



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**FORTALECIMIENTO EN LA GESTIÓN DE SERVICIO AL
CLIENTE EN RESTAURANTE JOÑACOS STEAK BURGER**

SUSTENTADO POR:

**STEPHANIE MELISSA ELVIR VARGAS
VICTORIA ISABEL NAVAS COREA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MASTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, F.M., HONDURAS, C.A
ABRIL, 2017**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVE REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

**FORTALECIMIENTO EN LA GESTIÓN DE SERVICIO AL
CLIENTE EN RESTAURANTE JOÑACOS STEAK BURGER**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METOLÓGICO
CARLOS AUGUSTO ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO
CÉSAR AUGUSTO SUAZO**

**MIEMBROS DE LA TERNA:
CARLA CARDONA
KEVIN MEJIA
GERARDO LUJANO**



FACULTAD DE POSTGRADO

**FORTALECIMIENTO EN LA GESTIÓN DE SERVICIO AL
CLIENTE EN RESTAURANTE JOÑACOS STEAK BURGER**

STEPHANIE MELISSA ELVIR VARGAS

VICTORIA ISABEL NAVAS COREA

Resumen

La gestión de servicio al cliente es un elemento esencial para la buena gestión y administración de cualquier empresa. Representa para muchas el éxito o el fracaso que puedan llegar a tener, pues consiste en orientar todas las tareas y operaciones de una empresa en pro de la satisfacción de las necesidades de las personas a las que están dirigidas. Nunca hay que olvidar que el cliente es la razón de ser de todas las compañías y por lo tanto todo negocio debe conocer cuáles son los factores que influyen en la percepción de servicio al cliente y cómo éstos pueden mejorarse.

Palabras clave: Calidad, compra de materia prima, gestión de talento humano, trabajo en equipo, liderazgo.



GRADUATE SCHOOL

STRENGTHENING IN THE MANAGEMENT OF CUSTOMER SERVICE

IN JOÑACOS STEACK BURGERRESTAURANT

STEPHANIE MELISSA ELVIR VARGAS

VICTORIA ISABEL NAVAS COREA

Abstract:

The management of customer service is an essential element for the good management and administration of any company. It represents for many the successor failure they may have, since it consists in guiding all the tasks and operations of a company in order to satisfy the needs of the people to whom they are directed. Never forget that the customer is the reason of all companies and there for every business must know what are the factors that influence the perception of customer service and how they can be improved.

Key words: leadership, management of human talent, purchase of raw material, quality, teamwork.

DEDICATORIA

Primero a Dios, que es quien provee los recursos y las fuerzas necesarias para que todo en nuestras vidas se cumpla y sea posible. A nuestros padres, que son quienes han sido ejemplo de trabajo y honradez durante nuestras vidas. A nuestros amigos y seres queridos, quienes estuvieron apoyándonos durante todo este proceso. Y finalmente a nosotras, quienes nos hemos esforzado enormemente para cumplir éste sueño.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios, que fue nuestra guía para el cumplimiento de todo el proyecto.

A nuestros padres, quienes con su esfuerzo nos dieron la oportunidad de lograr nuestros sueños.

A nuestros amigos y seres queridos, quienes nos brindaron apoyo incondicional en todo el camino.

Gracias a todos por hacerlo posible.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Antecedentes.....	2
1.3 Definición del problema	4
1.3.1 Enunciado del problema.....	4
1.3.2 Formulación del problema	4
1.3.3 Interrogante del problema de investigación.....	4
1.4 Preguntas de investigación.....	5
1.4.1 Pregunta general.....	5
1.4.2 Preguntas específicas	5
1.5 Objetivos del proyecto.....	5
1.5.1 Objetivo general.....	5
1.5.2 Objetivos específicos	5
1.6 Justificación.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 Situación actual	7
2.1.1 Análisis del macroentorno	7
2.1.2 Análisis microentorno	12
2.1.3. Análisis interno	13
2.2 Teorías	16
2.2.1 Teorías de sustento.....	16
2.2.2 Conceptualizaciones o conceptos.....	25
2.3 Metodologías aplicadas	26
2.3.1. Recursos humanos y la relación empleado- cliente	26
2.3.2. Capital humano	27
2.3.3. El ciclo PHVA	28
2.3.4. Las seis M (variabilidad estadística).....	30
2.3.5. Mapeo de procesos.....	31
2.3.6. Estrategias de búsqueda de información.....	32

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	33
3.1. Congruencia metodológica.....	33
3.1.1. Matriz metodológica	33
3.1.2. Definición operacional de las variables	34
3.2 Enfoque y métodos	38
3.2.1 Enfoque de la investigación	38
3.2.2. Métodos aplicados en la investigación	39
3.2. Diseño de la investigación.....	40
3.3.1. Población.....	40
3.3.2. Muestra.....	42
3.3.3. Unidad de análisis	43
3.3.4. Unidad de respuesta	43
3.4. Técnicas, instrumentos y procedimientos aplicados	44
3.4.1. Técnicas	44
3.4.2. Instrumentos.....	44
3.4.3. Procedimientos.....	45
3.5. Fuentes de información	46
3.5.1. Fuentes primarias	46
3.5.2. Fuentes secundarias.....	46
3.6. Limitantes del estudio.....	46
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	47
4.1. Resultados y análisis de las entrevistas	47
4.1.1. Primera entrevista: dueño del restaurante	47
4.1.2. Segunda entrevista: mesera del restaurante	50
4.1.3. Tercera entrevista: proveedor del restaurante	51
4.2. Resultados y análisis de la observación.....	53
4.2.1. Atención al cliente	53
4.2.2. Ubicación del negocio.....	55
4.3. Resultados y análisis del cliente oculto	57
4.4. Resultados y análisis de las encuestas	59
4.5 Diagrama de Isikawa	72
4.5. Propuesta	73

4.5.1 Plan estratégico para la mejora en la calidad de servicio al cliente, caso JoñacosSteak Burger.....	73
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
5.1. Conclusiones y recomendaciones capítulo I. Planteamiento de la investigación.....	81
5.2. Conclusiones y recomendaciones capítulo II. Marco teórico	82
5.3. Conclusiones y Recomendaciones capítulo III. Metodología	82
5.4. Conclusiones y recomendaciones capítulo IV. Resultados y análisis	83
5.5. Conclusiones y recomendaciones capítulo V. Conclusiones y recomendaciones.....	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	87
ANEXOS	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población Económica Activa en Francisco Morazán, Honduras.	10
Tabla 2. Crecimiento internacional de los servicios por sector económico	21
Tabla 3. La matriz metodológica.....	33
Tabla 4. Variables de estudio	35
Tabla 5. Operacionalización de las variables	35
Tabla 6. Población Económicamente Activa (PEA) de Tegucigalpa, D.C.	41
Tabla 7. Resumen de las técnicas aplicadas para la investigación.	45
Tabla 8. Importancia del servicio al cliente (5 puntos representa mayor importancia).	59
Tabla 9. Definiciones de servicio al cliente.	60
Tabla 10. Factores que impactan el nivel de servicio al cliente.	62
Tabla 11. Elementos que afectan negativamente la calidad de servicio al cliente.	63
Tabla 12. Satisfacción con la calidad de servicio en varios restaurantes de comida rápida.	65
Tabla 13. Preferencias en cuanto a forma de recibir el producto/servicio.	67
Tabla 14. Estrategias para fortalecer la calidad de servicio al cliente.	68
Tabla 15. Género de la población encuestada.	70
Tabla 16. Edad de la población encuestada.	71
Tabla 17. Presupuesto de Alquiler Plaza Morazán.	77

Tabla 18. Estado de resultado actual/proyectado (mensual).	77
Tabla 19. Estado de resultado actual/proyectado (anual).	78
Tabla 20. Flujo de efectivo actual/proyectado (mensual).	79
Tabla 21. Flujo de efectivo actual/proyectado (anual).	79
Tabla 22. Cotizaciones para camisetas.....	79
Tabla 23. Cronograma de ejecución.....	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Las cinco fuerzas según Porter	7
Figura 2. Organización de la AOCS. Integración de estrategias, procesos y planeación.	19
Figura 3. El ciclo de planear, hacer, verificar y actuar.	29
Figura 4. Diagrama de Isikawa	31
Figura 5. Variables de estudio y sus dimensiones.	34
Figura 6. Diseño de la investigación	40
Figura 7. Importancia del servicio al cliente (5 puntos representa mayor importancia).	59
Figura 8. Definiciones de servicio al cliente.	61
Figura 9. Factores que impactan el servicio al cliente.	62
Figura 10. Elementos que afectan negativamente la calidad de servicio al cliente.	64
Figura 11. Satisfacción con la calidad de servicio en varios restaurantes de comida rápida.	66
Figura 12. Preferencias en cuanto a forma de recibir el producto/servicio.	67
Figura 13. Estrategias para fortalecer la calidad de servicio al cliente.	69
Figura 14. Género de la población encuestada.	70
Figura 15. Edad de la población encuestada.	71
Figura 16. Diagrama de Isikawa	73

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1. Cálculo de una muestra infinita.....	42
--	----

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo explica de manera clara y breve los antecedentes que fundamentan el estudio, se identifica y enuncia el problema. Asimismo, se plasma el objetivo general, los objetivos específicos y las preguntas de investigación.

1.1. Introducción

En la actualidad uno de los factores que repercuten en el funcionamiento de las empresas es la gestión del servicio al cliente. En el caso de JoñacosSteak Burger esto no es la excepción. La calidad de servicio siempre debe ofrecer productos o servicios superiores a los que el cliente espera recibir para garantizar la plena satisfacción de los mismos, tanto internos como externos. Algunos elementos a considerar son los siguientes:

- Preparación correcta del pedido.
- Salubridad e higiene.
- Disponibilidad de producto/servicio.
- Tiempo de preparación y entrega.
- Trato del personal hacia el cliente.

Otros elementos que pueden afectar negativamente al restaurante son los siguientes:

- Mal ambiente del local.
- Falta de seguridad.
- Falta de higiene en el local.
- Personal con poca capacitación.
- Alimentos rancios o en mal estado.

- Largo tiempo de espera.

Es necesario que el restaurante fortalezca la calidad del servicio al cliente continuamente para asegurar la competitividad en el mercado nacional. Una buena o mala gestión puede llevar el éxito o fracaso a restaurantes como el objeto de este estudio, el JoñacosSteak Burger.

1.2. Antecedentes

La historia de JoñacosSteak Burger está basada en el humanismo y la solidaridad, cuenta que, a raíz de un accidente de un amigo, los hermanos Gómez iniciaron con la venta de chuletas en su casa de habitación en Colonia Miraflores. De la ganancia se esperaba viajar y apoyar al amigo que estaba en problemas. Es así que vendieron sus productos de viernes a domingo, pero la demanda les exigía abrir otros días, al igual que diferenciar su menú. Posteriormente incluyeron hamburguesas y fueron estas las que tuvieron mayor auge. Se volvió no solo una entrada para una necesidad, sino que volvió una labor diaria ya que recibían pedidos especiales todos los días. Es así como decidieron abrir todos los días en un horario de 12:00 m a 8:00 pm. En un periodo de 9 meses pasaron de su casa de habitación a un local donde actualmente están ubicados en Plaza Azul.

¿Por qué el nombre?

La familia Gómez es originaria de Olanchito, Yoro. Anteriormente el restaurante se llamaba Joñacos y Visajes. En este lugar estas dos palabras peculiares son muy utilizadas, siendo Joñacos un sinónimo para jodidos, cipotes, chigüines y siendo visaje un sinónimo para papada. Actualmente se llama JoñacosSteak Burger para dar a conocer aún más los productos que ofrecen.

Es así como al pasar del tiempo JoñacosSteak Burger se ha convertido en un restaurante muy popular entre la población económicamente activa siendo la mayoría de sus clientes personas entre 25 a 45 años.

Líneas de productos

Todos los productos son de alta calidad con mayor frescura y con un precio accesible para que sus clientes se sientan muy satisfechos, la línea de productos son los siguientes:

- Hamburguesa
- Pollo a la plancha
- Antojos: papas y tajadas
- Menú infantil: pieza de pollo y papas

Línea definida

- Las hamburguesas
- Fan Burger
- Cheddar jalapeño
- Catracha
- Fancy Burger
- Mixta
- Fan Chicken
- Pollo a la plancha

La empresa JoñacosSteak Burger es dirigida actualmente por los hermanos Edgar Gómez y José Gómez, contando con un personal de apoyo de lunes a jueves de 7 personas en un horario de 11:00 am – 9:00 pm y los días viernes y sábado de 11:00 am – 10:00 p.m.

La empresa actualmente cuenta con un menú muy amplio entre hamburguesas y platos de la casa, sus precios son accesibles para el perfil de clientes que tienen. Su clientela es la población

económicamente activa y en edades entre 25-45 años, geográficamente a sus clientes los encuentran en los alrededores de Tegucigalpa y estos califican a JoñacosSteak Burger como un restaurante que venden deliciosas hamburguesas.

En cuanto el análisis del mercado de Joñacos tiene una competencia directa con Rumba Burger, Burger Chicken, BurgetHut y Matambritas entre otros.

Actualmente no cuenta con un presupuesto designado a publicidad, su crecimiento es a través de la publicidad en boca en boca y la utilización de la red social Facebook.

1.3 Definición del problema

1.3.1 Enunciado del problema

La falta de una buena gestión de servicio en JoñacosSteak Burger, está afectando de manera negativa su rentabilidad y competitividad, lo que impide su crecimiento. Actualmente la dirección del restaurante está dejando pasar por alto aspectos importantes en la gestión del negocio, como ser: servicios de calidad y un ambiente adecuado y atractivo para los clientes, un manejo adecuado de sus productos y materias primas necesarios para el cumplimiento adecuado de las actividades y con una buena orientación y capacitación al personal para que sea capaz de satisfacer a los clientes.

1.3.2 Formulación del problema

La falta de conocimiento, organización y coordinación imposibilitan a muchos “gerentes de pequeños negocios” poder crecer y potenciar sus capacidades.

1.3.3 Interrogante del problema de investigación

¿Cuál sería la mejor alternativa para resolver el problema de la investigación?

1.4 Preguntas de investigación

1.4.1 Pregunta general

¿Cómo fortalecer la gestión de servicio al cliente en el restaurante JoñacosSteak Burger?

1.4.2 Preguntas específicas

- 1) ¿Cuál es la importancia que JoñacosSteak Burger da a la calidad del servicio que brinda a sus clientes?
- 2) ¿Cuáles son los factores que están afectando la calidad del servicio al cliente en el restaurante JoñacosSteak Burger?
- 3) ¿Cuál es la percepción que tiene el mercado potencial de Tegucigalpa con relación a la calidad de sus servicios?
- 4) ¿Cuenta JoñacosSteak Burger con la infraestructura adecuada para satisfacer las necesidades del cliente?

1.5 Objetivos del proyecto

1.5.1 Objetivo general

Facilitar información para el conocimiento, coordinación y organización al restaurante JoñacosSteak Burger, mediante un plan estratégico o sea alternativas que puedan solucionar su principal problema en cuanto a calidad de servicio al cliente, para el incremento de su competitividad en el mercado local de comidas populares.

1.5.2 Objetivos específicos

1. Verificar la importancia de la calidad de servicios que la administración de JoñacosSteak Burger brinda a sus clientes.
2. Identificar los factores que afectan la calidad de servicio que restaurante Joñacos Steak Burger brinda a sus clientes.

3. Conocer, mediante un instrumento de investigación, la percepción que tiene el mercado potencial de Tegucigalpa con relación a la calidad de servicio que les ofrece.
4. Proponer mejoras a la administración de restaurante JoñacosSteak Burger para que fortalezcan la calidad de los servicios que prestan a sus clientes.

1.6 Justificación

Actualmente el desafío de las organizaciones es mejorar continuamente la gestión del servicio al cliente, debido que a menudo están expuestas a cambios constantes. En cualquier negocio los clientes son la parte vital, es la esencia y la razón de ser. Sin los clientes la empresa no existe. La retención y la atracción de nuevos consumidores son unos de los objetivos primordiales creando mayores oportunidades en el mercado.

Los beneficios de la implementación de un manual de la gestión del servicio al cliente son los siguientes:

- Mejor gestión de atención al cliente.
- Lealtad de los clientes.
- Aumento en las ventas.
- Incremento en la rentabilidad.
- Nuevos consumidores.
- Reducción de quejas y reclamos.
- Mejor imagen de la empresa.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se plasma las referencias bibliográficas de la investigación. La situación actual y las conceptualizaciones.

2.1 Situación actual

2.1.1 Análisis del macroentorno

Para que una empresa realice un análisis del macro entorno, debe tener presente la visión, misión, esto permite evaluar tendencias del mismo. Conocer índices económicos, financieros, evaluar los recursos tecnológicos, aspectos culturales, políticos, demografía entre otros.

El análisis Porter de las fuerzas de mercado es un marco para el análisis de la industria y el desarrollo de la estrategia de negocio desarrollado por Porter Michael E. (1980).

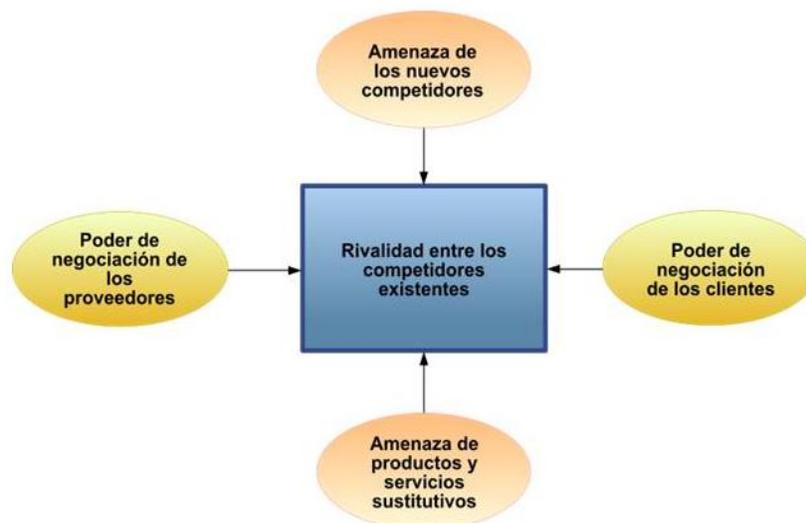


Figura 1. Las cinco fuerzas según Porter

Fuente: Porter, M. (2014).

Rivalidad: Lo primero que tenemos que hacer para analizar la rivalidad del mercado es determinar la posición de la empresa en comparación con sus competidores. Para ello, debemos medir la competitividad a través de cuota del mercado abarcada y la penetración en este.

En segundo lugar debemos comparar los precios de los productos, la tecnología, las innovaciones y la calidad de los productos de sus competidores. Esto dará una noción de si el mercado tiene una baja rivalidad entre las empresas o una alta rivalidad.

También es importante desarrollar estrategias de marketing y publicidad para sus productos. Esto asegurará que más gente conozca nuestros productos lo cual puede ayudarnos a obtener una ventaja competitiva.

Amenaza de nuevos competidores: Según Porter (1980), este punto se refiere a las barreras de entrada. En el modelo de las cinco fuerzas de Porter las barreras de entrada tienen que ver con el grado de dificultad con que una nueva empresa puede entrar al mercado. Para este punto es importante revisar las políticas gubernamentales de un mercado específico. El gobierno a veces plantea restricciones a la entrada de nuevos actores en el mercado a través de concesión de monopolios y actuando como regulador. También es importante saber acerca de las patentes y las licencias requeridas para entrar en determinada línea de negocio. Comprender los procedimientos en el desarrollo y la adquisición de ellas para determinar el nivel de dificultad de entrar en la industria.

Desde el punto de vista del nuevo participante debemos calcular” las economías internas de escala. ” Esto le ayudará a determinar la cuota de mercado que se puede esperar como nuevo competidor. Esto revelará si es rentable entrar en ese mercado.

El poder de negociación de los proveedores: En este punto tenemos que analizar las relaciones existentes con nuestros proveedores de materias primas y mano de obra. También, se debe analizar cuál sería el escenario en caso de que aumenten los precios de sus bienes o se nieguen a suministrarnos.

También es ideal hacer un análisis para determinar los costos asociados al hacer un cambio de proveedor. Para esto debemos crear una matriz que considere los costos adicionales (o ahorros) involucrados en hacer el cambio.

El poder de negociación de los compradores: Es muy importante conocer bien a nuestros clientes y saber por ejemplo cómo reaccionan a los cambios de precios, y predecir los efectos potenciales en caso de ajustar el precio de su producto según Porter (1980).

La amenaza de sustitutos: Para estar al tanto de los productos sustitutos es muy importante hacer un estudio a fondo y evaluar su propensión a encontrar sustitutos para sus productos principales. No estaría demás evaluar la calidad de los productos que pueden ser sustituidos para su producto.

También podemos crear una matriz de compensación para entender las ventajas y desventajas asociadas a quedarse con nuestro producto o encontrar un sustituto de él.

