



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

GUADALAJARA

MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EN UNA EMPRESA  
EXPENDEDORA DE HELADOS

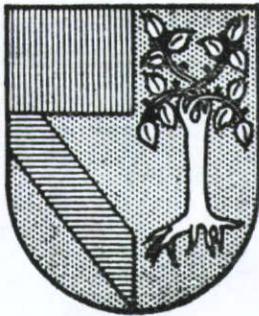
JAIME NAVARRO GUTIERREZ

TESIS PRESENTADA PARA OBTENER POR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
INGENIERÍA INDUSTRIAL CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL  
DE ESTUDIOS DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,  
SEGUN ACUERDO NÚMERO 01602 CON FECHA 17-XII-81\*

ZAPOCAN, JAL. DICIEMBRE DE 1994



55752



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**GUADALAJARA**

**MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EN UNA EMPRESA  
EXPENDEDORA DE HELADOS**

**JAIME NAVARRO GUTIERREZ**

TESIS PRESENTADA PARA OPTAR POR EL TITULO DE LICENCIADO EN  
INGENIERIA INDUSTRIAL CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL  
DE ESTUDIOS DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA,  
SEGUN ACUERDO NUMERO 81692 CON FECHA 17-XII-81;

**ZAPOPAN, JAL. DICIEMBRE DE 1994**

UNIVERSIDAD PANAMERICANA



CLASIF: TE II 1994 NAV.  
ADQUIS: 55752 ija  
FECHA: Dic. 17 de 2004  
DONATIVO DE \_\_\_\_\_  
\$ \_\_\_\_\_

*apoyado 50 278*

COMANDO EN JEFE FUERZAS ARMADAS PERUANAS  
COMANDO EN JEFE FUERZAS ARMADAS PERUANAS

JUAN NAVARRO CUTIHERRE

El presente documento es una copia de un documento original que se encuentra en el archivo de la biblioteca de la Universidad de las Américas. Este documento es propiedad de la Universidad de las Américas y no debe ser reproducido o distribuido sin el consentimiento escrito de la biblioteca.

IMPRESO EN LA CIUDAD DE PANAMA



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

PROLONGACION CALZADA CIRCUNVALACION PONIENTE No. 49  
CD. GRANJA C.P. 45010 ZAPOPAN, JAL. MEXICO  
TELS. 679-07-08, 679-07-07, FAX 679-07-09

## *DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION*

Jaime Navarro Gutiérrez

Presente

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 **"MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EN UNA EMPRESA EXPENDEDORA DE HELADOS"**, presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado de Examen Profesional, por lo que deberá entregar ocho ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

Atentamente.

EL PRESIDENTE DE LA COMISION

Zapopan, Jal., 15 Noviembre de 1994



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

PROLONGACION CALZADA CIRCUNVALACION PONIENTE No. 49

CD. GRANJA C.P. 45010 ZAPOPAN, JAL. MEXICO

TELS. 679-07-08, 679-07-07, FAX 679-07-09

Noviembre 16 de 1994

JEFE DEL DEPTO. DE CONTROL ESCOLAR  
SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA  
P R E S E N T E

Me permito hacer de su conocimiento que *JAIME NAVARRO GUTIERREZ*, de la Licenciatura en Ingeniería Industrial, ha concluido satisfactoriamente su trabajo de titulación con la alternativa tesis titulado: MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EN UNA EMPRESA EXPENDEDORA DE HELADOS.

Manifiesto que después de haber sido dirigida y revisada previamente, reúne todos los requisitos técnicos y pedagógicos para solicitar fecha de Examen Profesional.

Agradezco de antemano la atención que pueda brindar a la presente, reiterándome a sus ordenes.

A t e n t a m e n t e

*Mo. Concepción T.*

DIRECTOR DE TESIS

# INDICE

Página

INTRODUCCION .....	1
<b>1. SITUACION ACTUAL .....</b>	<b>4</b>
1.1. ANTECEDENTES: .....	5
1.2. UBICACIÓN: .....	6
1.3. MERCADO: .....	7
1.4. COMPRAS: .....	7
1.5. DISTRIBUCIÓN: .....	8
1.6. ALMACENAMIENTO: .....	9
1.7. EMPLEADOS: .....	12
1.8. DISTRIBUCIÓN DE LA NEVERÍA: .....	12
1.9. VENTAS: .....	13
1.10. SERVICIO ACTUAL: .....	14
<b>2. EL SERVICIO .....</b>	<b>15</b>
2.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS LÍDERES DE SERVICIO: .....	16
2.1.1. <i>Visión de Servicio:</i> .....	17
2.1.2. <i>Altos Estándares:</i> .....	17
2.1.3. <i>Un Estilo de Liderazgo en el Campo:</i> .....	18
2.1.4. <i>Integridad:</i> .....	18
2.2. LA RECOMPENSA DE LA CALIDAD: .....	19
2.3. LA CALIDAD CREA VERDADEROS CLIENTES: .....	19
<b>3. EL PUNTO DE VISTA DE LOS CONSUMIDORES DE SERVICIOS .....</b>	<b>21</b>
3.1. DIMENSIONES DE UN SERVICIO DE CALIDAD: .....	22
<b>4. CAUSAS POTENCIALES DE FALLAS EN UN SERVICIO DE CALIDAD .....</b>	<b>26</b>
<b>5. BRECHA 1: EL NO CONOCER LAS ESPECTATIVAS DEL CLIENTE .....</b>	<b>30</b>
5.1. FALTA DE ORIENTACIÓN DE LA EMPRESA HACIA LAS INVESTIGACIONES DE MERCADO: .....	32
5.1.1. <i>Falta Investigación de mercado:</i> .....	33
5.1.2. <i>Estudio de Mercado:</i> .....	36
5.1.3. <i>Uso inadecuado de los resultados de las investigaciones:</i> .....	46
5.1.4. <i>Falta de interacción entre gerentes y clientes:</i> .....	47
5.2. COMUNICACIÓN VERTICAL INADECUADA .....	48
5.3. DEMASIADOS NIVELES ADMINISTRATIVOS EN LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA .....	48
5.4. RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....	50

<b>6. BRECHA 2: LOS ESTANDARES DE CALIDAD EQUIVOCADOS</b> .....	<b>67</b>
6.1. COMPROMISO INADECUADO DE LA GERENCIA HACIA EL SERVICIO DE CALIDAD.....	69
6.2. CREER QUE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE SON IMPOSIBLES DE CUMPLIRSE.....	71
6.3. UNA ESTANDARIZACIÓN INADECUADA DE TAREAS.....	72
6.4. FALTA DE METAS.....	74
<b>7. BRECHA 3: LA BRECHA DEL DESEMPEÑO</b> .....	<b>76</b>
7.1. AMBIGÜEDAD DE PUESTOS.....	79
7.2. CONFLICTO DE LOS PUESTOS.....	81
7.3. EMPLEADOS INCAPACES PARA EL TRABAJO.....	83
7.4. TECNOLOGÍA DEFICIENTE PARA EL TRABAJO.....	83
7.5. SISTEMAS DE CONTROL INAPROPIADOS.....	84
7.6. FALTA DE CONTROL EN SITUACIONES CRÍTICAS.....	86
7.7. FALTA DE TRABAJO EN EQUIPO.....	88
<b>8. BRECHA 4: CUANDO LAS PROMESAS DIFIEREN DE LA REALIDAD</b> .....	<b>90</b>
8.1. INADECUADA COMUNICACIÓN HORIZONTAL.....	93
8.1.1 <i>Inadecuada comunicación entre publicidad y operaciones</i> .....	94
8.1.2 <i>Inadecuada comunicación entre vendedores y operaciones</i> .....	94
8.1.3 <i>Inadecuada comunicación entre recursos humanos, mercadotecnia y operaciones</i> .....	95
8.1.4 <i>Diferencias en las políticas y procedimientos entre departamentos</i> .....	95
8.2. TENDENCIA A PROMETER DE MÁS.....	96
<b>9. PLAN DE TRABAJO</b> .....	<b>101</b>
PROPUESTA 1:.....	102
PROPUESTA 2:.....	102
PROPUESTA 3:.....	103
PROPUESTA 4:.....	103
PROPUESTA 5:.....	105
OTROS PUNTOS IMPORTANTES:.....	108
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>110</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>113</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>115</b>
ANEXO 1.....	116
ANEXO 2.....	117

Quiero dar gracias a Dios por todos los beneficios recibidos. Quiero dedicarle este trabajo de tesis a mi novia, Cristina Navarro A., que me apoyó y me ayudó siempre. A mis padres quiero darles las gracias por mi educación y les quiero entregar mi título. A mis hermanos. A mis maestros que me formaron durante de estos años universitarios y a mis compañeros que lograron terminar esta carrera, en especial a Helio Estévez, Gustavo Villarreal, Adriana Moreno y Karla Vázquez. También quiero darles las gracias a todas aquellas personas que hicieron posible que se realizara este trabajo como son: Ing. Ma. Concepción Fernández, Ing. Francisco Villanueva, Ing. Francisco Anguiano, Ing. Fernando Mayorga, Ing. J. Manuel Santana, Lic. Antonio Lara y a los que no recuerdo ahora. Por último quiero reconocer el apoyo del club de buceo Pollopatos.

## INTRODUCCION

Mediante esta tesis se buscará encontrar las herramientas más adecuadas que sirvan de ayuda para lograr establecer un liderazgo en este ramo de los helados mediante calidad y servicio.

Lo primero, será describir cómo es el negocio actualmente, mencionando todos los detalles que sean necesarios para ello. Para lograr ofrecer un servicio de calidad es necesario tomar en cuenta todos los detalles del negocio por pequeños que parezcan ya que un negocio esta formado por una serie de elementos formando un todo.

Después, será necesario ver cuales son los atributos más importantes para los clientes mediante una encuesta. Este estudio será para identificar acertadamente las necesidades y preferencias de los posibles clientes y con esto satisfacerlas dentro de lo posible.

Tomando los resultados se hará un diagrama de Pareto para enfocarnos en los problemas más significativos. Se identificarán los problemas relacionados a los atributos principales para después crear un plan de trabajo para buscarles la solución óptima.

En el capítulo posterior se explicarán las 5 brechas en el servicio, las características de un líder y los puntos importantes de un sistema de calidad incluyendo las 10 dimensiones de un servicio de calidad.

La calidad es muy importante en este negocio cómo en cualquier otro, es necesario ofrecer un servicio excelente de manera que la gente este dispuesta a ir más lejos por obtener el producto que ofreces.

## 1. SITUACION ACTUAL

## 1.1. Antecedentes:

Este negocio es una distribución más que una franquicia ya que al adquirirla no se recibieron manuales operativos. Se cuentan con muchas libertades para actuar de la manera que se quiera siempre y cuando se respeten ciertas reglas cómo son:

1. El lugar debe tener los colores blanco y rojo, y el logotipo.
2. Se pueden vender otros productos siempre y cuando no sean similares a los distribuidos por esta compañía.
3. Los empleados deben usar uniforme, que incluye mandil y gorra.
4. El tamaño de los helados es también indicado por el proveedor.
5. Existe un contrato en el cual se especifican los siguientes puntos importantes:
  - Subdistribución exclusiva a una localización o zona.
  - No existe ninguna condición económica sobre la forma de operación.
  - Distribución del producto de manera oportuna. Por parte de la compañía.
  - No se puede registrar el nombre del producto para uso exclusivo.
  - Pago al recibir la mercancía.
  - Local adecuado y mantener las características similares de la empresa.
  - Respetar el precio establecido por el proveedor.
  - Seguir la política de ventas y publicidad que se establezca.

La compañía que fabrica la nieve está en Estados Unidos, desde donde se transporta hasta aquí.

## 1.2. Ubicación:

La nevería se inauguró el día 13 de Marzo de 1993 en Tepatitlán de Morelos, Jalisco. Está ubicada en la calle de la entrada a esta ciudad. Se localizó aquí por que ya se contaba con este local.

Esta ubicación es bastante buena ya que está frente a una escuela que en un principio se pensó podría ser una fuente de clientes, pero no fue así del todo por que el producto que se ofrece no esta dirigido a ese mercado.

El Santuario del Señor de la Misericordia, que es el patrono del pueblo esta a un lado de la escuela antes mencionada. Esta iglesia al contrario de la escuela atrae a muchos clientes potenciales.

En dos cuerdas a la redonda se encuentran dos neverías que crean una competencia directa, tomando un área más grande, de 10 cuerdas, están otras seis neverías que se encuentran ubicadas alrededor de la plaza principal.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ver Anexo 1 (Plano de la ciudad)

### **1.3. Mercado:**

Este producto es bastante conocido por la población de esta ciudad, esto se debe a que un gran número de personas tienen familiares viviendo en Los Angeles, California, o conocen el producto por haberlo probado personalmente en esa ciudad en donde se fabrica la nieve de esta marca.

El mercado al cual está enfocado este producto es a una clase media. El precio es bastante competitivo, no obstante es más alto que otros productos de menor calidad que se venden sin marca y con empaques inferiores en calidad o sin ellos.

Parte de la población tiene conocimiento del producto por haberlo consumido en Estados Unidos, esto ayuda a que la gente lo busque.

### **1.4. Compras:**

Las personas que tienen a su cargo esta franquicia, controlan los estados de Jalisco, Colima, Michoacán, Guanajuato, Aguascalientes y Zacatecas. Actualmente sólo cuentan con nueve neverías, de las cuales siete se encuentran dentro de la ciudad de Guadalajara, otra más es Zapotlanejo y por último una en Tepatlán.

No tienen un sistema establecido para hacer los pedidos y las entregas por lo que se presentan confusiones y retrasos.

Una vez hecho el pedido es necesario un día para surtirlo, ya que se tiene que notificar a la almacenadora por escrito y esperar a que den la orden de salida de la mercancía. El almacenamiento es realizado por un tercero. Este recibe el camión frigorífico y va surtiendo los pedidos cómo se mencionó.

#### **1.5. Distribución:**

Toda la nieve se fabrica en Estados Unidos de donde se trae en frigoríficos. El transporte de Los Angeles a Guadalajara tarda aproximadamente una semana. Se recibe un frigorífico cada 2 meses.

Una vez que llega aquí se guarda en una almacenadora a la cual se le paga renta. Esta almacenadora tiene la política de liberar la mercancía al día siguiente de haber recibido el fax autorizando la salida de la mercancía.

Actualmente un pedido de producto tarda alrededor de tres días en ser surtido. Algunas veces no ocurre así, por lo que ha habido desabasto y se ha llegado a cerrar la nevería por falta de producto.

No existe límite mínimo de pedido, esta nevería siempre ha pedido cantidades bastante grandes comparadas con lo que piden las neverías de esta ciudad. El proveedor no contaba con una camioneta frigorífica para poder transportar el producto hasta Tepatitlán en óptimas condiciones. Anteriormente se distribuía la nieve en una camioneta sin el equipo adecuado, se compraba hielo seco y se esparcía sobre los botes para mantenerlos en buen estado. Esto ocasionaba que algunas veces los diferentes productos llegaran un poco deteriorados.

Actualmente las cosas han cambiado, ya se cuenta con una camioneta de reparto con el equipo necesario para el transporte de productos congelados, es una camioneta con una caja enfriada por placas.

#### **1.6. Almacenamiento:**

El producto se debe de mantener a una temperatura de -20 grados Celsius. En caso de llegar a 0 grados se compacta y se forman gránulos que no afectan el sabor pero si la textura. En este caso el helado se considera pérdida, no se vende al público. Algunas veces el producto es entregado arriba de cero grados por lo que el proveedor pierde el producto pero aun así se tiene que almacenar. No se devuelve el producto, actualmente se regala a los empleados. Los distribuidores asumen esta pérdida por mal manejo de la nieve por su parte.

