

308917



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
ESCUELA DE INGENIERIA  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

38

203

**APLICACION DE UN MODELO DE CALIDAD EN EL SERVICIO  
EN UNA COMPAÑIA DE COMEDORES INDUSTRIALES**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA**

**AREA: INDUSTRIAL**

**P R E S E N T A N**

**CARLOS JOSE DE OLAGUIBEL GUTIERREZ  
ROGELIO VEGA LLANAS**

**DIRECTOR :**

**JOSE LUIS GONZALEZ ACUÑA**

**MEXICO, D. F.**

**1993**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# INDICE

Página

<u>INTRODUCCIÓN</u> .....	1
<u>CAPITULO I DEFINICIÓN DE CONCEPTOS BASICOS</u>	
A. EMPRESA	
1. Definición.....	8
2. Objetivos de la empresa.....	11
3. Competitividad.....	14
4. Estrategias.....	17
B. CALIDAD.....	19
C. SERVICIO	
1. Cliente.....	24
2. Empresa de Servicio.....	28
3. Valor Agregado.....	32
D. CALIDAD EN EL SERVICIO.....	34
<u>CAPITULO II DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA</u>	
A. ANTECEDENTES Y POLITICAS.....	38
B. CLIENTES.....	41
C. ORGANIZACIÓN.....	44
D. PROCESO.....	47
<u>CAPITULO III DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE APLICACION</u>	
A. GENERALIDADES.....	50

B. MODELO GRAFICO.....	53
1.Diagrama de Cliente Externo.....	54
2.Diagrama de Productos.....	55
3.Diagrama de Procesos.....	56
4.Diagrama de Dirección.....	57
5.Diagrama de Cliente Interno.....	58
6.Diagrama de Proveedores.....	59
7.Diagrama de Servicio.....	60
C. FLUJO DEL MODELO.....	61
D. FASES DEL MODELO.....	65
E. CLIENTE EXTERNO.....	67
F. PRODUCTOS Y PROCESOS.....	69
G. DIRECCIÓN.....	72
H. CLIENTE INTERNO.....	74
I. PROVEEDORES.....	77
J. SERVICIO.....	79
K. MEJORA CONTINUA.....	82

#### CAPITULO IV APLICACION DEL MODELO

A. CLIENTE EXTERNO.....	84
B. PRODUCTOS Y PROCESOS.....	88
C. DIRECCIÓN.....	92
D. CLIENTE INTERNO.....	94
E. PROVEEDORES.....	97
F. SERVICIO.....	98
G. MEJORA CONTINUA.....	102
H. PROPUESTAS PARA LA CALIDAD EN EL SERVICIO.....	103

<u>CONCLUSIONES.....</u>	112
--------------------------	-----

<u>BIBLIOGRAFIA.....</u>	116
--------------------------	-----

## INTRODUCCION

La aplicación de un modelo de calidad en una empresa de comedores industriales, busca el conseguir una ventaja competitiva basada en una estrategia de servicio al cliente que posicione a la compañía por arriba de sus competidores.

El marco de esta tesis, aunque está enfocada a dar un mejor servicio a los clientes, no se limita exclusivamente al servicio de un comedor industrial, sino que es una estrategia que puede ser adaptada en una infinidad de empresas y cuyo límite está marcado únicamente por la capacidad de iniciativa y de respuesta de las mismas, así como el contacto que tengan con sus clientes.

Al decir que la visión de servicio es una ventaja ilimitada, no es solamente hacer resaltar la importancia del servicio como un intento de hacer atractiva esta tesis, sino que hemos hecho un análisis profundo de lo que es una empresa, obteniendo una conclusión: NO EXISTEN EMPRESAS QUE NO TENGAN SERVICIO; existen empresas con mayor o menor carga de servicio pero en su conjunto todas poseen algo del mismo aunque sea sólo a nivel de clientes internos.

Durante años el esfuerzo de las empresas por conseguir una ventaja competitiva y por ende un mayor número de clientes, que significan un ingreso para la empresa (no podemos olvidar que la razón de ser de una empresa es el generar beneficios económicos), les ha llevado a perfeccionar los procesos: el diseño de un producto, la manufactura, el manejo de materiales, el almacenamiento, manejo financiero, etc., logrando con esto abatir algunos costos incluso significativamente y conseguir un posicionamiento favorable dentro del mercado.