Lo relacionado con el macro entorno son fuerzas externas y no controlables de la empresa. Territorio Marketing resume algunos elementos del macro entorno para tomar en consideración:

Entorno demográfico: toma en cuenta el crecimiento de población mundial, la dimensión y composición de los núcleos familiares y la diversidad étnica y los movimientos migratorios de la población.

Entorno económico: toma en cuenta el nivel de distribución de la renta, el tipo de interés el tipo de cambio y el tipo de inflación como también la etapa del ciclo económico de la economía del país.

Tabla 1. Población Económica Activa en Francisco Morazán, Honduras.

Población económicamente activa	Casos	%	Acumulado en %
Ocupados	520, 173	38.49%	38.49%
Desocupados	16, 954	1.25%	39.74%
Inactivos	814, 468	60,26%	100%
Total	1, 351, 595	100%	100%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística INE (2016).

JoñacosSteak Burger está localizado en la zona de Tegucigalpa, Honduras. Colonia Lomas del Guijarro una zona muy poblada y de buen nivel económico.

- **Entorno sociocultural:** toma en cuenta la incorporación progresiva de la mujer al trabajo y la difusión de patrones culturales.
- **Entorno medioambiental:** toma en cuenta la sensibilización medioambiental de la población, fenómenos naturales entre otros.
- **Entorno tecnológico:** toma en cuenta los nuevos productos y procesos, la obsolescencia de los productos y los cambios en el mix de marketing originados en internet.

Por ejemplo, las redes sociales. En el caso de JoñacosSteak Burger utilizan la página de fans de la red social Facebook para dar a conocer sus productos y tener contacto con sus clientes.

Adicional debe conocer al consumidor, tener presente el grupo meta al cual está dirigido el producto o servicio que ofrece. Y esto trae consigo otros elementos internos de la empresa que permiten lograr una satisfacción de los consumidores.

El Macro entorno consiste en las grandes fuerzas externas que no pueden ser controladas por una empresa. Por ello hay que tenerlo muy en cuenta a la hora de realizar cualquier actividad o proyecto dentro de la empresa, para ver de qué forma afecta al marketing de una compañía, es decir, si lo afecta positiva o negativamente (Melgar, 2011).

En cuanto a la calidad Juran (2014) afirma que es la adecuación para el uso en términos de diseño, conformación, disponibilidad, seguridad y uso práctico y se basa en sistemas y técnicas para la resolución de problemas. Su filosofía que los administradores superiores deben involucrarse para dirigir el sistema de calidad y que los objetivos de calidad deben ser parte del plan de negocio.

La Trilogía de Juran es la forma de gestionar la Calidad Total, lo cual se hace por medio del uso de tres procesos:

- Planificación de la calidad: En esta actividad se desarrollan los productos y procesos que son necesarios para cumplir con las necesidades de los clientes.
- Control de la calidad: el proceso administrativo, que evalúa el desempeño actual del proceso, compara el desempeño actual con las metas de calidad (real frente a estándar) y actuar en la diferencia.
- Mejora de la calidad: Analiza los procesos en forma regular e impulsa los planes empresariales, a fin de incluir en las metas de mejoramiento de calidad Esto repercute directamente a la percepción de cómo es recibido la calidad de servicios.

Esto al final repercute en la percepción de como los servicios son recibidos por los clientes (expectativa del producto o servicio).

2.1.2 Análisis microentorno

En cuanto al análisis del micro entorno se debe tomar en consideración otros elementos muy importantes que son los siguientes:

- **El mercado:** es necesario tener conocimiento del mercado actual como el mercado potencial.
- **Los proveedores:** se recomienda una buena gestión de compras y aprovisionamiento de las materias necesarias, además de una buena relación.
- **Los intermediarios:** son necesarios cuando una organización se dirige a un número elevado de consumidores que están repartidos en una amplia área geográfica (mayoristas y detallistas).
- **La competencia:** formada por el conjunto de empresas que intentan satisfacer la misma necesidad que nuestra empresa. En este punto la empresa debe de:
 - a. Identificar los competidores
 - b. Identificar la situación competitiva de los competidores

¿Quiénes son los competidores directos?

Son aquellos que ofrecen al mercado al que se dirige un producto o servicio con las mismas características que el que ofrece la empresa en mención, sea mejor o peor, seguramente para intentar satisfacer una misma necesidad o un mismo deseo en el mercado meta (Torreblanca, 2014).

La realización de un análisis tanto macro y micro ayudan a la empresa a generar estrategias de negocios que sean efectivas para mejorar la logística interna de la empresa, y a su vez proyectar una buena imagen. Esto va ligado a factores internos de la empresa que son los siguientes:

- Trabajo en equipo

- Liderazgo
- Gestión del talento humano
- Calidad
- Compras
- Salubridad e higiene
- Establecimiento o local

2.1.3. Análisis interno

JoñacosSteak Burger debe estar consciente de los cambios acelerados y constantes del mercado para tomar decisiones asertivas y efectivas que beneficien tanto la empresa como el consumidor. Como fin de mantener buenas relaciones sostenibles y duraderas con los clientes. Se fortalecen nexos creando credibilidad, reconocimiento y fidelidad de los mismos.

La empresa, para implantar las mediciones, debiera seguir los siguientes pasos metodológicos que expone Servat (2011):

- Identificación de sus clientes. Aquí se deben ubicar los clientes actuales y es recomendable también incluir a los desertores (pueden proporcionar información valiosa).
- Establecimiento del método de muestreo a utilizar. Se debe tener una muestra estadísticamente representativa de la población a investigar.
- Identificación de los requerimientos de los clientes. En esta etapa se debe entrevistar a una muestra de los clientes y utilizando el "método del incidente crítico" averiguar qué es lo que el cliente desea de la empresa suplidora. Los requerimientos de los clientes no son solamente las especificaciones del producto. Son mucho más abarcan todos los deseos y expectativas que tienen los clientes frente a la organización suplidora.

- Elaboración del cuestionario. Los "requerimientos de los clientes" una vez analizados y categorizados, se convierten en las variables a medir en un cuestionario que se debe confeccionar. Aquí se debe tener cuidado con la escala a utilizar, la cual debe ser sencilla y muy fácil de entender.
- Implantación de la prueba piloto. El cuestionario elaborado es mejor administrarlo en pequeña escala a una muestra de los clientes. El objetivo es identificar la fiabilidad y validez de la prueba.
- Administración del cuestionario. La prueba confeccionada debe ser administrada por personal debidamente entrenado. La receptividad del cliente es importante para asegurar objetividad en la información a recolectar.
- Análisis e interpretación de los datos. Una vez captada la información se debe proceder a analizarla gráficamente para facilitar su comunicación en la organización. Este análisis debe llevar a identificar las dimensiones sujetas a mejorar y las que deben acentuarse por estar causando satisfacción.
- Acción correctiva. La investigación realizada no debe quedar en un simple ejercicio académico de buenas intenciones. Como ya se mencionó, la empresa tiene que iniciar acciones concretas como consecuencia de la medición de la satisfacción del cliente.
- En cuanto al análisis interno de una empresa incorpora medidas en el cual se conocen debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas. Los datos obtenidos de este análisis son vitales para desarrollar objetivos de planificación estratégica para sostener y que la empresa tenga un crecimiento continuo.

A su vez la empresa debe conocer que los recursos y capacidades que tenga el negocio y plasmar soluciones a problemas detectados para mantenerse competitiva cumpliendo con el plan estratégico de la empresa y fortalecer la gestión del servicio al cliente.

La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (...) Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva. (Porter, 1980)

La finalidad es que la empresa tenga un éxito y fortalecer la ventaja competitiva que tenga la misma.

Para maximizar los resultados esperados e incluso superar expectativas en las empresas, las mismas deben invertir en su personal. Si el personal está bien capacitado, tiene claras sus funciones, tiene conocimiento de los procesos que se realizan a lo interno, fácilmente pueden proyectar una buena gestión de servicio al cliente a sus consumidores. El colaborador proyecta lo que percibe al interno y esto es expuesto hacia el servicio que reciben los clientes. Las empresas deben tratar bien a sus colaboradores y dar la ayuda necesaria para que logren metas y objetivos.

Para lograr las metas propuestas, las empresas deben contar con el personal adecuado. Colocar a las personas en el lugar correcto. El proceso de reclutamiento es importante para tener las personas con las competencias, rasgos y habilidades necesarias para desarrollar correctamente las tareas asignadas y así formar equipos de alto rendimiento.

Para potencializar los equipos de alto rendimiento, se toma en cuenta la cultura organizacional, que engloba los hábitos, normas, creencias, valores de una empresa permitiendo pulir al personal actual y contratado.

El Comportamiento Organizacional, define la cultura organizacional como “la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización que usan para guiar su funcionamiento” (Cardon, 1998).

Todo va ligado con el funcionamiento de la empresa y esto es posible cuando se tiene líderes capacitados. Las empresas deben tener un norte, es vital la realización de un plan estratégico que detalle los valores, la misión, visión, objetivos, metas a corto y largo plazo; debido que si no tienen un camino a seguir cualquier ruta elegida puede parecer buena. Esto puede llevar al fracaso a la organización por falta de conocimiento.

2.2 Teorías

2.2.1 Teorías de sustento

Plan Estratégico

Dess (2003) afirma que el plan estratégico es un conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.

Así mismo, el plan estratégico abre un panorama amplio sobre el entorno. A su vez hace conciencia que la gerencia debe realizar un análisis de su situación actual de la empresa y así conocer oportunidades y amenazas y establecer metas aplicando correctamente los recursos que posee para el desarrollo de la misma.

Trabajo en equipo

Goethe (2010), resume las ventajas de trabajo en equipo que son las siguientes:

- Integración de metas individuales en una meta sola meta común.
- Mayor claridad en las metas y objetivos.
- Aumento de tolerancia y respeto por los demás.
- Mayor motivación para trabajar al sentirse parte real de un equipo.
- Mayor compromiso y responsabilidad hacia las tareas.
- Resolución de problemas imposibles de plantear y solucionar de manera individual.
- Aprovechamiento de la diversidad de ideas hacia un enriquecimiento mutuo.
- Mejores resultados por el fenómeno de la sinergia conseguida.

El plan estratégico de manera similar considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada (Bonilla, 2003).

En cuanto a la motivación, es de enfatizar que es personal, pero es necesario que la empresa tenga programas de mejoras continuas que promuevan la misma, para que los colaboradores cumplan con los lineamientos y tengan el rendimiento esperado.

La organización debe tener un equilibrio orientado hacia las personas y los resultados para ofrecer una buena gestión al cliente, que permita que los consumidores obtengan una buena experiencia para su pronto regreso.

Procedimiento de pedidos

Otros factores adicionales que aportan según Bowesox (2007), “en la década de 1990, el tiempo promedio requerido para que una empresa procesara y entregara mercancía de su almacén a un cliente era de 15 a 30 días, e incluso más”. Antes, los pedidos solían hacerse por teléfono o por fax; el procesamiento del pedido se llevaba a cabo con trabajos manuales los cuales generaban pilas de documentos, demoras y tiempos de holguras innecesarios para la operación.

Abastecimiento de pedidos

El abastecimiento de los pedidos se ponía en riesgo día a día. La tecnología de comunicación sumaba dificultad a la ya, de por sí, retrocedida gestión en los procesos. Por ejemplo; cuando ocurría un incremento inesperado en la demanda las empresas fácilmente caían en un desabasto. Para contrarrestar ésta posibilidad, las empresas (incluyendo las más grandes) recurrían a la opción de mantener en inventario una gran cantidad de artículos que, en muchas ocasiones, no fluía con naturalidad, estancándose y generando únicamente costos.

Cadena de Suministro

Durante esa década (1990), diversos autores (como Bowesox) mencionan que la industria atravesó una “revolución de la cadena de suministro”. Chase (2014), describe la administración de la cadena de suministro así:

“La administración de operaciones y cadenas de suministro (AOCS) se define como el diseño, operación y mejoramiento de los sistemas que crean y proporcionan los productos y servicios primarios de una empresa. Al igual que el marketing y las finanzas, la AOCS es un campo funcional de negocios con claras responsabilidades de administración de línea. La AOCS se ocupa de la gestión de todo un sistema que produzca un bien o preste un servicio”.

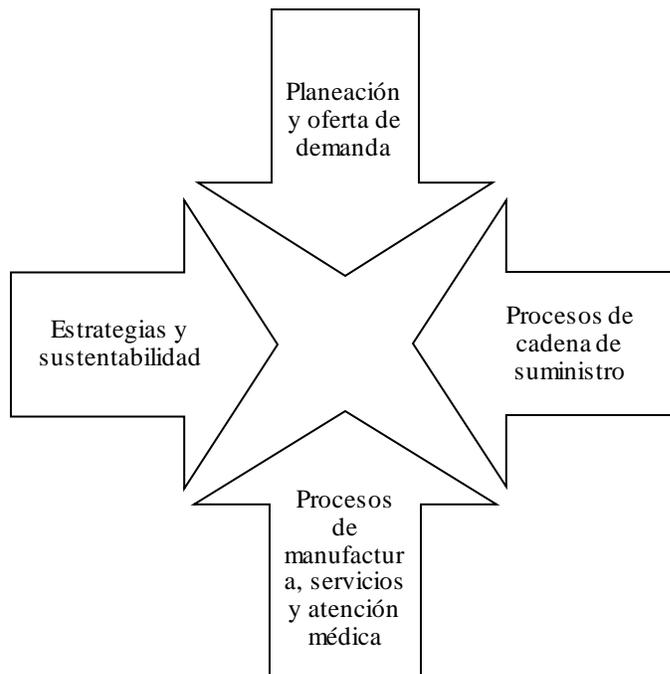


Figura 2. Organización de la AOCS. Integración de estrategias, procesos y planeación.

Fuente: Chase, F. Robert Jacobs (2014).

Como se muestra en la figura 2, existen cuatro elementos básicos y determinantes para la administración de operaciones y la cadena de suministro. Aquí se cae a una realidad en la que dicho tema puede subdividirse en dos grandes funciones o áreas que son las operaciones y la cadena de suministro.

La cadena de suministros puede definirse como los “procesos que desplazan información con destino y origen en los procesos de manufactura y servicio de la empresa” (Chase, 2014). Dichos procesos pueden encontrarse en la planeación, producción, distribución primaria y secundaria y en el almacenamiento.

Por otro lado, las operaciones se definen como por Chase (2014) como “los procesos de manufactura, servicio y atención médica mediante los cuales los recursos de una empresa se transforman en los productos deseados por el cliente”.

Según Chase y Jacobs (2014) en las operaciones y cadenas de suministros se identifican cinco grandes labores que son:

- A. Planeación: aquí las empresas definen la necesidad de productos que tendrá el mercado durante determinado intervalo de tiempo. Es importante llevar monitoreo de la misma a fin de procurar el abasto total de la necesidad del mercado.
- B. Fuente: hace referencia a los proveedores de la compañía. Ellos son quienes proveerán de insumos y recursos necesarios para llevar a cabo la producción de los bienes y servicios que satisfarán la necesidad o la demanda del mercado.
- C. Manufactura: hace referencia a la producción en planta o fábrica; es decir, la transformación de los insumos y recursos en bienes y servicios terminados para ser entregados al cliente.
- D. Entrega: se refiere al traslado físico del bien o servicio al cliente para su entrega. Se maneja a través de distintos medios de transportes (aéreo, marítimo o terrestre) mediante una programación lógica que permita hacer eficiente su gestión.
- E. Devolución: se presenta cuando a la compañía retorna producto que ha vivido en el almacén de terceros o del cliente. Dicho producto retorna debido a que presenta algún tipo de desperfecto técnico o mecánico.

En el día a día, las empresas deben jugar con cada una de éstas labores, acompañadas de imprevistos externos que pueden estar dentro o fuera de control. Debido a estos factores se vuelve de vital importancia establecer planes de seguimiento.

La cadena de suministro está directamente ligada al servicio que ofrece y al valor que una empresa da a los clientes. Chase (2014) menciona el término “estrategias de actividades de servicio” las cuales “refieren a las necesarias para que una empresa ofrezca productos a sus usuarios

actuales”. Dichos servicios se refieren a capacitaciones, mantenimientos, disponibilidad de repuestos, entre otros.

Es importante tocar el tema de servicios debido a que ha tomado mayor importancia en los últimos años. En la siguiente tabla puede verse claramente cómo ha evolucionado el servicio alrededor del mundo en los últimos 25 años y la proporción que tienen sobre la mano de obra.

Tabla 2. Crecimiento internacional de los servicios por sector económico

País	Porcentaje de mano de obra mundial	Porcentaje de agricultura	Porcentaje de manufactura	Porcentaje de servicios	Crecimiento de los servicios en 25 años
China	21.0%	50.0%	15.0%	35.0%	191.0%
India	17.0%	60.0%	17.0%	23.0%	28.0%
Estados Unidos	4.8%	3.0%	27.0%	70.0%	21.0%
Indonesia	3.9%	45.0%	16.0%	39.0%	35.0%
Brasil	3.0%	23.05	24.0%	53.0%	20.0%
Rusia	2.5%	12.0%	23.0%	65.0%	38.0%
Japón	2.4%	5.0%	25.0%	70.0%	40.0%
Nigeria	2.2%	70.0%	10.0%	20.0%	30.0%
Bangladesh	2.2%	63.0%	11.0%	26.0%	30.0%
Alemania	1.4%	3.0%	33.0%	64.0%	44.0%

Fuente: Chase, F. Robert Jacobs (2014).

Como se muestra en la tabla 2, los servicios han incrementado su participación en el mercado laboral de todo el mundo. Países altamente industriales también presentan porcentajes altos en cuanto a los niveles de servicio.

La competitividad en el mercado laboral está íntimamente ligado al nivel de servicio que tenga cada una de las empresas.

Desde el punto de vista empresarial, la implementación de una variable dependiente es muy útil en el mejoramiento interno de la empresa. Un cambio interno generando un impacto con en el

cliente o el consumidor final. Se debe tomar en cuenta dos componentes que están íntimamente relacionados que son la gestión del talento humano, según (Milkovich 1994) es una serie de decisiones acerca de las relaciones de los empleados que influye en la eficiencia de estos y de las organizaciones. Y segundo la logística interna de la empresa, al tenerla se generan diversos beneficios como ser:

- Satisfacción al cliente.
- Calidad de servicio.
- Integración de los procesos logísticos internos y externos.

A continuación, se exponen unos casos de empresas de diferentes rubros según Hoz (2016) que decidieron fortalecer la gestión de servicio al cliente para tener una mejora continua y los resultados fueron sorprendentes:

Caso 1. Compañía multinacional de seguros mejora su servicio de atención al cliente y formación a profesionales, aumenta sus ventas y reduce costes.

Esta empresa, especializada en el sector de seguros para el automóvil, cuenta con 15 años de experiencia y más de 600.000 clientes en la Península Ibérica. Sus productos tienen precios altamente competitivos y ofrece un servicio de alta calidad de atención telefónica directa y a través de Internet. No obstante, había una serie de procesos que los clientes no comprendían. Para solucionar este aspecto, Neovantas ayudó a implantar a la compañía una sistemática de “la Voz del Cliente”. Gracias a las acciones de escucha activa (SpeechAnalytics), que transcriben y analizan mensualmente más de 130.000 llamadas recibidas en el contact-center, se pudo detectar qué procesos no entendían adecuadamente los clientes, permitiendo a la empresa alcanzar los resultados perseguidos.

Ahora el cliente necesita menos tiempo al teléfono para resolver sus dudas, siniestros u otros aspectos, lográndose reducir la duración de las llamadas en un 8%. La calidad, otro de los parámetros analizados, mejoró un 12%, aumentando la eficiencia en las campañas de venta y fidelización. Finalmente, tras un coaching personalizado a cada uno de los empleados del contact-center, la ratio de ventas netas ascendió un 23%.

Los resultados han sido tan positivos que la compañía, de la mano de Neovantas, ha decidido implementar Speech Analytics en otros países donde opera, como Francia, Portugal y Corea, y está planeando expandirlo al resto de países de la organización.

Caso 2. Empresa líder de telecomunicaciones en España incorpora “la voz del cliente” como elemento estratégico de la empresa y aumenta la satisfacción del cliente un 40%

Según Hoz (2016) el segundo mayor operador de telecomunicaciones del mundo (en número de clientes y beneficios) ofrece sus servicios para móviles, fijos y ADSL (un tipo de tecnología de línea de abonado digital) tanto en España como en un gran número de países con gran éxito.

Conscientes de que el éxito de la compañía no dependía únicamente de sus productos, y empleados, sino de sus clientes, la empresa debía encontrar una manera de conservarlos y de que mejorasen su visión de la empresa. El objetivo era mantener una estrecha comunicación y ofrecer una atención de calidad cuando los clientes contactasen su call-center, ya que ese momento determinaba en gran medida la imagen que el consumidor tenía de la empresa y el éxito de la venta de un producto o servicio.