El producto principal que es el helado viene en dos presentaciones, cajas de 4 galones para servirle al público y cajas de 1/2 galón para venderse así.

Se cuenta con 2 congeladores con cristal para exhibir los productos, estos tienen una capacidad de 24 botes de 4 galones cada uno. Para almacenaje se tienen 3 congeladores con capacidad para 20 botes y un congelador pequeño para 16 botes.

Los congeladores necesitan un mantenimiento básico que consiste en dos puntos importantes:

1) Desescarchar las paredes de los mismos para mejorar la eficiencia de el sistema de enfriamiento y reducir así el consumo de energía eléctrica. Esto depende de la humedad relativa del ambiente, a mayor humedad mayor escarcha y se acorta el tiempo de funcionamiento sin tener que desescarchar a una semana. Esto ocurre en los meses de lluvias. Para descongelarse es necesario dejarlos apagados durante la noche y limpiarlos por la mañana, este proceso se realiza cuando el inventario es bajo y ya viene otro pedido.

2) Se debe cuidar la temperatura en todo momento. Se puede regular mediante un control externo pero tiene un limite y cuando este no es suficiente es necesario llamar al técnico para rectificar presiones de gas y otras cosas del

motor. Esto ocurre rara vez, cuando se tienen mayores problemas es en tiempo de calor por la humedad y las veces que se abren las puertas.

Los congeladores de exhibición se tapan por las noches para aumentar su eficiencia, se ponen tapaderas que recortan el volumen del congelador al eliminar la parte de los cristales que no tienen aislamiento. El proveedor no tiene tapas para estos congeladores. Por lo que se utilizan actualmente unas tapaderas improvisadas por lo que se cree que se pueda bajar el consumo de energía eléctrica diseñando unas nuevas.

---



---

**Tabla 1.** Capacidades de los distintos modelos de congeladores.

Cantidad	Modelo		
		<i>Exhibición</i>	<i>Almacenaje</i>
2	KDC-87	14 X 2 = 28	10 X 2 = 20
3	CL-150-TC		20 X 3 = 60
1	CL-120-TC		16
	TOTAL	28	96

---



---

Esta capacidad está muy por arriba de lo necesario pero cuando se tuvieron bastantes problemas con la distribución oportuna del producto se optó por invertir en estos congeladores. No siempre se tienen llenos a toda su capacidad por que la inversión es muy grande y actualmente todavía no se cuenta

con la liquidez que se quisiera. Con estos congeladores se resolvió el problema del desabasto por lo que no se a vuelto ha cerrar la nevería. Esto ha creado un inventario que reduce la liquidez y la utilidad.

Actualmente se mantiene un inventario constante de 70 botes de 4 galones aproximadamente, y alrededor de 100 cajas de 1/2 galón.

### **1.7. Empleados:**

Se cuenta con 4 empleadas las cuales se turnan para cubrir 2 puestos por las mañanas y 2 por las tardes que es cuando se tienen las ventas más fuertes. Las empleadas no siempre están ocupadas pero son necesarias para las horas pico cómo son las salidas de misa. El Domingo se necesitan las 4 empleadas por la tarde dada la cantidad de gente que se acumula a las salidas de misa, (lapsos de 20 minutos).

La nevería tiene un horario corrido de 11 de la mañana a 9 de la noche de Lunes a Sábado y de 11 a.m. a 10 p.m. el Domingo.

### **1.8. Distribución de la Nevería:**

Se cuenta con 16 mesas, las cuales están localizadas en la parte de atrás de el local. Al frente esta una barra en donde están empotrados los 2 congeladores de exhibición. Un cuarto anexo tiene 3 congeladores de

almacenamiento, el fregadero, y un refrigerador para otros productos. Junto a las mesas está otro congelador de almacenamiento y un congelador pequeño que se compró en un principio para este fin pero actualmente no se utiliza.

### **1.9. Ventas:**

Las ventas se realizan en el mostrador, no se atiende en las mesas a menos que alguien no conozca el sistema. Se le pide a los clientes que paguen antes de ordenar cuando hay mucha gente para evitar que alguien se vaya sin pagar. Cuando es poca la clientela se le atiende de una manera más personal y se le cobra al final.

La labor de las empleadas es muy importante ya que depende de ellas el que la clientela pruebe los nuevos sabores y atiendan a los clientes de una manera especial que no se tiene en otras neverías.

Las empleadas están en lo que se considera los puntos de contacto con la clientela, son ellas las indicadas para transmitir lo que la gente desea encontrar en la nevería, sabores, otros productos u otros servicios varios.

## 1.10. Servicio Actual:

Se ha tratado de concientizar a las empleadas para tratar a la clientela de la manera más amigable mencionándoles el impacto de este trato a los clientes.

Se tienen 31 sabores diferentes, no siempre se tienen todos por que todavía no se ha encontrado la mezcla apropiada para hacer los pedidos y como no nos surten todos los días, hay días que no se tienen algunos sabores. También ocurre que se termine ese sabor de la almacenadora general cómo ya a pasado. En el caso de que se termine en la nevería se obtiene a más tardar en una semana pero si se termina en la almacenadora puede pasar un mes.

Otro problema con el servicio es que la clientela algunas veces busca sabores que se tuvieron en Estados Unidos por algún tiempo y ahora ya no se producen. Esta compañía no mantiene los mismos 31 sabores siempre y algunas personas no lo entienden y se molestan. Estos sabores se anuncian cómo sabores del mes para darlos a conocer.

## 2. EL SERVICIO

La economía americana se ha convertido en una economía de servicio. Los servicios representan el 75% del Producto Interno Bruto y emplea a 9 de cada 10 personas actualmente la agricultura solo representa el 2% de los empleos y las fabricas el 9%. Es difícil mencionar siquiera una industria para la cual el servicio le sea poco importante.

Una calidad superior esta probando ser una estrategia competitiva que lleva al éxito. Muchas compañías de éxito como Mc Donald's, Federal Express, Nordstrom, American Airlines, American Express, Domino's Pizza, Disney World, Club Med, Marriot e IBM usan el servicio para ser diferentes; para incrementar su productividad, para ganarse la lealtad, para incrementar la publicidad de persona a persona y para encontrar refugio en la competencia de precios.

La gente que trabaja en servicios necesitan una visión en la cual puedan creer, una cultura de ambición que los rete a ser lo mejor de ellos mismos, un sentido de equipo que los ayude y modelos a seguir. Esto es el liderazgo.

## **2.1. Características de los Líderes de Servicio:<sup>2</sup>**

Los líderes vienen en todas las formas y los tamaños. Ellos no vienen por arte de magia. Los líderes tienen ciertas características que sería bueno generalizar. A continuación se presentan las más importantes:

---

<sup>2</sup> Zeithaml, A. V., et. al., " *Delivering Quality Service* ", Ed. Free Press, New York 1990, P.P. 5-8

### **2.1.1. Visión de Servicio:**

Los líderes de servicio ven el servicio de calidad cómo la llave del éxito. Ellos ven el servicio de forma integral con el futuro de la organización, no cómo un programa aparte. Fundamentalmente creen que un servicio superior es una estrategia ganadora, una estrategia rentable.

Ellos ven la excelencia en el servicio cómo una travesía sin fin. Entienden que la calidad en el servicio no es un programa; no hay fórmulas mágicas, ni arreglos inmediatos. Los líderes de servicio entienden que la excelencia en el servicio requiere estar en el lugar todo el tiempo.

### **2.1.2. Altos Estándares:**

Este tipo de líderes creen que la forma en que la organización maneja las cosas pequeñas dan la pauta para la forma en que manejan las cosas grandes. También creen que las cosas pequeñas se van sumando para hacer una diferencia para los clientes. El valor de la meta de cero defectos esta siempre con ellos para alcanzar un servicio confiable. Ellos reconocen el otro lado del 98% de eficiencia, que es el 2% de ineficiencia.

En la compañía camionera Preston, Will Potter hace firmar a todos sus empleados una carta con la filosofía de la empresa que dice cosas

cómo esta: " *Una vez que haga un compromiso con un cliente o algún otro asociado me comprometo a cumplirlo a tiempo. Haré lo que dije que iba a hacer a la hora que dije que lo iba a hacer... Entiendo que una queja o un error son ya muchos errores... Prometo hacer mi trabajo correctamente la primera vez y continuamente buscar el perfeccionamiento del mismo*".<sup>3</sup>

### **2.1.3. Un Estilo de Liderazgo en el Campo:**

Los líderes de servicio dirigen en el campo, donde está la acción, no detrás de un escritorio. Ellos retan la unidad organizacional para que tenga un servicio excelente, no solo logros individuales, usando la influencia de sus capataces para juntar equipos frecuentemente para Rallies y celebraciones.

### **2.1.4. Integridad:**

Una de las características principales de un líder es su integridad personal. Los mejores líderes valoran el hacer las cosas de la manera correcta, aun cuando sean inconvenientes o costosas. Ellos le dan un valor extra a ser justos, consistentes y sinceros, y, cómo resultado ganan la confianza de sus asociados.

---

<sup>3</sup> IBID. P. 6

Peter Drucker escribe " El requerimiento final de un efectivo líder de servicio es el de ganarse la confianza. De otra forma no habrá nadie quien lo siga, y la única definición de líder es alguien que tiene seguidores "4.

## 2.2. La Recompensa de la Calidad:

Un servicio que mejora ante los ojos de los clientes es lo que garantiza una recompensa. Cuando las inversiones en mejoras en el servicio son percibidas por los clientes, la calidad se convierte en una estrategia rentable.

A corto plazo la calidad superior se refleja en ganancias con precios de venta de un 5 a un 6% mas altos. Como dice Frank Perdue, el conocido criador de pollos, *"Los clientes se desviarán de su ruta normal por comprar un producto superior, y además les puedes cobrar cuota por el viaje"*.

A largo plazo la calidad se refleja en una expansión del mercado y una participación mayor del mismo.

## 2.3. La calidad crea verdaderos clientes:

Un servicio excelente es rentable porque crea verdaderos clientes, clientes que estarán satisfechos por haber elegido esa compañía después de haber

---

<sup>4</sup> Schroeder, Roger G., " Administración de Operaciones ", Ed. Mc Graw Hill, México 1992

recibido sus servicios, los clientes volverán y recomendaran la compañía a otras personas.

Nunca debemos dejar que un cliente se vaya insatisfecho porque es una inversión potencial.

En los textos de mercadotecnia se hace énfasis sobre las cuatro P :

- Producto.
- Plaza.
- Promoción.
- Precio.

En los negocios de servicio el arma mas importante es la quinta P. **DESEMPEÑO. (PERFORMANCE).**

Mejoras en la calidad también llevan a eficiencias operacionales mas allá de las asociadas con las economías de escala. La realidad es que los errores en el servicio aumentan sus costos.

3. EL PUNTO DE VISTA DE LOS  
CONSUMIDORES DE SERVICIOS

Los clientes no califican el servicio solamente en el punto final, sino que también consideran su proceso. El único criterio que cuenta al momento de evaluar un servicio de calidad está definido única y exclusivamente por los clientes. Solo los clientes juzgan la calidad; todos los demás juicios son irrelevantes.

### 3.1. Dimensiones de un servicio de calidad:<sup>5</sup>

**Tangibles:** Apariencia física del lugar y del personal, mobiliario y equipo de comunicación.

Ejemplos: ¿Son atractivas las instalaciones de mi nevería?

¿Mi personal esta vestido adecuadamente?

¿Son mis listas de sabores y precios fáciles de leer?

**Confiabilidad:** La habilidad para desempeñar un servicio prometido de una manera confiable y a tiempo.

Ejemplos: Si se promete entregar una malteada en 5 min. ¿Se cumple?

¿Los empleados siguen mi pedido al pie de la letra?

¿Obtengo el producto que deseo desde la primera vez que lo pido?

---

<sup>5</sup> Zeithaml, A. V., Op. Cit., P.P. 21-22

**Prestancia:** Estar dispuesto a ayudar a los clientes y darles un servicio rápido.

Ejemplos: ¿Los empleados están dispuestos a responder cualquier pregunta de los clientes?

Si se tiene alguna duda acerca de los sabores o tamaños de los helados ¿Los empleados tratan de aclararla?

¿Los empleados tratan de solucionar cualquier problema de los clientes?

**Competencia:** Poseer las habilidades y los conocimientos necesarios para dar un servicio.

Ejemplos: ¿Están los empleados capacitados para prestar los servicios que se ofrecen?

¿Saben los empleados cómo tratar adecuadamente a cada cliente?

**Cortesía:** Amabilidad, respeto, consideraciones y un personal amistoso.

Ejemplos: ¿Son atentos los empleados con la clientela?

¿Son pacientes los empleados con los clientes a pesar de que éstos se demoren en la elección de su producto?

¿Reciben los empleados a los clientes con una sonrisa?

**Credibilidad:** Digno de confianza, prestador de servicio honesto.

Ejemplos: Si algún producto no cumple con la calidad necesaria ¿Se retira de la venta al público?

¿La compañía garantiza que si el producto no es del agrado del cliente se lo cambian?

¿El tamaño y el precio real de los productos son los que se publican en anuncios, fotografías, etc.?

**Seguridad:** libre de peligro, riesgos o dudas.

Ejemplos: ¿Puede el cliente ingerir tranquilo los productos de la empresa si sabe que ésta cumple con las normas sanitarias debidas?

¿Es la nevería un lugar de bajo riesgo de accidentes?

**Accesibilidad:** Habilidad para poder ofrecer servicios en el momento necesario.

Ejemplos: ¿Está la nevería en un lugar de fácil acceso?

¿Tiene horarios adecuados a las necesidades de su clientela?

**Comunicaciones:** Mantener a los clientes informados en lenguaje que ellos entiendan y escuchar sus necesidades.

Ejemplos: ¿Está la empresa dispuesta a escuchar las críticas y sugerencias de los clientes?

¿Se le informa al cliente a tiempo si su pedido no se puede completar satisfactoriamente?

**Entender al cliente:** Hacer un esfuerzo para conocer las necesidades de los clientes.

Ejemplos: ¿Se reconoce a los clientes regulares y se procura darles un trato especial?

¿Se hacen modificaciones en el servicio para personalizarlo a cada cliente?

4. CAUSAS POTENCIALES DE FALLAS EN  
UN SERVICIO DE CALIDAD

No es suficiente el sólo creer en la importancia de dar un servicio de excelente calidad. Los ejecutivos que están verdaderamente dedicados con esta política de servicio deben de poner en acción un proceso continuo de:

- Monitorear las percepciones del cliente de un servicio de calidad.
- Identificar las posibles causas de fallas en el servicio.
- Tomar las acciones apropiadas para solucionar las fallas.

Además de lo anterior, existen cuatro brechas que es necesario cerrar si realmente se pretende obtener un servicio de calidad total. Existe una quinta brecha, pero esta no es más que la suma de las cuatro anteriores.