Ante esta perspectiva globalizada del mercado y ante el problema de conseguir ventajas competitivas por la vía económica, se presenta como una alternativa la calidad en el servicio al cliente que genera una ventaja real con respecto a la competencia, principalmente en un entorno como el de nuestro país, en que son frecuentes las

expresiones: "Qué mal servicio"; "Deberían de pensar en los clientes"; "Otra vez tarde"; "Se me olvidó"; "Ahora sí se lo entrego mañana"; "A ver si sale"; "No se puede" y una lista interminable que de lo único que habla es del pésimo servicio que se ofrece.

Algunas empresas han iniciado ya acciones de servicio al cliente que les han colocado en una situación de ventaja con respecto a otras empresas.

En nuestro país es clara la diferencia que ha mostrado la compañía aérea AEROMEXICO, que de ser una compañía sinónimo de ineficiencia y de mal servicio, situación que casi obliga a la compañía a suspender sus servicios, se ha remontado hasta lograr ser una compañía de excelencia a nivel internacional, diferenciándose por su puntualidad en la que ha obtenido premios internacionales siendo la primera línea en servicio al cliente.

La diferencia del AEROMEXICO de antes y el AEROMEXICO moderno, está en un enfoque hacia el cliente, es decir, en atenderle como quiere ser atendido.

Como queda claro, el enfoque de servicio es únicamente un enfoque hacia el cliente: pensar como el cliente piensa; darle al cliente lo que éste necesita y como él lo necesita.

Es por eso que algunos autores como Ginebra y Arana, en su libro "Dirección por Servicio", hablan de invertir la estructura de la empresa poniendo en la cúspide al cliente y, en función de éste, subordinar toda la jerarquía empresarial.

Nunca hay que perder de vista que lo que el cliente busca con un producto no es el producto mismo, sino el servicio que le brinda, de tal forma que la empresa, si quiere mantenerse en el mercado, deberá tener muy en cuenta este enunciado; estar pendiente de los cambios que pueda sufrir el mercado y obtener ventajas.

Tal es el caso de los estudios Universal, más que vender películas venden diversión y a esto se orienta su mercadotecnia; Revlon no vende cosméticos sino esperanzas.

Según algunos autores, la década que estamos viviendo, será una década en la cual el factor clave de éxito empresarial será la información; el que posea la información será el protagonista del éxito.

"Los flujos de información y comunicación han fortalecido a la gente, le han hecho más inteligente y exigente. Ahora los individuos conocen al instante gustos, preferencias y estilos de vida que se tienen en otros países, produciéndoles deseos, necesidades y expectativas globales". (Cfr. PICAZO MARTINEZ, Ingeniería de Servicios pag. 27)

Ante estos cambios que sufre el mercado, no sólo ya a nivel local o regional sino a nivel global, el empresario debe estar pendiente de los cambios en el entorno y responder con rapidez a lo que el mercado busca. Sabiendo que en un mundo donde los cambios se realizan rápidamente, la unidad de tiempo llega a valer mucho más.

Un ejemplo de cómo se puede adaptar el cambio y obtener ventajas nos lo muestra el hecho ocurrido en el "World Trade Center" de Nueva York, cuando a sólo 48 horas de haber ocurrido la explosión, ya había playeras que decían: "Sobreviviente de la explosión del World Trade Center".

¿Cuál es exactamente la finalidad del servicio como estrategia? La respuesta es muy sencilla: cuando una empresa busca satisfacer al cliente con un servicio a la medida de sus necesidades, en realidad lo que está haciendo es crear una diferencia que la competencia no puede ofrecerle; el posible cliente lo que hará, será seleccionar aquella opción que le cumpla mejor sus requerimientos de una manera integral y eficiente.

En otras palabras, se busca una estrategia de diferenciación del producto, en la que una empresa ofrece un producto acompañado de una serie de beneficios que las otras empresas no ofrecen, y es aquí donde se obtiene la ventaja competitiva.



Este tema será abordado en la tesis y se conoce con el nombre de Valor Agregado, que ofrece la empresa junto con su producto. Este valor agregado puede ser muchas veces una sonrisa, la devolución del dinero en caso de no satisfacer completamente la expectativa del cliente, o bien el servicio que se ofrece después de la compra.

La empresa debe ser consciente de que existen algunos puntos llamados críticos, en los cuales el cliente tiene contacto directo con la empresa.

Son llamados críticos pues en estos momentos es donde se forma la visión de la empresa, es por esto que los empresarios deben ser conscientes de en que punto corren el mayor riesgo de fracasar al vender; o en qué punto está la expectativa más alta del cliente. De esta forma podrá evitar esos contactos o bien hacerlos más agradables al cliente.

