



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

**LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN LOS
RESTAURANTES DE COMIDA RAPIDA EN LA ZONA
METROPOLITANA DE GUADALAJARA: EN EL CASO DE
LOS RESTAURANTES DE POLLO ASADO.**

LOURDES PATRICIA ROCHA CASTELLANOS

**TESIS PRESENTADA PARA OPTAR POR EL TITULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACION Y MERCADOTECNIA CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ
OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA, SEGUN
ACUERDO NUMERO 871474 CON FECHA 7-X-87.**

ZAPOPAN, JAL. OCTUBRE 2 DE 1995

K.N

209

2-2

G.F.

CLASIF: _____

ADQUIS: 46320

FECHA: 22-5-02

DONATIVO DE _____

§ _____



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE GUADALAJARA
BIBLIOTECA

LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN LOS
RESTAURANTES DE COMIDA RAPIDA EN LA ZONA
METROPOLITANA DE GUADALAJARA: EL CASO DE
LOS RESTAURANTES DE POLLO ASADO.

LOURDES PATRICIA ROCHA CASTELLANOS

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Administración y Mercadotecnia con reconocimiento de
Validez Oficial de Estudios de la SECRETARIA DE
EDUCACION PUBLICA, según acuerdo número
871474 con fecha 7-X-87.

Zapopan, Jal.,

Octubre 2 de 1995



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

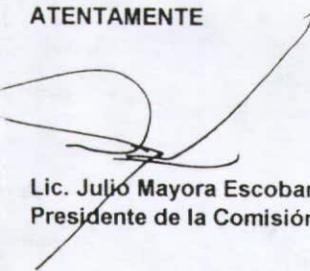
SEDE GUADALAJARA

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

C. LOURDES PATRICIA ROCHA CASTELLANOS

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes profesionales, y después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa TESIS titulado "LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN LOS RESTAURANTES DE COMIDA RAPIDA EN LA ZONA METROPOLITANA DE GUADALAJARA : EL CASO DE LOS RESTAURANTES DE POLLO ASADO." presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Exámen Profesional, por lo que deberá entregar diez ejemplares como parte de su expediente al solicitar el exámen.

ATENTAMENTE



Lic. Julio Mayora Escobar
Presidente de la Comisión

Zapopan, Jal., Octubre de 1995.

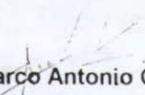
Zapopan, Jal., Octubre 4 de 1995.

**AT'N. LIC. JULIO MAYORA ESCOBAR
P R E S E N T E .**

Por medio de la presente le notifico que la TESIS de la alumno LOURDES PATRICIA ROCHA CASTELLANOS, con el nombre de "LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN LOS RESTAURANTES DE COMIDA RAPIDA EN LA ZONA METROPOLITANA DE GUADALAJARA : EL CASO DE LOS RESTAURANTES DE POLLO ASADO." ha sido revisada y satisfactoriamente aprobada

Sin más por el momento, quedo a sus órdenes.

Atentamente


**Lic. Marco Antonio Gordillo C.
Asesor de Tesis**

DEDICATORIAS

A quien desde tiempos remotos vino a enseñar al mundo que es más grande quien sirve que quien es servido.

A mi familia por su educación, confianza, apoyo y cariño.

A cada uno de mis maestros y compañeros por sus enseñanzas, apoyo y cariño; pues de ellos aprendí cosas más valiosas que las que vienen en los libros.

A cada mexicano, para que aplique a su propia vida la calidad en el servicio y así un día, no muy lejano, lograr de México un país de excelencia.

AGRADECIMIENTOS

Al Lic. Julio Mayora Escobar, por escucharme.

Al Lic. José María Hernández Sedano, pues sin su colaboración esta tesis no hubiera sido posible.

Al Lic. Marco Antonio Gordillo Castillo por sus asesorías, consejos y presiones; por dejar de ser el asesor para convertirse en el amigo.

A la Lic. María Teresa Church Alva por su paciencia, consejos, correcciones y amistad; pues fueron elementos determinantes que motivaron mi trabajo. Por enseñarme que la amistad y la justicia pueden ir de la mano.

A todas aquellas personas que me prestaron su ayuda y atención para que esta tesis pudiera ser concluida, entre ellos destacan: Lic. Alejandro Gómez Gómez, Lic. Yolanda Sierra de Gordillo, Lic. Mireille Méjan, Lic. Luz María Moreno Pérez, Lic. Fernando Gonzalez, Q.F.B. Patricia Rovira, Lic. Luz Elena Esquinca Azcarate, Lic. Conrado Vela y Lic. Alejandra Aceves.

A cada uno de los miembros de los restaurantes "RPJ" por su información, apoyo, confianza, paciencia y atención.

A Casa Ley, Pizza Hut y Artes Publicitarias del Pacífico por haber inspirado esta tesis.

INDICE

	Págs.
DEDICATORIAS	
AGRADECIMIENTOS	
PRÓLOGO	
INTRODUCCIÓN	
CAPITULO I	
LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	12
1.1 El comportamiento del consumidor.....	13
1.1.1 Características del comprador.....	16
1.2 Orientación a la satisfacción del cliente.....	24
1.2.1 Posicionamiento.....	28
1.2.2 Cómo mantener un flujo constante de información sobre el cliente.....	29
1.2.3 Beneficios de la orientación a la satisfacción del cliente.....	30
1.3 Reflujo, percepción y expectativas. Su importancia en la satisfacción del cliente.....	33
1.4 Clientes insatisfechos.....	36
1.5 Aplicación a los restaurantes "RPJ".....	40
CAPITULO II	
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS/BENCHMARKING.....	45
2.1 Objetivos de la investigación.....	46
2.1.2 Tamaño de la muestra.....	47
2.1.3 Cuestionario.....	48
2.1.4 Resultados de la investigación.....	49
2.1.5 Conclusiones de la investigación.....	58
2.2 Benchmarking.....	60
2.2.1 Conclusiones del Benchmarking.....	68
CAPITULO III	
ESTUDIO INTERNO DE LOS RESTAURANTES "RPJ".....	70
3.1 Observaciones y entrevistas en las sucursales.....	71
3.2 Curso de capacitación para repartidores.....	81
3.2.1 Causas externas que afectan la calidad en el servicio.....	82
3.2.2 Quejas más frecuentes de los clientes.....	84

CAPITULO IV

A MANERA DE APORTACIÓN FINAL	86
4.1 Niveles de satisfacción	86
4.2 Como satisfacer al cliente	93
4.2.1 Liderazgo	93
4.2.2 Cultura organizacional	97
4.2.3 Procesos, sistemas y politicas	100
4.2.4 Selección, capacitación y motivación	106
4.2.4.1 Perfiles de los puestos	108
4.2.4.2 Programas de capacitación	112
4.2.4.3 Programa de incentiviación	123
4.3 Plan de mercadotecnia 1995. Restaurantes "RPJ"	125
4.3.1 Objetivos del plan	126
4.3.2 Estrategias	127
4.3.2.1 Precio	127
4.3.2.2 Producto	128
4.3.2.3 Servicio	130
4.3.2.4 Publicidad y Promoción	134
4.3.2.4.1 Plan de medios	136
4.3.2.5 Distribución	140
4.3.3 Beneficios y Gastos/Inversión	142

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

CONFERENCIAS

ANEXOS

PRÓLOGO

Hace aproximadamente 15 años surgió en la Cd. de Guadalajara una cadena de restaurantes de comida rápida llamada "Restaurantes RPJ". Actualmente esta empresa cuenta con 12 sucursales en la misma ciudad y tres franquicias en San Luis Potosí y Aguascalientes.

El principal producto es el pollo asado al carbón estilo Sinaloa y representa más del 50% del total de las ventas. Se ofrecen además otros alimentos como hamburguesas de res y pollo, flautas de pollo, frijoles charros, nuggets, volovanes, etc. El servicio es de cuatro tipos: de comedor, en el auto¹, a domicilio y para llevar.

Hasta hace algunos años restaurantes "RPJ" tuvo un alto volumen de ventas, sin embargo, a raíz de la proliferación de restaurantes norteamericanos, ha perdido participación en el mercado. Una de las causas del problema fue que el consumidor mexicano se resignaba a escoger entre las pocas alternativas existentes, aunque éstas no le satisficieran. Al entrar las nuevas cadenas, surgió un mayor número de opciones, dentro de las cuales se podía elegir con mayor amplitud. Actualmente restaurantes "RPJ" ya no puede imponer su producto sin tomar en cuenta al consumidor, es ahora el cliente el que decide.

El presente trabajo pretende dar a conocer los elementos que participan en la satisfacción de necesidades del cliente de los restaurantes de comida rápida para después diseñar una estrategia que apoye a los restaurantes "RPJ". Las herramientas que se utilizaron fueron: la investigación de mercados, entrevistas a los empleados de los restaurantes "RPJ" y observaciones a los líderes de la industria.

¹ El servicio al auto solo lo tiene una sucursal

INTRODUCCIÓN

En el capítulo primero se estudiará el comportamiento del consumidor, el proceso que lleva a cabo para realizar una compra, los factores que influyen su decisión y lo que puede hacer la mercadotecnia para influir en el proceso. En la segunda parte del capítulo se dará a conocer como satisfacer a los clientes, los beneficios que esto reporta, así como las consecuencias que acarrea el no hacerlo y la importancia que tienen las expectativas, el flujo y la percepción en la satisfacción del consumidor. Finalmente se hará una aplicación de los anteriores conocimientos a los restaurantes "RPJ".

El capítulo segundo está compuesto por una investigación de mercados que tiene como objetivo principal definir los satisfactores que el cliente busca en los lugares de comida rápida, determinar el líder en este mercado, señalar los niveles de satisfacción que ofrecen los restaurantes "RPJ" y los elementos que recomienda el mercado para mejorar el servicio en este tipo de establecimientos.

A través de la realización de un benchmarking¹, se profundizará en los satisfactores que ofrece el líder de los lugares de comida rápida y los niveles de satisfacción que alcanzan para después adoptar algunas de estas actividades en los restaurantes "RPJ".

El capítulo tercero comprende un estudio interno realizado con el objeto de conocer el sistema de trabajo en los restaurantes "RPJ" e identificar las actividades con posibilidad de mejora a fin de incrementar el nivel de satisfacción. Se incluyen algunas entrevistas con el personal para conocer lo que ellos consideran insatisface al cliente y otras tantas con el fin de detectar que tan satisfecho está el empleado que trabaja en los restaurantes "RPJ".

¹ Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente "

Camp, Robert C. Benchmarking. México, Panorama, 1993, p. 30

En el cuarto y último capítulo se hace una aportación a los restaurantes "RPJ" de cómo satisfacer las necesidades de sus consumidores y de los clientes potenciales, tomando en cuenta los hallazgos de la investigación de mercados, el benchmarking y el estudio interno realizado. Se incluye además un plan de mercadotecnia en donde se determinan los objetivos, estrategias, planes de acción y presupuestos necesarios para incrementar la participación del mercado a través de mejorar el servicio al cliente.

I. LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

El presente capítulo tratará del comportamiento del consumidor al momento de la compra, el proceso que lleva a cabo al decidir y los factores que le influyen. Además se analizará el papel que juega la mercadotecnia en este proceso.

Se estudiará qué es la orientación a la satisfacción del cliente, los beneficios que ésta tiene, el costo y consecuencias que acarrea no cumplirle a los consumidores. Se verá la importancia de estar en constante comunicación con él y la ayuda que puede proporcionar si lo escuchamos. Se conocerá que las quejas de los clientes más que evitarlas hay que incentivarlas y estar preparado para atenderlas con una respuesta acertada y eficiente.

Se estudiará la importancia que tiene el control del flujo, las expectativas y percepciones en la satisfacción del cliente, pues en poco reeditarán los esfuerzos realizados si no se controlan los anteriores elementos.

Se mencionarán los puntos que se deben tomar en cuenta para cualquier plan de satisfacción al cliente, así como la conveniencia de posicionarse en la mente de los consumidores meta; como empresa orientada a cubrir las necesidades del consumidor.

1.1 El comportamiento del consumidor

William Zikmund define la conducta del consumidor como aquella que "...consiste en las actividades en que se ven envueltos cuando seleccionan, compran y usan productos y servicios, a fin de satisfacer sus necesidades y deseos. Tales actividades involucran procesos mentales y emocionales, además de acciones físicas."¹ Realmente la conducta del consumidor está centrada en la satisfacción de sus necesidades, es por eso que la mercadotecnia se basa en el concepto de las necesidades humanas. Nérci traduce la necesidad como " un estado de tensión debido a que se ha roto el equilibrio orgánico del individuo y que se manifiesta, en el campo psicológico, a través del interés. Nada impide que interés sea identificado con motivo."²

Existen dos tipos de necesidades, se dice que las necesidades innatas son las indispensables para la vida biológica del individuo. Incluyen las necesidades de alimento, agua, aire, abrigo y reproducción para la perpetuación de la especie. Estas consideradas necesidades primarias o motivos. Existen además las necesidades adquiridas, que son aprendidas en respuesta a nuestra cultura o medio ambiente y puede incluir necesidades de estima, prestigio, afecto, poder y aprendizaje. Estas necesidades por ser en general psicológicas son consideradas necesidades secundarias o motivos, son el resultado del estado psicológico subjetivo del individuo y de sus relaciones con otros.³

Mucho se ha discutido sobre si los mercadólogos crean necesidades; pensarlo así es un error pues las necesidades, como anteriormente se citó, son parte fundamental de la naturaleza humana. Lo que el mercadólogo sí hace es establecer una conexión entre las necesidades de la persona y los productos de una marca específica; buscará darle tal forma a la necesidad que se deseen adquirir los productos de la marca.⁴ Es aquí donde radica la

¹ Zikmund, William y Michael D'amico. *Mercadotecnia*, México, CECSA, 1993, p. 172

² Giuseppe Nérci, Imideo *Hacia una Didáctica General Dinámica*, México, Kapeluz, 1984, p. 193

³ Serratos Arregui, Marcela. *El Perfil del Consumidor Tapatio de Artículos de Lujo*, México, 1994, p.10-11

⁴ Cfr. Kotler, Philip. *Mercadotecnia*, 3a ed., México, Prentice Hall, 1991, p.5

importancia de la mezcla de mercadotecnia, ya que ésta informa al consumidor que cierto producto puede satisfacer alguna de sus necesidades.

También es verdad que, como dice Kotler, "A medida que una sociedad evoluciona, los deseos de sus miembros se amplían."⁵ Las necesidades siguen siendo las mismas, lo único que cambia es la forma como se satisfacen esas necesidades. Un ejemplo puede ser el refresco de gas. Desde tiempos remotos las personas han tenido la necesidad de satisfacer su sed y lo hacían con agua natural o de frutas. Hoy a finales del siglo XX, no se ha creado la necesidad de tomar refresco con gas, lo único que se ha hecho es dar otra alternativa para satisfacer la sed.

Para entender la conducta del consumidor no sólo es importante conocer sus necesidades y deseos, sino también su poder adquisitivo, pues es eso precisamente lo que hace que un deseo se convierta en demanda.⁶ Una persona puede tener la necesidad de transportarse y desear hacerlo en un auto último modelo, pero si no tiene el poder adquisitivo para adquirirlo tendrá que conformarse con lo que pueda demandar de acuerdo a sus posibilidades.

Cuando hay determinadas necesidades, deseos y demandas que no están satisfechas, surge la oportunidad en el mercado para hacer negocios creando algún producto que satisfaga dicha necesidad, deseo y demanda. De modo que un plan de mercadotecnia será exitoso si conjuga necesidades, deseos, demanda(poder adquisitivo) y el proceso de toma de decisiones del comprador.

⁵ Kotler, Philip. Op. cit., p. 5

⁶ Cfr. Kotler, Philip. Op. cit., p. 5-6

Con respecto a esto último es importante mencionar que el proceso de toma de decisiones del consumidor tiene cinco pasos, pudiendo ser menos dependiendo de la complejidad de la decisión:

1. Reconocimiento del problema
2. Búsqueda de soluciones, alternativas e información
3. Evaluación de alternativas
4. Decisión de compra
5. Consumo y evaluación postcompra⁷

La realidad de este proceso se verá con mayor claridad en el subcapítulo 1.5 al analizar un caso de un joven consumidor de los restaurantes "RPJ".

⁷ Cfr. Zikmund William y Michael D'amico. Op. cit., p 172

1.1.1 Características del comprador

Como se mencionó anteriormente, la toma de decisiones del comprador es afectada por sus características personales que son parte de la llamada "caja negra" y a la cual el mercadólogo no tiene acceso por lo que resulta incontrolable. Tales características están definidas por:

- a) Factores Culturales: Cultura, subcultura y clase social.
- b) Factores Sociales: Grupos de referencia, familia, papeles y condiciones sociales.
- c) Factores Personales: Edad y etapa del ciclo de vida, ocupación, circunstancias económicas, estilo de vida, personalidad y concepto de sí mismo.
- d) Factores Psicológicos: Motivación, percepción, aprendizaje, creencias y actitudes.⁸

Debido al importante papel que desempeñan los factores psicológicos en la toma de decisiones del consumidor, serán tratados a continuación con más profundidad.

a) Motivación

La motivación según Nérci "...se trata de una condición interna, mezcla de impulsos, propósitos, necesidades e intereses, que mueven al individuo a actuar. Todo comportamiento depende de estímulos externos y de las condiciones biopsíquicas del individuo. Una misma sollicitación puede provocar comportamientos distintos en distintas personas, así como puede provocar comportamientos diferentes en la misma persona." ⁹

⁸ Cfr. Kotler, Philip. Op. cit., p. 158-177

⁹ Giuseppe Nérci, Imideo. Op. cit., p. 194

A diferencia de la motivación, la incentivación es externa e intenta dar un refuerzo a la motivación; es el recurso al cual se recurre para que el individuo persista en sus esfuerzos, en el sentido de alcanzar un objetivo o de satisfacer una necesidad. Ejemplos de motivación son: las necesidades, los deseos, las actitudes, los intereses, las costumbres, las simpatías y antipatías. Ejemplos de incentivación son: los premios, los castigos, el reconocimiento social, el éxito, el fracaso.

Para que un consumidor actúe se requiere que su necesidad sea estimulada por fuerzas, que pueden ser internas o externas. "El término motivación se refiere al estado de ánimo en el consumidor: es la situación que hace que los consumidores inicien una conducta y mantiene vivo el comportamiento orientado a la meta. Técnicamente, una necesidad no es un motivo hasta que aquélla se despierta o estimula."¹⁰

Un ejemplo en este sentido es el hambre. Nuestro sistema nervioso envía un mensaje de vacío estomacal y ese mensaje interno es lo que incentiva a la persona a buscar lo necesario para satisfacer esa necesidad motivada. La persona puede ser estimulada externamente a comprar mediante las recomendaciones de amigos y la publicidad.

"Las necesidades, pues, son la base de toda conducta humana. Cuando las condiciones de cualquier índole activan o estimulan esas necesidades, aquéllas se convierten en motivos que impulsan a la gente a la acción."¹¹ Por ejemplo, el anuncio de algún restaurante en la televisión puede convertirse en un estímulo para quien está viendo el comercial. Si es así, posiblemente la persona resulte estimulada para hacer cualquiera de las siguientes cuatro cosas:

¹⁰ Zikmund, William y Michael D'amico. Op. cit., p. 185

¹¹ Kotler, Philip. Op. cit., p. 157-158

- a) Salir a comer al restaurante anunciado
- b) Salir a comer a cualquier otro restaurante
- c) Prepararse en casa lo que vió
- d) Comer cualquier alimento

Sin embargo es incorrecto quedarse con la idea de que el consumidor responderá necesariamente ante el estímulo. La respuesta del consumidor se verá influenciada invariablemente por su "caja negra". Ver (Fig. 1-1)

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CONDUCTA DEL CONSUMIDOR

Estimulos de Mercadotecnia	Otros Estimulos
Producto Plaza Precio Promoción	Economía Tecnología Políticos Culturales

CAJA NEGRA DEL CONSUMIDOR	
CARACTERISTICAS DEL COMPRADOR	PROCESO DE DECISION

RESPUESTAS DEL COMPRADOR
Elección del producto
Elección de la marca
Elección del distribuidor
Momento de adquisición
Cantidad adquirida

Figura 1-1

Fuente: Kotler, Philip, Mercadotecnia, 3a ed.,
Prentice Hall, México, 1991.

b) Percepción

"Una persona motivada está lista para actuar. La percepción que tenga de la situación influye en la manera como actúa. "¹² Las personas pueden percibir de manera distinta una misma situación. A pesar de que todos los seres humanos captan estímulos mediante sensaciones, es decir, a través de nuestros cinco sentidos, cada persona "capta, organiza, e interpreta esta información sensorial de una manera individual. "¹³

"La percepción envuelve a la sensación y es la interpretación de la sensación experimentada. Subjetivamente, corresponde a un conocimiento pleno de la cosa vista, escuchada, o palpada. La percepción es el resultado de la sensación más la acción de otros procesos psicológicos como el recuerdo, las actitudes, los valores, las creencias, etc., almacenadas en la memoria del consumidor. "¹⁴ "Desde un punto de vista mercadotécnico, es 'el proceso por el cual se forma una impresión mental del estímulo dentro del campo de la conciencia del consumidor' "¹⁵

La percepción es algo -como se explicaba- totalmente subjetivo; es decir, depende únicamente de la persona. Entiéndase la siguiente aplicación: una persona en la radio escucha la publicidad de un restaurante en la que se utiliza música de banda que la persona considera de mal gusto, para gente de bajo nivel cultural. Esto genera un estímulo de desagrado. La persona interpreta la sensación que generó el estímulo; es decir, la percibe y puede concluir que ese restaurante vende comida para un nivel cultural bajo, con precio económico y de regular calidad.

¹² Ibid, p. 174

¹³ Ibid, p. 174-175

¹⁴ "La sensación es simplemente la reacción subjetiva producida ante la llegada de un impulso nervioso al cerebro, originado por la acción de un estímulo sobre un receptor sensorial." Schnake, Hugo. El Comportamiento del consumidor. 2a ed., México, Trillas, 1990, p. 23

¹⁴ Schnake, Hugo. El comportamiento del Consumidor. 2a ed., México, Trillas, 1990, p. 24

¹⁵ Ibid, p.24

Esto es lo que la persona percibió y puede ser irreal. La realidad podría ser que se haya utilizado la música de banda porque esté de moda y que la comida sea de precio medio y de excelente calidad. En los negocios lo que importa no solamente es la realidad, sino también la calidad de imagen, lo que el cliente percibe; porque el cliente eso es lo que ve, siente y considera que es la realidad; y aún más, juzgará a la empresa a partir de "su realidad", eligiendo de acuerdo a ella, una u otra empresa para satisfacer sus necesidades.

c) Aprendizaje

Puede definirse el aprendizaje como "los cambios en la conducta de un individuo que son el resultado de la experiencia. La mayor parte de la conducta humana es aprendida. Los teóricos del aprendizaje dicen que éste se produce mediante la interacción de impulsos, estímulos, sugerencias, respuestas y reforzamiento."¹⁶ Según Naghi "El aprendizaje es el proceso a través del cual se modifica el comportamiento del consumidor gracias a la información que reciba o a su experiencia directa."¹⁷

A diferencia de los psicólogos de la corriente conductista que ven el aprendizaje como un resultado de la asociación estímulo-respuesta, los gestaltistas lo ven como el resultado de una asociación formada entre los mismos estímulos. El organismo asocia algún estímulo nuevo con otro estímulo anteriormente encontrado. Una de las variables más utilizadas en mercadotecnia es la de proporcionar información. La persona puede aprender a través de la publicidad, que existe un restaurante que vende pollos asados al carbón al estilo Sinaloa y que son ideales para llevar. Si la persona continuamente recibe estímulos publicitarios, se reforzará su aprendizaje inicial.

¹⁶ Kotler, Philip. Op. cit. p. 176

¹⁷ Naghi Namakforoosh, Mohammad y Santiago Ibarrecha Suarez. Mercadotecnia Social. México. Limusa, 1983, p. 104

d) Creencias y actitudes

"Mediante la acción y el aprendizaje, los seres humanos adquieren sus creencias y actitudes. Estas influyen a la vez en su conducta de compra."¹⁸ "Una creencia es un pensamiento descriptivo que una persona tiene acerca de algo"¹⁹. Las creencias se pueden basar en conocimientos reales, en opiniones o en la fe. Por ejemplo, un cliente de los restaurantes "RPJ" puede creer que los pollos que se venden son más grandes que los del resto del mercado. Dicha creencia puede influir en el consumidor de tal manera que esa sea la única causa por la que adquiera el producto.

"Una actitud describe las evaluaciones cognoscitivas duraderas de tipo positivo o negativo de una persona, sus sentimientos y las tendencias de acción hacia un objeto o idea."²⁰ En mercadotecnia, "el término actitud se usa para referirse a la evaluación que hace el consumidor de las capacidades que posee una alternativa para satisfacer sus requisitos de compra y consumo tal como lo expresan sus criterios de evaluación"²¹

Por ejemplo, si una persona tiene la actitud de comprar siempre los alimentos más nutritivos y cree que el pollo es uno de esos alimentos, entonces los restaurantes "RPJ" serán importantes para esa persona ya que su producto coincide con sus actitudes.

La principal diferencia que se puede resaltar, es que las creencias son más fáciles de eliminar si éstas son erróneas debido a la evidencia física. Bastaría comprobarle a la persona ejemplificada que los pollos que venden los restaurantes "RPJ" y el resto del mercado pesan exactamente lo mismo. En cambio para la actitud no hay una evidencia física.

¹⁸ Kotler, Philip. Op cit., p. 177

¹⁹ Ibid. p. 177

²⁰ Ibid. p. 177

²¹ Schnake, Hugo. Op cit., pp 76-77

Debido a que tanto las creencias como las actitudes son aprendidas, es posible modificarlas a través de dar información concreta al consumidor. A pesar de esto, es difícil lograr el cambio, resulta más conveniente "hacer que sus productos encajen en las actitudes de la gente, en vez de intentar cambiarlas."

Podemos concluir que el mercadólogo debe atender especialmente los factores psicológicos que afectan al consumidor, pues si bien no le es posible controlarlos del todo, sí puede influenciarlos.