A continuación se presenta un esquema en el cual se puede ver de forma gráfica las cinco brechas que se mencionaron:

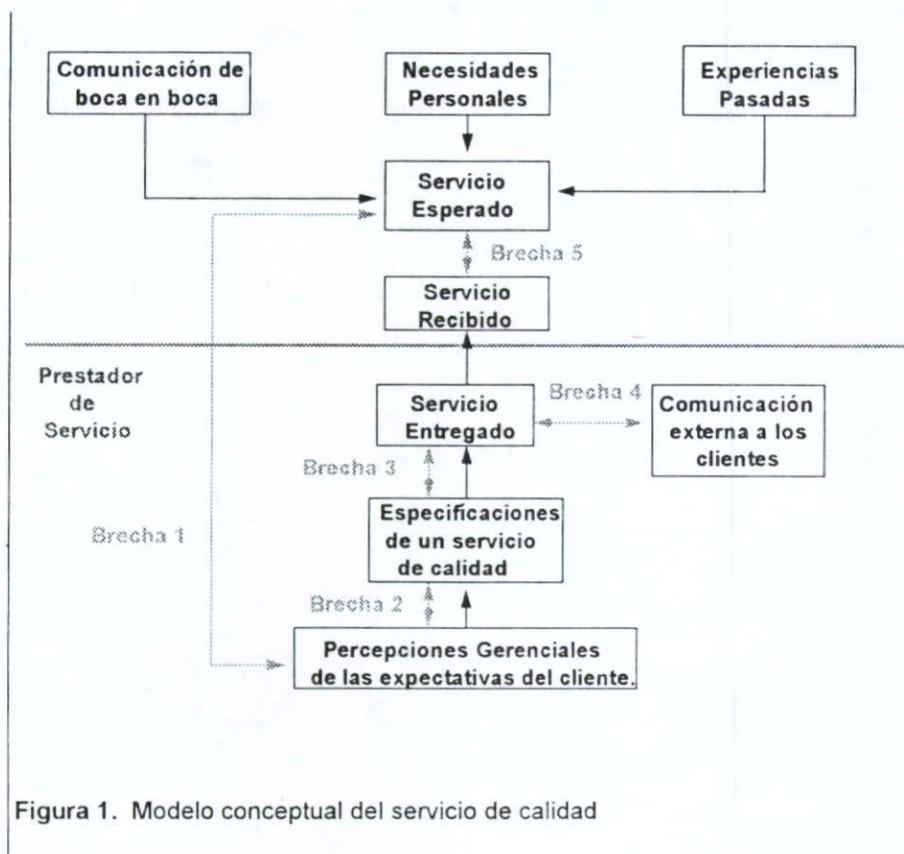


Figura 1. Modelo conceptual del servicio de calidad

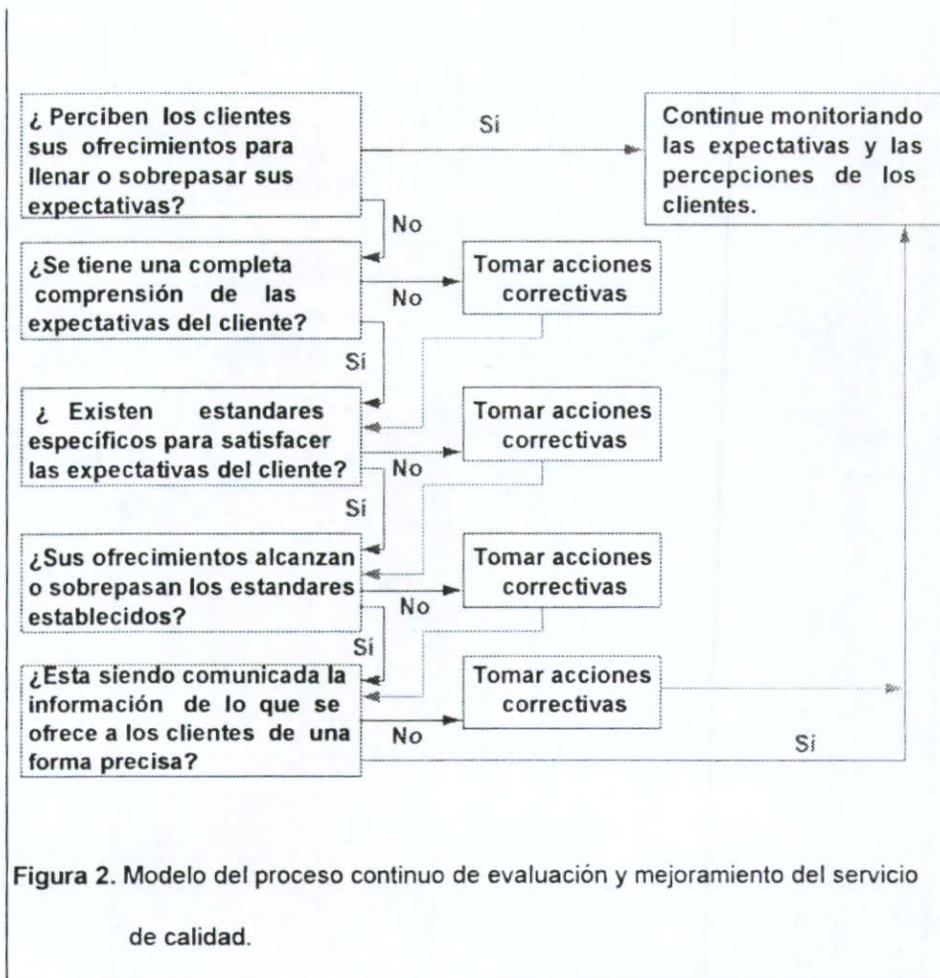


Figura 2. Modelo del proceso continuo de evaluación y mejoramiento del servicio de calidad.

En los siguientes cuatro capítulos se analizarán detalladamente cada una de las brechas antes mencionadas.

5. BRECHA 1: EL NO CONOCER LAS  
ESPECTATIVAS DEL CLIENTE

Conocer las expectativas del cliente, es el primero y posiblemente el paso más importante en la prestación de un servicio de calidad, el dar un servicio que los clientes lo consideren cómo excelente, requiere que la compañía conozca lo que el cliente espera. Equivocarse un poco acerca de las necesidades de los clientes significa perder al cliente cuando otra compañía le ofrezca lo que el necesite. Estar un poco equivocado puede significar perder dinero, tiempo y otros recursos en cosas que no le son importantes al cliente. Estar un poco equivocado significa perder ante la competencia.

Esta primera brecha es la diferencia entre las expectativas del cliente y lo que los gerentes creen que quieren los clientes. Sin importar el interés que una compañía tenga en dar un servicio de calidad, muchas compañías cometen el error de pensar de adentro hacia afuera, buscando de esta manera el beneficio de la empresa en lugar de buscar el beneficio y la comodidad del cliente. Lo que en realidad debería de hacer una empresa, es pensar de afuera hacia adentro, buscando de esta manera primeramente satisfacer al cliente a pesar del esfuerzo que esto implique para la empresa.

En el siguiente esquema se muestra la brecha uno y los factores que contribuyen a que esta se de:

## EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

Factores que contribuyen :

- 1.- Falta de orientación de la empresa hacia las investigaciones de mercado.
  - 1.1. Falta Investigación de mercado.
  - 1.2. Uso inadecuado de los resultados de las investigaciones.
  - 1.3. Falta de interacción entre gerentes y clientes.
- 2.- Comunicación vertical inadecuada.
- 3.- Demasiados niveles administrativos en la estructura de la empresa.

## PERCEPCIÓN GERENCIAL DE LAS

### EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

5.1. Falta de orientación de la empresa hacia las investigaciones de mercado:

Orientar a una empresa hacia la realización de investigaciones de mercado, es que los gerentes hagan un esfuerzo por entender las necesidades y expectativas de los clientes a través de actividades formales e informales.

### 5.1.1. Falta Investigación de mercado.

Existen diferentes formas de obtener la información necesaria, cómo son:

- *Usar quejas estratégicamente:* Aunque es un método muy barato y no se requiere demasiado tiempo tiene un gran problema, solamente el 4% de los clientes con algún problema se quejan. El otro 96% se queda insatisfecho, y le dice a un promedio de 9 a 10 personas acerca de su insatisfacción. La nevería no cuenta con un buzón de sugerencias y aunque se demuestra con los números anteriores no ser muy eficiente sería bueno tenerlo como parte de la política de puertas abiertas hacia el cambio.

- *Investigar lo que los clientes desean en compañías similares:* Esto se realizó de una manera informal: se preguntó al dueño de una nevería de la competencia cuales eran los puntos más importantes en los que se fijaban sus clientes y se coincidió en los siguientes:

- Buenos sabores.
- Precios razonables.
- Servicio rápido.
- Limpieza general en el local.

- *Investigación con clientes intermedios:* Este método funciona para aquellas compañías en las cuales sus ventas no son directamente al

público, sino que dependen de intermediarios o distribuidores, que son a los que la empresa debe de preguntar las necesidades y exigencias de los clientes finales. Este método no funciona actualmente y se ve difícil que lo haga. En este caso la nevería sería el cliente intermedio, el cual debe de proporcionarle información a su proveedor sobre las nuevas necesidades de sus clientes. No se puede hacer gran cosa con las sabores ya que no se tiene contacto directo con el fabricante pero se pueden hacer algunas sugerencias y esperar que progresen.

- *Conducir estudios con clientes clave:* Al igual que el método anterior, éste se realiza con clientes intermedios de mucha importancia para la compañía. Estos estudios a fondo también pueden servir para clientes finales cuando son muy importantes para la compañía. En el caso de esta nevería se determinó realizar una encuesta a los clientes.

- *Crear grupos de clientes:* Estos grupos permiten que la compañía reciba información regularmente y a tiempo por parte de sus clientes. Esta es una idea buena más no se consideró adecuada para este tipo de negocio por que el producto y su servicio es bastante sencillo que no existen muchos detalles que discutir en una mesa redonda.

- *Rastrear la satisfacción de transacciones individuales:* En este método, los clientes son entrevistados inmediatamente después de una transacción,

se le pregunta acerca de su satisfacción con el personal de contacto con los que tuvo que tratar. Este tipo de investigación es simple, fresca y le proporciona a los gerentes información sobre la interacción con los clientes. Esto también sirve como un incentivo para que los empleados den un mejor servicio por que ellos saben cómo y cuando están siendo evaluados. Este método es el que se consideró más adecuado para mantener el flujo de información de los clientes hacia la gerencia. La forma de realizarlo es como se menciona anteriormente, pregunta a los clientes en forma de platica informal su opinión sobre el servicio.

- *Estudios comprensivos de las expectativas de los clientes:* Un programa comprensivo trabaja mejor cuando la alta gerencia está dedicada a encontrar la verdad acerca de los clientes de la compañía. Las expectativas del cliente cambian con el tiempo. así como la competencia aumenta, cómo cambian los gustos y cómo los clientes se hacen más conoedores, las compañías deben continuar mejorando su información y estrategias. Este tipo de estudios son muy costosos y no justifican su costo contra el beneficio que se va a obtener de ellos.

### 5.1.2. Estudio de Mercado:

#### Encuesta:

Es necesario determinar los atributos que los consumidores consideran importantes en una heladería por lo que se consideró necesario realizar un estudio de mercado en el cual los encuestados califiquen los siguientes atributos para con esto determinar mediante una gráfica los atributos más importantes y con esta base partir para encontrar soluciones para mejorar la calidad.

Tomando el plan de muestreo por nivel de calidad aceptable, AQL. El AQL puede considerarse cómo el más alto porcentaje de defectos que es aceptable cómo promedio del proceso. Se eligió este plan de muestreo por su alta probabilidad de aceptación y por ser un medio confiable para este tipo de encuestas, además este método fue recomendado por el Ing. Francisco Anguiano<sup>6</sup>. Las tablas publicadas clasificadas por el AQL que se usan más extensamente son las del Estándar Militar 105D.<sup>7</sup>

Teniendo Tepatitlán una población aproximada de 150,000 habitantes<sup>8</sup>, la tabla 105D muestra que si se quiere un nivel de confianza del 99% es necesario realizar 200 encuestas.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Maestro de Estadística y Probabilidad, Asesor Auxiliar en esta área.

<sup>7</sup> BOWKER, A.H., et. al., " Estadística para Ingenieros ", Ed. Prentice Hall, México 1984,P.P. 542-550

<sup>8</sup> Datos tomados del INEGI 1991

<sup>9</sup> Ver Anexo 2 ( Encuesta terminada)

Para determinar cuales deberían de ser los atributos a calificar se realizó una encuesta informal entre algunas personas para determinar todos los atributos importantes para una heladería y se llegó a la siguiente lista de atributos que se explicaran a continuación.

**Precio:** Costo económico del producto en comparación con la competencia directa o indirecta del producto. La competencia indirecta se consideró importante por que la clientela muchas veces no busca una nieve de determinadas características sino que desean encontrar algo refrescante cómo puede ser una paleta o un refresco.

**Rapidez:** Con esto se quiere dar a entender la agilidad en dar el servicio desde el momento que llegó el cliente al establecimiento hasta el momento en que se recibe el producto.

**Variedad en los helados:** Un surtido lo suficientemente extenso cómo para satisfacer diferentes gustos.

**Disponibilidad de un sabor específico:** Tener el sabor que se desea comprar al momento de ir a la heladería.

**Nuevos sabores:** Tener sabores diferentes cada mes para que no siempre sean los mismos y la clientela pueda probar algo nuevo cada mes.

**Localización:** Que la heladería esté situada en un lugar de fácil acceso.

**Sabor:** Que el sabor de los helados sea satisfactorio para los clientes.

**Helados a la vista:** Congeladores con cristal para poder ver los helados antes de pedirlos, y poder ver cuando se sirve un helado.

**Amabilidad:** Un servicio personal entre el cliente y el empleado, de manera que el cliente se sienta a gusto con el servicio.

**Prueba:** La posibilidad de probar los sabores antes de ordenarlos de manera que el helado que se elija sea a completa satisfacción.

**Mesas para los clientes:** La disponibilidad de mesas para que los clientes disfruten sus helados en un ambiente cómodo.

**Empleados uniformados:** Que los empleados usen uniforme durante todo el tiempo que atiendan en el mostrador.

**Flexibilidad:** El poder combinar de 2 o 3 sabores en un sencillo o pedir algo especial saliéndose del estándar.

Estos fueron los atributos que se consideraron importantes en una nevería. El siguiente paso fue el de elaborar una encuesta para ser aplicada en las inmediaciones de la heladería para sondear a los verdaderos clientes y determinar cuales son los atributos importantes para ellos.

Se busca que la encuesta se conteste en menos de 5 minutos de manera que no se moleste a la clientela. Por esto se determinó que solamente fueran tres respuestas y no cinco que darían un resultado con más detalle pero se podría dar el caso que los encuestados no tuvieran el tiempo o el conocimiento tan específico de los atributos y se obtuvieran resultados falsos.

La encuesta se aplica en el lugar de la heladería como se mencionó anteriormente para obtener los datos de los verdaderos clientes. Esto se hizo para no encuestar personas que no fueran clientes y desconocieran el producto. Otra encuesta que sería interesante realizar sería a las personas de la población en general para determinar que grado de conocimiento existe sobre este establecimiento, pero en esta encuesta no se consideró parte de este trabajo por estar más enfocada a mercadotecnia.

A continuación se explicará el por qué de cada pregunta tratando de cubrir todos los atributos que se mencionaron anteriormente:

En el encabezado se consideró importante obtener los datos de edad, sexo, para clasificar el tipo de clientela que se tiene. La ocupación se pidió buscando determinar el nivel socioeconómico de la clientela. La de saber si vive en Tepatlán o no es por el hecho de que mucha gente viene de las poblaciones cercanas a esta ciudad. Y por último el día de la semana, esto sirve para analizar junto con los datos anteriores cuando viene cada tipo de clientela.

1. ¿Te gustan los helados Thrifty?

Sí       No

Con esta pregunta se busca determinar si la muestra tomada es confiable o no de acuerdo a la tabla Estándar Militar 105D<sup>10</sup>. Esta tabla solo permite 5 negativas para aceptar o 6 para rechazar, de una muestra de 200 encuestas.