No se puede olvidar que la batalla más importante de la mercadotecnia, se realiza en la cabeza del cliente y es ahí donde nuestro producto, debe estar posicionado de una manera superior a como están posicionados los productos de la competencia.

¿Qué tan costoso es un enfoque de servicio?

Haciendo un análisis de un proceso productivo llegamos a encontrar que en la mayoría de los casos, el mayor porcentaje del costo de un producto no está en la manufactura, mano de obra y gastos directos de fabricación.

La mayor parte de los costos viene dado por los gastos indirectos, logísticos, distribución, publicidad, manejo, etc., y de los cuales muchas veces, no se obtienen los beneficios de una manera proporcional.

Pensemos en las botanas que se venden por ahí ¿realmente representa el precio de venta el trabajo y la materia prima del producto? La verdad es que es muy poco el porcentaje del costo considerando los volúmenes de producción comparado con el precio de venta.

De lo anterior podemos deducir que si la mayor parte del costo de un producto viene dado por los costos de servicio, el conseguir ventajas en estos renglones nos llevará a obtener ventajas en costos.

Por otro lado, normalmente la mayoría de las ventajas que se pueden obtener por servicios son de bajo costo y de alta repercusión en los clientes.

Por ejemplo en un restaurante de la cadena California tenían el libro de sugerencias en la caja de cobro, lo que ocasionaba que, con frecuencia, hubiera filas largas y que los clientes tuvieran que esperar mucho tiempo; el cambio de lugar del libro de quejas y sugerencias a una mesita contigua a la caja pero separada de ésta, produjo en los clientes una mejor impresión del servicio del restaurante. ¿Cuánto pudo haber costado esta mejora?

La cadena de restaurantes VIPS tiene como política que sus empleadas tengan el cabello corto, logrando con esto una apariencia de limpieza para el cliente, este pequeño detalle, que no es muy costoso, satisface a muchas personas que no lo notan pero se van con una sensación de que el restaurante es limpio.

Como puede observarse el costo, aunque a veces puede ser elevado como en el caso de AEROMEXICO (que muchas veces tiene que pagar tarifas especiales de aeropuerto para poder salir a tiempo), normalmente es reducido y los beneficios que se obtienen al lograr un mejor posicionamiento en la cabeza del cliente son de resultados inmediatos.

Finalmente, en todos los modelos de calidad en el servicio al cliente coinciden en estar al pendiente del cliente, de sus gustos y expectativas, así como poder reaccionar ante los cambios violentos del entorno con rapidez.

En esta tesis buscaremos adaptar varios modelos y obtener uno que aplicaremos a una compañía de comedores industriales, obteniendo los puntos acertados de su administración y los puntos vulnerables para

poder reforzarios y estar a un nivel competitivo, que le permita mantenerse en un lugar de excelencia dentro del mercado.

En el primer capítulo se explican los conceptos básicos que son necesarios para tener un marco teórico en calidad y competencia, así como establecer un modelo de calidad en el servicio. Aquí se definen conceptos como la definición de la empresa, sus objetivos y estrategias a seguir. También se dan definiciones de calidad y de servicio, así como lo que la calidad en el servicio es.

En el segundo capítulo se da una descripción de la empresa donde se va a aplicar el modelo, desde sus inicios, objetivos, estructura organizacional y el proceso de fabricación. Este proceso comienza en la elaboración de menús, adquisición de materia prima, elaboración del producto y entrega al consumidor físico.

En el tercer capítulo se expone el modelo de aplicación, considerando los puntos importantes: los clientes, la entidad de servicio y los proveedores. Todo el modelo se resume en buscar satisfacer las necesidades del cliente y darles un valor agregado, comprometiendo tanto a la dirección como al personal de la empresa.

En el último capítulo se hace la aplicación del modelo en la compañía de comedores industriales; el modelo antes expuesto se adapta tocando cada punto de acuerdo a las características de las compañías de comedores industriales.

## **CAPITULO I**

### **DEFINICION DE CONCEPTOS BASICOS**

## A. EMPRESA

### 1. DEFINICION

Análogamente a la definición tradicional de el hombre como unidad inseparable de cuerpo y de alma, y entendiendo que sin alguno de estos elementos esenciales el hombre estaría incompleto (4), la empresa también hay que definirla como la unidad de elementos que la constituyen y la hacen ser empresa, de forma que si alguno de estos elementos falta, no podemos decir con propiedad que hay empresa.