Con el fin de mejorar su posicionamiento y la atención que ofrecía a sus clientes, la compañía decidió incorporar “la Voz del Cliente” de Neovantas, así como herramientas avanzadas de

Analytics, explotando de forma sistemática todo lo que sugerían sus clientes. De este modo pudo abordar con éxito problemas concretos en el contexto de los call-centers, como la falta de resolución de los problemas del cliente, tiempos de espera excesivos, insatisfacción del cliente no gestionada, reclamaciones no atendidas y similares.

Gracias a la combinación de tecnología, metodología, y experiencia de Neovantas se obtuvieron óptimos resultados como la disminución de la insatisfacción de los clientes en más de un 40%, la mejora de la eficiencia operacional en un 21% y de la resolución de problemas e incidencias en un 20%. El éxito ha sido tal que la empresa, de la mano de Neovantas, no sólo ha implementado estas soluciones en su filial de Portugal, sino que ha continuado explotando “la Voz del Cliente” en otros ámbitos como la eficiencia operacional y la fidelización de clientes.

Caso 3. Una de las principales aseguradoras de España mejora su efectividad de ventas un 25% e identifica las palancas para duplicar la productividad de su sistema de contacto a clientes

Según Hoz (2016) una de las principales aseguradoras en el mercado español buscaba mejorar la efectividad de sus ventas en el canal directo. Con el fin de lograr este objetivo contrató a Neovantas, quien le ayudó a identificar las mejores prácticas de venta de seguros en el canal directo del cliente por medio de la utilización de SpeechAnalytics (se trata de sistemas que permiten extraer información a partir del análisis de las conversaciones almacenadas en los sistemas de grabación para mejorar la comunicación y la interacción), llegando a analizar más de 25.000 llamadas.

Según Hoz (2016) Neovantas permitió cuantificar a la aseguradora el impacto en venta final de cada una de las prácticas mediante la modelización estadística, así como realizar un análisis, tanto global como segmentado por tipo de cliente, y elaborar argumentos optimizados de acuerdo

con las mejores prácticas identificadas. Finalmente, contribuyó a diseñar el cuadro de mando que monitorizaría el uso de las mejores prácticas segmentadas según el tipo de cliente y los agentes. A nivel transversal, Neovantas contribuyó a la revisión del mapa de operaciones del proceso de venta.

Los resultados obtenidos como resultado de esta estrategia fueron significativos. Por un lado, se calculó un incremento de la efectividad de ventas en el canal directo del 25% (ventas logradas por llamada). Por otro lado, a través del mapeo y mejora de las operaciones del proceso de ventas, se identificaron las palancas para duplicar la productividad del sistema de contacto a clientes.

Sin importar el rubro de la empresa, todas deben estar enfocadas en fortalecer la gestión del servicio al cliente, en los casos anteriores invirtieron en fortificar procesos y realizar nuevos mecanismos, generando buenas ideas que repercutieron positivamente en la relación con los clientes y la rentabilidad de la empresa.

2.2.2 Conceptualizaciones o conceptos

- **Plan Estratégico:** el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo (Dess, 2003).
- **Trabajo en Equipo:** Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas (Gómez Mujica, 2003).
- **Liderazgo:** la capacidad de persuadir a otro para que busque entusiastamente objetivos definidos (Fiedler, 2016).

- **Gestión del talento humano:** es una serie de decisiones acerca de las relaciones de los empleados que influye en la eficiencia de estos y de las organizaciones (Milkovich George y Boudrew John w, 1994).
- **Planeación de la demanda:** el conjunto de acciones y técnicas de cálculo necesarias para aprovisionar producto (stock) a uno o varios centros de consolidación o almacenaje y cuyo objetivo principal es mantener unos niveles de stock adecuados para atender la demanda media solicitada por el conjunto de clientes en un periodo de tiempo (Felipe, 2015).
- **Compra de materia prima:** Todo lo que llega a ser una entidad tangible y física pasa por un proceso de creación. Por lo general, este proceso creativo es implementado por un (a) creador (a). Y todo creador necesita de materia prima, los ingredientes y recursos usados en el proceso creativo, para crear (Zorrilla, 2013).

2.3 Metodologías aplicadas

2.3.1. Recursos humanos y la relación empleado- cliente

Según Castel (2015) afirma que existen algunas reglas de gestión, la primera de esas nuevas reglas de gestión empresarial es que el nivel de lealtad y compromiso que muestran los clientes con nuestra empresa no se puede separar del nivel de compromiso o “engagement” de los empleados con la compañía. No tiene sentido ver las métricas de satisfacción y calidad del servicio comercial aislada de las métricas de satisfacción y compromiso de los empleados. Habitualmente las primeras son responsabilidad del área comercial y las segundas del área de Recursos Humanos, pero es necesario aprender a ver los dos lados de la interacción comercial como mutuamente interdependientes y gestionarlos de manera holística.

La segunda regla establece que las emociones son centrales en la interacción empleado-cliente. Empleados y clientes son ante todo personas y es necesario asumir la naturaleza profundamente

emocional de sus interacciones, y como a su vez cada una de éstas puede contribuir a la construcción (o destrucción) de la conexión emocional del cliente con la marca o empresa. Las emociones siempre han sido terreno resbaladizo en la gestión empresarial por su volatilidad y la dificultad de su gestión, sin embargo la variable de compromiso o *engagement* del empleado incorpora precisamente elementos emocionales que van más allá de la tradicional satisfacción.

Es importante reconocer que el papel de recursos humanos juega un papel importante en la relación directa con los clientes. Fidelizar las relaciones con clientes a largo plazo mejora la satisfacción del servicio al cliente fortaleciendo la gestión con el mismo.

2.3.2. Capital humano

Un factor clave para brindar un servicio de excelencia en la atención al cliente. Según Malvido (2010) los profesionales laborando en una empresa deben tener ciertas habilidades que son las siguientes:

- **Formación.** Los conocimientos del agente, además de aquellos relacionados con el negocio o el mercado, deben versar sobre los diferentes canales, cómo comunicarse a través de ellos y cómo aprovecharlos para interactuar con sus clientes y prestar el mejor servicio posible. En caso de que no los posea, la compañía debe estar preparada para darle la formación oportuna; no puede quedarse en la mera entrega de herramientas. Además, y dado el rápido avance de las tecnologías, estos profesionales necesitan actualizarse casi constantemente y conocer las tendencias que pueden afectar a su sector o sus consumidores.
- **Versatilidad y confianza.** Un profesional que no se adapta a los desarrollos, que no es capaz de adecuarse a las necesidades de su cliente y ofrecer las respuestas y la tranquilidad que esta busca, nunca podrá ser parte de una experiencia positiva. El agente debe ser versátil y saber comunicarse

a través de los diferentes canales a su disposición, sabiendo sacar lo mejor de cada uno y dar la confianza que el interlocutor necesita. Si lo consigue, será capaz de transmitir confianza a su cliente, haciéndole sentir seguro y cómodo en el trato. Es responsabilidad de los departamentos de recursos humanos conocer bien a la plantilla para ofrecer las tareas oportunas a cada uno de quienes la integran, con el objetivo de realizar correctamente el reparto de labores en función de las habilidades personales.

- Responsabilidad y eficiencia. El valor añadido de un profesional de la atención al cliente reside en su capacidad de comunicarse, de sentir empatía y de saber cómo resolver incidencias o aportar información u ofrecer un servicio: tiene que tener una mezcla de eficiencia y responsabilidad. La capacidad resolutive y las habilidades sociales deben estar presentes entre las cualidades de aquellos profesionales que se integran en una estrategia *omnicanal*, que es un término empleado para hacer referencia a una estrategia de gestión al cliente, esta aborda a todo el ciclo de vida de la relación del cliente con la empresa proveedora, donde se establece una comunicación e interacción coherente, consistente y sin fisuras por los distintos canales que el cliente quiere usar para interactuar con la empresa.

La compañía que se quiera sumar con éxito a esta tendencia, tendrá que tener en cuenta que tanto la selección como la preparación, motivación y formación de los trabajadores debe estar centrada en conseguir los perfiles mencionados.

2.3.3. El ciclo PHVA

El ciclo PHVA, planear, hacer, verificar y actuar, es de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización.

En este ciclo, también conocido como el ciclo de Shewhart, Deming o el ciclo de la calidad, se desarrolla de manera objetiva y profunda un plan (planear), éste se aplica en pequeña escala sobre una base de ensayo (hacer), se evalúa si se obtuvieron los resultados esperados (verificar) y, de acuerdo con lo anterior, se actúa en consecuencia (actuar), ya sea generalizando el plan —si dio resultado— y tomando medidas preventivas para que la mejora no sea reversible, o reestructurando el plan debido a que los resultados no fueron satisfactorios, con lo que se vuelve a iniciar el ciclo.

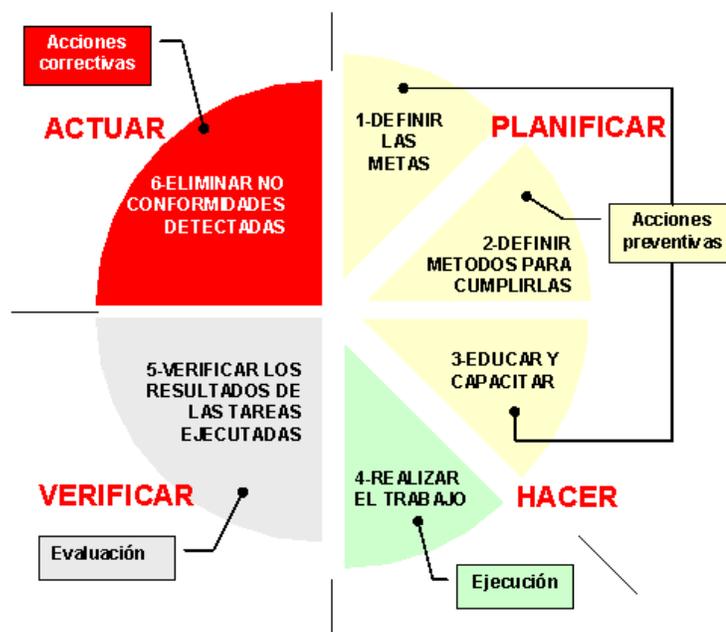


Figura 3. El ciclo de planear, hacer, verificar y actuar.

Fuente: (Blog-Top Punto Com , 2007).

La filosofía de este ciclo lo hace de gran utilidad para perseguir la mejora mediante diferentes metodologías. En general, para cumplir efectivamente el ciclo PHVA, es clave usar las herramientas básicas. Actualmente hay muchas metodologías de desarrollo de un proyecto que de alguna forma incorporan la filosofía del ciclo PHVA, y esto se puede ver tanto en los pasos recomendados para ejecutar un proyecto de proceso esbelto, como en la metodología de desarrollo de proyecto seis sigma.

2.3.4. Las seis M (variabilidad estadística)

Todo en la vida cotidiana y diaria varía porque depende de diferentes factores que condicionan el resultado de una actividad. La hora que despertamos cada mañana puede ser a tiempo o fuera de tiempo si, por ejemplo, un día antes no dormimos bien o si la hora del despertador se descontroló. Asimismo, como ocurre en la vida diaria, en los procesos industriales y empresariales los resultados también se ven influenciados por variables que los condicionan. Es importante para conseguir la mejora de éstos procesos llegar a conocer esas variables que condicionan sus resultados.

Para detectar estas variables se han creado numerosas técnicas siendo una de las más populares la de las seis M o 6M; éste es un método de construcción, el más completo de todos, el cual consiste en agrupar las diferentes causas de variabilidad en seis principales ramas que como lo muestra Pulido (2010), son:

- A. Mano de obra.
- B. Métodos.
- C. Maquinaria.
- D. Materiales.
- E. Medición.
- F. Medio ambiente.

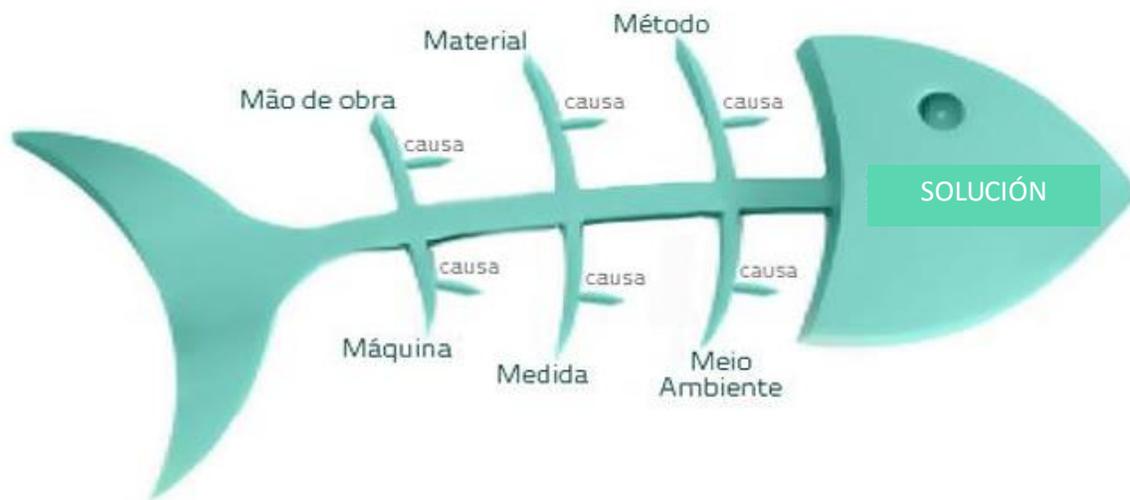


Figura 4. Diagrama de Ishikawa

Fuente: (Ishikawa, 2016).

Cada variable inicia con la letra “M”, razón que le ha dado su nombre a la técnica (6M) y representa, básicamente, todos los aspectos que pudieran influir en un proceso sencillo y complejo.

2.3.5. Mapeo de procesos

En algunas ocasiones las empresas poseen un diagrama de procesos o flujo de procesos el cual, si bien presenta las diferentes actividades, recursos y secuencia, deja que se pierdan algunos detalles que son de gran importancia e impactan directamente en los resultados. Para poder tener una mejor visibilidad de los procesos, algunas empresas optan por el mapeo de procesos.

Éste es un diagrama de procesos, pero más apegado a la realidad y muestra a detalle las actividades realizadas y necesarias para el proceso conforme; tiempos, recursos y demás detalles.

2.3.6. Estrategias de búsqueda de información

De acuerdo al Centro de Recursos para el Aprendizaje y la investigación (CRAI) existen algunas consideraciones que deben realizarse antes y durante una búsqueda para facilitar la obtención de información verdaderamente útil a la investigación.

CRAI (2016) nos dice que antes de iniciar una investigación debe planificarse la estrategia de búsqueda. Así se tiene mayor claridad sobre el tema y la búsqueda se vuelve más efectiva y rápida. A la vez, recomiendan un proceso de búsqueda, que consta de los pasos:

- **Definir la necesidad de información:** ésta definición debe cubrir las interrogantes de ¿qué tipo de información estoy buscando?, ¿es ésta información específica de un libro, un diccionario o una enciclopedia?, ¿es la información de un tema en específico? Y ¿se requiere mayor reflexión sobre la información?
- **Seleccionar los términos de búsqueda:** se identifican las palabras clave de la investigación. Estas palabras claves deben describir el tema de investigación de manera sencilla y clara. Por lo general se trata de sinónimos, términos relacionados o parecidos al tema general.
- **Definir qué fuentes utilizar:** esto puede variar entre fuentes primarias y secundarias o una combinación de ambas. Algunas fuentes son libros de contenido, revistas científicas, artículos en línea, documentales televisivos, entre otros.
- **Analizar y revisar la búsqueda:** debe descomponerse cada uno de los datos encontrados y relacionarlos con otras variables y sinónimos. También es recomendable comparar resultados entre una fuente y otra.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se lleva a cabo la aplicación de las metodologías para la investigación. Se describe el proyecto, el por qué y cómo fue llevado a cabo justificando su aplicación de manera breve y clara.

3.1. Congruencia metodológica

3.1.1. Matriz metodológica

Tabla 3. La matriz metodológica

Título	Problema	Preguntas de investigación	Objetivos		Variables	
			General	Específico	Independiente	Dependiente
Fortalecimiento en la gestión de servicio al cliente de pequeños restaurantes (caso Joñacos Steak Burger)	La falta de una buena gestión de servicio en los pequeños restaurantes, afecta de manera negativa la rentabilidad y competitividad de las mismas, estancando su crecimiento y obligándolas, en muchas ocasiones, a cerrar sus operaciones.	¿Cuál es la importancia que tiene la calidad del servicio al cliente en los grupos de interés en Joñacos Steak Burger?	Proponer al restaurante Joñacos Steak Burger alternativas que puedan solucionar su principal problema en cuanto a calidad de servicio al cliente para el incremento de su competitividad en el mercado local de comidas populares.	Identificar la importancia que tiene la calidad de servicio al cliente para los diferentes grupos de interés del restaurante Joñacos Steak Burger.	Trabajo en equipo	Plan de mejora en la calidad de servicio
		¿Cuáles son los factores que están afectando la calidad del servicio al cliente en el restaurante Joñacos Steak Burger?		Identificar los factores que afectan la calidad de servicio que restaurante Joñacos Steak Burger brinda a su cliente.	Liderazgo	
				¿Cuál es la percepción que tiene el cliente de Joñacos Steak Burger con relación a la calidad de sus servicios?	Conocer mediante un instrumento de investigación, la percepción que tiene los clientes de Joñacos Steak Burger con relación a la calidad de servicio que les ofrece.	
					Calidad	
				Compra de materia prima		
				Establecimiento o local		

Se utiliza la estrategia con el fin de diseñar el proceso de investigación de la mejor forma. A continuación, se presenta el formato trabajado.

3.1.2. Definición operacional de las variables

Se define como variable dependiente “el plan de mejora en la calidad de servicio” ya que es el resultado que se obtiene al manipular de manera eficiente las variables independientes, las cuales han sido definidas como:

1. Trabajo en equipo.
2. Liderazgo.
3. Gestión del talento humano.
4. Calidad.
5. Compra de materia prima.
6. Establecimiento o local.

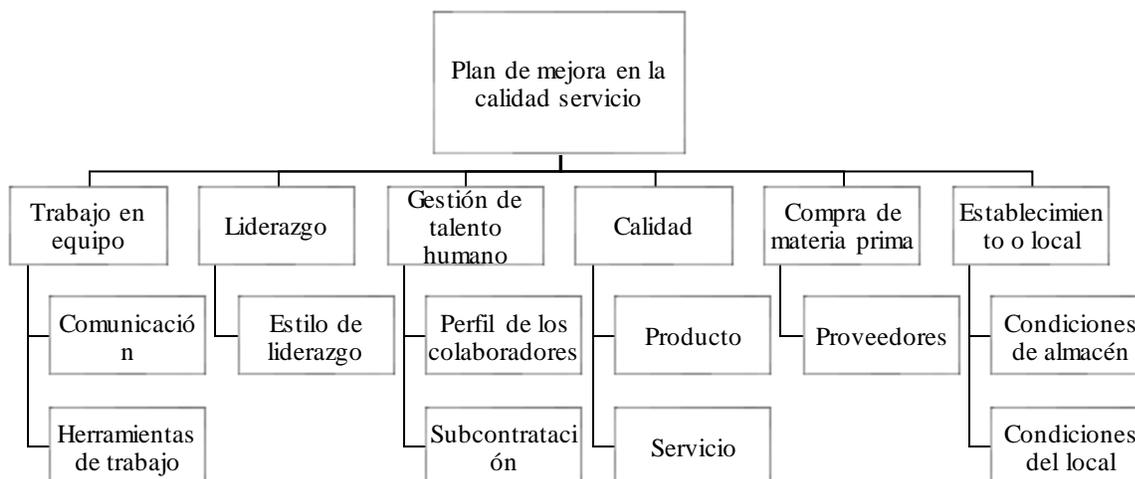


Figura 5. Variables de estudio y sus dimensiones.