---

<sup>10</sup> BOWKER, A. H., Op. Cit., Pag 550

**2. ¿Cuántas veces has venido a Thrifty?**

- Una       De 1 a 5       De 5 a 20       Más de 20

Teniendo la frecuencia con la cual se visita la heladería se puede catalogar a los clientes y sacar un promedio de visitas por persona. Los rangos se determinaron tomando en cuenta la siguiente suposición; la nevería tiene aproximadamente 10 meses por lo que se estima que una persona que esté en el rango de 1 a 5 veces, es alguien que visita la nevería una vez al mes. El siguiente rango es para los clientes que vienen cada mes una o más veces. Y el último es un cliente cautivo que visita la heladería cada semana.

**3. Qué opinas de los precios de los helados Thrifty?**

- Baratos       Razonables       Arriba de lo normal

Actualmente se considera que los precios son de razonable a baratos tomando en cuenta los precios de productos similares en cantidad y calidad de otras neverías. Se quiere saber la opinión del público.

**4. ¿Qué opinas de el tamaño de los helados Thrifty?**

- Grande       Normal       Chico

Al igual que en la pregunta anterior analizando la competencia se cree que la gente tiene el concepto de que el tamaño de los helados es grande.

5. ¿Cómo te parece el que puedes probar los sabores antes de pedir uno?

Bien

Mal

Me da lo mismo

Se desea saber que opina la gente de este servicio ya que a la nevería le cuesta algo darlo pero no se tiene actualmente en el competidor más cercano y se considera cómo una forma de promoción.

6. ¿Cómo consideras la atención y la paciencia de los empleados al atenderte?

Buena

Normal

Mala

Este punto es muy importante en el servicio por no decir que el más importante. Las empleadas son los puntos de contacto con el cliente y son ellas las que dan la imagen y el servicio, este es el indicador para evaluar que opina la gente de la atención.

7. Consideras que el tiempo que esperas para ser atendido es:

Poco

Normal

Mucho

Este parámetro es otro punto clave en el servicio, actualmente el cuello de botella se da en las horas pico. Se busca determinar si es necesario aumentar el personal o disminuirlo.

8. ¿Crees que tenemos sabores suficientes para todos los gustos?

Sí       No

Con esto se busca saber si los clientes están satisfechos con los 31 sabores con los que se cuenta actualmente. Aunque no se pueden aumentar se puede mantener un inventario mayor en los de temporada para así lograr hasta 35.

9. ¿Consideras importante que esté el sabor que buscas?

Sí       No, busco otro sabor

Este punto es importante ya que determinara grandemente el nivel de inventario que se requiere.

10. ¿Consideras importante el que puedas mezclar en un cono sencillo 2 o 3 sabores?

Sí       No

Este es otro punto de servicio al cliente, se quiere ver que tan importante es para la clientela el poder salirse un poco del esquema tradicional de un sabor por helado.

11. ¿Consideras importante el que Thrifty tenga mesas para tomar tu helado?

Sí       No

Esta pregunta busca determinar si las mesas son un valor agregado al producto o se puede utilizar esa área para otro negocio de manera que el rendimiento sobre el terreno sea mayor.

12. ¿Consideras que el horario de Thrifty es apropiado? Lu-Sa 11-9 Do 11-10

Sí       No      Propuesta : \_\_\_\_\_

Este horario se fue determinando con el tiempo por el volumen de ventas en cada hora, pero se quiere saber si es el correcto o es necesario ampliarlo.

13. ¿Cómo consideras la limpieza en los baños de helados Thrifty?

Buena       Normal       Mala

La limpieza es crítica siendo que es un giro de alimentos, los baños no se usan mucho pero aun así se busca la opinión de la gente. Muchas veces los baños son el patrón para decir si un lugar está limpio o no.

14. ¿Cómo consideras la limpieza de los mostradores de helados Thrifty?

Buena             Normal             Mala

Los mostradores junto con los congeladores son puntos críticos, la limpieza de estos es indispensable por que es aquí en donde se exhibe el producto.

15. ¿Cómo consideras la limpieza de el área de las mesas de helados Thrifty?

Buena             Normal             Mala

Las mesas muchas veces quedan sucias por que los clientes no ponen la basura en los botes y no se tienen mesero que pasen a limpiarlas en el momento.

16. ¿Qué es lo que más te gusta de helados Thrifty?

El servicio    Los Sabores    El lugar    Limpieza    \_\_\_\_\_

En esta pregunta se busca clasificar los atributos anteriores en 4 categorías básicas y dejar una en blanco para las propuestas.

17. ¿Qué es lo que menos te gusta de helados Thrifty?

El servicio    Los Sabores    El lugar    Limpieza    \_\_\_\_\_

Al igual que el la anterior, solo que en esta se busca lo opuesto.

### 18. ¿Qué otra cosa te gustaría que vendiéramos?

---

Este negocio tiene sus temporadas por lo que se quiere diversificarlo para tener beneficios económicos todo el año por medio de productos alternativos que los clientes quieran.

### 19. ¿Qué sugieres para mejorar helados Thrifty?

---

Esta pregunta abierta es para recoger cualquier sugerencia que se haya omitido en las preguntas anteriores.

#### 5.1.3. Uso inadecuado de los resultados de las investigaciones.

Realizar encuestas de mercado es sólo la primera parte para entender a un cliente. Una compañía de servicio debe además usar los resultados de una manera útil. Cuando los gerentes no leen los resultados de las encuestas porque están muy ocupados con los retos del día, cuando no entienden cómo interpretar esa información por ser muy compleja o técnica, o cuando no se confía en los resultados; las compañías caen en el error de no usar los recursos que tienen a la mano y hacen que esta brecha se agrande.

Para solucionar este problema los gerentes deben de aprender a utilizar la información y convertirla en acciones útiles. Aún las investigaciones más comprensivas no ayudan a las compañías a mantenerse más en contacto a menos que la información llegue a las personas indicadas en un corto tiempo.

#### **5.1.4. Falta de interacción entre gerentes y clientes.**

En algunas compañías de servicio, especialmente aquellas que son pequeñas y muy localizadas, los dueños o gerentes puede que estén en contacto continuo con los clientes por lo que obtienen la información de primera mano de sus clientes. Pero en compañías grandes los gerentes no siempre tienen esta oportunidad. El primer ejemplo es el caso de esta compañía, los dueños están en la caja y con esto se dan cuenta cuales son las necesidades de los clientes y que tipo de clientes son los que se tienen.

Los gerentes pueden pasar más tiempo en el mostrador, conviviendo con los clientes y experimentando el servicio. Un programa formal que aliente la convivencia informal es regularmente la mejor manera de asegurarse que exista este contacto.

## **5.2. Comunicación vertical inadecuada.**

El personal de contacto está regularmente con los clientes a través de esta convivencia ellos llegan a entender muy bien las necesidades de los clientes. Si esta información que ellos saben puede ser pasada a los niveles superiores, los niveles superiores entenderían cuales son los puntos que deben mejorar. Cuando estos canales de comunicación están cerrados, los altos niveles de la administración no reciben retroalimentación acerca de los problemas de los clientes y cómo van cambiando sus expectativas.

Sam Walton, fundador de Wal-Mart una vez mencionó: " Nuestras mejores ideas vienen de los muchachos de almacén y entregas ".<sup>11</sup>

Las compañías pueden utilizar una serie de estrategias para lograr exitosamente la comunicación vertical. No debemos olvidar que la mayoría de los negocios están dirigidos desde el mostrador. Una gran parte del trabajo de los gerentes es escuchar a los empleados de niveles inferiores.

## **5.3. Demasiados niveles administrativos en la estructura de la empresa.**

El número de niveles ejecutivos que separan la alta gerencia de el nivel de los empleados de contacto, afecta directamente el tamaño de esta, la primera

---

<sup>11</sup> Zeithaml, A. V., Op. Cit. , Pag. 63

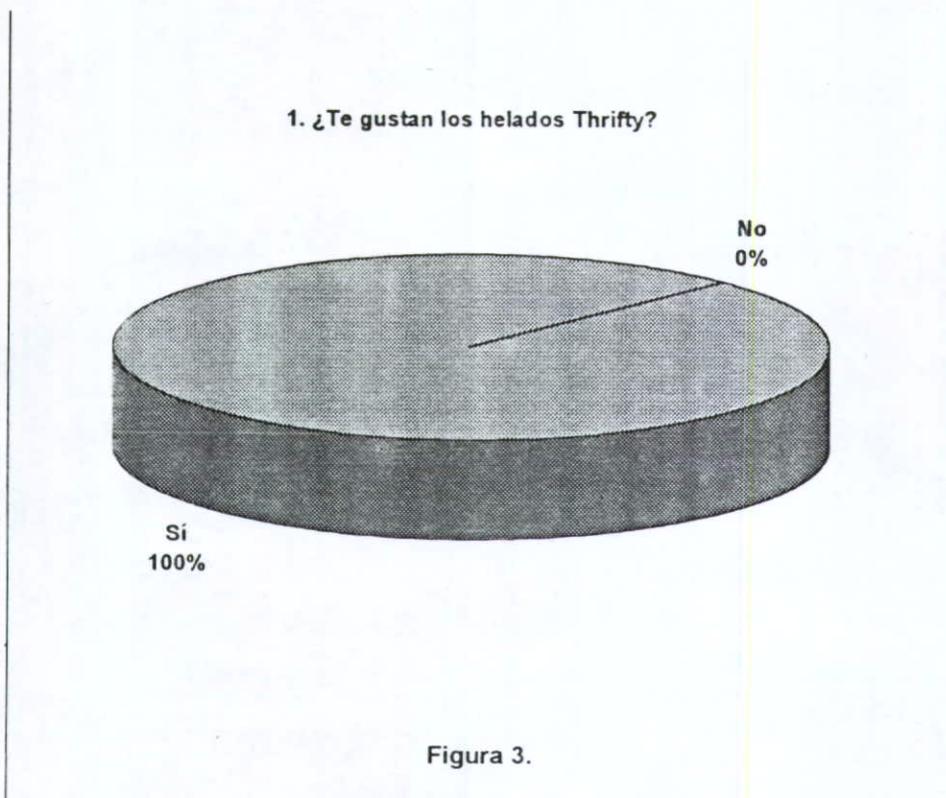
brecha. Muchos niveles crean barreras en la comunicación, los gerentes son los que establecen los estándares de servicio, mientras que los que dan este servicio son los niveles más bajos de la organización.

Muchas grandes organizaciones, han reconocido la importancia de reducir estos niveles que sólo las hacen lentas para adaptarse a los cambios. Mientras que quitar estos niveles puede ser un proceso doloroso a corto plazo para los empleados, a largo plazo los beneficios de flexibilidad y creatividad hacen que valga la pena.

De igual manera sucede con la alta gerencia al tratar de comunicar la información a los niveles inferiores, esta información se ve obstruida por el gran número de niveles existentes entre ellos.

Con esto concluimos lo que sería nuestra primera brecha que se debe de cerrar para alcanzar la calidad total en el servicio.

#### 5.4. Resultados de la encuesta



Esta pregunta es para comprobar si la encuesta puede ser tomada como válida, tomando en cuenta lo que ya se explicó anteriormente del AQL. Para que esta encuesta sea aceptada es necesario que las respuestas negativas no pasen de 5, al revisar todas las encuestas no se encontró ninguna que fuera negativa por lo que se acepta esta encuesta.

## 2. ¿Cuántas veces has venido a Thrifty?

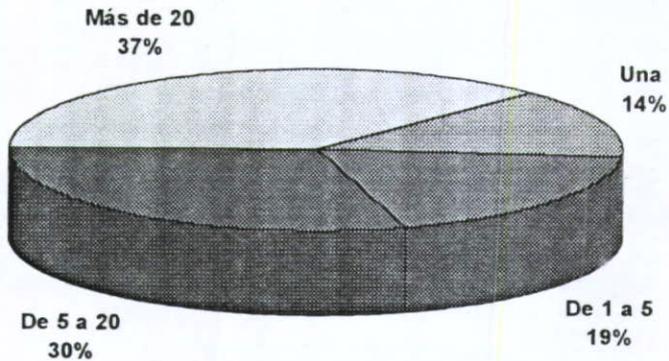


Figura 4.

Como se puede apreciar en este gráfico la mayoría de los clientes han venido a la nevería más de 20 veces, esto significa que el 37% de las personas vienen un promedio de 1 vez por semana. El 30% que es el siguiente porcentaje visitan la nevería de 1 a 5 veces por mes. Las personas que han venido a la nevería de 1 a 5 veces representan el 19% de la clientela. Por último, para el 14% de los clientes es su primera vez que vienen. Estos últimos son el mercado futuro, reteniendo este 14% se pueden incrementar las ventas en esta misma proporción.

### 3. ¿Qué opinas de los precios de helados Thrifty?

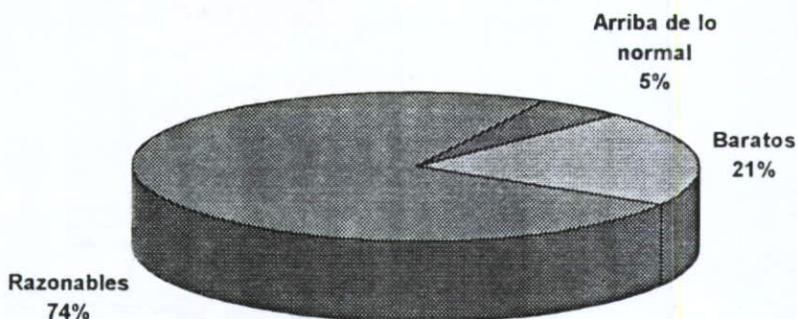


Figura 5.

Con esta pregunta nos podemos dar cuenta de varias cosas, la primera y la más importante es, los precios están orientados al mercado, solamente el 5% de las personas consideran que son elevados los precios. Otro detalle que nos revela esta pregunta es el siguiente, el 21% de los clientes los consideran baratos por lo que se podría introducir un producto de mayor calidad a un precio más elevado. En general, los precios parecen estar bien ya que el 74% de los clientes así lo consideran.

#### 4. ¿Qué opinas del tamaño de los helados Thrifty?

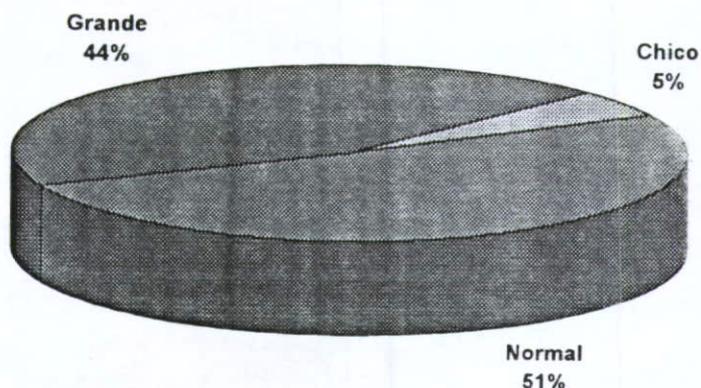


Figura 6.

El tamaño real de los helados es mayor al de la competencia por el mismo precio. Al parecer solamente el 44% de los clientes lo han notado. Es importante comunicarlo a el 51% de aquellos clientes que lo consideran normal. Y ver si el 5% de las personas que consideran que el helado es chico se dan cuenta de la reflexión anterior o ver el motivo por el cual esperan una nieve de mayor tamaño.

En este último 5% es necesario analizar cuales son las expectativas y en base a que están fijadas. O quizás hayan contestado esto con la esperanza de que se aumente el tamaño de las nieves por medio de una respuesta falsa.

5. ¿Cómo te parece el que puedas probar los sabores antes de pedir uno?

