

ESTUDIO DE LA ESTRUCTURA Y LOS PROCESOS DE ATENCIÓN Y
SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA SANDWICH CUBANO TORRES DE
MARACAIBO CALI

ALVARO JOSE ORTEGA SOTO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2013

ESTUDIO DE LA ESTRUCTURA Y LOS PROCESOS DE ATENCIÓN Y
SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA SANDWICH CUBANO TORRES DE
MARACAIBO CALI

ALVARO JOSE ORTEGA SOTO

Trabajo presentado como requisito para optar por el título de administrador de
empresas

Director

David José Leal Ramón

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2013

Nota de aceptación:

Firma del director de programa

Firma del evaluador

Firma del evaluador

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	10
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	11
1.1 DESCRIPCIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVO GENERAL	13
1.2.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS	13
1.3 JUSTIFICACIÓN	14
1.4 DISEÑO METODOLÓGICO.....	15
1.4.1 TIPO DE ESTUDIO	15
1.4.2 METODO	15
1.4.3 FUENTES Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCION DE INFORMACION ...	15
2.1 MARCO TEÓRICO	17
2.1.1 ¿Qué es la administración?	17
2.1.1.2 La estructura organizacional	18
2.1.1.3 Procesos	20
2.1.2 El cliente de hoy	20
2.1.2.1 Tipología de clientes	22
2.1.3 La importancia del cliente	25
2.1.3.1 ¿Por qué se pierden los clientes?	27
2.1.3.2 ¿Como fidelizar al cliente?	28
2.1.4 El empleado de hoy	29

2.1.4.1 Comunicación	31
2.1.4.2 El tiempo de espera	32
2.1.4.3 Cualidades de una buena atención.....	32
2.1.5 Calidad de servicio	34
2.1.5.1 Características del servicio.....	34
2.1.5.2 Ámbitos del servicio	35
2.1.5.3 La Servucción	36
2.1.5.4 Elementos del sistema de servucción	36
2.1.6 Importancia de la atención al cliente	37
2.1.6.1 Atención rápida.....	38
2.2 MARCO CONCEPTUAL	38
2.3 MARCO EMPRESARIAL	43
2.3.1 Estructura organizacional actual	45
2.3.1.1 Tamaño de la empresa	45
2.3.1.2 Proveedores actuales de la empresa	46
2.3.1.3 La estructura física de la empresa	47
2.3.2. Direccionamiento estratégico	47
2.3.3 Plan de operación.....	49
3. RESULTADOS	52
3.1 ANALISIS Y DESCRIPCION DE LA SITUACION ACTUAL	52
3.1.1 Estructura organizacional actual	52
3.1.2 Políticas de atención y servicio al cliente Sándwich Cubano Cali	54
3.2 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	55
3.3 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	71

3.3.1 Monitoreo de la satisfacción al cliente	76
3.3.1.1 ¿Cuáles son los mecanismos para medir la satisfacción del cliente?	77
3.3.1.2 Investigación interna	78
3.3.1.3 Investigación externa	79
3.3.2 Investigación cualitativa	80
3.3.2.1 Investigación cuantitativa	81
3.3.4 ¿Cuáles son las razones para medir la satisfacción del cliente?	83
4. CONCLUSIONES	88
5. RECOMENDACIONES	90
ANEXO	91
BIBLIOGRAFIA	93

INDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Aspectos y/o causas de ¿Por qué se pierden los clientes?.....	27
Cuadro 2. Revisión periódica de políticas.....	86

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama de la franquicia SANDWICH CUBANO.....	45
Figura 2. Modelo de causa y efecto de la satisfacción de los clientes.....	85

RESUMEN

El presente trabajo consiste en la generación de un manual de políticas el cual se conforma de diferentes estrategias para lograr un servicio de calidad por medio de un estudio de la estructura y los procesos de atención y servicio al cliente en la organización. Esto permitirá a la empresa Sándwich Cubano torres de Maracaibo Cali mejorar su desempeño para transformarse en una empresa más competitiva en el sector de comidas rápidas.

La realización de esta obra contiene 5 capítulos que muestra como se realizó el proceso

En el capítulo 1 se muestra la formulación del problema es decir cual fue la razón por la que la empresa necesita de un manual de políticas establecido para emprender el cambio hacia un servicio de calidad, además de los objetivos planteados para la elaboración de dicho manual.

En el capítulo 2 se muestra el marco referencial el cual consiste en los elementos teóricos y organizacionales bajo los cuales esta enmarcado la realización del trabajo y el marco conceptual donde se encuentran las definiciones de los términos que se necesitan para poder entender e interpretar los resultados. Por otra parte se encuentra la misión y visión de la empresa y los objetivos estratégicos que se buscan alcanzar a largo plazo y como se espera lograr esto.

El capítulo 3 es referente a los resultados, aquí se describe y analiza la situación actual de la empresa, como esta establecida y el servicio que presta a sus clientes. Además se muestra la propuesta de mejoramiento, el cual consta de un manual de políticas y como este se va a llevar a cabo para lograr los resultados esperados.

Y por último el sistema de seguimiento y control que tiene el objetivo de verificar si las acciones que se llevaron a cabo hayan cumplido con los objetivos planteados.

El capítulo 4 muestra las conclusiones finales que se sacan luego de realizado este estudio.

En el capítulo 5 se encuentran las recomendaciones realizadas a la empresa. Que se refiere a las sugerencias para cambiar o modificar una situación específica o una problemática que se encuentra.

INTRODUCCIÓN

El sector de comidas rápidas en Colombia es uno de los segmentos más grandes del país por que concentra mayor consumo, mayores ventas y mejores probabilidades de crecimiento. Todo esto permite un desarrollo continuo para el sector al generar oportunidades de negocio al país. Uno de los aspectos que se benefician con este sector es la disminución del desempleo, debido a que genera empleos tanto directos como indirectos.

El crecimiento de este sector en los últimos años se debe a las estrategias en los precios y oferta en el menú; además de la rápida atención y calidad de los productos que es parte vital para el consumidor y para atraer clientes nuevos potenciales. Por este motivo las grandes cadenas de este segmento han adoptado este tipo de características para fidelizar al cliente y construir marca que genere recordación en el público.

Actualmente existen muchas empresas en este sector con una gran variedad de productos para diferente público, entre ellas se encuentran Sándwich Cubano, McDonalds, Jeno's pizza, Crepes & Waffles, Subway entre otras grandes cadenas las cuales se han expandido en la ciudad por su reconocimiento. El objetivo de este trabajo es determinar la manera de lograr mayor reconocimiento en este sector el cual se caracteriza por la alta competencia y las exigencias cada vez mayores de los consumidores. Con base en la prestación del servicio que es lo que mayor importancia y recordación les genera a las personas que visitan estos establecimientos y los convierten en clientes habituales de la marca.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA

La empresa Sándwich Cubano desde 1978 presta el servicio en el sector de alimentos, mas exactamente en el de comidas rápidas cuyo compromiso desde sus inicios es el de satisfacer los gustos y expectativas de sus clientes a través del desarrollo frecuente de su producto y lo mas importante un servicio con excelente calidad por parte del equipo humano de la organización. Debido a la gran demanda y a la competencia de otras empresas, además de la exigencia de los consumidores por un servicio excelente y un producto de la mejor calidad. Se han originado ciertas falencias en cuanto a la atención del público desde que ingresa al establecimiento, pide la orden, espera y consume el producto, esto ha ocasionado algunas quejas y sugerencias para la administración, que aunque ahora son relativamente pocas podría generar dificultades en un mediano a largo plazo. Esto divisa otra falencia en la empresa ya que no existe un estudio concreto que verifique cual es la porcentaje de quejas en comparación con el numero de ventas; solo se observan las quejas que hay en el buzón y en el libro de sugerencias del establecimiento. Es un tema de mucho cuidado para el futuro teniendo en cuenta que los clientes nuevos potenciales tienen otras opciones de consumo y esto puede afectar progresivamente al crecimiento de la empresa teniendo en cuenta que esta es una marca con mucho prestigio.

La falta de una investigación y de un modelo documentado de servicio en la organización ha originado que se tomen decisiones erróneas y que no generan una solución real frente a este tema como por ejemplo el cambio de personal en un corto periodo de tiempo o la suspensión y memorandos que se dan a los trabajadores por las quejas recibidas; esto debido a que no se realiza un estudio

adecuado de las características tanto de la empresa y el servicio que esta presta a sus clientes como del sector al que pertenece. Lo que se busca con este estudio es implementar los resultados que genere el análisis en un punto de venta específico, ubicado en torres de Maracaibo; luego de esto orientar la propuesta como un “modelo piloto” de atención y servicio hacia los demás puntos de ventas de sándwich cubano de la ciudad de Cali. Teniendo en cuenta que cada establecimiento es una franquicia y es dirigido por distintos dueños y administradores pero con la misma filosofía y estándares de calidad. Por tal motivo surge la pregunta para la investigación.

¿Cuál es la estructura y los procesos de atención y servicio al cliente en la empresa sándwich cubano torres de Maracaibo Cali?

1.2 OBJETIVO GENERAL

Estudiar la estructura y los procesos de atención y servicio al cliente en la empresa SANDWICH CUBANO TORRES DE MARACAIBO CALI con el fin de lograr un mejoramiento continuo.

1.2.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Estudiar la estructura organizacional actual de la empresa y las relaciones laborales que se conforman dentro de ella.
- Identificar las políticas de atención y servicio al cliente que se manejan en la empresa para conocer sus características y verificar si se aplican actualmente.
- Diseñar un manual de políticas de atención y servicio al cliente para los empleados con la finalidad de mejorar la calidad en el servicio.
- Diseñar un sistema de seguimiento y control para verificar los cambios realizados en las políticas de atención y servicio al cliente para los empleados que garanticen el mejoramiento de la organización.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El estudio de la estructura y los procesos de atención y servicio tendrá como finalidad mejorar las estrategias de servicio mediante un manual de políticas que permitirá a la empresa SANDWICH CUBANO CALI tener un desempeño competitivo mayor en el sector de comidas rápidas. La formulación de este manual le proporcionará a la organización herramientas suficientes que le indiquen como va en su proceso de mejoramiento de calidad del servicio y que recursos necesitará para lograr la consecución de sus objetivos.

El diseño de un manual de políticas de servicio marcará las pautas para la organización y le indicará en un mediano a largo plazo en que punto se encuentra con respecto a sus competidores y a las condiciones de mercado; así la empresa podrá determinar que estrategias debe seguir en caso de algún cambio contingencial.

Lo que se busca con la investigación es mejorar la calidad en el servicio mostrando la importancia que se le debe dar al cliente y mas aun en un sector tan competitivo como este, en el cual la diferenciación mayor se dará en el trato a las personas que le brinda una organización con respecto a otra, al conseguir el objetivo planteado le dará a la empresa mayor aceptación en el mercado.

1.4 DISEÑO METODOLÓGICO

Consiste en cómo se va a realizar el proceso investigativo con la finalidad de recolectar información necesaria para la realización del trabajo.

1.4.1 TIPO DE ESTUDIO

El presente trabajo de investigación se clasifica como descriptivo. Debido a que consiste en analizar las situaciones y costumbres de las personas y las actividades que realizan en la empresa en sus respectivos espacios a través de un estudio descriptivo, en este caso el propósito de la investigación es describir la situación más común o que prevalezca en el momento de realizarse el estudio.

1.4.2 METODO

El método utilizado en esta investigación tiene un carácter de tipo observacional ya que registra por escrito el análisis de los eventos tal cual están ocurriendo en la realidad de la empresa utilizando diferentes fuentes de información y técnicas de recolección de datos.

1.4.3 FUENTES Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCION DE INFORMACION

FUENTES DE INFORMACION

Hay 2 clasificaciones para las fuentes de información. Primarias y secundarias.

FUENTES PRIMARIAS

Estas son fuentes que proveen una evidencia clara, directa y precisa sobre el tema que se esta investigando a través de escritos proporcionados por el personal de la empresa y recopilada directamente por la persona que esta realizando el estudio de estas actividades.

FUENTES SECUNDARIAS

Son las bibliografías, libros de texto, documentos y enciclopedias que tienen por finalidad interpretar y analizar las fuentes primarias.

Para este estudio se utilizaran las 2 fuentes de información; las primarias se recopilaran mediante las herramientas de recolección como encuestas y entrevistas, tanto para los clientes como para el personal de la organización; y las secundarias por medio de documentos internos de la empresa, libros relacionados con el tema de estudio y el internet.

HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN

Entre toda la variedad de técnicas que permiten la recolección de información, las más comunes son:

- Encuesta
- Entrevista
- Análisis de documentos
- Observación directa
- Libros de texto

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEÓRICO

El marco teórico es el grupo de conceptos y teorías que se utilizan para formular un argumento que permiten sustentar el estudio que se esta realizando, también se analizan los artículos, estudios y libros específicos que se usan dentro de la estructura predefinida y el tema tratado.