1.2 Orientación a la satisfacción del cliente

Las empresas que deseen alcanzar el éxito procurarán estar orientadas a la satisfacción del cliente, pues el comercio actual así lo requiere. Años atrás la empresa no tenía porque ocuparse del cliente, ésta decidía el producto y el momento de ofrecerlo e incluso determinaba cantidades, calidad, precio, lugar, etc.; pues el cliente compraría en esas condiciones al no tener otra alternativa.

Actualmente en nuestro país existe un número mayor de alternativas, donde el consumidor puede elegir la que más le satisfaga, por lo que ahora los empresarios deberán preocuparse por conocer lo que su cliente quiere, si desean mantenerlo.

"El consumidor es nuestro punto de arranque, nuestra meta y nuestro enfoque en las operaciones de producción."²² Se deben "percibir los cambios en sus gustos, necesidades y hábitos. También estamos obligados a usar las más eficientes técnicas de captación de estos cambios, y así poder asegurar que estamos preparados, o para darle al consumidor lo que quiere, o porque tenemos a mano algo que lo induciremos a querer."²³

"Tal vez el principal fundamento de la dirección que más se ignora hoy es el de estar cerca del cliente para satisfacer sus necesidades y anticiparse a sus deseos. En muchas empresas, el cliente se ha convertido en algo enojoso cuyo comportamiento impredecible torpedea los planes estratégicos cuidadosamente preparados, cuyas actividades trastornan las operaciones de la compañía y que se obstina en que los productos que compra funcionen bien"²⁴

²² Martínez Arteché, Ezequiel. Planeación, Desarrollo e Ingeniería del producto. México, Trillas, 1985, p. 27

²³ *Ibid.*, p. 27

²⁴ Peters Thomas J. y Robert H. Waterman. En Busca de la Excelencia. 22a ed., México, Laser Press, 1990, p. 173

"Estar orientado al cliente no significa que nuestras empresas sobresalientes descuiden su rendimiento tecnológico o sus costos. Pero sí nos parecen más impulsados por la orientación directa a los clientes que por la tecnología o por el deseo de producir a bajo costo"²⁵

Estar orientado a la satisfacción del cliente significa que la empresa debe partir de lo que el cliente quiere antes que ofrecer cualquier producto o servicio. Anteriormente la gente compraba a la empresa que le ofreciera un mejor precio. Como todos los oferentes pudieron igualarse y satisfacer esa necesidad del cliente, eligió la opción que no tuviera defectos, cuando todos los oferentes se igualaron, eligió la opción que tuviera algo más y que le satisficiera.

Es por esto que no se puede estar orientado únicamente al costo o a la rapidez, a carecer de defectos o atender amablemente, etc., porque en el momento que el resto de los oferentes nos igualen perderemos el atractivo para el cliente. Por lo tanto lo correcto es estar orientado a la satisfacción del cliente.

Para satisfacer al cliente no es suficiente que se le regale "nuestra mejor sonrisa", o que el empleado tenga colocado un gafete con la frase "estoy para servirle". Al cliente le gusta que se le dé aquello que busca, no precisamente un producto determinado sino satisfacer una necesidad. No desea un teléfono, sino "algo", cualquier cosa, que satisfaga su necesidad de comunicación: teléfono celular, inalámbrico, radios, etc.²⁶ Es por eso que no es permitida una orientación al producto sino al cliente. Esta orientación nos permitirá buscar más y mejores formas de satisfacer sus necesidades.

²⁵ Ibid, p. 174

²⁶ Cfr. Peters Thomas J. y Robert H. Waterman. Op. cit., p. 15

La satisfacción ó insatisfacción del cliente se produce en los episodios en los que hace contacto con algún aspecto de la compañía. "...la mayor parte de los momentos de verdad se presentan muy lejos de nuestro campo visual, tenemos que aprender, a influir a distancia en la calidad de tantos momentos de la verdad, no a través de más supervisión; sino mediante el desarrollo de nuestros colaboradores de un espíritu de servicio, de una actitud de ayuda, y de conductas que facilitan el que nuestros clientes se sientan bien atendidos y bien servidos."²⁷

Todos los empleados, desde el director general ejecutivo, hasta el que recibe el salario mínimo(unos más que otros) influyen en la reputación de una empresa, conforman las actitudes de los clientes y determinan las características de otros factores influyentes. En consecuencia, esos empleados(especialmente el personal de primer contacto con la cliente o PPCC⁽¹⁾) deben de ser formados para suministrar el servicio. La mentalidad de servicio, y el deseo de suministrar un buen servicio, no son rasgos innatos. Una vez formados, la motivación de los empleados(su nivel de compromiso) debe ser reforzada periódicamente.²⁸

Para orientar los esfuerzos de toda la empresa hacia la satisfacción del cliente se debe realizar un plan que debe dejar clara la estrategia que se a de seguir, así como los valores que representa el servicio para la organización. Según John Tschohl, para implantar una estrategia de satisfacción se necesitan las siguientes condiciones:

1. Compromiso por parte de la dirección
2. Recursos adecuados para desarrollar y mantener un programa de mejora del servicio.
3. Mejoras visibles del servicio
4. Formación de los empleados
5. Programa de calidad cliente/proveedor internos
6. Implicación de todos los empleados.²⁹

²⁷ Manual para el Ejecutivo, Simposio Ejecutivo Gigante, 1990, p. 7

⁽¹⁾ El traductor del libro, para evitar repeticiones innecesarias utiliza las siglas PPCC para referirse a personal de primer contacto con el cliente, personal de línea, etc.

²⁸ Tschohl John y Franzmeier Steve. Alcanzando la Excelencia Mediante el Servicio al Cliente. Madrid, Diaz de Santos, 1994, p. X

²⁹ Cfr. Tschohl John y Franzmeier Steve. Op. cit., p. 2

El plan debe ser coherente, bien elaborado y ejecutado para alcanzar los objetivos. "...debe prever: una descripción de los clientes, una evaluación de los diferentes aspectos del servicio, la estimación de los niveles de satisfacción que se esperan alcanzar y una previsión del incremento esperado en los beneficios."³⁰

Para todo plan de satisfacción al cliente, es necesario definir el segmento objetivo y a continuación describir las necesidades que se quieren satisfacer en dicho segmento. Estos planes se caracterizan por ser dinámicos, pues dinámicos son los satisfactores que busca el cliente. Por tal motivo, no es suficiente conocer sólo una vez los satisfactores del segmento objetivo, sino mantener un flujo constante de información sobre los posibles cambios en las necesidades. Una vez definidas, hay que concretar los objetivos y las acciones a ejecutar para cubrir cada una de ellas.

Un segundo punto será contar con el personal adecuado; es decir, que esté formado y motivado para satisfacer clientes. Por supuesto el personal ha de conocer a la perfección el plan. El último elemento será establecer un sistema adecuado de retroalimentación para evaluar el nivel de satisfacción.³¹

Los elementos intangibles son indispensables para el éxito de la estrategia. "Entre esos elementos los más cruciales son fiabilidad, capacidad de respuesta y empatía"³² La persona que tenga contacto con el cliente ha de ser capaz de tomar por sí sola decisiones que satisfagan o superen las expectativas de los clientes; cuando exista un problema que afecte la satisfacción ha de resolverlo de la mejor manera.

³⁰ Tschohl John y Franzmeier Steve. Op. cit., p. 53

³¹ Cfr. Tschohl John y Franzmeier Steve. Op. cit., p. 54 - 61

³² Tschohl John y Franzmeier Steve. Op. cit., p. 13

La mejor forma para lograr esa capacidad de respuesta es utilizando la empatía. No hay nada mejor como ponerse en el lugar del cliente y pensar cómo nos gustaría que se nos tratara si estuviéramos en una situación similar.

Mantener este tipo de ímpetu exige líderes con una gran energía y entusiasmo por su trabajo, incluso líderes espirituales y de inspiración. Es importante motivar a los empleados que están en contacto con el cliente y es incluso más importante motivar a los mandos intermedios, es decir, facultarles para actuar. Las buenas compañías de servicios conceden a sus mandos intermedios independencia y confían en su propia auto-motivación para crear éxito.

1.2.1 Posicionamiento

Un elemento que debe contemplar la estrategia de satisfacción al cliente es posicionarse precisamente con dicha estrategia. Además de considerar dentro del posicionamiento la definición del segmento objetivo, de las expectativas del cliente y de las estrategias para exceder esas expectativas, deberán cubrirse dos criterios:

- Diferenciarse de los competidores
- Lograr que los clientes esperen un servicio "ligeramente" inferior al que se les ofrecerá.³³

Para lograr que se dé un posicionamiento eficaz, se puede utilizar la publicidad, promoción y herramientas de comunicación utilizadas normalmente en cualquier posicionamiento. La comunicación debe de estar bien enfocada a los segmentos objetivo sin desperdiciar recursos queriendo atacar otros segmentos.

³³ Cfr. Tschohl John y Franzmeier Steve. Op. cit., p. 51

Una estrategia de satisfacción al cliente sólo será exitosa si los clientes se enteran del cambio y lo perciben como real y benéfico. Decirles sin más que la compañía tiene dicha orientación no es suficiente, hace falta dar pruebas tangibles, comprobables, con una campaña de comunicación centrada en la calidad de servicio.³⁴

Una estrategia fundada en la satisfacción del cliente es difícil de imitar. Los clientes que ya están satisfechos con una empresa no querrán correr el riesgo de experimentar un mal servicio con una empresa diferente. "Dentro de ciertos límites, estarán dispuestos a pagar un precio levemente superior a cambio de la garantía de un buen servicio"³⁵

1.2.2 Como mantener un flujo constante de información sobre el cliente.

El servicio al cliente requiere de una atención y renovación constante, de no ser así se corre el riesgo de perder eficacia. Una vez satisfechas las necesidades de la persona, perderá interés en satisfacer las mismas (se supone que ya están satisfechas, por el contrario, querrá satisfacer otras. Por lo tanto es necesario no perder de vista las nuevas necesidades que puedan surgir.³⁶ Para lograr que la estrategia continúe siendo eficaz se requiere:

- Vigilar los cambios en las necesidades del cliente.
- Desarrollar nuevas respuestas para la satisfacción del cliente
- Persistencia aun cuando reduzca el interés
- Creación de mecanismos que refuercen el compromiso³⁷

³⁴ Cfr. Tschohl John y Franzmeier Steve. Op. cit., p. 3

³⁵ Horovitz Jacques y Michele Jurgens. La Satisfacción Total del Cliente, tr. Michel Angstadt, Madrid, Mc Graw Hill, 1993, Pp. XV-XVI

³⁶ Cfr. Kotler Philip. Op. cit., p. 174

³⁷ Cfr. Tschohl John y Franzmeier Steve. Op. cit., p. 308

Algunas herramientas para mantener ese flujo de información del cliente hacia la empresa son:

- Auditorías del servicio. Estudios precisos y cuidadosos basados en observaciones objetivas de todos los contactos que se establecen con el cliente.
- Cuestionarios por correo o por teléfono.
- Obteniendo información a través de los empleados acerca de lo que piensan los clientes.
- Sesiones de grupo formales e informales (pueden ser con clientes, con empleados, o con ambos)
- Lada 800
- Llamadas de agradecimiento a los clientes
- Tarjetas de comentarios de los clientes.
- Visitas a los clientes.¹⁸

1.2.3 Beneficios de la orientación a la satisfacción del cliente

1) Ahorro en mercadotecnia y publicidad.

Las empresas se esfuerzan en promoverse con costosas campañas para captar clientes y una vez que se tienen se pierden por la falta de atención cuando contactan con la empresa. Toda la actividad de publicidad se vendrá abajo si no está unida a una estrategia de satisfacción. La labor de la publicidad consiste así en atraer a los clientes al establecimiento, después de lo cual termina su labor y se inicia la tarea de los empleados, quienes buscarán satisfacer las necesidades del cliente.

Se habla de un ahorro en publicidad y mercadotecnia porque "Incluso, en ausencia de todo tipo de actividad de mercadotecnia y publicidad, cuando una empresa adopta una estrategia de servicio profesional, las ventas, los beneficios y el retorno sobre la inversión

¹⁸ Cfr. Tschohl John y Franzmeier Steve. Op. cit., p. 56-57

mejoran geométricamente(y no sólo proporcionalmente). También, se incrementan de manera espectacular los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes."³⁹ Dicha estrategia de servicio o satisfacción al cliente atraerá a los nuevos clientes que se necesitan, mantendrá los que ya se tienen y creará una imagen prestigiada en los clientes potenciales. ⁴⁰

2) Creación de imagen a través de los comentarios positivos de los clientes.

Un elemento importante para construir una imagen de buen servicio es lograr que los clientes hagan comentarios positivos sobre la empresa. "...la recomendación de boca a boca es más eficaz en lo que se refiere a su nivel de influencia en la decisión de compra, que la publicidad tradicional..."⁴¹

"Todos los estudios de investigación de mercado muestran que entre 50 y un 70 % de las adquisiciones se hacen a través del consejo de amigos. Los estudios también muestran que el boca a boca negativo se difunde de 3 a 5 veces más rápido que el positivo."⁴² Cuando las personas hacen compras de bajo valor monetario y tienen una experiencia satisfactoria, lo comunican a un promedio de cinco personas. Si la experiencia es insatisfactoria, lo comentarán a un promedio de 10 personas, es decir el doble. Cuando se trata de compras de alto valor monetario, manifestarán su satisfacción a ocho personas y si es insatisfactoria a 16.

3) Lealtad del cliente

"El servicio, la calidad y confiabilidad son estrategias encaminadas a conseguir la lealtad del cliente y el crecimiento a largo plazo del flujo de ingresos"⁴³.

³⁹39 Tschohl John y Franzmeier Steve. Op. cit., p. 13

⁴⁰40 Cfr. Tschohl John y Franzmeier Steve. Op. cit., p. 20-21

⁴¹41 Tschohl John y Franzmeier Steve. Op. cit., p. 21

⁴²42 Ibid, p. 52-53

⁴³43 Peters Thomas J. y Robert H. Waterman. Op. cit., p. 174

"La capacidad de asistir al cliente rápidamente y eficazmente cuando tiene un problema es una de las mejores formas de ganarse la fidelidad del cliente para el futuro."⁴⁴ No cabe duda que cuando se ayuda a un cliente a resolver satisfactoriamente un problema, éste no encuentra la manera de agradecerlo y una manera de hacerlo es compartir la experiencia con sus amistades.

4) Ventaja competitiva

Un atributo, se convierte en ventaja competitiva cuando afecta las decisiones de los clientes y cuando éstos lo perciben como susceptible de ser medido.⁴⁵ En la década de los noventas se ha hecho más difícil competir. Anteriormente los atributos que se ofrecían al cliente eran muy similares entre los competidores, por lo que buscar la satisfacción total vino a crear la diferencia entre unos productos y otros. Aún siendo la calidad y el precio similar, las personas aprueban a las empresas orientadas a la satisfacción y a la calidad en el servicio, esa aprobación las persuade de comprar en una empresa determinada.

5) Otras ventajas

- Poder pedir precios altos en productos y/o servicios comparables y lograr márgenes de beneficio superiores.
- Resistir mejor las fases de debilitación de la economía y experimentar un crecimiento mayor en los períodos de auge económico.
- Tasas de ausentismo por enfermedad más bajas y tasas de retención de empleados más alta.
- Los empleados mejoran su servicio y previenen la insatisfacción y la quejas, lo cual ahorra la corrección de problemas.

⁴⁴ Horovitz Jacques y Michele Jurgens. Op. cit., p. 79

⁴⁵ Cfr. Kotler Philip, Op. cit., p. 10

1.3 Reflujo, percepción y expectativas. Su importancia en la satisfacción del cliente.

El reflujo es el mecanismo psicológico que hace que el consumidor, después de haber adquirido un producto, regrese a analizar el proceso que utilizó para tomar la decisión y a cuestionarse si ha hecho una buena compra. El reflujo es mucho mayor cuanto más grande y/o poco frecuente sea la compra.⁴⁶

El comprador intenta resolver el reflujo de tres formas:

- "-Devolver el producto.
- Resignarse
- Dejarse manipular"⁴⁷

"Atender el reflujo es muy importante si queremos conseguir que el comprador quede satisfecho, de forma que no se bloqueen compras futuras."⁴⁸ Dar la garantía de que se le devolverá su dinero si no está conforme disminuye el reflujo, ya que el cliente está seguro de la posibilidad de una devolución. Cuando no se da esta opción el cliente se resigna, lo cual afectará las compras futuras. La tercera forma -dejarse manipular- es una de las misiones de la publicidad posterior, cuyo objetivo será hacer sentir al consumidor que ha realizado una buena compra.

Cuando cubrimos las necesidades de los clientes y además cuidamos el reflujo, el comprador queda satisfecho e inducido a la repetición de compra. Una vez que se produce una experiencia de compra satisfactoria, se dice que se ha dado servicio.⁴⁹ Y esta experiencia satisfactoria se da cuando:

⁴⁶ Cfr. Ginebra, Joan y Rafael Arana. Dirección por Servicio. México, Mc Graw Hill, 1992, p. 29

⁴⁷ Ginebra, Joan y Rafael Arana. Op. cit., p. 25

⁴⁸ Ibid, p. 25

⁴⁹ Cfr. Ginebra, Joan y Rafael Arana. Op. cit., p. 26

*La percepción que tiene el cliente en el acto de la compra, es mayor a las expectativas que se había creado antes de realizar la compra; y cuando el flujo es controlado.*⁵⁰

Es en este punto donde la labor de la mercadotecnia de la empresa debe ser muy bien cuidada, ya que si la mercadotecnia crea expectativas muy altas y no son percibidas así en el momento del contacto con la empresa, el cliente se sentirá decepcionado porque se le hizo creer algo que no era cierto. Esta situación provocará un sentimiento de insatisfacción.

Los clientes quieren comprar lo que se les promete, o lo que piensan que se les promete: si lo obtienen considerarán que el servicio es eficiente. Si se les da menos quedarán insatisfechos y si se da más de lo que esperaban, quedarán muy satisfechos. La clave está en prometer menos de lo que el cliente va a recibir, cuidando a la vez que lo que se prometa sea lo suficientemente atractivo como para que el cliente lleve a cabo la compra.

Una de las cosas que aumentan las expectativas de los clientes son los "slogans" que se utilizan en la publicidad. Cuando estas frases no han sido bien escogidas y prometen más de lo que en realidad se ofrece, traen serias consecuencias porque el cliente lo interpreta como un intento deliberado de engaño.⁵¹ Utilicemos como ejemplo una empresa donde los empleados usan un gafete que dice "*Usted(El Cliente) es nuestra razón de ser*" y hacen perder el tiempo o el trato que dan es poco amable. Posiblemente más de un cliente reclamaría su poca congruencia.

⁵⁰ Cfr. Ginebra, Joan y Rafael Arana. Op. cit., p. 27

⁵¹ Los slogans son frases publicitarias utilizadas para que el consumidor se cree una imagen del producto y la aprenda más fácilmente.

⁵¹ Cfr. Tschohl John y Franzmeier Steve. Op. cit., p. 87

En ocasiones las empresas no tienen la intención de aumentar las expectativas; sin embargo cómo los clientes pueden percibir las cosas está fuera de su control, por lo tanto se ha de tratar de comunicar lo que se ofrece, de la manera más clara. Hay tres maneras principales de hacerlo:

- Reducir los riesgos percibidos. Por ejemplo en los restaurantes de comida rápida un riesgo que podría percibir un cliente potencial es el precio, ya que posiblemente no visite el restaurante por creer que los precios son elevados. Lo que el restaurante en este caso puede hacer es dar a conocer sus precios, o lanzar una promoción, para darse a conocer en el mercado potencial.

Prestar atención a detalles periféricos para facilitar la elección al cliente

"En muchos casos, la evaluación de la calidad del servicio no puede hacerse hasta que se ha probado y para entonces puede ser demasiado tarde... la evaluación de dichos servicios sólo se puede hacer a priori a partir de detalles periféricos, es decir, elementos que podrían aparentar una indicación de que es bueno. Un escaparate limpio en un restaurante sugerirá una cocina fiable más que uno sucio."⁵²

- Mantener las promesas justo por debajo de su capacidad de realización al tiempo que sean suficientemente atractivas.

⁵² Horovitz Jacques y Michele Jurgens. Op. cit., p. 51-52

1.4 Los clientes insatisfechos

Los clientes insatisfechos nos traen graves consecuencias entre las que se pueden citar:

- "Un 68 por ciento de todos los clientes dejan de comprar en las empresas debido a la indiferencia con que son tratados."⁵³
- "Las personas tienden a expresar dos veces más sus quejas sobre experiencias negativas que a discutir sus experiencias positivas."⁵⁴ Cuando las personas hacen compras de bajo valor monetario y tienen una experiencia satisfactoria, lo comunican a un promedio de cinco personas. Si la experiencia es insatisfactoria, lo comentarán a un promedio de 10 personas. Cuando se trata de compras de alto valor monetario, manifestarán su satisfacción a ocho personas y si es insatisfactoria a 16.
- Además, "una de cada cinco de esas personas difunden la mala noticia hasta entre otras 20."⁵⁵
- "Se necesita una docena de contactos positivos para compensar un incidente negativo"⁵⁶
- Es cinco veces más costoso obtener un nuevo cliente, que retener a los que ya se tienen.⁵⁷

Una de las formas donde se puede tratar de disminuir el impacto de la insatisfacción del cliente, son las quejas. La persona que se queja, da la pauta de como actuar para que siga comprando. El cliente insatisfecho que no se queja, jamás volverá a comprar. Las quejas son oportunidades aprovechables para mejorar y en ocasiones desarrollar una estrategia competitiva.

⁵³ Tschohl John y Franzmeier Steve. Op. cit., p. 140

⁵⁴ Ibid., p. 8

⁵⁵ Ibid., p. 140

⁵⁶ Ibid., p. 141

⁵⁷ Horovitz Jacques y Jurgens Michele. Op. Cit., p. 35

- Solucionando la queja: el beneficio que se obtiene al solucionar una queja es igual a los beneficios que se obtendrán en las ventas futuras más las ventas que se realizarán por referencias que hará el cliente satisfecho.
- Ignorando la queja: la pérdida total que provoca el fracaso al solucionar una queja es igual a la pérdida de los beneficios de las futuras compras más las pérdidas causadas por la comunicación boca a boca negativa, menos los ahorros que obtendrá la empresa al no resolver la queja."⁵⁸

Definitivamente es incómodo que un cliente se queje, pero hay que aprender a resolver esas quejas para facilitar el trato con el cliente insatisfecho. Los empleados evitan las quejas por dos motivos principales:

- 1) Creen que se les perjudicará por la queja del cliente.
- 2) Porque nunca se les enseña como tratar las quejas.

"Sólo uno de cada 50 clientes disgustados invierte el tiempo necesario para quejarse."⁵⁹ Una forma de medir el número de quejas reales que se producen en el mercado contra las que escucha la alta dirección es utilizando un "multiplicador". "Ese multiplicador puede ser de 6 a 1, para los problemas graves, y hasta de 2000 a 1 para problemas menores cuando existe una amplia organización o red del servicio capaz de recibir y absorber los problemas".⁶⁰

Nielsen demostró que para los problemas menores que comportaban pérdidas de pocos dólares, sólo el 3% de los consumidores se quejaba, un 30% devolvía los productos, el 70% no tomaban acción alguna o tiraban el producto.⁶¹

⁵⁸ Ibid, Pp 330

⁵⁹ Tschohl John y Steve Franzmeier. Op. cit., p. 325

⁶⁰ Sic

⁶⁰ Tschohl John y Steve Franzmeier. Op. cit., p. 325-326

⁶¹ Cfr. Tschohl John y Steve Franzmeier. Op. cit., p. 326

Tal realidad debe motivar a toda empresa a solicitar al cliente sus quejas, facilitarle el proceso, motivarlo para que se queje, e incluso, premiarlo cuando lo haga. Por consiguiente es muy importante diseñar e implantar un programa que motive y facilite las quejas ya que nos traerá grandes beneficios:

-Los clientes que presentan sus quejas a la empresa muestran una tendencia menor a comentar sus experiencias insatisfactorias.

-Las personas que se han quejado y obtienen solución satisfactoria se convierten en clientes muy leales e incrementan sus compras.

"...mejor gestión de quejas es igual a más altos niveles de satisfacción de los clientes, lo que es igual a mayor lealtad, lo que es igual a más altos niveles de rentabilidad."⁶²

Existen diversas formas para facilitar al cliente que se queje y se pueden crear muchas más si se utiliza la creatividad. A continuación se citan algunas.

- La empresa puede llamar por teléfono a los clientes después de haber tenido una transacción y preguntarle si estuvo satisfecho.
- A través de un cuestionario por correo
- Ofrecer el servicio lada 800
- Puede pedírsele que al terminar la transacción llene una forma escrita.
- Dar autoridad a los empleados para resolver quejas en el momento del contacto con el cliente a modo de evitar los trámites burocráticos.

⁶² Tschohl John y Steve Franzmeier. Op. cit., p. 34

Otro elemento que no hay que perder de vista, es que el cliente quede satisfecho con la resolución de su queja, ya que en ocasiones resulta más insatisfactorio el proceso de la queja, que la queja misma "los clientes que consideraron que sus quejas no habían sido resueltas satisfactoriamente, contaron en promedio, su experiencia negativa a otras 9 ó 10 personas. Más de un 12 por ciento de los 'quejosos' contó a otras 20 personas la respuesta que habían recibido"⁶³

⁶³ Ibid. p. 331

1.5 Aplicación a los restaurantes "RPJ"

En el presente subcapítulo se aplicarán los conceptos anteriores a los restaurantes "RPJ".

a) Comportamiento del consumidor

Al igual que el resto de los restaurantes de comida rápida, el restaurante "RPJ" no crea la necesidad de alimentarse, ya que ésta existe en cada persona desde que nace. Lo que se busca es establecer una conexión con la necesidad de la gente, de modo que la persona visite y compre en los restaurantes "RPJ" desear satisfacer su apetito.