Para poder dar una definición de la empresa, consideraremos tres elementos constitutivos:

a. *Recursos Materiales:* Formados principalmente por los edificios, las instalaciones donde se llevan a cabo las labores productivas, los instrumentos y herramientas que permiten realizar la producción. Por otro lado también las materias primas, que después de un proceso, se convierten en productos terminados. Así, con la venta de estos productos, se adquieren más recursos económicos para la producción y ganancias para los accionistas. Finalmente, también se incluye el dinero que permite la fluidez en el desarrollo de la empresa.

b. *Recursos Humanos:* Es el factor más importante de la empresa por la dignidad que reviste y constituye un elemento activo de la misma. Está formado por todas las personas que le dan movilidad a la empresa: obreros, empleados, supervisores, técnicos, altos ejecutivos y directores.

(4) Cfr. S. Th. C. O. II, 57

c. **Recursos Administrativos:** Son todos los sistemas que coordinan las funciones de la empresa. Cada sistema controla una área específica de la misma: Producción, ventas, finanzas, etc. La función de los sistemas es dar unidad a todo lo que ahí se realiza, dando una estructura y jerarquía a todo el conjunto y facilitando la operación de la misma.

Cada uno de los elementos constitutivos de la empresa no trabaja de manera independiente sino en conjunto y en orden a un fin determinado para la empresa; sería una total desorganización el funcionamiento individual de estos elementos; en una empresa donde los trabajadores hacen lo que quieren, los sistemas de producción no tienen un parámetro concreto que medir y la maquinaria ha sido comprada arbitrariamente, no hace falta pensar mucho para darse cuenta del caos que esto traería consigo.

Es por eso que ahora podemos decir que la empresa es una unidad de recursos económicos, humanos y administrativos que van enfocados a un fin común de la misma empresa.

Lo importante que cabe resaltar y la mayoría de los autores lo considera, es que la empresa es una unidad, como en el caso de Guzmán Valdivia que dice: "La empresa es una unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común de la misma empresa y de la sociedad".<sup>(2)</sup>

(2) Cfr. Guzmán Valdivia Isaac. "Humanismo trascendental y desarrollo". Lima. 1968 pag 68

Aquí aparecen tres términos que bien pueden encajar en los conceptos que anteriormente definimos:

a. *Capital*: Son los recursos económicos para lograr la producción

b. *Trabajo*: Son todas las actividades operativas para también lograr la producción, donde intervienen los bienes materiales y los recursos humanos.

c. *Dirección*: Son las funciones que coordinan todas las actividades dentro de la empresa. Aquí entran los recursos administrativos y los recursos humanos a cierto nivel.

En conjunto los tres elementos buscan un fin común: el bien de la empresa y de la sociedad.

## 2.OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Puede existir una variación del objetivo principal de la empresa, puesto que existen dos tipos de empresa: empresa privada o de negocios y la empresa pública. La empresa pública busca satisfacer una necesidad de carácter general o social, sin importarle los beneficios económicos<sup>(3)</sup>. La empresa privada, que es la de nuestro interés y ahora en adelante nos referiremos a ella sólo como empresa, busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social<sup>(4)</sup>.

En otras palabras, lo que la empresa busca como objetivo inmediato y final es la generación de dinero, pero no el dinero entendido literalmente, si no una ganancia entre lo que se invierte y lo que se obtiene. No existe ninguna empresa que su objetivo último no sea la obtención de este beneficio económico, ya que este beneficio asegura la existencia de la empresa.

Existen otros objetivos que son parte de este objetivo principal, que el Dr. Llano<sup>(5)</sup> especifica como diversos modos de alcanzar el objetivo final:

a. *Proporcionar un servicio a la comunidad social:* Es decir cubrir una necesidad generalizada de la sociedad. Es dar un servicio que la sociedad necesita en un momento determinado. Esto no contradice a la generación de riqueza, sino más bien es una medida compatible que dará la subsistencia de la misma empresa. Si no se da este servicio a

(3) Cfr. Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas". Lima. 1966 pg 84

(4) Ibidem pg 83

(5) Cfr. Llano C. Carlos. "Análisis de la acción directiva". Lima. 1962 pp 46-51



una necesidad específica, mermará también el objetivo de generar un beneficio económico.

**b. Generar un valor económico añadido al menos suficiente:** Se refiere a las utilidades que obtiene la empresa como fruto de su operación. Su cálculo es sencillo y consiste en restar a lo que la empresa recibe por concepto de ventas, los costos y los gastos que ha invertido para seguir esa venta.

