargo, la empresa pocas veces se organiza en función de los ciclos del servicio, siendo éstos últimos la base para elevar la calidad del servicio.

El ciclo se activa cada vez que un usuario se pone en contacto con la empresa. Así como hay muchos momentos en un día determinado, hay también muchos ciclos de servicio.

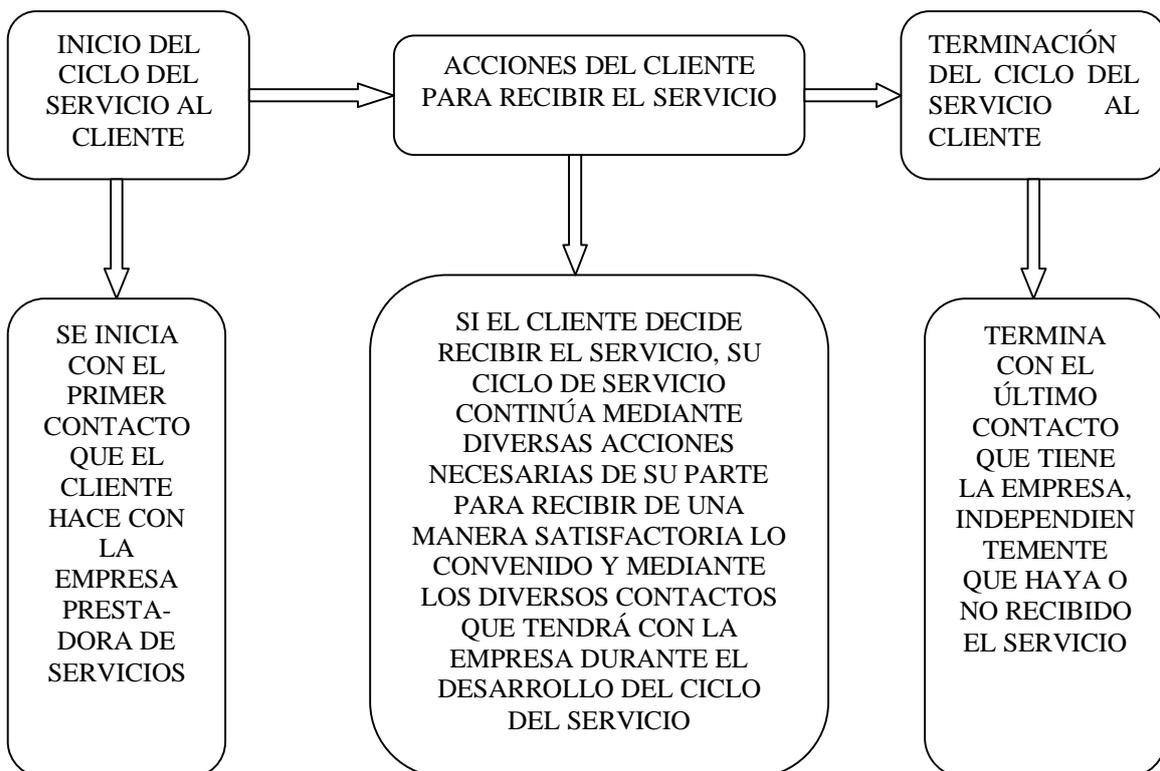
El valor de hacer un mapa con los ciclos del servicio para los diferentes aspectos de la empresa, consiste en que podemos mirar a

través de los ojos de los clientes y ver a la empresa desde el punto de vista de ellos.

### PROCESO DEL CICLO DEL SERVICIO.

Para iniciar el proceso, es oportuno visualizar al cliente en términos de un ciclo del servicio, una secuencia repetible de acontecimientos en que diferentes personas tratan de satisfacer las necesidades y expectativas en cada punto. El ciclo empieza en el primer punto de contacto, puede ser en el instante en el que el cliente ve un anuncio, el aspecto del lugar, la zona o cualquier otro acontecimiento que empiece el proceso del negocio. Termina, temporalmente, cuando el cliente considera que el servicio está completo y se reinicia cuando este decide regresar por más.

Es importante hacer notar que las opiniones pueden variar de un cliente a otro, de una versión a otra y de una situación a otra. En cualquier momento, cada cliente que está negociando con cualquier miembro de la empresa está en alguna parte de su ciclo exclusivamente personal.



## IMPORTANCIA DE CONOCER A LOS CLIENTES

### CONOZCA A SUS CLIENTES.

No sólo debe tratar de conocer bien a sus clientes, sino de comprenderlos al máximo, necesita saber que les agrada de usted y de la empresa, qué no les gusta, qué desearían cambiar, cómo pretendiesen que se cambiara, qué necesitan, cuáles son sus expectativas, qué los motiva a comprar, qué los satisface, y qué debe hacer usted para seguir contando con su lealtad y confianza. La mejor manera de obtener esta información, sencillamente es preguntando a sus clientes.

Una vez que empiece a conocer a sus clientes, debe continuar aprendiendo acerca de ellos. Sus necesidades cambian con regularidad aún diariamente, y es cuando se debe mantener al día. Crear una política: llamar a los clientes, por lo menos una vez al mes, para saber como están y que necesitan. Aunque esto les indica que usted se interesa en dar un buen servicio a sus clientes, también ayuda a desarrollar programas eficaces para conservar a la clientela, ya que es evidencia que se interesa en ellos como seres humanos.

### TRABAJAR PARA MEJORAR CONTINUAMENTE.

Se tiene que trabajar continuamente para poder mejorar los programas de servicio y de conservación de los clientes; sus intentos por mejorar de continuo serán vistos positivamente por sus clientes y sus empleados, viendo que trata de mejorar cada vez más y por lo tanto, los servicios que presta también serán mejores. Como resultado tendrá clientes más satisfechos, más negocios para usted y su personal, igualmente altas utilidades y ganancias.

Su único objetivo en su negocio es poder satisfacer a sus clientes. Una vez logrado lo anterior, el crecimiento, el desarrollo y las ganancias vendrán por sí solos.

### 2.3 Cliente

En esta parte del proceso de estudio abordamos al cliente ya que por ser el centro de nuestro concepto de calidad es oportuno englobarlo con las definiciones anteriores y darle sentido a dicho estudio.

Para tal efecto presentamos el siguiente contenido:

- ✓ Significado de clientes
- ✓ La satisfacción de los clientes "un compromiso"
- ✓ Tipos de usuarios
- ✓ Identificación de las expectativas de los clientes

- ✓ Atención al cliente
- ✓ Conocer las cuatro necesidades básicas de los clientes

Etimológicamente la palabra cliente proviene de *cliens*, que significa aquel que está abajo, defensa y acción de otro<sup>8</sup>.

Existen dos tipos de clientes:

Cliente interno es toda aquella persona o área que recibe servicios de otras personas o áreas dentro de la misma organización.

Cliente externo es toda aquella persona que solicita un servicio o producto de la empresa y que no pertenece a la organización, sin embargo hay que tener en cuenta que la satisfacción del cliente externo es directamente proporcional a la satisfacción de los clientes internos.

La satisfacción del cliente, en general, está soportada por el cumplimiento de los siguientes valores:

- Puntualidad
- Honradez
- Precio
- Atención esmerada
- Rapidez de respuesta
- Respeto y prestigio al cliente
- El cliente como experto de mi producto

Conocer al cliente en cuanto a su perfil de necesidades, deseos, expectativas, y pensamientos, es identificar y definir a los clientes. Por ello, constantemente hay que manejar información a partir de responder a las preguntas siguientes:

¿Quiénes son nuestros clientes?

¿Cuáles son las necesidades, deseos y expectativas de los clientes?

¿Por qué compran nuestros productos?

¿Cuál es el valor que encuentran en esos productos?

¿Cuándo, cuánto y cómo compran?

¿Cómo podemos clasificar a nuestros clientes?

¿Cómo, en qué forma y medida estamos cumpliendo con nuestros clientes?

LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES, UN COMPROMISO.

---

<sup>8</sup> servicios profesionales en capacitación, Pág. 8 op cit.

Es necesario desarrollar un sexto sentido y ver nuestro trabajo a través de los ojos. Desarrollar la empatía, ponernos en el lugar del cliente y establecer un compromiso personal para que después de cada encuentro salga completamente satisfecho.

En virtud de que los deseos y necesidades del cliente están cambiando con regularidad, en función de los fenómenos y tendencias que se manifiestan en el medio, es recomendable clasificar en categorías a los clientes:

**Cientes Internos o Empleados.** Es el personal de la empresa, pues es el receptor primario de la visión, misión y estrategias para crear un valor y ofrecer un buen servicio al usuario (consumidor) final. En consecuencia, cada individuo dentro de la organización debe estar convencido de que las acciones que debe llevar a cabo tienen que proporcionar un servicio de calidad.

**Cientes Externos o Consumidores Finales.** Es la categoría de los clientes, quienes evaluarán si el producto tiene un valor agregado o beneficio superior al que proporciona la competencia, además de cómo se ofrezca el servicio de apoyo. Lo importante es llegar siempre a la mente del usuario mediante un concepto de diferenciación del producto, del servicio y de la empresa.

#### TIPOS DE USUARIOS QUE ACUDEN A LA ORGANIZACIÓN.

**CONSUMIDOR:** Es la persona que compra lo que necesita para satisfacer sus gustos, caprichos y/o necesidades, y no recibe ningún seguimiento o atención posterior.

**USUARIO:** Actúa igual que el consumidor, pero se concibe como alguien que se le debe proporcionar algo adicional; y es el seguimiento y tratamiento de una relación que va más allá del simple hecho de comprar y vender, es decir, para que pueda ser llamado así.

En general se ha elaborado una tipología del usuario común que asiste a cualquier empresa de servicio<sup>9</sup>:

##### Usuario Sumiso.

Este tipo de persona es tímido, opuesto a quejarse. En virtud de que puede sentirse intimidado por pensar en quejarse, generalmente sufre en silencio. Ellos constituyen aquel grupo que no nos da la oportunidad para hacer las cosas bien. En este tipo de usuarios, es fundamental observar el comportamiento no verbal.

##### Usuario Agresivo.

---

<sup>9</sup> Grupo CRECER, Consultaría en capacitación y desarrollo.

Este tipo se queja fácilmente, con frecuencia en voz alta y por largo tiempo. Si bien es difícil tratar con el, podemos adivinar que fue lo que salió mal. No responder a nuestros intentos de ofrecer excusas, el por qué salió mal el servicio, dejarlos que se expresen libremente y posterior a esto, decirles lo que se piensa hacer en relación a la queja.

#### Usuario Manirroto.

Esperan lo mejor y están dispuestos a pagar por eso. Sus quejas comúnmente son razonables a no ser que sean agresivos. El mejor método consiste en escucharlo respetuosa y activamente, preguntar las causas de su queja y reaccionar rápidamente para arreglar la situación.

#### Usuario Abusivo.

Ponen en tela de juicio nuestros servicios e inventan malos tratamientos por parte de los empleados. Es una pequeña minoría cuya misión en la vida es violentar nuestros negocios. Pretenden obtener algo a lo cual no tienen derecho. El mejor método es permanecer de una forma culta, analizar datos exactos para respaldar sus respuestas y estar seguros de que la recuperación consiste en hacer lo que haría la compañía normalmente.