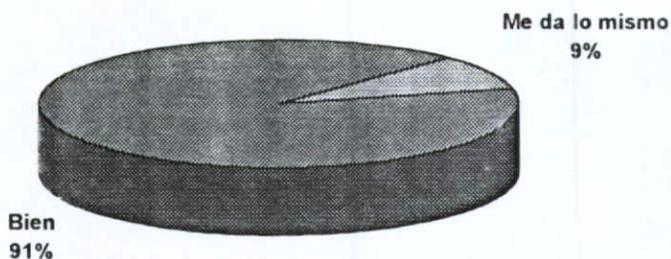


Figura 7.

El 91% de los encuestados contestaron que les parece bien el poder probar los sabores antes de ordenarlos. Esto quiere decir que la política de dar a probar los helados es buena.

Solamente el 9% de los clientes opinaron que les daba lo mismo el poder probar los helados antes. Con esto se reafirma esta política.

6. ¿Cómo consideras la atención y la paciencia de los empleados al atenderte?

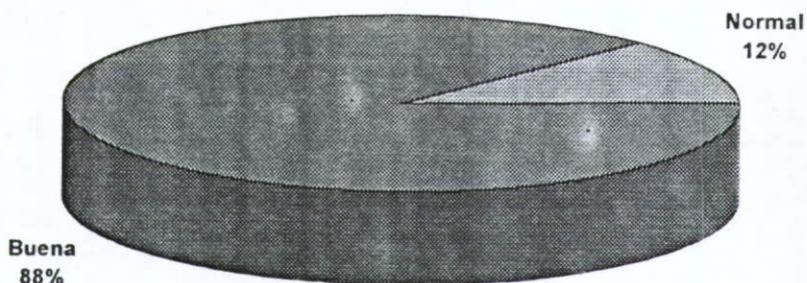


Figura 8.

El 88% de los clientes consideran que la atención que reciben por parte de los empleados es buena. El 12% de las personas consideró que la atención era normal.

No se presentó ninguna respuesta sobre la atención mala. Esta pregunta nos sirve para darnos cuenta que las expectativas de los clientes se están cumpliendo satisfactoriamente.

7. Consideras que el tiempo que esperas para ser atendido es:

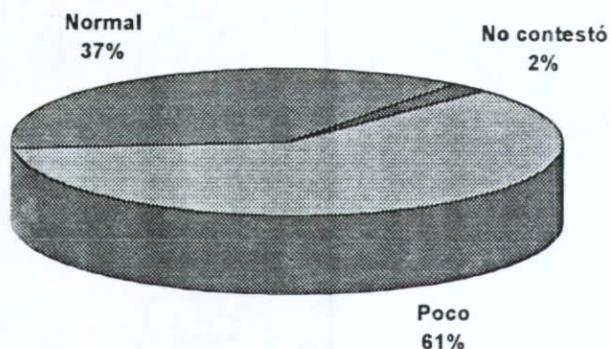


Figura 9.

El 61% de los clientes consideran que son atendidos en menos tiempo de lo que tenían fijadas sus expectativas. Esto es muy bueno por que le da imagen a la nevería. El 37% consideran que el servicio es normal, esto no es malo ya que las expectativas de los son completadas normalmente. Y por último el 2% no contestó, esto puede significar que no tienen un punto de referencia o simplemente el tiempo no les importa.

8. ¿Crees que tenemos sabores suficientes para todos los gustos?

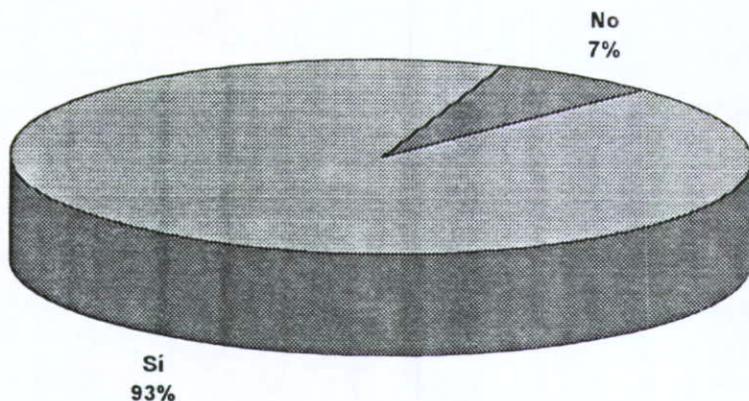
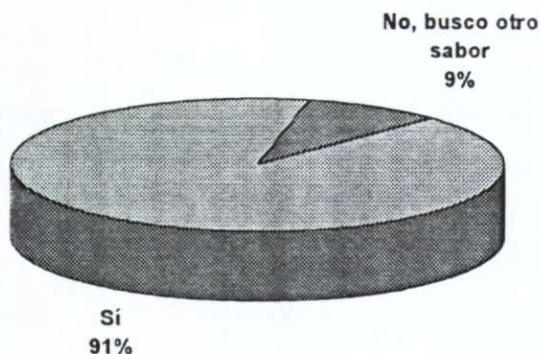


Figura 10.

Esta pregunta era para saber si las personas están satisfechas con los sabores existentes, el 93% de los clientes consideran que los sabores son suficientes, mientras que un 7% creen que hacen falta sabores.

Aunque los sabores no dependen de esta nevería se puede sugerir a E.U. algún sabor que sea muy necesario para los gustos de los mexicanos.

**9. ¿Consideras importante que este el sabor que buscas?**



**Figura 11.**

Como se puede ver el 91% les gusta encontrar el sabor que buscan por lo que es necesario tener un inventario muy bien administrado de manera que no se tengan faltantes de ningún sabor. El 9% de los clientes no les importa escoger otro sabor si no está el de su preferencia. Aunque muchas personas contestaron que es muy necesario que este el sabor que buscan son realmente pocas las que saben al llegar cual es el sabor que desean. La gran mayoría hacen su elección ahí mismo.

10. ¿Consideras importante el que puedas mezclar en un cono sencillo 2 o 3 sabores?

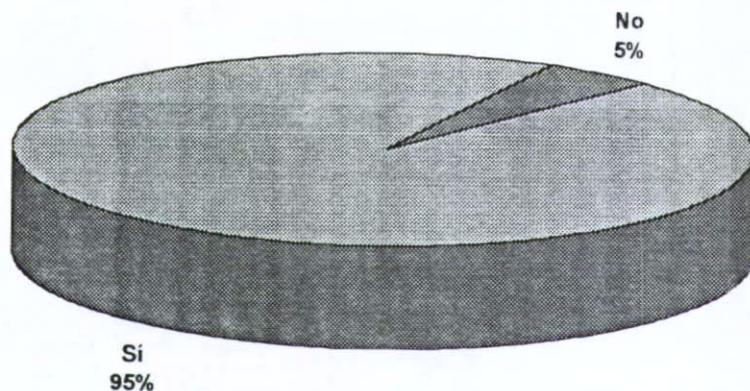


Figura 12.

El 95% de los clientes consideran importante que puedan mezclar 2 o 3 sabores en un mismo cono. Esto es bueno saberlo para usarlo como estrategia en un futuro contra la competencia.

El 5% no considera buena esta opción, esta respuesta suena incoherente ya que es un beneficio y no afecta en nada a la clientela.

11. ¿Consideras importante el que Thrifty tenga mesas para tomar tu helado?

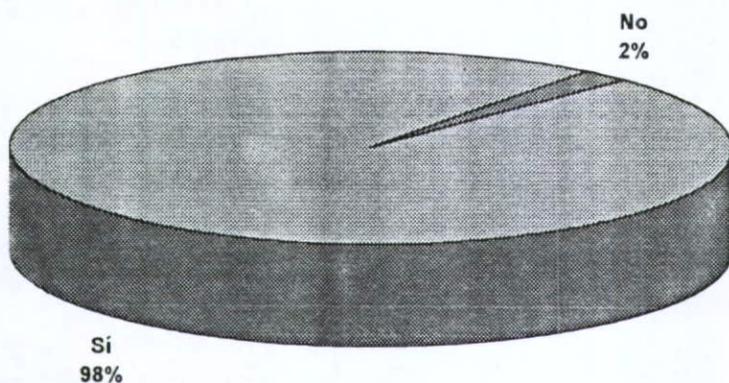


Figura 13.

Esta es otra cualidad que se tiene sobre la competencia pero necesita mucho espacio que podría ser utilizado en otro negocio para hacer más rentable el terreno. Al parecer no se hará eso ya que el 98% de las personas consideran importante la posibilidad de tomar su helado, sentados en una mesa.

12. ¿Consideras que el horario de Thrifty es apropiado?  
Lu-Sa 11-9 Do 11-10

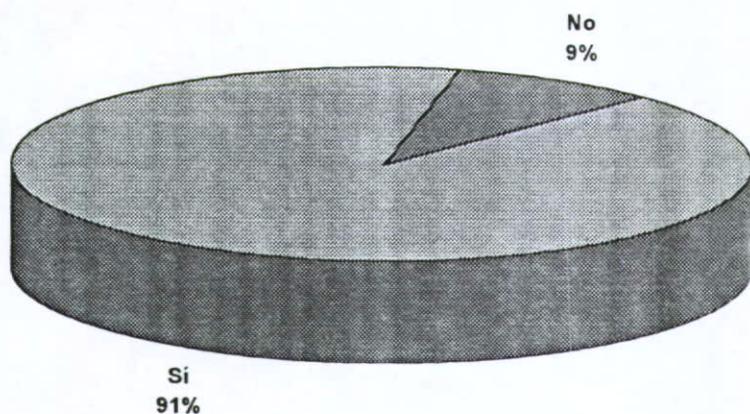
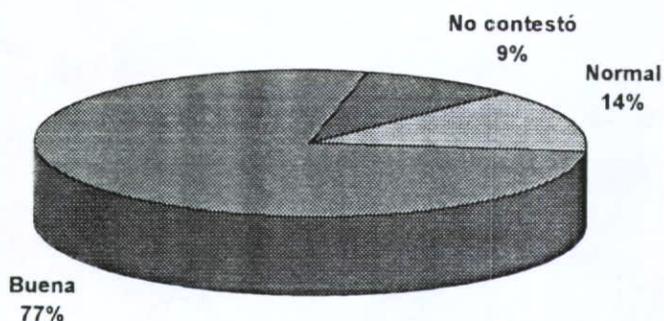


Figura 14.

Esta pregunta buscaba averiguar si se podría recortar el horario para ahorrar en salarios o era necesario ampliarlo para satisfacer las necesidades de los clientes. Al parecer el 91% está de acuerdo con el horario mientras que un 9% desea que la hora de cerrar se recorra una hora más los Viernes y los Sábados. También se puede abrir hasta las 12 ya que antes de esta hora nadie desea un helado.

**13. ¿Cómo consideras la limpieza en los baños de helados Thrifty?**



**Figura 15.**

Nadie consideró que fuera mala la limpieza en los baños. El 9% no contestó por nunca haberlos usado o no recordar.

El 77% consideró que la limpieza es buena y solamente el 14% que es normal. En los dos casos las expectativas son cumplidas o sobrepasadas.

14. ¿Cómo consideras la limpieza en los mostradores de helados Thrifty?

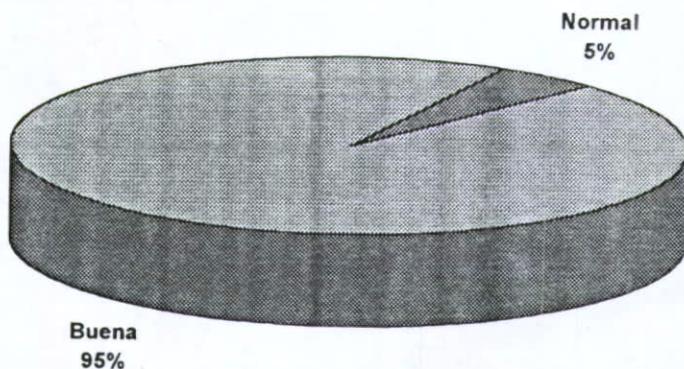


Figura 16.

Los mostradores son los congeladores en donde se exhibe la nieve, es muy importante la limpieza en este lugar por que es la carta de presentación ante los clientes.

El 95% considera que es buena pero el 5% la consideran normal por lo que es necesario tomar en cuenta esto para mantener un cuidado más cercano en este punto.

15. ¿Cómo consideras la limpieza en el área de las mesas de helados Thrifty?

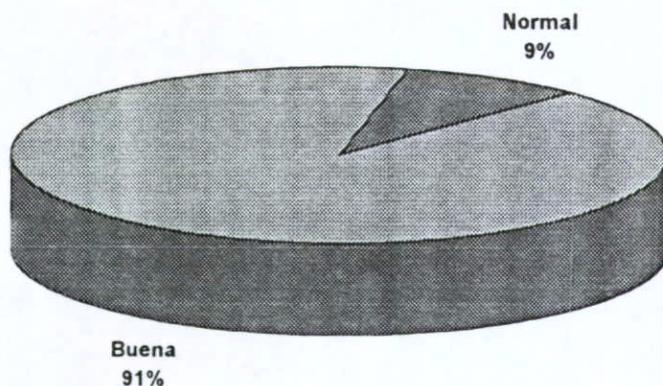


Figura 17.

Esta área es muy difícil de mantener en buenas condiciones por que no se tienen meseros que recojan las mesas y las limpien periódicamente. Los clientes forman parte del servicio al depositar su basura en los botes, cuando esto no sucede las mesas quedan sucias para los clientes posteriores. A pesar de esto el 91% de las personas creen que la limpieza es buena y el 9% piensan que es normal.

16. ¿Qué es lo que más te gusta de Thrifty?

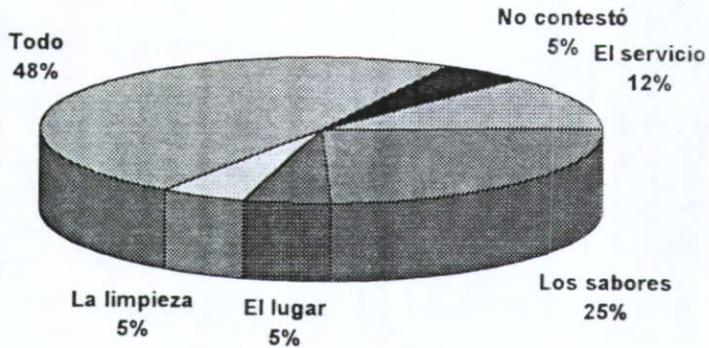


Figura 18.

La mayoría de los clientes que forman el 48% consideran que todo está bien, el sabor es la segunda cualidad con un 25%.

El servicio tiene un 12% a su favor y el lugar y la limpieza están con el mismo porcentaje el 5%. Mientras que 5% de los clientes no contestaron.

17. ¿Qué es lo que menos te gusta de helados Thrifty?

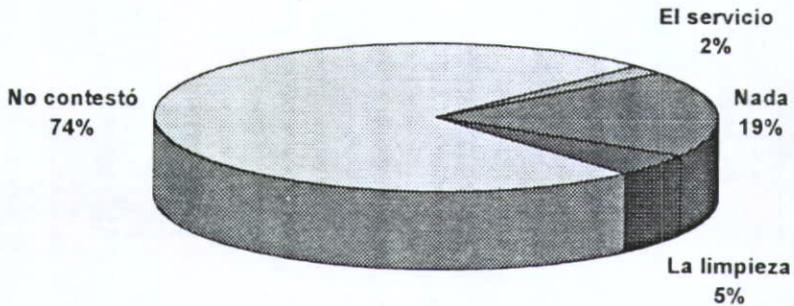


Figura 19.

El 74% de los clientes no contestaron. Tomando una postura optimista se podría decir que no encontraron ningún motivo que fuera malo.