Entre los conceptos importantes que se deben de tener en cuenta para el proyecto se encuentran la administración, estructura y los procesos. Claves para cualquier empresa que busca la calidad en todos los niveles de su organización.

2.1.1 ¿Qué es la administración?

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.¹

En fin la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados Gerente, administradores etc. La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos, y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo es probable que la

¹ BLANCO PRIETO, Antonio. Atención al cliente. Tercera edición, Ediciones Pirámide. 2007. P. 29

organización alcance sus metas, ya que sobre ellos cae la responsabilidad de administrar todos los recursos con los cuales cuenta la empresa.²

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece mas exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.³

2.1.1.2 La estructura organizacional

Para lo que se refiere al tema de estudio la estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona que conforma la empresa asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista mas amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.⁴

² Ibid., p. 135.

³ ALBRECHT, Karl. & BRADFORD, Lawrence J. la Excelencia en el Servicio. Colombia, Legis. 1994. P. 52

⁴ Ibid., p. 54.

Se considera a la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Sin embargo, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que en un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la organización.⁵

Estructura formal: Está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna manera. Puede tener forma escrita y pública o no pero siempre se refiere a procesos, tareas y comunicaciones que habrán de tener lugar entre sus miembros. Por lo tanto, un plan, un programa, un presupuesto, un instructivo, las interrelaciones previstas entre el personal, forman parte de la estructura formal.⁶

Estructura informal: Es la que se conforma a partir de las relaciones entre las personas que comparten uno o varios procesos de trabajos dentro de la organización. En este sentido, la estructura informal comprende aspectos referidos, o que tienen que ver, con valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo y toda la gama de relaciones humanas que no pueden ser determinadas previamente. Simplemente son producto de la interacción humana y del juego de personalidades, grupos, etc. Lo informal está caracterizado por una actividad colectiva que no está orientada específicamente hacia los objetivos, pero que es necesaria para alcanzarlos.

⁵ *Ibíd.*, p. 55.

⁶ ALBRECHT, Karl. & ZEMKE, Ron. *Gerencia del Servicio*. Colombia, Legis. 1994. P. 72

La suma de la estructura formal y la informal da como resultado la estructura total, que es la real.⁷

2.1.1.3 Procesos

Es muy frecuente que el término proceso aparezca en diferentes ámbitos como “gestión por procesos”, “mejora de procesos”, “automatización de procesos”, La palabra “procesos” lleva a muchos a pensar sólo en entornos industriales pero también existen procesos en empresas de servicios. En otras palabras, un proceso es una sucesión de tareas, que tienen como origen unas entradas y como fin unas salidas. El objetivo del proceso es aportar valor en cada etapa, y un valor final al cliente. Debido a que si se tiene un proceso que no añade valor, se debe eliminar o reestructurar siempre y cuando sea posible.⁸

2.1.2 El cliente de hoy

En la actualidad el cliente esta muy informado, es incrédulo. Su comportamiento es indiferente, difícil; busca economía, confiabilidad, credibilidad, busca calidad y equidad en el servicio. Además busca percibir en la persona que lo atiende transparencia, integridad y conocimiento en el producto que esta ofreciendo; en otras palabras el cliente de hoy busca un aliado, una persona con la cual se pueda sentir cómodo para así disfrutar el producto que se le ofrece.⁹

Un cliente:

⁷ *Ibíd.*, p. 76.

⁸ *Ibíd.*, p. 77.

⁹ BLANCO PRIETO, Antonio. Atención al cliente. Tercera edición, Ediciones Pirámide. 2007. P. 36

- Es la persona más importante de nuestro negocio.
- No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- Nos está comprando un producto o servicio y no haciéndonos un favor.
- Es el propósito de nuestro trabajo, no una interrupción al mismo.
- Es un ser humano de carne y hueso con sentimientos y emociones (como uno), y no una fría estadística.
- Es una persona que nos trae sus necesidades y deseos y es nuestra misión satisfacerlo.
- Es merecedor del trato más cordial y atento que le podemos brindar.

Al conocer como es el cliente hoy en día, también hay que entender su comportamiento; como por ejemplo: ¿por que las personas salen a comer?

Las respuestas más comunes a esta pregunta son:

- Para relajarse, descansar.
- Para alejarse de las tareas domesticas.
- Para despejarse después del trabajo.
- Para celebrar un cumpleaños, aniversario, promoción, u otra ocasión especial.
- Para estar en un escenario romántico.
- Por negocios o por trabajo (el cliente corporativo es el que mas consume).
- Para conocer una nueva persona.
- Para reencontrarse con viejos amigos.

- Para probar nueva y exótica comida.

En general las personas comen en restaurantes por todas estas razones y lo que buscan puede ser resumido en una sola palabra: placer. Debido a que es una forma de recreación como ir al cine, o a un evento deportivo; y la mayoría de las personas lo hacen con el propósito de entretenerse y pasarlo bien. Aunque también encuentran gran placer en ser atendidos; y más aun en que les brinden una buena atención, que los hagan sentir importantes. Esto hace que los clientes se relajen más y disfruten enormemente su comida.¹⁰

2.1.2.1 Tipología de clientes

Hay que tener en cuenta que todos los clientes no son iguales, todos tienen temperamento y forma de ser distintas, esto hace que la atención para todos no sea de la misma forma en cuanto a la manera de abordarlos, por tal razón el empleado debe identificar que tipo de cliente es para así atenderlo de una forma específica.¹¹

Esta es la tipología de clientes más común en un restaurante:

Cliente introvertido: es reservado, cauto, serio, calculador, callado y distante.

Síntomas: relación distante, analítico, meticuloso, no exterioriza sus pensamientos, observador, parece ausente en algunas partes de la toma del pedido.¹²

¹⁰ BLANCO PRIETO, Antonio. Atención al cliente. Tercera edición, Ediciones Pirámide. 2007. P. 174

¹¹ *Ibíd.*, p. 174.

¹² *Ibíd.*, p. 66.

Como se debe abordar: con objetividad, argumentos serios, puntualizar, no dar la sensación de prisa, sondearlo para que se defina. Tener empatía, es decir tratarlo como el quiere ser tratado.

Cliente duro: es seguro, tajante, firme, absoluto.

Síntomas: puntualizan con detalles, levantan la voz, gesticulan, contradicen y discuten. Usan mucho el “NO” expresión física de dureza, están preparados; saben lo que quieren y dan la expresión de no estar interesados en lo que se les dice.¹³

Como se debe abordar: seguridad y profesionalidad. Realzar los hechos más importantes, no llevarles la contraria, prestarles atención, no hacer alardes de venta, puntualizar y concretar.¹⁴

Cliente extrovertido: amable, amistoso, cordial, simpático, hablador.

Síntomas: deseos de agradar, muy expresivos muy humanos, habladores y chistosos. Asocian todo lo bueno consigo mismos; se sienten siempre protagonistas, no les gusta ser ignorados y son dispuestos a criticar.

Como se debe abordar: con simpatía, tratarlos igual. Contacto con la mirada, hacerles protagonistas, venderles ventajas.

Cliente condicionado: este puede ser indeciso, tímido, anciano, extranjero o con problemas auditivos.

Síntomas: defectos físicos o caracterológicos, desconfiados, escépticos, indecisos.

¹³ Ibíd., p. 66.

¹⁴ Ibíd., p. 67.

Como se debe abordar: con delicadeza, pensar en ellos y ofrecerles colaboración en lo mínimo que necesiten, no presionarlos para forzar su decisión.¹⁵

Cliente nervioso: excitable, agresivo, malhumorado, impaciente, grosero, quisquilloso.¹⁶

Síntomas: agresivo, maniático, apabullador, exigente, impaciente; se precipita en sus observaciones.

Como se debe abordar: con paciencia, no contradecirle, mantenerse inalterable con tranquilidad y mucha atención; puntualizar y concretar el pedido.

De acuerdo a lo anterior, cuando se presta un servicio de atención al cliente se debe ser capaz de sorprender a las personas que visitan el establecimiento, practicando una amabilidad en el trato que se le ofrece, sincera, continuada y que marque distancias con respecto a los que el cliente pueda recibir en otros lugares.

Otro elemento a tener en cuenta es cuidar la comunicación diaria con nuestros compañeros de trabajo, para evitar errores en la prestación del servicio y para mostrarnos respetuosos ante ellos, así como tener interés e ilusión en aportar a través de nuestras sugerencias, elementos de mejora y actualización al restaurante en el que trabajamos.

Si se puede llevar esto a la práctica, limitaremos la improvisación a los casos estrictamente necesarios por imprevisibles, trabajando con mayor eficiencia y sin agobios, siendo capaces de asumir los compromisos que se adquieren con los clientes, y demostrando ser profesionales, serios y competentes.

¹⁵ Ibíd., p. 67.

¹⁶ Ibíd., p. 67.

2.1.3 La importancia del cliente

La importancia del cliente nace a partir del momento en el que pasa de ser un simple eslabón de la cadena de proceso de venta del producto, a verdadero motivo de la existencia de la empresa.

En los últimos años la oferta ha ido aumentando y con ello la capacidad de elección de los clientes. La elección del cliente se realiza en función de diferentes criterios:¹⁷

- Precios
- Diseño
- Prestigio del establecimiento
- Opiniones de tercero
- Impacto publicitario
- Nivel del servicio ofrecido

Al aumentar la posibilidad de elección, aumentan las exigencias del cliente, y consecuentemente se produce un estado de insatisfacción del mismo respecto de aquellos establecimientos que no cumplen sus expectativas. Por este motivo solo se conservan clientes y se captan nuevos con una calidad óptima en el servicio; ya que el cliente satisfecho es el cliente que repite en el consumo del producto. Y volverá al establecimiento si el servicio que recibe en el satisface sus expectativas o incluso las supera.¹⁸

¹⁷ Ibídem., p. 69.

¹⁸ Ibídem., p. 70.

Hay que darse cuenta que para hacer sentir importante al cliente no se debe generalizar con el servicio. Por que cada producto o servicio se vende de una manera distinta, es decir; hay momentos favorables y momentos desfavorables para la venta. En otras palabras las mismas técnicas de servicio pueden ser adecuadas en algunos casos y totalmente inadecuadas en otros. La clave esta no solo en aplicar las técnicas sino en la forma de aplicarlas; y saber cual es el momento oportuno para hacerlo en determinado cliente.¹⁹

De acuerdo a lo anterior es importante:

- Atender a los clientes con altura, por que significa sobrepasar siempre las expectativas que este tiene de nosotros.
- Tratar a los clientes como nos gustaría que nos trataran a nosotros.
- Adelantarse siempre que sea posible a las reclamaciones.
- Las reclamaciones son oportunidades de mejorar el servicio no amenazas.

¹⁹ Ibíd., p. 71.

2.1.3.1 ¿Por qué se pierden los clientes?

El siguiente cuadro muestra datos que nos responde esta pregunta:

Aspectos o causas	%
Por que se mueren.	1
Por que se mudan a otra parte.	3
Por que se hacen amigos de otros.	5
Por los precios bajos de la competencia.	9
Por la mala calidad de los productos/servicios.	14
Por la indiferencia y la mala atención del personal de ventas y servicio.	68

Cuadro 1: ¿Por qué se pierden los clientes?

Fuente: adaptado de Humberto Serna Gómez. Auditoría del servicio. Como medir y satisfacer las necesidades del cliente. 1996

Como se puede observar en el anterior cuadro el mayor porcentaje se debe a causa de la insatisfacción del cliente por la mala atención; estos datos confirman la importancia de la buena calidad en el servicio a la hora de tener clientes fieles a la empresa.

Por este motivo los factores claves de las expectativas del cliente en cuanto a un trato de calidad son:

- comprensión de lo que el quiere.
- expresión de interés.
- receptividad en las preguntas.

- prontitud en las respuestas.
- eficiencia al prestar el servicio.
- solución a los reclamos teniendo en cuenta la satisfacción del cliente.
- aceptar la responsabilidad por errores cometidos por el personal de la empresa.
- expresión de agradecimiento.

Teniendo en cuenta algunos de los puntos anteriores como el de la solución a reclamos y el de aceptar la responsabilidad por errores cometidos del personal, la empresa debe tener un sistema de sugerencias y quejas. Para así dar facilidades a los consumidores que no se sintieron satisfechos por algún motivo con la atención, y así poder expresar su descontento de acuerdo al servicio que obtuvieron por parte del personal de la empresa para que en el futuro no vuelva a suceder. Este flujo de información provee a la empresa de muy buenas ideas y los capacita para actuar rápidamente y resolver sus problemas.

2.1.3.2 ¿Como fidelizar al cliente?

Para fidelizar a un cliente, se tiene que marcar una diferencia en la atención al cliente respecto a la de los otros establecimientos. Se tiene que satisfacer, sorprender, y personalizar el servicio de cada uno de ellos.²⁰

La estrategia de la satisfacción al cliente, se basa en no dar ningún motivo al cliente para que se vaya y reaccionar con rapidez cuando se detecte un pequeño síntoma de insatisfacción. Se trata de crear valor en la relación con el cliente a través de la confianza mutua.