Los restaurantes "RPJ" no pueden proporcionar a la persona una motivación interna. Por el contrario, pueden incentivar externamente a través de estímulos de mercadotecnia, promoviéndose a través de diferentes medios que lleguen a su mercado potencial. Esta incentivación alcanzará al consumidor si se presenta el producto de manera apetitosa, lo cual -posiblemente- motivará su mucha o poca necesidad de alimentarse. Una vez incentivada la persona buscará la opción que más satisfaga su necesidad.

A continuación se expondrá el proceso de un cliente potencial de los restaurantes "RPJ" tomando en cuenta los elementos de la "caja negra". Ejemplo:

EDAD: 20 años

SEXO: Masculino

OCUPACIÓN: Estudiante de medicina

ESTÍMULOS DE MERCADOTECNIA RECIBIDOS: Publicidad que informa sobre sus paquetes de N\$13.00

OTROS ESTÍMULOS: Campaña del sector salud invitando al público a no comer alimentos en lugares a la intemperie, pues estos pueden estar contaminados por el smog que cada día es mayor en la ciudad de Guadalajara.

FACTORES PERSONALES: Este joven estudiante vive solo en un departamento y no tiene tiempo, debido a su ocupación, de prepararse sus propios alimentos.

FACTORES PSICOLOGICOS. Tiene la creencia de que es más sano comer en lugares cerrados.

FACTORES CULTURALES. Considera el pollo como un alimento sano.

FACTORES SOCIALES: Tiene un grupo de amigos que influyen en él, principalmente porque el desconoce la ciudad.

En este ejemplo el joven de referencia es un cliente potencial de los restaurantes "RPJ" y ha recibido sus mensajes publicitarios los cuales informan sobre la calidad en el producto y la rapidez que se tiene en el servicio. Los últimos meses en la ciudad de Guadalajara, se ha lanzado una campaña publicitaria invitando al público a no consumir alimentos en lugares a la intemperie pues estos pueden estar contaminados.

Analicemos el ejemplo:

- El joven reconoce que tiene hambre.
- Piensa en las diferentes soluciones que pueden satisfacer su necesidad:
 - 1-Prepararse el mismo la comida
 - 2-Ir a una cocina económica
 - 3-Invitarse a casa de un amigo a comer
 - 4-Comer en la cafetería de la universidad
 - 5-Ir a algún restaurante a comer
- Ya teniendo diferentes soluciones hace una evaluación y descarta las primeras cuatro opciones. La primera, porque no tiene tiempo de hacerse de comer; la segunda, porque no conoce una buena cocina económica; la tercera, porque la casa de su amigo queda lejos y no cuenta con tiempo suficiente; y la cuarta porque la comida de la cafetería de la universidad es pésima. Finalmente opta por un restaurante, pero ahora tiene que decidir en cuál. Desea una opción de comida rápida, saludable, de buen sabor, en un lugar cercano que se ajuste a su presupuesto. Piensa en tres lugares que suelen frecuentar sus amigos, aunque él no los conoce.

1. Burger King
2. Romanos Pizza
3. Restaurante "RPJ"

- Habiendo hecho una segunda evaluación se decide por el restaurante "RPJ" pues está controlando su peso y tiene, por tanto, que evitar todo tipo de harinas, así que descarta las dos primeras opciones. Decide que el restaurante "RPJ" es un lugar cerrado que vende un producto sano, que le ayudará a mantener su peso y que además es frecuentado por sus amigos. Realiza la transacción.
- Una vez realizada la compra, consume el producto y evalúa si ha quedado satisfecha su necesidad. Dependerá de esta evaluación las compras futuras de este joven estudiante.

b) Orientación a la satisfacción del cliente

Para el restaurante "RPJ" la orientación al cliente significa no sólo la venta de comida, sino que además:

- Vende entretenimiento, ya que hay familias que eligen ir al restaurante "RPJ" en domingo porque saben que podrán pasar un momento agradable con la familia.
- Vende la garantía de alimentos preparados higiénicamente y bajo el proceso más adecuado para ofrecer productos de calidad y buena presentación.
- Vende un servicio personal al cliente que desea recibir el mejor trato.
- Vende la comodidad de tener un producto con la temperatura adecuada, en el momento y en lugar adecuado, a un precio razonable para su mercado potencial. Por tal motivo ha implantado el servicio a domicilio.

De este modo el cliente de los restaurantes "RPJ" no paga sólo por comer, pues si este fuera su único fin prepararía él mismo sus alimentos.

c) El efecto de la insatisfacción.

Supóngase que el joven de 20 años citado anteriormente continúa asistiendo a los restaurantes "RPJ" con una frecuencia de dos veces por mes y realiza compras por un valor de N\$13.00 (el costo de un paquete RPJ). Como el producto le satisface seguirá asistiendo hasta cumplir 50 años.

Número de compras anuales	Valor de la compra	Valor anual de la compra	Número de años que comprará	Ingreso proyectado
24	N\$13.00	N\$312.00	30	N\$ 9360.00

La satisfacción de este joven dará un ingreso a los restaurantes "RPJ" de N\$ 9360. Si fuera esta la situación de 100 personas, el ingreso sería de N\$ 936,000.00

Los restaurantes "RPJ" tuvieron ventas anuales de N\$ 14,076,621.33 en 1994 con 563,065 clientes(transacciones). El ingreso promedio por transacción de cada cliente fue de N\$25. Suponiendo que el 20 % de los clientes(112,613) quedarán insatisfechos, se dejarán de percibir durante los próximos 30 años la cantidad de N\$84,459,750.00

En 30 años

Ingreso proyectado por persona	Número de personas	Impacto
N\$ 750	112,613	N\$84'459,750.

Paquete con comida suficiente para una persona.

En 10 años

Ingreso proyectado por persona	Número de personas	Impacto
N\$ 250	112,613	N\$28'153,250

En un año

Ingreso proyectado por persona	Número de personas	Impacto
N\$ 25.00	112,613	N\$2'8153,250

"Si las quejas se solucionan eficazmente, entre el 54 y el 70 por ciento de los clientes que plantean las quejas se muestran dispuestos a volver a hacer negocios con la empresa. Esas cifras llegan hasta un 95 por ciento (que están dispuestos a comprar de nuevo) si los clientes consideran que la queja se solucionó rápidamente."⁶⁴ Analizándose las cifras anteriores, se puede evaluar más fácilmente la importancia que tiene una correcta gestión de las quejas y la satisfacción del cliente.

⁶⁴ Ibid, p. 333

II. INVESTIGACION DE MERCADOS/ BENCHMARKING*

El presente capítulo tratará sobre el diseño y análisis de los resultados de una investigación de mercados utilizando la técnica de la encuesta, la cual se aplicó a un número reducido de personas en diferentes colonias. La razón fue que las respuestas seguían una misma tendencia, por lo que era innecesario invertir más tiempo y esfuerzo en una investigación de la cual se conocía de antemano su resultado.

Las preguntas fueron encaminadas a conocer los satisfactores que busca el cliente en los lugares de comida rápida, así como definir al líder de este mercado. Se realiza también un benchmarking, para conocer lo que hace el líder del mercado de comida rápida y posteriormente adoptar las actividades que lo han llevado al liderazgo.

* "Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente"

Camp Robert C. Benchmarking. México, Panorama, 1993, p. 30

2.1 Investigación de mercados

2.1.1 Objetivos de la investigación

Objetivo general de la investigación

Conocer los satisfactores que percibe y desea el cliente de los lugares de comida rápida.

Objetivos específicos

- *Conocer lo que el mercado meta entiende por SERVICIO y CALIDAD
- *Identificar la participación de los lugares de comida rápida
- *Encontrar la frecuencia con la que asiste el mercado meta a los lugares de comida rápida
- *Reconocer las cualidades que perciben los clientes de los lugares de comida rápida
- *Conocer los elementos que satisfacen al consumidor en los restaurantes "RPJ".
- *Detectar las razones por las que el cliente asiste a los lugares de comida rápida
- *Determinar cual es el lugar de comida rápida IDEAL para el consumidor.

2.1.2 Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra se definió de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 P(1-P)}{(\text{Error muestral})^2}$$

donde:

n = Tamaño de la muestra.

Z = Desviaciones para tener un nivel de confianza de acuerdo a la distribución normal.⁶⁵

P = Proporción conocida de la muestra.

Error muestral = Error o variación entre estadísticos muestrales, atribuible al azar, o sea a las diferencias entre cada muestra y la población, y la diferencia existente entre diversas muestras. Esas diferencias se deben exclusivamente a los elementos que seleccionamos de la muestra.

Nota. La fórmula es aplicada a muestras infinitas. Aunque se conoce el número de habitantes del área metropolitana de la ciudad de Guadalajara (2'987,000)⁶⁵, se decidió por la fórmula infinita para mayor seguridad.

Número de desviaciones	Nivel de Confianza
2.575	0.99
1.96	0.95
1.64	0.90
1.282	0.80

Fuente: Aaker David A y George S. Day Investigación de Mercados, tr. Jaime Gómez Mont, México, Mc Graw Hill, 1990, p. 327

⁶⁵ Fuente: México hoy Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, México, 1994, p. 50

Para efectos de esta investigación los valores fueron los siguientes:

$Z = 1.96$ (para tener un 95% de nivel de confianza)

$P = 0.50$ (Cuando no se conoce la muestra, se utiliza una proporción del 50%, pues se supone es el peor de los casos, en donde la varianza de la población está a su máximo.)

Error muestral = 0.05 (Es el nivel de error muestral recomendable)

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(1-0.5)}{(0.05)^2} = 384 \text{ personas}$$

Según la fórmula anterior, el tamaño de la muestra debe ser de 384 personas.

2.1.3 Cuestionario

Se realizaron tres pruebas pilotos para escoger el cuestionario definitivo que es el que se presenta en el *Anexo 1*.

2.1.4 Resultados de la investigación

La investigación se limitó a 117 personas en lugar de las 384 personas que se habían previsto, según la fórmula aplicada para la determinación del tamaño de la muestra. La razón fue que la respuesta de los encuestados mantenía la misma tendencia y se consideró conveniente suspender la investigación y trabajar con un número menor.

La encuesta se aplicó a 65 mujeres y 52 hombres. La edad de los entrevistados fue de cinco a 60 años, para conocer diferentes puntos de vista. Se eligieron diversas colonias de la ciudad de Guadalajara, a modo de representar los diferentes niveles socioeconómicos.

Ver Anexo 2

<u>Porcentaje</u>	<u>Personas</u>	
Total de encuestas realizadas	117	100.00%
Personas que asisten a lugares de comida rápida	100	85.47
Personas que no asisten a lugares de comida rápida	17	14.53

El 85% de la población de Guadalajara ha asistido por lo menos una vez a algún lugar de comida rápida. El 78% de estos ha consumido al menos una vez en restaurantes "RPJ". Solo el 15% de la población nunca ha asistido a este tipo de establecimientos.

<u>Porcentaje</u>	<u>Personas</u>	
Personas que asisten a lugares de comida rápida	100	100.00%
Personas que asisten o han asistido a los restaurantes "RPJ"	78	78.00
Personas que no han asistido a los Restaurantes "RPJ"	22	22.00

El líder del mercado de comidas rápidas es McDonald's y tiene una participación de mercado del 24%. El segundo lugar lo tiene las carretas de tacos con una participación del 19% y el tercer lugar las hamburguesas con un 7%. Los restaurantes "RPJ" cuentan con el 4% del mercado. El resto se divide entre los siguientes lugares:

Kentucky Fried Chicken	5%
Pizza Hut	5
Comida corrida	4
Wendy's	3
Burger King	3
Tortas en general	3
1 Cocinas económicas	2
Domino's Pizza	2
Pizzas "X"	2
Cocina Gigante	2
Fondas	2
Birria	1
Hamburguesas bufalo	1
Carl's Jr.	1
Dogos Meños	1
Hot Dog's "X"	1
Lonches "La playita"	1
Manolo's	1
Pizza y Corre	1
Pollo Loco	1
Pollos "X"	1
Tacos Patria	1
Tacos Providencia	1
Tortas ahogadas "X"	1

La frecuencia con la que las personas asisten a lugares de comida rápida es la siguiente:

Más de 1 vez por semana	27%
1 vez por semana	37
1 vez por mes	18
1 vez cada dos meses	14
1 vez cada 3 meses	3
1 vez cada 6 meses	1

Como podemos analizar el 96% de la gente que asiste a lugares de comida rápida asiste por lo menos una vez al mes, el 64% asiste por lo menos una vez por semana. A diferencia del mercado en general, sólo el 26% de los clientes de los restaurantes "RPJ" asisten por lo menos una vez al mes.

La frecuencia con la que asiste la gente a los restaurantes "RPJ" es la siguiente:

Mas de 1 vez por semana	1.28%
1 vez por semana	6.41
2 veces por mes	1.28
1 vez por mes	16.67
1 vez cada dos meses	34.62
1 vez cada 3 meses	10.26
1 vez cada 6 meses	10.26
1 vez por año	8.97
< 1 vez por año	10.26

***Análisis de las personas que asisten a los restaurantes "RPJ"**

-Restaurantes "RPJ" es el lugar que mas frecuentan	2
-Restaurantes "RPJ" es el lugar que mas les satisface	3
-Restaurantes "RPJ" es el lugar que mas frecuentan y mas les satisface	2
- Asisten al Restaurantes "RPJ", pero no es lugar que mas asisten ni el que mas les satisface	71

Solamente dos personas contestaron que los restaurantes "RPJ" es el lugar de comida rápida que más frecuentan, aunque no precisamente por ser el que más les satisfacía. Fueron tres las personas que contestaron que los restaurantes "RPJ" es el lugar que más les satisface, pero no es el que más frecuentan. Fueron también dos las personas que contestaron que los restaurantes "RPJ" es el lugar que más les satisface y el que más frecuentan. Los restantes 71 han asistido a los restaurantes "RPJ", pero asisten con mayor frecuencia y les satisfacen más otros lugares.

Los satisfactores que la gente encuentra en el lugar de comida rápida que más le satisface, son los siguientes:

	<u>Porcentaje</u>
Buen producto	86%
Atención y amabilidad	55
Rapidez	51
Limpieza	32
Calidad	21
Servicio	17
Precio	14
Instalaciones (bonitas y de buen tamaño)	12
Ambiente tranquilo	5
Juegos	5
Buena ubicación	4
Variedad de productos	3
Calidad en la materia prima(ingredientes)	3
Gente joven	2
Comida no sintética	2
Guarniciones	1
Autoservicio de Guarniciones	1
Aire acondicionado	1
Música	1

Cuando las personas mencionaron que lo que les satisfacía era su calidad y/o servicio, se les preguntó qué entendían por CALIDAD y SERVICIO. El 86% de los encuestados entienden por SERVICIO: Recibir un trato amable, atención rápida y eficiente. recibir lo que se está pagando. El restante 14% habla de orden, limpieza y de que no se les haga esperar, esto último puede estar incluido en "recibir lo que se está pagando".

Lo que el 74% de los encuestados entiende por CALIDAD, gira alrededor del producto y se refieren a los ingredientes, sabor, cantidad, presentación, higiene en la preparación y que el producto reúna las características por las que se ha pagado. El restante 26% entiende por CALIDAD: servicio, atención, limpieza, productividad y eficiencia.

Haciendo un análisis de los dos anteriores conceptos se puede concluir que el mercado meta entiende la CALIDAD como algo tangible, propio de los productos: cumplimiento de las características por las que se pagó. Es decir ingredientes, sabor, cantidad, presentación, higiene en la preparación. En cambio el SERVICIO lo ve como algo intangible, que depende de las personas: atención, trato amable, rapidez y eficiencia.

Si se compara lo que el mercado meta entiende por calidad y servicio y los cuatro principales satisfactores que se buscan en los lugares de comida rápida (producto, atención, amabilidad, rapidez), se verá que coincide una cosa con otra.

Lo anterior lleva a concluir que más del 50% del mercado meta busca como principales satisfactores en los lugares de comida rápida: PRODUCTO, ATENCIÓN, AMABILIDAD y RAPIDEZ.

Según el consumidor meta, existen elementos que pueden ser mejorados en el mercado de comida rápida. Para los restaurantes que cuentan con ellos es necesario no perderlos de vista, pues el cliente los busca:

Rapidez	26%
Mejorar el producto	25
Atención	22
Espacio suficiente en las instalaciones	22
Mejorar las instalaciones (estética)	12
Limpieza	6
Ubicación en lugares de poco tráfico	4
Más promociones	4
No limitar las salsas, ensaladas, etc.	4
Cuando se pida eliminar algún ingrediente, lo hagan	3
Que den las piezas que el cliente pide	3
Juegos para niños pequeños y grandes	3
Comida no sintética	3
Servicio a domicilio	3

Estacionamiento suficiente	2
Calidad en los ingredientes	2
Más paquetes	2
Líneas telefónicas suficientes	1
Más guarniciones	1
Música	1
Facilitar el pago	1
Que recojan lo que utilizaste	1
Ambiente alegre	1
Regalen guarniciones	1
Horario amplio	1
Ubicación accesible	1
Que lo desechable sea biodegradable	1
Que vendan productos no grasosos	1

De las 78 personas que han asistido por lo menos una vez a los restaurantes "RPJ", consideran que éste tiene los siguientes satisfactores (puntos fuertes) e insatisfactores (puntos débiles):

Puntos fuertes

El producto es muy rico	69%
Rapidez	32
Atención	29
El restaurante es limpio	27
El precio es accesible	17
Servicio	15
Calidad	14
Instalaciones bonitas	8
Ubicación accesibles	6
Las instalaciones son amplias	3
Tiene servicio a domicilio	1
El pollo no es grasoso	1
Calidad en los ingredientes	1
Asiste mucha gente	1
Me encantan sus comerciales	1

Puntos débiles

<u>Producto</u>	<u>31%</u>
• Tortillas duras y malas	6
• Pollo crudo/duro	6
• Pollo con plumas y pellejos	2
• Mejorar ensaladas	2
• Cambiar el sabor de la salsa	2
• Hay poca variedad de comida	2
• Sirven poca salsa	2
• Mejorar el sabor del pollo	2
• Prducto echado a perder	1
• El envase de salsa se sirve medio vacío	1
• Solo pollo y salsa buenos	1
• No le gusta el estilo de "RPJ"	1
• Calidad en los ingredientes	1
• El producto no es muy bueno	1
• Salsas aguadas	1
La atención no es muy buena	21
El servicio no es muy rápido	18
El precio es alto	13
Instalaciones feas	6
Espacio insuficiente	4
Ubicación poco accesible	4
Mucha gente	1
No hay ofertas	1
No se antoja el pollo para comida rápida	1
Ofrezcan más guarniciones	1
Teléfonos bloqueados	1
Aumentar las promociones	1
Ambiente muy serio	1
Regalen papas con el pollo	1
El restaurante no está limpio	1
Que lo desechable sea biodegradable	1
Pongan juegos para niños	1
Te dan las piezas que ellos quieren	1

En comparación con los satisfactores del mercado en general, los restaurantes "RPJ" no cubren: juegos, autoservicio de acompañamientos(ensaladas, salsas, etc.), aire acondicionado.

En las anteriores listas se puede analizar que ninguno de los satisfactores de los restaurantes "RPJ", es propiamente un satisfactor, pues existen opiniones encontradas sobre un mismo elemento. A continuación se analizarán los cinco primeros satisfactores (puntos fuertes).

Como se puede ver lo que más satisface al consumidor de los restaurantes "RPJ" es su producto, el 69% de las personas que lo han consumido así lo confirman. Pero si analizamos la lista de puntos débiles podemos ver, que es precisamente el rubro del producto el insatisfactor que tiene el mayor porcentaje (31%).

Tres de cada 10 personas opinan que el producto pollo no es bueno o que necesita mejorarse. Las mejoras a las que se refieren son: que las tortillas están malas o duras, que el producto pollo no está bien asado o tiene pellejos o plumas, que las salsas están demasiado aguadas o los envases de las ensaladas se sirven medio vacías.

Definitivamente son más las personas, siete cada 10, que están satisfechas con el producto que se ofrece. El hecho de que algunas digan que el producto es bueno o no, no es solo cuestión de gusto, más bien indica que no se ha logrado estandarizar el producto en las diferentes sucursales. Esto es un problema de los servicios, pues estos dependen en gran parte, de las personas que preparan los alimentos.

El pollo asado, varía su terminado dependiendo del encargado de asarlo; a pesar de que existe un procedimiento ya establecido. Es por esta razón que algunas personas se quejan de que lo asen de más o de menos. Lo mismo sucede con la preparación de las salsas y tortillas.

El siguiente factor que satisface al consumidor es la rapidez, aunque sólo el 32% lo mencionó. Este mismo recibió un 18% en contra. La atención recibió un 29% de menciones positivas y 21% en contra. Otro satisfactor fue la limpieza, con 27% de menciones positivas y 1% en menciones negativas. El quinto satisfactor, el precio, tiene la menor diferencia de los cinco: un 17% de menciones positivas y un 13% de negativas.

Una observación que se hizo es que la gente no conoce la variedad de productos de los restaurantes "RPJ", aunque algunos saben de ellos nunca los han consumido. Esto se puede comprobar si se analizan las ventas y se ve que más del 50% de la venta es del producto pollo y no de los otros productos. *Ver Anexo 3*

2.1.5 Conclusiones de la investigación

Con los resultados de la investigación podemos concluir:

1. Un porcentaje importante de la población de la ciudad de Guadalajara tiene todavía como hábito asistir a establecimientos de carreta o de marca poco reconocida, en lugar de asistir al gran número de restaurantes establecidos, entre los que predominan las franquicias.
2. McDonalds es el lugar de comida rápida líder del mercado, seguido de los tacos y hamburguesas en general. Por lo tanto, si se quiere estar cerca del liderazgo, habrán de ofrecerse los mismos satisfactores que el promueve.
3. El 64% de los consumidores meta asisten a lugares de comida rápida con frecuencia de una vez por semana. En cambio solamente el 8% de los clientes de los restaurantes "RPJ", asisten con dicha frecuencia. Esta es una gran oportunidad para los restaurantes "RPJ", pues una estrategia a seguir podría ser incentivar la frecuencia de asistencia de sus clientes actuales a través de publicidad promocional y descuentos.
4. Los restaurantes "RPJ" tendrán que buscar la manera de incrementar su nivel de excelencia en los principales satisfactores que busca el mercado meta, pues el actual no es suficiente. Después se podrá continuar con los de "menor importancia", para dar valor agregado a su oferta.
5. Los satisfactores que busca el mercado meta en cualquier restaurante son: buen producto, atención, amabilidad y rapidez.

6. Los cuatro principales satisfactores(producto, atención, amabilidad y rapidez) dependen del personal, por lo que ha de involucrarse a los empleados en la tarea de la satisfacción del cliente. Elementos importante para lograrlo son la capacitación y motivación, además de crear un sistema(estructura) adecuado para facilitar al personal la satisfacción del cliente.

7. Es necesario dar a conocer los diferentes productos de los restaurantes "RPJ" y motivar a los clientes a que los consuman. Esto se puede lograr formando paquetes a precio atractivo, donde se ofrezcan los diferentes productos.

2.2 Benchmarking

"Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente."⁶⁶ Es una investigación industrial que compara el desempeño de una función con el de las mismas funciones en otras compañías.

Lo que busca el benchmarking es adoptar lo que ya ha sido probado con éxito por otras compañías. Y no sólo en relación con otras empresas sino también dentro de la misma empresa sistemas que se están aplicando y puedan adoptarse para otras funciones y conducir a un mejor desempeño.

Si se conoce, por ejemplo, que al restaurante líder del mercado le ha funcionado dar un servicio rápido y tener cero errores; y se quiere ser tan excelente como el líder, lo mínimo que se debe hacer es tratar de dar un servicio rápido y tener cero errores. No hay que perder nunca de vista al líder porque, independientemente que sea nuestro competidor, es el punto de partida para conocer lo que debemos mejorar para lograr liderazgo en nuestro mercado. Si realizando dichas prácticas no se llega a ser el líder, por lo menos se estará muy cerca de serlo.

A continuación se presenta un análisis de los dos líderes del mercado en el ramo de "comida rápida", complementando lo que los encuestados externaron con observaciones en los diferentes restaurantes.

⁶⁶ Camp Robert C., Benchmarking, tr. Julio Coro Pandono, México, Panorama, 1993, p. 11

*McDonalds

La frecuencia con la que asisten son:

Mas de 1 vez por semana	11.5%
1 vez por semana	30.7
1 vez por mes	34.6
1 vez cada 2 meses	11.5
1 vez cada 3 meses	7.7
1 vez cada 6 meses	3.8

El 42.2% de los consumidores de McDonalds asisten por lo menos una vez por semana

Los encuestados dijeron:

McDonalds es el lugar de comida rápida al que más asisten	11%
McDonalds es el lugar de comida rápida que más les satisface	3%
McDonalds es el lugar de comida rápida al que más asisten y el que más les satisface	13%

Puntos fuertes

La rapidez en el servicio	85%
El producto resulto ser un satisfactor importante	81
Servicio	70
Atención	63
Precio accesible	30
Calidad	26
Limpieza en el restaurante	22
Bonitas instalaciones	19
Hay juegos para los niños	11
Los restaurantes están ubicados en zonas estratégicas	7
Que hay suficiente espacio	4
Asiste mucha gente joven, por lo que el ambiente es agradable	4

Puntos débiles

El precio en opinion de algunos es alto	11%
El producto no es muy bueno	7
La atención no es muy buena	7
No hay juegos para grandes	7
La comida es sintética	7
El aire acondicionado es muy frío	7
No respetan lo que se ordena	7
Te limitan la catsup, mostaza, etc.	4
Ellos deberian de recoger lo que utilizaste	4
La limpieza no es muy buena	4
El número de cajas es insuficiente	4
Hay mucha gente	4
El producto ha estado echado a perder	4
Las instalaciones son feas	4
Le ponen mucho hielo al refresco	4
El estacionamiento es insuficiente	4

Los cuatro principales satisfactores que encuentran más del 60% de los consumidores de McDonalds son: RAPIDEZ, PRODUCTO, SERVICIO y ATENCIÓN. A diferencia del mercado en general, el principal satisfactor que encuentran los usuarios de McDonalds es la rapidez con la que se atiende. Hay que reconocer que efectivamente tienen esa característica, es por eso que cuando la gente desea comer algo rápido, el primer restaurante que recuerda es McDonalds, pues éste se ha posicionado por su rapidez.