Para el 19% nada está mal, el 5% consideró que la limpieza está mal y necesita atención mientras que un 2% sugieren que el servicio es el que debe de mejorar.

6. BRECHA 2: LOS ESTANDARES DE  
CALIDAD EQUIVOCADOS

Cómo se mencionó en el capítulo anterior, entender las expectativas del cliente es el primer paso al momento de dar un servicio de calidad. Una vez que los gerentes entiendan de manera precisa lo que los clientes desean, es entonces cuando se enfrentarán a un segundo reto: usar este conocimiento para fijar estándares de calidad para la organización. La gerencia puede no desear (o poder) poner los sistemas en su lugar para igualar o exceder las expectativas del cliente. Una variedad de factores incluyendo restricciones de recursos, metas a corto plazo, condiciones de mercado o indiferencia por parte de la gerencia pueden agrandar esta brecha.

Muchos ejecutivos no pueden o no quieren cambiar los sistemas de servicio para mejorar la percepción de los clientes. Hacer esto frecuentemente requiere alterar los procesos mediante los cuales el trabajo es logrado. Otras veces, los cambios requieren nuevo equipo y tecnología. Los cambios también necesitan que los ejecutivos de diferentes partes de la compañía se reúnan para obtener una visión global del servicio de calidad desde el punto de vista de los clientes. Y en la mayoría de las veces se requiere una actitud abierta para aceptar las diferentes estructuras y formas de monitorear la forma en que los servicios son generados.

En el siguiente esquema se explicará la brecha dos y los factores que contribuyen a que ésta se de:

## PERCEPCIONES GERENCIALES DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE.

Factores que contribuyen:

- 1.- Compromiso inadecuado de la gerencia hacia el servicio de calidad.
- 2.- Creer que las expectativas del cliente son imposibles de cumplirse.
- 3.- Una estandarización inadecuada de tareas.
- 4.- Falta de metas.

## ESPECIFICACIONES DE UN SERVICIO DE CALIDAD.

### 6.1. Compromiso inadecuado de la gerencia hacia el servicio de calidad.

Cuando la gerencia no está comprometida en brindar un servicio de calidad es casi seguro que esta brecha es bastante grande. Muchas compañías prefieren enfatizar en objetivos, cómo reducción de costos o metas a corto plazo ya que son más fáciles de medir; por lo que se descuida el servicio .

Estas compañías creen estar comprometidas con el servicio, pero su compromiso es solamente interno. El servicio de calidad en muchas empresas

significa cumplir con estándares de productividad o eficiencia, muchas de las cuales los clientes no ven ni desean. En otras compañías, la calidad se define en términos de alta tecnología para mantener el paso de la competencia, este tipo de cosas sólo incrementan el precio, que los clientes no querrán pagar.

Estar comprometido con un servicio de calidad va más allá que el cumplir estándares internos o de la competencia; es dar un servicio que los clientes perciban cómo de alta calidad.

El servicio de calidad requiere liderazgo y compromiso por parte de la alta gerencia. Los empleados de contacto y los mandos intermedios, no puede mejorar el servicio sin un fuerte liderazgo de la gerencia.

Un líder debe de ser el primero en llegar y el último en irse, los líderes dirigen con el ejemplo, los líderes deben de motivar a su gente, hacerlos saber que quieren ver de lo que son capaces.

Si la clave para fijar estándares de calidad es el compromiso de la alta gerencia, los mandos intermedios son los que se deben de comprometer para que estos estándares funciones. Si los mandos intermedios sienten que el servicio de calidad es otro programa de mas, lo único que se va a lograr es que se resistan a él. Si los mandos intermedios no comunican a sus unidades de trabajo los nuevos estándares de servicio, y los refuerzan y apoyan motivándolos, la calidad nunca

se va a lograr. Los mandos intermedios son los responsables de que los esfuerzos hacia la calidad en el servicio sean notados y apreciados, se debe de dar incentivos.

## **6.2. Creer que las expectativas del cliente son imposibles de cumplirse.**

Esta brecha es fuertemente aceptada por lo que los gerentes piensan acerca de la imposibilidad de realizar un servicio. Existe el conocimiento de lo que los clientes desean, pero los medios para lograr esas expectativas aparentemente no se tienen. Puede ser cierto que la tecnología actual para mejorar un servicio no exista, que se tengan límites de presupuesto y que las expectativas y demandas de los clientes son muy rígidas y poco realistas. En estos casos, los gerentes no tienen otra oportunidad que decidir que estas expectativas son imposibles. El percibir la imposibilidad de un servicio es muchas veces el resultado de un pensamiento cerrado a corto plazo o la falta de un pensamiento creativo por parte de los gerentes.

Una forma para reducir esta brecha es estar abierto a la innovación, ser perceptivo a las diferentes y mejores formas de hacer negocios. Pensar en grande es la clave para encontrar soluciones a lo aparentemente imposible. Gerentes en compañías exitosas de servicios, sienten que casi cualquier cosa que un cliente quiera es posible. Estas personas están dispuestas a cambiar la

forma de hacer negocios, si es necesario, y de invertir dinero, tiempo y esfuerzo para lograr la satisfacción de sus clientes.

### **6.3. Una estandarización inadecuada de tareas.**

El poder trasladar las percepciones gerenciales a estándares específicos de calidad depende del grado en el que las tareas puedan ser estandarizadas. Algunos ejecutivos y gerentes creen que los servicios no pueden ser estandarizados, ellos creen que los servicios deben de estar hechos a la medida de cada cliente. De alguna manera, el estandarizar tareas se entiende como ser impersonal, inadecuado y no hacer las cosas pensando en el cliente. Pero más allá e eso ellos creen que los servicios son muy intangibles para ser medidos. Esta visión sólo lleva a tener unos estándares muy vagos, con poca o ninguna medición y retroalimentación.

Aún en aquellos servicios que están hechos a la medida de cada cliente, algunos aspectos del servicio, se pueden hacer rutina. De esta forma todas esas tareas que son rutinarias, pueden ser delegadas a personas con menos experiencia para que así los expertos dediquen más tiempo a sus clientes en aquellas cosas específicas de cada cliente.

La estandarización de tareas se puede hacer de tres maneras:

*1.- Sustitución de personal de contacto con tecnología rígida:* Esto libera al personal de contacto de aquellas tareas rutinarias y les da más tiempo para atender al los clientes en aquellas tareas que no se pueden estandarizar. Ejemplos de esto son los cajeros permanentes, lavados automáticos de autos, el nuevo sistema para tomar pedidos del restaurante Arby's.

*2.- El uso de tecnología suave o métodos de trabajo:* Un ejemplo de tecnología suave se ilustra en las barras de ensaladas de diferentes restaurantes, en los cuales se cambió la manera personalizada de servir ensaladas. Cuando se trata de desarrollar tecnología suave las compañías entienden mejor los procesos mediante los cuales se producen los servicios; con esto la compañía puede fijar estándares de servicio más fácilmente.

*3.- Es una combinación de los dos puntos anteriores.*

Otra ventaja importante que se obtiene de estandarizar operaciones rutinarias es que la compañía puede liberar recursos para utilizarlos en otras tareas y con esto personalizar más el servicio a sus clientes. La estandarización conseguida por medio de tecnología rígida o suave reduce esta brecha. El proceso de estandarización facilita fijar metas, lo que se verá en la siguiente parte.

#### 6.4. Falta de metas.

Aquellas compañías que tienen éxito en dar un servicio de calidad, se reconocen por establecer metas o estándares que guíen a sus empleados en el momento de ofrecer un servicio. Es de importancia crucial el hecho de que estas metas estén basadas en los requerimientos y expectativas de sus clientes y no en los estándares internos de la compañía. Mientras que pueda existir una gran similitud entre los requerimientos de los clientes y los estándares de la compañía, no son los mismos y algunas veces las compañías miden características que a los clientes no les importan y dejan a un lado aquellas que para los clientes son importantes.

Las metas efectivas de los servicios de calidad tienen varias características comunes. Lo más importante es que están basadas en los requerimientos de los clientes. Deben de ser específicas y claras. Los empleados deben aceptar estas metas por que de otra forma sólo se consigue resistencia por parte de ellos, muchas compañías establecen estándares sobre el tiempo que deberían de tardar las actividades más no sobre el tiempo que en realidad tardan. Los gerentes deben de dar prioridades a las diferentes actividades ya que algunas veces no se pueden cumplir todas al mismo tiempo y hacer énfasis en aquellas que son más importantes. Para que una meta sea efectiva debe de ser medida regularmente. Sin estas mediciones y retroalimentaciones, las correcciones a los problemas de calidad nunca ocurrirían. Finalmente, los estudios demuestran que los niveles de

desempeño más altos que se han logrado son obtenidos con metas retadoras pero realistas. Si las metas no tienen un reto, los empleados pierden la motivación para alcanzarlas. Pero por otro lado, si estas metas son irreales los empleados se sienten frustrados al no poder alcanzarlas.

## 7. BRECHA 3: LA BRECHA DEL DESEMPEÑO

En algunos casos la gerencia entiende las expectativas de cada cliente y fija las especificaciones ya sea formal o informalmente, y aún así el servicio que da la organización queda corto con respecto a las expectativas del cliente. La diferencia entre las especificaciones del servicio y el servicio real está la brecha del desempeño: Esto es cuando los empleados no son capaces o no desean dar el servicio al nivel necesario.

La oportunidad para errores y malentendidos se da siempre que exista un contacto entre proveedores de servicios y clientes. Los dos actúan de acuerdo a su cultura, actitudes, estados de ánimo y lenguaje. Existe una mayor variabilidad en aquellos servicios donde existe mucha mano de obra que en los que la maquinaria domina el servicio.

El servicio de calidad sufre cuando los empleados no están dispuestos a dar el servicio al nivel requerido. El desempeño de los empleados puede ser descrito como un esfuerzo discreto, la diferencia entre la cantidad máxima de esfuerzo y cuidado que puede poner un individuo en su trabajo y el mínimo esfuerzo que requiere el no ser despedido o penalizado. Empleados que empiezan dando el 100% de su esfuerzo pueden disminuir en unas pocas semanas o meses. Esto ocurre porque ellos han tenido que lidiar con largas líneas de espera, muchos clientes poco razonables, muchas reglas y regulaciones, y muy pocas palabras de aliento. Esto también ocurre cuando ellos observan que pocos de sus asociados dan el 100%.

En otros casos los prestadores de servicios, simplemente no tienen la habilidad para dar los servicios a ese nivel. Una organización que ofrece sueldos muy bajos difícilmente podrá atraer a gente capaz, o puede fallar al no entrenar a su gente adecuadamente. Otro problema es la alta rotación de personal por lo que los trabajadores ocupan puestos superiores antes de estar listos para ellos.

A continuación se presenta un esquema explicativo de los factores que hacen que se suscite esta brecha 3.

### **ESPECIFICACIONES DE UN SERVICIO DE CALIDAD**

Factores que contribuyen:

- 1.- Ambigüedad de puestos.
- 2.- Conflicto de los puestos.
- 3.- Empleados incapaces para el trabajo.
- 4.- Tecnología deficiente para el trabajo.
- 5.- Sistemas de control inapropiados.
- 6.- Falta de control en situaciones críticas
- 7.- Falta de trabajo en equipo.

**ENTREGA DEL SERVICIO.**

## 7.1. Ambigüedad de puestos.

Cuando los empleados no poseen la información o el entrenamiento necesario para desempeñar sus trabajos adecuadamente, ellos experimentan una ambigüedad de puesto. Ellos no están seguros acerca de lo que los gerentes o supervisores esperan de ellos y cómo satisfacer esas expectativas. No tienen el entrenamiento o las habilidades para proveer el servicio necesario para satisfacer a los clientes. Aún más, no saben cómo será evaluado y premiado su desempeño. El entrenamiento en algunas compañías llega demasiado tarde.

La gerencia puede usar cuatro herramientas claves para clarificar los papeles de sus empleados: comunicación, retroalimentación, confianza y competencia. Primero los empleados necesitan información precisa sobre su papel en la organización, comunicación frecuente y específica de la gerencia y de los supervisores acerca de lo que se espera de ellos. También necesitan conocer las metas, estrategias, objetivos, y filosofías de la compañía y de sus propios departamentos. Necesitan información completa acerca de los productos y servicios que ofrece la compañía, y necesitan conocer a los clientes de la compañía, quienes son, qué esperan y cuáles son los problemas con los que se encuentran al usar el servicio.

Después los empleados necesitan saber que también están desempeñando su trabajo comparado con los estándares y expectativas que los gerentes fijaron

para ellos. La retroalimentación refuerza a los empleados cuando su desempeño es bueno y les ofrece la oportunidad de corregirse cuando su desempeño es malo. Esta retroalimentación no tienen que venir necesariamente de la gerencia, cada persona puede evaluar su trabajo comparándolo con los estándares de calidad.

Finalmente los empleados necesitan sentirse confiados y competentes en sus trabajos. Los programas de capacitación deben de ser diseñados para incrementar los niveles de confianza y competitividad, que resulta en una mayor claridad que ayuda a cerrar esta brecha.

*Entrenamiento Técnico:* Es necesario que las empresas capaciten a su personal en actividades técnicas para dar un servicio; pero algunas veces se desarrollan nuevos servicios con mucha complejidad en muy poco tiempo lo que ocasiona que el personal no esté totalmente capacitado para este tipo de servicios.

*Entrenamiento en habilidades interpersonales:* Tratar con clientes puede ser muy difícil, particularmente cuando los clientes son muy exigentes, tienen prisa, no están satisfechos o están enojados. Por este motivo es necesario este tipo de entrenamiento. Una manera muy efectiva para concientizar a los prestadores de servicio sobre lo que sienten los clientes es la de ponerlos en el lugar del cliente para que así los comprendan mejor.

Enseñar a los empleados acerca de los clientes. A pesar de que regularmente los empleados de contacto conocen muy bien a sus clientes. Es necesario que los gerentes informen a estos empleados sobre la nueva información que ellos reciben de los clientes. Entre mejor conozcan los empleados de contacto a los clientes y sus problemas mejor los podrán servir.

## **7.2. Conflicto de los puestos.**

Los empleados de compañías de servicio frecuentemente experimentan conflictos en sus trabajos, sienten que no pueden satisfacer todas las demandas de todos los individuos a los que tienen que atender. Muchas veces esto ocurre por que muchos clientes necesitan o quieren ser atendidos al mismo tiempo. el conflicto en los puestos frecuentemente resulta cuando la gerencia antepone las ventas al servicio, y esperan que los empleados vendan al mismo tiempo que sirven. Los empleados frecuentemente se sienten en el dilema de hacer caso a las expectativas de la compañía o las de servir al cliente.

La dicotomía entre el servicio y las ventas no es el único conflicto que experimentan los empleados. Los gerentes de organizaciones de servicio pueden crear sin darse cuenta conflicto de puestos para sus empleados, a través de un excesivo papeleo o trabas innecesarias, cuando les exigen a sus empleados que documenten cada acción que realicen. Por último otra fuente de conflictos en los

puestos es la sobrecarga de trabajo que resulta del excesivo contacto con muchos clientes, que lleva a los empleados a dar un servicio sin emociones.

Además de tener un efecto negativo en la satisfacción de los empleados y su desempeño en la organización, los conflictos de puesto incrementan el ausentismo y la rotación de personal. Una compañía de servicios que reconoce los conflictos inherentes a cada trabajo llega muy lejos al momento de eliminar el estrés de los empleados y de la organización.