#### Usuario Quejumbroso Crónico.

Nunca están satisfechos. Siempre hay algo malo con el servicio que han recibido. Su objetivo es quejarse. Y sin embargo, ellos también son clientes. No se pueden apartar, por frustrante que sea su trato. El trato con estos clientes requiere de una paciencia extraordinaria. Se debe estar dispuesto a escuchar y tener cuidado de no dejar que nuestra ira haga presencia a consecuencia de la frustración al tratar con estos clientes.

### IDENTIFICAR LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES.

Las expectativas representan lo que los clientes esperan recibir con la prestación del servicio. Las expectativas constituyen el parámetro con el que los clientes miden la calidad de un servicio. La mejor forma de conocer las expectativas reales de los clientes es preguntándoles a ellos qué piensan, qué desean.

### FORMAS SENCILLAS Y ECONÓMICAS PARA SABER LO QUE PIENSAN LOS CLIENTES

Ø Pregunte a los miembros de la empresa.

El contacto directo, permanente y cotidiano que éstos tienen con los clientes, el tener que afrontar sus quejas y reclamaciones, les

permite conocer con bastante precisión qué esperan de la empresa y cuáles son las áreas en las que se producen mas problemas<sup>10</sup>.

Ø Recopile y analice las quejas y reclamaciones de los clientes. Si, en lugar de rechazarla, ocultarlas o no prestarles atención, usted estimula la presentación de quejas y luego, analiza de forma sistemática, podrá detectar, con relativa facilidad, las principales áreas de problemas, así como determinar hacia donde se orientan las tendencias de los clientes.

Ø Estudie con profundidad a sus clientes más importantes. Reúnase con ellos, llámeles en días importantes para ellos, visítelos, pregúnteles sobre los problemas que están teniendo con los servicios de su empresa (no crea que les molestará, muy por el contrario, se sentirán importantes al saber que usted valora sus opiniones).

Ø Entreviste a algunos de los clientes de su empresa que hayan recibido el servicio recientemente. Se aplica inmediatamente después de haber concluido la compra del producto o servicio.

Ø Pregunte a los empleados que dejan la empresa. Cuando un empleado abandona la empresa da respuestas mas sinceras y abiertas, hágalo, incluso, con los empleados que usted haya retirado de la empresa.

Dimensiones de la calidad de los servicios.

#### Dimensiones de la Calidad Interna.

Fiabilidad:

La empresa entrega siempre el servicio correcto desde el primer momento.

La empresa cumple siempre sus promesas.

La empresa siempre entrega el servicio en la fecha y momento prometidos.

Profesionalidad:

Los empleados poseen las habilidades y conocimientos necesarios para prestar de forma correcta y precisa el servicio.

Accesibilidad:

Es fácil ponerse en contacto con la empresa.

---

<sup>10</sup> Guías de gestión de la Pequeña Empresa.

Seguridad:

Los clientes se mantienen siempre al margen de daños, riesgos y dudas.

### Dimensiones de la Calidad Externa.

Capacidad de Respuesta:

Los empleados están siempre dispuestos a suministrar el servicio cuando el cliente lo necesita.

Cortesía:

Los empleados tratan a los clientes con atención, respeto, consideración y amabilidad.

Comunicación:

La empresa mantiene informados a los clientes en un lenguaje que éstos puedan comprender, la empresa está siempre dispuesta a escuchar a los clientes.

Credibilidad:

En sus actuaciones y conversación los empleados proyectan una imagen de confianza, fe y honestidad; la empresa se preocupa por los intereses de los clientes.

Comprensión y Conocimiento del Cliente:

La empresa realiza todos los esfuerzos necesarios para comprender las necesidades de los clientes.

Elementos Tangibles:

La empresa se preocupa de que las evidencias físicas del servicio proyecten siempre una imagen de calidad (instalaciones, equipos, apariencia).

### ATENCIÓN AL CLIENTE.

Saber escuchar, llave maestra para descubrir expectativas.

Cuando se trata de escuchar, entra en juego nuestro sentido de atención y la habilidad de comprender lo que está detrás de las palabras, de las personas que están hablando con nosotros.

Esta es la llave maestra para identificar las expectativas de nuestros clientes "Sabes Escuchar" y una forma mediante la cual nuestros clientes se presentan ante nosotros para manifestarnos sus expectativas y necesidades, son las quejas.

Los clientes reciben el servicio y acumulan sus insatisfacciones y frustraciones por un mal servicio y aprovechan cualquier contacto

para descargar toda su energía negativa, toma forma a través de una queja y ese es el gran momento para aprovechar y satisfacer adecuadamente una demanda de servicio.

## LA MANERA EFECTIVA DE ESCUCHAR

Tres tipos de expresiones son las que la mayoría de la gente manifiesta y son:

- 1.- Harán Declaraciones,
- 2.- Pondrán Objeciones, o bien
- 3.- Harán Preguntas

Si usted no escucha con atención:

1. Usted escuchara solamente lo que quiera escuchar.
2. Usted escuchara solamente lo que espere escuchar.
3. Usted no notara la diferencia entre una declaración, una objeción o una pregunta.

## EL MANEJO DE LAS QUEJAS.

Una queja es una forma de comunicación por la que optan las personas cuando sienten que, haciendo una solicitud, no recibirán respuesta y pueden salir heridas<sup>11</sup>.

La persona que recibe la queja puede estar entre dos opciones:

- 1) O tomarlo como algo personal e involucrarse emocionalmente, tratando de evadir o agrediendo, convencido de que la persona está equivocada o quedarse callado, escuchar.
- 2) Y tratar de identificar cual es la solicitud de ayuda o servicio encubierta que la persona está haciendo.

¿Qué es más inteligente? Cuando alguien lanza una queja está esperando que uno actúe, no que lo rebata. Por tanto, se sugiere que se sigan los siguientes pasos para identificar esa solicitud de ayuda que está presente y hay que descubrir:

1. Comprenda como ha actuado hasta la fecha cuando un cliente le ha manifestado una queja.
2. A partir de ahora escuche a su cliente quejumbroso con la mente abierta, tranquilamente y de corazón.

---

<sup>11</sup> *Servicios en capacitación, asesoría y productividad*, Manual “Calidad e Imagen en el Servicio”, México, 1998, pág. 52.

3. Identifique lo que su cliente esta solicitado detrás de la queja.
4. Considere las posibles soluciones a la solicitud de ayuda o servicio.
5. Prometa y comprométase a realizar una acción para satisfacer la solicitud de ayuda o servicio de su cliente.
6. Cumpla lo que prometió y a lo que se comprometió y realícelo.

En cualquier organización competitiva se busca conocer la opinión que tiene los clientes de los productos o servicios que se ofrecen. El no hacerlo puede conducir a no enfocar los esfuerzos a lo que realmente quiere el cliente.

Para conocer la opinión de los clientes se realizan encuestas y entrevistas a un costo relativamente alto. Esa información, si fue realizada adecuadamente, es valiosa para establecer mejoras o reforzar lo que se está haciendo bien.

Las empresas generalmente ven al cliente que se queja como una molestia, con la que hay que terminar lo más pronto posible, y por supuesto, *ganando la pelea*.

Sin embargo, la queja se puede tomar como una oportunidad de conocer lo que realmente esta pasando en la organización. No todos los clientes inconformes se quejan, simplemente ya no regresan. Los pocos clientes que se quejan hay que escucharlos y, obviamente, resolverles su problema lo más pronto posible y de preferencia por la misma persona que lo atiende, por lo que hay que darle a los empleados, capacitación e información. La información de los clientes que se quejan, aunque a veces no nos guste, es gratuita. Se puede aprovechar para mejorar los servicios. Los clientes buscan y quieren soluciones, una queja es una oportunidad de dar solución al problema del cliente, actual y/o futuro.

Los clientes que se quejan se siente molestos, engañados o víctimas de abusos y creen que en su caso es lo mas importante del mundo. Es importante conocer estos sentimientos y tratar a los clientes de acuerdo con tales apreciaciones. Los clientes insatisfechos dirán a sus amistades lo descontentos que se encuentran por la forma en que los trataron. Sin embargo, si se les resuelve el problema presentado, del 50% al 75% de esos mismos clientes, volverán.

Por lo que es conveniente adaptar un programa de recuperación como el siguiente:

MANEJO DE QUEJAS	ACCIONES A REALIZAR
Escuche	Poner mucha atención en la queja.
Ofrezca disculpas	Generalmente disminuye el enojo; es importante ser sincero, de lo contrario el cliente lo notará; diga que siente mucho los inconvenientes causados.
Repita	Aclarar el problema tal como lo describe el cliente para estar seguro de entender exactamente lo que quiere decir. Después dígame que hará todo lo que este a su alcance por resolver la <i>queja</i> de inmediato. Aun si no puede resolver el problema a su entera satisfacción, el notara de la sinceridad y que en verdad trata de ayudarlo, esto ayudará a aminorar su descontento.
Dése por enterado	De los sentimientos del cliente (enojo, frustración, decepción) asegúrese de decir claramente a sus clientes que usted comprende cómo se sienten.
Explique	Qué hará para corregir el problema, decirles y mostrarles que serán compensados en alguna forma. Cualquier cosa que se haga se vera como un valor agregado, mas que como un gasto adicional.
Siga el problema	Asegúrese de averiguar si el cliente quedo satisfecho. Al final del proceso de recuperación es conveniente hacer una pregunta como: ¿Hemos resultado su queja a su entera satisfacción? ¿Qué otra cosa podemos hacer por usted?, con este detalle puede crear o conservar un cliente.
Agradézcales	Al cliente, el haberle dado a conocer el problema.

Para llevar a cabo lo anterior usted debe de tener en cuenta las exigencias actuales y futuras para el personal que atiende, directa e indirectamente, al cliente.

1. Desarrollar una cultura de calidad. Es la inmersión total de cada uno de los integrantes de la organización, en una forma de vida que persiga la alta calidad de sus actos<sup>12</sup>.
2. Cumplimiento de normas de calidad. Mantener los estándares de alta calidad en el servicio de acuerdo a sus especificaciones.
3. Contacto permanente con los clientes. Este punto es un factor clave para el éxito de una institución, ya que a través de la retroalimentación del usuario, podemos informarnos de sus

<sup>12</sup> Grupo CRECER, Consultaría en capacitación y desarrollo, Op. Cit., pp. 21,22.

necesidades y preferencias reales, adquiriendo ventajas inmediatas para la satisfacción total de los mismos.

4. Cortesía en la atención al usuario. Nunca debemos olvidar que el usuario es ante todo un ser humano y requiere de un trato digno y esmerado, por eso en las áreas de servicio se aplica la siguiente regla: "atiende al usuario como te gustaría ser atendido".
5. Puntualidad en el servicio. Es la entrega de productos o servicios, en forma oportuna de acuerdo al compromiso adquirido.
6. Cumplimiento del servicio. Es responder a las normas de garantía que debe ofrecer un producto o servicio a cualquier costo. Este factor conforma un sentimiento de seguridad en los clientes y crea un clima de confianza favorable para las interacciones futuras permanentes.
7. Tecnología del servicio. Mantener un proceso de innovación en el servicio, contemplando todos los aspectos tecnológicos y humanos.
8. Instalaciones adecuadas. Contar con las instalaciones donde al cliente se le cubrirán todas sus necesidades de servicio, además de que le sea de gran comodidad. Este factor detona la calidad de la organización, comienza siempre con la calidad humana de sus integrantes.

Por lo que cumplir con los requisitos y deseos de los clientes mejor que la competencia, trae consigo los siguientes beneficios:

- a) Los clientes regresan a la organización que cumplió o mejoró sus expectativas.
- b) Los clientes pagan por valor agregado y diferenciación.
- c) Los clientes se comunican unos con otros lo bueno de los productos y servicios.