Algunos opinaron que su producto no es muy bueno, pero la confianza en la rapidez de su servicio, compensa la "debilidad" de su producto. Lo que tiene el producto que McDonalds ofrece, es que siempre es el mismo, en cualquier sucursal que se asista, a cualquier hora, no importa quien lo prepare. Eso es uno de los beneficios de la estandarización que McDonalds ha logrado.

El producto puede ser regularmente bueno, pero se garantiza que siempre será así, no será mejor o peor según la sucursal o la persona que lo prepare. Es por ello que el consumidor dice que hay calidad, porque recibe el producto que pagó.

Respecto a la atención de su personal, es buena, aunque un poco mecanizada y no muy personal, se limitan a tomar la orden de los clientes y a surtirla, la atención no va más allá. Y es a lo que se refieren las personas que opinaron que su atención no es muy buena.

En cuanto a los precios que McDonalds tiene en su variedad de productos estos son bastante accesibles, en comparación con el resto de la industria, son de los más bajos. Esto ha sido parte de su estrategia de precios, ofrecer los precios más bajos del mercado. En los últimos meses dicha estrategia sorprendió tanto a competidores como a consumidores, pues ofreció algunos productos a precios inigualables, que afectaron a la competencia.

Aunque los encuestados lo mencionaron en un bajo porcentaje, uno de los grandes aciertos que tiene McDonalds y que ha sido punto clave para muchos otros restaurantes de la industria, son los juegos para niños. Los niños son un mercado muy atractivo, porque no vienen solos, traen con ellos a toda la familia.

Las instalaciones de McDonalds están ubicadas en zonas estratégicas, donde hay mucho flujo de personas. Sus instalaciones son atractivas y agradables, tanto externa como interiormente, pues siempre lucen bien, no se descuida su apariencia y siempre están limpias. No se ven instalaciones deterioradas o maltradas.

Si comparamos los satisfactores que ofrece McDonalds, con los satisfactores del RESTAURANTE IDEAL de los consumidores, McDonalds tiene varias debilidades. La primera se refiere a que la comida del lugar ideal no debe de ser sintética, los clientes de McDonalds aceptan que la comida de McDonalds lo es. La segunda debilidad se refiere al tiempo que tienen los productos que utiliza McDonalds, la gente da por cierto que se utilizan productos que han estado congelados durante largo tiempo.

La tercera es que debido a la estandarización que ha llevado al éxito a McDonalds, se tiene el inconveniente de que cuando algunos clientes desean que sus alimentos no contengan un ingrediente específico no pueden complacerlos, pues para dar un servicio tan rápido, preparan sus productos con anticipación y cuando el cliente ordena ya está todo preparado. Según los niños, hay una cuarta debilidad, los juegos que McDonalds tiene en sus instalaciones sólo son adecuados para los de menor edad, pues niños un poco más grandes ya no los pueden utilizar. He aquí una oportunidad de mejora para McDonalds o para cualquier miembro del ramo, pues estos niños también atraen a sus papás y pueden representar ingresos importantes para el restaurante.

La quinta hace mención a que McDonalds no regala ningún tipo de guarnición con sus hamburguesas, lo que sí ha hecho y de esta manera incrementa sus ingresos, es formar paquetes incluyendo alguna guarnición y refresco. Hasta hoy McDonalds ha tenido como sistema, una práctica que según los consumidores no es lo ideal: que la gente recoja lo que utiliza y tire su basura. Algunas personas preferirían que algún empleado lo hiciera por ellos.

Los restaurantes "RPJ", tienen una ventaja sobre algunos de los puntos anteriores, pues la gente está segura de que la comida que se sirve en los restaurantes "RPJ" no es sintética, y acepta que sus productos no tienen un largo tiempo de congelación; además en los restaurantes "RPJ" tienen empleados que están encargados de recoger los utensilios(platos, vasos, etc.) que la gente utiliza.

*TACOS

La frecuencia con la que asisten sus consumidores es:

Mas de 1 vez por semana	36%
1 vez por semana	56
1 vez por mes	4
1 vez cada 6 meses	4

El 92% de los consumidores de tacos, asisten por lo menos 1 vez por semana.

Los encuestados dijeron:

Los tacos son el lugar de comida rápida al que más asisten	9%
Los tacos son el lugar de comida rápida que más les satisface	6%
Los tacos son el lugar de comida rápida al que más asisten y más les satisface	10%

Puntos fuertes

El producto en sí mismo es el mayor satisfactor	84%
La atención es muy buena	64
La limpieza es buena	48
Rapidez	36
Servicio	24
El precio es bueno/accesible	20
Calidad	4

Puntos débiles

La insuficiencia de las instalaciones fue el mayor insatisfactor	20%
La ubicación es muy transitada, está casi en la calle	12
En ocasiones la atención no es muy buena	4
Las instalaciones no son bonitas	4
Poca variedad de productos	4

Son dos los satisfactores, que más del 50% de los encuestados, consumidores de tacos, mencionaron: PRODUCTO Y ATENCIÓN. Es el lugar lo que más satisfechos tiene a sus clientes, ninguno dijo que el producto fuera malo o de precio elevado, ni que se atendiera mal, ni que el servicio no fuera rápido.

Algo que sucede en este tipo de lugares, y que constituye su punto fuerte, es que los consumidores están observando lo que se les va a dar y de hecho ellos intervienen en el proceso de preparación, pues puede elegir entre varias opciones salsas y verduras; es decir que el servicio es personalizado pues a cada quien se le da exactamente lo que desea y como lo desea, cosa que no sucede en McDonalds. En McDonalds, si la persona no desea pepinillos no hacen nada para que no los incluyan en su hamburguesa, pues ya fue preparada con anticipación de esa manera.

El otro punto interesante de los tacos, tiene que ver con ese trato tan personal, en que el cliente llama por su nombre a quién lo atiende y quien lo atiende hace lo mismo. Y no sólo eso, hay taqueros que por el trato continuo y directo con el cliente llega a conocerlo a nivel familiar: número y nombre de sus hijos, ocupación, entretenimientos, etc. Todo esto es muy agradable para los clientes, ventaja que escapa al sistema mecanizado del líder(McDonalds).

Tomando en cuenta los puntos débiles, tres de los cinco puntos hacen referencia a las instalaciones, tanto a su comodidad y estética como a su ubicación a la intemperie donde se tiene un alto índice de contaminación. Aunque ya existen establecimientos cerrados, con bonitas y cómodas instalaciones, para la venta de tacos, la gran mayoría de la gente continúa asistiendo a los puestos callejeros.

2.2.1. Conclusiones del Benchmarking

A manera de conclusión de este benchmarking, se manifiesta que los elementos que los restaurantes "RPJ" deben de tener para incrementar su participación en el mercado y tener más ventas son los siguientes:

Calidad estandar en sus productos. De tal manera que el cliente tenga la seguridad de que siempre serán de la misma calidad, presentación y preparación, independientemente de la sucursal o de las personas responsables de la preparación.

Eficientar el servicio. Rápido y bien hecho a la primera. Tanto en servicio de comedor como en el auto y para llevar o a domicilio.

Dar una atención agradable y personal. Ir más allá de la simple toma y surtido del pedido. A la gente le gusta sentir que se le da una atención personal, que es un cliente importante. En McDonalds no se hace sentir al cliente que recibe una atención personal, ni que es un cliente importante, por el contrario se le da el trato de uno más de los miles que pasan por sus cajas registradoras. La experiencia a capitalizar es que cada uno de los empleados de los restaurantes "RPJ" trate a los clientes como él quisiera ser tratado en una situación similar.

Dar al cliente los productos tal y como él los quiere. Si no desea pepinillos o tomates en la hamburguesa, que no se incluyan; si cuando pide pollo desea que le den pechuga en lugar de pierna, que así se le dé.

Mejorar las instalaciones y crear un ambiente agradable y familiar. Las instalaciones de los restaurantes "RPJ", no tienen una imagen de franquicia como sus homólogas. Hay que cuidar y dar mantenimiento a las instalaciones, de tal manera, que siempre sean atractivas y agradables para su mercado meta.

Instalar juegos en las sucursales. Tanto para niños grandes como pequeños, para atraerlos y estos traigan a la familia. Ofrecer juegos para niños grandes será muy atractivo porque la competencia no cuenta todavía con ellos.

Hacer publicidad promocional. Con el fin de que los consumidores incrementen la frecuencia con la que asisten a los restaurantes "RPJ".

III. ESTUDIO INTERNO DE LOS RESTAURANTES "RPJ"

Este estudio interno se llevó a cabo porque de acuerdo con la investigación de mercados realizada, los tres satisfactores que buscan más del 50% los consumidores de los lugares de comida rápida y los cuatro satisfactores que buscan más del 60% de los consumidores de McDonalds, dependen del personal que labora dentro del restaurante, es por eso que se vio la necesidad de conocer el servicio que están dando los empleados y en qué condiciones están trabajando.

El estudio está dividido en dos partes. En la primera se exponen observaciones realizadas con el objetivo de conocer la forma cómo se atiende a los clientes y la actitud que tienen hacia ellos los empleados de los restaurantes. La segunda parte trata sobre un curso que se les dio a los repartidores del servicio a domicilio.

Dentro de este capítulo se usarán algunos conceptos que a continuación se definen:

Cocina caliente. Lugar donde se preparan alimentos a base de calor: hamburguesas, papas a la francesa, pays, pollo, etc.

Cocina fría. Lugar donde se preparan alimentos que no requieren cocción.

Ventanilleros. Empleados encargados de entregar el "servicio para llevar".

Repartidores. Empleados que llevan los pedidos a domicilio.

3.1 Observaciones y entrevistas en las sucursales

Se visitaron tres sucursales -que son representativas del resto- para conocer el sistema con el que se trabaja, y hacer una evaluación para definir si es el más adecuado y si no lo es, dar sugerencias para que pueda ser mejorado.

Los puntos que se abarcan son: atención y normas con el personal, eficiencia de funciones y operaciones, calidad en el producto, limpieza y perfil del gerente. En este resumen se han incluido solamente los elementos que pueden afectar la satisfacción del cliente.

Aprovechando la visita a las sucursales se platicó con cada uno de los empleados, con el fin de conocer sus inquietudes e inconformidades y las circunstancias en las que están trabajando.

Puntos Generales(se encontraron en las tres sucursales)

ATENCIONES Y NORMAS CON EL PERSONAL

1. Los empleados están descontentos porque la empresa impone sus normas en diferentes aspectos. Una causa de ese descontento son los alimentos que se les dan. Anteriormente se tenía un menú diferente para cada día de la semana. Un día se comía carne de res, otro pollo, otro mariscos, otro hamburguesas, etc. y la comida era preparada especialmente por alguien y la servía a cada persona. La cantidad de comida que se servía era muy buena, para algunos empleados resultaba abundante y en ocasiones les sobraba; y aunque estaba prohibido llevarse comida fuera del restaurante, el personal guardaba lo que le sobraba y lo llevaba a su casa. El menú cambió, ahora solamente se comen productos del restaurante, la causa fue principalmente que el costo resultaba muy alto, aunque había otros pequeños problemas.

2. Se amenaza al personal con cobrarle la mercancía que eche a perder, aunque aparentemente nunca se le ha cobrado nada. Esta norma trae como consecuencia que el empleado prefiera entregar al cliente la mercancía rota o de menos calidad para que no se la cobren. Cuando se les cae algo al suelo su destino no es la basura sino el cliente.
3. El uniforme de los empleados está limpio y ellos también, sin embargo se observó que el uniforme a veces lo usan un poco arrugado y eso demerita. Otra cosa que se observó es que los pantalones de los cocineros además de arrugados estaban desgastados lo cual les da una mala imagen.

EFICIENCIA DE FUNCIONES Y OPERACIONES

4. El empaque de las tortillas, se hace directamente con la mano y están demasiado calientes, lo que afecta a las personas que llevan a cabo este trabajo.
5. El aderezo de la ensalada se sirve en forma muy lenta debido a que se obtiene de un frasco de plástico demasiado grande.
6. Los envases de salsas se llenan con un cucharón o botecito y por hacerlo rápido se chorrean los envases, lo que ocasiona pérdida de tiempo, pues es necesario limpiarlos. El envase de las salsas es inapropiado ya que se destapa fácilmente al llevarlo a domicilio. Actualmente en esta sucursal se le pone cinta adhesiva que no es la apropiada para el cortador de cinta que tienen en uso; lo que los empleados están haciendo es cortarla con la boca por ser más rápido, pero es antihigiénico.
7. Las comandas se gritan lo cual no es apropiado porque no se escuchan, se tienen que repetir, y se olvida quién lo pidió(ventanilla o comedor^{*}). Además de que causa una mala impresión a algunos clientes

* Los restaurantes "RPJ" tienen servicio para comer en el restaurante(comedor), para llevar a casa(ventanilla) o a domicilio.

8. La limpieza se inicia demasiado temprano, cuando todavía se está trabajando, además de que se dificulta el trabajo, porque se moja todo el piso con una manguera para posteriormente tallarlo, da muy mal aspecto.
9. Cada quién tiene una tarea específica en la cual se especializa para hacerlo mejor. Sin embargo la mayoría de los empleados se ayudan entre sí cuando es necesario.
10. Los meseros tienen dos funciones: mantener limpia el área de comedor y atender a los clientes. Es aconsejable que cuando atiendan a los clientes no se distraigan en otra tarea, como, por ejemplo, lavar la loza.
11. No se hace un pronóstico de ventas muy atinado ya que a veces hace falta existencia, tanto de producto como de empaques.

CALIDAD EN EL PRODUCTO

12. La carne para hamburguesa en ocasiones tiene mal aspecto y así se prepara. Es necesario cuidar que la carne esté bien empacada y congelada. El personal deja que ésta se descongele o permanezca desempacada por lo que adquiere mal aspecto.
13. Cuando la demanda de pollo es muy alta, el asado se hace de manera apresurada, y no alcanza a estar en la parrilla el tiempo recomendable.

*SUCURSAL I

ATENCIÓNES Y NORMAS CON EL PERSONAL

14. Se les está creando a los empleados el hábito de tener siempre la cocina impecable. A los empleados les parece un poco exagerado, ya que a veces se les llama la atención por cosas insignificantes.

15. Se les pidió a los empleados que no coman ni beban dentro de la "cocina caliente" ni dentro del área de comedor, pues da mala imagen a los clientes.
16. En esta sucursal los empleados no se quejaron de nada. Solamente el jefe de cocina dijo que le hacía falta personal. Se comentó con el gerente y dijo que ya se está buscando el personal que falta. La razón principal por la que no hay quejas es porque la mayoría de los empleados de esta unidad son nuevos.

EFICIENCIA DE FUNCIONES Y OPERACIONES

17. Cuando se acaba la existencia de platos para el área de comedor, los empleados de "cocina caliente" tienen que ir a "cocina fría" por ellos y los usan mojados.

CALIDAD EN EL PRODUCTO

18. Como el envase de las papas francesas es bastante grande le cabe más papa de lo que se requiere; se porciona en 20 canastitos una bolsa de papas congeladas y cortadas, la cantidad de papa porcionada en cada canasto es la apropiada para cada orden de papas.

LIMPIEZA

19. Se busca mantener limpios solamente los lugares que el cliente ve, por lo que el cuarto del carbón muchas veces está sucio, tanto por carbón tirado, como por el preparado que se le pone al pollo, el cual se derrama cuando lo sacan para ponerlo a asar. Los frascos de aderezo son otro caso como el anterior pues están sucios, "al fin, el cliente no lo ve".
20. Se hace tiradero de agua en el estacionamiento y se lavan los botes de basura allí mismo dejando tirada basura de los botes.

Dentro de los restaurantes "RPJ" hay dos cocinas: caliente y fría. La cocina caliente es donde se preparan los alimentos a base de calor. La cocina fría no se usa calor, solo se preparan salsas, ensaladas, entre otras cosas y se lavan los trastes.

21. Hay botes de basura de tamaño chico a los cuales no se les ponen bolsas, pues no se tienen para ese tamaño. La consecuencia es que, cuando éste se retira para lavarse, la cocina se queda sin botes y la basura se deja en la barra, en la freidora o en el suelo.

PERFIL DEL GERENTE

22. El gerente no se involucra en la operación del restaurante, no entra en la cocina ni siquiera en horas de mayor afluencia de clientes. No tiene una relación amistosa con los empleados, su relación sólo es de trabajo. Los empleados lo consideran una buena persona aunque estricto.

*SUCURSAL 2

ATENCIONES Y NORMAS CON EL PERSONAL

23. Comen y beben dentro de la "cocina caliente" con anuencia de la Gerencia.
24. Esta sucursal no cuenta con una persona encargada de hacer la comida para todos, ni hay un menú para cada día de la semana, comen lo que se les sirve.
25. Los empleados externaron diversas inconformidades y sugerencias las cuales se pueden revisar en el *Anexo 4*

EFICIENCIA DE FUNCIONES Y OPERACIONES

26. Tienen el área de trabajo ocupada con cosas que estorban y entorpecen la operación.
27. No se empaca salsa asada*. Pero cuando la gente la solicita es necesario trasladarse a la fuente(lugar donde se tienen refrescos, salsas, flanes y ensaladas para el área de comedor), para empaclarla. Lo anterior se traduce en pérdida tiempo en ir, servir, empaclar y regresar.
28. No se anticipan a empaclar tortilla y después todo es prisa cuando los clientes ya están llegando.

* Se ofrecen dos tipos de salsa: asada y cruda

29. No le empacan a los ventanilleros el agua de horchata que ocupan, tienen que ir a servirla, empacarla y regresar.
30. El servicio al auto se hace a gritos. El empleado que toma la orden le grita a los cocineros que le preparen algo y éstos como no escuchan bien le devuelven el grito, preguntándole que fue lo que pidió. Dejan sola la ventanilla del servicio al auto y se tardan mucho. Al ver la gente sola la ventanilla dan la imagen de desatención.
31. Vienen por papas, pays y otros desde la ventanilla de servicio al auto y el proceso resulta un poco tardado.
32. En ocasiones hace falta inventario, tanto de empaques y envases(para flautas, papas, pays, etc.) como de producto(pollo, hamburguesa de pollo). Los empleados no se basan en proyecciones para prever el empaque/envase que se necesitará. No se hace un buen pronóstico de salsas y ensaladas y siempre faltan.

CALIDAD EN EL PRODUCTO

33. Sacan los pollos de la parrilla casi asados y los pasan a la jaba donde estaban los pollos crudos. La causa es que la venta ha bajado y no se quiere que el pollo se ase completamente, para que cuando se necesite más pollo se recaliente y no se note.
34. Cuando llegan los nuevos pollos crudos se guardan en el refrigerador sin haberse antes lavado el refrigerador.
35. No se enciende la resistencia* que mantiene los productos a la temperatura adecuada.
36. Las flautas no se embolsan para guardarse en el refrigerador y se preparan sobre el refrigerador sucio.
37. La carne para la hamburguesa no se embolsa, se guarda en el congelador directamente por lo que presenta una apariencia oscura y de mal estado. Esto se debe a la baja temperatura, pues quema la carne.

* La resistencia es un aparato que tiene la freidora para que se conserve el producto a la temperatura adecuada.

38. Se utiliza salsa del día anterior, la cual tiene un olor desagradable a pesar de estar en "buen estado". Esto se debe a que la salsa no se guarda en un recipiente cerrado y toma los olores de todo lo que se guarda en el refrigerador.
39. Nunca hubo empaque para flautas, se empaquen en el empaque de pollo.
40. En esta sucursal no se porcionan las papas como lo hacen en la sucursal 1, aunque saben que tienen que hacerlo ya que también se les ha dado los canastitos donde se debe hacer.
41. Se encantan las salsas y además se embolsan. Esto se hace aún en contra de la encargada por que así lo piden los repartidores y ella pide que se haga lo uno o lo otro, pero no ambos, porque se incrementan los costos.
42. En la noche se pierde tiempo en recalentar las tortillas.

LIMPIEZA

43. Se lavan con yodo los vasitos de salsa para quitarle el posible polvo que tengan. Aunque hay cierta incongruencia, por que no se lavan los de crema, queso y ensaladas, que seguramente tendrán el mismo polvo. Cuando se lavan los vasos de salsa no se les pone en un lugar adecuado para que se estilen ni siquiera se pone una franela para detener el agua y que no se ensucie el mueble y evitar que el agua se tire al suelo.
44. En esta sucursal no se tiene el hábito de tener impecable la cocina, no limpian el escurridor de papas, la freidora está impregnada de aceite, no se vacía diario la manteca de la freidora para colar las basuritas que le van quedando (se hace cada dos o tres días supuestamente). Amanecen trastes sucios al igual que la barra de cocina y la escurridora, la cual tiene papas fritas del día anterior, y que alguien quiso revolver con las de ese día.
45. El baño destinado para el uso de los clientes se encontraba sucio y deteriorado, pero estaba muy aromatizado, quizás con el fin de contrarrestar lo otro.
46. Para limpiar los cristales se suben a los termos que se utilizan para conservar caliente el pollo asado.

47. Los botes con los que se lavan los trapeadores se usan para lavar los vasitos de las salsas. Cada cosa debería de tener sus propios botes, ya que no es muy higiénico usar los botes del trapeador para lavar los envases de salsas.
48. Se traen a la cocina bolsas de vasitos completas que por lo menos durarán tres días en terminarse, éstos están desparramados en la parte de abajo de la barra y ocupan mucho espacio.
49. Las bolsas de basura se mantienen en el lavadero mientras pasan por ella, y en ocasiones la puerta del lavadero está abierta, por lo tanto, la gente que llega al servicio en el auto pasa allí y ve la basura.
50. Diario, a primera hora, se lava el cubo de la barra donde se ponen las salsas.
51. Muy frecuentemente, por no decir siempre, está sucio el piso de la cocina.
52. Una de las mujeres de cocina no usa malla protectora del cabello a pesar de tener su cabello corto. Otras dos mujeres tampoco usan malla, pero usan una pequeña gorra blanca que antes se les había dado.

GERENTE

53. La gerente es muy "querida" por sus empleados y los ayuda mucho en sus tareas (ayuda a cocinar la comida de los empleados, hace el agua fresca, prepara la ensalada y salsas, etc.), y esto la lleva a descuidar sus tareas administrativas.
54. Los empleados dicen que hay favoritismos por parte de la gerente y a sus empleados preferidos los hace trabajar menos que los demás.

SUCURSAL 3

ATENCIONES Y NORMAS CON EL PERSONAL

55. Los domingos varios empleados entran desde las 9:00 a.m. y tienen dificultad para que el encargado les permita salir a las 6:00p.m., siendo que ellos deberían salir desde las 5.00p.m. El empleado está desesperado por salir y ese tiempo extra no es remunerado.
56. Comen y beben en área restringida (cocina caliente y comedor)
57. Los empleados de esta sucursal se expresaron inconformes por diversas situaciones. Confróntese *Anexo 4*.

FUNCIONES Y OPERACIONES

58. Hay espíritu de trabajo de equipo, se ayudan entre si. Cuando alguien tiene mucho trabajo y el otro no, se ayudan, claro que hay alguno que otro empleado que no lo hace, pero la mayoría si.

CALIDAD DEL PRODUCTO

59. Se utiliza salsa del día anterior, la cual tiene un olor desagradable a pesar de estar en buen estado. Esto se debe a que la salsa no se guarda en un recipiente cerrado y toma los olores de todo lo que se guarda en el refrigerador.
60. Las salsas y ensaladas son puestas sin refrigeración en la barra y éstas pueden descomponerse debido a la alta temperatura de la cocina. Esto es así porque no se tiene refrigeración en la barra como en otras sucursales.
61. Se empacó ensalada que estaba reseca por dejarla destapada en el refrigerador.
62. Carne de hamburguesa de mala apariencia, y así la utilizaron los empleados.
63. La persona de cocina fría hace todo sin medidas, al tanteo. No respeta los estándares que se le pide que cubra.

64. Las flautas no se embolsan para guardarlas en el congelador. El gerente dice que es mejor porque se despegan más fácil
65. Los tiempos que se utilizan para freir los diversos productos son diferentes en comparación con otras sucursales.
66. No porcionan las papas, se vacía directamente de la bolsa a la freidora. Esto podría implicar, en un momento dado, un aumento en el costo, pues no se sabe si se prepararon 20 ó 15 órdenes de papas del paquete que deberían de salir 20 porciones.
67. No se anticipan a empacar tortilla. Están empacando casi cuando ya se necesitan.

LIMPIEZA Y ORDEN

68. El área del lavadero está sucia frecuentemente.
69. No hay interés de tener siempre impecable la cocina.
70. La persona que hace las tortillas no está bien protegida, pierde hasta el vello de su brazo por la alta temperatura de la plancha donde se ponen las tortillas, continuamente se quema las manos a causa de unos botones metálicos que se calientan por el calor de la plancha.
71. Lavan vasitos de salsas en ventanilla¹ y empacan salsas y ensaladas. En ocasiones están dando servicio y se está lavando y empacando.

GERENTE

72. El encargado tiene una relación amistosa con el personal, en las horas que hay muchos pedidos entra a la cocina y coopera, sin que por ello descuide sus tareas administrativas y supervisión.

¹ Ventanilla es la parte del frente del restaurante, donde los clientes pasan a recoger sus pedidos. Y lavar vasitos de salsas y empacar ensaladas en la ventanilla no da muy buen aspecto.

3.2 Curso de capacitación para repartidores

Se llevó a cabo en las instalaciones de las oficinas de los restaurantes "RPJ" un curso de capacitación para repartidores de servicio a domicilio, con el nombre "CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE", el cual tuvo una duración de cinco días (del 2 al 5 de mayo) dos horas diariamente. El número de asistentes fue de diez.

Dentro de dicho curso se les pidió a los empleados que escribieran las causas externas por las que no daban calidad en el servicio al cliente y las principales quejas de los clientes.

Los dos últimos días del curso los repartidores externaron de manera espontánea sus quejas personales, las cuales resultaron muy valiosas, se pueden ver en *Anexo 5*.