²⁰ Ibíd., p. 176.

Si a un cliente se le tiene satisfecho, se reduce en gran proporción la posibilidad de que busque otras ofertas en la competencia. Para ello se debe retener información sobre cada cliente para conocer sus gustos y caprichos. Así, poco a poco necesitara menos ayuda e información, y cometeremos menos errores con el. Por que un cliente que se sienta importante en el restaurante es un cliente fidelizado.

2.1.4 El empleado de hoy

De acuerdo a lo anterior y para que la empresa sea productiva cada día mas el empleado debe ser honesto, escuchar, ayudar y orientar al cliente cuando se necesite debido a que el empleado vende emociones y vende servicio. Debe tener en cuenta primero los deseos y expectativas del cliente y cumplirlas al máximo; por otra parte el vendedor debe tener un amplio conocimiento para asesorar al consumidor con respecto al producto. Además de mostrar amabilidad con el cliente bajo cualquier circunstancia para así evitar cualquier discusión con el mismo y procurar darle la razón; pero cuando esto no sea posible, decirle amablemente que esta vez no compartimos su posición. Y buscar la mejor solución posible.²¹

La personalidad del empleado también influye mucho para una buena atención al cliente, primero que todo debe ser comunicativo referente a todo lo que la persona necesite, ser amable, educado. Además tener una capacidad de autocontrol fuera de lo normal que ayude a superar situaciones criticas y problemas; evitando llegar a una posible discusión que afecte el ambiente en el establecimiento.

Se debe tener en cuenta que la primera impresión antes de abordar al cliente es la más importante, por ello este apenas ingrese al restaurante, sea lo que estemos haciendo, debemos acercarnos a el, darles la bienvenida y seguirlos hasta que

²¹ Ibíd., p. 52.

tomen un lugar. Los primeros segundos serán claves para el éxito de una buena atención.

De acuerdo a lo anterior Estos 3 aspectos son fundamentales para el empleado si desea que el cliente se sienta único e importante .

- Presentación.
- Caminar seguro.
- Mirada franca y sonrisa.

El empleado debe cuidar su presentación física y vestimenta, por otra parte no debe dárselas de demasiado desenvuelto ni despreocupado. Ya que tener seguridad no significa ser arrogante; en cuanto a la sonrisa debe ser franca y sincera. No debe verse forzado por que producirá el efecto opuesto a lo que se buscaba.

El trabajador también debe conocer en profundidad lo que la empresa esta vendiendo y la diferencia con lo que ofrece la competencia, así se dará una imagen de seguridad y confianza tanto para el empleado como para el cliente que permitirá vender aun mas al establecimiento. Esto hará que el cliente se sienta más cómodo y pregunte sobre las dudas que tiene sobre el producto al vendedor e incluso le pida consejos o recomendaciones acerca de cómo ordenar .

Cuando el cliente se va a retirar del establecimiento debe ser despedido por parte del empleado, mirándolo a los ojos e invitándolo a regresar.

2.1.4.1 Comunicación

Cuando la empresa se comunica con sus clientes en persona no solo transmite información concreta relativa a la situación y producto específico, sino además todos los valores y creencias que constituyen la cultura de la empresa.

Cuando la comunicación con los clientes es por medio telefónico, en este caso para prestar el servicio a domicilio se deben tener en cuenta algunas reglas de cortesía.

- Conteste rápida y amablemente.
- Conteste con voz amplia, amable y una sonrisa.
- Conteste saludándolo, diciendo el nombre de la compañía y su nombre.
- Pregúntele el nombre a la persona, para que se dirija a ella con su nombre.
- Concéntrese, escuche bien lo que le dicen; escuche el 80% y hable el 20%.
- Repita el mensaje escuchado.
- Tome notas escritas para recordar.
- Evite dejar llamadas en espera.
- Analice el estado de ánimo del cliente aplicando siempre la empatía.
- Establezca un dialogo agradable.
- Sonría con voz suave.
- No se despida sin antes asegurarse que el cliente ha obtenido todo lo que esperaba o buscaba.²²

²² ESPARZA, Ernesto Solarte. Como orientar su Empresa hacia el Servicio al Cliente. Colombia, 1998. P. 89

2.1.4.2 El tiempo de espera

El tiempo de espera puede ser uno de los elementos que mas incida en la valoración de un servicio:

- El tiempo de espera “sin nada” se hace mas largo que el tiempo de espera ocupado o distraído (ofreciendo aperitivo al cliente mientras se toma la comanda etc.)
- La percepción de la espera antes del proceso es mayor que cuando ya se esta en el proceso.
- La ansiedad hace que la percepción del tiempo de espera resulte mas larga.
- Los tiempos de espera indeterminados se hacen más largos que los conocidos (“le quedan a usted veinte minutos”).
- Las esperas sin explicación se perciben mas largas que cuando se explican.

Hay que tener en cuenta que el cliente “siempre quiere ganar al precio”, y para eso hay que dar siempre más de lo que el cliente espera.

2.1.4.3 Cualidades de una buena atención

La información suministrada al cliente debe ser:

- Clara.
- Completa.
- Honesta.

- Oportuna.
- Fundamentada.

La atención ofrecida:

- Debe haber un interés del vendedor por satisfacer al cliente.
- Tener una buena disposición al momento de ofrecer y entregar el producto .
- Cordialidad.
- Respeto.

Hay que tener en cuenta que en la actualidad no basta con una buena atención si se busca sobresalir en el mercado y mantener una alta productividad. Se debe implementar una atención excepcional; es decir algo fuera de lo común para el cliente, ofrecer algo inesperado y exclusivo . Que lo haga sentir importante y que lo atraiga aun mas a la empresa. Como por ejemplo: una sugerencia acerca de un producto, alguna promoción en ese momento y estar pendiente de el desde el ingreso hasta la salida del establecimiento.

Cuando esto no es así generalmente es por las siguientes razones:

- Diferencias de percepción entre lo que una empresa cree que los clientes desean y lo que estos en realidad quieren.
- Actitudes negativas de los empleados hacia los clientes .
- Negligencia de los empleados en cuanto al servicio que realizan.
- Entrenamiento deficiente .
- Deficiente manejo y resolución de las quejas.

- Los empleados no están facultados ni estimulados para prestar un buen servicio, asumir responsabilidades y tomar decisiones que satisfagan a la clientela.
- Mal trato frecuente a los empleados y a los clientes.

2.1.5 Calidad de servicio

El servicio al cliente se considera como un valor adicional en el caso de productos tangibles y por supuesto, es la esencia en los casos de empresas de servicios.²³

En la actualidad las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes que compran su producto. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal de la empresa, el servicio es la solución de un problema o la satisfacción de una necesidad²⁴. Por este motivo el personal en todos los niveles y áreas debe ser consiente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.

2.1.5.1 Características del servicio

El servicio se define con las siguientes características:

a) **intangibilidad**: al contrario de los artículos, los servicios no se pueden tocar, son intangibles. El servicio puede verse representado en algunos objetos; pero estos no son el servicio en si.

b) **heterogeneidad**: por tratarse de actividades realizadas generalmente por seres humanos, el servicio puede variar y no son bajo ningún punto generalizable.

²³ GOMEZ, Humberto Serna. Auditoria de servicio- Metodología. Interlinea editores. 1991. P. 22

²⁴ ALBERCHT, Karl. La revolución del servicio: el toque personal que cautiva y conserva a los clientes. Colombia. Legis. 1992. P. 59.

c) **inseparabilidad de producción y consumo**: generalmente el servicio se recibe o consume al mismo tiempo que se realiza, siendo esta una de las características mas importantes.

d) **caducidad**: en su mayoría los servicios no son almacenables. La capacidad es aprovechable mientras el servicio este disponible, después no.

e) **subjetividad**: el servicio en gran medida es algo subjetivo, la satisfacción plena o parcial del receptor esta determinada por lo que este espera del servicio.

f) **interacción humana**: por lo general existe un momento de contacto personal durante la prestación del servicio.

g) **el servicio debe ser ágil y sin obstáculos**: entre mas personas tengan contacto con el cliente durante el servicio, mas difícil resulta prestarlo satisfactoriamente.

h) **variabilidad**: los servicios son muy variables; su calidad depende del proveedor y de cuando, donde y como lo hace.

.

i) **es un sistema de relaciones sociales**: cada vez que emerge al mercado un nuevo servicio, aparece una nueva forma de estructurar las relaciones interindividuales dentro de la sociedad.

2.1.5.2 Ámbitos del servicio

Se refiere a las condiciones del ambiente dentro del que se ofrece el servicio, el cual puede ser:

*ambiente sicológico: tiene que ver con la forma en que se interrelacionan los funcionarios de la empresa entre si (clientes internos); es el clima laboral o la atmosfera que se respira.

*ambiente físico: tiene que ver con los escenarios en donde se ofrece el servicio; se incluyen aspectos como el aviso, las puertas y ventanas exteriores; también las instalaciones internas, así como su distribución, la decoración y otros conceptos tales como la estética, la iluminación, la ventilación etc.

2.1.5.3 La Servucción

Esta es definida como la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados.²⁵

2.1.5.4 Elementos del sistema de servucción

***El cliente:** es el consumidor, implicado en la fabricación del servicio. Sin este, el servicio no puede existir.

***El soporte físico:** se trata del soporte material que es necesario para la producción del servicio, y del que se servirán o bien el personal en contacto, o bien el cliente, o a menudo los dos a la vez. Este soporte físico puede escindirse en dos grandes categorías: los instrumentos necesarios para el servicio y el entorno material en el que se desarrolla el producto.

- Los instrumentos necesarios para el servicio están constituidos por todos los objetos, muebles o maquinaria puestos a disposición del personal en contacto, y el cliente. Su utilización por uno o por otro permitirá la realización del servicio.

²⁵ *Ibíd.*, p. 62.

- El entorno esta constituido por todo lo que se encuentra alrededor de los instrumentos: se trata de la localización, del decorado, de la disposición, en los que se efectúa la servucción.²⁶

2.1.6 Importancia de la atención al cliente

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por eso muchas compañías han optado por mejorar su calidad en el servicio con sus clientes ya establecidos en la empresa; esto les garantiza una estabilidad financiera, y de una u otra manera aumentara la probabilidad de nuevos “clientes potenciales”. Por esta razón queda confirmado una vez más que el éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Depende de la satisfacción de los clientes para que la existencia de la empresa sea muy larga; Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades del negocio. De nada sirve que el producto o el servicio sean de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.

El mercado de hoy en día ya no es tan previsible y entendible como el de los años pasados. La preocupación era producir más y mejor, porque había suficiente demanda para atender. En la actualidad la situación ha cambiado en forma dramática. La presión de la oferta de bienes y servicios y la saturación de los mercados obliga a las empresas de distintos sectores y tamaños a pensar y actuar con criterios distintos para captar y retener a esos "clientes escurridizos" que no

²⁶ Ibíd., p. 63.

mantienen "lealtad" ni con las marcas ni con las empresas. El principal objetivo de todo empresario o dueño de una organización es conocer y entender tan bien a los clientes, que el producto o servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades para poder satisfacerlo.

2.1.6.1 Atención rápida

En el caso de los restaurantes, la rapidez en la atención también es muy importante, aunque ésta dependerá del tipo de restaurante que tenemos y del tipo de público al cual va dirigido.

En el caso de los restaurantes de comida rápida Se debe manejar muy bien tanto la buena atención como la rápida atención; es decir debe haber un equilibrio entre las dos. Como lo dice el nombre "comidas rápidas" la atención debe ser muy ágil, ya que además de ganarnos la preferencia de estos consumidores, nos permitirá desocupar más rápidamente las mesas, y poder así, atender a un mayor número de clientela. Pero sin dejar a un lado la calidad en el servicio que le da un plus a la empresa con respecto a la competencia. Ya que a fin de cuentas es lo que realmente buscan las personas y las hará sentir a gusto para volver en una próxima ocasión.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

MEJORAMIENTO CONTINUO

- "la aplicación de mejoramiento continuo se debe ver como una herramienta para la solución de dificultades o hacia el aprovechamiento de oportunidades"²⁷

²⁷ FRANKLIN, Enrique Benjamín. Auditoria Administrativa: gestión estratégica del cambio. Segunda edición. México. Pearson, 2007.P. 82.

- “este termino se relaciona con la palabra japonesa kaizen y proviene de la unión de dos vocablos que expresan lo siguiente: kai “cambio” y zen “para mejorar”, por lo que la expresión completa significa “un cambio para mejorar” ²⁸

Con respecto a las definiciones mostradas el mejoramiento continuo significa perfeccionamiento sobre la marcha que involucra a todos los que pertenecen a la organización; esto implica que se introduzca en la mente de los empleados la idea de mejorar día a día aunque sea en algo pequeño.