La mayoría de los clientes descontentos nunca se quejan, simplemente se van y no regresan. Esa es la forma en la que penalizan a la organización, dejando de adquirir productos y/o servicios. Algunas veces cuesta mucho mas perder y recuperar un cliente, de lo que hubiera costado mantenerlo.

## DESEOS Y NECESIDADES DE LOS CLIENTES.

Es importante la atención al público usuario, saber identificar las necesidades que les vamos a satisfacer, así como:

Lo que sus clientes quieren  
Lo que sus clientes necesitan  
Lo que sus clientes piensan  
Lo que sus clientes sienten  
Si sus clientes están satisfechos  
Si sus clientes regresarán

*"Ir un paso antes"*

Las personas más exitosas en la prestación de los servicios son aquellas que tienen la capacidad de adivinar lo que sus clientes desean y/o necesitan antes de que lo expresen. También tienen la capacidad de verificar en el mismo momento en que se está llevando a cabo el servicio si todo ha estado en orden y no falta nada por hacer. Puede preguntarse:

¿He tomado en cuenta todas las necesidades de mis clientes?

¿Qué otra cosa necesitarán mis clientes?

¿Cómo puedo mejorar hoy el servicio a mis clientes?

Después, ofrezca o preste ese servicio ¡sin que el cliente lo solicite!

Pero para leer a sus clientes necesita sensibilidad. La lectura de las necesidades del cliente requiere ser sensible a las señales, tanto verbales como no verbales que estos envían (a veces sin darse cuenta).

Necesita empatía. La empatía es la sustancia de la que esta hecha la comprensión. Esto significa ponerse en el lugar de sus clientes. Debe ver la situación a través de "sus ojos". Debe preguntarse:

CONOCER LAS CUATRO NECESIDADES BÁSICAS DEL CLIENTE:  
*¿SI YO FUERA EL CLIENTE, QUE DESEARÍA?*

1. Necesidad de ser comprendido.- Aquellos que eligen su servicio necesitan sentir que se están comunicando en forma efectiva; esto significa que se interpreten en forma correcta los mensajes que envían. Las emociones o barreras del lenguaje pueden interponerse e impedir una comprensión adecuada<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Servicios de Capacitación, Asesoría y Productividad, Op. Cit. pág. 48.

2. Necesidad de ser bien recibido.- Ninguna persona que esté tratando con usted y se sienta como una extraña regresará; la gente necesita sentir que usted se alegra de verla y que su asunto es importante.
3. Necesidad de sentirse importante.- El ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas; a todos nos gusta sentirnos importantes; cualquier cosa que usted haga para hacer que el cliente se sienta especial será un paso en la dirección correcta.
4. Necesidad de comodidad.- Los clientes necesitan comodidad física; un lugar donde esperar, descansar, hablar o hacer negocios. También necesitan comodidad psicológica; la seguridad de que se les atenderá en la forma adecuada y la confianza de que usted satisfará sus necesidades.

#### VALOR AGREGADO, NUEVA VENTAJA PARA EL CLIENTE.

Cada cliente o cada grupo de clientes tiene su propia escala de valores de importancia para cada dimensión o atributo, si la organización encuentra la escala de valor para cada uno de ellos, podrá entre otras cosas:

#### SEGMENTAR SUS MERCADOS.

Orientar su publicidad y mercadotecnia, elegir el canal adecuado y resaltar los valores del producto o servicio según cada segmento.

Enfocar mejor los esfuerzos de investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios.

En el libro "La Calidad del Servicio" de Jaques Horovitz dice que: "el servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto y servicio básico, como consecuencia del servicio, la imagen y la reputación del mismo". Y además el servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza por lo que *servicio* no significa *servilismo*.

La creación de valor para el cliente debe dirigirse desde cualquier aspecto que se identifique en torno a las relaciones que se establecen entre organización-servicio y cliente, recordando que el valor agregado se refiere a los extras que se incluyen en el producto o en el proceso y que significan beneficios adicionales para el cliente, sin que ello le implique un precio mayor.

Todo producto que se ofrece tiene un valor específico directo para el cliente, tras ese valor, existe un valor simbólico que algunas veces

tiene mayor peso para que el cliente elija un producto o servicio. Dicho valor simbólico se refiere al significado más profundo que cojea ideas y conceptos, las verdaderas necesidades, deseos y expectativas muy personales que el cliente liga con un determinado producto o servicio. El manejo del valor simbólico, permite generar innovaciones en los productos y en los contactos con el cliente, tanto personales como informativos.

La identificación del valor simbólico exige buscar puntos de vista profundos que sean significativos y expresen, lo que verdaderamente el cliente quiere, necesita y desea. Después de identificar los aspectos más interesantes se procederá a derivar ideas e innovaciones que lleguen al logro de los objetivos de la organización. El resultado final será un servicio ofrecido diferente, aunque el producto o servicio genérico siga siendo el mismo.

El estudio de los clientes con un enfoque de calidad nos ha llevado a aprender de su comportamiento y hábitos, así como a desarrollar nuevos conceptos que buscan captar clientes rentables y leales. Los clientes son rentables cuando pueden pagar los productos y servicios que ofrece la organización, y son clientes leales cuando repiten la compra.

Dentro de las dimensiones que abarca la percepción del cliente y de las cuales emitirá su juicio de valor, se encuentran entre otras:

1. Desempeño. Grado de ejecución del producto durante su uso que es medido con relación a la función para lo que fue diseñado.
2. Confiabilidad. Porcentaje de consistencia en el desempeño del producto en su vida útil.
3. Conformidad. Ausencia de defectos en el producto, que pueden ser: menores, los que no alteran su funcionamiento; mayores, los que si lo afectan; y los críticos, los que ponen en peligro la seguridad o integridad del usuario.
4. Servicio. Es la parte intangible del producto.
5. Estética. Características físicas de un producto que lo hacen agradable a las vista del cliente.
6. Calidad Percibida. Resultante entre la calidad que espera el cliente comparada con la calidad que percibe. La calidad esperada se estructura por tres componentes; necesidades personales, experiencias pasadas y publicidad generada por la empresa.

7. Información. Grado de conocimiento adicionado y expresado, de cierta manera, en el producto.
8. Valor Agregado Adicionado. Es el valor adicional del producto que lo diferencia de la competencia.
9. Variable Ecológica. Respeto y cuidado hacia el medio ambiente.
10. Economía. Monto de los gastos consecuentes a su uso.
11. Soporte. Apoyo técnico para el uso óptimo del sistema.
12. Flexibilidad. Capacidad de adaptación a las condiciones de uso, distintas a las originales.
13. Valor Residual o de Reventa. Depreciación del producto en relación con el uso y el tiempo.

El paquete de beneficios y el valor que le da el cliente a un producto y a sus servicios se pueden agrupar en cuatro niveles:

1. Genérico. Se refiere al conjunto de características generales que poseen los productos y servicios con una ubicación determinada, donde el cliente como el mercado, los reconoce.
2. Esperado. Son las especificaciones mínimas esperadas por parte del cliente, la expectativa se forma de las necesidades personales reales, comunicación del proveedor, vía publicidad y la mercadotecnia, experiencias pasadas.
3. Diferenciado. Son aquellas características de encantamiento o valor agregado que tiene un satisfactor, los cuales lo diferencian en el mercado de otros productos del mismo género.
4. Potencial o Premier. Son los beneficios adicionales no relacionados directamente con el producto o servicio pero que le ofrecen un valor simbólico al cliente.

#### 2.4 Calidad Total Del Servicio en el Sector Restaurantero

Obtener altos estándares de calidad en el servicio que se ofrece a los clientes, debe ser el objetivo primordial de los restauranteros mexicanos frente a una creciente competencia en el mundo turístico, dijo a Restaurantes, Andrés Calderón Loredo, Vicepresidente de Relaciones Públicas de CANIRAC.

La consultoría de restaurantes es muy importante porque ayudará desde un principio, a los empresarios a establecer controles, sistemas y manuales de operación, para llegar a estándares de calidad que beneficien al cliente y proporcionen estabilidad a los negocios.

Andrés Calderón es heredero de una importante tradición gastronómica que inició hace 55 años con la inauguración del restaurante "Caballo Bayo", propiedad de su abuelo, José Inés Loredó, y que dio origen al llamado Grupo Loredó.

El especialista en consultoría de restaurantes y responsable del proyecto de cocinas del hotel Sheraton Alameda, consideró indispensable que todo negocio cuente con una asesoría en la materia que le permita aprovechar al máximo sus recursos.

La consultoría debe verse como una inversión, porque van a comprar una experiencia que no tienen y que les va a reeditar estándares de calidad en el servicio.

Recordó que desde la edad de 12 años, cuando comenzó a trabajar en los restaurantes de la familia, le fue inculcada por su abuelo la vocación de servicio, "el cliente siempre tiene la razón". La atención era personalizada y los meseros eran gente profesional, que nos enorgullecía.

Desde entonces comenzó a formarse en el mundo de la gastronomía como ejecutivo y gerente de alimentos y bebidas en cadenas muy importantes de hoteles y restaurantes, incluyendo el Grupo Loredó. En 1991 ingresa a la CANIRAC donde ha ocupado diversos cargos como la Vicepresidencia de Turismo y de Relaciones Públicas; las presidencias de las delegaciones distritales en Benito Juárez y Miguel Hidalgo, así como la Tesorería de la Cámara<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Folletos informativos de la CANIRAC México 2002.

## CAPITULO III

### LA CAPACITACIÓN COMO ESTRATEGIA PARA ELEVAR LA CALIDAD Y EL SERVICIO

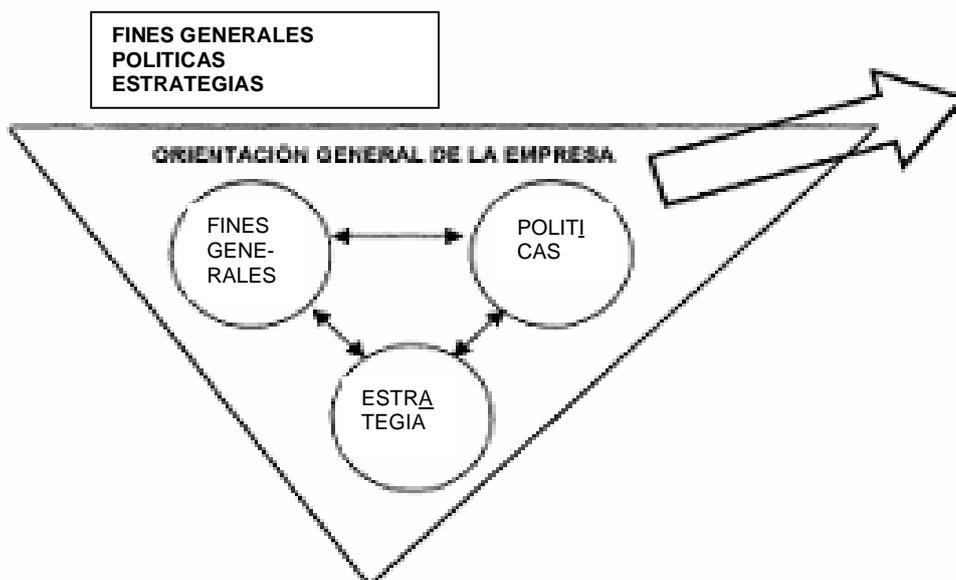
En este capítulo presentamos la definición, descripción y explicación de cómo la capacitación en calidad al personal que ofrece algún servicio puede ser conducida como estrategia para conquistar la excelencia, todo esto contenido en la adecuada planeación que llevan los directivos-administradores.