3.2.1 Causas externas que afectan la calidad en el servicio

Se les pidió a los repartidores que mencionaran cuales eran las causas ajenas a ellos que afectan la calidad en el servicio al cliente. A continuación se enlista lo que ellos externaron.

El porcentaje que aparece a la derecha, corresponde a la frecuencia de las respuestas de los asistentes. La suma de los porcentajes de los diferentes rubros no suma el 100% porque cada factor es independiente, y se ha registrado el % de la asistencia que apoyó dicho factor.

- *Dirección incorrecta.* La recepcionista apunta incorrectamente la dirección del cliente 50%
- *Pedidos incompletos.* Los cocineros entregan incompleto el pedido que el repartidor lleva al cliente. 50%
- *Tardanza del producto en la cocina y se acumulan los pedidos* 50%
- *Olvido del pedido.* En ocasiones por confusión se olvida el pedido en el restaurante o tomaron un pedido de otro cliente 30%
- *Porque los cocineros no ponen inmediatamente el producto.* Quizás porque - estén ocupados o por decidia. Cuando la persona lo comentó parecía más lo segundo. 20%
- *Porque faltó otro repartidor.* El asistio tiene que atender demasiados clientes..... 20%
- *Que no haya producto* 20%
- *Descompostura de la motocicleta* 10%
- *Se le da preferencia al servicio de comedor y a ventanilla* 10%
- *No utilizan la secuencia PEPS.* Sacan primero pedidos que se tomaron más tarde y no salen los que se tomaron primero. 10%
- *Toman pedidos fuera de la zona.* Y provoca que lleguen muy tarde 10%

- *Los repartidores no quieren llevar pedidos que saben que no dan propina* 10%
- *Porque se entregó un pollo crudo o quemado*..... 10%
- *Falta de cambio* No se tiene dinero para dar su cambio al cliente, cuando paga..... 10%
- *Se tomó mal el pedido.* La recepcionista anotó que eran cinco hamburguesas de pollo cuando eran seis de res. 10%
- *Los cocineros no escuchan a la recepcionista.* Debido a que las comandas se gritan el cocinero no escucha, ya sea por la presencia de otros ruidos o porque está muy ocupado preparando otro pedido. 10%
- *Por seguir la proyección de ventas nos alcanzan.* Existe una proyección de las ventas que habrá en el transcurso del día, por seguirla al pie de la letra, cuando la venta se dispara no hay suficiente pollo asado. 10%

3.2.2 Quejas más frecuentes de los clientes

*De lo que se quejan los clientes con los repartidores

Se les pidió a los repartidores que mencionaran cuales eran las quejas que ellos recibían de la calidad en el servicio por parte del cliente. A continuación se enlista lo que ellos externaron.

El porcentaje que aparece a la derecha, corresponde a la frecuencia de las respuestas de los asistentes. La suma de los porcentajes de los diferentes rubros no suma el 100% porque cada factor es independiente, y se ha registrado el % de la asistencia que apoyó dicho factor.

- *Tardanza del pedido.* Cuando el pedido a tardado más de lo que ellos esperaban .. 100%
- *Pedidos incompletos*..... 70%
- *Insuficiente salsa.* Los clientes se quejan de que les mandan muy poca salsa 40%
- *Porque se entregó un pollo crudo o quemado*..... 40%
- *Algunos productos se destapan.* Las salsas, ensaladas u otros productos se derraman en el trayecto del restaurante a la casa del cliente, a causa de la calidad del envase 30%
- *Insuficientes tortillas.* Se quejan de que son muy pocas tortillas las que les llevan. 30%
- *Cambio de hamburguesas.* En ocasiones a la hora de empacar las hamburguesas se empacaron equivocadas(las de pollo por las de res). 20%
- *Llega frío el pedido* 20%
- *Por no traer cambio.* No se tiene dinero para dar cambio al cliente cuando paga.
..... 20%

- *Teléfono bloqueado*. Se quejan de que se dificulta mucho la comunicación - porque siempre está ocupado el teléfono..... 20%
- *Hamburguesas revueltas*. Las hamburguesas a causa del movimiento de la - moto se desbaratan..... 10%
- *Lo hacen esperar en la línea*. El cliente después de que logró entrar su lla - mada, la recepcionista lo hace esperar posiblemente porque está atendiendo otra llamada. 10%
- *Olvido de factura*. La factura se olvidó en el restaurante y los clientes pien - san que el repartidor le está cobrando otra cantidad. 10%
- *Papas sudadas*.Las papas llegan mojadas por el vapor 10%
- *Pay roto*. Cuando se empacó el pay, el cocinero lo rompió y porque se tardaría en volver a freír otro o porque se lo van a cobrar a él, prefiere mandarlo roto 10%
- *Pollo descolorido*..... 10%
- *Pollo pequeño y caro*..... 10%
- *Que la salsa este más picosa* 10%
- *Que no se avisó al cliente que se tardaría más en llegar el pedido*. A la gente le gust - ta que le tengan atención, y quedarían satisfechos con que se les comunicara que se tardarán más de lo previsto..... 10%

IV. A MANERA DE APORTACIÓN FINAL

4.1 Niveles de satisfacción

Estar orientado a la satisfacción del cliente significa que toda la empresa y todos sus esfuerzos partirán de los deseos y necesidades del usuario. La orientación al cliente debe contemplar dos puntos. El primero, que los deseos del cliente son muy dinámicos y cada día lo son más porque hay nuevas y mejores formas de hacer las cosas. Para poder estar al día en los cambios de los deseos del cliente se tiene que estar muy cerca del él y continuamente detectar si desea nuevas cosas.

El segundo punto trata sobre la necesidad de estar verificando el nivel de satisfacción que se proporciona. Los clientes actuales de los restaurantes "RPJ" que no obtengan un nivel óptimo de satisfacción, poco a poco se retirarán del negocio y empezarán a buscar otras alternativas.

Los restaurantes "RPJ" necesitan incrementar su participación de mercado, para ello requieren conservar sus clientes actuales y atraer nuevos. Pero si no se logra satisfacer a los actuales, no tiene sentido invertir en una estrategia para atraer nuevos porque éstos, al elegir cualquiera de los diferentes servicios que los restaurantes "RPJ" ofrecen, quedarían insatisfechos y provocaría que los clientes de nueva adquisición no repitieran su compra, aunado a esto se provocaría una publicidad de boca a boca negativa. Por lo tanto, antes de invertir en una estrategia para atraer nuevos clientes se debe alcanzar el nivel mínimo de satisfacción.

Pero ¿qué es el nivel mínimo de satisfacción? El nivel mínimo de satisfacción(N.M.S.) será un índice que medirá la satisfacción del cliente de los restaurantes "RPJ" y su efecto en las ventas. Este índice indicará la satisfacción de los clientes que éstos ya sólo no se retiran del restaurante, sino que además harán publicidad de boca a boca positiva y atraerán nuevos clientes.

El N.M.S. parte de que debe de haber un nivel de satisfacción(N.S.) el cual debe medirse. El nivel de satisfacción es un índice dinámico, pues el cliente sólo está satisfecho cuando sus expectativas son superadas, si hoy se le dio un servicio superior a sus expectativas quedará satisfecho, pero si mañana se le dá el mismo servicio éste ya no superará sus expectativas entonces no estará satisfecho.

Debe de quedar claro que NO ESTAR SATISFECHO y ESTAR INSATISFECHO, no es lo mismo. Se está satisfecho cuando se recibe algo extraordinario, no se está satisfecho cuando se recibe algo ordinario y se está insatisfecho cuando se recibe algo que no se quería.

Para medir dicho N.S. pueden utilizarse varias herramientas, las que se mostrarán aquí no son las únicas. Tales herramientas buscan conocer tanto el N.S. como las sugerencias de los clientes para ofrecer mejores servicios.

^{*} Esto se puede entender mejor si se estudia la Teoría de la motivación-higiene de Herzberg, la cual habla de que lo contrario de satisfacción es no satisfacción y el contrario de insatisfacción es no insatisfacción. De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción están separados y son distintos de aquellos que procuran la insatisfacción. Citado por Robbins, Stephen P. Administración: Teoría y Práctica, tr. Martha Beatriz Martínez Mendoza, México, Prentice Hall, 1990, Pags. 553

^{*} Nivel de Satisfacción.

a) Para servicio de comedor

Tarjeta N.S. El objetivo principal de esta tarjeta es medir el N.S. y establecer una medida de referencia para evaluar su progreso. Se puede entregar a cada cliente que asiste a las instalaciones y éste calificará el servicio que se le está dando y al mesero que lo atendió. La tarjeta puede ser como la que se presenta a continuación.

GRACIAS POR SU PREFERENCIA				
Los Restaurantes "RPJ" desean conocer si el servicio que hoy se le dio fue satisfactorio y sus sugerencias para darle un mejor servicio.				
*RPJ*RPJ*RPJ*RPJ*RPJ*RPJ*RPJ*RPJ*RPJ*				
NOMBRE DEL MESERO: _____				
	<i>Excelente</i>	<i>Bueno</i>	<i>Regular</i>	<i>Malo</i>
<i>Rapidez</i>	_____	_____	_____	_____
<i>Producto</i>	_____	_____	_____	_____
<i>Servicio</i>	_____	_____	_____	_____
<i>Atención</i>	_____	_____	_____	_____
Sugerencias: _____				

*RPJ*RPJ*RPJ*RPJ*RPJ*RPJ*RPJ*RPJ*RPJ*				
DATOS DEL CLIENTE				
Nombre	_____			
Dirección	_____			
Teléfono	_____			

b) Servicio para llevar

Como resultaría un poco molesto y tardado pedir a los clientes que evalúen el servicio recibido, hay que buscar la manera de obtener sus datos -dirección y/o teléfono- para que hagan una evaluación posteriormente.

Una forma de obtener esos datos podría ser mediante una rifa que organice la empresa entre los clientes de servicio para llevar. Al momento de pagar en caja se le pide que llene sus datos en el boleto de la rifa. Se recomienda que sea en este momento, porque si se hace cuando el servicio ya se ha dado, el cliente puede tener mucha prisa y no querrá llenar el boleto o si tuvo un servicio insatisfactorio tampoco va querer llenar nada.

Ya recabados los datos -que es lo que realmente importa-, se procederá a llamar por teléfono a los clientes o en su defecto ir a su domicilio para que hagan la evaluación, utilizándose para ello la tarjeta N.S., sólo que en el caso de servicio para llevar no se evaluará al mesero.

c) Para servicio a domicilio

Es una evaluación muy fácil, porque ya se tienen los datos de los clientes que solicitaron el servicio a domicilio y sólo hay que hablarles por teléfono para que hagan la evaluación del servicio recibido, y al igual se utilizará la tarjeta N.S., sólo que aquí se evaluará al repartidor. Como será difícil que el cliente dé el nombre del repartidor, se hará una relación de quien lleva los pedidos para cuando se haga la evaluación del N.S.

d) Otros

1 Los clientes suelen hacer comentarios y sugerencias a los empleados. Se puede tener en cada sucursal una libreta especial para los comentarios y sugerencias que hagan. En ocasiones los clientes no hacen comentarios pero los empleados se dan cuenta de que hay cosas que se deben de mejorar, también pueden ser anotadas en esa libreta.

2 El gerente puede, de vez en cuando, platicar con los clientes de manera informal. No hay nada mejor para que los usuarios externen todas sus sugerencias e incoformidades, pues a algunos puede no gustarles llenar tarjetas.

Supongase en calidad de ejemplo que el cliente ha hecho la siguiente evaluación:

	<i>Excelente</i>	<i>Bueno</i>	<i>Regular</i>	<i>Malo</i>
<i>Rapidez</i>			X	
<i>Producto</i>	X			
<i>Servicio</i>		X		
<i>Atención</i>			X	

El N.S. se determinará dando los siguientes valores:

Excelente = 3

Bueno = 2

Regular = 1

Malo = 0

N.S. = Valor promedio de los satisfactores

Promediando el valor de los 4 satisfactores, se obtiene un resultado de 1.75 puntos, los cuales -para convertirlo a porcentaje- se multiplicarán por el 100 y posteriormente se dividirá entre 4. Por lo tanto el N.S. global de este cliente es de 58.34%. Dado que no sólo será un cliente, es posible medir el N.S. de cada satisfactor y N.S. global de la totalidad de los clientes, y se puede ejemplificar de la siguiente forma:

Ciente	RAPIDEZ	PRODUCTO	SERVICIO	ATENCIÓN	N.S.G.*
1	2	3	2	2	75%
2	2	3	2	1	66.66%
3	2	3	0	1	50%
4	1	2	3	0	50%
N.S.I.*	58.32%	91.65%	58.32%	33.33%	60.40%

* N.S.G. significa nivel de satisfacción global y es el promedio de los niveles de satisfacción individual convertido a porcentaje.

* N.S.I significa nivel de satisfacción individual y es el nivel de satisfacción de cada satisfactor convertido a porcentaje.

El porcentaje que está en la parte inferior de las columnas es el nivel de satisfacción individual, que mide el promedio que cada satisfactor alcanzó con la totalidad de los clientes. El porcentaje que está en la parte derecha de los renglones es el nivel de satisfacción global de cada cliente en el conjunto de los satisfactores. Y el porcentaje que está en la unión de N.S.I y N.S.G, es el N.S.G. que tuvo la totalidad de los clientes.

La satisfacción de los clientes del restaurante "RPJ" provocará incrementos en las ventas, pues recuérdese que cuando un cliente tiene una experiencia satisfactoria se lo comunica a un promedio de cinco personas.

En el momento -cuando a pesar de haber incrementos en la satisfacción del cliente no hay incrementos en las ventas o éstos son poco significativos- es cuando ya se puede implantar una estrategia para atraer nuevos clientes. Es aquí cuando se puede decir que se ha alcanzado un nivel mínimo de satisfacción(N.M.S.)

Para obtener el N.S. de cualquiera de los cuatro servicios(comedor, para llevar, en el auto, a domicilio) se procederá de la misma manera. En este caso los satisfactores que se evalúan son rapidez, producto, servicio y atención, pero pueden variar de acuerdo a las necesidades del restaurante o a los cambios de los deseos y necesidades del cliente.

El hecho de alcanzar un N.M.S. no significa que ya no se tenga que seguir satisfaciendo a los clientes; al contrario, se deben buscar nuevas y mejores formas de satisfacerlo, hasta alcanzar un nivel del 100%. Aún alcanzándolo se debe continuar superando las expectativas del cliente para que éste continúe totalmente satisfecho.

El objetivo de estar midiendo los niveles de satisfacción(N.S.), no es sólo conocer cuando se puede implantar una estrategia para atraer nuevos clientes, sino también analizar los efectos que el incremento de los N.S. tiene en las ventas y comparar el resultado de los esfuerzos por satisfacer al cliente de los restaurantes "RPJ" con el líder de los lugares de comida rápida(McDonalds).

Se toman los cuatro satisfactores que más del 60% de los consumidores de McDonalds buscan y el N.S. que los consumidores de los restaurantes "RPJ" tienen en los mismos satisfactores.

SATISFACTORES	McDonalds	Restaurantes RPJ
Rapidez	85%	32%
Producto	81%	69%
Servicio	70%	15%
Atención	63%	29%
N.S Global	74.75%	36.25%

El primero objetivo será alcanzar el N.M.S para posteriormente alcanzar el N.S. de McDonalds. Alcanzando ese nivel, el siguiente objetivo será superarlo apoyados en las sugerencias y comentarios de los clientes. El N.S. deberá convertirse en el centro de toda la estrategia, porque la satisfacción del cliente es el centro de todos los esfuerzos de la empresa. Para hacer cualquier esfuerzo primero debe de evaluarse el impacto que tendrá en el N.S.

* El N S Global se obtiene promediando el N.S. de cada uno de los satisfactores.

4.2 Como satisfacer al cliente

Ya se sabe que para estar satisfechos los clientes piden rapidez, producto, servicio y atención. Ofrecer esos satisfactores depende del personal que labora en el restaurante as"RPJ", ellos son los que pueden dar un servicio rápido, los que pueden preparar el producto como al cliente le gusta, lo que atienden y dan el servicio que él está esperando.

Es por eso importante involucrar al personal en la orientación a la satisfacción del cliente. De poco sirve que la dirección del restaurante "RPJ" éste consciente de que es necesario estar orientados en ese sentido, si el resto de la empresa no está convencido de los beneficios que esto tiene, principalmente los empleados que están en contacto directo con los clientes, pues de ellos depende en gran parte la satisfacción del cliente.

4.2.1 Liderazgo

Para que el personal se convenza de esto no basta con ofrecer largos y bonitos discursos, sino que hay que darles vida. El empleado necesita ver, -no sólo oír- que la dirección está interesada en satisfacer al cliente. Y es aquí donde juega un papel importante el liderazgo, pues sólo con esa capacidad, la dirección podrá influir en cada uno de sus miembros.

Para poder ser líder hay que poseer y ejemplificar las cualidades requeridas y esperadas por el personal. Además de esas cualidades, que varían de acuerdo al ámbito en el que se mueva el líder, existen otras que todo liderazgo debe de tener: integridad, entusiasmo, calidez, serenidad y rigidez con justicia.⁶⁷

⁶⁷ Adair, John. Líderes, no jefes. tr. Teresa Niño Torres, Colombia, Legis, 1990, p. 4

Para lograr la tarea y mantener unido al grupo, el líder tiene que desempeñar ciertas funciones: establecer los objetivos, instruir, planear, controlar, evaluar, reconocer las necesidades del grupo, comprensión y destreza.

El líder no puede perder de vista los siguientes tres puntos:

- Hacer lo que dice
- Considerar que la gente es valiosa
- Actuar como habla para tener autoridad moral⁶⁸

Si el director habla sobre que el cliente es lo más importante para la empresa y que todos deben satisfacerlo, es el quien debe poner el ejemplo actuando de acuerdo a sus palabras. La dirección debe considerar a la gente valiosa, pues no puede hacer nada si ella. El liderazgo único de la dirección no es suficiente, porque tiene poco contacto con el personal que trabaja en las sucursales y difícilmente podrá influir sobre ellos. Se requiere influir en los gerentes de las sucursales para que éstos a su vez influyan en cada uno de los empleados a su cargo.

Una de las cosas que se analizó en las visitas a las diferentes sucursales de los restaurantes "RPJ" fue que los empleados funcionan o no gracias al gerente de la sucursal, a su liderazgo; y no está por demás señalar que el hecho de que los empleados sean eficientes tiene como consecuencia una adecuada operatividad.

Es por ese tipo de realidades por lo que es muy importante que los gerentes sean líderes. El análisis se realizó con tres gerentes, los cuales resultaron tener características muy diferentes.

⁶⁸ Tschohl, John. Logrando la Excelencia a través del Servicio al Cliente. VII Simposium Panamericano de Mercadotecnia Guadalajara, Jalisco. 1994.

El primero descuidaba completamente las tareas administrativas del restaurante. No llevaba un buen control de sus inventarios, por lo que siempre hacía falta algo (verduras, empaques, etc.). Pero por otra parte siempre estaba muy a tiempo para empezar a ayudar hacer cuestiones operativas (preparar ensaladas, salsas, lavar loza, etc.), que definitivamente no era su trabajo.

El segundo se encontraba en el lado opuesto, es un gerente enfocado cien por ciento a su tarea administrativa. Hacía lo que "tenía que hacer": verificar inventarios, supervisar el trabajo del personal, etc., pero ni él, ni los empleados hacían algo más de lo que "debían hacer". Este gerente, a pesar de que eran insuficientes las personas que laboraban en el restaurante en las horas críticas, no hacía labores de los "empleados". No le importaba si eso retrasaba los pedidos ni si algunos clientes quedaban insatisfechos por la tardanza.

Quizás la primera parte de la anterior descripción, sea la de un gerente ideal de la administración clásica. Pero, por desgracia, actualmente no se puede tener una actitud enfocada al cumplimiento de una tarea tan concreta, sino que el personal debe tener una actitud orientada a la satisfacción de las necesidades del cliente, con dinamismo y flexibilidad, porque las necesidades del cliente así lo requieren. Hay que estar alerta a los cambios de las necesidades y deseos del cliente para dar una respuesta rápida y así la satisfacción del cliente y las ventas no se verán afectadas.

El tercero fue el punto medio, un gerente equilibrado. Por las mañanas se dedicaba a sus labores administrativas para, a la hora del servicio, poder -al igual que sus empleados-, dar un excelente servicio al cliente. Este gerente no se quedaba en "hacer lo que debía", sino iba más allá. Una prueba de ello fue que cuando las ventas de su sucursal se estaban viendo afectadas, tuvo la iniciativa de averiguar lo que sucedía, y realizó una investigación de mercados.

Este tercer gerente era lo que se podría llamar un líder-gerente ya que no solo se preocupa por cumplir sus tareas administrativas sino que también se preocupaba por buscar nuevas oportunidades.

El perfil de gerente que se debe procurar tener en las sucursales corresponde al tercer caso. Es inadmisibles un gerente que permite que los empleados sean los únicos que sepan como deben hacerse las cosas, si esto es así no tendrá capacidad para ser líder ni gerente.

Los gerentes de los restaurantes "RPJ" no están exentos de las cualidades que requiere cualquier líder, si desean realmente serlo. Aquel que sea corrupto en cuestión del dinero que se maneja o de las materias primas, no tendrá autoridad moral sobre su personal; por el contrario, el personal se aprovechará de esta debilidad para sus propios intereses.

El entusiasmo es una cualidad que en cualquier persona es interesante, pues atrae y motiva a los demás. A pocas personas atrae alguien que no es entusiasta. El entusiasmo se relaciona con el optimismo. Un líder es entusiasta porque ve las metas como algo al alcance de sus posibilidades. Qué tipo de líder podrá ser quien ve imposibles las metas que él mismo se ha planteado.

Todas las personas necesitan afecto y calidez, sentir que son importantes para alguien y que ese alguien está dispuesto a escuchar y ayudar con lo que necesiten. Un gerente que tenga esta cualidad dejará de ser un simple empleado para ser además un amigo. Si entre los gerentes y personal hay lazos de afecto, éstos tratarán de hacer las cosas bien porque sentirán un compromiso con el amigo. Aunque se recomiendan los lazos afectivos entre el personal y los gerentes, esto no deberá ser un impedimento para que el gerente actúe con rigidez y con justicia. Aunque haya amistad el personal deberá cumplir con sus obligaciones y si no lo hace el gerente deberá aplicar la sanción correspondiente.

La serenidad es muy importante, pues permite al líder no perder el control de las cosas aunque éstas se compliquen. Si el gerente no la tiene en un momento difícil, no sólo perderá el control, sino que provocará que su personal también lo pierda.

El gerente adquirirá mayor autoridad no dando órdenes, sino antes deberá probar que las cosas se pueden hacer, como se deben hacer. Los líderes podrán influir en los subordinados en la orientación a la satisfacción del cliente si éstos viven esa orientación. Si el empleado ve que el jefe se preocupa y atiende clientes y busca satisfacerlos, los empleados lo imitarán, pues el líder los contagiará con su actitud.

Por lo tanto se puede concluir que si los restaurantes "RPJ" desean alcanzar sus objetivos de satisfacción al cliente deberán tener capacidad de liderazgo tanto en su nivel directivo como en las gerencias de la sucursales.

4.2.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional es "...el conocimiento común utilizado por los miembros de la organización para percibir, clasificar o analizar fenómenos y comportamientos".⁶⁹ Frente a una situación la persona acudirá a una reserva de índices, conocimientos y experiencias que él ha constituido y que le ayudará a enfrentar los problemas y dar una solución.

La cultura debe cimentarse en los valores más importantes de la empresa, pues será una guía ante los cambios del entorno y la toma de decisiones, indispensable para dar una respuesta rápida. En el caso de los restaurantes "RPJ", el valor más importante que se quiere inculcar en sus miembros es la satisfacción del cliente.

⁶⁹ Thevenet, Maurice. Auditoria de la Cultura Empresarial, tr. Diorki, S.A. . Madrid, Diaz de Santos, 1992, p. 24

Los restaurantes "RPJ" pueden agotarse escribiendo una cantidad enorme de posibles soluciones a algunos problemas referentes a la satisfacción del cliente. Pero no todo puede estar escrito, el cliente, sus necesidades y deseos cambian, y posiblemente las soluciones dadas por la dirección ya no sean adecuadas. Es por eso que es mejor crear una cultura orientada a la satisfacción del cliente la cual creará una disposición para actuar en los miembros de la empresa.

Analícese el siguiente ejemplo sobre como actuaría alguien que vive una cultura organizacional:

Un ventanillero de los restaurantes "RPJ" se da cuenta que un cliente ha esperado más de lo normal por un error de los cocineros (revolvieron las comandas y la de este cliente quedó muy atrás). El cliente, lógicamente, está un poco molesto.

El empleado decide regalarle unos refrescos en compensación del error cometido. En ningún lado dice que cuando el cliente espere más de lo normal se debe regalarle un par de refrescos. Lo que el empleado si sabe es que debe buscar -dentro de sus posibilidades- una alternativa para satisfacer al cliente y que la empresa ha dado cierta libertad para tomar algunas y que no se verá perjudicado por eso.

Quizás el cliente en cuestión no quedó muy satisfecho, pero por lo menos el nivel de su insatisfacción será menor. Esto es solo un ejemplo de los muchos beneficios que puede tener una cultura organizacional orientada a la satisfacción del cliente.

Cuando se decide inculcar ciertos valores a los miembros de la empresa deben de organizarse lo que se llama "rituales" o ritos, alrededor de los nuevos valores. Además de reforzar el valor, motivan al personal. Es aquí cuando la dirección debe reforzar los valores de la cultura: la satisfacción del cliente. Los cuales se deben predicar cada vez que le sea posible y exigirlo hasta que se convierta en la base de la empresa.

Para motivar a los empleados a vivir los nuevos valores hay que premiarlos cuando lo hagan. Cuando se alcancen los objetivos de satisfacción del cliente planteados, se recomienda organizar un ritual, que es una especie de festejo, en el que se reconozca la labor de los miembros de la sucursal.