Tabla 4. Variables de estudio

Mejora en la calidad de servicio	Variables positivas	Trabajo en equipo
		Liderazgo
		Gestión de talento humano
		Calidad
		Compra de materia prima
		Establecimiento o local
		Variables negativas
	Poco liderazgo	
	Debilidad en la gestión de talento	
	Calidad deficiente	
	Mala relación con proveedores	
	Establecimiento inadecuado	

A continuación, se presenta una tabla en la que se detalla cada una de las variables:

Tabla 5. Operacionalización de las variables

Variable independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades (categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional					
Trabajo en equipo	“La unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, las cuales cooperan para lograr un fin común que es la ejecución de un proyecto”.	Es muy útil para la mejora continua en la organización interna de la empresa.	Comunicación	Tipo de comunicación	¿Cómo es la comunicación de los stakeholders con sus clientes?	Muy Malo Malo Regular Bueno Muy Bueno	1 2 3 4 5
			Herramientas de trabajo	Equipo necesario	¿Cómo se trabaja?	Nunca Eventualmente	1 2 3 4

					cuenta con las herramientas necesarias para atender a sus clientes?	A veces Frecuentemente Siempre	5
Liderazgo	“La capacidad de persuadir a otro para que busque entusiastamente objetivos definidos”.	La persona que está enfrente debe orientar a los demás a cumplir con el plan estratégico.	Estilo de liderazgo	Tipo de Liderazgo	¿ El tipo de liderazgo de JoñacosSteak Burger?¿eficaz?	Muy Malo Malo Regular Bueno Muy Bueno	1 2 3 4 5
Gestión de talento humano	“Es una serie de decisiones acerca de las relaciones de los empleados que influye en la eficiencia de estos y de las organizaciones”.	Es necesario potenciar el talento humano de los colaboradores para tener un mejor rendimiento en los resultados de la empresa.	Perfil de los colaboradores	Funciones de los colaboradores	¿ Los colaboradores de la empresa realizan efectivamente sus funciones?	Nunca Eventualmente A veces Frecuentemente Siempre	1 2 3 4 5
			Subcontratación	Proceso de Subcontratación	¿ Cómo considera que la empresa subcontrate personal	Muy Malo Malo Regular Bueno Muy Bueno	1 2 3 4 5

Calidad	Está compuesta por el conjunto de propiedad inherentes a un producto o servicio y que general el valor que es percibido por el cliente.	Mejorar el conjunto de propiedad inherentes a un producto o servicio y que general el valor que es percibido por el cliente.	Percepción del cliente hacia el producto y servicio.	Satisfacción del cliente	¿Está satisfecho con la calidad de servicio al cliente del restaurante?	Si No	1 2
Compra de material prima	Adquisición de todos los insumos necesarios para la elaboración del producto o servicio terminado.	Adquirir todos los insumos necesarios para la elaboración del producto o servicio.	Proveedores	Relaciones con los proveedores	¿Cómo son las relaciones con los proveedores?	Muy buenas Buenas Ni buenas ni malas Malas Muy malas	1 2 3 4 5
				Diversidad de proveedores	¿Cuenta la empresa con varias opciones para proveedores?	Si No	1 2
Establecimiento o local	Se refiere a la gestión logística de recepción de materiales, su almacenamiento temporal y su despacho.	Gestionar la logística de recepción, almacenamiento y despacho del negocio.	Condiciones de almacén	Tamaño del almacén	¿Tiene el almacén o bodega el tamaño óptimo?	Si No	1 2
				Higiene y señalización del almacén	¿Es el almacén seguro para	Si No	1 2

					los empleados y materiales?		
			Niveles de inventario	Disponibilidad de materiales	¿Hay disponibilidad de inventario para producir la demanda requerida?	Si No	1 2
				Producto dañado, vencido o deteriorado (merma)	¿Los niveles de merma son fuera de objetivo óptimo?	Si A veces No	1 2 3

3.2 Enfoque y métodos

3.2.1 Enfoque de la investigación

El enfoque que se utilizó para la investigación fue el enfoque mixto. Dicho enfoque es el resultado de mezcla, o combinación, del enfoque cuantitativo y el cualitativo. El enfoque con predominancia fue el cualitativo, en donde se obtuvo información, datos obtenidos por preguntas, observaciones, realización de cliente oculto llevadas a cabo en la investigación.

Los enfoques se describen así:

El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (...) El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (Hernández Sampieri et al, 2010 p.7)

3.2.2. Métodos aplicados en la investigación

Para la investigación se aplican diferentes métodos como ser:

- Método Inductivo: caso contrario del método deductivo. Éste parte de las ideas específicas a las más amplias.
- Método Descriptivo: en el cual consiste en evaluar ciertas características de la investigación analizando datos reunidos para descubrir las variables relacionadas entre sí.
- Método explicativo: dado que se procede a dar explicación de todos los términos principales. Se despliegan las ideas que compone cada uno de ellos.
- Método analítico: se parte a descomponer cada uno de los conceptos para revisar minuciosamente cada uno de ellos. Relacionando ideas y coincidencias para un mejor resultado.
- Método sintético: se denotan ideas principales de los diferentes textos empleados para alimentar el informe. Presentando así únicamente la información que resulta verdaderamente relevante a los hechos.
- Método histórico: se presentan hechos que ocurren a lo largo del tiempo, enfatizando sus autores y fuentes de obtención.
- Método deductivo: en éste método la investigación parte de conceptos e ideas generales.

3.2. Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación se presenta de la forma siguiente:

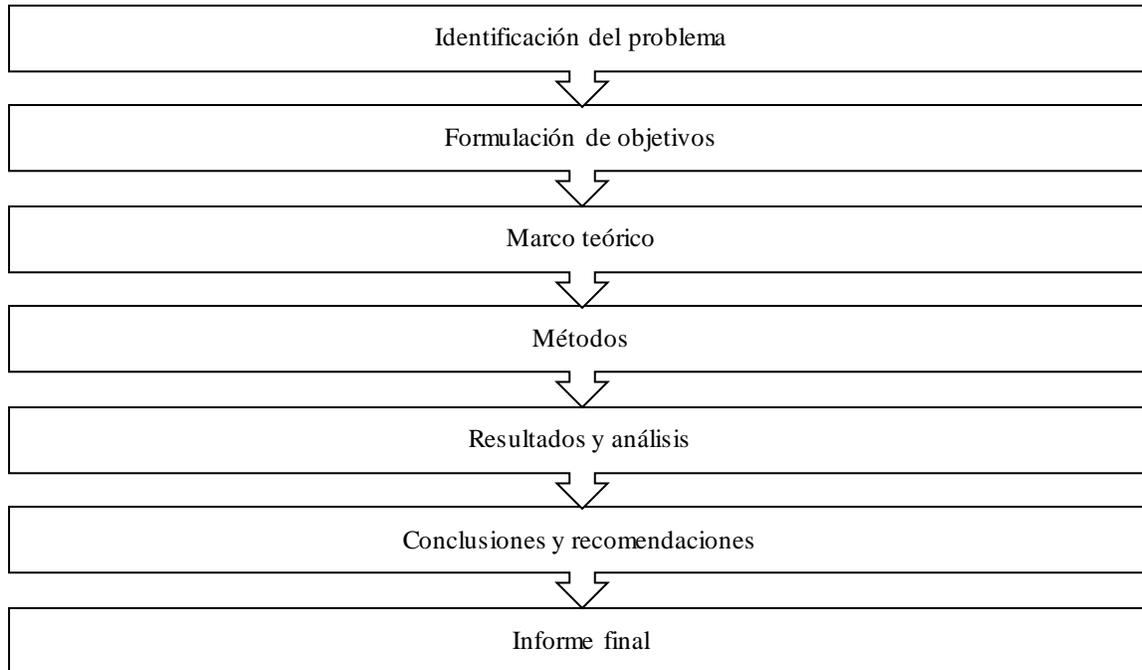


Figura 6. Diseño de la investigación

3.3.1. Población

La investigación gira en torno a la búsqueda de brindar diferentes alternativas que den solución a la problemática detectada para el caso específico del restaurante “JoñacosSteak Burger” el cual está ubicado en la ciudad de Tegucigalpa, D.C.; departamento de Francisco Morazán, Honduras, C.A. El restaurante inicia funciones en el año 2012 y actualmente, cuenta con una sucursal ubicada en una zona céntrica de la ciudad (Lomas del Guijarro).

El restaurante cubre una de las necesidades fisiológicas del hombre lo cual hace que, a primera instancia, sea dirigida a todo el mercado. La segmentación se centra en factores como el tipo de comida y el precio.

Su especialidad son las hamburguesas, cuyas recetas son diseñadas por los mismos dueños del negocio y buscan mostrar sabores suculentos, servidos en grandes proporciones con un estilo estadounidense.

En cuanto a su plaza y distribución cubre varios tipos de necesidad pues cada uno de sus clientes puede elegir un tipo entrega entre tres diferentes variedades: servicio a domicilio, servicio para llevar y servicio para comer en el restaurante.

Los clientes del negocio se concentran en los diferentes edificios de negocios ubicados en la zona. Oficinistas y ejecutivos que deciden probar alguno de sus platillos a la hora del almuerzo. Otra parte de su clientela se encuentra en el público deportista joven y masculino quienes se sienten atraídos a los “abundantes platillos” que caracterizan el lugar.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística (INE), en el “Censo de población y vivienda” realizado en el año 2013, en la ciudad de Tegucigalpa D.C., hay una Población Económicamente Activa (PEA) de 361, 336 personas lo cual comprende el 39.60% de la población de la ciudad.

Tabla 6. Población Económicamente Activa (PEA) de Tegucigalpa, D.C.

Población económicamente activa	Casos	%	% acumulado
Ocupados	361, 336	39.60%	39.60%
Desocupados	13, 377	1.47%	41.07%
Inactivos	537, 752	58.93%	100%
Total	912, 465	100%	100%

Fuente: INE (2013).

3.3.2. Muestra

Debido a que para fines del estudio se buscó localizar un subgrupo de la población para su medición y que de dicho subgrupo cualquiera de los individuos tiene probabilidad de ser medido, la muestra se calcula probabilística la cual gira en torno a responder ¿cuál es el menor número de unidades muestrales que se necesita para conformar una muestra que asegure un nivel de error estándar menor? (Hernández Sampieri et al, 2010).

Dicho esto, se parte a realizar el cálculo de la muestra determinando las variables, donde:

n= tamaño de la muestra (361, 336)

Z= nivel de confianza (95%, 1.96)

P= probabilidad de éxito (50%)

q= probabilidad de fracaso (50%)

e= error muestral (5%)

$$n = \frac{Z^2 PqN}{e^2 (N - 1) + Z^2 Pq}$$

Ecuación 1. Cálculo de una muestra infinita.

Fuente: Sampieri Hernández, R., & Collado Fernández (2010).

Entonces se desarrolla de la forma:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(361,336)}{(0.05)^2(361,336 - 1) + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{347,027.09}{903.3375 + 0.9604}$$

$$n = \frac{347,027.09}{904.2979}$$

$$n = 383.75 \approx 384$$

Dando como resultado un total de 384 individuos como muestra para la investigación.

3.3.3. Unidad de análisis

La unidad de análisis para el presente estudio fueron personas hombres y mujeres que habitan en la ciudad de Tegucigalpa, Honduras. Se aplicó la prueba en el siguiente lugar:

- a. Edificio de negocios Plaza Azul. (conocidos, amistades y familiares que cumplieron con el perfil establecido, personas económicamente activas).
- b. Mediante el uso del internet (encuestas distribuidas online por medio de un link de un sitio web para la creación de encuestas – SurveyMonkey a conocidos, amigos, familiares que cumplen con el perfil previamente seleccionado.

Las personas que aplicaron las diferentes técnicas comprenden edades mayores a 18 años. Preferiblemente económicamente activas y deberán gustas de la comida rápida.

3.3.4. Unidad de respuesta

Las respuestas pueden tener diferente escala de medición, como ser:

- A. Para expresar valor monetario, las unidades serán presentadas en Lempira luego de la abreviación “L.”.
- B. Para expresar proporciones, las unidades serán presentadas porcentualmente, antes del símbolo “%”.

3.4. Técnicas, instrumentos y procedimientos aplicados

3.4.1. Técnicas

Las técnicas que se utilizaron para la medición del estudio son las siguientes:

- A. Encuesta: se realizó la aplicación de encuesta a 384 individuos.
- B. Entrevista: se realizó a los propietarios del restaurante, algunos de sus empleados y clientes. También se pretende llevar a cabo a nivel de cadena de suministro, incluyendo así proveedores y distribuidores.
- C. Observación: el investigador visitó el sitio en búsqueda de analizar y descubrir la conducta de las personas que visitan el lugar sí que alguno de ellos sea consciente de que se encuentran observados.
- D. Cliente oculto: técnica que busca realizar una evaluación del servicio brindado por el restaurante a un cliente oculto, el cual (por medio de un formato) tomara nota de diferentes aspectos de servicio.

3.4.2. Instrumentos

El instrumento que se utilizó para la realización del estudio es el cuestionario. A través de él se midieron las diferentes técnicas que se emplean. Siendo empleado para cada una de ellas de ésta forma:

- A. Cuestionarios: con preguntas abiertas y cerradas.

3.4.3. Procedimientos

Se definen cinco técnicas y para cada una de ellas se programa el tiempo de inicio y su duración (lo más exacto posible), además del número de veces que será aplicada y el lugar en el que se llevará a cabo. Esto puede verse claramente en la tabla cuatro.

Tabla 7. Resumen de las técnicas aplicadas para la investigación.

Técnica	Duración de su aplicación	Número de veces que se aplica	Lugar	Comentarios y observaciones
Encuesta	3 días	384	Edificios comerciales, Universidades y centros comerciales en Tegucigalpa.	Se realiza cara a cara y requiere recursos como papel y lápiz.
Entrevista	1 hora	3	Restaurante Joñacos Steak Burger, un proveedor y un distribuidor.	Se realiza cara a cara, por teléfono o por videoconferencia.
Observación	2 horas	3	Restaurante JoñacosSteak Burger.	Se lleva a cabo durante horas pico en el área de atención; a su vez en el área de cocina, en general.
Cliente oculto	2 horas	6	Restaurante JoñacosSteak Burger.	Se lleva a cabo en el establecimiento en un momento crítico y utilizando una ficha técnica que recuerda y guía hacia los aspectos clave de la investigación.

3.5.Fuentes de información

3.5.1. Fuentes primarias

Para la elaboración del presente estudio se utilizaron guías de primera mano como ser libros, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, documentales, foros y páginas de internet.

3.5.2. Fuentes secundarias

Tomando como base las fuentes primarias, se utilizan como fuentes secundarias o de apoyo, la literatura de consulta, revistas científicas, blogs en internet, entre otros.

3.6.Limitantes del estudio

Para todo estudio existen limitantes; pero específicas a éste documento se presentan:

- A. Tiempo: el tiempo con el que se contó para la realización del estudio, fue limitado.
- B. Recursos financieros: Hubiese sido ideal contar con más recursos financieros para poder realizar un estudio con un alcance mayor.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En éste capítulo se presentan los hallazgos significativos para la investigación. Incluyen los resultados obtenidos tras la aplicación de las técnicas programadas con su tendencia y conclusión.

4.1. Resultados y análisis de las entrevistas

Se realizaron tres entrevistas en JoñacosSteak Burger a personas que desempeñan diferentes cargos, a uno de los dueños de la empresa, el mesero y el distribuidor de pan.

4.1.1. Primera entrevista: dueño del restaurante

La primera entrevista fue realizada a uno de los dueños de la empresa. La información recopilada fue sobre información del restaurante, la manera de operación y sobre el plan estratégico que cuentan. La información obtenida fue la siguiente:

Pregunta 1: Objetivos a corto y largo plazo.

Actualmente en JoñacosSteak Burger cuentan con un plan estratégico, tienen metas pero no están socializadas con los colaboradores. Los dueños conocen la importancia de sociabilizar los objetivos de la empresa a todos los colaboradores así que dentro de sus planes está mejorar en este punto.

También desean mejorar el aspecto del local pues en sus objetivos está incrementar la venta de comida en el restaurante (actualmente sólo el 20% de su clientela decide comer su platillo en el local), por lo que se realizó la búsqueda de posibles locales dentro de la zona esto, porque deben considerar que su ubicación ha sido de gran beneficio para obtener a sus clientes. Otra opción para incrementar ésta venta es realizar mejoras al actual local con el fin de acondicionarlo a las necesidades tanto del restaurante como de los clientes.

Pregunta 2: Importancia sobre la calidad de servicio al cliente.

El entrevistado expresó que el servicio al cliente debe ser de calidad para que un negocio salga adelante y crezca. Cubrir las necesidades de los clientes y superar sus expectativas es la clave del éxito.

Actualmente el restaurante tiene un menú con mucha variedad en platillos, sin embargo ha sido el mismo desde que dieron inicio a sus operaciones. Además, no todas las personas visitan un restaurante con el único fin de comer un platillo, sino que buscan otras experiencias las cuales no son ofrecidas en JoñacosSteak Burger.

Pregunta 3: Estructura organizacional.

El restaurante cuenta con siete colaboradores distribuidos así:

- Un entregador para cubrir los pedidos a domicilio.
- Dos encargados de atender a los clientes (atención de las líneas telefónicas y los clientes que visitan el restaurante).
- Tres cocineros.
- Un colaborador para cubrir emergencias. Éste empleado no es permanente, su servicio es solicitado únicamente en temporadas altas o eventualidades (cubrir alguna incapacidad o vacacionista).

No consideran que exista una necesidad de contratación o cambio en la estructura del restaurante; consideran que la actual distribución de tareas y actividades es la mejor opción. El proceso de reclutamiento es realizado por terceros, únicamente exigen que las personas reúnan un perfil básico; por ejemplo, para el personal de cocina necesario que tengan ciertos cursos mínimos relacionado con el puesto de trabajo.

Pregunta 4: Liderazgo y comunicación interna.

Dentro de la empresa el liderazgo está marcado por los dueños de la empresa, ellos quienes dirigen todas las actividades de la misma sin presencia de ningún puesto de rango medio. Consideran que la comunicación es abierta, realizando una vez por semana reuniones de trabajo para dar retroalimentación y sugerir ideas de mejora a problemas que estén sucediendo en el día a día.

Estas reuniones son útiles para los líderes ya que les permite conocer la percepción que tienen los empleados sobre lo que está aconteciendo y también conocer problemas que quizás no habían descubierto antes.

Pregunta 5: Problemas principales actuales.

En relación con uno de los principales objetivos de la empresa, los principales problemas se concentran (según los dueños del restaurante) en cuanto al espacio físico del local y sus condiciones. Como principales puntos se tiene que:

- Existen claros problemas de espacio. Este es insuficiente tanto en el restaurante, bodega, como en la cocina.
- Las condiciones del actual local no son aptas para los clientes, es un espacio muy cerrado y el aire acondicionado está en mal estado.
- El espacio para estacionamiento del local es muy pequeño y está lejos del mismo.

La mejora de estos puntos significará para el restaurante una enorme mejora y solución a su problemática pues incrementará el número de visitas al local.

4.1.2. Segunda entrevista: mesera del restaurante

Pregunta 1: Misión, visión y valores.

La empleada desconoce cuáles son la misión y visión del restaurante. Para ella su misión es satisfacer la necesidad de comida de los clientes mas no cuenta con una visión de lo mismo. Además esa misión no está del todo acorde con la empresarial.

Es importante que todos los empleados sean conscientes tanto de la misión como de la visión y los valores de la empresa en que laburan ya que su trabajo y desempeño diario debe ser en torno al mismo.

Pregunta 2: Objetivos a corto y largo plazo.

La mesera desconoce si la empresa cuenta o no con objetivos a corto y largo plazo. Hasta el momento, su trabajo no está siendo realizado acorde a un plan estratégico que ayude a la empresa a alcanzar sus objetivos y crecer.

Todos los objetivos deben ser comunicados a los empleados de tal forma que sean comprendidos y aplicables para que todo actúe en función de alcanzarlos.

Pregunta 3: Importancia sobre la calidad de servicio al cliente.

La calidad de servicio debe estar en todo lo que se realiza (según la mesera que fue entrevistada). Se debe hacer un diagnóstico para suplir las expectativas de la empresa. Las personas contratadas deben tener cierto conocimiento básico. Y es necesario realizar inducciones de las tareas para hacerlas de la mejor manera.

Si bien está claro que se debe suplir una necesidad, es importante que el personal esté enfocado en superar expectativas. Este valor es lo que genera fidelización y amor a la marca.

Pregunta 4: Liderazgo y comunicación interna.

Todo puesto se ve influenciado por el tipo de liderazgo que predomine en la empresa y siempre impacta directamente en la gestión del servicio al cliente. La calidad de éste servicio dependerá del tipo de liderazgo que haya en la empresa.

Ella considera que la comunicación está presente todos los días durante toda la jornada. Por ejemplo, cuando se recibe una orden de comida. Se debe tener comunicación con el cocinero, el cocinero con el mesero, el mesero con el cliente. La comunicación debe ser clara y concisa para poder realizar las tareas de manera eficaz y eficiente.

Pregunta 5: Problemas principales actuales.

Es importante que los empleados tengan el perfil de su puesto de manera clara. El principal problema relatado por la mesera está en una distribución desequilibrada del trabajo. En muchas ocasiones la mesera debe realizar labores de otra área, como la cocina.

Estos, además de generar incomodidad entre el personal, ocasiona que ciertas tareas no estén bien realizadas pues cada puesto requiere de ciertas habilidades y destrezas diferentes.

4.1.3. Tercera entrevista: proveedor del restaurante

Pregunta 1: Importancia sobre la calidad de servicio al cliente.

El considera que todos los procesos están ligados para mantener una buena gestión de servicio al cliente. En el caso del proveedor, la clave está en conseguir buenos materiales para la producción pues la materia prima impacta al cliente final que es el consumidor. Por ésta razón es importante lograr la aceptación de su cliente (en ésta caso JoñacosSteak Burger) cumpliendo con la calidad esperada de los insumos que provee.