#### 3.1 Estrategia.

La aplicación que se le daba al concepto de estrategia era con fines bélicos. Proviene del latín *strategia*, de *strateegós*, o sea *general*, y se refería a la técnica para organizar y dirigir las operaciones militares. La definición actual obtenida del diccionario es la siguiente:

*Estrategia es la habilidad, destreza y pericia para dirigir un asunto; es el conjunto de operaciones para llevar a cabo algún propósito<sup>15</sup>.*

Creemos que sería conveniente empezar clarificando algunos conceptos que suelen aparecer difusos dentro de la estrategia. Comencemos señalando que en la *orientación general de la empresa* debemos considerar tres elementos que, pese a su ordenamiento jerárquico, se influyen mutuamente. Así nos encontramos con:



<sup>15</sup> Diccionario Enciclopédico Santillana, 1992, Madrid.

Los Fines Generales.

En esta jerarquía de fines que orientan la acción de la empresa, ocupan el primer nivel los Fines Generales, los cuales señalan hacia la finalidad más general asignada a la empresa por sus máximos dirigentes o propietarios (Consejo de Administración).

Por si alguien piensa que nos olvidamos de la función básica de la empresa: "crear riqueza", no es así; lo que sucede es que la consideramos tan fuertemente unida a la empresa que, si no se cumpliera, dejaría de ser empresa antes o después.

Como es lógico, la finalidad que voluntariamente se confiere a la empresa puede ser muy variada, dependiendo de la naturaleza de la empresa, tamaño, criterio directivo, etc., así nos podemos encontrar con empresas cuya finalidad principal sea: la subsistencia, la rentabilidad, hacerse comprar, desarrollar, etc. Sin duda, cualquiera de estas finalidades conferirá unas determinadas características a la gestión de la empresa.

Por ejemplo, una empresa que tenga como finalidad "hacerse comprar" (y conocemos más de una), orientará su gestión en busca de los máximos beneficios a corto plazo (lo que interesa es hinchar el globo, aunque después de vendido se desinflen); en tanto que otra, orientada hacia "un crecimiento sostenido", enfocará su gestión hacia la mejora de aquellos factores que más apetitosa hacen a la empresa para el capital, de esta manera, procurará aumentar al máximo posible el *cash-flow* de financiamiento, la rentabilidad para los accionistas, el valor en bolsa, etc. ¿Qué duda cabe que las estrategias seguidas por ambas empresas deberán ser diferentes?

Las políticas.

En el campo de la gestión empresarial, se consideran como tales los fines cualitativos de la empresa que nos sirven para orientar las decisiones de tipo estratégico. Así, en nuestros ejemplos anteriores podríamos considerar:

Empresa A:

Finalidad principal: Hacerse comprar

Políticas generales:

- Reducir al máximo todas las inversiones que no sean de mantenimiento.
- Atacar nuevas zonas de venta que permitan el desarrollo fácil, etc.

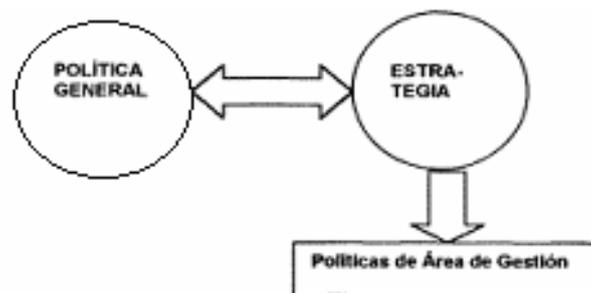
Empresa B:

Finalidad principal: Crecimiento sostenido

Políticas generales:

- Incrementar el valor de las acciones en bolsa,
- Apoyo máximo en el *cash-flow* de financiamiento, etc.

Es preciso aclarar que en la realidad de la empresa, las políticas se sitúan a diferentes niveles de generalidad, siendo preciso distinguir las políticas generales (como las indicadas en los ejemplos anteriores) de aquellas otras que hacen referencia a comportamientos específicos o criterios de gestión a aplicar en áreas de gestión concretas: como pueden ser políticas de contratación de personal, en el área de Recursos Humanos; política de surtido, en el área de gestión de tiendas, etc. Una diferencia fundamental entre ambos niveles de políticas es que, en tanto la política general orienta la estrategia, las políticas de áreas de gestión deben amoldarse a ésta.



En función de la claridad, dentro del término *estrategia*, debemos considerar dos factores totalmente diferentes, pero que en muchas ocasiones, debido a la fuerte interacción entre ellos, suelen confundirse, nos referimos a:

La orientación estratégica: supone el enfoque de la gestión, el cual deberá apoyarse al máximo en la fuerza motriz de la empresa, aquello que la hace diferente.

La acción estratégica: se trata de los planes que nos dicen como deberemos ir actuando, dentro de la estrategia orientada por la fuerza motriz.

Por ejemplo, supongamos que la empresa B de nuestro ejemplo anterior, cuenta con dos líneas de tiendas X (400 M<sup>2</sup> de sala de ventas como valor medio), tiendas Y (tiendas entre 1.000 y 1.500 m<sup>2</sup>) y observa que su verdadera fortaleza reside en disponer del "saber hacer" necesario para lograr excelentes desempeños con tiendas entre 1.000 y 1.500 m<sup>2</sup>, habiendo logrado que estas sean

apreciadas por los clientes allí donde se implantan. Con esta situación su estrategia podría definirse como:

“Apoyara/ máximo las aperturas de *tiendas entre* 1. 000 y 1. 500 m<sup>2</sup> en tanto nos vamos deshaciendo de las tiendas de la línea X”.

Las acciones estratégicas a poner al servicio de esta orientación se establecerían en función de cómo se deseara actuar y con que velocidad crecer, por ejemplo, y solo a manera de tal, en este caso podrían establecerse como acciones estratégicas:

*Abrir en tres años 6 nuevas tiendas*

Las aperturas se realizarán en localidades con más de 15.000 habitantes y un mercado suficientemente penetrable.

Junto a estas acciones, el Consejo de Administración suele imponer determinadas limitaciones estratégicas (orientadoras de las acciones a realizar), por ejemplo:

El financiamiento deberá realizarse, al mínimo en un 60%, mediante el cash flow de financiamiento.

La recuperación de la inversión se mantendrá dentro de los 4 años.

Estas acciones y limitaciones serán las que nos guíen en la elaboración de los planes estratégicos y su validación.

Si volvemos a considerar los conceptos de orientación estratégica y acción estratégica:

- La primera, que debe apoyarse en la fuerza motriz de la empresa, tiene un carácter de gran estabilidad y conviene afianzarla lo más posible, a la par que nos centramos más en ella. Supone algo así como la estrella polar, si la pierdes te pierdes.
- Las segundas es más temporal y, en consecuencia, esta sometida a los cambios del entorno, por lo que, no solo debe ser mutable, sino que los planes estratégicos que se establezcan, deben contar con la flexibilidad adecuada, tanta mayor cuanto más repentinos y profundos sean tales cambios.

Si todos actuamos igual y somos iguales, ¿por qué nos podrán diferenciar? Hay que buscar la forma de diferenciarse; solo así se nos reconocerá como algo singular.

El criterio de estrategia como meta a alcanzar es errónea y limitada, la mayoría de las metas se fijan sabiendo que lo más probable es que no se puedan alcanzar, y la estrategia debe ser lograda, pues en ella están implícitas la diferenciación de nuestra empresa y, por tanto, la posibilidad de triunfar en el mercado.

Según esta afirmación podemos pensar que una vez establecida la estrategia, la dirección por ella marcada no deberá cambiarse. Un símil que nos aclara esta afirmación la tenemos en las aves migratorias. En sus migraciones saben muy bien a donde quieren ir, pero la dirección a seguir será resultado de los vientos, las tierras que deban cruzar y sus condiciones momentáneas, etc. La dirección (el rumbo) podrá cambiar de forma aleatoria, pero el destino sigue inmutable.

El propósito de la estrategia es utilizar todos los recursos disponibles para implantar nuestra oferta (que deberá ser diferente a la de nuestros concurrentes) en la cabeza de los consumidores y hacer que se adueñe de su corazón. Esto es, cuando piensen en hacer sus compras debe pensar en nosotros y desear venir a comprar disfrutando de nuestra oferta y "*picoteando*" en ella.

Un claro ejemplo, en el terreno de los fabricantes, nos lo proporcionan los detergentes. Si nos fijamos en sus anuncios, sobre todo de un cierto tiempo, lo que todos querían "poner en valor" era el poder blanqueador, en ocasiones se dice "un blanco brillante". Si observamos lo que hacen las mujeres cuando sacan la ropa de la lavadora, podemos darnos cuenta de que no se detienen a comprobar la blancura, pero si suelen olerla, para disfrutar del olor a ropa limpia. Este detalle fue el que impulsó a *Unilever* lanzar un detergente con doble poder mas *perfumante* que los existentes. Esta diferencia es lo que le ha permitido conquistar una importante parte del mercado.

Lo fundamental es disponer de una fuerza motriz con potencial diferenciador que nos permita construir una oferta diferente a la de los concurrentes y concordante con las necesidades y deseos de los consumidores. Después solo queda valorizar la idea dentro de la empresa (los propios empleados) y fuera (entre los clientes) y desarrollar las acciones pertinentes. Así es como se elabora una estrategia triunfadora.

No es preciso (y, nos atreveríamos a decir, ni conveniente) recurrir a personas ajenas a la empresa que lo primero que harán será aprender lo que ustedes hacen y después volvérselo a decir pero con palabras más sofisticadas y de doble (o triple) sentido. Reúnase con su equipo de dirección y plantéense un reto: debemos descubrir en aquello que somos diferentes a nuestros competidores y es apreciado por los clientes.

Según nuestro criterio cada organización posee características que delimitan el tipo de estrategia que llevó, lleva y llevará a cabo, todas ellas procurando generar ventajas competitivas, sin embargo, para efectuarlas debe reconocer los recursos con los que cuenta, y analizar la situación en la que se encuentra, o sea el momento en su ciclo de vida para aplicarla.

### 3.2 Capacitación

La empresa solo puede crecer a través de las personas que la integran y una vía de crecimiento para ellas se encuentra en la capacitación y la actualización.

Capacitación, la podemos definir como el proceso continuo y permanente de enseñanza y actualización de los empleados, mediante la transmisión de conocimientos, que contribuyan al ejercicio de su puesto en la organización o empresa determinada<sup>16</sup>.

Consideramos que, básicamente, es la herramienta de actualización y mejoramiento de los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal en el cumplimiento de sus tareas y funciones que tienen asignadas.

La capacitación se orienta a:

- Mejorar y ampliar los conocimientos del personal en las tareas que se encuentran bajo su responsabilidad.
- Desarrollar las habilidades técnicas y profesionales del personal para elevar la eficiencia de su función.
- Motivar y desarrollar de manera integral a los empleados, procurando para ello su vinculación personal con los objetivos de la empresa u organización.

La capacitación es uno de los medios más importante, que garantiza entre otras cosas: la actualización de conocimientos específicos sobre técnicas de atención al cliente en forma integral a nivel personal y colectivo, el cambio de actitudes negativas por otras de atención, cooperación, cordialidad, amabilidad, eficiencia, satisfacción y compromiso.