Se recomiendan los siguientes tipos de rituales:

- *Sucursales que alcanzan su nivel de satisfacción(N.S.) y ventas objetivo. Hacerlo mensual y anualmente
- *Mesero cuyos clientes registren los más altos N.S. Hacerlo mensual y anualmente
- *Repartidor cuyos clientes registren los más altos N.S. Hacerlo mensual y anualmente.
- *El mejor gerente. Será el que su sucursal alcance más N.S. y ventas objetivo. Hacerlo mensual y anualmente

En ocasiones es importante hacer cosas extraordinarias para convencer a los empleados; por ejemplo, cerrar todas las sucursales un día para hablar de satisfacción al cliente. El que la empresa sacrifique el ingreso de un día de ventas tendrá un fuerte impacto en el personal.

Otro caso sería que el nivel directivo, una vez al mes, vaya a una sucursal y haga el papel de un empleado común y corriente. Se pueden implantar diferentes tipos de rituales, lo importante es motivar a los empleados que adopten el valor de la satisfacción del cliente y se fomente la nueva orientación.

4.2.3 Procesos, sistemas y políticas

La satisfacción del cliente en gran parte depende del personal, pero éste no podrá hacerlo si la empresa no lo facilita. Hay que identificar al tipo que pertenecen los diferentes problemas en el contacto con el cliente, para poder resolverlos adecuadamente. Es decir, si depende sólo del personal o si depende de sistemas, procesos o políticas de la empresa. Si es lo segundo la empresa tiene la necesidad de rediseñarlos.

En las observaciones realizadas en la sucursales de los restaurantes "RPJ" se encontraron algunos sistemas que afectan o dificultan la satisfacción del cliente. A continuación se hablará de cada uno de ellos y se darán posibles soluciones.

1) El producto de los restaurantes "RPJ" no tienen una calidad uniforme (estándar) en todas sus sucursales ni siquiera en una misma sucursal. La empresa lo sabe. Los mejores pollos se preparan en la sucursal 1, las mejores flautas en la sucursal 2, las mejores papas en la sucursal 5, etc. Los clientes también lo saben y compran el producto donde ellos consideran que será mejor. Se da el caso que algunos clientes que están fuera de la zona de reparto de alguna sucursal insisten en solicitar su servicio porque no les gusta hacerlo en la sucursal que les corresponde.

Donde se acentúa más este problema es en el producto pollo. La gente se queja de que sabe mejor el de una sucursal que el de otra, que se asa más o menos y que tiene pellejos o plumas. Sin embargo, el pollo que se vende en todas las sucursales es el mismo, se sazonan de la misma manera y en el mismo lugar, hay personal específico de la empresa que se encarga de hacerlo (el comisariato). Ya sazonado el pollo se entrega a cada sucursal listo para ponerse en el asador.

Y es aquí donde empiezan los problemas. Se tiene un estandar de como asar el pollo y que tiempo, pero el que da el toque final es el parrillero*. Está es una de las causas por las que en algunas sucursales suele ser más sabroso el pollo que en otras.

Otra causa, es que antes de poner el pollo en el asador, no se verificó si el producto reunía la calidad que el cliente desea: tiene plumas y pellejos. Los empleados suponen que el pollo reúne la calidad requerida.

La tercera causa tiene como fondo el pronóstico de ventas que hace el gerente, pues en ocasiones no es atinado. En el siguiente cuadro se ejemplifica un pronostico de ventas para entender más fácilmente su manejo.

RESTAURANTES "RPJ"											
PRONOSTICO DE VENTAS DE POLLO (172)											
	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00
asado	12	24	35	35	30	20	10	6			
venta		10	20	30	30	30	30	15	4	2	1

El gerente pronosticó que ese día se venderían 172 pollos. A las 11:00 se venderían los primeros diez, por lo que éstos se empezarán asar una hora antes. Se asan un poco más de los que supuestamente se van a vender en las primeras horas, porque puede variar el horario de la demanda.

* Empleado encargado de asar los pollos

Si la demanda varió demasiado y en la primera hora(11:00) es de 15 pollos no se podrá satisfacer. Si los tres que hacen falta se demandan minutos antes de las 12:00, hay sucursales en las que venden el pollo al cliente aunque el tiempo recomendado de asado no se haya cumplido.

Estas son las razones por las que el producto que se ofrece en los restaurantes "RPJ" no siempre satisface al cliente. Dar solución a estos problemas no es fácil. La solución del primero es vigilar que los parrilleros se apeguen al proceso de asado que se ha estandarizado o diseñar una máquina de asado en la que no intervenga el criterio de los parrilleros.

El segundo problema puede tener mejor solución aplicando un sistema de calidad cliente/proveedor interno. Dicho sistema refuerza la orientación a la satisfacción del cliente, y se encadena con un sistema cliente/ proveedor externo. (Ver Figura 4-1)

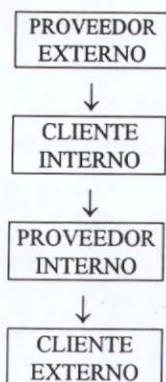


Figura 4-1

Cuando se reciban los pollos del comisariato(proveedor externo) la persona encargada de hacerlo(cliente interno) debe verificar que sean de la calidad que su cliente interno(el cocinero) requiere. La persona que recibió la materia prima deja de convertirse en el cliente del comisariato para convertirse en el proveedor(interno) del cocinero. Este cocinero a su vez, es proveedor del mesero, ventanillero y repartidor(clientes internos) los cuales tendrán que verificar si el pollo reúne las características requeridas por su cliente(externo).

Todas estas personas tienen que trabajar pensando en que hay que satisfacer a un cliente y deberán exigir que se cumpla la calidad que el cliente(externo) reclama. Sólo de esta manera se puede asegurar que el usuario reciba lo que espera.

La solución del tercer problema es prepararse con una oferta mucho mayor que la demanda que se espera. Es cuestión de analizar costos de oportunidad, revisar que cuesta más: tener sobrante de pollo o tener clientes insatisfechos. Si se han comprendido las consecuencias que acarrea el tener clientes insatisfechos se concluirá que lo segundo cuesta más.

2)Buscar otro tipo de envase para salsas, frijoles charros y ensaladas porque los que se tienen no sirven: se destapan y se tiran.

3)Que las instalaciones sean satisfactorias o no tampoco depende del empleado sino de la empresa. El trabajador puede mantenerlas limpias, pero no puede cambiar o dar mantenimiento al inmobiliario ni al edificio, es papel de la empresa.

4)El empleado debe asistir al restaurante con su uniforme limpio y planchado. Pero es obligación de la empresa darle uno nuevo cuando ya no sea presentable.

5) Hay que delegar ciertas decisiones al empleado y a los gerentes, principalmente cuando éstas afecten la satisfacción del cliente. Si una motocicleta se descompone no es conveniente que se centralice la autorización de la reparación, ésta debe darse rápido para que el servicio no se retrase. Lo que se puede centralizar es donde repararlo.

Cuando haya un cliente insatisfecho es conveniente que el gerente esté autorizado para tomar alguna decisión que disminuya la insatisfacción. Actualmente un gerente no puede decidir darle un regalo (productos de la empresa) a un cliente insatisfecho, porque si lo hace la empresa se lo cobra.

6) Los cocineros solo reciben comandas del servicio de comedor, cuando el servicio es para llevar o a domicilio lo hacen verbalmente. Esto trae como consecuencia una confusión, pues no se logra memorizar por completo lo que se pide, y los clientes en ocasiones tienen que esperar más tiempo de lo normal.

7) La limpieza no debe de hacerse tan temprano, porque cuando se hace, aún hay demasiados servicios que atender. Además de la dificultad de trabajar en esas circunstancias, da mal aspecto que se esté limpiando cuando todavía se están preparando servicios. Es recomendable que se haga al concluir labores.

8) Los empleados tienen que aprender a servir a sus compañeros, porque aunque tengan una actividad "específica", todos están para lograr un mismo objetivo y si alguien termina su trabajo deberá apoyar al otro. El papel del gerente deberá ser regular que no haya abusos, que los empleados no se atengan y vigilar que todos trabajen igual.

9) La calidad es total, no sólo donde el cliente ve, sino hasta donde regularmente no ve. Porque algún día podría descubrirlo. Los empleados sí lo ven y hay que mantener el lugar

de trabajo agradable. Además, los empleados son publicidad. Ellos traerán o dejarán de traer a clientes. El empleado que trabaja satisfecho y convencido de la calidad y servicio que ofrece su empresa, lo presume. En cambio el que no está satisfecho ni convencido lo comenta con sus amigos y crea una imagen de la empresa ante sus amistades.

Analícese algo que podría suceder respecto a la limpieza que el cliente no ve. A un empleado se le comentó que consideraban que el restaurante "RPJ" era muy limpio. La respuesta del empleado fue que eso era lo que él creía, que debería de ver como está de sucio el refrigerador.

10) Es necesario aprender a implantar normas, hay que hacer participar a los empleados de los objetivos para que los hagan suyos. El empleado no acepta objetivos que se le imponen, sí en los que intervino, sí en sus objetivos. Si se necesita pedirle al personal la satisfacción del cliente, hay que venderle esa idea, hacerle entender que ello atraerá beneficios tanto a la empresa como a los empleados. Se requiere cambiar la actitud del empleado en el sentido de que las medidas o decisiones no son porque sí, ni son porque al director así se le ocurrieron, sino porque el cliente así las quiere y es necesario complacerlo, pues él trae el dinero de todos los miembros de la empresa.

11) Cuando la carga de trabajo aumenta se obliga a los empleados quedarse y no se les paga el tiempo extra. Esto repercute directamente a la satisfacción del cliente, ya que el empleado no trabaja de la misma manera. Se les debe remunerar de alguna manera el tiempo extra ya sea a través de premios, vales o bonos.

12) Las mermas de producto se les cobra tanto al gerente como al empleado. El efecto que trae es que el empleado entrega el producto sin reunir la calidad que el cliente espera. Cuesta más la insatisfacción del cliente, que el costo de la merma del producto que se

tendría por no reunir la calidad. Se cobra al empleado para que no desperdicie el producto. Lo que se puede hacer es permitir cierto porcentaje de merma, el cual deberá vigilar el gerente. Dicho porcentaje será para uso de productos que no reúnan los parámetros de calidad. Si la sucursal rebasa el margen permitido entonces se le cobrará el exceso.

Estas son los principales procesos, sistemas y políticas que deben mejorarse en los restaurantes "RPJ". Si no se hace, la satisfacción del cliente se verá afectada. Hay que evaluar todas las acciones y directrices, y analizar si su aplicación entorpece la satisfacción del cliente.

4.2.4 Selección, capacitación y motivación

Se deben de contratar empleados que les guste trabajar con clientes, que tengan actitud de servicio, que puedan ser amables y atentos, que puedan hacer empatía para entender las necesidades del cliente. Lo ideal es contratar empleados que tengan actitud orientada a la satisfacción del cliente, en lugar de querer cambiar la actitud de alguien que no la tiene. Por lo tanto, el proceso empieza con una adecuada selección del personal. Con esto no se está proponiendo la liquidación de los empleados actuales para contratar nuevos, sino cuando haya necesidad de contratar, éstos cumplan con el perfil adecuado para la satisfacción del cliente.

Ya teniendo los empleados adecuados, es indispensable que éstos conozcan a sus clientes y las necesidades que tienen. Todo esto se puede hacer por medio de un programa de capacitación que abarque tanto la satisfacción del cliente como la operación de los restaurantes.

Algo que no debe faltar en un curso de capacitación es enseñar a los empleados los pequeños detalles que ofrecer para que el cliente quede satisfecho. Hay una infinidad de ellos.

pero lo más importante es aprender hacerlos con naturalidad, pues si no es así el cliente no estará satisfecho.

A continuación se enlistan algunos de esos "pequeños detalles":

- Utilizar palabras sencillas y amistosas.
- Sonreír y saludar.
- Utilizar el nombre de la persona el mayor número de veces que se pueda, y tratar de recordarlo para la próxima visita.
- Dar un trato personal.
- Dar respuestas con rapidez.
- Hablar y actuar con entusiasmo, de forma sincera y personal.
- Dar atención total al cliente.
- Elogiar al cliente y hacer comentarios positivos.
- Escuchar al cliente.
- Responder con cortesía y paciencia a las preguntas que el cliente le hace.
- Reconocer que el cliente siempre tiene la razón.
- Ofrecer su ayuda aunque no se la soliciten. Utilizar el tacto, pues a algunos clientes les molesta que los aborden sin motivo.

El empleado, al igual que el cliente, requiere de satisfacer necesidades. Así como el cliente requiere recibir estímulos para efectuar una compra, el empleado requiere estímulos para trabajar. Los estímulos pueden ser externos y/o internos. Internamente, el empleado puede ser motivado a trabajar por un deseo de superación. Externamente, por los incentivos que la empresa le ofrece.

Puede llegarse a caer en el error de querer satisfacer al empleado únicamente con incentivos económicos, pero a los empleados de los restaurantes "RPJ" no sólo les satisface eso, sino que desean cubrir sus necesidades sociales, pues quieren convivir más con sus compañeros y desean que la empresa organice eventos para tales objetivos.

Reclaman ser reconocidos(necesidades de reconocimiento), que se les tome en cuenta en las decisiones de la empresa. Buscan su desarrollo(necesidades de autorrealización), por lo que solicitan un plan de carrera y la mejora de su nivel de vida⁷⁰.

4.2.4.1 Perfiles de los puestos

PUESTO: Cocineros

EDAD: 18-30 años

SEXO: Indiferente

*PERFIL EDUCATIVO REQUERIDO

GRADO EDUCATIVO MINIMO: Secundaria

ESPECIALIDAD REQUERIDA: Ninguna

*PERFIL DE EXPERIENCIA REQUERIDO

AREA	MINIMO DE AÑOS
Preparado de alimentos	1

*PERFIL DE CAPACIDADES GENERALES Y ACTITUDES

AREA	FACTOR	Nivel de dominio requerido
Administrativa	Organización	1
Actitud	Trabajo bajo presión	3
	Relaciones interpersonales	3
	Capacidad de servicio	3
	Seguridad en si mismo	3
	Tendencia al logro de objetivos	1
	Responsabilidad	3
	Trabajo en equipo	3

PUESTO: Jefe de cocina

EDAD: 18-30 años

SEXO: Indiferente

⁷⁰ Cfr. Anexo 3

***PERFIL EDUCATIVO REQUERIDO**

GRADO EDUCATIVO MINIMO: Secundaria

ESPECIALIDAD REQUERIDA: Ninguna

***PERFIL DE EXPERIENCIA REQUERIDO**

AREA	MINIMO DE AÑOS
Preparado de alimentos	1
Administrativa	1

***PERFIL DE CAPACIDADES GENERALES Y ACTITUDES**

AREA	FACTOR	Nivel mínimo requerido
Administrativa	Organización	2
	Dirección	1
	Control	2
Gerencial	Liderazgo	1
	Delegación de autoridad	1
	Desarrollo de subordinados	1
Actitud	Trabajo bajo presión	3
	Relaciones interpersonales	3
	Capacidad de servicio	3
	Iniciativa	1
	Seguridad en si mismo	3
	Tendencia al logro de objetivos	2
	Responsabilidad	3
	Trabajo en equipo	3

PUESTO: Gerente de sucursal

EDAD: 22-50 años

SEXO: Indiferente

***PERFIL EDUCATIVO REQUERIDO**

GRADO EDUCATIVO MINIMO: Licenciatura

ESPECIALIDAD REQUERIDA: Administrativa

***PERFIL DE EXPERIENCIA REQUERIDO**

AREA	MINIMO DE AÑOS
Preparado de alimentos	1
Administrativa	1

***PERFIL DE CAPACIDADES GENERALES Y ACTITUDES**

AREA	FACTOR	Nivel minimo requerido
Administrativa	Planeación	2
	Organización	3
	Dirección	2
	Control	3
Gerencial	Análisis de problemas	2
	Toma de decisiones	2
	Liderazgo	2
	Delegación de autoridad	3
	Desarrollo de subordinados	3
Actitud	Trabajo bajo presión	2
	Relaciones interpersonales	3
	Capacidad de servicio	3
	Iniciativa	2
	Seguridad en si mismo	3
	Tendencia al logro de objetivos	3
	Responsabilidad	3
	Trabajo en equipo	3

PUESTO: Repartidor

EDAD: 18-30 años

SEXO: Masculino

***PERFIL EDUCATIVO REQUERIDO**

GRADO EDUCATIVO MINIMO: Secundaria

ESPECIALIDAD REQUERIDA: Ninguna

***PERFIL DE EXPERIENCIA REQUERIDO**

AREA	MINIMO DE AÑOS
Manejo de motocicleta	1

***PERFIL DE CAPACIDADES GENERALES Y ACTITUDES**

AREA	FACTOR	Nivel mínimo requerido
Administrativa	Organización	1
Gerencial	Toma de decisiones	1
Actitud	Trabajo bajo presión	3
	Relaciones interpersonales	3
	Capacidad de servicio	3
	Iniciativa	1
	Seguridad en si mismo	3
	Tendencia al logro de objetivos	2
	Responsabilidad	3
	Trabajo en equipo	3

PUESTO: Cajeros

EDAD: 18-30 años

SEXO: Indiferente

***PERFIL EDUCATIVO REQUERIDO**

GRADO EDUCATIVO MINIMO: Secundaria

ESPECIALIDAD REQUERIDA: Manejo de caja registradora

***PERFIL DE EXPERIENCIA REQUERIDO**

AREA	MINIMO DE AÑOS
Manejo de caja registradora	1

***PERFIL DE CAPACIDADES GENERALES Y ACTITUDES**

AREA	FACTOR	Nivel mínimo requerido
Administrativa	Organización	2
Actitud	Trabajo bajo presión	3
	Relaciones interpersonales	2
	Capacidad de servicio	3
	Iniciativa	1
	Seguridad en si mismo	3
	Tendencia al logro de objetivos	2
	Responsabilidad	3
	Trabajo en equipo	3

PUESTO: Recepcionistas

EDAD: 18-30 años

SEXO: Indiferente

***PERFIL EDUCATIVO REQUERIDO**

GRADO EDUCATIVO MINIMO: Secundaria

ESPECIALIDAD REQUERIDA: Manejo de computadora

***PERFIL DE EXPERIENCIA REQUERIDO**

AREA	MINIMO DE AÑOS
Manejo de computadora	1

***PERFIL DE CAPACIDADES GENERALES Y ACTITUDES**

AREA	FACTOR	Nivel mínimo requerido
Administrativa	Organización	1
Actitud	Trabajo bajo presión	3
	Relaciones interpersonales	3
	Capacidad de servicio	3
	Iniciativa	1
	Seguridad en si mismo	3
	Tendencia al logro de objetivos	2
	Responsabilidad	2
	Trabajo en equipo	3

4.2.4.2 Programas de capacitación

Programa # 1

PUESTO AL QUE SE DIRIGE: Jefes de cocina

DURACIÓN: 20 horas

OBJETIVO GENERAL: Se capacitará al jefe de cocina para mejorar el nivel de satisfacción del cliente.

OBJETIVOS PARTICULARES:

- Conocer la calidad del producto que desea el cliente.
- Aprender a manejar la insatisfacción del cliente.
- Conocer el manejo del plan de objetivos de ventas y niveles de satisfacción.
- Vigilar la eficiencia del servicio.
- Aprender a eficientar la materia prima para disminuir los costos

TEMARIO:

1. Estándares, procedimientos y calidad en la materia prima.
 - 1.1 Control de calidad en la materia prima
 - 1.2 Estándares de cada uno de los productos: cantidades, ingredientes y tiempos de cocinado.
 - 1.3 Procedimientos de preparación.
 - 1.4 Eficiencia en costos
2. Calidad en el servicio al cliente.
 - 2.1 Elementos que satisfacen al cliente
 - 2.2 Trato que el cliente espera recibir
 - 2.3 Las consecuencias de tener clientes insatisfechos
 - 2.4 Los beneficios de tener clientes satisfechos
3. Plan de niveles de satisfacción y objetivos de ventas
 - 3.1 Explicación de los niveles de satisfacción
 - 3.2 Manejo de los niveles de satisfacción y objetivos de ventas.
 - 3.3 Plan de incentivos.
4. Calidad cliente/proveedor interno.
 - 4.1 Necesidad de trabajar en equipo
 - 4.2 ¿Qué es la calidad cliente/proveedor interno?

METODOLOGÍA

- 1.1 Se mostrará físicamente las características que debe tener la materia prima
- 1.2 A través de una exposición se mencionarán los estándares que cada uno de los productos debe cumplir.
- 1.3 Se explicarán los procedimientos de preparación y se tendrá una muestra de productos que han sido preparados con los estándares y procedimientos correctos.
- 1.4 Se presentará un caso en donde se apreciarán los beneficios que se tiene al controlar el costo(merma)
- 2.1 y 2.2 Se mostrarán los resultados de la investigación de mercados realizada. Respecto a lo que el cliente le satisface.
- 2.3 y 2.4 Se explicarán los efectos de tener clientes satisfechos e insatisfechos. Las consecuencias de tener clientes insatisfechos.
- 3.1 y 3.2 Se llevará a cabo una exposición y un caso práctico.
- 3.3 El instructor explicará los planes de incentivos y los requisitos que habrán de cumplirse para hacerse acreedores a ellos.
- 4 Exposición y casos prácticos.

EVALUACIÓN:

- Examen teórico
- Niveles de satisfacción y objetivos de ventas
- Sondeo con clientes

Programa # 2

PUESTO AL QUE SE DIRIGE: Repartidores

DURACIÓN: 20 horas

OBJETIVO GENERAL: Al final del programa el repartidor estará capacitado para mejorar el nivel de satisfacción del cliente.

OBJETIVOS PARTICULARES:

- Conocer la calidad del producto que desea el cliente.
- Aprender a manejar la insatisfacción del cliente.
- Conocer el manejo del plan de objetivos de ventas y niveles de satisfacción.
- Ofrecer el servicio que el cliente demanda.

TEMARIO:

1. Calidad en el servicio al cliente.
 - 1.1 Elementos que satisfacen al cliente
 - 1.2 Trato que el cliente espera recibir
 - 1.3 Las consecuencias de tener clientes insatisfechos
 - 1.4 Los beneficios de tener clientes satisfechos
2. Plan de niveles de satisfacción y objetivos de ventas
 - 2.1 Explicación de los niveles de satisfacción
 - 2.2 Manejo de los niveles de satisfacción y objetivos de ventas.
 - 2.3 Plan de incentivos.
3. Calidad cliente/proveedor interno.
 - 3.1 Necesidad de trabajar en equipo
 - 3.2 ¿Qué es la calidad cliente/proveedor interno?

METODOLOGÍA

1.1 y 1.2 Se mostrarán los resultados de la investigación de mercados realizada. Respecto a lo que el cliente le satisface.

1.3 y 1.4 Se explicarán los efectos de tener clientes satisfechos e insatisfechos. Las consecuencias de tener clientes insatisfechos.

2.1 y 2.2 Se llevará a cabo una exposición y un caso práctico.

2.3 El instructor explicará los planes de incentivos y los requisitos que habrán de cumplirse para hacerse acreedores a ellos.

3 Exposición y casos prácticos.

EVALUACIÓN:

- Examen teórico
- Niveles de satisfacción y objetivos de ventas
- Sondeo con clientes

Programa # 3

PUESTO AL QUE SE DIRIGE: Cocineros

DURACIÓN:20 horas

OBJETIVO GENERAL:Al finalizar el programa el cocinero estará capacitado para ofrecer un producto y servicio que mejore el nivel de satisfacción del cliente.

OBJETIVOS PARTICULARES:

- Conocer la calidad del producto que desea el cliente.
- Aprender a manejar la insatisfacción del cliente.
- Conocer el manejo del plan de objetivos de ventas y niveles de satisfacción.
- Ofrecer un servicio eficiente.
- Aprender a eficientar la materia prima para disminuir los costos

TEMARIO:

1. Estándares, procedimientos y calidad en la materia prima.
 - 1.1 Control de calidad en la materia prima
 - 1.2 Estándares de cada uno de los productos: cantidades, ingredientes y tiempos de cocinado.
 - 1.3 Procedimientos de preparación.
 - 1.4 Eficiencia en costos
2. Calidad en el servicio al cliente.
 - 2.1 Elementos que satisfacen al cliente
 - 2.2 Trato que el cliente espera recibir
 - 2.3 Las consecuencias de tener clientes insatisfechos
 - 2.4 Los beneficios de tener clientes satisfechos
3. Plan de niveles de satisfacción y objetivos de ventas
 - 3.1 Explicación de los niveles de satisfacción
 - 3.2 Manejo de los Niveles de Satisfacción y objetivos de ventas.
 - 3.3 Plan de incentivos.
4. Calidad cliente/proveedor interno.
 - 4.1 Necesidad de trabajar en equipo
 - 4.2 ¿Qué es la calidad cliente/proveedor interno?

METODOLOGÍA

- 1.1 Se mostrará físicamente las características que debe tener la materia prima
- 1.2 A través de una exposición se mencionarán los estándares que cada uno de los productos debe cumplir.
- 1.3 Se explicarán los procedimientos de preparación y se tendrá una muestra de productos que han sido preparados con los estándares y procedimientos correctos.

1.4 Se presentará un caso en donde se apreciarán los beneficios que se tiene al controlar el costo(merma)

2.1 y 2.2 Se mostrarán los resultados de la investigación de mercados realizada. Respecto a lo que el cliente le satisface.

2.3 y 2.4 Se explicarán los efectos de tener clientes satisfechos e insatisfechos. Las consecuencias de tener clientes insatisfechos.

3.1 y 3.2 Se llevará a cabo una exposición y un caso práctico.

3.3 El instructor explicará los planes de incentivos y los requisitos que habrán de cumplirse para hacerse acreedores a ellos.

4 Exposición y casos prácticos.

EVALUACIÓN:

-Examen teórico

-Niveles de satisfacción y objetivos de ventas

-Sondeo con clientes

Programa # 4

PUESTO AL QUE SE DIRIGE: Cajeros y recepcionistas

DURACIÓN:20 horas

OBJETIVO GENERAL:Al final del programa estarán capacitados para ofrecer un servicio eficiente y rápido que satisfaga al cliente.

OBJETIVOS PARTICULARES:

-Eficientar el contacto con el cliente

-Aprender a evaluar el nivel de satisfacción del cliente

-Manejar la insatisfacción del cliente

-Conocer el manejo del plan del niveles de satisfacción y objetivos de ventas.