Es muy importante para poder valorar más a fondo esta utilidad no sólo quedarse con la utilidad en cuanto a número, sino valorar qué tanto se invirtió para conseguirla y si realmente es significativa esa utilidad. Puede llegar a suceder que se hagan grandes inversiones y se logren apenas pequeños repuntes en las utilidades, sería algo que nos indicaría un desperdicio de capitales y de inversión; mientras que puede suceder que con un pequeño cambio, no muy costoso, obtengamos grandes utilidades, situación que coloca a la compañía en un mejor puesto para competir. Esto se conoce como la rentabilidad de la compañía.

**c. Generar una compensación "humana" suficiente:** El trabajo debe perfeccionar al hombre, es por eso que también se conoce este concepto como valor humano agregado. Es la compensación no económica que todos los recursos humanos de la empresa reciben como fruto de su trabajo.

"El trabajo ha de ser en sí mismo compensador: ha de revertir sin intermediarios al hombre que trabaja, por lo que implica el desarrollo de capacidades, de autorealización y de logro."<sup>10</sup>

Si se logra tener a un trabajador satisfecho, la generación de beneficios económicos se da con menos problemas internos. Y muchas

<sup>10</sup> Ibidem

veces cuando los trabajadores están motivados, proporcionan además, ideas que pueden llegar a ser de gran utilidad.

*d. Lograr una capacidad de autocontinuidad:* Lo importante no es sólo generar riqueza, sino siempre con una visión a largo plazo. Aquí es donde se englobarían los tres objetivos anteriores, es decir la continuidad se dará en la medida que la empresa genere a largo plazo ganancias (Valor económico agregado), satisfaciendo una necesidad general de la sociedad y teniendo al personal satisfecho del trabajo que está realizando.

### 3. COMPETITIVIDAD.

En la práctica, cuando hablamos de competitividad, nos estamos refiriendo a la capacidad que tiene la empresa para mantenerse en un mercado peleando con otros competidores y a la vez, la posibilidad de tener cierto nivel de ganancias que le permitan establecerse en el sector y obtener ventaja sobre los demás.

Para esto hay que ubicar a la empresa en un sector específico y hacer un análisis estructural del sector.

Este análisis se lleva a cabo evaluando las fuerzas externas que actúan y afectan a todo el sector.

Existen 5 fuerzas externas o competitivas que determinan la intensidad competitiva, así como la rentabilidad del sector (ver figura 1) (7):

**a. Amenaza de nuevos entrantes:** Constituida por los competidores potenciales que pueden entrar al sector. Estos están limitados por barreras de ingreso. Estas barreras son protecciones que tiene el sector para evitar la entrada de otros competidores. Algunas de estas barreras son: Economías de escala, diferenciación del producto, capital, políticas gubernamentales, etc..

**b. Amenaza de sustitución:** Es la posible entrada de productos o servicios que sustituyan a nuestro producto porque cubren las mismas funciones de éste, en muchas ocasiones a un precio más bajo, dejando obsoleto nuestro producto por no ser competitivo.

(7) Cfr. Porter E., Michael. "Estrategia Competitiva". CECOA. 1992. pg

## MODELO DE PORTER

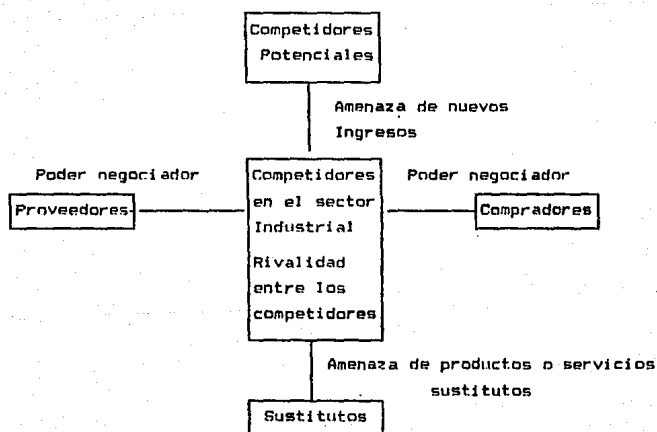


Figura 1

c. *Poder negociador de los compradores:* Los compradores pueden llegar a ser muy poderosos y ejercer presiones sobre el sector, si su influencia de compra es muy importante; dicho en otras palabras si el comprador es valioso.