Los beneficios de la capacitación se encuentran en los siguientes aspectos:

- Desarrollo de personal
- Ambiente de trabajo
- Atención al público

Desarrollo de personal.- Tanto a nivel individual como colectivo la capacitación mejora el nivel cultural, personal y técnico del personal, permitiéndole una motivación y compromiso particular con su trabajo, con la organización y en el cumplimiento de sus funciones con un alto sentido de responsabilidad social.

---

<sup>16</sup> Diccionario Enciclopédico Santillana, 1992, Madrid.

Ambiente de trabajo.- Mediante la capacitación, las relaciones entre los administrativos y el personal encuentran un adecuado ambiente de trabajo, ya que se comprende mejor la ubicación de cada persona en un determinado puesto con sus respectivas funciones y obligaciones, lo cual evita abusos de autoridad y mejora la coordinación y el cumplimiento de los derechos y responsabilidades tanto del trabajador como de los administrativos, y a su vez, se logra la integración efectiva de grupos de trabajo.

Atención al público.- Uno de los principales beneficios que aporta la capacitación es el mejoramiento de los servicios ofrecidos al cliente, ya que favorece la motivación del empleado para atender con mayor eficacia los requerimientos que presentan los clientes ante la organización.

### 3.3 Diseño de las acciones para llevar a cabo la capacitación.

Al aseguramiento de las acciones de capacitación dentro de la organización y de operación del proceso capacitador se asegura:

- Responder a las necesidades reales.
- Delimitar los lineamientos que deben ser aplicados para la realización de los eventos.
- Aprovecha los recursos materiales y humanos con que cuenta la empresa.
- Valorar en forma precisa los logros obtenidos al término de las acciones de capacitación.
- Realizar acciones correctivas.
- Retroalimentar el proceso capacitador para continuarlo.

Si se lleva a la práctica este modelo permite:

- Mediante un esquema administrativo, sistematizar las acciones de capacitación al identificar, planear, ejecutar y controlar las actividades que se derivan de cada una de las etapas del proceso.
- Sensibilizar a los directivos en la toma de decisiones con respecto a la formación del personal.
- Involucrar a todo el personal del centro de trabajo en la consecución de los objetivos relacionados con su desarrollo laboral.
- Contribuir en el desarrollo de las tareas encaminadas a preparar, actualizar o perfeccionar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores.

Con ello se derivan las acciones aisladas que se traducen en elevados costos y pérdida de tiempo. A continuación se explican las cuatro etapas del modelo:

1. Análisis situacional de la empresa.
2. Diagnóstico de necesidades de capacitación.
3. Plan y programas de capacitación.
4. Evaluación y seguimiento de las acciones de capacitación.

#### 1. Análisis situacional de la empresa

Es un estudio en el que se analizan e interpretan los problemas, riesgos, fuerzas, debilidades y áreas de oportunidad existentes, así como las estrategias que se consideran para su resolución y óptimo aprovechamiento. Esto es importante, partir de ella para que los beneficios sean mayores que los costos invertidos en la capacitación, de esta manera se garantiza la efectividad del proceso.

A fin de asegurar la efectividad de las acciones de capacitación, es recomendable realizar un análisis situacional de la empresa.

Conocer que es la empresa, por qué, para qué existe y hacia donde se dirige, posibilita una mejor toma de decisiones sobre las acciones que deberán ser emprendidas para la formación permanente de recursos humanos con los niveles requeridos por el centro laboral. Determinar la problemática y las dificultades que enfrentan las áreas ocupacionales de la organización, las relaciones que existen entre ellas, las características de sus procesos, los recursos con que cuentan, entre otros; contribuirá a precisar las situaciones que hacen referencia al deficiente desempeño de los trabajadores en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes de su puesto de trabajo, y que necesitan de otro tipo de atención.

Esto permitirá administrar adecuadamente el proceso de capacitador y encauzar los esfuerzos hacia la resolución de las prioridades definidas por la empresa.

#### 2. Diagnóstico de necesidades de capacitación.

Cuando los problemas identificados en una organización se refieren al desempeño laboral de los trabajadores en cuanto a la inducción, formación, actualización y especialización de sus funciones, conveniente investigar las causas que los están generando. La investigación debe abarcar a todos los trabajadores, puestos y áreas ocupacionales del área o sección donde se identificó el problema, a fin de obtener una visión integral de las carencias y/o limitaciones que impiden el cumplimiento cabal de las metas y objetivos establecidos por el centro laboral.

*Objetivos:*

- Identificar la problemática de la empresa en relación a la formación de sus recursos humanos.
- Definir si los problemas identificados se localizan en los trabajadores o en la organización.
- Identificar quienes y en qué requieren capacitación
- Establecer el tipo de acción de capacitación a realizar.
- Determinar las prioridades de atención de acuerdo a las necesidades identificadas.
- Identificar si las características o deficiencias, pueden ser subsanadas con capacitación.

Para realizar este estudio hay que tener en cuenta las necesidades de capacitación:

- El vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación.
- El punto de partida para planear el desarrollo del personal.
- El fundamento en que se basan los planes y programas de capacitación.
- El principio de sistematización del proceso capacitador en la empresa.
- El conjunto de datos que deben estar presentes en las demás etapas del proceso.
- El reflejo de los intereses y expectativas de trabajadores y directivos.

Dicho estudio conlleva:

- Establecer los niveles en los cuales se realizará.

Organizacional

Problemas, carencias o limitaciones que impiden el logro de los objetivos y políticas de la empresa en conjunto.

Ocupacional

Aspectos óptimos que debe cubrir el trabajador en el puesto de trabajo.

Individual.

Deficiencias y limitaciones que impiden el desarrollo adecuado del trabajador en su puesto.

- Aplicar una metodología

#### SITUACIÓN IDEAL

-ocupación/ puesto-

- Determinar la situación adecuada, suficiente y óptima de los recursos humanos, financieros y materiales en cada puesto de trabajo.
- Determinar niveles de eficiencia, conocimientos, habilidades y actitudes requeridos por el puesto.

#### SITUACIÓN REAL

-individuo-

- Identificar lo que es y se hace actualmente en el puesto de trabajo.
- Determinar el desempeño real del trabajador considerando los mismos elementos del perfil del puesto.

#### ANÁLISIS COMPARATIVO

- Confrontar la información de las dos situaciones para identificar diferencias.
- Concentrar la información por cada trabajador.
- Agrupar las necesidades de todos los trabajadores clasificados por puesto.

#### DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

- Jerarquizar las necesidades identificadas.
- Definir contenidos de capacitación.
- Determinar para cada evento cómo se trabajarán los cursos, talleres, seminarios y pláticas.
- Decidir los recursos humanos que serán responsables de impartir los eventos.

INFORME Y LOS ELEMENTOS A CONSIDERAR PARA LA INTEGRACIÓN DEL INFORME SON:

8 Describe la situación investigada y la forma en que se realizó

8 Señala las necesidades detectadas

8 Determina las acciones de capacitación a seguir.

8 Metodología, es decir, los pasos a seguir y los datos a obtener deben proporcionar:

- La información necesaria para elaborar y seleccionar los eventos de capacitación que la empresa requiere.

- El número exacto y características de los trabajadores que necesitan ser capacitados.
- Descripción precisa y completa de las áreas en que deben ser capacitados.
- Jerarquización de los grupos a capacitar, tiempo disponible y recursos técnicos, humanos, financieros y materiales necesarios para efectuar la capacitación.

8 Universo o el nivel de necesidad investigado.

8 Resultados obtenidos, es decir, las necesidades detectadas.

8 Anteproyecto en donde estarán sujetas las estrategias.

8 Anexos, son los formatos empleados.

### 3. Plan y programas de capacitación

La estructuración de un plan de capacitación se realiza con el propósito de especificar lo que pretende realizar la empresa en materia de capacitación. Se elabora con base en los resultados obtenidos del diagnóstico de necesidades.

El plan es un documento que contiene el conjunto de programas específicos que lo componen, ordenados por áreas, niveles de ejecución y la especificación de actividades implicadas. Asimismo los lineamientos y procedimientos para su ejecución.

La utilidad del plan de capacitación es que:

- Forma parte y se interrelaciona con todas las áreas de oportunidad de la empresa
- Su ejecución es flexible, adaptándose a las características y necesidades de la empresa
- Contribuye al cumplimiento de los propósitos, políticas, objetivos y situaciones de la organización y de los mismos trabajadores.
- Especifica el presupuesto y las inversiones que deberán destinarse a la capacitación.

La estructuración del plan comprende:

#### SELECCIÓN DE INFORMACIÓN

A partir de:

- Los resultados de diagnóstico de necesidades
- La funcionalidad, importancia, suficiencia y actitud de la información
- El contexto laboral

## ORGANIZACIÓN

A partir de:

- La secuencia de los objetivos específicos y particulares
- La complejidad de la información

Para elaborar el plan de capacitación, se debe considerar:

- Los puestos de trabajo a ser atendidos
- El número de trabajadores por puesto que serán capacitados
- Periodo de tiempo que tendrá vigencia.
- Eventos a desarrollar que incluyan: Objetivo, Contenidos, Duración e Instructor responsable.

Después de haber estructurado el plan de capacitación deben realizarse los programas de capacitación:

### PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.

Es la descripción detallada del conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación de las diferentes áreas o secciones de la empresa.

Para asegurar una secuencia y organización del desarrollo del programa, es conveniente elaborarlo de acuerdo a las etapas siguientes:

#### 1. Establecer objetivos

Los objetivos son la descripción de conductas que deben mostrar los capacitados al término de su instrucción, en su redacción se especifican las destrezas, las actitudes y los conocimientos observables y medibles que deberán adquirir.

La función de los objetivos es:

- Comunicar a los participantes e instructores la intención de un programa.
- Enfocan la atención de los participantes al enunciar lo que se espera de ellos.
- Precisan a los participantes el dominio que deben alcanzar en sus actividades.
- Determinan en que se evaluará su cumplimiento.

#### 2. Estructuración del contenido

El contenido puede entenderse como lo que deben enseñarse para lograr los objetivos; por lo tanto, se determina de acuerdo a información científica y tecnológica de las actividades propias de los puestos de trabajo y se presenta en términos prácticos, es decir,

indica el proceso y técnicas correctas que permitan ejecutar los requerimientos del puesto.

A partir del análisis de los objetivos inicialmente planteados, se identifica:

- El criterio que deberá seguirse para seleccionar el contenido.
- El ordenamiento que facilitará la comprensión y adquisición del contenido por aprender.

### 3. Metodología de instrucción

Esa metodología es el conjunto de acciones programadas y organizadas que se derivan de los objetivos y la estructuración de los contenidos. Estas acciones representan lo mejor para lograr los objetivos planteados, con su aplicación; el participante experimenta hechos y vivencias que facilitan el proceso de instrucción-aprendizaje.

Para la determinación se consideran los elementos siguientes:

- Técnicas de instrucción. Procedimientos por medio de los cuales el instructor organiza y efectúa las actividades tendientes a realizar en forma efectiva, el proceso instrucción-aprendizaje
- Técnicas grupales. Actividades que permiten aprovechar los conocimientos y experiencias de los participantes.
- Recursos didácticos. Conjunto de medios materiales o auxiliares de apoyo a la comunicación.