TEMARIO:

1. Prospectación de clientes,
 - 1.1 Creación de una base de datos de los clientes.
 - 1.2 Objetivos de la base de datos.
 - 1.3 Beneficios de la base de datos.
2. Calidad en el servicio al cliente.
 - 2.1 Elementos que satisfacen al cliente
 - 2.2 Trato que el cliente espera recibir
 - 2.3 Las consecuencias de tener clientes insatisfechos
 - 2.4 Los beneficios de tener clientes satisfechos
3. Plan de niveles de satisfacción y objetivos de ventas
 - 3.1 Explicación de los niveles de satisfacción
 - 3.2 Manejo de los niveles de satisfacción y objetivos de ventas.
 - 3.3 Plan de incentivos.
4. Calidad cliente/proveedor interno.
 - 4.1 Necesidad de trabajar en equipo
 - 4.2 ¿Qué es la calidad cliente/proveedor interno?

METODOLOGÍA

- 1.1 Se explicará el manejo de la base de datos por computadora
- 1.2 y 1.3 El instructor explicará los objetivos y beneficios de la base de datos.
- 2.1 y 2.2 Se mostrarán los resultados de la investigación de mercados realizada. Respecto a lo que el cliente le satisface.
- 2.3 y 2.4 Se explicarán los efectos de tener clientes satisfechos e insatisfechos. Las consecuencias de tener clientes insatisfechos.
- 3.1 y 3.2 Se llevará a cabo una exposición y un caso práctico.

3.3 El instructor explicará los planes de incentivos y los requisitos que habrán de cumplirse para hacerse acreedores a ellos.

4 Exposición y casos prácticos.

EVALUACIÓN:

- Examen teórico
- Niveles de satisfacción y objetivos de ventas
- Sondeo con clientes

Programa # 5

PUESTO AL QUE SE DIRIGE: Gerentes de sucursal

DURACION: 20 horas.

OBJETIVO GENERAL: Al concluir el programa dirigirá de manera persuasiva al personal bajo su cargo para lograr los objetivos de ventas y mejorar el nivel de satisfacción del cliente.

OBJETIVOS PARTICULARES:

- Conocer los estándares y procedimientos de preparación del producto y transmitir sus conocimientos a los subordinados.
- Supervisar que las normas de calidad se cumplan y que la atención del cliente sea efectiva.
- Lograr los objetivos de ventas.
- Conocer el manejo de objetivos, niveles de satisfacción y plan de incentivos

TEMARIO:

1. Pronósticos de ventas

- 1.1 Explicación de como elaborar un pronóstico de ventas.
- 1.2 Elaboración de un pronóstico de ventas.

- 1.3 Medidas a tomar cuando el pronóstico no fue acertado.
2. Estándares, procedimientos y calidad en la materia prima.
 - 2.1 Control de calidad en la materia prima
 - 2.2 Estándares de cada uno de los productos: cantidades, ingredientes y tiempos de cocinado.
 - 2.3 Procedimientos de preparación
3. Calidad en el servicio al cliente
 - 3.1 Elementos que satisfacen al cliente
 - 3.2 Trato que el cliente espera recibir
 - 3.3 Las consecuencias de tener clientes insatisfechos
 - 3.4 Los beneficios de tener clientes satisfechos
4. Prospectación de clientes
 - 4.1 Creación de una base de datos de los clientes
 - 4.2 Objetivos de la base de datos.
 - 4.3 Beneficios de la base de datos.
5. Liderazgo
 - 5.1 De gerente a líder.
 - 5.2 Funciones y cualidades del líder.
 - 5.3 El líder que los restaurantes "RPJ" necesitan.
6. Plan de niveles de satisfacción y objetivos de ventas
 - 6.1 Explicación de los niveles de satisfacción
 - 6.2 Manejo de los niveles de satisfacción y objetivos de ventas.
 - 6.3 Plan de incentivos.

METODOLOGÍA:

- 1.1 El instructor expondrá el procedimiento para elaborar un pronóstico de ventas.
- 1.2 Cada gerente elaborará un pronóstico de ventas apoyado en información de su sucursal.

1.3 A través de una exposición el instructor propondrá medidas para cuando el pronóstico no haya sido acertado.

2.1 Se mostrará físicamente las características que debe tener la materia prima.

2.2 A través de una exposición se mencionarán los estándares que cada uno de los productos debe cumplir.

2.3 Se explicarán los procedimientos de preparación y se tendrá una muestra de productos que han sido preparados con los estándares y procedimientos correctos.

3.1 y 3.2. Se mostrarán los resultados de la investigación de mercados realizada. Respecto a lo que al cliente le satisface.

3.3 y 3.4 Se explicarán los efectos de tener clientes satisfechos e insatisfechos. Las consecuencias de tener clientes insatisfechos

4.1 Se explicará el manejo de la base de datos por computadora.

4.2 y 4.3 El instructor explicará los objetivos y beneficios de la base de datos.

5. Liderazgo. El instructor expondrá la necesidad del liderazgo, las funciones y cualidades del líder de los restaurantes "RPJ".

6.1 y 6.2 Se llevará a cabo una exposición y un caso práctico.

6.3 El instructor explicará los planes de incentivos y los requisitos que habrán de cumplirse para hacerse acreedores a ellos.

EVALUACIÓN:

-Se aplicará un examen de conocimientos para evaluar lo aprendido por los gerentes.

-Logro de objetivos de ventas y niveles de satisfacción

-Sondeo con clientes y empleados

COSTOS DE LA CAPACITACIÓN:

Hora expositor: N\$100.00

Total horas: 100

Costo material: N\$ 1000.00

Costo total: N\$ 11.000.00

4.2.4.3 Programa de incentivación

Para incentivar al empleado de los restaurantes "RPJ" se recomienda lo siguiente:

1. Que se premie:

- Sucursales que alcancen su N.S., ventas objetivo y no rebasen el margen de merma permitido. Periodicidad mensual
- Sucursal que más N.S. y ventas objetivos alcance en el año. Periodicidad anual
- Mesero cuyos clientes registren los más altos N.S. Periodicidad mensual
- Mesero que en el año haya alcanzado más premios mensuales. Periodicidad anual.
- Repartidor cuyos clientes registren los más altos N.S. Periodicidad mensual
- Repartidor que en el año haya alcanzado más premios mensuales. Periodicidad anual.
- Incentivo al gerente cuya sucursal gane premio. Periodicidad mensual
- Premio al gerente cuya sucursal gana más premios en el año. Periodicidad Anual.

2. Involucrar a los empleados en la toma de decisiones y planteamiento de objetivos.
3. Vales de despensa para los que trabajen horas extras.
4. Diseñar y ejecutar un plan de carrera.
5. Convivencias deportivas

Será difícil convencer al personal de la empresa de la necesidad de preocuparse por el cliente, de siempre ir más allá de lo que el cliente demanda; cuando los empleados ven poca respuesta por parte de la dirección por satisfacer sus necesidades. Por lo tanto se debe hacer sentir al personal que es valioso y no hay mejor forma de hacerlo que procurar conocer sus necesidades y tratar de satisfacerlas.

4.3 Plan de mercadotecnia 1995. Restaurantes "RPJ"

El plan diseñado está encaminado a satisfacer las necesidades que demanda el mercado meta y se ha complementado con algunos elementos que se consideran oportunidades.

Con este plan de mercadotecnia se cree que es posible incrementar las ventas de los restaurantes "RPJ" en un 10%. Parecerá poco ambicioso el incremento pero no hay que perder de vista que las ventas de esta empresa tenían una tendencia a la baja por la entrada de un gran número de alternativas de comida rápida. Además de esto se considera que es preferible pronosticar incrementos conservadores, ya que si las ventas reales rebasan estas expectativas habrá un nivel de satisfacción mayor.

Como último punto sólo queda aclarar que la proyección para 1995 se realizó eliminando el posible efecto inflacionario, por lo que los precios y valores utilizados fueron los mismos que en 1994.

4.3.1 Objetivos del plan

1. Incrementar el nivel de satisfacción de los consumidores.
2. Conseguir el posicionamiento en la mente del mercado meta como una empresa orientada a la satisfacción del cliente.
 - Posicionarse principalmente en el público infantil, ya que este atraerá a la familia al restaurante.
 - Posicionarse en la mente de las amas de casa como la mejor opción de comida rápida.

POSICIONAMIENTO

Un lugar para toda la familia, donde se prepara el pollo más delicioso asado al carbón, de una manera rápida y eficiente; con un excelente servicio.

FRASE DE POSICIONAMIENTO (SLOGAN)

Si de calidad y servicio se trata, pollo RPJ es tu mejor opción.

3. Crear una imagen de los restaurantes "RPJ" de excelencia en sus productos, servicio e instalaciones.
4. Incrementar el número de transacciones un 10% para el próximo año para dejar atrás la tendencia hacia la baja progresiva de las mismas.
5. Dar a conocer la variedad de productos
6. Incrementar la frecuencia con que asiste el cliente a dos veces por mes. Ya que actualmente el 74% de los clientes asiste menos de una vez por mes.

4.3.2 Estrategias

4.3.2.1 Precio

Objetivos:

* Los precios serán los mismos que los de 1994. Se considera que la inflación del país en estos momentos es baja y estable⁷ y que es posible no incrementar los precios. Además los precios que ofrece la competencia obligan a tomar esta medida.

Estrategias:

1. Se eficientará la mano de obra y los costos totales para no incrementar el precio promedio y así generar una utilidad mayor.

Plan de Acción:

- En la tercera semana del mes de diciembre del presente año, se capacitará a los gerentes de sucursal. El objetivo es que los gerentes dirijan a su personal de tal manera que pueda alcanzar las metas de ventas y mejorar el nivel de satisfacción del cliente con un costo adecuado.
- El 1° de enero de 1995, comenzará capacitación para todo el personal operativo, lo cual traerá una eficiencia en el desempeño de su labor y una disminución de costos.

⁷ El proyecto fue realizado en noviembre de 1994.

4.3.2.2 Producto

Objetivos:

- * Buscar el posicionamiento del producto en el mercado meta como un producto que reúne las características que satisfacen al cliente.
- * Mejorar la presentación de los envases de las flautas, frijoles, ensalada y salsas; que se utilizan en el servicio para llevar y a domicilio.
- * Dar a conocer la variedad de productos que ofrecen los restaurantes "RPJ".

Estrategias:

1. Colocar la frase de posicionamiento en empaques, envases y posters en lugares visibles para el consumidor.
2. Cambiar el empaque de las flautas a uno más práctico y presentable.
3. Mejorar la calidad y seguridad del envase contenedor de la ensalada y salsa, y de esta forma prescindir de la cinta adhesiva y/o bolsa, lo cual afecta la imagen y presentación del producto.
4. Mejorar la calidad de los productos y su estandarización a través del programa de capacitación que ofrecerá la empresa y mediante el uso de un manual para el cumplimiento de los estándares adecuados. Dicho manual deberá de contener como mínimo:
 - Estándares de calidad en la materia prima.
 - Ingredientes y cantidades adecuadas.
 - Procedimientos para la preparación de los productos.
 - Tiempos en los procedimientos para asar y freír.
5. Promover y otorgar descuentos en la variedad de productos, para darlos a conocer e incentivar a los clientes a que los consuman.

Plan de Acción:

- A partir de la primera semana de enero de 1995, se comenzará a utilizar los nuevos empaques correspondientes con el posicionamiento impreso. Así como las servilletas y posters.
- A partir de la primera semana de enero de 1995, iniciarán los cursos de capacitación de control de calidad y estandarización.
- Durante el primer semestre se lanzará una campaña publicitaria para dar a conocer la variedad de productos.

Presupuesto:

No habrá incremento en el costo del empaque porque a pesar de que se está adquiriendo un envase de mejor calidad y presentación(con eslogan impreso), se logró que el proveedor mantuviera sus precios debido al incremento en el volumen del empaque y envase respecto al año pasado, como resultado de la promoción de la variedad de productos.

4.3.2.3. Servicio

Objetivos:

- * Buscar excelencia en el servicio.
- * Incrementar el nivel de satisfacción (N.S.) por lo menos a un 50%.

SATISFACTORES	McDonalds	Restaurantes RPJ
Rápidez	85%	32%
Producto	81%	69%
Servicio	70%	15%
Atención	63%	29%
N.S Global	74.75%	36.25%

- * Alcanzar el nivel mínimo de satisfacción en el primer semestre.

Estrategias:

1. Compra de nueve motocicletas, una en cada sucursal, para eficientar el servicio a domicilio.
2. Capacitación para todo el personal de los restaurantes "RPJ", teniendo especial cuidado en el personal que tiene contacto con el cliente.
3. Incentivación constante a todo el personal

Plan de Acción:

- En enero de 1995 se comprarán nueve unidades HONDA 125 C.C., una para cada sucursal.

- A partir de diciembre de 1994, se iniciarán los programas de capacitación para todo el personal

- Iniciado el mes de enero de 1995, en todas las sucursales se implementarán diversos sistemas de incentivación. (Ver subcapítulo 4.2.4.3 Programa de incentivación)*

Presupuesto:

Motos	N\$ 8650.00 9 Unidades	N\$ 77,850.00
Capacitación		11,000.00
Incentivación		<u>78,900.00</u>
	TOTAL	N\$ 167,750.00

* A diferencia del programa de incentivación presentado en el subcapítulo 4.3.2.4 se decidió, que durante 1995 la periodicidad de los incentivos mensuales se cambiara por bimestrales. La causa principal es el escaso presupuesto, además de considerar mejor el ir incrementando poco a poco los incentivos para que estos no pierdan su efecto.

PLAN DE INCENTIVOS

1. Sucursales que alcancen su N.S., ventas objetivo y no rebasen el margen de merma permitido(1%). Se buscará que todas las sucursales alcancen los tres objetivos. El premio se repartirá entre todos los empleados de la sucursal, excepto el gerente.

Periodicidad	Cto. Bim. sucursal	No. sucursales	Costo anual
Bimestral	N\$ 1,000.	9	N\$ 54,000.

2. Sucursal que más N.S. y ventas objetivos alcance en el año. Es decir la sucursal que obtenga más premios bimestrales.

Periodicidad	Costo anual
Anual	N\$ 2,000.

3. Mesero cuyos clientes registren los más altos N.S. Se le otorgará al mejor mesero de todas las sucursales.

Periodicidad	Costo bimestral	Costo anual
Bimestral	N\$ 100.	N\$ 600.

4. Mesero que en el año haya alcanzado más premios mensuales.

Periodicidad	Costo anual
Anual	N\$ 200.

5. Repartidor cuyos clientes registren los más altos N.S. Se dará al mejor repartidor de todas las sucursales.

Periodicidad	Costo bimestral	Costo anual
Bimestral	N\$ 100.	N\$ 600.

6. Repartidor que en el año haya alcanzado más premios mensuales.

Periodicidad	Costo anual
Anual	N\$ 200.

7. Incentivo al gerente cuya sucursal alcance los tres objetivos. Se buscará que todos los gerentes reciban este premio.

Periodicidad	Costo gerente	Costo bimestral	Costo anual
Bimestral	N\$ 200.	N\$ 1,800.	N\$ 10,800.

8. Premio al gerente cuya sucursal gane más premios en el año.

Periodicidad	Costo anual
Anual	N\$ 500.

9. Involucrar a los empleados en la toma de decisiones y planteamiento de objetivos.

10. Vales de dispensa para los que trabajen horas extras.

11. Diseñar y ejecutar un plan de carrera.

12. Convivencias deportivas

13. Fiesta de aniversario. Costo N\$10,000.

4.3.2.4 Publicidad y Promoción

Objetivos:

- * Recordar a los clientes actuales para incrementar su frecuencia.
- * Reforzar la publicidad boca a boca positiva que hagan los clientes, para incrementar el número de clientes.
- * Alcanzar el posicionamiento como empresa orientada a la satisfacción del cliente.
- * Dar a conocer la variedad de productos que ofrecen los restaurantes "RPJ".
- * Incrementar la frecuencia de asistencia a 15 días.

Estrategias:

1. Se hará mención de la frase de posicionamiento de la empresa en publicidad impresa -posters y volantes- y en la radio.
2. Se cambiará la anterior estrategia de promover únicamente al pollo a una nueva forma de promover la variedad de productos con que cuenta la empresa para sus clientes.
3. Se mencionará en los anuncios comerciales, que los restaurantes "RPJ" tienen calidad en el servicio al cliente.
4. Se realizará una promoción para incrementar la frecuencia de compra, la cual consistirá en que el cliente podrá adquirir gratis una comida con un valor equivalente a el promedio de cuatro compras anteriores. Esto se manejará a través de una base de datos computarizada en cada una de las sucursales.

Plan de Acción:

- A partir del primero de enero de 1995, la frase de posicionamiento aparecerá en toda la publicidad promocional llevada a cabo.
- En el mes de enero de 1995, se promoverá la venta de la hamburguesa de pollo.

- En febrero 1995, se promoverá la venta de la hamburguesa de res y de papas a la francesa.
- En el mes de marzo de 1995, se llevará acabo la promoción de venta de los postres: pay de manzana, jericalla, flan y dedos de novia.
- En abril 1995, se promoverá la venta de nuggets.
- En mayo 1995, se promoverá la venta de flautas.
- Se promocionará la venta de ensaladas, papas caseras y bolován, en el mes de junio de 1995.
- A partir del mes de julio se hará referencia a la calidad en el servicio al cliente en la publicidad.
- La publicidad promocional para incrementar la frecuencia iniciará el 1° de agosto y terminará el día último de octubre.

Presupuesto:

Costo de producción de radio	2,000.00
Spots radio	47,040.00
Volantes	16,800.00
Posters	18,000.00
TOTAL	NS 83,040.00

4.3.2.4.1 Plan de medios

RADIO

El primer semestre se implantará una estrategia de recordación y reforzamiento para incrementar la frecuencia con la que asisten los clientes. No será una estrategia para atraer clientes nuevos, por motivos que anteriormente se han explicado.

Se han escogido dos estaciones de F.M. y se ha decidido que la publicidad salga al aire una semana si y otra no. Se buscará coordinar a ambas estaciones de tal manera que siempre haya publicidad al aire.

Las estaciones que se utilizarán serán "La Ke Buena" y "La Buena Onda", porque éstas ya han sido anteriormente utilizadas por la empresa y han dado resultados satisfactorios.

ESTACIÓN: La Ke Buena
HORARIO: 9:00-14:00
SPOTS SEMANALES:14
No. DE SEMANAS: 12
DIAS DE TRANSMISIÓN: Los siete días de la semana
TOTAL SPOTS:168
COSTO SPOT: N\$ 40.00
COSTO TOTAL: N\$6,720.00

ESTACIÓN: La Buena Onda
HORARIO: 9:00-14:00
SPOTS SEMANALES:14
No. DE SEMANAS: 12
DIAS DE TRANSMISIÓN: Los siete días de la semana
TOTAL SPOTS:168
COSTO SPOT: N\$ 40.00
COSTO TOTAL: N\$ 6.720.00

Como se espera que en el segundo semestre el restaurante "RPJ" haya alcanzado el nivel mínimo de satisfacción, se podrá implantar una estrategia para atraer nuevos clientes y es por eso que en el segundo semestre se decide incrementar la publicidad en radio.

ESTACIÓN: La Ke Buena
HORARIO: 9:00-14:00
SPOTS SEMANALES:35
No. DE SEMANAS: 12
DIAS DE TRANSMISIÓN: Los siete días de la semana
TOTAL SPOTS:420
COSTO SPOT: N\$ 40.00
COSTO TOTAL: N\$16,800.00

ESTACIÓN: La Buena Onda
HORARIO: 9:00-14:00
SPOTS SEMANALES:35
No. DE SEMANAS: 12
DIAS DE TRANSMISIÓN: Los siete días de la semana
TOTAL SPOTS:420
COSTO SPOT: N\$ 40.00
COSTO TOTAL: N\$16,800.00

Al igual que el primer semestre, se decidió que la publicidad salga al aire una semana si y otra no. Se buscará coordinar ambas estaciones de tal manera que siempre haya publicidad al aire.

Se realizará una producción mensual, por la razón de que se promoverá en cada mes un producto distinto. El costo de la producción será de N\$ 2,000.00

VOLANTEO

A partir del segundo semestre se hará volanteo semanalmente, cubriendo cada una de las casas de la zona de influencia de las sucursales, esto con el fin de asegurarse que el mensaje llegue al mercado meta. La causa de hacer volanteo hasta el segundo semestre es porque se cree que hasta entonces los restaurantes "RPJ" estarán preparados para implantar una estrategia para atraer clientes nuevos.

Mensualmente se estará cambiando de volante de acuerdo a la promoción que se esté realizando.

COSTO DEL VOLANTEO MENSUAL

40,000 Volantes. Papel bond. Media carta. tres tintas	N\$ 2.800.00
COSTO TOTAL (seis volantes diferentes)	N\$16.800.00

POSTERS

Como se mencionó con anterioridad, se colocarán posters en cada sucursal de acuerdo con el producto a promover en cada mes. Se pretende que cada sucursal reciba 55 posters mensuales⁷, esto es con el fin de que los posters cumplan con su función de impactar al consumidor en el punto de venta. Se calcula que cada sucursal podrá colocar 35 posters en el lugar de compra, pero se tendrá una reserva de 15 posters, con la finalidad de cambiar durante el mes aquellos posters que se hayan deteriorado.

Se mandaràn hacer seis diferentes posters para las seis distintas promociones de productos.

⁷ Es sólo un promedio. Variará de acuerdo a las sucursales

COSTO POSTER

1000 posters. Papel caple. tres tintas.....N\$ 3,000.00

COSTO TOTAL(seis posters diferentes).....N\$18,000.00

IMPRESIÓN

Se imprimirá en cada uno de los empaques y/o de los productos la frase de posicionamiento para reafirmarlo en el consumidor, ya que es una manera muy efectiva de hacer llegar el mensaje.

4.3.2.4 Distribución

Objetivos:

- * Mejorar las instalaciones de los puntos de venta.

Estrategias:

1. Se instalará en cada sucursal juegos infantiles a partir de 1995.
2. Se dará mantenimiento a los bienes muebles e inmuebles de cada sucursal.
3. Se colocarán posters de excelente calidad -con el fin de impactar al consumidor-,
conteniendo la frase de posicionamiento, en el interior de cada sucursal.
4. Se instalarán domos en cada sucursal.

Plan de Acción:

- En enero se instalarán los juegos infantiles.
- A partir de 1995 se dará mantenimiento adecuado a cada sucursal y se instalarán los juegos infantiles.
- Al inicio de 1995 se hará la colocación de posters en el interior de cada sucursal con la frase de posicionamiento.
- El mes de febrero de instalarán los nuevos domos de vinil.

Presupuesto:

Juegos Infantiles	N\$ 2,720.00	9 sucursales	N\$ 24,480.00
Mejora de las instalaciones			N\$ 140,000.00
*Pintado del edificio			
Mts. por sucursal		1000	
Total de metros		9000	
Cto metro		N\$5.00	
Cto total			N\$45,000.00

*Pintado de sillas			
Total de sillas	700		
Cto. por silla	N\$20.00		
Cto. Total		N\$14,000.	
*Domos			
Cto. mt. lineal	N\$900.00		
Total de mts.	90		
Cto. total		N\$ 81,000.	
Costo total			N\$164,480.00

4.3.3 Beneficios y Gastos/Inversión

BENEFICIOS

Se proyectan ventas de \$15,484,283.43^{*} las cuales presentan un incremento del 10% respecto a las del año pasado. Se cree que puede alcanzarse este objetivo apoyándose en dos estrategias de mercado: la de dar a conocer la variedad de productos ofreciendo un descuento y la incrementar la frecuencia de asistencia de los clientes.

Otro factor que influirá para que se de este incremento es el aumento en la satisfacción del cliente. Anteriormente no se tenía esta actitud por parte de los empleados y se cree que la capacitación y el programa de incentiviación lograrán que el empleado satisfaga al cliente.

GASTOS E INVERSIÓN

Se invertirá en juegos infantiles y motocicletas la cantidad de \$102,330.00. Se tendrán gastos de mercadotecnia(publicidad), así como en capacitación e incentiviación a los empleados. Estos gastos suman la cantidad de \$173,740.00. Finalmente, se tendrán gastos de instalación para mejorar las instalaciones este gasto suma la cantidad de \$140,000.00.

La suma del total de gastos e inversión es de \$412,970.00 y el beneficio que se espera es una venta adicional de N\$ 1'407,662; es decir, una diferencia adicional del 240.86% de la inversión y el gasto que se realizó.