Es en la cadena de suministro donde puede detectarse el valor agregado en cada actividad realizada desde la obtención de materias primas hasta la entrega del producto final al consumidor. Por esta razón, toda empresa debe asegurar que sus proveedores sean conscientes de esto, pues juntos deben proyectar una misma imagen de calidad.

Pregunta 2: Aspectos generales sobre la relación con su cliente (cómo se conocieron, cuánto tiempo tienen siendo un equipo).

El proveedor comentó que actualmente tiene una relación de amistad con los dueños de JoñacosSteak Burger. El producto que le provee es exclusiva para éste restaurante. Tienen aproximadamente dos años de relación comercial, misma relación que dio inicio gracias a un contacto en común.

El proveedor entrega al cliente producto cada mañana. Dichas entregas son realizadas, en casi todas las ocasiones, por el dueño de la empresa proveedora. Esto con el fin de mantener lazos fuertes con su cliente mostrando interés por entregar el producto bajo sus estándares.

Pregunta 3: Ética laboral.

La empresa proveedora tiene diversos clientes de un mismo rubro, lo cual significa que (posiblemente) se trate de clientes competidores entre sí. Cada cliente exige al proveedor un producto diferenciado, que esté preparado de manera diferente y especial. Dicha preparación debe mantenerse secreta de los demás clientes por lo que se firma un contrato de confidencialidad.

La ética debe ser parte crucial en toda relación comercial. La confidencialidad de contrato fortalece la relación entre proveedores y clientes, es signo de respeto.

4.2. Resultados y análisis de la observación

La observación tuvo una duración de seis horas, distribuidas en tres días: jueves, viernes y sábado. Se realizó durante esos días debido a fue aplicada a las personas que deciden comer en el restaurante y estos tres días son los que presentan mayor demanda en el restaurante.

Durante ese tiempo fueron atendidas más de 40 personas, en ellas jóvenes, niños y adultos. Algunos visitaron el lugar en parejas y otros en grupos de cuatro o más personas; en general, estaban acompañados.

Se observó el proceso de atención como tal, prestando especial atención a la amabilidad, rapidez, eficiencia y eficacia en todo el proceso.

4.2.1. Atención al cliente

Primer aspecto: tiempos de espera por mesa (bienvenida y presentación de menú, toma de pedido, entrega de pedido y facturación).

Todos los clientes debieron esperar, en promedio, 3.5 minutos para poder ser atendidos. El tiempo promedio para recibir cada orden es de 28 minutos. Tiempo que implica: presentar al cliente el menú del restaurante, tomar la orden del cliente y la preparación en la cocina. Importante destacar que en algunos casos el tiempo de espera rodeó los 40 minutos.

A ninguno de los clientes se le dio la bienvenida al entrar al restaurante y todos debieron buscar una mesa por sí mismos para sentarse. Cabe señalar, que algunos de ellos debieron ir en busca del mesero para que este le diera el menú del restaurante y pudieran hacer su orden.

Segundo aspecto: personal de servicio (amabilidad, atención, identificación).

Durante el tercer día de observación, el mesero del restaurante no estaba en el restaurante por lo que los clientes fueron atendidos esporádicamente por uno de los proveedores que estaba realizando una entrega en el negocio. Si bien hubo algunas quejas debido a la demora de los pedidos y a la atención recibida, todos los clientes manifestaron estar satisfechos con el producto como tal.

En cuanto a la identificación de los empleados, ninguno de ellos porta algún distintivo. Algunos andan vestidos de forma casual pudiendo pasar desapercibidos fácilmente; otros, visten de manera totalmente informal (calzonetas o shorts, gorra, etc.).

La mayoría de las personas que visitaron el lugar sufrieron algún tipo de falta de atención por parte del personal del restaurante. Ya sea en la atención de bienvenida, tiempo en la toma del pedido y entrega del pedido conforme a las especificaciones realizadas por ellos. Si bien el producto satisface a los clientes y es considerado como muy bueno, el servicio de atención que brindan en el restaurante presenta enormes oportunidades de mejora en cuanto a tiempos, modales y cortesía del personal de atención.

Tercer aspecto: reacciones y comentarios de los clientes en cuanto al servicio.

Muchos de los clientes realizaron comentarios negativos en cuanto al servicio de atención. Recalaron que el personal era insuficiente para atenderlos a todos como esperaban, algunos comentaron que hubieran preferido hacer su pedido a domicilio.

En cuanto al producto final, todos los clientes se mostraron muy satisfechos. Comentaron que el producto estaba como lo esperaban (algunos incluso mejor). Hay que señalar que algunos comentaron que no esperaban ese producto, pues debido a la atención sus expectativas en cuanto al restaurante habían bajado considerablemente.

Es importante que la cadena de valor sea congruente, tanto la atención como el producto debe ser percibido de la misma calidad. Cuando uno de los dos aspectos varía sobre el otro se genera una disonancia que afecta directamente la imagen de la empresa.

4.2.2. Ubicación del negocio

Primer aspecto: higiene y salubridad.

El ambiente y las condiciones de la cocina eran totalmente adecuada, espacio amplio, limpio y ventilado. Los alimentos en condiciones óptimas y su manejo y manipulación es la establecida por las normas de higiene y salubridad vigentes en el país. En cambio, el espacio destinado a los clientes es estrecho y poco ventilado.

Si bien el orden y aseo en la cocina es excelente, no es el mismo caso para el área de clientes. Esta imagen puede mal interpretarse y hacer creer a los clientes que el producto es elaborado en esas mismas condiciones. El orden y la limpieza deben estar presente en todas las áreas del restaurante.

Segundo aspecto: condiciones de la infraestructura.

La infraestructura en general es estrecha y está parcialmente deteriorada. En el área de los clientes, no se cuenta con ventanas que ventilen el local y el aire acondicionado no funciona. Se cuenta con un ventilador pequeño el cual es insuficiente para limpiar de olores fuertes todo el lugar.

El mobiliario del restaurante es insuficiente; además, esta levemente deteriorado. Cuentan con un sanitario que es tanto para clientes como para empleados. Un espacio de pasillo en el cual improvisaron una bodega para almacenar materiales de cocina. Para evitar que éstos materiales se mezclaran con químicos de limpieza y papelería se improvisó otro espacio detrás de la caja para

almacenarlos quedando a la vista de los clientes y representando un peligro tanto para las personas como para los mismos materiales.

Tercer aspecto: almacenamiento de producto.

El producto está siendo almacenado en espacios improvisados. Se trata, en la medida posible, de seguir con los requerimientos establecidos por los proveedores pero el espacio y las condiciones del local limitan considerablemente ésta labor. Actualmente, la demanda ha incrementado llevando a la empresa a solicitar más materiales a los proveedores y saturando el poco espacio con el que cuentan.

Las acciones que se han llevado a cabo para solucionar el problema no son sostenibles y requieren de una pronta solución pues ya no solo representan un peligro para la mercancía sino también para los clientes.

El espacio en los almacenes es también poco iluminado y carece de señalización. El producto no está almacenado bajo algún modelo en específico (“primeras entradas, primeras salidas” por ejemplo) lo cual puede llevar a que algún producto caduque o quede en condiciones inservibles representando pérdidas para el negocio.

Cuarto aspecto: señalización y medidas de seguridad empresarial.

En el establecimiento no hay alguna señalización de emergencia, para sanitario, entrada o salida, incluso, no hay rotulo para el negocio. Tanto por seguridad como por norma es necesario señalar rutas de evacuación, control para fumadores, entrada y salida, sanitarios, áreas de restricción a los clientes, cocina, entre otros puntos.

Estas señalizaciones aseguran orden y protegen de accidentes a las personas que se encuentren en el lugar.

4.3. Resultados y análisis del cliente oculto

Primer aspecto: hospitalidad y servicio (ingreso al restaurante).

La mayor debilidad del restaurante se presentó al inicio del proceso. Cuando los clientes ingresaron al restaurante no fueron recibidos y debieron buscar, por ellos mismo, la mesa en que se sentaría. A algunos no se les ofreció menú y debieron solicitarlo directamente al mesero o al cajero.

Cabe destacar que una vez estaban sentados y fueron atendidos lo hicieron con amabilidad. Tomaron su orden y el mesero tenía amplio conocimiento del menú en cuanto a cómo están preparados los platillos, precios y promociones.

La atención de calidad debe estar presente en todo el proceso. Desde el ingreso del cliente al local hasta su salida.

Segundo aspecto: rapidez de servicio.

Los clientes se sintieron satisfechos con el tiempo en el que fueron atendidos; tiempo que comprende desde que ingresaron al local hasta que realizaron su pago. La orden estaba conforme a lo solicitado.

El tiempo de espera no impacta negativamente el servicio del restaurante. De igual forma, la entrega del pedido es conforme a las expectativas de todos los clientes, esto es una fortaleza para JoñacosSteak Burger.

Tercer aspecto: limpieza e higiene (dentro y fuera del establecimiento).

Los clientes percibieron el lugar como sucio e inseguro. Las ventanas del local estaban sucias, no encontraron basureros en el restaurante ni fuera de él y sus instalaciones son percibidas como desordenadas y descuidadas.

Dentro de los principales factores que afectan el servicio al cliente el orden y la higiene es el que mayormente impacta en la percepción. Es la primera impresión que se tiene de un lugar y en un negocio de comida como lo es JoñacosSteak Burger, el local debe mejorarse para cumplir con ésta necesidad.

Cuarto aspecto: otras observaciones (críticas).

El producto fue percibido como uno de calidad. Sin embargo, el establecimiento no va de acuerdo con ésta percepción pues para los clientes resultó es un lugar incómodo, desordenado y sucio.

Aunque el lugar en el que son preparados los alimentos presenta orden y limpieza, los clientes no tienen acceso a ésta área y el sector destinado para ellos es distinto lo que puede hacerles creer que el lugar en el que son elaborados sus alimentos presenta iguales condiciones.

Quinto aspecto: presentación con los empleados.

Ninguno de los empleados presenta alguna identificación del restaurante. Algunos estaban con el cabello largo y suelto y vestidos de manera totalmente informal.

Al no presentar identificación alguna para los clientes es difícil identificar a quién dirigir sus pedidos, además la imagen del restaurante queda vacía, al no haber un logo que los identifique.

4.4. Resultados y análisis de las encuestas

Pregunta 1: **¿Qué tan importante considera usted que es el servicio al cliente para un negocio? (siendo 5 estrellas la valoración más importante).**

Tabla 8. Importancia del servicio al cliente (5 puntos representa mayor importancia).

Opciones de respuesta	Sin importancia	Poco importante	Es irrelevante	Importante	Sumamente importante	Puntuación media	Recuento de respuestas
	2	2	29	32	321	4.73	386
<i>Preguntas contestadas</i>			386				
<i>Preguntas saltadas</i>			0				

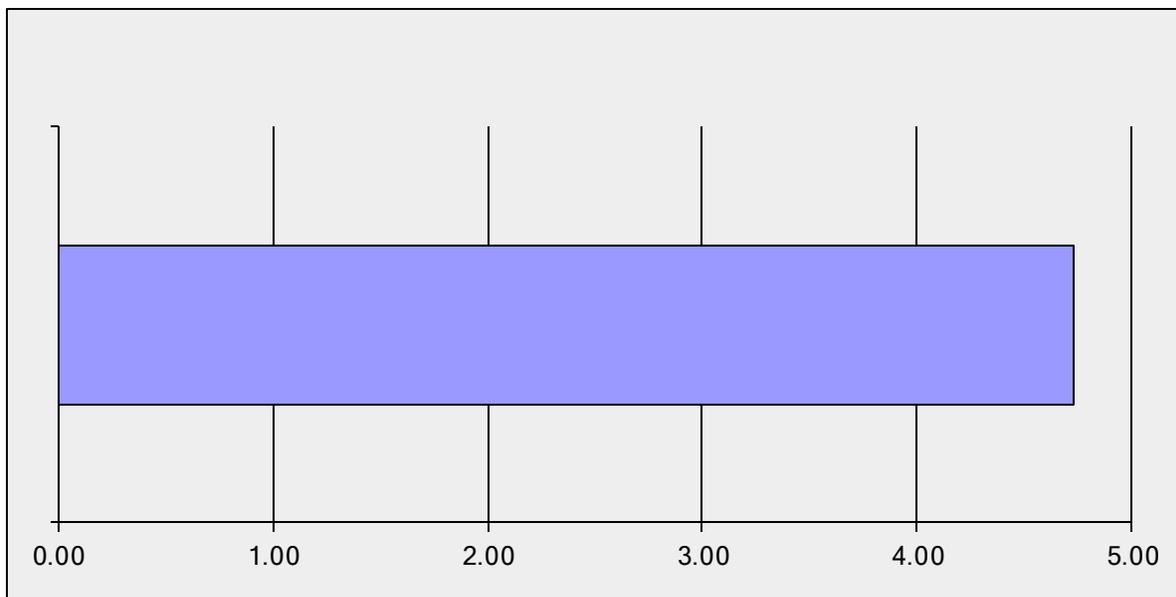


Figura 7. Importancia del servicio al cliente (5 puntos representa mayor importancia).

Para la mayor parte de la población encuestada, el servicio al cliente es de suma importancia. El rubro es indistinto para considerar ésta importancia pues en un inicio el encuestado

desconocía que se trataba de un restaurante. Esto reafirma que la calidad de servicio al cliente debe ser considerada para el restaurante JoñacosSteak Burger.

Siempre hubieron encuestados que consideraron que el servicio al cliente no es sumamente importante; pero, la tendencia de los datos fue siempre apuntando a casi la máxima puntuación calificándose el servicio con una importancia de 4.73 de 5.00 puntos.

Como conclusión, es posible decir que la mayor parte de la población a la que el restaurante está dirigido es consciente de la calidad de servicio al cliente. Esto sugiere que los clientes del mismo son personas con estándares establecidos que al visitar un restaurante (o cualquier otro negocio) ostentan a satisfacer una lista de requerimientos del mismo.

Pregunta 2: De las siguientes definiciones, ¿cuál considera usted se asemeja, en mayor parte, a "calidad de servicio"?

Tabla 9. Definiciones de servicio al cliente.

Opciones de respuesta	Puntuación media	Recuento de respuestas
La calidad de servicio significa valor al cliente, es decir, ofrecer productos o servicios superiores a los que el cliente espera recibir.	29.0%	112
La calidad de servicio es una metodología que las Organizaciones implementan para garantizar la plena satisfacción de los clientes tanto internos como externos.	55.2%	213
La calidad de servicio es la percepción del cliente que asume conformidad con determinado producto o servicio y su capacidad para satisfacer sus necesidades.	15.8%	61
Preguntas contestadas		386
Preguntas saltadas		0

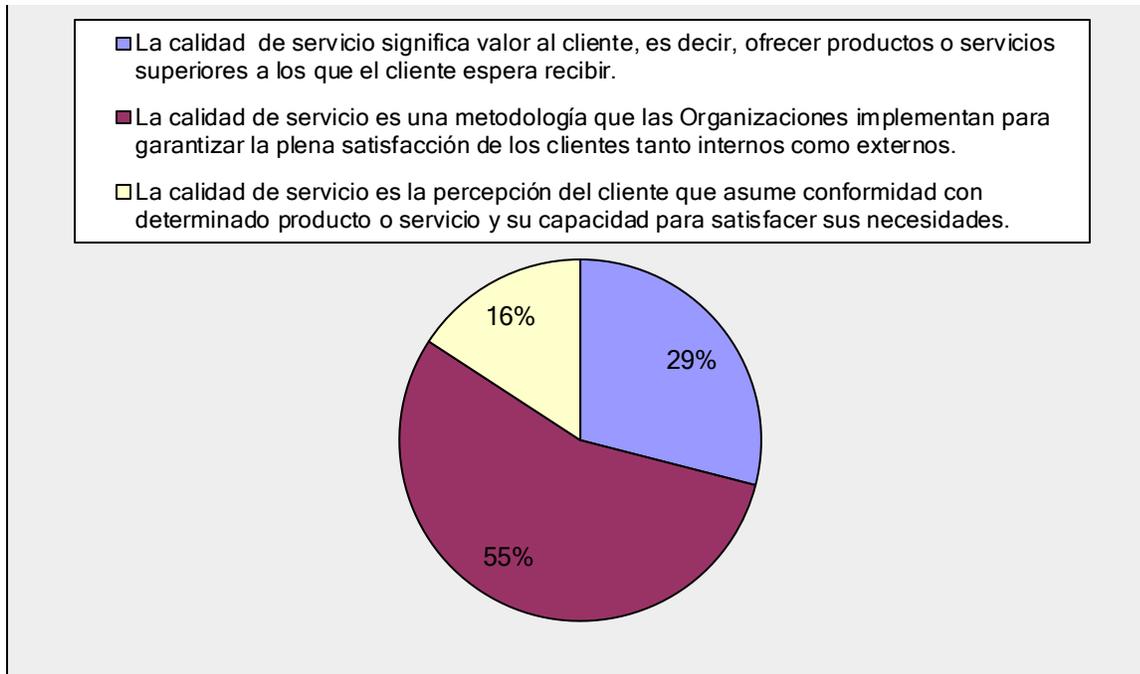


Figura 8. Definiciones de servicio al cliente.

Los encuestados revelaron que el servicio al cliente es una metodología, es decir, un conjunto de procedimiento cuya finalidad es alcanzar un objetivo que, para éste caso, es la satisfacción de los clientes tanto internos como externos. Esta percepción, lleva a las empresas a considerar que para que un cliente pueda ser satisfecho debe ser atendido por empleados satisfechos.

La tendencia sobre lo que “servicio al cliente” significa está claramente marcada (55.2% del total de encuestados); pero, la segunda proporción más alta considera que calidad de servicio significa satisfacer las necesidades de los clientes y superar sus expectativas (29.0% del total de encuestados). Esta segunda versión, excluye la anterior teoría en la que “servicio al cliente” adquiere un significado más amplio y completo.

Ciertamente, la concepción más acertada sobre “servicio al cliente” es la que toma en consideración las necesidades, no sólo de los consumidores, sino también de los colaboradores de la empresa y sus proveedores.

Pregunta 3: **Ordene los siguientes factores según el impacto que éstos tengan en el servicio al cliente de un restaurante de comida rápida (siendo 1 el de mayor impacto).**

Tabla 10. Factores que impactan el nivel de servicio al cliente.

Opciones de respuesta	1	2	3	4	5	Puntuación media	Recuento de respuestas
Disponibilidad de producto/servicio	22	75	82	77	111	3.49	367
Tiempo de preparación y entrega	24	79	87	94	83	3.36	367
Salubridad e higiene	259	40	19	25	24	1.68	367
Trato recibido por el personal	39	95	91	84	58	3.07	367
Preparación correcta del pedido	23	78	88	87	91	3.40	367
<i>Preguntas contestadas</i>	367						
<i>Preguntas saltadas</i>	19						

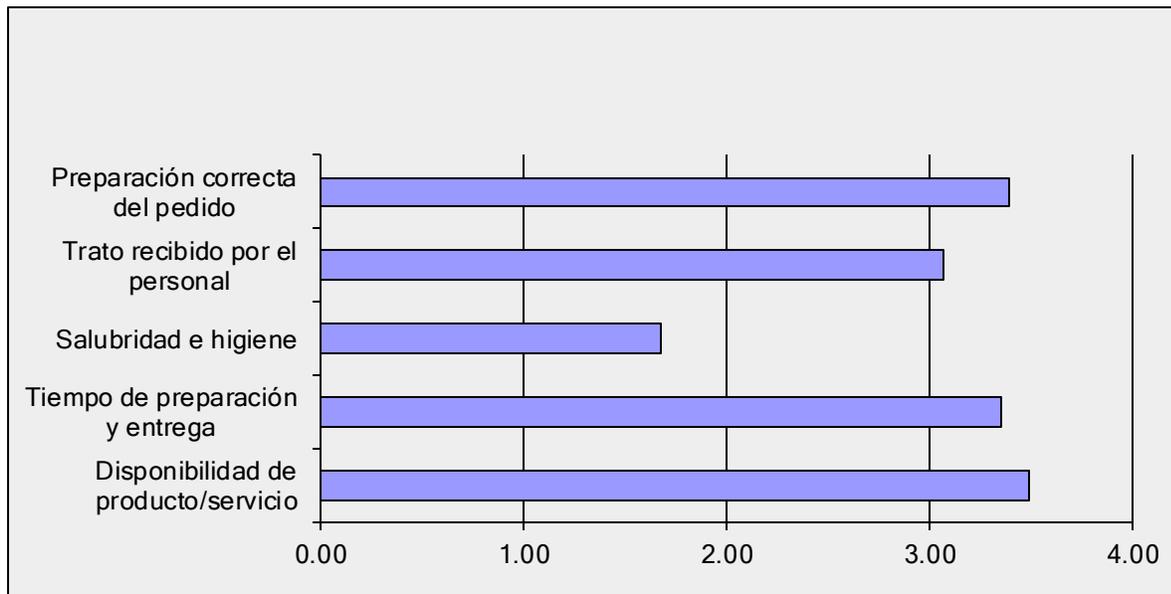


Figura 9. Factores que impactan el servicio al cliente.