ADMINISTRACIÓN

La administración es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

Otras definiciones de administración (según varios autores):

- La administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno. (George R. Terry)
- La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. (José A. Fernández Arenas)
- La administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad. (Lourdes Munch Galindo y José García Martínez)

²⁸ Ibid., p. 82.

FRANQUICIA

Una franquicia es una relación jurídica y comercial entre el propietario de una marca comercial, marca de servicio, nombre comercial o símbolo publicitario y un individuo o grupo que desea utilizar esa identificación en un negocio. La franquicia dirige la manera de conducir un negocio entre dos partes. Por lo general, una franquicia vende bienes o servicios que son suministrados por el dueño de la marca o que cumplen sus estándares de calidad.

Una franquicia está basada en la confianza mutua entre el dueño de la marca y quien adquiere la franquicia. El franquiciador proporciona la experiencia empresarial (planes de marketing, gestión, asistencia financiera, localización, entrenamiento, etc.) lo que de otro modo no estaría disponible para el franquiciador, y a su vez, éste aporta el espíritu empresarial para hacer de la franquicia un éxito.

Existen dos tipos de franquicia:

- Franquicia de producto o marca comercial
- Franquicia de formato de negocio

ESTRUCTURA

Existen muchas definiciones sobre esta palabra, pero se puede entender como un sistema de conceptos coherentes enlazados, cuyo objetivo es precisar la esencia del objeto de estudio; otras definiciones para comprender este término son:

- “Es una forma de organización intencional, que muestra los elementos, su jerarquía y las formas de repartir sus funciones en el interior de una organización”

- “la estructura administrativa es el sistema de relaciones formales que se establecen en el interior de una empresa para que esta alcance sus objetivos de conservación, productivos y económicos”

ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE

Es aquel que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes; el servicio al cliente es una gran herramienta de mercadeo que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada.

Un concepto de esta herramienta es:

- “el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo”²⁹

SERVUCCION

Es el proceso de elaboración de un servicio.

CALIDAD

La calidad se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.

La definición más apropiada teniendo en cuenta nuestro objeto de estudio es:

²⁹ ALBRECHT. Karl. La revolución del servicio: el toque personal que conserva y cautiva a los clientes .Colombia. Legis. 1992. P. 32

“la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades”.³⁰

MANUAL DE POLITICAS

Es un documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias.

Las políticas son la actitud de la administración superior. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones de la empresa. Su importancia radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal y también ayuda a declarar políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar como puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del organismo.

Algunos de los objetivos más importantes del manual de políticas son:

- Presentar una visión de conjunto de la empresa para su adecuada organización.
- Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.
- Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

SISTEMA DE CONTROL

El control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de

³⁰ BATEMAN, Thomas S. y SNELL, Scott A. Administración: un nuevo panorama competitivo. Sexta edición. México: Mc Graw Hill, 2005.p. 65.

lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos alcanzando el objetivo de la empresa.

PROCESO

Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice. En administración se refiere a una forma sistemática de hacer las cosas.

2.3 MARCO EMPRESARIAL³¹

El Sándwich Cubano se creó en 1978 marcando la diferencia a través de una original propuesta gastronómica; donde combinan de manera novedosa elementos del sabor tradicional del sándwich cubano-americano con la dinámica de un servicio rápido.

El Sándwich Cubano, como franquicia cuenta actualmente con 97 puntos de venta en mas de 20 ciudades de todo el país, un punto de venta en Miami, otro en EUA y 31 años de experiencia.

³¹ Página web Sándwich Cubano

El compromiso de la empresa es la de satisfacer los gustos y las expectativas de los clientes a través del desarrollo frecuente del producto y un servicio con excelente calidad.

Actualmente hay 23 franquicias en la ciudad, el primer punto de venta se estableció en la avenida sexta.

El Sándwich Cubano es una empresa que nació en Cali a principios del año 1979. El nombre del establecimiento fue tomado como cubano porque fue precisamente a un ciudadano de esa isla, al que dos jóvenes caleños le compraron su negocio que desde un principio percibieron como una gran oportunidad.

Y en realidad fue así, en la década de los 80 s el negocio creció vertiginosamente. Cada uno de los socios fue ayudando a su familia para que montaran sus propios puntos de venta en Cali y sus alrededores, creando así la sólida base de lo que es hoy en día esta gran cadena de comidas rápidas.

Ante el crecimiento del negocio se vio paralelamente la necesidad de montar una fábrica de carnes que supliera la necesidad ante un gran consumo, y de ahí nació carnes frías Enriko que hoy en día surte todas las sucursales de la franquicia. Con los años el negocio se estabilizaba y se consolidaba más y más en el mercado de comidas rápidas de Cali, hasta ganar gran prestigio. Para 1992, la compañía creció a tal punto que fue necesario poner orden en cada punto de venta nacional, pues cada propietario tenía un manejo distinto de la imagen corporativa, sin un ente que regulara y aprobara los proyectos.

Por esto, en 1994, crean la franquicia El Sándwich Cubano, que se conforma por un equipo humano de gran experiencia e idoneidad, que trabaja en pro de facilitar la tarea de todos aquellos que laboran en el Sándwich Cubano.

2.3.1 Estructura organizacional actual

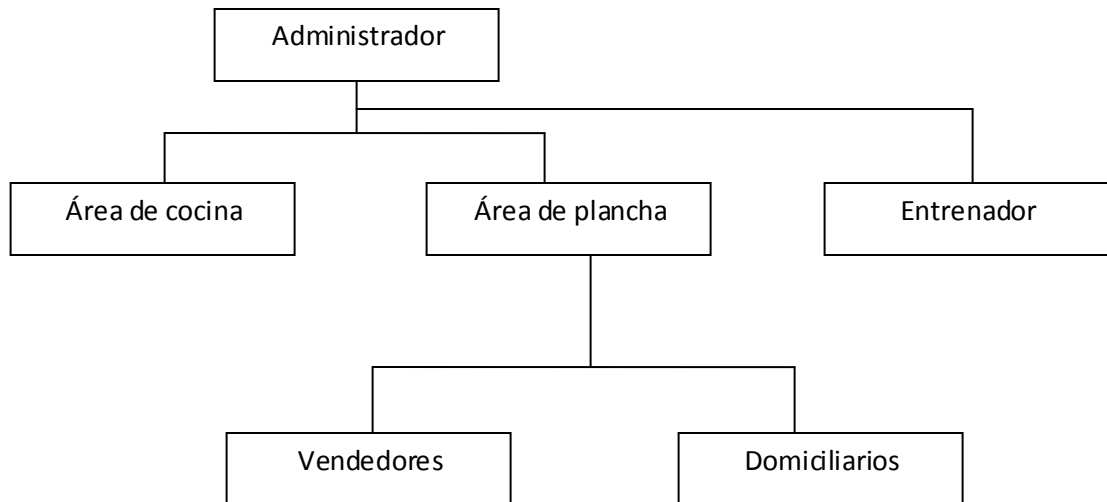


Figura 1. Organigrama Sandwich Cubano Torres De Maracaibo

Fuente: El autor

Fecha de elaboración: septiembre /2013

2.3.1.1 Tamaño de la empresa

Según la cantidad de los empleados, se considera esta franquicia como pequeña empresa, ya que el personal con el que cuenta es el siguiente:

Área de operación:

- Área de cocina: 2 personas.
- Área de plancha: 3 personas.
- Vendedores: 6 personas.
- Domiciliarios: 4 personas.

- **Área administrativa:**
- Entrenador: 1 persona.
- Administrador: 1 persona.

Total personal: 17 personas.

Se puede decir que el entrenador forma parte de la estructura organizacional aunque no permanezca en la empresa. Debido a que el trabajo de ellos se realiza mensualmente en el punto de trabajo y consta de verificar que tanto la instalación, el servicio y los procedimientos para la realización de los productos sean los adecuados y estén bajo las normas de la franquicia.

2.3.1.2 Proveedores actuales de la empresa

Los proveedores actualmente son:

- Coca Cola: son los que proveen las bebidas gaseosas.
- Papas MC Caín: se encarga de proveer las papas procesadas.
- Enriko: ellos proveen todas las carnes frías y la salsamentaría.
- La receta: provee los lácteos.
- El huerto: provee todas las frutas y verduras.
- Mimos: provee el helado.
- Megalastra: se encargan de proveer todos los productos plásticos que se necesitan como copas, ensaladeras, vasos etc.

2.3.1.3 La estructura física de la empresa

La estructura física y las instalaciones se encuentran en buen estado, el principal problema que se observa es el tamaño de las instalaciones, debido a la gran afluencia de clientes en las horas de la noche y los fines de semana no se cuentan con suficientes mesas para el público, actualmente tienen 23 mesas. La mayoría de 4 puestos algunas de 2 puestos y hay poco espacio para que el cliente ingrese y se instale cómodamente en el lugar en estos horarios. Todo esto genera incomodidad para el cliente y aun más cuando estos vienen acompañados de niños ya que no existe una zona de juegos o donde ellos se puedan ubicar mientras llega la orden, esto genera un poco mas de estrés en el momento. Además de que tiene que esperar más tiempo para la entrega de su pedido.

2.3.2. Direccionamiento estratégico³²

MISIÓN

Que nuestros productos estén desarrollados con la más alta calidad, a unos precios competitivos, innovando constantemente, con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Garantizando un servicio de calidad, dentro de un ambiente que promueva el trabajo en equipo y una actitud responsable hacia la solución de problemas para la empresa.

VISIÓN

³² Página web Sándwich Cubano

Es nuestro objetivo principal que la empresa SANDWICH CUBANO, sea una empresa líder en el mercado de comidas rápidas a nivel nacional, con productos y servicios de calidad; satisfaciendo las necesidades de los diferentes segmentos, estamos proyectados a mejorar nuestra imagen día tras día, de la cual queremos que se hable con respeto y orgullo. Una organización en la que prime un alto sentido de innovación y responsabilidad.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos son resultados a largo plazo que espera alcanzar la organización, realizando todo tipo de actividades que definen el rumbo de la organización y que están inspirados en la visión de la empresa.

- Posicionar a SANDWICH CUBANO como la empresa número uno dentro del sector de comidas rápidas en el departamento y a nivel nacional.
- Disponer de nuevas instalaciones que permita mejorar la capacidad instalada actual y responda ante los requerimientos del cliente en forma eficiente.

ESTRATEGIAS

- Establecer campañas de marketing cuya finalidad es dar a conocer su producto de gran calidad y el buen servicio, además indagar sobre las expectativas del cliente con respecto al servicio y lograr un acercamiento con más clientes (empresas).

- Adquirir más y mejores equipos o herramientas que permitan una mayor capacidad productiva en los procesos y mejore así el tiempo de entrega del pedido.
- Remodelar y ampliar las instalaciones de la empresa para mejorar su capacidad de público y permitir una mayor comodidad a los mismos.

2.3.3 Plan de operación³³

Al haber definido las estrategias que requiere la empresa las cuales serán las encargadas de darle cumplimiento a los objetivos planteados, se procede a definir un plan de operación para cada estrategia. Como el nombre lo indica tiene como objetivo definir como se van a operar las estrategias planteadas.

ESTRATEGIA 1

Establecer campañas de marketing cuya finalidad es dar a conocer nuestro producto de gran calidad y el buen servicio, además indagar sobre las expectativas del cliente con respecto al servicio y lograr un acercamiento con más clientes (empresas).

LA ESTRATEGIA BUSCA

Posicionar a la empresa en el sector de comidas rápidas para captar un mayor número de clientes, que aumente la notoriedad del servicio en el sector y que hagan de la empresa y de la marca un ente mas reconocido de lo actual.

PLAN OPERATIVO

Diseñar un plan de marketing que analice la situación del sector de comidas rápidas que permita mostrar el comportamiento de los clientes como los de la

³³ Página web Sándwich Cubano

competencia, es decir, las fortalezas y debilidades que tengan frente a la empresa sándwich cubano; por otra parte rediseñar un servicio postventa acerca de las sugerencias y reclamaciones que tienen las personas que visitan el establecimiento, y así se resuelvan mas dudas que se generan en el cliente para brindarles mayor confianza y aumentar la idealización.

ESTRATEGIA 2

Adquirir más y mejores equipos o herramientas que permitan una mayor capacidad productiva en los procesos y mejore así el tiempo de entrega del pedido.

LA ESTRATEGIA BUSCA

Tener a disposición elementos que permitan mejorar competitivamente en el sector debido a que es un factor clave para garantizar un buen servicio.

PLAN OPERATIVO

Realizar un análisis del actual desempeño de los equipos y mirar si afecta el servicio al cliente y por ende el desempeño de la organización, luego se analiza la relación costo-beneficio y dependiendo de los resultados, se adquieren los nuevos equipos o herramientas.

ESTRATEGIA 3

Remodelar y ampliar las instalaciones de la empresa para mejorar su capacidad de público y permitir una mayor comodidad a los mismos.