Si la compañía define los puestos de trabajo y los estándares en términos de las expectativas de los clientes, los conflictos se reducen. Muchas compañías involucran a los empleados en el proceso de fijar estándares, creyendo que ellos son los que mejor conocen ese puesto. La ventaja de esta estrategia es que los empleados se sienten responsables por los cambios en el servicio, tienen una clara idea de lo que se espera de ellos, y aceptan el cambio por que ven la razón para cambiar el proceso.

Los conflictos pueden ser minimizados reforzando el cambio de los recursos humanos de entre áreas de trabajo. Utilizando mediciones de desempeño enfocadas a los clientes y no a las eficiencias internas. Otra forma es la de entrenar a los empleados para dar prioridades y administrar su tiempo.

### **7.3. Empleados incapaces para el trabajo.**

Muchos de los problemas de servicio ocurren cuando el personal no está capacitado para ese puesto. Los puestos de contacto con los clientes suelen estar en la parte más baja del organigrama, el personal que tiene estos empleos están entre las personas menos educadas y con los menores sueldos de la compañía. Como resultado, tienen deficiencias en su lenguaje, relaciones interpersonales, u otras cualidades necesarias para servir a los clientes. Las compañías de servicio por lo regular tienen mucha rotación de personal a niveles de personal de contacto y se ven obligadas a conseguir gente rápidamente, aun sin tener las cualidades necesarias. Los gerentes regularmente no le dan la suficiente importancia a un proceso de selección de personal. Un sentimiento común entre los empleados de bajo sueldo es el de que cada quién recibe lo que paga.

### **7.4. Tecnología deficiente para el trabajo.**

Un servicio de calidad también depende de las herramientas o tecnologías necesarias por los empleados para el trabajo. La tecnología y el equipo, como computadoras o equipo de diagnóstico, pueden mejorar el desempeño de los empleados. Una tecnología confiable debe de estar disponible para dar un servicio de alta calidad. Equipo inadecuado o falta del mismo pueden ocasionar interferencia en el desempeño de los empleados.

Las compañías exitosas dependen de una cuidadosa selección de personal y tecnología. Una filosofía buena en este caso sería: Contratar a la mejor gente, darles el mejor entrenamiento y compensaciones posibles, y ellos darán una eficiencia y servicio de alta calidad que se puede traducir a ganancias. El orden debe de ser gente, servicio y ganancias. Se necesitan nuevos métodos para contratar y retener gente en los bajos niveles de la organización. Una propuesta que ha dado resultado es la de contratar gente sin las cualidades apropiadas y capacitarlas no solo en su trabajo sino en su vida personal antes de exigirles algo. Debemos de darle a las personas algo para poder recibir, las personas dan lo que reciben. Las personas que ven un futuro en la organización son las que realizan su trabajo con satisfacción y lealtad. Capacitar al personal en otras áreas de la compañía cuando no se tiene una carga de trabajo muy dura, genera una fuente de personal seguro para tiempos difíciles.

#### **7.5. Sistemas de control inapropiados.**

En muchas organizaciones, el desempeño de los empleados es medido en unidades como, unidades por hora o ventas por día. Con este tipo de controles, el desempeño de los individuos es monitoreado y premiado no por el servicio de calidad, sino por las metas internas de la compañía. Este tipo de medidas solamente son inapropiadas o insuficientes para medir el desempeño de los empleados relacionado con la prestación de servicios.

En situaciones de servicio donde lo importante es ofrecer al cliente un servicio a su satisfacción, el desempeño puede ser monitoreado en términos de comportamiento. Los controles de comportamiento consisten principalmente en observaciones y otros reportes sobre la forma de trabajar y comportarse de los empleados.

Un ingrediente vital para un servicio de excelente calidad es el reconocer el desempeño de los empleados. Estos deben de ser monitoreados continuamente, comparados con los estándares de servicio, y premiados por rendimientos extraordinarios. Los sistemas de medición de desempeño deben de ser acompañados de premios apropiados que pueden ser muy motivantes, especialmente cuando sus compañeros de trabajo se dan cuenta de lo bien que están ellos haciendo las cosas. Los trabajadores se dan cuenta que la gerencia esta comprometida con el servicio cuando están dispuestos a pagar para lograrlo. Un buen sistema de premiación como un buen sistema de medida, debe de ser significativo, simple, preciso y justo. Se recomienda usar un sistema de premiación en el cual los empleados deban de cumplir los estándares de servicio y sean premiados solamente por cosas excepcionales. Estos premios pueden ser de diferentes formas:

Incentivos económicos, esta es la forma mas convincente de conseguir cooperación por parte de los empleados.

Ascensos, esto alienta a los empleados al ver que tienen un futuro en la compañía.

Reconocimientos públicos, no todos los programas de reconocimiento tienen lo necesario: estándares retadores, aceptación por parte de los empleados y no muchos ni muy pocos premios.

El sistema más efectivo es aquel que incorpora las tres formas anteriores tanto para individuos como para grupos.

#### **7.6. Falta de control en situaciones críticas.**

La reacción de los empleados a situaciones difíciles depende de si ellos creen que pueden controlar la situación. El control en situaciones críticas necesita de la habilidad para tomar decisiones que afectan los resultados y las metas. En las situaciones en las que los empleados se sienten capaces de resolver el problema no experimentan situaciones de estrés. A menor estrés mejor es el servicio ofrecido. Cuando los empleados tienen la libertad de actuar de una manera flexible y no por medio de un reglamento rígido los servicios obtenidos son de mejor calidad. Por otra parte cuando los empleados no se sienten capaces su rendimiento y desempeño es bajo y se sienten encajonados y sin ayuda ante estas situaciones.

Estas situaciones críticas se presentan con mayor frecuencia en las organizaciones en las que las reglas y procedimientos limitan la flexibilidad de los empleados. También ocurre esto cuando la autoridad responsable está en otro lugar. Muchas compañías de servicio están organizadas internamente de una manera que es difícil para los empleados servir a los clientes. Cuando el personal de contacto tiene que pedir autorización para cada decisión el servicio se ve afectado seriamente.

La manera de solucionar este problema es el de darles poder a los empleados y exigirles responsabilidades. Aquellos empleados que tienen el poder de decisión son los que dan un mejor desempeño y cumplen con lo que se espera de ellos. La manera de darles este poder es transfiriendo la toma de decisiones a los niveles bajos de la organización. Esto también se logra reemplazando reglas y procedimientos muy estrictos por otros para facilitar un contacto más individual con los clientes. Con esto se puede crear una solución rápida de problemas para los clientes, algo que no necesita autorización de muchos empleados. Una de las cosas que hacen que los empleados sean capaces de solucionar estos problemas es la información interna que reciban. Una manera exitosa de lograr esto es fijar metas y dejar libres los medios para lograrlas.

## 7.7. Falta de trabajo en equipo.

Es muy valioso el trabajo en equipo para lograr metas comunes. Un aspecto importante del trabajo en equipo es el que los empleados vean a otros empleados cómo clientes. Mientras que el personal de contacto es la meta primaria para las mejoras de servicio, los proveedores internos de estos son críticos también. Un servicio deficiente al personal de contacto se refleja en un servicio deficiente para los clientes. Otro aspecto del trabajo en equipo es el que el personal se sienta comprometido con los resultados de la empresa. En muchas compañías los empleados sienten que no son reconocidos por su trabajo.

El trabajo en equipo es el corazón de los servicios de calidad, los empleados deben de trabajar juntos par dar este tipo de servicio. Es importante que a todos los niveles de la organización se conozca el funcionamiento interno de las demás áreas para entender el impacto de sus funciones y acciones.

En muchas compañías de servicios parte de la razón para que los servicios no sean óptimos es por culpa de los clientes. La forma de hacer que los clientes participen y ayuden con el servicio podría darse contestando estas preguntas:

### CLARIDAD:

¿Entienden los clientes que se espera de ellos al momento del servicio?

¿Los empleados dan instrucciones claras y después una retroalimentación a los clientes ?

**HABILIDAD:**

¿ Son capaces los clientes de realizar lo que se les pide?

¿ Es el segmento de clientes que se necesita para este servicio ?

**COMPENSACIÓN:**

¿ Existen recompensas para los clientes que hacen lo que se espera de ellos ?

**8. BRECHA 4: CUANDO LAS PROMESAS  
DIFIEREN DE LA REALIDAD**

La cuarta causa mayor de las ineficiencias en las percepciones del servicio es la brecha entre lo que la compañía promete de sus servicios y lo que en realidad entrega. Es esencial tener una apropiada y precisa comunicación interna, para no prometer cosas de más en la publicidad, ventas personales, y relaciones públicas. De esta forma los clientes percibirán el servicio como de alta calidad. Las compañías prometen lo que la gente hace y como las personas no pueden ser controladas como un robot se cae en el error de prometer de más.

Los responsables de que se tenga una comunicación precisa y apropiada dentro de la organización son mercadotecnia y operaciones: mercadotecnia debe de reflejar acertadamente lo que pasa en las situaciones de servicio reales; operaciones, a su tiempo, debe de dar lo que se prometió en la comunicación. Si la publicidad, las ventas personales o cualquier otra forma de comunicación externa fijan expectativas poco realistas para los clientes, estos se decepcionaran en el momento de recibir el servicio real.

Esta brecha también ocurre cuando las compañías no informan a sus clientes de los esfuerzos que se hacen para asegurar una alta calidad y que no son visibles por el cliente. Los clientes no siempre están conscientes de todo lo que se hace atrás del telón para servirlos.

La compañía que comunica explícitamente las garantías de su servicio puede ser elegida en lugar de otras por aquellos clientes indecisos. Aun cuando

las garantías son las mismas en la competencia, aquella compañía que las comunica es la que es elegida por ese atributo. Hacer que los clientes se den cuenta de los esfuerzos y estándares que se tienen cuando estos no son visibles al público, mejoran la percepción del cliente sobre los servicios ofrecidos. Los clientes que saben que la compañía esta tomando medidas concretas a favor de los intereses del clientes es más común que tenga una mejor opinión sobre el servicio.

Las discrepancias entre el servicio que se da y la comunicación externa, por exageraciones en las promesas o la falta de información sobre los aspectos del servicio, afectan fuertemente lo que el cliente espera recibir.

En el siguiente esquema se pueden ver las causas que originan esta brecha:

## SERVICIO ENTREGADO

Factores que contribuyen:

1. Inadecuada comunicación horizontal
  - 1.1. Inadecuada comunicación entre publicidad y operaciones.
  - 1.2. Inadecuada comunicación entre vendedores y operaciones.
  - 1.3. Inadecuada comunicación entre recursos humanos, mercadotecnia y operaciones.
  - 1.4. Diferencias en las políticas y procedimientos entre departamentos.
2. Tendencia a prometer de más.

## COMUNICACION EXTERNA A LOS CLIENTES

### 8.1. Inadecuada comunicación horizontal

Es necesaria la comunicación entre las diferentes áreas funcionales de la empresa, como mercadotecnia y operaciones, para lograr una meta común. En situaciones en las que los canales de comunicación horizontal están cerrados la percepción de los servicios como de alta calidad se ven en peligro. Un ejemplo de esto es cuando la publicidad es desarrollada independientemente de lo que en

realidad se da en el mostrador, muchas veces los empleados de primera línea no pueden dar ese servicio que se prometió en la publicidad.

No todos las organizaciones hacen publicidad, pero todas necesitan comunicación entre las diferentes departamentos para poder dar un servicio óptimo. En la nevería la comunicación que se necesita es entre los dueños y las empleadas ya que solo se tienen dos niveles.

#### **8.1.1 Inadecuada comunicación entre publicidad y operaciones.**

La publicidad debe de reflejar lo que pasa en la realidad de manera que los clientes no esperen más allá de lo que se puede dar con el servicio, cuando esta comunicación no existe se corre el peligro de no poder cumplir lo prometido y caer en una percepción de un servicio de mala calidad. Lo importante es ser realista y ofrecer lo que se tiene.

#### **8.1.2 Inadecuada comunicación entre vendedores y operaciones.**

Existen muchas formas de abrir los canales entre los vendedores y las personas de operaciones. Se puede hacer por medio de juntas formales o informales, planeación de metas, etc. Este no es problema por que las empleadas son las vendedoras al mismo tiempo que dan el servicio por lo que ellas mismas prometen lo que pueden ofrecer. La gente de

operaciones debe de estar en contacto con los verdaderos clientes para poder entender y planear adecuadamente los procedimientos necesarios.

### **8.1.3. Inadecuada comunicación entre recursos humanos, mercadotecnia y operaciones.**

Los empleados son clientes internos de recursos humanos, por lo que este departamento es responsable del rendimiento y desarrollo de los empleados para dar un servicio excelente a los clientes externos. Incentivos, entrenamiento, motivación y selección, deben de ser enfocados a los estándares de servicio que se desea obtener. Una forma de crear canales de comunicación es la de designar a una persona para que sea la unión entre operaciones y recursos humanos. Esta persona es comúnmente llamada gerente de la excelencia del servicio, esta persona es responsable de desarrollar programas y procedimientos para motivar al personal mediante técnicas que reconozcan los esfuerzos personales y los premien.

### **8.1.4. Diferencias en las políticas y procedimientos entre departamentos.**

Otra forma de coordinación importante para dar un servicio de calidad es la consistencia en las políticas y procedimientos entre los

departamentos y ramas de la empresa. Si la empresa tiene más sucursales con el mismo nombre ya sea que estén franquiciadas o sean del mismo dueño es necesario que se tenga un estándar ya que los clientes van a esperar el mismo servicio en todas. Cuando cada una tiene autonomía propia como ya se mencionó en el primer capítulo se corre el riesgo de que esta brecha crezca. Para que los clientes reciban un servicio consistente en todas las sucursales es necesario establecer un mecanismo que asegure la uniformidad. Esto se puede lograr mediante manuales de procedimientos básicos estandarizados. Los empleados deben de estar entrenados para seguir estos procedimientos, *excepto cuando se pueda dar un mejor servicio*, haciendo algo que vaya mas allá de lo establecido para satisfacer al cliente. Otra forma de lograr consistencia en el servicio es fijando metas que sean evaluadas por los clientes y dejando a cada sucursal obtenerlas con sus propios métodos.

## 8.2. Tendencia a prometer de más.

Como la competencia en el ramo de los servicios ha crecido de una forma asombrosa, algunas veces se comete el error de prometer más allá de lo que somos capaces para atraer clientes e ir adelante de la competencia. Frecuentemente se promete y no se cumple. En México es una cultura no cumplir lo que se dice. Si empezáramos a cumplir lo prometido por poco que fuera sería mucho mejor que prometer mucho y cumplir poco. La gente está cansada de "

mañana lo hago ". La forma de ganarle a la competencia es cumplir lo que se promete y no prometer lo que no se puede cumplir.

Para ser efectivo y apropiado, la comunicación debe de:

- 1.- Tomar en cuenta las dimensiones de calidad y las características que son importantes para los clientes.
- 2.- Reflejar lo más cercano posible la realidad del servicio entregado.
- 3.- Ayudar a los clientes a entender su papel en el momento de dar el servicio.

La comunicación de un servicio de calidad comienza por entender lo que es importante para el cliente. Despejar esos factores importantes ayuda a enfocar los esfuerzos en el momento de comunicarse al cliente. La contabilidad es la dimensión más importante de todas, sin importar la industria o el servicio que se este brindando. Existen dos formas de influenciar las expectativas de los clientes, la primera es aumentar sus percepciones y la otra es bajar sus expectativas. La primera se puede lograr con comunicación externa y precios, principalmente. Las expectativas son los puntos de referencia contra los cuales será juzgado el servicio de la empresa. Se puede cerrar la cuarta brecha controlando las expectativas de los clientes, esto se logra informando a los clientes que es

posible y que no lo es y dando las razones del porque de cada cosa. Para controlar estas expectativas es necesario entender los factores que las generan:

*Factores incontrolables:* Lo que platican los clientes a otros es uno de estos factores, las experiencias de los clientes con ese servicio, y las necesidades de los clientes, son factores importantes que influyen en las expectativas y son rara vez controlables por la compañía.