Un comprador es valioso si los productos son estándar, tienen bajo costo de cambio de proveedor, producto no indispensable para el proceso o integración hacia atrás. En la medida que se tenga alguna de estas amenazas, el comprador puede presionar para obtener mejores condiciones de compra que se adecúen a sus necesidades.

d. *Poder negociador de los proveedores:* Al igual que los compradores, los proveedores pueden ser una amenaza importante si constituyen un elemento indispensable para el producto, alto costo de cambio de proveedor, integración hacia adelante o por productos muy diferenciados.

e. *Rivalidad entre los competidores existentes:* Esto varía según la cantidad de competidores del sector, el crecimiento del mismo, costos o poca diferenciación en el producto.

En base al análisis de estas fuerzas, se puede saber qué tan competitiva o qué tan dependiente es la empresa; se saben cuáles son los puntos débiles y qué estrategias hay que seguir.

En la actualidad, una empresa tiene que estar en constante evaluación de estas fuerzas, ya que la economía se está abriendo cada vez más; existe un fuerte aumento en la cantidad de competidores y muchas empresas están incursionando en otros mercados.

#### 4. ESTRATEGIAS.

En base al análisis de las fuerzas que afectan a la empresa, se establecen las estrategias competitivas que comprendan acciones ofensivas o defensivas, con el fin de estar en una posición que esté bajo el dominio de la empresa.

En la teoría se identifican tres estrategias genéricas:

a. *Liderazgo general en costos*: Es la generación de volúmenes altos en forma eficiente, disminuyendo los costos de materia prima, desperdicio, gastos indirectos y cuentas marginales. Se necesita tener un fuerte control de costos. Esta estrategia crea una barrera de entrada a los nuevos ingresos y a los productos sustitutos, disminuye el poder de los compradores y de los proveedores y coloca a la empresa arriba de sus competidores. Es importante hacer notar que una estrategia de este tipo, tiene el peligro de dar poca flexibilidad a la empresa y requiere una gran inversión.

b. *Diferenciación*: Es crear en el mercado un producto o servicio único, en diseño, distribución, servicio al cliente, garantías o bien, innovador. La gran ventaja de esta estrategia, es que llega a crear una lealtad a la marca, aunque hay que cuidar el costo del producto no olvidando que el cliente sólo estará dispuesto a pagar la diferencia hasta un cierto límite.

c. *Enfoque o alta segmentación*: Es concentrarse en un grupo específico de compradores, en una línea de producto o mercado. O bien en una necesidad del mercado muy concreta y específica.

Por ejemplo, al tener un control de calidad total los costos de desperdicio se reducen o eliminan, los costos de reparación inmediata también se reducen teniendo así un liderazgo en costos. Si se quiere abarcar un cierto mercado, se da el servicio y la calidad que exija ese mercado y tener una segmentación.

Las empresas que se llamen competitivas tendrán basada su estrategia en diferentes puntos como pueden ser:

a. *Logística*: Distribución y control de materiales eficiente.

b. *Tecnología*: Lo suficientemente moderna para cubrir la demanda a un costo razonable.

c. *Ciclo de vida del producto*: Vida del producto larga; que no tenga maduración rápida.

d. *Calidad y Servicio*: Cubrir las expectativas del cliente, inclusive dándole más de lo que espera.

En la actualidad, en que los productos tienden a la estandarización y a la modularidad, se busca una diferenciación del producto que va más allá de las simples características o el precio (a veces también estándar). Es por esto que muchas empresas buscan, además de satisfacer las necesidades del cliente, darle algo más por el mismo producto; buscan que su producto sea único en cuanto a la calidad o al servicio por ejemplo.

## B. CALIDAD.

De las estrategias genéricas mencionadas, la de mayor fuerza en la actualidad ha sido la diferenciación del producto. Dentro de esta estrategia uno de los puntos, que las empresas consideran más importante, es la calidad.

A través de los años las empresas cambiaron el concepto de calidad. Antes se preocupaban por tener un fuerte control de calidad inspeccionando el proceso, teniendo con esto grandes costos por desperdicio, reprocesos y cobros de garantías. Por otro lado, existía un descuido acerca de lo que el cliente quería o esperaba del producto.

Ultimamente se introdujo un nuevo concepto llamado Calidad Total. Para poder definirlo hay que basarse en lo que algunos de los expertos en calidad nos dicen:

"La calidad es alto grado de uniformidad en el producto; es producto a bajo costo y de acuerdo a exigencias del mercado". W. Edwards Deming (9).