LA ESTRATEGIA BUSCA

Tener a disposición una infraestructura apta que se adapte a las continuas exigencias del cliente quien en últimas es quien consume nuestro producto y recibe el servicio que se le brinda, además mejorar la estructura permitirá que el proceso de producción del producto se haga en menor tiempo a medida que el numero de clientes de la empresa aumente.

PLAN OPERATIVO

Realizar un análisis del tamaño óptimo que necesita la empresa para poder desempeñar mejor las actividades. Luego se determina cuanto tiempo se requiere y cuanto costara tener esta nueva estructura física.

3. RESULTADOS

3.1 ANALISIS Y DESCRIPCION DE LA SITUACION ACTUAL

3.1.1 Estructura organizacional actual

La estructura actual de la organización es lineal y formal debido a que la franquicia es pequeña, este tipo de estructura se relacionan con un conjunto fijo de normas y procedimientos. Como tal esta se suele fijar por escrito; algo que no sucede en esta empresa. Para identificar lo anterior se hace un paralelo entre la estructura formal e informal. Entre las principales características de la estructura formal se encuentran:

- Estática
- De arriba hacia abajo
- jerárquica
- unidos por reglas codificadas y el orden

Por tanto las características de una estructura informal son:

- en constante evolución
- dinámica y flexible
- requiere contar con experiencia para ser vista
- cohesionado por la confianza y la reciprocidad

La empresa Sándwich Cubano tiene una estructura organizacional previamente establecida, debido a que cada punto de venta es una franquicia con un único dueño; este a su vez delega a un cajero o administrador el cual se encarga de manejar el punto de venta, las finanzas y los empleados.

Teniendo como referencia el punto de venta de torres de Maracaibo como el objeto de estudio. Por medio de la observación en el lugar de trabajo se puede ver que el trato entre casi todos los empleados se maneja de forma cordial; tanto de los que trabajan fijos como los vendedores que van solo los fines de semana como apoyo o relevo. Aunque se puede observar que el porcentaje de rotación por parte de los vendedores es alto en la empresa; es decir que al año aproximadamente cambian a dos vendedores, pero esto sucede por varios factores:³⁴

- Vencimiento de contrato a mediano plazo
- Faltas por parte del empleado con respecto al servicio
- Insatisfacción del vendedor respecto a sus expectativas en la empresa

Con respecto a los dos últimos puntos, por medio de las entrevistas que se realizaron al personal del Sándwich Cubano, se confirmó que algunos de los empleados que habían sido destituidos de su cargo fue por problemas e inconvenientes con la atención a los clientes; como por ejemplo uno de ellos utilizó un tono alto en la voz al dirigirse a un cliente e incluso advertencias y amenazas para con uno de ellos, en cuanto a la insatisfacción del empleado algunos de ellos han renunciado por que no se sienten cómodos con la forma de trabajo en la empresa ni con algunas de las funciones que deben realizar en su horario laboral (aseo, inventario).

Esto sin duda alguna puede afectar el buen servicio en la empresa, ya que no hay una base consolidada de los trabajadores a los cuales les corresponde atender a los clientes; esto genera incertidumbre en cuanto a la calidad del servicio que se quiere dar. Por que el cambio de personal obliga a que se le haga una inducción de 3 a 4 semanas al empleado. En ese lapso de tiempo otro vendedor debe estar supervisándolo y de alguna manera descuidara sus funciones principales las

³⁴ Entrevista directa con el franquiciado de sándwich cubano torres de Maracaibo.

cuales son la atención a los clientes desde su ingreso hasta la salida del establecimiento.

3.1.2 Políticas de atención y servicio al cliente Sándwich Cubano Cali

En cuanto a este tema primero se realiza un proceso de capacitación del personal nuevo, exactamente para los vendedores que son los que están en directo y permanente contacto con los clientes, este proceso dura de una semana a una semana y media máximo. Aquí se le enseña al vendedor a abordar al cliente, como saludar, enseñar la carta y mostrar los productos que se recomiendan mensualmente además de las adiciones que se ofrecen al producto.

Durante el año se realizan 6 a 7 capacitaciones para los trabajadores del sándwich cubano, de las cuales 2 son para la atención y servicio al cliente, estas se realizan una en el mes de febrero y la ultima en el mes de septiembre; las otras 5 son para la realización de los productos y preparación de los elementos que sirven para desinfectar la zona de trabajo como el área de los baños, cocina, los pisos y el resto de las instalaciones.

Teniendo en cuenta las 50 entrevistas que se realizaron (**ver anexo pág. 91**) en la organización y por medio de la observación directa, se puede decir que las políticas de atención y servicio al cliente existen parcialmente, pero no se aplican como tal. Y no todos los vendedores cumplen con este requisito al no tener claro los procesos y la metodología que se debe llevar, por tal razón tanto los clientes nuevos como los habituales no son abordados como tiene que ser por parte de los vendedores, en mayor parte los vendedores recientes a la organización. Ya que no se le informa al cliente los productos nuevos, los productos recomendados del mes y las promociones que hay actualmente, además cuando el cliente ingresa al establecimiento la mesa donde se ubica para consumir el producto se encuentra sucia y cuando ya se le toma el pedido al cliente no se le informa cuanto se le

demorara su orden en tiempo real, esto hace que el cliente se impaciente un poco y se genera cierta incomodidad para el.

Otro aspecto que se pudo analizar fue que los demás empleados a parte de los vendedores no tienen muy claro las políticas de atención y servicio al cliente como los domiciliarios o los que pertenecen al área de plancha; aunque esa no sea su tarea principal. Hay que tener en cuenta que en ocasiones ellos también están en contacto directo con los clientes, por ello deben conocer muy bien el procedimiento de abordaje al cliente para solucionarles todas las inquietudes que tengan. Además en el momento que se requiera los demás trabajadores también tendrán que utilizar las técnicas de servicio para atender a las personas cuando se necesite.

Teniendo en cuenta las 50 encuestas que se realizaron con los clientes y la observación directa; se puede concluir que el servicio en el sándwich cubano por parte de los empleados en general es bueno, pero no genera una diferencia para el cliente común. Tal vez para los clientes “fieles” sea una muy buena atención por que ya se habituaron a este servicio, pero no es todavía una atención de calidad que impacte e impulse a nuevos consumidores a convertirse en clientes de la empresa.

3.2 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

La propuesta de mejoramiento busca que se corrijan detalles en la atención y en el servicio que se presta a los clientes. Como por ejemplo un mayor acompañamiento al cliente durante su estadía en el establecimiento y una resolución mucho más rápida por parte de los empleados para solucionar problemas e inconvenientes que se presenten. Por este motivo para la empresa Sándwich Cubano se sugiere implementar un manual de políticas de atención y servicio al cliente, este manual de servicio es un documento interno para la

empresa que presenta normas y orientaciones que el personal y el equipo de trabajo de la organización deben cumplir con actitudes y comportamientos homogéneos los procesos que intervienen en el servicio al cliente que caracteriza a los restaurantes del sector de comidas rápidas.

MANUAL DE POLITICAS DE ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE

Un manual de políticas, es un manual que documenta la tecnología o los procesos que se utilizan dentro de un área, departamento u organización³⁵; en este manual se deben contestar las preguntas sobre lo que hace el área, departamento u organización y como hace (procedimientos) el área, departamento u organización para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido (este control incluye desde la determinación de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o realización del servicio), evaluando el nivel de servicio.

El diseño del manual se muestra a continuación:

³⁵ Manual de buenas practicas para la atención al cliente en restaurantes-cultura del detalle. Primera edición. 2009

INDICE MANUAL DE POLITICAS

- Introducción
- Principios de servicio orientados al cliente
- Estándares generales de servicio
- Estándares recepción del público
- Estándares atención de público
- Servicio en comedores
- Despedida de clientes
- Estándares de venta
- Estándares recepción de pagos
- Gestión de quejas y sugerencias

INTRODUCCIÓN

Actualmente hay una serie de actitudes por parte de los profesionales del sector, que pueden contribuir positivamente a alcanzar el nivel de satisfacción que los clientes que visitan los establecimientos de comidas rápidas esperan que les ofrezcan.

Es conveniente detallar e imitar cuales son estas actitudes y definir muy claramente cuales deberán ser los atributos y conocimientos de los que deberán hacer gala los profesionales que quieran ser competitivos en un futuro. Hay que ser capaces de sorprender a los clientes practicando una amabilidad en el trato que les dispensamos, sincera, continuada y que marque distancias con respecto a los que el cliente pueda recibir en otros establecimientos.

También hay que cuidar la comunicación diaria con nuestros compañeros, para evitar errores en la prestación del servicio y para mostrarnos respetuosos hacia ellos, así como tener interés e ilusión en aportar a través de nuestras sugerencias, elementos de mejora y actualización al restaurante en el que trabajamos.

Si somos capaces de llevarlo a la práctica, limitaremos la improvisación a los casos estrictamente necesarios por imprevisibles, trabajando con mayor eficiencia y sin agobios, siendo capaces de asumir los compromisos que adquirimos con nuestros clientes, y demostrando ser profesionales serios y competentes.

PRINCIPIOS DE SERVICIO ORIENTADOS AL CLIENTE

- En el restaurante se debe creer que los clientes son sobre todo personas, individuos con una identidad absolutamente particular y única, y por ello se organiza para respetar sus diferentes gustos y necesidades.
- Todos los empleados de la organización se deben convencer que los clientes tienen todo el derecho a exigir productos de alta calidad, entregados a través de un consistente y superior nivel de servicio.
- Hay que comprender que todos los miembros del restaurante son individuos especiales y la interrelación entre cada uno de ellos, sin importar jerarquías de ningún tipo, debe ser siempre con preocupación, cariño y respeto.
- El trabajo en equipo, la innovación y el continuo perfeccionamiento personal y profesional son elementos claves para el crecimiento de la empresa, el que siempre se enriquecerá con nuevas ideas; aprendiendo de las faltas, y esforzándose día a día por desarrollar mas el negocio.

ESTANDARES GENERALES DE SERVICIO

Todos los empleados de la organización antes de trabajar sin supervisión directa, deben estar capacitados y dominar los siguientes temas:

- Historia, productos, servicios y funcionamiento de la empresa.
- Principios de servicio.
- Estándares sobre el trato con el cliente.
- Conocer todos los procesos antes de que el producto final llegue al cliente.
- Estándares sobre la presentación personal.

Teniendo en cuenta lo anterior se debe comprender que todos los clientes merecen una atención preferencial, sin distinción de ningún tipo; además siempre cumplir lo acordado con nuestros clientes y compañeros de trabajo.

Los compromisos que no se puedan cumplir a pesar de haberse realizado los pasos y esfuerzos necesarios para ello, deben ser comunicados inmediatamente al afectado, con las disculpas correspondientes; llegándose si es necesario, a hacerse cargo de los costos directos ocasionados por el incumplimiento. Por otra parte siempre transmitir los elementos de una buena atención a los demás compañeros de trabajo para así obtener que se ponga en práctica y se difunda la cultura de calidad en el servicio.

Los siguientes puntos son los que se tendrán en cuenta a la hora del trato con los clientes:

- Siempre se debe tratar al cliente con amabilidad y buen trato, haciendo un esfuerzo deliberado para enfrentar positivamente su estado de humor que puede ser variable cada día.

- Los clientes siempre deben ser saludados, en cualquier área que se encuentren, estableciendo contacto visual y con sonrisa natural.
- Siempre se debe emplear un tono de voz cálido y amable para relacionarnos con los clientes y demás miembros de la empresa.
- No se deben hacer comentarios o críticas negativas de la empresa a un cliente.
- El personal hará especial esfuerzo para llegar a conocer a los clientes habituales, sus nombres y preferencias. Con esto se estará cumpliendo con la personalización de la atención que la empresa quiere dar.
- Cuando no se pueda satisfacer alguna solicitud de un cliente, por que esta fuera de la política de la organización, se le deberá dar una disculpa y explicación clara sobre la situación; y si el cliente lo requiere utilizar el buzón de sugerencias para que deje por escrito su inquietud.

Durante el trabajo los empleados deben:

- Procurar superar las expectativas del cliente, compañeros y superiores.
- Cooperar con los compañeros de trabajo, especialmente con aquellos que se encuentren en problemas o presenten dificultades.
- Tratar con cuidado bienes y activos de clientes y empresa, velando por su correcta mantención y uso.
- Tratar a los compañeros con respeto, llamándolos siempre por su nombre.
- Motivarse constantemente, comunicándose claramente los logros y avances y apoyarse con claridad y firmeza para superar los aspectos que se deben mejorar.

- Utilizar un lenguaje claro y sin ambigüedades para comunicarse efectivamente con todas las personas.