Los resultados indican que el factor que tiene mayor impacto en el servicio al cliente es la salubridad e higiene (siendo considerada como el factor número más impactante por 259 encuestados de 367). Considerando, que el establecimiento del restaurante presenta deficiencias en cuanto a espacio y las condiciones del mismo, la búsqueda de una solución a éste problema se convierte en prioridad pues la evaluación del servicio se ve mayormente afectada por ese factor.

El impacto del factor “salubridad e higiene” es el que marca la mayor tendencia; pero, también es importante considerar qué otros factores son considerados como impactantes por los clientes. Otro de ellos es la atención recibida por el personal; éste factor estuvo, incluso, por encima de factores como disponibilidad del producto/servicio y la preparación correcta del pedido.

La solución a las condiciones del establecimiento es prioridad para el restaurante JoñacosSteak Burger pues representa el factor que los consumidores consideran como más impactante a la calidad del servicio, por lo que, cumplir satisfactoriamente con dicho factor significaría un impacto positivo significativo e, inversamente, cumplir insatisfactoriamente con el mismo significaría un impacto negativo.

Pregunta 4: Seleccione tres factores que usted considere que afectan negativamente la calidad de servicio en un restaurante de comida rápida.

Tabla 11. Elementos que afectan negativamente la calidad de servicio al cliente.

Opciones de respuesta	Puntuación media	Recuento de respuestas
Largo tiempo de espera	29.2%	107
Falta de higiene en el local	68.4%	251
Mal ambiente del local (ruidoso, estrecho, sin estacionamiento)	66.2%	243
Falta de seguridad	33.8%	124
Alimentos rancios o en mal estado	66.5%	244
Personal con poca capacitación	36.0%	132
Preguntas contestadas		367
Preguntas saltadas		19

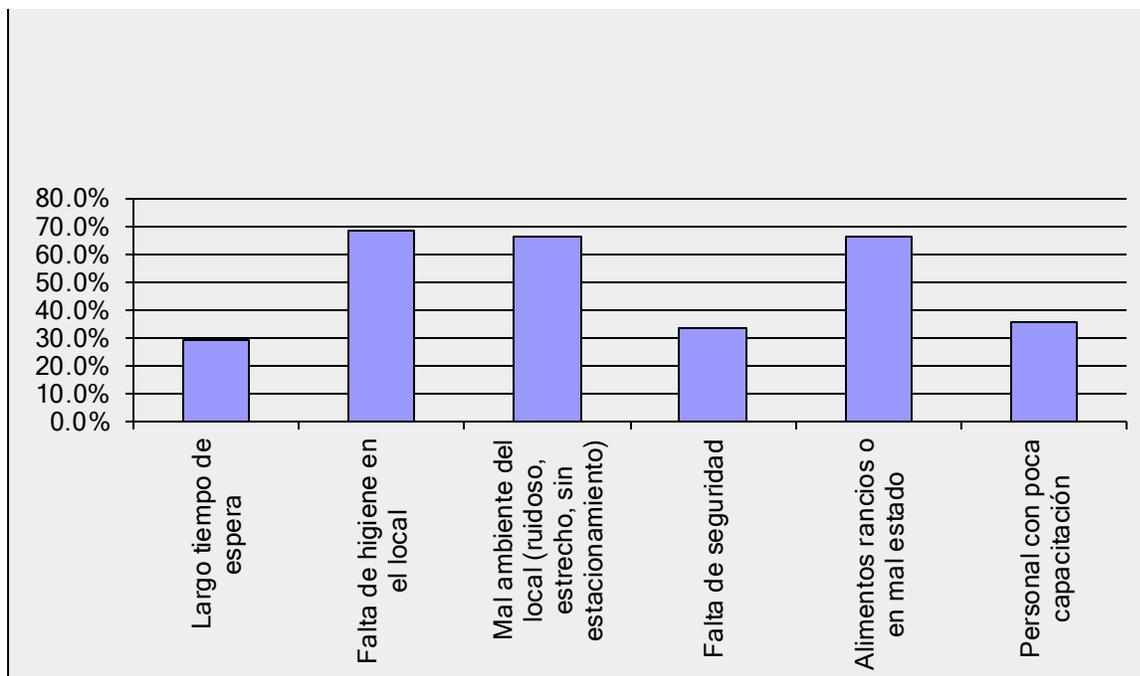


Figura 10. Elementos que afectan negativamente la calidad de servicio al cliente.

En relación con la pregunta anterior, se reafirma que la falta de higiene en el local genera enorme insatisfacción en los clientes (68.4% del total de encuestados). Ahora lo vemos combinado con dos factores más, estrechamente relacionados, que son: alimentos rancios o en mal estado (66.5% del total de encuestados) y mal ambiente del local (66.2% del total de encuestados). Posiblemente, el nivel de servicio de una empresa se verá afectado negativamente si alguno de esos tres factores presenta deficiencias en su aplicación.

La tendencia marcada, lleva a pensar que la falta de disponibilidad de un producto carece de importancia si al final el producto entregado está en buenas condiciones o si el ambiente de un restaurante es agradable y presenta las condiciones deseadas. También es posible que el tiempo de espera puede prolongarse y no impactar de manera significativa el servicio si los alimentos entregados están en condiciones óptimas.

Resulta interesante ver qué rol juegan diferentes factores en la calidad de servicio percibida por los clientes. Como restaurante, JoñacosSteak Burger, debe prestar especial atención a aquellos factores que son considerados por los clientes como determinantes para un buen o mal servicio y fortalecerlo. Asimismo, mantener y mejorar la fortaleza que presenta la calidad que es percibida en su producto pues como se muestra en los resultados de la encuesta, la salubridad e higiene es uno de los principales factores que determinan calidad y satisfacción.

Pregunta 5: Trate de recordar su última visita a un restaurante de comida rápida, ¿qué tan satisfecho quedó en los siguientes aspectos?

Tabla 12. Satisfacción con la calidad de servicio en varios restaurantes de comida rápida.

Opciones de respuesta	Totalmente satisfecho	Muy satisfecho	Medianamente satisfecho	Muy insatisfecho	Totalmente insatisfecho	Recuento de respuestas
Atención recibida por el personal	53	173	115	18	8	367
Frescura de los alimentos	20	172	153	20	2	367
Higiene y orden del lugar	35	161	145	23	3	367
Rapidez y eficiencia del pedido	29	164	145	25	4	367
Disponibilidad del platillo	47	148	149	20	3	367
<i>Preguntas contestadas</i>						367
<i>Preguntas saltadas</i>						19

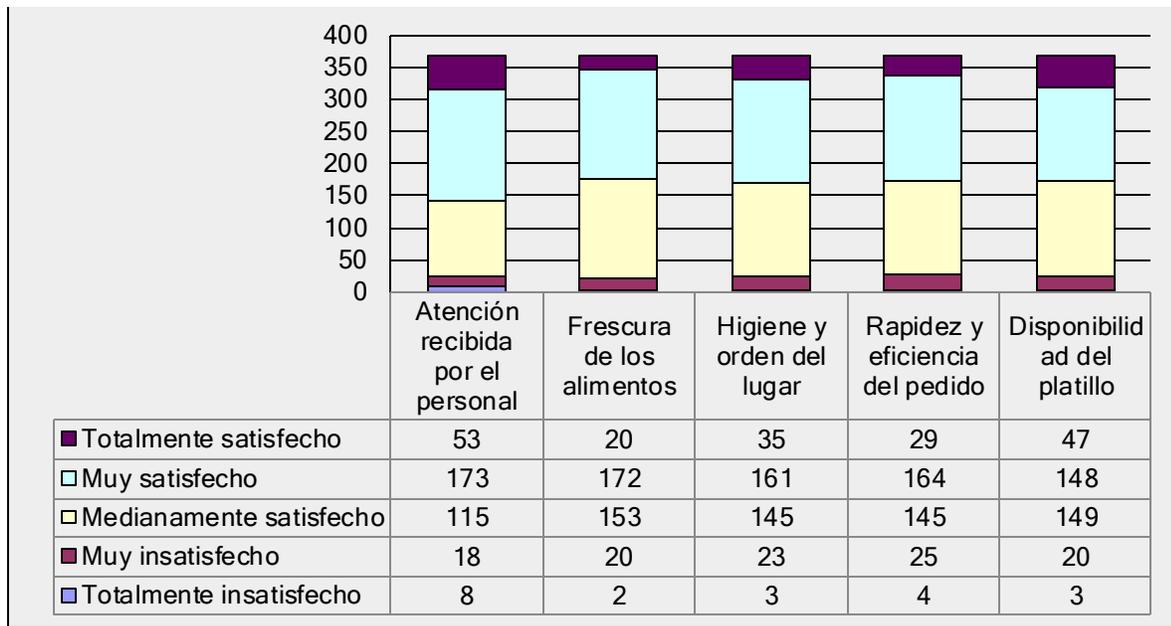


Figura 11. Satisfacción con la calidad de servicio en varios restaurantes de comida rápida.

Considerando que la higiene y orden del lugar podría ser uno de los factores de mayor importancia para los clientes, será el principal factor a analizar. De las 367 personas encuestadas, 161 respondieron sentirse muy satisfechos con la higiene y orden del último restaurante de comida rápida que visitaron. Fueron 145 las personas que se sintieron medianamente satisfechos y 35 las que se sienten totalmente satisfechos. El siguiente factor relacionado es la frescura de los alimentos, sintiéndose muy satisfechas un total de 172 personas de 367 encuestados.

La tendencia se concentra en las personas que se sienten muy satisfechas con su última visita, por lo que puede entender que son personas que visitarán un restaurante con altas expectativas. Punto que podría tanto favorecer como desfavorecer al restaurante de JoñacosSteak Burger.

La visita a un restaurante involucra múltiples factores que serán juzgados y evaluados por cada uno de los clientes. Es importante no destinar todos los recursos a satisfacer una sola necesidad sino hacer una distribución que sea eficiente y que garantice la calidad en todos los factores que posiblemente serán evaluados en cada visita.

Pregunta 6: **Cuando usted decide ordenar comida rápida, prefiere que el servicio sea.**

Tabla 13. Preferencias en cuanto a forma de recibir el producto/servicio.

Opciones de respuesta	Puntuación media	Recuento de respuestas
A domicilio	23.2%	85
En el restaurante	58.0%	213
"Para llevar"	18.8%	69
<i>Preguntas contestadas</i>		367
<i>Preguntas saltadas</i>		19

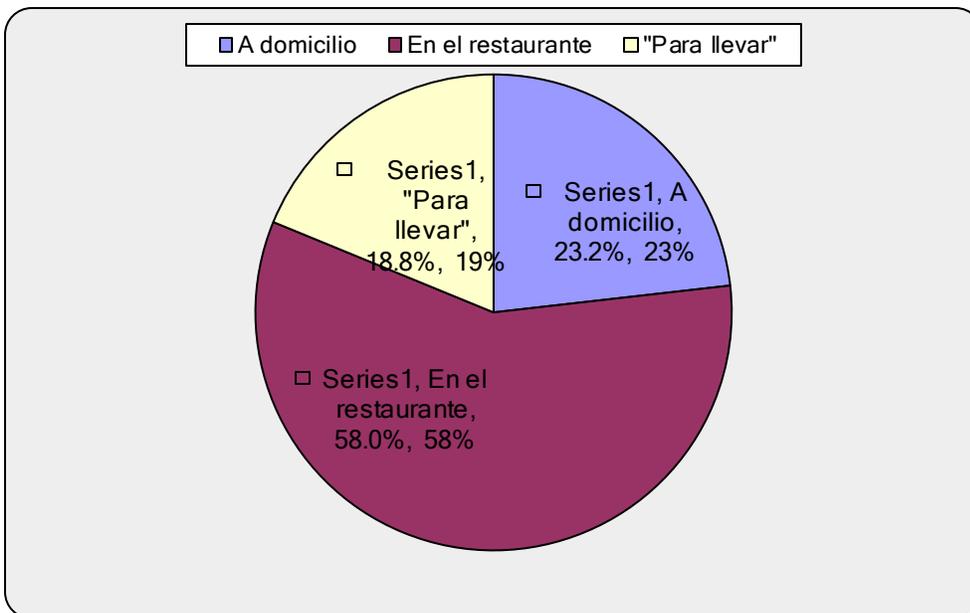


Figura 12. Preferencias en cuanto a forma de recibir el producto/servicio.

Al consultarle a los encuestados sobre su preferencia sobre la forma en que desean consumir su producto el 58.0% contestó que preferirían hacerlo en el restaurante. Considerando que el restaurante JoñacosSteak Burger presenta deficiencias en cuanto a establecimiento, nuevamente reafirmamos la importancia que tiene tratar, de manera inmediata, ésta problemática.

En esta pregunta puede verse la tendencia claramente marcada en las personas que prefieren consumir los alimentos en el restaurante. En segundo lugar puede observarse que las personas prefieren el servicio a domicilio (23.2% de la población encuestada); sin embargo, la proporción que prefiere comer en el restaurante duplica éste resultado siendo la principal respuesta.

Puede concluirse en que la mayoría de las personas que visitan un restaurante buscan un lugar que sea agradable puesto que desean consumir el producto en el lugar de venta o local. Por ésta razón, es importante que en JoñacosSteak Burger garanticen que se cumplen con las condiciones básicas para satisfacer todas las necesidades de los clientes.

Pregunta 7: Mencione una estrategia para fortalecer la calidad de servicio al cliente.

Tabla 14. Estrategias para fortalecer la calidad de servicio al cliente.

Opciones de respuesta	Puntuación media	Recuento de respuestas
Implantación por medio de la estructura (cultura, liderazgo, capacitación)	31.3%	111
Implantación en base a la tecnología (automatización, alta tecnología, control)	41.4%	147
Implantación por medio de los empleados (desarrollo de habilidades, trabajo en equipo)	25.9%	92
Otro (especifique)	1.4%	5
<i>Preguntas contestadas</i>		355
<i>Preguntas saltadas</i>		31

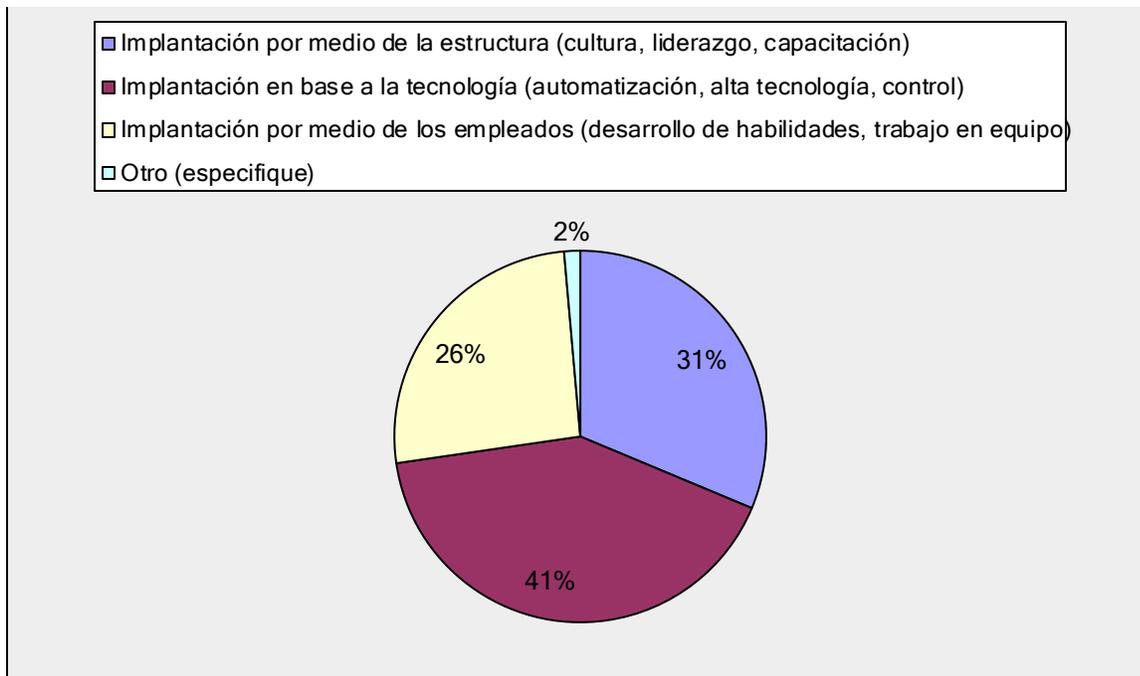


Figura 13. Estrategias para fortalecer la calidad de servicio al cliente.

Como pregunta general se consultó a los encuestados una estrategia que ayudará a fortalecer la calidad de servicio al cliente. La principal respuesta fue la implantación en base a la tecnología, la cual comprende la automatización de servicios, mayor y más preciso control y la innovación (nuevas y más eficientes formas de realizar tareas cotidianas). La tecnificación de las operaciones da como resultado la reducción de costos y está relacionada con la satisfacción de los clientes.

La mayor puntuación indica que la estrategia que logra fortalecer la calidad de servicio al cliente es la implantación en base a la tecnología. Seguida a ésta, los encuestados consideran que la implantación por medio de la estructura (31.3%) es la segunda mejor opción. Ésta estrategia incluye la cultura organizacional, sus normas, comunicación, capacitación, reclutamiento, entre otros.

Algunas empresas optan por combinar diferentes estrategias para alcanzar sus objetivos. Para JoñacosSteak Burger, puede considerarse la segunda opción (implantación por medio de la estructura) por dos razones; una, la implantación en base a la tecnología puede excederse en costos y; dos, la implantación por medio de la estructura fortalece a toda la empresa y puede satisfacer satisfactoriamente las necesidades que actualmente presenta el restaurante.

Pregunta 8: Género.

Tabla 15. Género de la población encuestada.

Opciones de respuesta	Puntuación media	Recuento de respuestas
Femenino	63.6%	232
Masculino	36.4%	133
Otro	0.0%	0
<i>Preguntas contestadas</i>		365

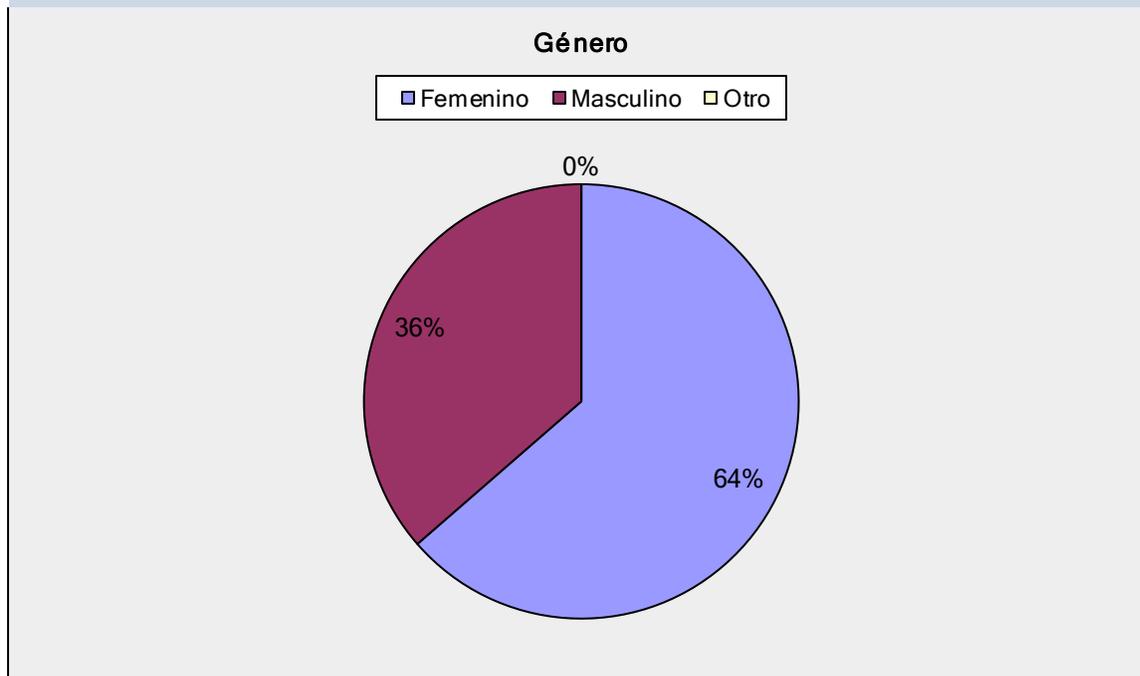


Figura 14. Género de la población encuestada.

La mayor parte de la población encuestada la representa el género femenino (63.6% de la población total). Lo cual es natural considerando que la mayor parte de la población en la ciudad está compuesto por mujeres.

La tendencia está fuertemente marcada por éste género, seguido por el masculino (36.4% de la población total) y un 0% se identificó como otro.

Puede resultar interesante que, consideran que la población femenina es mayor, el restaurante ofrezca un producto dirigido exclusivamente a éste público.

Pregunta 9: **Edad.**

Tabla 16. Edad de la población encuestada.