*Factores controlables:* La publicidad de la compañía y el precio son cosas que se pueden controlar a favor de cada empresa.

Otra forma de alterar las expectativas de los clientes es describiendo el proceso y ofreciendo al cliente la opción de un servicio más rápido pero de menor calidad, o uno de mejor calidad pero más lento. La rapidez es esencial pero interfiere con el desempeño. Si el cliente tiene la opción de elegir estará más satisfecho con su elección por que el sabe lo que va a obtener.

El precio es un indicador de calidad, los precios crean expectativas en los clientes, esto ocurre cuando no se tienen otros factores para evaluar el servicio.

Algunos de los problemas en el servicio son causados por los clientes. Las personas ponen los códigos postales equivocados, o no informan a su doctor de cierto hábitos dañinos. Cuando los clientes no aceptan sus responsabilidades y

obligaciones en el proceso de entrega de un servicio, pueden ocurrir problemas. En muchas de estas ocasiones la comunicación puede ayudar a las personas a ser mejores clientes.

15779

---

---

**Figura 20. Modelo de las brechas del servicio.**

Orientación de la empresa  
hacia las investigaciones  
de mercado.

Brecha 1

Comunicación vertical

Niveles administrativos en la  
estructura de la empresa.

Compromiso de la gerencia  
hacia el servicio de calidad.

Fijación de metas

Brecha 2

Estandarización de tareas.

Capacidad de la empresa  
de cumplir algo difícil

Brecha 5

Tangibles  
Confiabilidad  
Prestancia

Ambigüedad de puestos.

Conflicto de los puestos.

Empleados incapaces  
para el trabajo.

Tecnología deficiente  
para el trabajo.

Brecha 3

Sistemas de control

Control en situaciones críticas

Trabajo en equipo.

Comunicación horizontal

Brecha 4

Tendencia a prometer de más.

---

---

## 9. PLAN DE TRABAJO

En este capítulo se verán específicamente las medidas necesarias a tomar para mejorar los puntos más importantes que se obtuvieron con la información de la encuesta y otros puntos importantes. Tomando en cuenta las 19 preguntas de la encuesta y analizando cuales eran los puntos más críticos se tomó la decisión de atender los siguientes problemas:

#### **Propuesta 1:**

A pesar de los resultados obtenidos por la encuesta, la experiencia nos advierte que existen algunos clientes que no tienen los recursos para disfrutar de un helado a pesar de que existen productos de N\$ 2.00. Se consideró necesaria la introducción de un nuevo producto que esté al alcance de este mercado potencial que no ha sido explotado. Este nuevo producto tiene un precio al público de N\$0.50. Este nuevo producto no afecta de ninguna forma el mercado actual. El producto al que se hace referencia es un boli importado de Estados Unidos, este producto no es más que agua azucarada con colores y sabores artificiales. Este nuevo mercado son los niños de una escuela pública que se localiza enfrente de la nevería.

#### **Propuesta 2:**

Dentro del plan de trabajo para mejorar el servicio en la nevería se consideró necesario el informar a los clientes la ventaja de poder probar los helados antes de ordenarlos. Esto es para darle un valor agregado a los helados.

Se sugiere que se de esta información por medio de unos letreros que estén sobre los mostradores.

### **Propuesta 3:**

Con respecto al tiempo de espera para ser atendido se ve la necesidad de tener los Domingos 3 empleados en los mostradores y 1 en la caja registradora para agilizar más el servicio. Se podría en un futuro tener hasta 4 empleados en los mostradores pero no más por la limitante del espacio de los congeladores. No se puede trabajar con más de 4 personas en los mostradores sin entorpecer el trabajo de los demás. Actualmente, sólo se recomienda la primera opción de 3 empleados en mostradores debido a los costos que esto ocasiona y tomando en cuenta que los momentos picos no sobrepasan los 15 minutos en cada salida de misa y sólo se tienen 4 de estos momentos picos el Domingo lo que resultaría en un exceso de personal el resto del tiempo. Además el cuarto empleado en el mostrador actualmente no haría tanta diferencia pero es necesario tenerlo en cuenta para un futuro.

### **Propuesta 4:**

El otro punto que se consideró muy importante fue el de la variedad de los sabores que debe de haber en existencia, para resolver este problema se vio la necesidad de elaborar una hoja de cálculo en la cual se tuviera una lista de los productos, en la cual se anotaría el resultado del inventario semanal para que la

hoja de calculo elaborar las cantidades a pedir de cada sabor de acuerdo a la demanda promedio de las 3 últimas semanas, se consideró que el promedio de 3 semanas era suficiente por que el de más, lo haría un poco inflexible tomando en cuenta que la demanda no es tan constante, y tomar solo 2 semanas se consideró muy poco para que fuera confiable. Está hoja de calculo utilizada para pronosticar el método de promedios móviles con tres periodos (semanas) como ya se mencionó anteriormente.

Esta hoja de calculo ayuda a mantener una existencia de todos los sabores a un costo mínimo para no sacrificar la utilidad al tener una gran cantidad de inventarios que garantizarán la existencia de todos los sabores. Gracias a esta hoja de calculo que a continuación se verá se espera reducir los inventarios a un 50% sin afectar la variedad de sabores sino al contrario asegurando cada uno sin tener excesos. Esto también se hace con el fin de incrementado la liquidez del negocio.

La hoja de calculo que se sugiere debe de tener los siguientes atributos:

- 1) Una lista de todos los productos.
- 2) Tamaño de los empaques o cantidad mínima que se pueda comprar.
- 3) Costo de los productos para costear el inventario.
- 4) Promedio de ventas semanales de cada producto.
- 5) Total de ventas acumulado de cada producto.

- 6) Número de semana.
- 7) Fecha en que se tome el inventario para que se ajuste el promedio.
- 8) Días de inventario que se desee tener.
- 9) Cantidades de productos comprados en la semana.
- 10) Consumo de cada producto en la semana.
- 11) Total en dinero de las compras.
- 12) Total en dinero del consumo.
- 13) Poner condicionales los pronósticos para no obtener pedidos negativos.

**Propuesta 5:**

Con respecto a la limpieza en los baños, los mostradores y el área de las mesas, para mejorar la limpieza se consideró necesario hacer una lista de los puntos importantes que se tienen que atender y sobre estos puntos se evaluará el trabajo de la afanadora. Se sugiere que se sigan los siguientes programas de limpieza tomando en cuenta que los puntos que se señalan para limpiar serán los mismos que se revisarán durante las revisiones para que la empleada encargada de la limpieza tenga una base sobre la cual será evaluada. Estos programas de limpiezas se encuentran a continuación:

## Baños: (Limpieza diaria por la mañana)

- Espejo de la entrada.
- Apagador de la luz.
- Botes de basura.
- Porta papel para manos (Toallamatic).
- Ver que haya toallamatic.
- Ver que haya jabón.
- Espejos de los lavamanos.
- Limpiar lavamanos y llaves de agua.
- Limpiar porta papel sanitario.
- Ver que haya papel sanitario en los baños.
- Limpiar tanque por afuera de los excusados.
- Limpiar tasa, manchas de agua y otras manchas adentro y afuera.
- Limpiar asiento y tapadera de los excusados.
- Limpiar puertas de los excusados.
- Limpiar azulejo de las paredes.
- Revisar que sirvan los excusados.
- Barrer.
- Quitar manchas pegadas en el piso.
- Trapear.
- Quitar la basura de los basureros.

### **Baños: (Revisión diaria por la tarde)**

- \_\_\_ Ver que haya toallamatic.
- \_\_\_ Ver que haya jabón.
- \_\_\_ Ver que haya papel sanitario en los baños.
- \_\_\_ Limpiar asiento y revisar que le hayan bajado a los excusados.
- \_\_\_ Limpiar lavamanos.
- \_\_\_ Revisar que no se este tirando el agua en los lavamanos o excusados.
- \_\_\_ Revisar y limpiar el piso si es necesario.
- \_\_\_ Recoger basura del suelo.

### **Area de mesas y recepción: (Limpieza diaria por la mañana)**

- \_\_\_ Limpiar sillas (asiento y metal).
- \_\_\_ Limpiar con fibra las cubiertas de las mesas.
- \_\_\_ Limpiar los servilleteros.
- \_\_\_ Revisar que los servilleteros estén llenos.
- \_\_\_ Revisar que tengan tapas las patas de las sillas.
- \_\_\_ Quitar hilos del trapeador de las patas de sillas, mesas y macetas.
- \_\_\_ Quitarles el polvo a las plantas con el plumero.
- \_\_\_ Quitar las hojas secas de las plantas.
- \_\_\_ Regar las plantas sin que se tire el agua en el piso.
- \_\_\_ Barrer.
- \_\_\_ Quitar manchas pegadas en el piso.
- \_\_\_ Trapear.

**Mostradores: ( Limpieza diaria, continuamente, mínimo cada hora )**

- \_\_\_ Limpiar cristales por dentro y por fuera.
- \_\_\_ Limpieza de las áreas de acero inoxidable.
- \_\_\_ Limpiar puertas de acrílico y sus jaladeras.
- \_\_\_ Limpiar barra con una fibra.
- \_\_\_ Sacudir y acomodar los productos que están sobre la barra.
- \_\_\_ Revisar que en los botes de nieve no estén mezclados los sabores.

**Otros puntos importantes:**

1.- Algo necesario y que se había omitido es el poner el horario de servicio en las puertas de ingreso a la nevería para que el público este enterado que se tiene horario corrido, lo más importante es que el público tenga toda la información para que sienta seguridad.

2.- Poner letreros que le indique a la gente su papel en la limpieza como es el de poner la basura en su lugar y no dejarla sobre las mesas.

3.- Enfatizar en que los empleados reciban a la gente con una sonrisa.

4.- Cuidar la limpieza del uniforme de los empleados.

5.- Informar por medio de unos trípticos que la nieve está hecha con crema y no con leche y grasa vegetal como la de la competencia. Informarle a la gente

que se tienen dos sabores para personas diabéticas o que no deseen que su helado contenga azúcar.

6.- Promover el sabor del mes por medio de letreros o trípticos en las mesas para abrir al mercado nuevos sabores y que los clientes vean que existe gran variedad y no se cierran a uno o varios sabores solamente.

7.- Poner un buzón de sugerencias y que el gerente realice periódicamente encuestas directas al momento de servir la nieve, para obtener información actual del estado de la nevería.

## CONCLUSIONES

Después de analizar los capítulos de teoría incluidos en esta investigación y compararlos con los resultados obtenidos de la observación directa realizada en la misma nevería, así como de las encuestas aplicadas en el mismo lugar se pudo formular un plan de trabajo en base a los problemas detectados, y por medio del cual se espera mejorar el servicio en esta nevería.

Del mismo modo se encontró que existen algunas variables extrañas que también influyen en el servicio, como son el grado de compromiso que existe por parte de los empleados de contacto y directivos hacia la calidad del servicio, y esto mismo pudimos corroborarlo en la práctica ya que la actitud de cada uno de los empleados hacia su trabajo era diferente.

Por otra parte se creyó conveniente concluir en algunos puntos de la teoría de los capítulos incluidos , y algunas de las conclusiones son las siguientes.

En la brecha número 2 existen diferentes factores que la producen pero no se puede simplificar en una sola cosa para todos los casos, cada compañía debe de solucionarla y cerrarla de un modo diferente.

En el caso de la brecha 3, lo más importante es el trabajo en equipo, empleados adecuados al trabajo, controles de la percepción de los clientes, y el evitar los conflictos de puestos. El trabajo en equipo es lo más crítico entre los estándares y la realidad.

La cuarta brecha es creada por la falta de comunicación horizontal. La inconsistencia en el servicio en las diferentes sucursales y la poca comunicación entre el personal de contacto y los responsables de operaciones.

Lo necesario para empezar a implementar todas estas nuevas ideas es liderazgo. El problema de raíz que tienen las organizaciones es la gente.

**BIBLIOGRAFIA**

Bowker, Albert H. y Liberman, G. J.

" Estadística para Ingenieros "

Ed. Prentice Hall

México, 1984

Carlzon, Jan

" El Momento de la Verdad "

Ed. Díaz de Santos S.A.

México, 1991

Schroeder, Roger G.

" Administración de Operaciones "

Ed. Mc Graw Hill

Tercera Edición

México, 1992

Zeithaml, Valerie, Parasuraman, A. y Berry, L.

" Delivering Quality Service "

Ed. The Free Press

New York, 1990

**ANEXOS**



## ANEXO 2

Edad : \_\_\_\_\_

Día de la semana : \_\_\_\_\_

Sexo : \_\_\_\_\_

Ocupación : \_\_\_\_\_

Vive en Tepa : \_\_\_\_\_

1. ¿Te gustan los helados Thrifty?  
( ) Sí ( ) No
2. ¿Cuántas veces has venido a Thrifty?  
( ) Una ( ) De 1 a 5 ( ) De 5 a 20 ( ) Más de 20
3. ¿Qué opinas de los precios de los helados Thrifty?  
( ) Baratos ( ) Razonables ( ) Arriba de lo normal
4. ¿Qué opinas de el tamaño de los helados Thrifty?  
( ) Grande ( ) Normal ( ) Chico
5. ¿Cómo te parece el que puedes probar los sabores antes de pedir uno?  
( ) Bien ( ) Mal ( ) Me da lo mismo
6. ¿Cómo consideras la atención y la paciencia de los empleados al atenderte?  
( ) Buena ( ) Normal ( ) Mala
7. Consideras que el tiempo que esperas para ser atendido es:  
( ) Poco ( ) Normal ( ) Mucho
8. ¿Crees que tenemos sabores suficientes para todos los gustos?  
( ) Sí ( ) No
9. ¿Consideras importante que esté el sabor que buscas?  
( ) Sí ( ) No, busco otro sabor
10. ¿Consideras importante el que puedas mezclar en un cono sencillo 2 o 3 sabores?  
( ) Sí ( ) No
11. ¿Consideras importante el que Thrifty tenga mesas para tomar tu helado?  
( ) Sí ( ) No
12. ¿Consideras que el horario de Thrifty es apropiado? Lu - Sa 11-9 Do 11-10  
( ) Sí ( ) No Propuesta : \_\_\_\_\_
13. ¿Cómo consideras la limpieza en los baños de helados Thrifty?  
( ) Buena ( ) Normal ( ) Mala
14. ¿Cómo consideras la limpieza de los mostradores de helados Thrifty?  
( ) Buena ( ) Normal ( ) Mala
15. ¿Cómo consideras la limpieza de el área de las mesas de helados Thrifty?  
( ) Buena ( ) Normal ( ) Mala
16. ¿Qué es lo que más te gusta de helados Thrifty?  
( ) El servicio ( ) Los Sabores ( ) El lugar ( ) Limpieza ( ) \_\_\_\_\_
17. ¿Qué es lo que menos te gusta de helados Thrifty?  
( ) El servicio ( ) Los Sabores ( ) El lugar ( ) Limpieza ( ) \_\_\_\_\_
18. ¿Qué otra cosa te gustaría que vendiéramos?  
\_\_\_\_\_
19. ¿Qué sugieres para mejorar helados Thrifty?  
\_\_\_\_\_

Muchas gracias por su cooperación.



*Servitesis*

•TESINAS•MEMORIAS•INFORMES

AV. MEXICO 2210

Casi Esq. con Americas

TEL. 615-18-61

Guadalajara, Jal.