"La calidad es adecuación al uso". J.M. Juran (10).

"La calidad es el cumplimiento de requerimientos". Philip B. Crosby (11).

(9) Cfr. Deming, W. Edwards. "Calidad, Productividad y Competitividad". Ed. Díaz de Santos 1990.

(10) Cfr. Juran. J. M. "Juran y el liderazgo para la calidad". Ed. Díaz de Santos 1990. pg 14.

(11) Cfr. Crosby, Philip B. "La calidad no cuesta". Cia. Editorial Continental 1987. pg 44



"La calidad es cumplir con las exigencias del cliente" Kaoru Ishikawa (42).

Con estas definiciones podemos concretar que la calidad, en términos generales, es cumplir las especificaciones y/o requerimientos satisfaciendo al cliente.

La calidad se ha convertido de ser un mero requisito a ser toda una filosofía organizacional de la empresa. Es un concepto que no es definido por la empresa sino por el cliente.

Como la calidad interviene en cada proceso podemos hablar de que la calidad se hace. Se eliminan las inspecciones innecesarias, porque ahora cada elemento de la empresa, vigila el proceso y por lo tanto se obtiene un producto de calidad.

Lo que se hacía antes, era realizar un proceso, inspeccionar en varios puntos o sólo al final y lanzar el producto al mercado. Ahora, se busca ver que quiere el mercado, planear el proceso que cubra eficientemente la demanda y ver que se están cumpliendo las especificaciones en cada paso del proceso.

Para tener una imagen global de los aspectos generales de calidad, resumiremos lo que exponen los expertos en calidad ya mencionados:

a.W. Edwards Deming: Para desarrollar la calidad hay que revisar las especificaciones y actualizarlas, planificar y ver la opinión del cliente sobre el producto o servicio. La calidad sólo puede definirse en función del sujeto.

(42) Cfr. Ishikawa, Kaoru. "¿Qué es el control total de la Calidad?". Ed. Norma 1988 pg 48

La dificultad para definir la calidad reside en la traducción de las necesidades futuras del usuario a características conmensurables, que ayuden al desarrollo de un producto que proporcione satisfacción al cliente con un precio razonable a esa satisfacción.

Cada cliente valora el producto, cada opinión puede variar. El producto, aparte de atraer a los clientes y a las ventas, tiene que dar servicio.

La administración es responsable por el 85% de los problemas y los operarios sólo el 15% (10).

b. J. M. Juran: La definición de calidad (adecuación al uso) se ramifica en los siguientes puntos:

1) La calidad consiste en aquellas características del producto que satisfacen las necesidades del cliente: Efecto principal en los ingresos.

2) La calidad consiste en la ausencia de deficiencias: Efecto principal en los costos.

Con estos puntos se deduce la fórmula(11):

$$\text{Calidad} = \frac{\text{Frecuencia de deficiencias}}{\text{Ocasiones de deficiencias}}$$

El numerador adopta la forma de número de defectos, número de errores, número de fallos postventa, horas de reproceso y coste de la mala calidad.

(10) Cfr. Deming op. cit. nota(10) pg 184.

(11) Cfr. Juran op. cit. nota(11) pg 20

El denominador adopta la forma de número de unidades producidas, total de horas trabajadas, número de unidades vendidas e ingresos por ventas.

La evaluación de las características del producto comienza preguntando a los clientes cómo evalúan ellos la calidad.

La gestión para la calidad se lleva a cabo por medio de tres pasos: planificación de la calidad, control de calidad y mejora de la calidad. Los problemas de calidad provienen generalmente de una mala administración.

La planificación de la calidad consiste en desarrollar los productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes.

El proceso pierde 20 por 100 del esfuerzo operativo, llamada pérdida crónica; el control de calidad se hace para evitar que las cosas empeoren.