En cuanto a la atención al cliente por vía telefónica los siguientes aspectos son los más importantes:

- Todas las llamadas deben ser contestadas no más allá del cuarto ring.
- Se debe contestar de manera uniforme y Cortez:
 1. Saludando: “buenos días”, “buenas tardes”.
 2. Identificando la empresa “sándwich cubano”.
 3. Identificando a quien responde “habla marcela”.
 4. Identificando las necesidades del cliente “¿en que le puedo ayudar?”.
- Si, al estar hablando por teléfono, se presenta un cliente, siempre se deberá establecer contacto visual con este, para indicarle que notamos su presencia.
- Se debe evitar interrumpir la conversación telefónica. Si esto es imprescindible, se deberá ofrecer disculpas ejemplo: “me disculpa un momento por favor, lo sigo atendiendo enseguida”.
- Siempre se deberá realizar la despedida de los clientes utilizando un mensaje amable que mencione al restaurante por ejemplo: “gracias por llamar al sándwich cubano”.
- Siempre, al terminar una conversación telefónica se debe colgar el teléfono después que lo haga la persona que llama.

ESTANDARES RECEPCION DEL PÚBLICO

- El cliente tiene siempre la primera prioridad
- Todos los clientes deben ser saludados estableciendo contacto visual y una sonrisa natural inmediatamente a su entrada al área de atención. Siempre se debe utilizar una frase como por ejemplo: “buenas tardes señor; bienvenido al sándwich cubano”.
- En caso que la persona deba esperar para ser atendida, siempre se le informara esta situación con una frase amable tal como: “señor; ¿puede usted esperar... Minutos? , le atenderemos enseguida”.

Los empleados deben tener en cuenta que la mayoría de los clientes no les gusta esperar para ser atendidos, por tal motivo se debe hacer todo lo posible para evitar que esto ocurra³⁶.

- Los clientes deben ser derivados a la persona que atenderá su requerimiento específico o al lugar en que encontrara lo buscado, no mas allá de 2 minutos desde su llegada.
- Durante el proceso de atender al público, siempre se debe incluir:
 1. Mantener sonrisa y contacto visual
 2. Mantener tono de voz cálido y amistoso
 3. Llamarlo por su nombre cuando sea posible

³⁶ ALBRECHT, Karl. La Revolución del Servicio, El Toque personal que conserva y cautiva a los clientes. Colombia. Legis, 1992. P.113

ESTANDARES ATENCION AL PÚBLICO

- Los clientes siempre deben ser atendidos apenas lleguen al área de atención, teniendo en cuenta el principio “primero que llega, primero que se atiende”, para así no tener dificultades posteriores con las demás personas³⁷.
- Las áreas de atención como: las mesas, la recepción y los pasillos deben estar limpias en todo momento y los implementos arreglados y ordenados de acuerdo a la decoración establecida.
- El proceso de atender a un cliente nunca debe ser interrumpido.
- Si, durante el proceso de atención se tiene que contestar una llamada telefónica (domicilio), se deberá presentar excusas con una frase clara y amable como: “señor; ¿me permite contestar el teléfono un momento? lo sigo atendiendo enseguida.
- Siempre, cuando un cliente se este retirando del área de servicio, se deberá preguntar acerca de la calidad del servicio recibido. Si la opinión del cliente no fuera favorable, se debe motivar a la persona para expresar su opinión en el libro de sugerencias, e informar inmediatamente a su superior.

³⁷ Ibíd., P. 115

SERVICIO EN COMEDORES

- Todos los empleados del establecimiento deberán utilizar los uniformes de acuerdo a los estándares que maneja la empresa sobre la presentación del personal.
- Todos los pedidos deberán ser atendidos en base a la prioridad establecida para la preparación y a la disponibilidad de recursos, sin consideración del monto del pedido del cliente; es decir sin tener en cuenta que el valor de un pedido sea mayor a otro.
- Todos los pedidos siempre deberán ser verificados en su correcta presentación, cantidad y contenido, antes de ser llevados al cliente.
- Mantener el área de trabajo limpio, ordenado y con los equipos, materiales y utensilios, almacenados de acuerdo al procedimiento establecido.
- Uno de los empleados previamente designado deberá supervisar siempre, el funcionamiento apropiado del restaurante.
- Los clientes deben ser ubicados en sus mesas inmediatamente, y estas deben estar limpias y bien presentadas; en caso de no haber mesas disponibles, se le dice de la manera más atenta a la persona que tan pronto se desocupe alguna se le asignara al instante.
- El empleado debe ofrecer siempre la carta menú y explicar todo lo necesario al cliente con respecto al producto (combos, promociones, recomendados).
- Al cliente se le debe tomar la orden de aperitivos o comida en lo posible antes de los 3 minutos desde su llegada al establecimiento.
- El producto debe ser entregado en la mesa aproximadamente 10 minutos después de tomada la orden; si algún producto en su preparación se

demora un poco más y el tiempo estipulado no se cumple, se debe informar al cliente.

- Mientras el cliente consume el producto el empleado debe acercársele y preguntarle si esta satisfecho con la comida y si desea algo mas.
- Debe ofrecerse postres a los clientes en toda ocasión.
- Las mesas deben ser despejadas dentro de los 3 minutos de haber sido desocupadas para el próximo cliente.
- La loza o las bandejas sucias no deben estar nunca visibles.
- El personal debe saber que sugerir a los clientes, como saber que comidas no se están ofreciendo. Y además explicar como se prepara cada producto y los ingredientes correspondientes.³⁸

³⁸ Ibíd., P. 128

DESPEDIDA DE CLIENTES

- Si por algún motivo el cliente lo requiere el empleado que lo atendió deberá acompañarlo hasta la puerta de salida.
- Verificar si en el lugar que fue atendido el cliente el ha dejado alguna de sus pertenencias como: documentos personales, llaves, accesorios etc. Para entregárselos antes de su salida o devolverlos cuando la persona vuelva al establecimiento.
- Todas las despedidas a un cliente deben ser cálidas e incluir frases como “gracias por venir”, “que tenga un buen día”.
- Ofrecer llamar a un taxi, si fuese necesario.

ESTANDARES DE VENTA

- Siempre se deberá entregar a todos los clientes toda la información sobre los productos ofrecidos por el restaurante.
- Siempre se dará agradecimientos por el consumo efectuado con una frase tal como “gracias por preferirnos” o “gracias por su compra”.
- Debe existir uniformidad en la presentación de un mismo producto, ejemplo: (combo grande sándwich cubano debe llevar bebida 16oz, porción de papas con el gramaje adecuado 140gr mediana, o 180gr grande; numero de salsas correspondientes, servilletas para 2 personas).
- Los productos deben venderse solo con la presentación, estado, y empaque establecidos para cada uno de ellos.
- El personal debe utilizar adecuadas técnicas de venta para el ofrecimiento de productos, especialmente alternativas como: recomendados del mes, promociones etc., aplicando un criterio amplio para hacerlo frente a cada tipo de requerimiento y de cliente.
- Todo el personal de la organización deberá informar siempre al cliente acerca de las últimas novedades en preparaciones y servicios disponibles en el sándwich cubano.

ESTANDARES RECEPCIÓN DE PAGOS

Luego de que el cliente ha consumido el producto y se dispone a cancelar estos son los pasos que el empleado debe seguir:

- Cuando el cliente lo desee se le lleva la cuenta correspondiente a su pedido y se verifica los productos que la persona ha consumido.
- Todos los clientes que se acerquen a caja deberán ser saludados estableciendo contacto visual y con una sonrisa natural.
- Todos los clientes deberán ser atendidos siguiendo el principio “primero que llega, primero que se atiende”.
- Los cobros deberán ser efectuados siguiendo los procedimientos administrativos y las técnicas de operación de cajas establecidas.
- Todo el personal que trabaja en caja, deberá estar entrenado en técnicas de operación de caja; aunque los demás empleados también deben tener una noción de cómo se debe proceder en estos casos.
- Si es un cliente habitual siempre se deberá utilizar el nombre de la persona durante el proceso de caja.
- Siempre, al despedir a un cliente se deberá agradecer por la compra, con una frase amable como: “gracias don Carlos, que tenga un buen día”.

GESTIÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

- Las quejas de los clientes se recogerán por escrito, y se realizarán a la vista de este.
- Ante una queja se ha de prestar total atención a lo que el cliente comunica, escuchando los detalles para extraer la máxima información y posteriormente trasladarla a la administración.
- Se ha de dejar hablar al cliente, hasta que haya terminado de exponer su problema; sin interrumpirle en ningún caso. Aunque el cliente no tenga la razón, no se le discute. Se argumenta que ha habido un problema de comunicación, un malentendido, una disfunción en el servicio o cualquiera que haya sido el inconveniente. Se le presenta una disculpa y se le comunica que se tomarán las medidas oportunas. Se le debe recordar al cliente que existen formularios donde reflejar su queja por escrito. Dejando todos sus datos personales, en caso de que no lo haga, debe ser registrada por parte del personal.

3.3 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

Para una correcta evaluación de la ejecución del manual de políticas, es necesario disponer de una metodología de seguimiento y control que permita obtener información fiable del estado de avance y que facilite el control por parte del jefe o administrador del negocio, así como la readaptación del manual ante nuevos escenarios que se presenten.

La empresa deberá realizar grandes esfuerzos para impulsar y promover el mejoramiento en la atención al cliente, todo ello dirigido a consolidar una nueva política identificada con la cultura de la calidad en el servicio que se demanda actualmente en las empresas de comidas rápidas. Por medio de este sistema se diseñan e implementan mecanismos de monitoreo y verificación a la atención al cliente que prestan los trabajadores teniendo en cuenta el manual de políticas.

El proceso de seguimiento y control para la empresa será supervisado por la franquicia que debe estar atenta a cualquier cambio en la empresa; luego de diseñado el sistema la organización deberá implementarlo este proceso durara hasta seis meses. Durante este tiempo tanto el franquiciado, el supervisor que es asignado por el administrador del punto de venta y el entrenador el cual es el agente de la franquicia. Estarán al tanto de si se cumplen las políticas por parte de los empleados realizando los distintos métodos de evaluación periódicamente. **(Ver cuadro revisión periódica de políticas pág.86)**

Para generar un seguimiento continuo a los trabajadores acerca de la ejecución de la propuesta de mejoramiento que permita divisar los resultados esperados en un corto o mediano plazo³⁹; se debe trabajar conjuntamente el administrador del punto de venta, el supervisor y el entrenador. Para ello deben existir ciertos

³⁹ GOMEZ, Humberto Serna. Auditoria del Servicio, como medir y satisfacer las necesidades del cliente. Metodología, RAM editores, Colombia, 1996. P. 56

mecanismos idóneos y precisos que permitan efectuar tal actividad; entre los cuales se encuentran:

- Garantizar y asegurar que los trabajadores presten una atención con calidad en todos los ámbitos que les corresponda laboralmente, no solo en su zona de trabajo específica, sino en toda la organización cuando esto se requiera.
- Realizar revistas periódicas, verificaciones aleatorias por parte del administrador y el entrenador, encuestas personales a los clientes acerca de cómo fue la atención que le brindaron en el restaurante y demás acciones que permitan cumplir con los estándares que tiene la empresa en materia de calidad en la atención al cliente.
- Si se tiene algún inconveniente o disgusto con el cliente debido al producto o al servicio que se presto se debe brindar una respuesta efectiva y coherente, que en realidad satisfaga las pretensiones del afectado.
- Sensibilizar a todos los trabajadores de la empresa sobre la importancia de brindar a los clientes una atención oportuna y efectiva a sus requerimientos, un trato cordial y respetuoso, mostrar una actitud amable y dispuesta, todo ello enmarcado en los principios y valores que la organización quiere promover.

Es responsabilidad del administrador y el entrenador el garantizar el cumplimiento de estas tareas.

Otro aspecto fundamental que se busca con la etapa de seguimiento y control es medir la satisfacción del cliente, para determinar si existe discrepancia entre lo que la empresa cree que el cliente desea y lo que el cliente realmente desea.

Una medición eficaz de la satisfacción del cliente puede ayudar al resultado final, al:

- Brindar apoyo e información para la toma de decisiones por parte de la dirección;
- Definir y dirigir los esfuerzos de mejora continua del sistema de gestión de la calidad, incluidas las áreas de mejora del desempeño de los empleados;
- Crear en toda la organización una mayor conciencia acerca de las necesidades de los clientes;
- Incrementar la retención de clientes;
- Mejorar los productos y servicios existentes;
- Anticiparse a las necesidades futuras de los clientes;
- Brindar oportunidades rentables para innovación de productos;
- Mejorar la imagen y reputación de la compañía;
- Atraer nuevos clientes; y
- Suministrar un proceso de asignación de recursos más eficaz.

Para este proceso se debe tener en cuenta la norma ISO 9001:2000. Que establece los requisitos de los sistemas de gestión de calidad y trata, en parte; sobre la capacidad que requiere una organización para satisfacer las necesidades de sus clientes.⁴⁰

Los requisitos sobre monitoreo y medición de la satisfacción del cliente se encuentran en las cuatro áreas de la norma.

1) El numeral 5.2, enfoque al cliente, exige que:

⁴⁰ Dr. Fadil Pedic, Medición de la Satisfacción del Cliente, Un Manual para Usuarios de la ISO 9001:2000. ICONTEC, Colombia, 2004. P. 33

“la alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de incrementar la satisfacción del cliente.”