Opciones de respuesta	Puntuación media	Recuento de respuestas
De 18 a 23 años	16.4%	60
De 24 a 29 años	49.9%	182
De 30 a 35 años	27.4%	100
De 36 años o más	6.3%	23
<i>Preguntas contestadas</i>		365
<i>Preguntas saltadas</i>		21

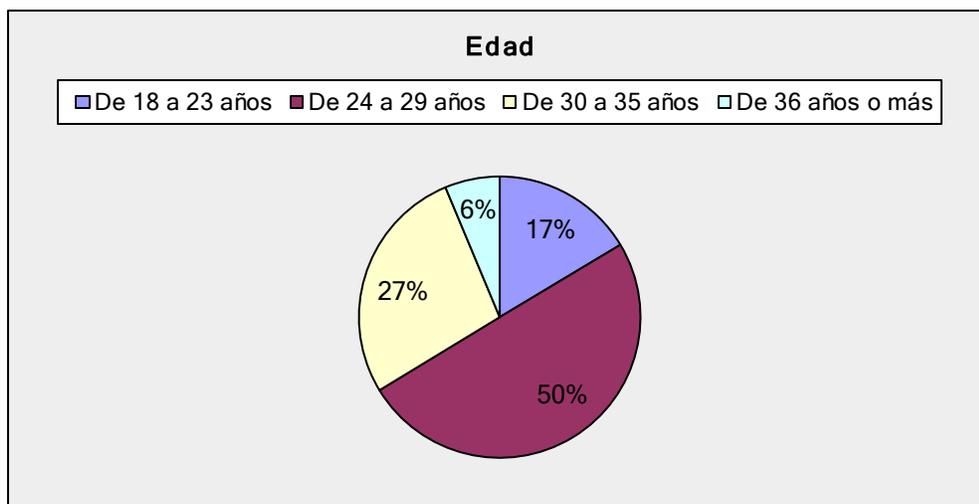


Figura 15. Edad de la población encuestada.

Se entrevistaron a personas que comprenden edades de 18 años en adelante divididos en cuatro grupos, siendo el grupo de 24 a 29 años el que tuvo mayor participación (49.9% de la población total). Es importante considerar que de 18 a 23 años y de 36 años en adelante fueron los que participaron en menor proporción quedando la población total encuestada representada por personas que comprenden edades de 24 a 35 años, es decir, personas económicamente activas.

La tendencia está fuertemente marcada, pues 182 personas de 365 encuestados comprenden edades de 24 a 29 años.

El restaurante ofrece un menú dirigido al segmento que tuvo mayor participación (de 18 a 35 años), son platillos fuertes y atrevidos. Sin embargo, en su momento podrían estudiar si es factible incluir en su menú platillos infantiles, así podrían cubrirse las edades que tuvieron menor participación.

4.5 Diagrama de Isikawa

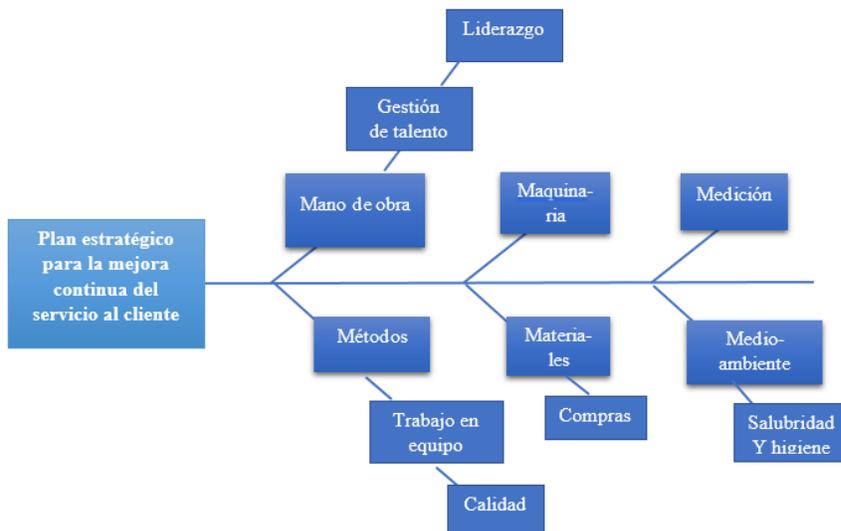


Figura 16. Diagrama de Isikawa

Se observa en el diagrama de Isikawa las causas que repercuten en la mejora en la calidad del servicio al cliente. El trabajo en equipo es esencial para lograr a cabalidad cada uno de los procesos internos y externos de la empresa. Tomando en consideración la gestión de talento del personal para el cumplimiento de las funciones y potenciar y desarrollar competencias de los colaboradores.

En cuanto a los materiales, la empresa debe comprar insumos de alta calidad para garantizar la frescura de los productos que ofrecen generando una buena percepción de calidad y credibilidad por parte de sus clientes. Así mismo contar un ambiente saludable, limpio y en orden para garantizar la plena satisfacción de los mismos y clientes potenciales.

Lo anteriormente mencionado está relacionado con el tipo de liderazgo que debe ejercer los dueños en JoñacosSteak Burger para apuntar hacia el éxito del restaurante, fortalecimiento la gestión del servicio al cliente y aumento competitividad a nivel nacional.

4.5. Propuesta

4.5.1 Plan estratégico para la mejora en la calidad de servicio al cliente, caso

JoñacosSteak Burger.

4.5.2. Introducción

4.5.3. Descripción de la propuesta.

4.5.3.1Cambio de local de JoñacosSteak Burger.

4.5.3.2 Identificación de los empleados con el restaurante.

4.5.3.3 Inclusión de un menú infantil.

4.5.4. Presupuesto

4.5.5. Cronograma de ejecución

4.5.1. Introducción

El restaurante JoñacosSteak Burger ofrece a los clientes un producto de alta calidad. Sin embargo, las condiciones de su local no son las más adecuadas. El espacio es reducido, tanto para almacenar los alimentos y utensilios como para los mismo clientes. Además, las condiciones en las que se encuentran no son del todo adecuadas, hay poca ventilación y la percepción que tienen los clientes es la de un lugar un poco sucio y desarreglado. Por ésta razón es importante que realicen un cambio ya sea remodelando las instalaciones en las actualmente operan o cambiando de local a uno que cumpla con los requisitos necesarios para mejorar la calidad del servicio al cliente.

Además, es importante que consideren algunas otras recomendaciones en cuanto a atención al cliente, identificación del negocio y otros detalles explicados a continuación.

4.5.2. Descripción de la propuesta.

4.5.2.1 Cambio de local de JoñacosSteak Burger.

El restaurante JoñacosSteak Burger está ubicado en la calle principal de la residencial Lomas del Guijarro en la ciudad de Tegucigalpa desde que dieron inicio a sus operaciones. La mayor parte de sus clientes se encuentran en sus alrededores o zonas aledañas, por lo que el traslado del restaurante sería más conveniente en un lugar cercano al actual.

Se realizó un estudio de las posibilidades de arrendamiento de locales comerciales en la zona y, como mejor opción, se presenta rentar un espacio en el edificio de negocio Torre Morazán ubicado en el bulevar Morazán en la misma ciudad de Tegucigalpa.

El edificio inició operaciones en el año 2016 y en la actualidad se encuentra con una ocupación poco mayor al 50%, mostrando una tendencia de crecimiento y alto desarrollo

comercial. El edificio está diseñado bajo estándares muy altos de calidad por una inmobiliaria cuyas obras respaldan su profesionalismo y fortaleza (Inmobiliaria Alianza).

Está inspirado en diseños arquitectónicos modernos y minimalistas, con tendencia futurista, paredes cristalizadas, colores claros y espacios bastante amplios, sumamente atractivos a la población citadina.

Actualmente cuenta con disponibilidad de locales comerciales para su arrendamiento en el cuarto nivel (nivel en el que se localizan los locales de tamaño mediano). Se realizó cotización en uno de ellos considerando los siguientes factores:

- Ubicación accesible a toda la población meta.
- Edificio localizado en una zona de comercio y rodeado de negocios.
- Espacio mayor al actual (12m²).
- Seguridad.
- Espacio para estacionamiento.
- Extractor de olores y acondicionamiento.
- Zona de alto tráfico en el centro de negocios.
- Acceso a baños sanitarios.
- Posición de alta visibilidad.
- Ambiente saludable y amigable (el edificio posee áreas verdes).

El nuevo local consta de todos esos beneficios, posee dos entradas, cercado a las gradas eléctricas que conectan los pisos comerciales del edificio, cercano a los baños sanitarios y a diferentes áreas verdes. El local mide 26.5 m², posee ventanas en ambos costados y puertas modernas.

4.5.2.2 Identificación de los empleados con el restaurante.

Es importante que todos los empleados se sientan identificados con el restaurante y que, además, los clientes perciban esa identificación. Se recomienda el uso de uniformes que estén diseñados con la filosofía del negocio o el uso de gafetes que incluyan el logo del restaurante, el nombre del empleado y su puesto.

Esto ayudará a que los clientes reconozcan fácilmente a quién acudir para hacer sus pedidos, además que mejora la imagen del restaurante considerablemente.

4.5.2.3 Inclusión de un menú infantil.

En las encuestas realizadas puede verse que se excluye uno de los grupos con poder adquisitivo, que son aquellas personas de 36 años en adelante. Para que este grupo se sienta atraído es posible realizar algunos cambios en el menú como, por ejemplo, la inclusión de un menú infantil.

La creación de un menú infantil atraerá a las personas con familia establecida, quienes visitarán el restaurante con sus hijos. Como propuesta el menú infantil puede incluir:

- Una hamburguesa pequeña de pollo con vegetales acompañada con las papas clásicas de JoñacosSteak Burger, además de una bebida.
- Nuggets de pollo acompañadas con salsas dulces y papas clásicas del restaurante JoñacosSteak Burger además una bebida.

También se les recomienda incluir en el restaurante actividades para el entretenimiento de los niños. Esto debido a que para algunos padres de familia puede ser molesto tener que visitar un restaurante cuando sus hijos están inquietos.

4.5.4. Presupuesto

Se cotizó un nuevo local ubicado en el centro comercial Morazán el cual está cercano al actual establecimiento. El local seleccionado mide 26.5 m² y tiene un precio de USD 19.00 por m², más una cuota de mantenimiento (cubre seguridad, limpieza de las áreas sociales y agua) de USD 2.00 por m². Así, la inversión total en el nuevo local sería de USD 632.03 al mes.

Tabla 17. Presupuesto de Alquiler Plaza Morazán.

Gastos de Alquiler Plaza Morazán			
	Metros	Precio USD	Total (USD)
Alquiler	26.5	19	503.5
Mantenimiento	26.5	2	75.53
ISV			632.03
Total USD			632.03

Tasa de Cambio 06/03/2017

Compra	L.23.5431	L.14,879.83
Venta	L.23.7079	L.14,983.99

Se presentan los siguientes estados de resultados:

Tabla 18. Estado de resultado actual/proyectado (mensual).

*Valores estimados	Actual (Opción A)	Nuevo Local (Opción B)	Incremento
Ingresos			
Estimación de ventas mensual	L. 190,000.00	L. 237,500.00	47,500.00
*Estimado de L.200.00 por factura (950 facturas al mes)			
Gastos			
Alquiler de local	L. 17,250.00	L. 14,880.00	-2,370.00
Agua	L. 600.00	L. -	-600.00
Luz	L. 5,200.00	L. 6,000.00	800.00
Teléfono	L. 100.00	L. 100.00	0.00
Sueldos y salarios	L. 37,500.00	L. 60,000.00	22,500.00
Gastos administrativos	L. 3,605.00	L. 3,605.00	0.00
Materia prima	L. 80,000.00	L. 100,000.00	20,000.00
Total gastos	L. 144,255.00	L. 184,585.00	40,330.00
Utilidad antes de impuesto	L. 45,745.00	L. 52,915.00	7,170.00
Impuestos	L. 6,708.33	L. 6,708.33	0.00
**L.80,500.00 anual			
Utilidad después de impuesto	L. 39,036.67	L. 46,206.67	7,170.00

El restaurante actualmente vende en promedio de 950 facturas a un total promedio de L. 200.00 cada una, que equivale a L. 950,000.00 de ingresos mensuales, datos fueron proporcionados por la administración del mismo, después de analizar las condiciones físicas del edificio Torre Morazán se determinó que las ventas incrementarían en un 25%, ya que este lugar cuenta con un amplio parqueo y seguridad para los visitantes, con el crecimiento proyectado la utilidad se incrementara en un 18%, en el primer año.

Tabla 19. Estado de resultado actual/proyectado (anual).

*Valores estimados	Actual (Opción A)	Nuevo Local (Opción B)	Incremento
Ingresos			
Estimación de ventas mensual	L. 2280,000.00	L. 2850,000.00	-30,000.00
*Estimado de L.200.00 por factura (950 facturas al mes)			
Gastos			
Alquiler de local	L. 207,000.00	L. 178,560.00	-28,740.00
Agua	L. 7,200.00	L. -	-7,200.00
Luz	L. 62,400.00	L. 72,000.00	9,600.00
Teléfono	L. 1,200.00	L. 1,200.00	0.00
Sueldos y salarios	L. 450,000.00	L. 720,000.00	270,000.00
Gastos administrativos	L. 43,260.00	L. 43,260.00	0.00
Materia prima	L. 960,000.00	L. 1200,000.00	240,000.00
Total gastos	L. 1731,060.00	L. 2215,020.00	483,960.00
Utilidad antes de impuesto	L. 548,940.00	L. 634,980.00	86,040.00
Impuestos	L. 80,500.00	L. 80,500.00	0.00
**L.80,500.00 anual			
Utilidad después de impuesto	L. 468,440.00	L. 554,480.00	86,040.00

La empresa al realizar el cambio de local incrementara su utilidad en un 18% (el total de la diferencia entre el total de la propuesta A), un dato positivo que los accionistas pueden considerar para tomar la decisión y cambiar de local, para incrementar sus utilidades y beneficiar a los accionistas.

Tabla 20. Flujo de efectivo actual/proyectado (mensual).

Flujo de efectivo	Real	Proyectado	Varianza
Entradas de Efectivo	190,000	237,500	47,500
Ingresos de Salidas	144,255	184,585	40,330
FLUJO DE EFECTIVO NETO	45,745	52,915	7,170

Tabla 21. Flujo de efectivo actual/proyectado (anual).

Flujo de efectivo	Real	Proyectado	Varianza
Entradas de Efectivo	2280,000	2850,000	570,000
Ingresos de Salidas	1731,060	2215,020	483,960
FLUJO DE EFECTIVO NETO	548,940	634,980	86,040

Para la venta proyectada se estima un 25% de incremento sobre la venta actual durante el primer período con mucha posibilidad de cambio a favor de los ingresos del restaurante.

También se realizaron cotizaciones para la implementación de uniformes siendo dos las mejores opciones a considerar:

Tabla 22. Cotizaciones para camisetas

Proveedor	Cantidad	Descripción	Tiempo de entrega	Precio individual	Precio total
INTEX	14	Camisas polo color blanco con bordado a colores en la parte frontal izquierda del logo del restaurantes.	4 semanas	L. 230.00	L. 3, 703.00 (incluye impuesto)
DITEX	14		Indefinido	L. 350.00	L. 5, 635.00 (incluye impuesto)

4.5.5. Cronograma de ejecución.

Tabla 23. Cronograma de ejecución.

Fases	Actividades	Semanas										Supuesto	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Ambientación del nuevo local	Llevar a cabo la ambientación del nuevo local del restaurante	Inicio				Fin							Remodelación del nuevo local, bajo los estándares solicitados
Mudanza	Trasladar el actual local al nuevo ubicado en Torre Morazán						Inicio		Fin				Traslado efectivo y conforme del establecimiento actual al sugerido en Torre Morazán
Elaboración de uniformes para los colaboradores	Elaborar camisetitas distintivas a los empleados incluyendo los gafetes de identificación	Inicio	Fin										Identificar a cada uno de los empleados con la filosofía del restaurante y con su puesto y sus funciones.
Inclusión de un menú infantil	Incluir en el actual menú propuestas infantiles para atraer a un nuevo segmento	Implementar el cambio del menú incluyendo opciones infantiles.										Atraer nuevos clientes a través de una nueva propuesta en el menú	

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan unas conclusiones y recomendaciones obtenidas de la investigación para fortalecer la gestión de servicio al cliente en el restaurante JoñacosSteak Burger, exponiendo beneficios que la empresa puede lograr la ejecutar correctamente un plan estratégico.

5.1. Conclusiones y recomendaciones capítulo I. Planteamiento de la investigación

5.1.1. Conclusiones capítulo I. Planteamiento de la investigación

- Es importante enfatizar la falta de gestión de servicio al cliente que tiene JoñacosSteak Burger debido que ese factor afecta directamente al negocio, tomando diversos aspectos que son los siguientes:
 - Servicios de calidad
 - Un ambiente adecuado y atractivo para los clientes
 - Un manejo adecuado de sus productos y materias
 - Una buena orientación y capacitación al personal para que sea capaz de satisfacer a los clientes.
- La falta de conocimiento, organización y coordinación imposibilitan que la empresa potencialicen sus capacidades al máximo.

5.1.2. Recomendaciones capítulo I. Planteamiento de la investigación

- Se recomienda que periódicamente la empresa realice un análisis actual para mejorar las deficiencias que tengan y evitar errores a futuro en su manera de operar.
- Así mismo estén preparados ante cualquier cambio del entorno y saber cómo actuar mediante un plan de mejora continua.

5.2. Conclusiones y recomendaciones capítulo II. Marco teórico

5.2.1. Conclusiones capítulo II. Marco teórico

- JoñacosSteak Burger debe realizar un análisis de la situación actual que involucre factores del macroentorno y microentorno para fortalecer las variables expuestas en la investigación (trabajo en equipo, liderazgo, gestión del talento humano, calidad, compras, salubridad e higiene y el establecimiento/ local).
- De igual forma permanentemente para ejecutar cada uno de sus gestiones es necesario que los dueños de JoñacosSteak Burger tomen en consideración los siguientes pasos: planear, hacer, verificar y actuar) para brindar una mejor calidad en su servicio.

5.2.2. Recomendaciones capítulo II. Marco teórico

- Se recomienda que la empresa continuamente este a la vanguardia en temas de servicio al cliente, así mismo indagar fuentes de información que enriquezcan el conocimiento mediante estrategias de búsqueda de la mismas.
- Así mismo se aconseja que implementen cada una de las metodologías expuestas en los procesos de internos de servicio al cliente para mejorar su rendimiento.

5.3. Conclusiones y Recomendaciones capítulo III. Metodología

5.3.1. Conclusiones capítulo III. Metodología

- La realización de las dimensiones de las variables facilitó continuar con la investigación para implementar las técnicas de investigación detalladas en el informe.
- La investigación tuvo un enfoque cualitativo debido que se plasmaron las diferentes técnicas que fueron: entrevistas, observaciones, y cliente oculto para obtener datos valiosos para tomar

en consideración en el fortalecimiento de la gestión del servicio al cliente. De igual forma se aplicó una encuesta conocer específicamente los factores que toman en consideración las personas al momento de comer en un restaurante en la ciudad.

5.3.2. Recomendaciones capítulo III. Metodología

- Si bien es cierto existen diversas técnicas de aplicación para aplicar en investigaciones. JoñacosSteak Burger continuamente debe ser uso de ellas de una manera efectiva para conocer de cerca los gustos y preferencias de los clientes actuales y potenciales.
- Se recomienda que el restaurante tenga presente su mercado objetivo para satisfacer en plenitud las necesidades que tenga el mismo, para incrementar su competitividad en el mercado local del país y forjar relaciones a largo plazo con los mismos.

5.4. Conclusiones y recomendaciones capítulo IV. Resultados y análisis

5.4.1. Conclusiones capítulo IV. Resultados y análisis

- Los factores identificados en el servicio que brinda el Restaurante, están relacionados con la atención que los colaboradores brindan a los clientes, encontrándose, además, que varios de los factores involucrados en el servicio merecen una mejora, enfatizando los diferentes factores que se deben tomar en consideración para incrementar los niveles de calidad y servicio en el restaurante que son los siguientes:
 - Salubridad e higiene en el local donde funciona el restaurante.
 - Ambiente del local que se relaciona con iluminación, ventilación y espacio tanto de maniobra como de permanencia del cliente.
 - Trato amable y adecuado que el personal del restaurante deben brindar al cliente.

- Disponibilidad del producto que satisfaga las exigencias del cliente, pues a falta de productos aunque haya opciones que sustituyan lo que el cliente pide, se convierte en un punto negativo para el negocio.
- Tiempo y entrega del producto, que debe ser oportuno, utilizándose un tiempo razonable consideran que el cliente debe atender otras necesidades personales lo que puede provocar buscar otras opciones de servicios con relación a la atención que se les debe brindar y para ello es necesario que al momento del servicio solicitado sea rápido, oportuno y con buen trato.
- Al momento que se realizó el análisis de los datos obtenidos, se concluye que será necesario proponer al restaurante, un plan de mejora que les ayude a superar factores que actualmente influyen en la calidad del servicio y con ello, el negocio sea más competitivo en el mercado de las comidas rápidas. Logrando el fortalecimiento de la gestión del servicio al cliente mediante un plan estratégico que permita aumentar los niveles de satisfacción y generar una buena experiencia e imagen, con ambiente en el cual los clientes se sientan cómodos y puedan degustar de productos de buena calidad.