### 4. Evaluación y seguimiento de las acciones de capacitación.

La evaluación es un proceso que permite dar seguimiento a las acciones de capacitación, analizar el grado de cumplimiento de los objetivos y conocer cuantitativamente los cambios de conducta que ha logrado el capacitando como resultado de los eventos. Los momentos son:

- Inicial o diagnóstica. Se aplica al inicio del proceso de instrucción-aprendizaje con el propósito de identificar los conocimientos, características, necesidades e intereses de cada participante.
- Formativa o intermedia. Se realiza durante el desarrollo del proceso con la finalidad de identificar deficiencias cuando aún se está en posibilidad de subsanarlas.
- Final o sumaria. Se efectúa al finalizar el evento y engloba todas las etapas y elementos que determinan la efectividad de las acciones llevadas a cabo.

El plan y los programas de capacitación deben asegurar:

- El cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.
- El cumplimiento metodológico que administre las acciones de capacitación.
- La información integral de los recursos humanos.
- El mecanismo que oriente las actividades subsecuentes a ser realizadas en el proceso capacitador.

## CAPITULO IV

### INVESTIGACIÓN DE CAMPO

#### PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN

En este último capítulo presentamos los elementos definitorios de nuestra investigación; planteamiento del problema, metodología, enseguida analizamos la información que obtuvimos de nuestro instrumento de medición, y comparamos los resultados.

Terminamos este capítulo con las conclusiones a las que llegamos en el desarrollo de todo este estudio.

#### 4.1 Planteamiento del problema.

##### Objetivo General

El objetivo general de esta investigación es ampliar el conocimiento que se tiene a cerca de la calidad en el servicio al cliente dentro de las pequeñas empresas del Sector Restaurantero considerando como el factor importante a la capacitación, esto por medio de la aplicación de una encuesta que considera variables tales como calidad, servicio, capacitación, estrategias, principalmente.

##### Objetivos Específicos

- Determinar si la capacitación en el servicio estipula la calidad en el mismo, esto se demuestra en la pregunta 2, porque al preguntar si es necesaria la calidad en el servicio, el administrativo responde satisfactoriamente o no.
- Determinación del nivel de calidad en la que se encuentran los restaurantes-bar en el momento de la investigación.
- Determinación del aprovechamiento de la capacitación en calidad en el servicio.
- Determinación de la variable que demuestra lo que el cliente les significa ventas y que debe ser lo más importante.
- El nivel de recurrencia en los restaurantes-bar.
- Evaluar la importancia de la capacitación para la motivación de los clientes para regresar al restaurante-bar.

- Medir la percepción (servicio-calidad) del cliente en los restaurantes-bar que frecuenta.

## 4.2 Metodología

### Hipótesis.

Sugerimos, a manera de hipótesis, que la capacitación en el servicio al cliente es una estrategia muy importante porque su adecuada implementación puede generar calidad en el servicio, consideramos además que la estrategia es una herramienta sofisticada que nos permitirá, como futuros empresarios y administradores, adquirir experiencias y alcanzar la excelencia.

### Instrumento de recopilación de información

Para el cumplimiento de la captación de información, decidimos utilizar como instrumento de recopilación de información dos cuestionarios, los cuales fueron aplicados persona a persona.

Cada uno de ellos posee su propia orientación, a saber:

- El primer cuestionario esta orientado a los Gerentes Administrativos.
- El segundo esta orientado a los Clientes.

Observamos algunos elementos como son el servicio, la atención, la experiencia, los conocimientos, y la capacidad que presentaban cada uno del personal operativo en cada uno de los lugares visitados, con lo cual logramos obtener información que no se nos proporcionaría directamente por el personal. Luego de un pequeño análisis, decidimos presentarnos para poder realizar el levantamiento de respuestas, arrojadas por los instrumentos antes mencionados. Para entonces teníamos una idea mucho mas clara de lo que pretendíamos con dicha actividad.

Una vez recopilados los datos, procedimos a examinar cada una de las preguntas con sus respectivas respuestas para saber cual era el resultado de la investigación.

## 4.3 Análisis de la información

Según la encuesta realizada en diferentes 7 restaurantes-bar, la cual se integró con un total de 180 cuestionarios; con dos formatos: para clientes (176 cuestionarios) y para gerentes (4 cuestionarios); fueron aplicados en restaurantes-bar, de la Ciudad de México,

ubicados en la delegación política de Iztapalapa, presentan los siguientes datos. Los cuestionarios son los siguientes:

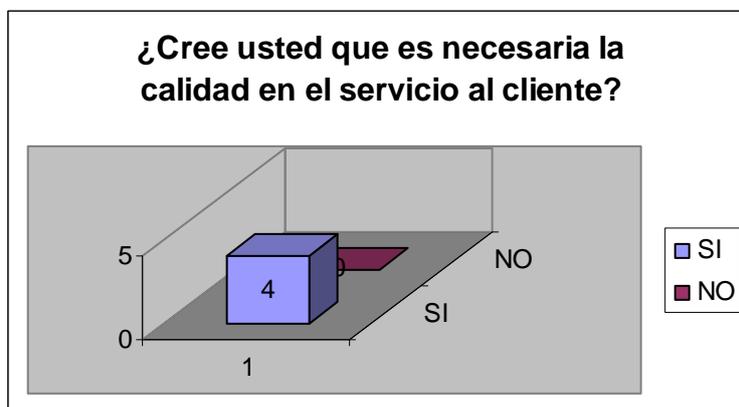
#### CUESTIONARIO APLICADO A GERENTES ADMINISTRATIVOS.

1. ¿Cree Usted Que exista alguna relación entre la capacitación y las ventas en su negocio? Si, No  
¿Cual es?
2. ¿Cree Usted Que es necesaria la calidad en el servicio al cliente? Si, No
3. ¿En que nivel de calidad considera Usted Que se encuentra el servicio en su restaurante? Bajo, medio, alto
4. ¿En su restaurante se imparte algún tipo de capacitación dirigida a su personal? Si, No
5. ¿En su restaurante se imparte algún tipo de capacitación para su personal operativo? Si, No
6. ¿Qué tipo de capacitación es impartida? Dentro, fuera del lugar de trabajo u otro
7. ¿Considera que la capacitación dada es aprovechada de manera adecuada por su personal en la utilización de nuevas estrategias? Si, No
8. ¿Considera que la capacitación que se imparte va de acuerdo al tiempo de exigencias del cliente? Si, No
9. ¿Con qué frecuencia se imparte capacitación a su personal? Cada 3 días, quincenal, semestral, nunca.
10. ¿Cuál es la opinión que Usted tiene acerca de sus clientes?

#### CUESTIONARIO APLICADO A CLIENTES.

- 1.- ¿En que lugares acostumbra comer fuera de casa? Restaurantes, restaurantes-bar, otros
- 2.- ¿Con que frecuencia asiste Usted A un restaurante? Diario, cada 3 días, quincenal, semestral
- 3.- ¿Qué factor influye en Usted Para elegirlo? Tipo de Comida, de Bebida, Servicio, Limpieza
- 4.- ¿Qué es lo que mas le motiva para regresar al restaurante? Comida, Bebida, Servicio, Ambiente
- 5.- ¿Cómo considera el servicio en los restaurantes que visita? Excelente, bueno, regular, malo
- 6.- ¿Considera Usted Que el personal que le atiende se encuentra debidamente capacitado para dar ese servicio? Si, No.
- 7.- ¿Qué sugiere Usted Para mejorar el servicio?

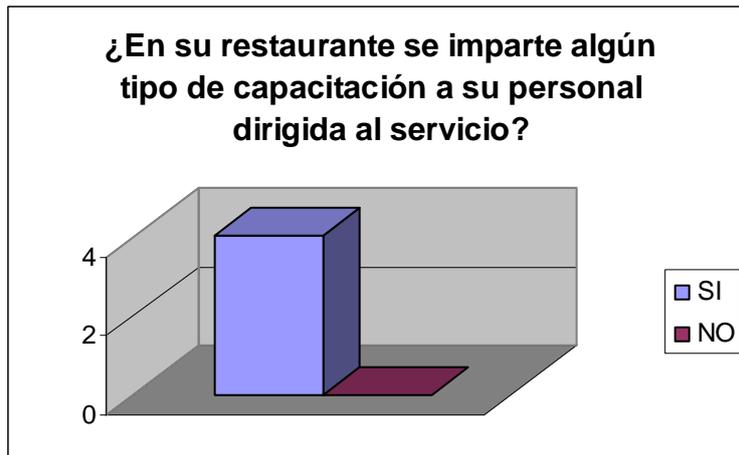
- Los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a los *Gerentes Administrativos* se encuentran en las graficas que a continuación se presentan:



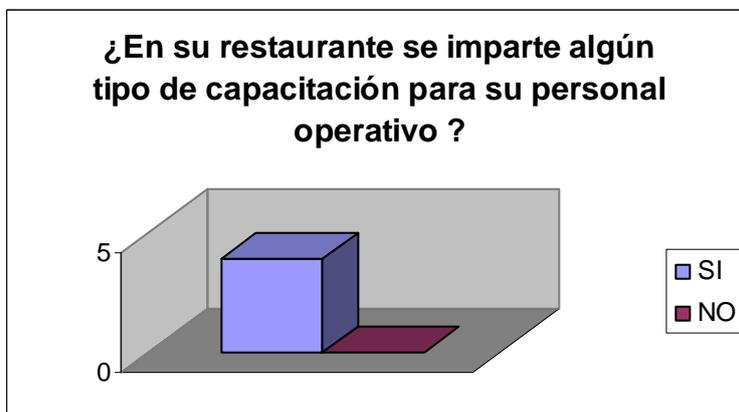
El 100% de nuestros encuestados opino que la calidad en el servicio es necesaria.



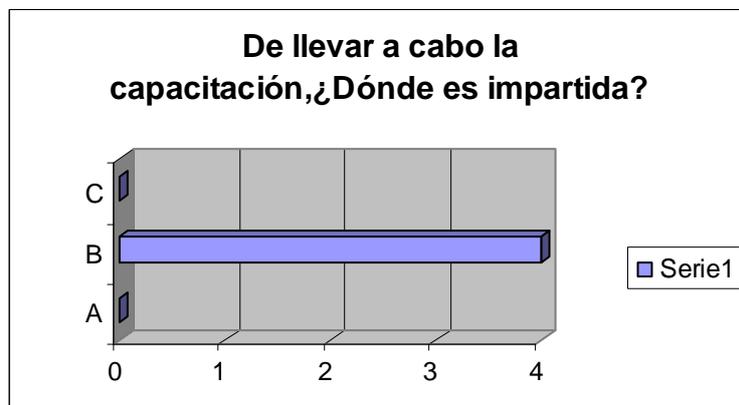
El 100% de nuestros encuestados considera que el nivel de su restaurante es alto.



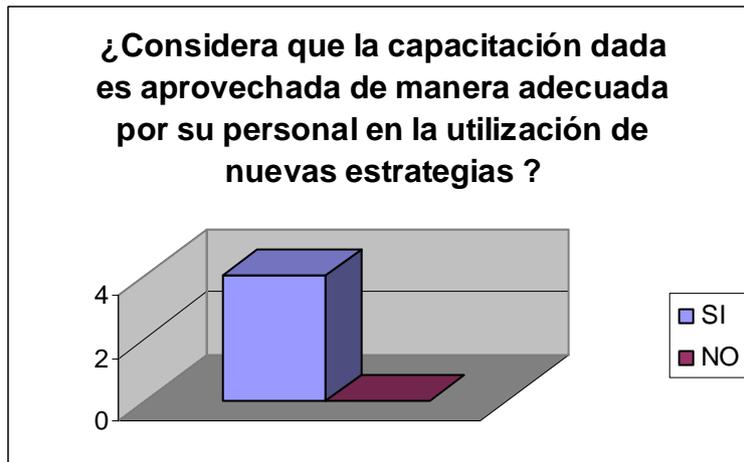
El 100% de nuestros encuestados imparte algún tipo de capacitación cada 6 meses.