2) El numeral 6.1, sobre gestión de recursos, establece que:

“la organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y
- b) Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.”

Ambos requisitos recaen precisamente sobre la dirección, para asegurar la recolección adecuada de datos sobre satisfacción del cliente y que se trabaje con base en estos datos.

3) El numeral 8.2.1, satisfacción del cliente, establece que:

“como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.”

4) El numeral 8.4, análisis de datos, establece que:

“la organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar donde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad”. Esto debe incluir los datos generados del

resultado del seguimiento y medición de cualesquiera otras fuentes pertinentes.⁴¹

El análisis de datos debe proporcionar información sobre:

- a) La satisfacción del cliente;
- b) La conformidad con los requisitos del producto;
- c) Las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo las acciones preventivas.

Antes de medir la satisfacción del cliente es de vital importancia evaluar la calidad y el desempeño del producto o servicio que la empresa suministra. La meta es determinar en que medida su producto o servicio cumple la función o necesidad para la que se adquirió. Evidentemente, la medición del desempeño del producto o servicio es necesaria para determinar la satisfacción de sus clientes. Sin embargo, las calificaciones de desempeño en si mismas son insuficientes. Hay tres factores adicionales, menos obvios, que en su conjunto brindan una medida más exacta de la satisfacción del cliente. Estas tres mediciones son:

Cumplimiento/ superación de las expectativas

Comprender las expectativas de los clientes y cumplirlas o excederlas es fundamental para crear satisfacción. Los clientes están satisfechos solo cuando una empresa cumple, o mejor, excede, sus expectativas. Esto es cierto independientemente de la calidad intrínseca del producto o servicio de una empresa. En consecuencia; las expectativas de los clientes son tan importantes como el desempeño de la compañía, al determinar la satisfacción del cliente⁴².

⁴¹ *Ibíd.*, p. 34

⁴² *Ibíd.*, p. 35

Calidad de la interacción

La percepción que un cliente tiene de sus propias interacciones con una empresa es un aspecto clave para la satisfacción del cliente. Con mucha frecuencia, realmente es mas importante como se siente el cliente con relación a la transacción (el trato recibido) que la calidad implícita del producto o servicio que se adquiere. Recibir un trato deficiente causa una impresión y un daño duraderos difíciles de superar.

Solución de problemas

Un elemento importante pero que se pasa por alto con frecuencia es la exploración más profunda de los problemas de los clientes. A las personas encuestadas se les debería dar la oportunidad de reportar y describir en detalle cualquier problema que hayan experimentado. Después de conocer los problemas específicos de los clientes, es esencial averiguar si se pudieron solucionar estos problemas.⁴³

La solución de problemas es crucial para mantener la satisfacción del cliente. La mayoría de los clientes reconocen que hay problemas ocasionales que son ineludibles e incluso inevitables. Sin embargo, con frecuencia, la diferencia entre retener y perder un cliente de la empresa esta en la forma en que una compañía responda a estos problemas.

3.3.1 Monitoreo de la satisfacción al cliente

Una investigación eficaz sobre la satisfacción del cliente le ayudara a la empresa a determinar las fuentes de sus fortalezas y debilidades competitivas. Debería identificar áreas funcionales específicas que necesiten mejora y brindarle

⁴³ Ibíd., p. 35

indicaciones sobre como mejorarlas. En particular, las investigaciones sobre satisfacción del cliente deberían ayudarle a incrementar la retención de clientes y a estimular las compras habituales. Por ultimo, debería brindarle una idea clara acerca de lo que los clientes piensan sobre su compañía (su imagen) e incluso identificar oportunidades para reposicionar su compañía en el mercado⁴⁴. La satisfacción del cliente se monitoreará por medio de entrevistas directas con los consumidores y encuestas. Estas se deben realizar mensualmente para ir analizando gradualmente los cambios que se presentan con relación a la mejora en el servicio.

Por tanto, el monitoreo de la satisfacción al cliente o MSC debe medir los siguientes aspectos:

- Satisfacción general con el servicio/organización.
- Satisfacción con las características de producto específicas (como mínimo: calidad, entrega y precio).
- Solución de problemas: ¿Cómo se abordaron los problemas con la interacción y que tan rápidamente?

3.3.1.1 ¿Cuáles son los mecanismos para medir la satisfacción del cliente?

Las investigaciones de la satisfacción del cliente se pueden realizar utilizando recursos de investigación internos, o a través de investigación externa, usando proveedores de investigación de mercado.

⁴⁴ BLANCO PRIETO, Antonio. Atención al cliente. Tercera edición, Ediciones Pirámide. 2007. P. 57

3.3.1.2 Investigación interna

Algunas organizaciones pueden realizar investigaciones de satisfacción del cliente usando recursos internos. Las posibilidades para esta investigación son:

- Encuestas por correo.
- Grupos focales.
- Comparación y análisis de quejas.
- Entrevistas individuales

Las ventajas de usar recursos internos son su aparente facilidad y bajo costo. Delegar esta tarea a una agencia interna involucra menos tiempo en ponerla al corriente⁴⁵, del que se requeriría con una agencia externa. Esta opción también parece económica, pero, con frecuencia, las organizaciones no tienen en cuenta el tiempo (salarios, oportunidades) y recursos (especialmente tiempo para la administración) usados por el personal interno para dirigir los monitoreos de satisfacción del cliente.

Las desventajas de este enfoque interno son:

- Predisposición y conflictos de intereses. si la satisfacción del cliente conduce a recomendaciones de cambio, el personal tiene conflictos de intereses inherentes al interpretar y extraer conclusiones de los datos.
- Resentimiento. Con frecuencia algunos sectores de la organización sienten que la satisfacción del cliente tiene que ver con “revisar” su desempeño, y si esto se hace internamente, el proceso puede conducir a conflictos de intereses y resentimiento.

⁴⁵ GOMEZ, Humberto Serna. Auditoria del Servicio. Como Medir y Satisfacer las Necesidades del Cliente. RAM Editores, Colombia, 1996. P. 76

- Se aplica un “filtro interno”. Si el personal esta realizando la investigación, las sugerencias de los clientes también se pueden filtrar e ignorar, porque el personal puede encontrar argumentos en contra de las nuevas ideas de los clientes y en contra de las quejas de estos.
- Costo. El tiempo y el esfuerzo invertidos por el personal interno que realiza tareas para las que no están preparados pueden ser bastante altos a la larga, y
- Lentitud. Delegar internamente la tarea del monitoreo de satisfacción del cliente significa, con frecuencia, que esta se relegue a un nivel de prioridad de “cuando el tiempo lo permita”. Con frecuencia, las restricciones de tiempo no permiten concentrarse en tareas que no sean primordiales para la descripción del trabajo de las personas involucradas.

3.3.1.3 Investigación externa

Cuando no hay a disposición recursos y el personal con la pericia adecuada, las organizaciones encargan a organizaciones externas de investigación de mercados la realización de los monitoreos de satisfacción del cliente. Pero lo más importante es que, con frecuencia, esto se hace cuando se necesita una perspectiva externa y la empresa esta interesada en evitar conflictos internos y conflictos de intereses (reales o percibidos).⁴⁶

Los métodos posibles para realizar investigaciones de mercado externas son más amplios que para investigaciones internas, e incluyen la gama completa de técnicas cualitativas y cuantitativas. Las ventajas de realizar recursos externos son la rapidez, la eficiencia y el valor de una perspectiva externa. A menudo la

⁴⁶ *Ibíd.*, p. 77.

principal desventaja es el alto costo inicial involucrado al contratar una agencia externa.

Las técnicas cualitativas y cuantitativas se encuentran dentro de la investigación externa y constan de lo siguiente:

3.3.2 Investigación cualitativa

Consiste generalmente en discusiones de grupos focales o entrevistas individuales. En cada caso, la muestra incluida no es representativa y la investigación se usa para:

- Comprender en detalle la satisfacción del cliente y la mejor forma de medirla.
- Realizar una exploración profunda acerca de comportamientos, percepciones, actitudes y creencias.
- Descubrir problemas, ideas y matices lingüísticos (como hablan las personas y como miran el servicio).
- Análisis de reacciones verbales y no verbales ante el producto.

En consecuencia este tipo de investigación brinda un análisis profundo acerca de cómo responden los clientes ante productos o servicios, y la razón por la que responden de esta manera.⁴⁷

La investigación cualitativa se puede emplear para:

- Comprender en detalle a los clientes y sus necesidades.
- Identificar claramente las motivaciones fundamentales de los clientes para comprar o no.

⁴⁷ Ibíd., p. 78.

- Determinar la psicología que explica las razones para su satisfacción e insatisfacción con el producto.
- Determinar como incrementar más la satisfacción del cliente y si esto es factible (es decir, ¿los clientes llegaran a estar completamente satisfechos con este producto/servicio?).

3.3.2.1 Investigación cuantitativa

Se usan este tipo de investigaciones para:

- Recolectar datos representativos sobre cuantos y cuales clientes están satisfechos e insatisfechos.
- Obtener una medida rígida, confiable y valida de la satisfacción del cliente.
- Diagnosticar los problemas de satisfacción del cliente, por ejemplo, determinar que factores contribuyen a la satisfacción y cuales a la insatisfacción, y ciertamente, que no es importante, y en consecuencia no satisface ni causa insatisfacción a la mayoría de clientes.
- Establecer un punto de referencia comparativa de satisfacción.
- Rastrear los cambios en la satisfacción, en el tiempo.⁴⁸

Las cuatro opciones principales para llevar a cabo la investigación de satisfacción del cliente utilizando una metodología cuantitativa, son:

1. Encuestas por correo.
2. Investigación en la sede principal.

⁴⁸ Ibíd., p. 80

3. Encuestas telefónicas.

4. Encuestas personales.

Para el sistema de seguimiento y control en la empresa Sándwich Cubano torres de Maracaibo se debe optar por la investigación interna. Por los siguientes aspectos:

- Es la opción más rentable para la empresa, teniendo en cuenta los costos administrativos y el salario del personal.
- Hay mayor confidencialidad en cuanto a los resultados de la investigación.
- Los que realizan la investigación son personas allegadas a la organización y con experiencia en el tema de servicio al cliente.
- Los resultados permanecen ocultos del resto de la competencia.

Por este último punto se obtendría una ventaja competitiva más. Algo que no se garantizaría con una investigación externa. Debido a que las personas que la realizarían serían de algún modo “extrañas” para el entorno de la empresa.

Otro aspecto a tener en cuenta es que tanto el administrador, como el que va a supervisar (agente de la franquicia) y el entrenador del punto de venta cuentan con la pericia adecuada para realizar este seguimiento a los trabajadores.

3.3.3 Tiempo de medición del manual y su aplicación

Para que el manual de políticas sea exitoso y se cumpla todo lo que la organización desea obtener. Debe existir una revisión periódica mensual tanto del administrador como del entrenador para con los empleados y el trabajo que están realizando. Así se garantiza que el manual se este llevando a cabo correctamente por parte de los vendedores y demás trabajadores de la empresa.

Esta revisión ayudara a:

- Conocer el compromiso de los empleados con la organización.
- Medir la satisfacción del cliente a corto, mediano y largo plazo.
- Identificar los puntos fuertes del servicio. y los que no lo están, como mejorar en este aspecto en el tiempo.

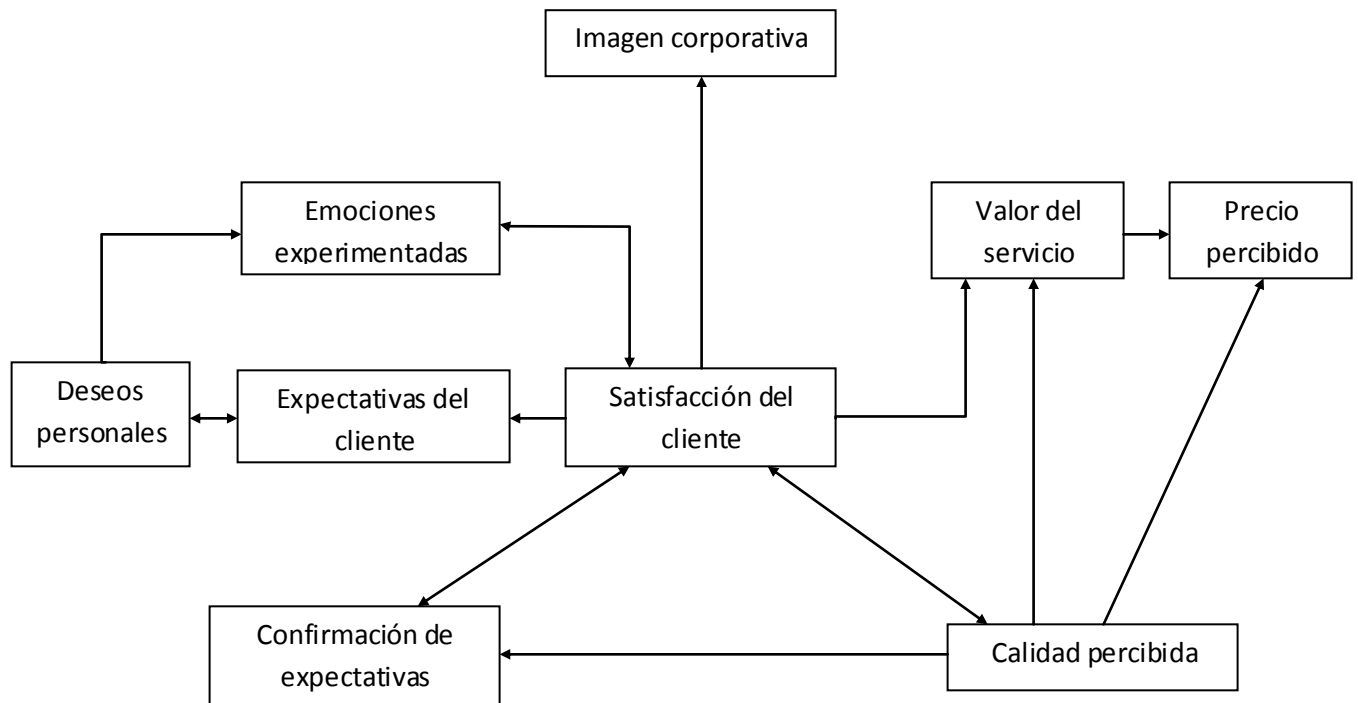
3.3.4 ¿Cuáles son las razones para medir la satisfacción del cliente?