5.4.2. Recomendaciones capítulo IV. Resultados y análisis

- Se aconseja que el restaurante tenga plena conciencia de los factores de interés que las personas buscan para elegir un restaurante, de esta forma sean la elección preferida de sus clientes.
- Se recomienda detectar los factores que impactan directamente en la gestión de servicio al cliente, permitiendo que el restaurante tenga una pauta hacia dónde dirigirse, como hacerlo y porque hacerlo.

5.5. Conclusiones y recomendaciones capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

5.5.1. Conclusiones capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

- Cumplido con el estudio y consultados los usuarios del servicio de JoñacosSteak Burger, se conoció que los clientes dan un grado muy importante a la calidad de los servicios que ofrece el negocio, partiendo desde la atención al cliente hasta el despacho de productos y que los mismos cumplan con las normas de manera que el consumidor del producto satisfaga las expectativas.
- Cumplido con el estudio y consultados los usuarios del servicio de JoñacosSteak Burger, se conoció que los clientes dan un grado muy importante a la calidad de los servicios que ofrece el negocio, partiendo desde la atención al cliente hasta el despacho de productos y que los mismos cumplan con las normas de manera que el consumidor del productos satisfaga las expectativas con relación a la atención que se les debe brindar y para ello es necesario que al momento del servicio solicitado sea rápido, oportuno y con buen trato.

5.5.2. Recomendaciones capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

- Considerando el potencial que tiene JoñacosSteak Burger para seguir creciendo, ofreciendo de productos de buena calidad, Que para asegurar la fidelización de sus clientes, se recomienda la implementen de un plan que mejore la calidad del servicio del restaurante, utilizando programas de orientación y capacitación a sus empleados que pueden ser actividades en el puesto de trabajo, en tal sentido, la administración deberá retomar un programa de liderazgo orientado al cambio, logrando con ello el trabajando en equipo de todos los miembros del restaurante, lo que contribuirá al cumplimiento las metas propuestas en el negocio.

- Se recomienda a la administración de JoñacosSteak Burger, la implementación de planes que ayuden a superar los factores negativos encontrados en el proceso de investigación, al igual que las condiciones físicas del local para que sean atractivos al cliente y con ello mejorar la calidad del servicio, la imagen del negocio, la atención esmerada al cliente que llega a consumir los productos que el restaurante produce y que se convierta en una excelente oportunidad para mantener los clientes actuales y atraer nuevos clientes. Es importante recomendar la posibilidad de trasladar el restaurante a otro lugar con mayor espacio de maniobra y de ser posible con mayor tránsito. Continuamente los dueños de la empresa deben actualizarse para implementar nuevos mecanismos de gestión de servicio para satisfacer las necesidades de sus clientes y clientes potenciales. Orientarse mediante profesionales de temas a fin a los factores de mejora que se debe realizar mediante un plan estratégico que le permita fortalecer la gestión del servicio al cliente en el restaurante.
- Adicional a lo anterior, se recomienda al restaurante que de considerar la posibilidad de implementar el modelo B de la propuesta realicen, por su propios medios, una investigación de mercado en el centro comercial sugerido. Esto debido a que, quizás, por falta de información, tiempo y/o recursos financieros (limitantes del estudio) la investigación pueda estar obviando más de alguno de los datos o las estimaciones podrían no estar próximas a la realidad a la cual el restaurante se enfrenta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Boudrew John W.(12 de Enero de 1994). *Univercidad Francisco de Paublo Santander*.

Obtenido de Univercidad Francisco de Paublo Santander:

<http://talentoindustrialufps.blogspot.com/2013/09/etalento-humano.html>

Bowersox, D. J. (2007). *Administración y logística en la cadena de suministros*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Blog-Top Punto Com . (14 de Julio de 2007). *Blog-Top Punto Com .* Obtenido de Blog-Top Punto Com : <http://www.blog-top.com/el-ciclo-phva-planear-hacer-verificar-actuar/>

Bonilla, B. (10 de Enero de 2003). *Gestión empresarial*. Obtenido de Gestión empresarial: <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/>

Cardon, J. R. (21 de mayo de 1998). *UNAD*. Obtenido de UNAD: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/301136_Modulo_Exe/leccin_la_cultura_organizacion.html

Castel, J. (7 de Julio de 2015). *konectablog*. Obtenido de konectablog: <http://www.konectablog.com/el-capital-humano-clave-para-la-excelencia-en-la-atencion-al-cliente/>

Chacin de Mujica, M. (3 de Abril de 2010). *Experiencias Doctorales*. Obtenido de Experiencias Doctorales: <https://pide.wordpress.com/2010/04/03/trabajo-en-equipo/>

CHASE, R. B. (2014). *ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES Producción y cadena de suministros*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Chase, R. J. (2011). *ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Cooper, D. J. (2007). *Administración y logística en la cadena de suministros*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

CRAI (Dirección). (2016). *Estrategias de búsqueda de información* [Película].

Dess, L. y. (10 de enero de 2003). *Gestión empresarial* . Obtenido de Gestión empresarial : <https://renatamarciniak.wordpress.com/tag/direccion-estrategica-2/>

Donald J. Bowersox, D. J. (2007). *Administración y logística en la cadena de suministros*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Escuela Europea Management. (20 de Mayo de 2016). *Escuela Europea Management*. Obtenido de Escuela Europea Management: <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/concepto-de-liderazgo-segun-los-principales-autores>

Felipe, V. (8 de Septiembre de 2015). *Meet Logistics*. Obtenido de Meet Logistics: <https://meetlogistics.com/demand-planning/planificacion-de-la-demanda-fundamentos/>

Fiedler, K. (20 de Mayo de 2016). *Escuela Europea management*. Obtenido de Escuela Europea management: <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/concepto-de-liderazgo-segun-los-principales-autores>

Goethe, J. W. (15 de Noviembre de 2010). *Calidad & Gestión*. Obtenido de Calidad & Gestión: http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/60_trabajo_en_equipo_y_sistemas_de_gestion.html

Gómez Mujica, A. y. (10 de Octubre de 2003). *PETALOLIMON*. Obtenido de PETALOLIMON: <https://petalolimon.blogia.com/2010/020204-sociolog-a3-trabajo-en-equipo.-una-de-las-condiciones-de-trabajo-de-tipo-psicol.php#Referencias>

Hoz, F. d. (26 de Noviembre de 2016). *Neovantas Consulting*. Obtenido de Neovantas Consulting: <http://www.neovantas.com/casos-de-exito/>

Instituto Nacional de Estadística Honduras (INE),. (10 de Diciembre de 2016). *Instituto Nacional de Estadística Honduras (INE)*,. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística Honduras (INE),: <http://181.189.226.194/binhnd/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=CPVHND2013NAC&lang=ES>
P

Ishikawa, K. (21 de Marzo de 2016). *Merak Consultants*. Obtenido de Merak Consultants: <http://merakconsultants.com/el-diagrama-de-ishikawa/>

Juran, J. (4 de Noviembre de 2014). *Blogger*. Obtenido de Blogger: <http://maestrosdelocalidadzj100112.blogspot.com/2012/09/joseph-m.html>

Malvido, U. (12 de Enero de 2010). *Diversidad Corporativa* . Obtenido de Diversidad Corporativa : <https://diversidadcorporativa.com/2010/01/12/recursos-humanos-y-la-relacion-empleado-cliente/>

Melgar, G. C. (11 de Octubre de 2011). *word press*. Obtenido de word press: <https://gloriacalderon.wordpress.com/tag/macroentorno/>

Milkovich, George(12 de Enero de 1994). *Univercidad Francisco de Paublo Santander*.

Obtenido de Univercidad Francisco de Paublo Santander:

<http://talentoindustrialufps.blogspot.com/2013/09/etalento-humano.html>

Porter, M. (20 de Agosto de 1980). *Web y Empresas*. Obtenido de Web y Empresas:

<http://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>

Porter, M. (13 de Mayo de 2014). *web y empresas*. Obtenido de web y empresas:

<http://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>

Porter, M. (20 de Agosto de 1980). *Web y Empresas*. Obtenido de Web y Empresas:

[http://www.webyempresas.com/teoria-de-las-cinco-fuerzas-de-](http://www.webyempresas.com/teoria-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/#EL_modelo_de_las_cinco_fuerzas_de_Porter)

[porter/#EL_modelo_de_las_cinco_fuerzas_de_Porter](http://www.webyempresas.com/teoria-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/#EL_modelo_de_las_cinco_fuerzas_de_Porter)

Pulido, H. G. (2010). *Calidad Total*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Sampieri Hernández, R., & Collado Fernández, C. y. (2010). *Metodología de la investigación*. México, D.F: McGraw-Hill Interamericana.

Servat, A. A. (6 de Septiembre de 2011). *Conexionesan*. Obtenido de Conexionesan:

<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/09/06/medir-la-satisfaccion-del-cliente-el-camino-a-la-eficacia/>

Territorio Marketing. (12 de Junio de 2016). *Territorio Marketing*. Obtenido de Territorio

Marketing: <http://territoriomarketing.es/el-macroentorno-y-microentorno/>

Torreblanca, F. (25 de Marzo de 2014). *Francisco Torreblanca*. Obtenido de Francisco

Torreblanca: <http://franciscotorreblanca.es/diferenciar-competidores-directos-e-indirectos/>

Univercidad Francisco de Paula Santander. (20 de Enero de 2015). *Univercidad Francisco de Paula Santander* . Obtenido de Univercidad Francisco de Paula Santander:
<http://talentoindustrialufps.blogspot.com/2013/09/etalento-humano.html>

Zorrilla, H. W. (8 de Agosto de 2013). *Wordpress.com*. Obtenido de Wordpress.com:
<https://hectorwilliamszorrilla.wordpress.com/2012/08/28/la-materia-prima-de-los-escritores-por-hector-williams-zorrilla/>

ANEXOS

Anexo 1. Ficha de la técnica del cliente oculto

PARAMETROS PARA EVALUACIÓN MISTERY SHOPPER

JOÑACOS STEAK BURGER

Evaluación de servicio en restaurante

Hospitalidad y servicio: Ingreso al restaurante	Si	No	Valor %
Saludaron antes que usted sentara en la mesa?			0
Le saludaron amablemente?			0
El o la Cajera le ofrecieron refresco?			0
Le mencionaron que usted podía elegir los ingredientes, brindándole las opciones para dicha elección?			0
En caso de cancelar con tarjeta, le entregaron su recibo?			0
En caso de cancelar su orden con efectivo le devolvieron su vuelto completo?			0
Le desearon buen provecho y agradecieron su visita?			0
Le ofrecieron agrandar las bebidas y refrescos?			0
Le ofrecieron postre?			0
El menú que se le presenta tiene coherencia con las promociones existentes?			0
LA RESPUESTA SI TIENE UN VALOR DE 12.5%, LA RESPUESTA NO VALE 0% Y SON CONSIDERADAS COMO CRITICOS DEL SERVICIO AL CLIENTE			
Puntaje obtenido			0

Rapidez de servicio	Si	No	Valor %
¿Habían más de 3 personas esperando antes que usted?			0
¿Usted esperó más 3 minutos para ser atendido?			0
Su orden estaba como usted la solicito?			0
La persona que le entrego su orden, le deseo buen provecho ?			0
LA RESPUESTA SI TIENE UN VALOR DE 25%, LA RESPUESTA NO VALE 0% Y SON CONSIDERADAS COMO CRITICOS DEL SERVICIO AL CLIENTE			
Puntaje obtenido			0

Limpieza e higiene: dentro y fuera del establecimiento	Si	No	Valor %
El exterior del restaurante estaba limpio?			0
Las ventanillas del restaurante se observaban limpias?			0
A través de las ventanillas del restaurante, se aprecia orden y limpieza en el restaurante?			0
Se encontraban basureros en el restaurante?			0
Se puede apreciar si el área de la terraza estaba cuidada?			0
LA RESPUESTA SI TIENE UN VALOR DE 20%, LA RESPUESTA NO VALE 0% Y SON CONSIDERADAS COMO CRITICOS DEL SERVICIO AL CLIENTE			
Puntaje obtenido			0

Otras observaciones: críticas	Si	No	Valor %
¿Cuándo le dieron su pedido se incluyeron todos los utensilios necesarios para su comida (pajilla, cubierto, cuchara, servilleta)?			0
¿Durante su estadía el aire acondicionado funcionó adecuadamente?			0
¿Pudo observar que las luces del restaurante funcionaran debidamente?			0
Le pareció el lugar como un lugar que fuera seguro?			0
Después de haber consumido el producto, le pareció que fuera de calidad?			0
La entrada del restaurante estaba debidamente señalizada?			0
LA RESPUESTA SI TIENE UN VALOR DE 16.66%, LA RESPUESTA NO VALE 0% Y SON CONSIDERADAS COMO CRITICOS DEL SERVICIO AL CLIENTE			
Puntaje obtenido			0

Presentación con los empleados	Si	No	Valor %
Los empleados que le atendieron portaban sus gafetes de identificación?			0
Las empleadas estaba bien maquilladas y con su cabellera recogida?			0
Los empleados portaban sus uñas cortas y manos limpias?			0
Los empleados estaba debidamente afeitados y con su cabellera corta?			0
LA RESPUESTA SI TIENE UN VALOR DE 25%, LA RESPUESTA NO VALE 0% Y SON CONSIDERADAS COMO CRITICOS DEL SERVICIO AL CLIENTE			
Puntaje obtenido			0

NOTA OBTENIDA CON EL CLIENTE MISTERIOSO:	0
---	----------

<p>Restaurante Evaluado: JOÑACOS STEAK BURGER</p> <p>Hora y Fecha de la Evaluación:</p> <p>Nombre del Evaluador:</p>
--

Anexo 2. Fotos del restaurante Joñacos Steak and Fanburger



Logo de JoñacosSteak and Fanburger



Entrada al restaurante JoñacosSteak Burger, segundo nivel edificio Plaza Azul Lomas del Guijarro



Parte interna del restaurante JoñacosSteak Burger



Entrada a la cocina



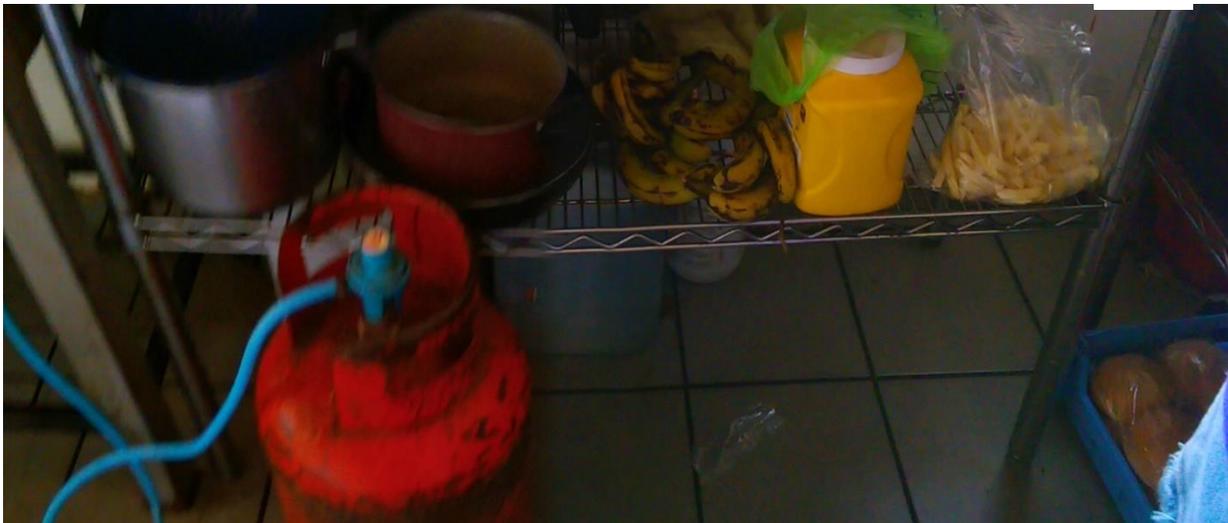
Espacio reducido para almacenar insumos



Entrada al baño



Interior del baño



Almacenamiento de los insumos

Anexo 4. Plano del local cotizado en Plaza Torre Morazán



Anexo 5. Precios de alquiler y otros gastos cotizados en Plaza Torre Morazán

Alquiler			
Ubicación	Área m2	Local	Valor \$/m2*
Sótano 1	25.2 - 34.6	30101 - 30108	\$ 19,00
Sótano 2	24.5 - 31.4	30201 - 30210	\$ 15,00
Sótano 3	24.5 - 31.4	30301 - 30310	\$ 15,00
Nivel 4	34,4	30412	\$ 27,00
Nivel 4	25,5	30415	\$ 25,00
Nivel 4	20.2 - 26.2	30420 - 30422	\$ 19,00
Nivel 4	20.2 - 26.2	30407 - 30408	\$ 21,00
Nivel 4	39.9 - 55.7	30425 - 30426	\$ 25,00
Nivel 4	43,1	30429	\$ 19,00
Nivel 4	39	30430	\$ 25,00
Nivel 4	20.1 - 33.1	30434 - 30437, 30439 - 30441	\$ 19,00
Nivel 4	23,6	30438, 30443 - 30450	\$ 25,00
Nivel 4	171,4	30452	\$ 19,00
Nivel 4	27.4 - 28.2	30453 - 30456	\$ 19,00
Nivel 4 plaza	18.3 - 24.9	30407-30408, 30423-30424, 30427	\$ 29,00
Nivel 4 plaza	27.7 - 56.6	30416, 30428, 30431-30433	\$ 29,00
Nivel 4 kiosko	7.1 - 8.4	-	\$ 600,00
Nivel 4 kiosko	11.8 - 16.1	-	\$ 500,00
Nivel 5 ¹	47.5 - 54.9	30501 - 30503	\$ 29,00
Nivel 5	30.9 - 39	30504- 30505	\$ 19,00
Nivel 5	79.5 - 91.3	30506 - 30507	\$ 15,00
Nivel 5	45,5	30510	\$ 10,00
Nivel 5	38.8 - 52,7	30511, 30513	\$ 23,00
Nivel 5	40.6 - 105,9	30512, 30514 - 30516	\$ 19,00
Nivel 5	26.4 - 58.6	30517 - 30521, 30523 - 30524	\$ 19,00
Nivel 5	37.6 - 44	30551 - 30553	\$ 15,00
Nivel 5	22,3	30554 - 30555	\$ 19,00
Nivel 5 kiosko	3	-	\$ 400,00
Nivel 5 kiosko	10,7	-	\$ 500,00

*Valores no incluyen I.S.V. ni cuota de mantenimiento

¹ Con área externa incluida para uso exclusivo con un área total de 30.2, 67.3 y 54.6 respectivamente, se alquila a un valor de \$19.00

Venta y Alquiler	
Venta	Alquiler
\$/m2	\$/m2
\$ 1,000.00	\$ 10.00

*Valores no incluyen I.S.V. ni cuota de mantenimiento

Distribuidora Textil, S.A. de C.V. (DITEX)



Cliente STEPHANIE ELVIR
 JOÑACOS STEACK BURGER
 TEGUCIGALPA, M.D.C.

Vendedor:
 Oficina

Cotización
 17339

Término de Pago
 5 Dias

Fecha
 07/03/2017

Válido Hasta
 22/03/2017

Forma de Pago:
 60% Anticipado / 40% Contra Entrega

Item	Cant.	Descripción	Precio	Total
	14	Camisas Tipo Polo con logo bordado en Pectoral Izquierdo y en parte trasera el logo serigrafado de JOÑACOS STEACK BURGER	350.00	4,900.00
Nota: Para realizar sus Pagos de Anticipo / Cancelación, Depositarlos ÚNICAMENTE en las siguientes cuentas : GRACIAS. FICOMSA No. 10-102-34718-4 BAC No. 100-101-313 OCCIDENTE No. 11-421-000010-0 DAVIVENDA No. 104-103-3352 ATLANTIDA No. 01-10066057 BANRURAL No. 01503010124911				
Tiempo de Entrega:			SubTotal: LPS	4,900.00
			IVA: LPS	735.00
			Total: LPS	5,635.00

Distribuidora Textil, S.A. de C.V. (DITEX)
 Colonia Kennedy, Frente Supermercado PAZ
 Tegucigalpa, Honduras

Email: ditex@ditex.hn
www.ditex.hn

RTN: 08019999399602
 Teléfono: 504-2230-5518
 Tele-Fax: 504-2230-5422

Cotización de camisas de la empresa INTEX



Prototipo de camisa de la cotización de la empresa DITEX