* Como se aclaró al principio, las ventas proyectadas no contemplan el efecto del índice inflacionario

ESTADO DE RESULTADOS

	1993	Transac.	% Venta	1994	Transac.	% Venta	1995	Trans.ac.	% Venta	Cambio %
No. Transacciones	578,139			563,065			619,372			
Ventas	13,875,344.88	24.00	100.00%	14,076,621.33	25.00	100.00%	15,481,283.43	25.00	100.00%	10.00%
Costo de lo vendido	6,542,385.28	11.32	47.15%	6,454,437.52	11.46	45.85%	7,196,066.25	11.62	46.47%	11.49%
Utilidad bruta	7,332,959.60	12.68	52.85%	7,622,183.81	13.54	54.15%	8,288,217.18	13.38	53.53%	8.74%
Gastos de operación	4,546,525.80	7.86	32.77%	4,855,228.80	8.62	34.49%	5,494,887.71	8.87	35.49%	13.17%
Gastos de mercadería	693,767.24	1.20	5.00%	774,214.17	1.37	5.50%	83,840.00	0.14	0.54%	-89.17%
Gastos financieros	1,703,150.20	2.95	12.27%	1,952,549.32	3.47	13.87%	1,858,114.00	3.00	12.00%	-4.84%
Utilidad antes I.S.R.	389,516.36	0.67	2.81%	40,191.52	0.07	0.29%	851,375.47	1.37	5.50%	2018.30%
I.S.R.	132,435.56	0.23	0.95%	13,665.12	0.02	0.10%	287,467.66	0.47	1.81%	2018.30%
P.T.U.	38,951.64	0.07	0.28%	4,019.15	0.01	0.03%	85,137.55	0.14	0.55%	2018.30%
Utilidad neta	218,129.16	0.38	1.57%	22,507.25	0.04	0.16%	476,777.26	0.77	3.08%	2018.30%

EGRESOS

GASTOS

PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Costo Producción radio				N\$ 2,000.00
Spots radio				N\$47,040.00
Ke Buena	588 spots	40.00 c/spot	N\$23,250.00	
La Buena Onda	588 spots	40.00 c/spot	N\$23,250.00	
Volantes				N\$16,800.00
Posters				N\$18,000.00
SERVICIO				
Capacitación				N\$11,000.00
Incentivos				N\$78,900.00
*TOTAL DE GASTOS				N\$173,740.00

INVERSIÓN

DISTRIBUCIÓN

Juegos infantiles para 9 sucursales N\$24,480.00

SERVICIO

Motocicletas, 9 unidades N\$77,850.00
 Precio por unidad N\$8,650.00

***TOTAL INVERSIÓN** **N\$102,330.00**

GASTOS DE INSTALACIÓN

DISTRIBUCIÓN

Pintado del edificio N\$45,000.00
Pintado de sillas N\$14,000.00
Compra de domos N\$81,000.00

***TOTAL DE GASTOS DE INSTALACIÓN** **N\$140,000.00**

DESGLOSE DEL COSTO DE LO VENDIDO

	1994	1995
Materia prima	\$6,281,967.16	\$6,996,734.61
*Costo por ventas normales		\$6,645,722.46
*Cto. promoción VARIEDAD		\$74,107.05
*Cto. promoción FRECUENCIA		\$276,905.10
Empaques y envases	\$151,355.42	\$176,105.18
Bolsas	\$21,114.94	\$23,226.45
Costo de lo vendido	\$6,454,437.52	\$7,196,066.25
% sobre ventas	45.85%	46.47%

DESGLOSE DE GASTOS DE OPERACIÓN

	1993	1994	1995
Gastos de operación	4,546,525.80	4,855,228.80	5,494,887.71
Nominas	2,775,068.80	2,815,324.20	3,096,857.00
Depreciación motos	75,000.00	82,000.00	108,462.50
Depreciación edificios	288,000.00	316,800.00	345,600.00
Gastos de instalación	115,500.00	123,000.00	35,000.00
Mantenimiento motos	213,000.00	236,000.00	342,200.00
Otros	1,079,957.00	1,282,104.53	1,474,420.21
10% Amort. Jgos. infantiles			2,448.00
Capacitación			11,000.00
Incentivos			78,900.00

CONCLUSIONES

El proceso que el consumidor lleva a cabo para realizar una compra es: reconocimiento del problema, búsqueda de alternativas e información, evaluación de alternativas, decisión de compra, consumo y evaluación posterior a la compra. El proceso se ve influenciado por diversos estímulos: económicos, políticos, sociales, tecnológicos, de mercadotecnia y por las características individuales del comprador.

Para que el cliente esté satisfecho es necesario superar las expectativas y controlar el reflujo. Cuando las expectativas del cliente no son superadas, el cliente piensa que lo que se le ha ofrecido lo puede tener cualquier otra empresa. En cambio si sus expectativas son superadas quedará satisfecho. Cuando las expectativas no sólo no se superan, sino lo que se ofrece es menor, el cliente se siente insatisfecho y cree que se le ha engañado.

Controlar el reflujo es importante porque de esto depende que el cliente realice una siguiente compra. Si no se controla se sentirá insatisfecho y se arrepentirá de haber hecho la compra y no volverá a hacer otra.

Los beneficios que tiene satisfacer a los clientes son: ahorro en mercadotecnia y publicidad, publicidad de boca a boca positiva, lealtad del cliente y tener una ventaja competitiva. Las consecuencias que tiene no satisfacer al cliente son: la pérdida continua de cliente y publicidad de boca a boca negativa.

De los resultados de la investigación podemos concluir:

1. Un porcentaje importante de la población de la ciudad de Guadalajara tiene todavía como hábito asistir a establecimientos de carreta o de marca poco reconocida, en lugar de asistir al gran número de restaurantes establecidos, entre los que predominan las franquicias.
2. McDonalds es el lugar de comida rápida líder del mercado, seguido de los tacos y hamburguesas en general.
3. El 64% de los consumidores meta asisten a lugares de comida rápida con frecuencia de una vez por semana. En cambio sólo el 8% de los clientes de los restaurantes "RPJ", asisten con dicha frecuencia.
4. Los restaurantes "RPJ" tendrán que buscar la manera de incrementar su nivel de satisfacción en los principales satisfactores que busca el mercado meta, pues el nivel actual no es suficiente.
5. Los satisfactores que busca el mercado meta en cualquier restaurante son: buen producto, atención, amabilidad, y rapidez.
6. Los 4 principales satisfactores(producto, atención, amabilidad y rapidez) dependen del personal, por lo que ha de involucrarse a los empleados en la tarea de la satisfacción del cliente.
7. Es necesario dar a conocer los diferentes productos de los restaurantes "RPJ" y motivar a los clientes a que los consuman.

8. El nivel de satisfacción que ofrecen los restaurantes "RPJ"(36.25%) es bajo en comparación con el del líder del mercado(74.75%).

A manera de conclusión del benchmarking realizado, los elementos que los restaurantes "RPJ" deben de tener para incrementar su participación en el mercado y tener más ventas son las siguientes:

Calidad estándar en sus productos. De tal manera que el cliente tenga la seguridad de que siempre serán de la misma calidad, presentación y preparación, independientemente de la sucursal o de las personas responsables de la preparación.

Eficientar el servicio. Rápido y bien hecho a la primera. Tanto en servicio de comedor, en el auto, para llevar o a domicilio.

Dar una atención agradable y personal. Ir más allá de la simple toma del pedido y surtido. A la gente le gusta sentir que se le dá una atención personal, que es un cliente importante. Cuando se va a McDonalds no se siente que se reciba una atención personal, ni se hace sentir que es un cliente importante, al contrario se siente ser uno más de los miles que pasan por sus cajas registradoras. Que cada uno de los empleados de los restaurantes "RPJ" trate a los clientes como él quisiera ser tratado en una situación similar.

Dar al cliente los productos tal y como él los quiere. Si no desea pepinillos o tomates en la hamburguesa, que no se incluyan; si cuando pide su pollo desea que le den pechuga en lugar de pierna, que así se le dé.

Mejorar las instalaciones y crear un ambiente agradable y familiar. Las instalaciones de los restaurantes "RPJ", no tienen una imagen de franquicia como sus homólogas. Hay que cuidar y dar mantenimiento a las instalaciones, de tal manera que siempre sea lo suficientemente atractivas y agradables para el mercado meta.

Instalar juegos en las sucursales. Tanto para niños grandes como pequeños, para atraerlos y éstos traigan a la familia. Ofrecer juegos para niños grandes será muy atractivo porque la competencia no cuenta todavía con ellos.

Hacer publicidad promocional. Con el fin de que los consumidores incrementen la frecuencia con la que asisten a los restaurantes "RPJ" y consuman la variedad de productos.

Dentro del estudio interno se encontraron sistemas, procesos, normas y políticas que no apoyan la orientación a la satisfacción del cliente. Algunos factores afectan la satisfacción del empleado en su trabajo y esto trae como efecto que no se atiende al cliente como espera. Entre dichos elementos se pueden mencionar el no pagar la horas extras trabajadas y el cobro de la merma de producto.

Los procesos de la preparación del producto deben vigilarse, pues no se está cumpliendo la estandarización que el cliente demanda. Además deberá vigilarse que el producto cumpla con las características de calidad demandada.

Los envases y empaques que no aseguran que el servicio a domicilio y para llevar sea eficiente, deberán cambiarse para que el producto sea entregado en perfectas condiciones.

Se deberá concientizar al personal en la limpieza tanto del restaurante como la de su persona. Considerando que la limpieza debe de ser en todo, no sólo en donde cliente ve. Hay que desarrollar a los gerentes para poder delegarles algunas decisiones que afectan la operación de la sucursal.

El nivel de satisfacción del cliente debe ser mejorado continuamente, si no se mejora éste declinará. Cuando el nivel de satisfacción no es suficiente, una estrategia para atraer nuevos clientes no servirá de nada; por el contrario, más gente conocerá el servicio insatisfactorio que se está ofreciendo.

Mientras se está en un proceso de mejora del nivel de satisfacción se recomienda tener una estrategia publicitaria sólo para tener presencia en el mercado. Cuando el nivel de satisfacción se haya incrementado a un nivel suficiente ya se puede aplicar una estrategia para atraer nuevos clientes. La publicidad que se utilice no deberá crear expectativas que no se cumplirán pues esto -como anteriormente se mencionó- insatisfacerá al cliente.

La mejora del nivel de satisfacción por si mismo atraerá clientes nuevos e incrementará la frecuencia con la que asisten los mismos. Cuando se mejora el nivel se recomienda reforzar con publicidad, la labor de publicidad de boca a boca positiva que los clientes satisfechos han realizado.

Para medir el nivel de satisfacción se recomendaron algunas herramientas como: Tarjeta N.S., comentarios y observaciones que los empleados y el gerente hagan.

Para satisfacer al cliente hay que involucrar a toda la empresa. Los gerentes deben desarrollarse como líderes para poder influir en el logro de los objetivos. Los empleados deben ser previamente seleccionados a través de un perfil y después ser capacitados e incentivados, pues de su desempeño depende en gran parte la satisfacción del cliente. Todo esto debe ser apoyado en una cultura organizacional orientada a la satisfacción del cliente, que sirva como guía para la toma de decisiones.

Hay que vigilar que los procesos, políticas y sistemas sean adecuados para satisfacer al cliente. Entre los principales se encuentran los que se refieren:

- Estandarización del producto
- Calidad en el producto
- Imagen del personal y las instalaciones
- Trabajo en equipo

El plan de mercadotecnia propuesto tiene los siguientes objetivos:

- Incrementar el nivel de satisfacción de los consumidores
- Conseguir el posicionamiento como una empresa orientada a la satisfacción del cliente.
- Crear una imagen de excelencia en el producto, servicio e instalaciones.
- Incrementar las ventas en un 10%
- Dar a conocer la variedad de productos
- Incrementar la frecuencia de asistencia a dos veces por mes.

Las ventas que se proyectan son de \$15,484,283.43 y para alcanzarlas se necesita invertir y gastar un total de \$412,970.00. El beneficio será una venta adicional de \$1,407,662; es decir, una diferencia adicional del 240.86% de la inversión y el gasto que se realizó.

BIBLIOGRAFIA

- Adair, John. Líderes, no Jefes, tr. Teresa Niño Torres, Colombia, Legis, 1990, Pp 310.
- Aaker David A. y George S. Day. Investigación de Mercados, tr. Jaime Gómez Mont, 3a ed., México, Mc Graw Hill, 1990, Pp. 714
- Calidad Total, Modulo IV Gigante, FOC, México, 1989.
- Camp, Robert C. Benchmarking, tr. Julio Coro Pando, México, Panorama, 1993, Pp. 336
- Dessler, Gary. Administración de Personal, tr. Marco Antonio Malfavón, 4a ed., México, Prentice Hall, 1992, Pp. 812
- Gigante Rexe, Manual del Participante Formación Gerencial VI, 1989. Pp. 185
- Ginebra, Juan y Rafael Arana. Dirección por Servicio, México, Mc Graw Hill, 1992, Pp. 240
- Horovitz, Jacques y Michele Jurgens. La Satisfacción Total del cliente, tr. Michel Angstedt, Madrid, Mc Graw Hill, 1993, Pp. 342.
- Juran, J.M. Juran y el Liderazgo para la Calidad, tr. Jesús Nicolau Medina y Mercedes Gozalbes Ballester, 2a. ed., Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1990, Pp. 363
- Kotler, Philip. Mercadotecnia, tr. José Manuel Salazar, 3a. ed., México, Prentice Hall, 1991, Pp. 765
- Lessem Ronnie. Gestión de la Cultura Corporativa, tr. Prolingua, Madrid, Díaz de Santos, 1992, Pp. 255
- Love, J. McDonald's, tr. Jorge Cárdenas Nannetti, Colombia, Norma, 1987, Pp 495.
- Manual para el Ejecutivo, Simposio Ejecutivo Gigante 1990. Pp. 40
- Martínez Arteché, Ezequiel. Planeación, Desarrollo e Ingeniería del producto, México, Trillas, 1985, Pp. 279
- Peters Thomas J. y Robert H. Waterman. En Busca de la excelencia, 22a ed., México, Laser Press, 1990, Pp. 351.
- Robbins, Stephen P. Administración: Teoría y Práctica, tr. Martha Beatriz Martínez Mendoza, México, Prentice Hall, 1990, Pp. 553.

Schnake, Hugo. El Comportamiento del Consumidor. 2a ed., México, Trillas, 1990, Pp 232.

Thevenet, Maurice, Auditoria de la Cultura Empresarial, tr. Diorki, S.A., Madrid, Diaz de Santos, 1992. Pp. 195

Tschohl, John y Steve Franzmeier, Alcanzando la Excelencia Mediante el Servicio al Cliente. Madrid, Diaz de Santos, 1994. Pp. 406

Zikmund, Willian y Michael D'amico. Mercadotecnia, tr. Rafael Quijano, México, CECSA, 1993. Pp. 896

CONFERENCIAS

Tschohl, John. Logrando la Excelencia a través del Servicio al Cliente. VII Simposium Panamericana de Mercadotecnia. Guadalajara, Jalisco. 1994

ANEXO 1

Cuestionario utilizado para la investigación de mercados.

SALUDO

EDAD _____ SEXO _____ OCUPACION _____

COLONIA _____

INTRO. ¿Me podría mencionar lugares donde vendan comida rápida?

NOTA. La persona debe mencionar: taquerías, pollos, hamburguesas, pizzas y cocinas económicas. Si no lo hace hay que aclararlo.

No anotar lo que se diga

1. ¿Cuál es el lugar de comida rápida al que más asiste o encarga comida? _____ No asiste ___ Por qué?

2. ¿Con qué frecuencia lo hace? _____

3. ¿Por qué lo hace?

Que opina sobre su:

PRODUCTO _____

CALIDAD _____

SERVICIO _____

ATENCIÓN _____

PRECIO _____

AMBIENTE(INSTALACIONES) _____

3. ¿Qué entiende por SERVICIO?

4. ¿Qué entiende por CALIDAD?

5. ¿Hay algo que le gustaría que se mejorara?

6. ¿Cuál es el lugar de comida rápida que más le satisface(gusta)?

SI ES EL MISMO QUE EN LA PREG. 1 PASAR A LA PREG. 10

7. ¿Con qué frecuencia? _____

8. ¿Por qué le satisface(gusta)?

Que opina sobre su:

PRODUCTO _____

CALIDAD _____

SERVICIO _____

ATENCION _____

PRECIO _____

AMBIENTE(INSTALACIONES) _____

9. ¿Hay algo que le gustaría que se mejorara?

SI EN LA PREGUNTA 1 o 6 CONTESTO RESTAURANTE "RPJ" TERMINAR

10. ¿Ha comido en el restaurante RPJ? SI _____ NO _____ ¿Por qué?

11. ¿Con qué frecuencia? _____

12. ¿Qué le gusta?

Que opina sobre su:

PRODUCTO _____

CALIDAD _____

SERVICIO _____

ATENCION _____

PRECIO _____

AMBIENTE(INSTALACIONES) _____

13. ¿Hay algo que le gustaría que se mejorara?

Gracias

ANEXO 2

Las encuestas fueron aplicadas en las siguientes colonias de la ciudad de Guadalajara:

Aguablanca	Altamira
Arboledas	Bugambilias
Chapalita	Chapultepec Country
Ciudad del Sol	Colonia del Sur
Country club	Fresno
Haciendas Tepeyac	Insurgentes
Jardines de la Paz	Jardines de los poetas
Jardines de Guadalupe	Jardines de la Cruz
Jardines Universidad	La Calma
La Estancia	La huerta
Ladrón de Guevara	Lagos del Country
Las Aguilas	Las Huertas(Sn. Pedro)
Loma Bonita	Lomas de Camichin
Lomas del Paradero	Lomas del Paraiso
Los Pinos	Magaña
Mirador del Sol	Miramar
Moderna	Paseos del Sol
Pinar de la Calma	Polanco
Providencia	Rancho Contento
Residencial Victoria	Revolución
San Andrés	San Antonio
San Miguel	Sta Ana Tepetitlán
Sutaj	Unidad Habitacional Antonio
Universitaria	Urbana sección primera
Vallarta Norte	Vallarta San Jorge
Valle Real	

ANEXO 3

REPORTE DE LAS VENTAS DE UN DIA EN UNA SUCURSAL

PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL	%
POLLO	270	N\$28.00	N\$7,560.00	68.99%
FLAUTAS	12	N\$10.00	N\$120.00	1.10%
HAMBURGUESAS	36	N\$7.50	N\$270.00	2.46%
ENS. COL	123	N\$3.50	N\$430.50	3.93%
ENS. CODITO	31	N\$3.50	N\$108.50	0.99%
PAPAS CASERAS	69	N\$3.50	N\$241.50	2.20%
FRANCESAS	100	N\$3.50	N\$350.00	3.19%
VOLOVANES	112	N\$3.50	N\$392.00	3.58%
FRIJOLES	42	N\$3.50	N\$147.00	1.34%
SALSAS	4	N\$3.50	N\$14.00	0.13%
REFRESCOS RET.	82	N\$2.50	N\$205.00	1.87%
REFRESCO NO RET.	15	N\$2.50	N\$37.50	0.34%
HORCHATA	111	N\$2.50	N\$277.50	2.53%
CERVEZA	15	N\$2.50	N\$37.50	0.34%
POSTRES	38	N\$4.00	N\$152.00	1.39%
QUESADILLA	21	N\$6.00	N\$126.00	1.15%
JUNIOR RPJ	6	N\$7.90	N\$47.40	0.43%
SUPER RPJ	8	N\$49.00	N\$392.00	3.58%
NUGGETS	5	N\$10.00	N\$50.00	0.46%
TOTAL			N\$10,958.40	100.00%

ANEXO 4

ENTREVISTAS CON LOS EMPLEADOS

Las entrevistas con los empleados se hicieron de manera informal -en tres sucursales- para que resultaran espontáneas. Las mismas conversaciones fueron enriquecedoras por lo cual fue necesario hacer un pequeño resumen.

SUCURSAL 1

En esta sucursal los empleados no se quejaron de nada, porque trabajan muy contentos. Solamente el jefe de cocina se quejó debido a que había quedado sin cocineros, pero se le preguntó al gerente qué sucedía y señaló que ya estaban contratando el personal necesario. La falta de inconformidades se atribuye, en cierta medida, a que la mayoría de los empleados son nuevos.

SUCURSAL 2

- No se respeta el puesto para el que se les contrató, los traen cubriendo descansos.
- No se les paga el tiempo extra y obligan a trabajarlo.
- Prefieren el anterior menú de comidas.
- Continúan trabajando en el restaurante sólo por el compañerismo que han logrado
- Desean que se les organicen más actividades recreativas.
- Les gustaría que los rotaran de puesto.
- Se sienten muy presionados, y con demasiada responsabilidad y trabajo, por un sueldo muy bajo.
- Sienten que trabajan mucho, que la empresa gana más, y ellos siguen igual.
- Solicitan más prestaciones y que los informen de las que ya se tienen.
- Piden que se mejoren las condiciones higiénicas del comedor.

- Que enseñen a la recepcionista a tomar pedidos, porque los toma mal y luego no pueden entregar a tiempo o correctamente.
- No se toma en cuenta la antigüedad/responsabilidad. Les pagan a todos lo mismo.
- Que el encargado esté pendiente de que todos trabajen igual, porque la carga de trabajo es diferente.
- Rebajan faltantes de materia prima.
- Pongan música en el área de trabajo
- Respeten el horario de comida
- Contraten ayudantes generales
- Que las recepcionistas, cuando haya muchos pedidos, les digan a los clientes que se va a tardar el pedido, porque si no el cliente se desespera y se molesta.
- Falta apoyo de los unos a los otros, cada quien se limita a lo suyo.
- Que les den importancia, que tomen más en cuenta sus opiniones.
- Mejorar el servicio. Que nos concientizen.

En relación al gerente señalaron: "el nuevo gerente llegó a la defensiva y dijo: ustedes no me importan lo que me importa es que salga el trabajo". Asimismo opinaron que es desigual en los castigos, debe mejorar su forma de mandar y aprender a aplicar castigos. Se lleva con ellos de manera pesada y él no aguanta.

No tiene iniciativa, no hizo nada cuando cambiaron el primer dígito al número telefónico y se afectaron las ventas a domicilio y perjudicó las propinas de los repartidores. Según ellos, han tenido que enseñarle al gerente en lugar de que él los enseñe. Debe de haber más comunicación entre empleados y gerente.

SUCURSAL 3

-La empresa es muy exigente con el horario de entrada, pero no les importa el de salida. Los restaurantes no cuentan con un checador sólo se anota y se firma a la hora que llega la persona, si el empleado trabaja tiempo extra, éste no se ve recompensado de ninguna manera.

-Dicen que se les paga poco en función de todo lo que se les exige. Algunos también dijeron que tienen casi dos años con el mismo salario. Sienten que la dirección quiere enriquecerse a costa de explotarlos. También están disgustados porque se les dice que no hay dinero y el director se acaba de comprar un auto y adquirió otros tres para algunos ejecutivos.

-Ellos ven necesario que en los fines de semana se les ponga una persona que les ayude, ya que el trabajo es mucho mayor que entre semana.

-Solo hay un premio (vale de despensa), que se da sólo si no faltas y si no llegas tarde. No están de acuerdo con que no se dé cuando se está incapacitado o por estar de vacaciones.

-Los empleados continúan trabajando en la empresa por el ambiente que se crea en esa sucursal, porque se llevan muy bien todos.

-Opinan que todos deberían trabajar igual, porque no es así, a algunos se les exige más que a otros.

-No están de acuerdo con que ahora el menú solo sea de los productos que se venden en el restaurante, y que ni siquiera les permitan traer comida de su casa. Algunos prefieren irse sin comer, que ingerir la comida del restaurante. Las cantidades de comida que les están dando son insuficientes. Tampoco están de acuerdo con no comer en el comedor del restaurante, y que no se les respete su tiempo para tomar alimentos. No quieren comer flautas porque según ellos, el pollo con que las hacen dura semanas en el refrigerador.

-Opinan que el horario no es flexible.

-La cocina es muy caliente, deberían de poner un ventilador o extractor.

-No toman en cuenta sus sugerencias, y no se les dice porque no. Que expliquen porque no.

-El empleado no tiene posibilidades de superarse dentro de la empresa.

-Algunos de los empleados están muy satisfechos con sus trabajos pero hay algunos que ya están enfadados y les gustaría que, por lo menos de vez en cuando, se les esté cambiando. Una persona comentó que había pedido su cambio pero que no se lo habían aceptado, y que se lo aceptarían hasta que llegara su vacante.

-No les gustan los uniformes.

-Que cuando les pidan hacer algo, el que manda dé ejemplo de que se puede hacer y cómo.

-Los repartidores comentaron que cuando cumplieron el tiempo necesario para que la empresa les regale su moto, batallaron para que se les arreglara porque no había dinero y eran varias motos. El gerente les pide que usen la moto que se les regaló cuando las de la empresa se descomponen y ellos no desean hacerlo porque se arriesgan a que les pase algo. A uno de ellos el gerente lo amenazó con cobrarle los pedidos que se cancelaran si no usaba su moto. También externaron su inconformidad porque los ponen hacer cosas que "no son de su puesto", ya que cuando los contrataron solo les dijeron que iban a repartir.

-El supervisor llega a la sucursal cuando más trabajo hay y no ayuda en nada. Sólo se fija en lo malo de la persona, pero no en lo bueno. Por ejemplo, si alguien trae sucias las uñas lo regaña, y no lo felicita por traer el cabello corto y el uniforme limpio. Se quejan de que no son motivados, que la empresa no es la segunda familia que debería de ser.

-Hubo quien dijo que le gustaría que el día de su cumpleaños se lo regalaran o lo dejaran salir más temprano.

-Ya no hay vestidor, ahora es almacén, y el baño que se asignó como vestidor es muy feo.

En esta sucursal el gerente es muy querido aunque opinan que es muy exigente. Algunos dicen que están allí sólo por el ambiente que él ha creado y porque se preocupa por cada uno de los trabajadores a su cargo. Se entrevistó al gerente igual que con los empleados y siente que el nivel directivo no está haciendo las cosas como deben ser, no hay políticas ni sistemas. Piensa que hay decisiones (pequeñas y urgentes), y que cada gerente de sucursal debería de tomar pero no se lo permiten. No se les tiene suficiente confianza a los gerentes ni su firma vale.

ANEXO 5

QUEJAS PERSONALES DE LOS REPARTIDORES

*GENERALES

-Hace falta herramientas para arreglar las motocicletas.

-Las motocicletas no tienen tarjeta de circulación, y algunas tampoco placa.

-Piden que se cambie el taller donde se llevan las motos o que se exija un mejor y rápido servicio.

-Proponen que una persona específica, se encargue de verificar los pedidos los sábados y domingos durante las horas pico (aprox. 4 hrs).

*SUCURSAL 1

-El cocinero pide propina a un repartidor y a un mesero, y si no se la dejan no prepara el servicio.

*SUCURSAL 2

-El personal de cocina usa las motocicletas para jugar.

*SUCURSAL 3

-Insuficiente el personal de servicio a domicilio, es necesario el apoyo los sábados y domingos.

-Es insuficiente una sola línea telefónica, los clientes se quejan de que los teléfonos siempre están ocupados.

-Multa el departamento de tránsito al repartidor por exceso de velocidad por llevar un pedido y se le descuenta la multa de su nómina.

*SUCURSAL 4

-No existen baños exclusivos para el personal y tienen que usar el de los clientes.

-Los lockers no sirven, y los que sirven están ocupados con otra cosa.

-Hay repartidores que escogen pedidos a su conveniencia; tanto por estar cerca como por su alto valor, para así recibir mayor propina.