Es necesario para obtener los resultados y el nivel de calidad que requiere la organización el medir la satisfacción del cliente progresivamente con los resultados de la aplicación del manual por parte del personal de la empresa. Entre las principales razones se encuentran:

- Minimiza la perdida de clientes.
- Se conocen las causas por la que los clientes se van, y se permite corregirlas a tiempo.
- Reduce los costos.
- Mejora la lealtad de los clientes.
- Se pueden tomar decisiones antes de que sea demasiado tarde.
- Cuesta mas conseguir a un cliente nuevo que mantener uno ya existente.
- Permite conocer el nivel de satisfacción actual.
- Se conoce cuando se originan los problemas.
- Se determina como afectan estos problemas a las ventas y el crecimiento de la empresa.

- Por que se usa la calidad del servicio y la satisfacción como una ventaja competitiva y de crecimiento.
- Se puede conocer si las variaciones en la satisfacción y en la calidad del servicio están dentro de márgenes negativos, aceptables o positivos.
- No hacerlo genera mala calidad de servicio y eso es garantía de pocas ventas.

Figura 2: modelo de causa y efecto de la satisfacción de clientes para restaurantes.



Fuente: adaptado de María Tinoco y José Luis Ribeiro. Determinantes de la satisfacción y atributos de la calidad, 2009

El anterior grafico nos muestra como un servicio de calidad influye en la satisfacción del cliente y hace que el valor del servicio sea más alto que el precio del producto. En el cual las causas son los deseos y las expectativas que el cliente tiene cuando llega al establecimiento y los efectos los genera la buena atención que hace que el consumidor se sienta satisfecho confirmando lo que esperaba del producto y de la empresa; agregándole un valor adicional a la atención que hace la diferencia en el mercado competitivo actual.

Cuadro revisión periódica de políticas

políticas	Revisión periódica	Método de evaluación	Tiempo de duración
Estándares recepción y atención al público	Cada mes	Encuestas y entrevistas a los clientes	6 meses
Servicio en comedores	Cada mes	Encuestas a los clientes y observación directa	6 meses
Estándares de venta	Cada mes	Encuestas a los clientes	6 meses
Estándares recepción de pagos	Cada mes	Encuestas y entrevistas a los clientes	4 meses
Gestión de quejas y sugerencias	Cada mes	Entrevistas a los clientes y observación directa	6 meses

Cuadro 2: Cuadro revisión periódica de políticas Fecha de elaboración: septiembre/ 2013

En las encuestas y entrevistas para los clientes se harán preguntas específicas dependiendo el punto a evaluar de las políticas; estas se realizaran entre el supervisor, el entrenador y el administrador del punto de venta durante el tiempo de duración de la revisión periódica

Teniendo en cuenta el cuadro anterior, hay que decir que los responsables de que la revisión periódica se realice con éxito son el administrador del punto de venta en conjunto con el supervisor previamente designado por el mismo y el entrenador enviado por la franquicia de la empresa sándwich cubano Cali.

De acuerdo a esto la revisión del cumplimiento de las políticas por parte de los empleados oscila entre 2 a 3 semanas para permitir que tanto los clientes habituales (clientes fieles), como los nuevos clientes tengan la oportunidad de participar en el método de evaluación y así se les darán unos incentivos por hacer parte de esta, como descuentos en su próxima compra, derecho a bonos especiales de la empresa, entre otras promociones.

La encuesta que se les dará a los clientes para que ellos nos expresen como es el servicio en el punto de venta y como son tratados por parte del personal durante su estancia, se evaluara con una puntuación de 1 a 5.

- Si el promedio de la evaluación en la encuesta es de 1 o 2, significa que ese punto de las políticas no esta dando el resultado esperado y los empleados deberán mejorar en este aspecto.
- Si el promedio es de 3, quiere decir que ha habido un cambio en la atención al servicio al cliente; pero se debe mejorar aun más para llegar al nivel de calidad.
- Si el promedio se encuentra entre 4 y 5 quiere decir que el cambio ha sido muy positivo en cuanto a la atención al cliente por parte de los empleados y ha mejorado la perspectiva que tenían las personas de la organización desde que se implementaron las políticas.

4. CONCLUSIONES

- Mediante el estudio de la estructura y los procesos de atención y servicio al cliente que se desarrollaron se busco encontrar las falencias y las fortalezas que tenia la empresa con respecto a la atención que se les brindaba a sus clientes, además se logro conocer como era la actitud de las personas en torno a la organización en la que trabajan y como se relacionaban entre ellos y con respecto a esto como buscar las estrategias adecuadas que generaran un mejor desempeño en todos los trabajadores de la empresa; aprovechando de mejor manera las instalaciones y los recursos que se tienen. Para así lograr el mejoramiento continuo que se espera.
- La estructura organizacional de la empresa es fundamental para que la empresa pueda desarrollarse y lograr un nivel competitivo alto. Por tal razón se busca que siempre este consolidada y aunque la relación entre los empleados de la organización es cordial, la rotación de personal debido a la salida e ingreso de nuevos empleados no permite tener una base solida de trabajo y en algunos casos esto afecta directamente con el servicio de calidad que se quiere prestar al cliente .
- El sector de comidas rápidas es uno de los sectores mas competitivos por ello se hace tan necesario para la organización el tener unas pautas o políticas de atención al cliente para diferenciarse de la competencia y generar un valor agregado en la empresa. Al no existir un manual como tal para los trabajadores el cual les permita conocer que normas deben seguir para así brindar una atención de calidad se crea incertidumbre en el entorno y no se alcanza por parte de la organización el desarrollo esperado para mantenerse en el mercado y se corre el riesgo de sufrir disminución en sus ingresos y perdida de clientes .

- Teniendo en cuenta las entrevistas realizadas tanto en la parte administrativa como al personal, se observó que la empresa quiere posicionarse en el sector a través de un buen servicio caracterizado por un proceso exacto, confiable y de calidad que se obtendrá aplicando los cambios necesarios que se mostraron en el trabajo; el cual les brindará a los clientes mayor satisfacción y confiabilidad en la empresa.
- El manual de políticas que se implementó mostro que las actividades están encaminadas a mejorar el proceso de calidad en la atención y servicio al cliente que presta la organización, y esto depende en gran medida de el compromiso y el trabajo en equipo que exista en el entorno laboral y que cada empleado es fundamental e indispensable para que los objetivos se cumplan.
- El sistema de seguimiento permitió formular un método de monitoreo y control de las actividades que se ejecutaban por parte del personal para el cumplimiento de las políticas de atención al cliente, el fin de realizar este sistema de seguimiento es permitir a la empresa generar planes de contingencia en caso de que las actividades planteadas no logren gestionar el cambio en la organización.

5. RECOMENDACIONES

La empresa deberá mejorar aun más la imagen de sus instalaciones; esto en cuanto al ambiente en su interior. Debido a que hay poca ventilación en el segundo piso provisionar este de ventiladores o de un aire acondicionado para comodidad de sus clientes, y colocar algunas lámparas o reflectores en la zona de la entrada principal la cual queda con poca iluminación en las horas de la noche.

Es aconsejable que la empresa implemente un sistema de inventarios, no solo de los ingredientes para la preparación del producto como esta establecido; también de los otros implementos necesarios en la empresa, como la papelería, implementos de aseo, de cocina entre otros, esto permitirá mantener un control y servirá para entender que elementos son necesarios y de esta forma hacer las compras adecuadas y no incurrir en gastos innecesarios.

Es recomendable que la empresa se de cuenta como son las relaciones interpersonales entre sus trabajadores; ya que si existe algunas diferencias o problemas entre ellos afectara de alguna manera el servicio que se le presta a los clientes y creara un entorno de trabajo incomodo y tenso. Para evitar eso el administrador debe reunirse con los implicados y llegar a un mutuo acuerdo así los puntos de vista sean distintos en beneficio de la organización.

ANEXO

ENCUESTA SERVICIO AL CLIENTE

Nombre del cliente:

Fecha:

tel. o cel.

Marque de 1 a 5 según la puntuación que usted crea conveniente para cada pregunta. Teniendo en cuenta que 1 es la más baja (muy malo), 3 es medio (regular) y 5 la más alta (excelente).

1 ¿Conoce usted todos los productos y servicios que ofrece en la actualidad el sándwich cubano? 1 2 3 4 5

2 Califique de 1 a 5 el trato que recibe usted por parte del personal del sándwich cubano. 1 2 3 4 5

3 ¿La toma del pedido es oportuna? 1 2 3 4 5

4 ¿Si usted tiene alguna duda acerca del producto se le soluciona de inmediato?

1 2 3 4 5

5 La presentación del producto del sándwich cubano es.

1 2 3 4 5

6 Califique usted la limpieza del establecimiento, los equipos y utensilios que utilizan.

1 2 3 4 5

7 ¿Cuándo ha terminado de consumir y desea retirarse se le ha llevado su cuenta correspondiente a tiempo?

1 2 3 4 5

8 ¿Antes de salir del establecimiento el personal se ha despedido de usted y le ha agradecido por su visita?

1 2 3 4 5

BIBLIOGRAFIA

BLANCO PRIETO, Antonio. Atención al cliente. Tercera edición, ediciones pirámide. 2007

GOMEZ, Humberto Serna. Auditoria del servicio – metodología, Legis. Colombia. 1996

GOMEZ, Humberto Serna. Mercadeo Corporativo. El Servicio al Cliente Interno, Legis. Colombia. 1992

GOMEZ, Humberto Serna. Planeación y Gestión Estratégica. 4ta Edición, RAM Editores, Colombia 1996.

ALBRECHT, Karl. & BRADFORD, Lawrence J. la Excelencia en el Servicio. Legis, Colombia. 1994

ALBRECHT, Karl. La Revolución del Servicio, El Toque personal que conserva y cautiva a los clientes. Legis, Colombia, 1992.

ALBRECHT, Karl. & ZEMKE, Ron. Gerencia del Servicio. Legis. Colombia, 1992

GOMEZ, Humberto Serna. Auditoria del Servicio. Como Médir y Satisfacer las Necesidades del Cliente. RAM Editores, Colombia, 1996.

GOMEZ, Humberto Serna. Auditoria del Servicio, Metodología, Monografías #29, Serie Mercadeo. Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Colombia, 1991.

ESPARZA, Ernesto Solarte. Como orientar su Empresa hacia el Servicio al Cliente. Colombia, 1998.

GOMEZ, Humberto Serna. Servicio al Cliente, Una Nueva Visión: Clientes para Siempre. Metodología y Herramientas para medir su lealtad y satisfacción. 3R Editores, Colombia, 2006

BATEMAN, Thomas S. y SNELL, Scott A. Administración: un nuevo panorama competitivo. Sexta edición. México: Mc Graw Hill, 2005.

FRANKLIN, Enrique Benjamín. Auditoria Administrativa: gestión estratégica del cambio. Segunda edición. México: Pearson, 2007.

WILLINGHAN, Ron. Manual buenas prácticas para la atención al cliente en restaurantes – cultura del detalle. Prentice hall hispanoamericana. Edición mayo 2009.

HOROVITZ, Jacques. La calidad del servicio, Ed. McGraw-Hill, España. 1994

BERNARD, Katz. Como gerencia el servicio al cliente. Legis, Colombia. 1991

FADIL, Pedic. Medición de la Satisfacción del Cliente, Un Manual para Usuarios de la ISO 9001:2000. ICONTEC, Colombia, 2004.