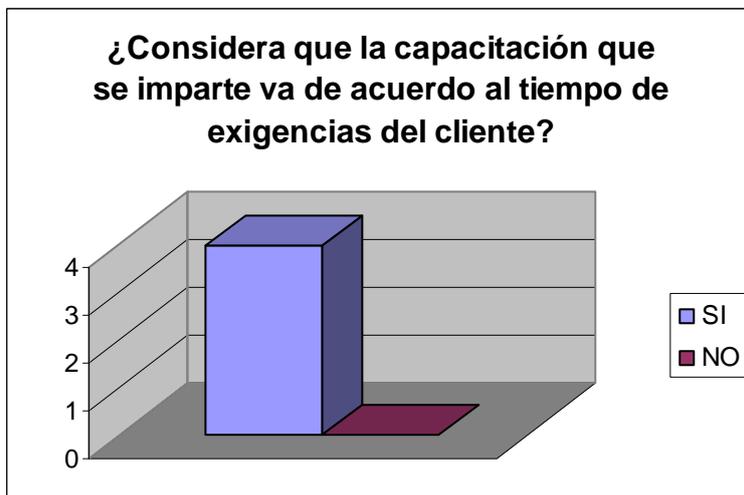
El 100% de nuestros encuestados imparte capacitación para su personal operativo.



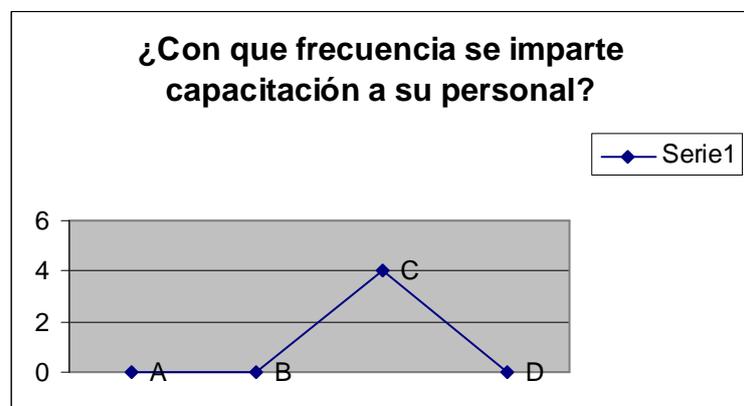
El 100% de nuestros encuestados imparte capacitación para su personal operativo dentro del lugar de trabajo.



El 100% de nuestros encuestados considera que la capacitación si es aprovechada por su personal.



El 100% de nuestros encuestados considera que la capacitación va de acuerdo al tiempo de exigencias del cliente.

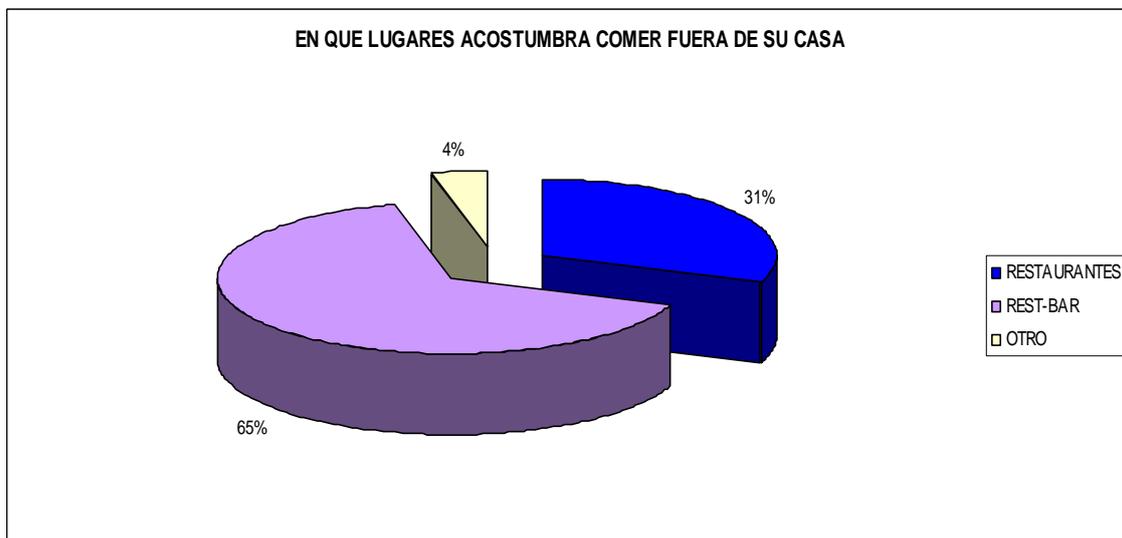


El 100% de nuestros encuestados capacitan al menos cada 6 meses a su personal operativo.



El 100% de nuestros encuestados consideran a los clientes como muy importantes para sus negocios.

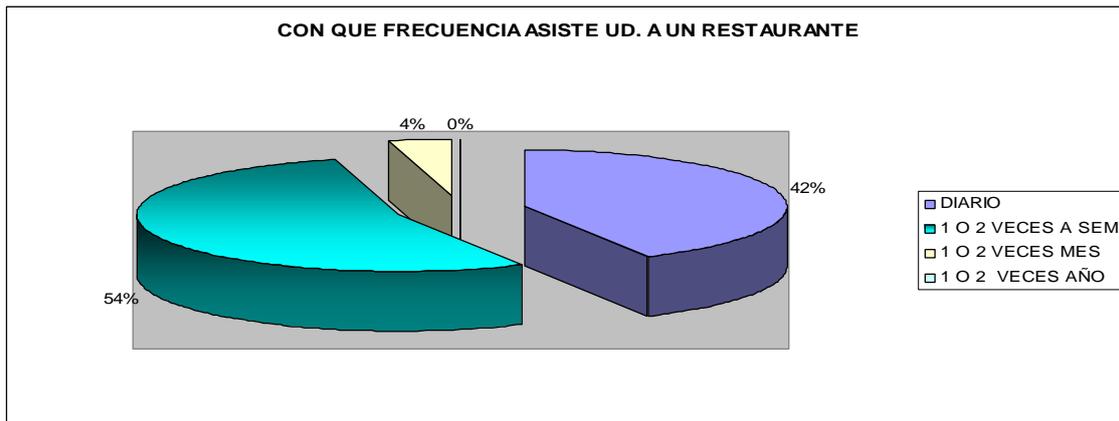
- De los *Cientes* de los mismos restaurantes–bar, los resultados arrojados por la encuesta son los siguientes:



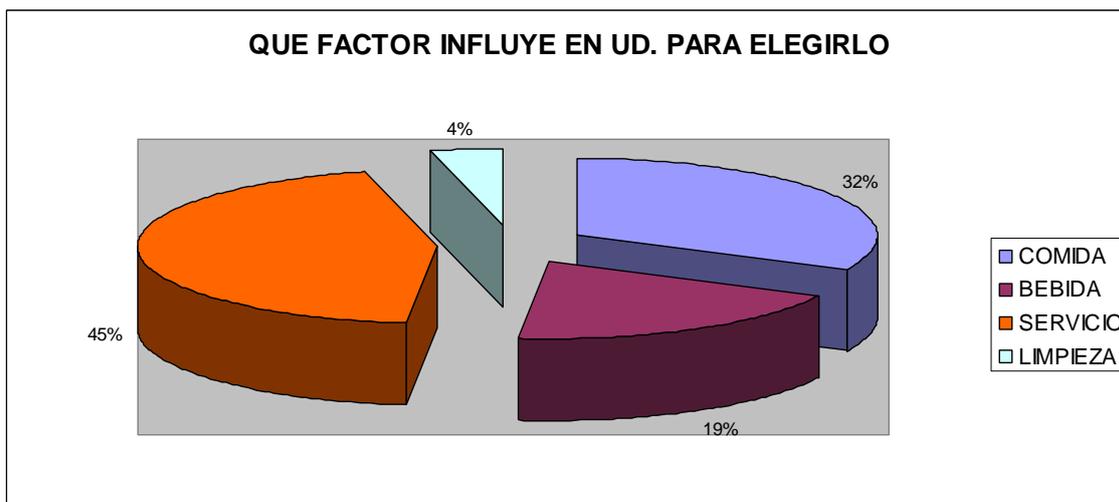
En un 65% de nuestros encuestados, afirmaron consumir alimentos y bebidas en los restaurantes-bar.

En un 31% de nuestros encuestados, afirmaron consumir alimentos en un restaurante.

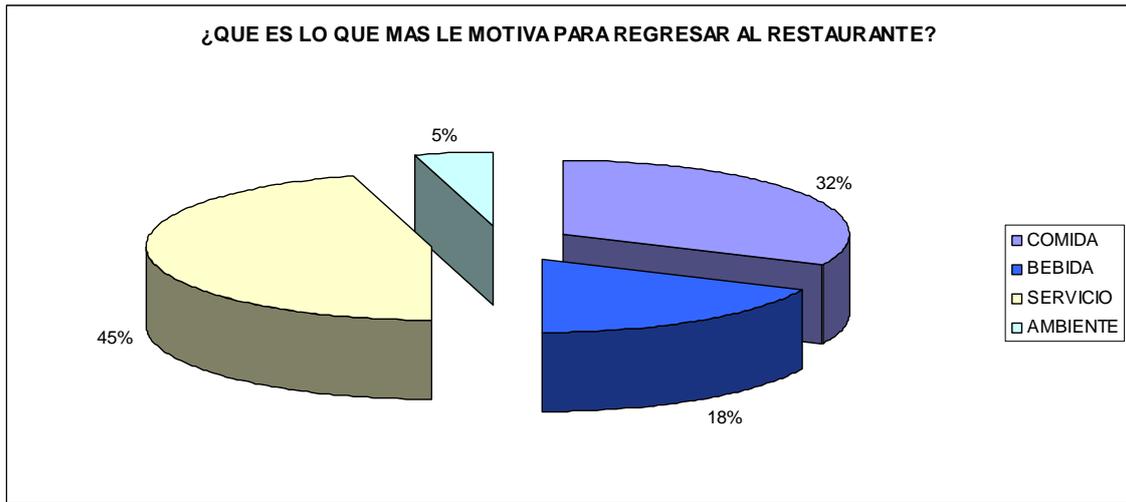
En un 4% de nuestros encuestados afirmó, consumir alimentos en otro establecimiento.



En un 54% de nuestros encuestados prefiere asistir diario a comer.  
 En un 42% de nuestros encuestados prefiere asistir aproximadamente 2 veces por semana.  
 En un 4% de nuestros encuestados prefiere asistir aproximadamente 2 veces al mes.  
 (En un 0% de nuestros encuestados prefiere asistir aproximadamente 2 veces al año).



En un 45% de nuestros encuestados prefiere elegirlo por el servicio.  
 En un 32% de nuestros encuestados prefiere elegirlo por la comida.  
 En un 19% de nuestros encuestados prefiere elegirlo por la bebida.  
 En un 4% de nuestros encuestados prefiere elegirlo por la limpieza.

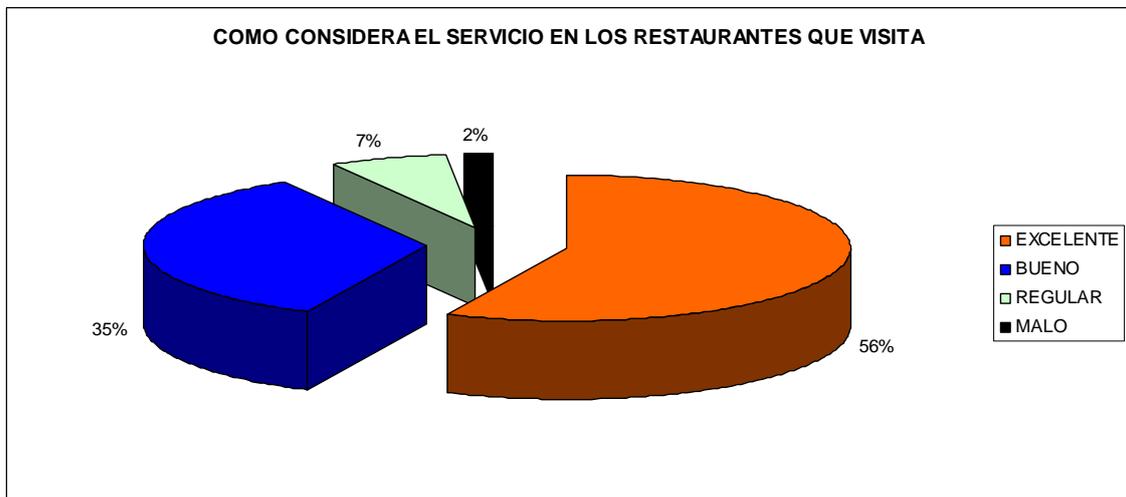


En un 45% de nuestros encuestados es motivado a regresar por el servicio.

En un 32% de nuestros encuestados es motivados a regresar por la comida.

En un 18% de nuestros encuestados es motivado a regresar por la bebida.

En un 5% de nuestros encuestados es motivado a regresar por el ambiente.

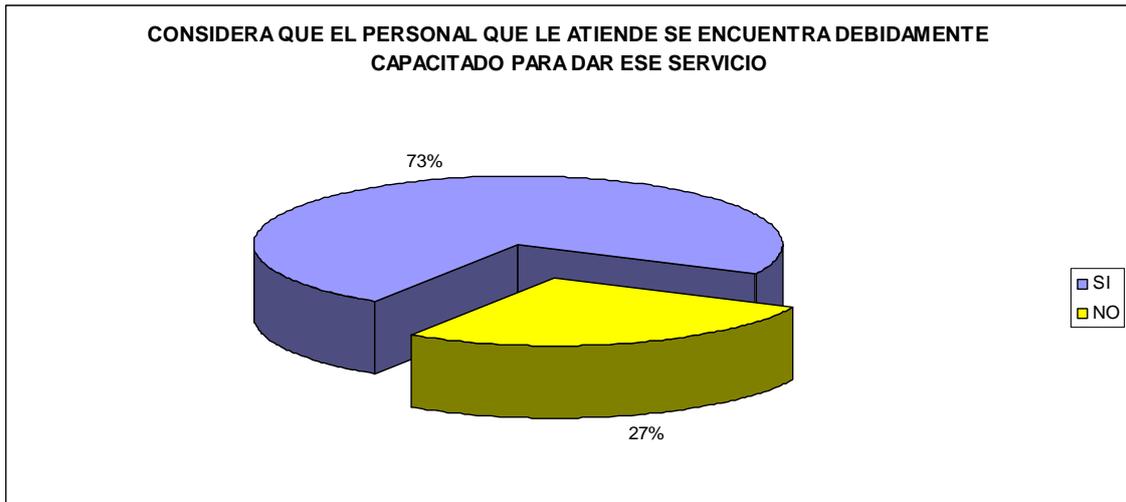


En un 56% de nuestros encuestados considera que el servicio es excelente.

En un 35% de nuestros encuestados considera que el servicio es bueno.

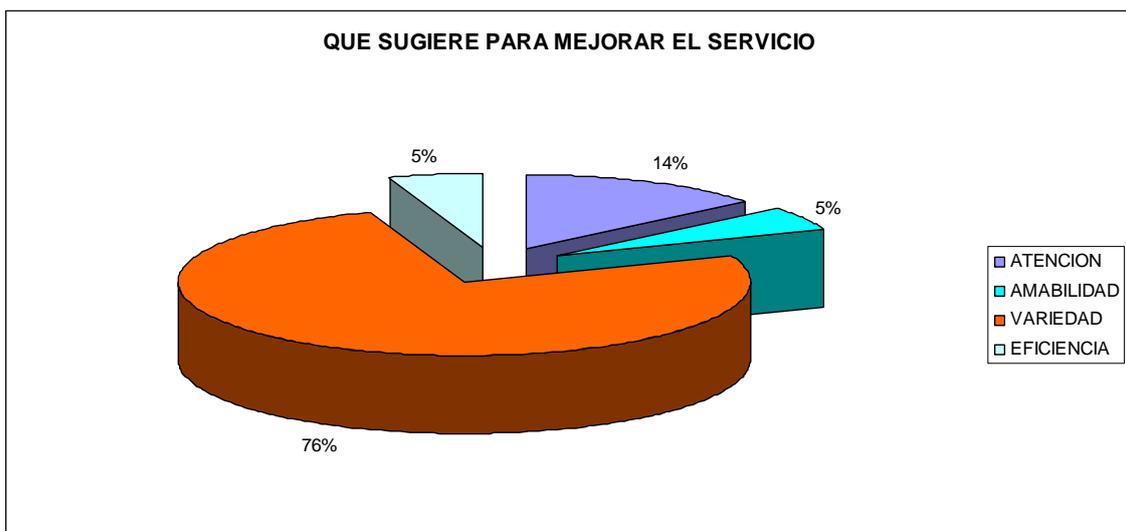
En un 7% de nuestros encuestados considera que el servicio es regular.

En un 2% de nuestros encuestados considera que el servicio es malo.



En un 73% de nuestros encuestados considera que el personal que le atiende esta debidamente capacitado.

En un 27% de nuestros encuestados considera que el personal que le atiende no esta debidamente capacitado.



En un 76% de nuestros encuestados considera que hay que agregar variedad al restaurante-bar.

En un 14% de nuestros encuestados considera que hay que mejorar la atención.

En un 5% de nuestros encuestados considera que hay que ser más amables.

En un 5% de nuestros encuestados considera que hay que ser más eficientes.

#### 4.4 Interpretación de los resultados

##### GERENTES ADMINISTRATIVOS

En base a los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a restaurantes–bar en la zona oriente de la delegación Iztapalapa, los Gerentes aportaron que sí existe capacitación para su personal y que, al parecer y según nos comentaron, es aproximadamente de al menos 2 veces al año. Lo cual nos hace pensar que nos encontramos en los lugares correctamente capacitados, que muestran ser una forma de lugares en desarrollo y que el crecimiento es limitado por factores externos, principalmente económicos, que se encuentran en el entorno en el cual se encuentran inmersos, en base a esto podemos suponer que en esta delegación política y según los resultados arrojados por las encuestas, el gremio de los restauranteros esta directamente involucrado con el publico que atiende ya que todos afirmaron que es una gran fuente de aseguramiento de la clientela.

##### CLIENTES

Aquí lo verdaderamente sorprendente son los resultados arrojados por los cuestionarios aplicados a los clientes de esos restaurantes–bar, analizando las respuestas abiertas de las encuestas encontramos nueve elementos constantes, esto con la finalidad de obtener las verdaderas razones por las cuales los clientes tienden a regresar al mismo lugar con determinada frecuencia, y que en un futuro nos ayudara a determinar las causas exactas de la calidad en el servicio a los clientes y que es lo que ellos tienen en cuenta, estas razones a saber en este estudio son:

1. Personal	4. Cordialidad	7. Variedad
2. Capacitación	5. Ofertas	8. Atención
3. Rapidez	6. Amigables	9. Personalización

Pensamos que son los elementos que ellos, es decir, los clientes, consideran importantes dentro del servicio que es recibido por su parte, y ofrecido por parte del personal operativo.

## 4.5 Conclusiones

Como conclusión de este trabajo de investigación, podemos señalar que a partir de la caracterización del entorno en el que se encuentran los restaurantes-bar, las transformaciones en el enfoque de la organización empresarial contemporánea y el reconocimiento unánime del papel de los recursos humanos en el desempeño de cualquier entidad, se propuso el desarrollo de la capacitación en la organización, la cual dispone de indicadores de fácil determinación, con lo que se obtiene la posibilidad de utilizarse como una herramienta de dirección.

Hoy en día, los restaurantes, y en general cualquier tipo de organización, que aspiren a sobrevivir en este mercado global cada vez más exigente, tendrán que tener una comunicación permanente con sus clientes y con sus empleados para poder conocer las necesidades del mercado y retroalimentarse; la exigencia actual es abandonar los viejos paradigmas de gerencia y de poder, ya que la capacidad de aprender, por parte de cada una de las personas integrantes de dichas organizaciones, puede llegar a ser la única ventaja competitiva real.

La aplicación de cuestionarios, y la investigación en general, nos ha permitido experimentar hechos que son muy útiles para nosotros, como futuros administradores; nos ha ofrecido la oportunidad de obtener vivencias en el terreno de los restaurantes-bar, nos ha permitido aprender.

Podemos definir a la calidad como el conjunto de características propias que permite apreciar o comparar alguna cosa con otras de su misma naturaleza, que puedan llegar a satisfacer a nuestro cliente.

Concluimos que nuestro concepto de calidad es satisfacer al cliente, el cual se verá satisfecho en la medida en que el servicio prestado cumpla con sus necesidades de gusto, uso, precio, atención, etc., que es importante retener que siempre el comprador actúa impulsado por la búsqueda de valor y que el control de la calidad total puede llevar fácilmente a una nueva cultura empresarial.

## Bibliografía

- ALBRECKT, Kart, *La revolución del servicio fundamental*, 1988.
- ANZOLA Rojas, Sérvulo, *Administración de pequeñas empresas*, México, Editorial McGraw- Hill, 1993.
- CANIRAC, *Antecedentes de la Capacitación en la Industria Restaurantera*, Documentos, México, 1996
- CANIRAC, "Restaurantes 2000", en *El periódico de la industria restaurantera*, año 4, N°. 52, 1995, México, Publitec S.A de C.V.
- CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, México, 3ª edición, 1992.
- DEL VALLE ARIZPE, Artemio, *Calle vieja y calle nueva*, México, Editorial Diana, 1980, 2ª Edición.
- GERSON, Richard, *Más del servicio al cliente*, México, Editorial Iberoamericana, 1990.
- *Guías de gestión de la planeación estratégica. La fórmula del servicio de excelencia*, México, Ediciones Díaz de Santos, 1975.
- KOTLER, Philip, *Dirección de marketing*, México, Editorial Pentrice Hall, 2001.
- Senlle, Andrés y Vilar Joan; *ISO 9000 en empresas de servicios*, Barcelona ediciones gestión 2000, 1996

- Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Dirección General de Capacitación y Productividad, Modelo de organización y operación del proceso capacitador, Guía, Técnicas para organizar y operar el proceso capacitador N°. 2, México 1996.

- WIERESEMA, Fred, *El mejor servicio es su cliente*, México, Editorial Pentrice Hall, 1997.

Diccionario:

Diccionario Enciclopédico Santillana, 1992, Madrid

Sitios en Internet:

- [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)