Se comprendió que la pérdida crónica también era una oportunidad para mejorar, de modo que se deben tomar medidas para no dejar escapar esa oportunidad: mejora de la calidad. (40)

c. *Phillip B. Crosby*: La calidad no cuesta. El camino hacia la calidad es la prevención. La calidad es una entidad alcanzable, medible y rentable que puede ser incorporada, una vez que se ha entendido y que la empresa, principalmente la dirección, esté preparada para alcanzarla no sin un arduo trabajo. La dirección tiene que involucrarse y estar activa cuando se trata de calidad. El costo de calidad es lo que se gasta por hacer las cosas mal. (41)

(40) Cfr. Juran, J.M. "Juran y la planificación para la calidad" Ed. Díaz de Santos 1990 pg 9

(41) Cfr. Crosby op.cit. nota (41) pg 220

d. *Kaoru Ishikawa*: Practicar control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y satisfactorio para el consumidor. El control de calidad comienza en el diseño. Para dar calidad es necesario conocer los requisitos reales que maneja el cliente. Calidad Total es compromiso de todos en la organización. Las utilidades a corto plazo son las que presionan a la no calidad.<sup>(17)</sup>

(17) Cfr. *Ishikawa op.cit.* nota(42) pg 40

## C. SERVICIO.

### 1. CLIENTE

Para poder implantar una estrategia de calidad en el servicio, hay que tomar en cuenta el punto más importante del servicio que es el cliente.

Hay que identificar bien quiénes son los clientes para saber cómo satisfacerlos. Lo que hay que evaluar y entender continuamente son sus necesidades, deseos y expectativas, dándole un producto de acuerdo a las características que él espera.

Para poder ser competitiva, la empresa tiene que estar siempre en la mente de los clientes.

La estrategia consiste en lo que puede hacer la empresa y que la competencia no hace.

Por otro lado la idea de la empresa es mantener a sus actuales clientes y también, es la generación de nuevos clientes.

Un comprador está en busca de un proveedor o empresa que satisfaga sus necesidades, y muy probablemente, que le de un poco más. Aparece una empresa que logra convencer al comprador y no sólo eso, sino que cuida que el comprador vuelva a repetir su acción sobre la empresa, quedando siempre satisfecho. Es entonces cuando el comprador se convierte en cliente.

Creemos que no hay mejor definición para el cliente, que la que nos da Ginebra (8): "Un cliente es un comprador adicto". Esa adicción sólo la puede generar una empresa, que busca siempre compradores que sólo pueden estar satisfechos con lo que ella ofrece.

(8) Cfr. Ginebra, Joan. "Dirección por Servicio". McGraw-Hill pg 26

En una empresa que vigila en especial dos puntos:

a. *Que la percepción es igual o mayor a las expectativas:* Es decir que lo que perciba el cliente de la empresa esté arriba de lo que espera.

b. *Reflujo:* Hay que cuidar que el cliente esté realmente satisfecho con su compra; esto se hace particularmente importante cuando el costo del producto es elevado, ya que el cliente tiende a "autoconvencerse" de que su compra ha sido la adecuada, y es misión de la empresa darle los argumentos para que lo haga satisfactoriamente logrando con esto la compra futura.

Dentro de la empresa se diseñan una serie de procesos que en su conjunto forman la realidad del servicio, pero no hay que olvidar nunca que lo que la empresa ha establecido como realidad no necesariamente coincido con lo que el cliente percibe y esto que el cliente percibe, se puede dividir en dos partes: por un lado los *tangibles* que es el producto que se ofrece y por el otro los *intangibles* que son captados por el cliente y determinan que su percepción sea satisfactoria. <sup>110</sup>

En forma esquemática podemos decirlo de la siguiente forma:

- (1) Percepción  $\neq$  Realidad
- (2) Percepción = Tangibles + Intangibles

Si lo que queremos es tener una aplicación adecuada de calidad en el servicio, entonces consideraremos a todo como clientes; cada elemento humano de la empresa hasta el consumidor final son clientes.

<sup>110</sup> Cfr. *Ginebra op. cit. nota(18) pg. 28*

La clasificación de los clientes los divide en tres tipos

(20):

a. **Cliente Interno:** Es todo el personal de la empresa, consciente de lo que está recibiendo y que las acciones van enfocadas a dar un buen servicio al cliente externo. Se establece una relación Cliente/Proveedor; cada empleado es cliente y provee a otro satisfaciendo sus requerimientos. El personal tiene que pensar que está recibiendo un servicio para después darlo al siguiente en la cadena. Todo enfocado a la satisfacción del cliente externo.

b. **Cliente Externo:** Comprende a los intermediarios que reciben directamente el producto. La empresa tiene que otorgar a este cliente, una calidad en el servicio y un valor agregado produciendo la diferenciación. Este punto es importante porque dependiendo del trato con el cliente externo, es como el consumidor final recibirá su producto.

c. **Consumidor Final:** Son los usuarios del producto, quienes a final de cuentas son los que evaluarán lo que se les está dando, de ellos dependen las ganancias de la empresa. En ese sentido nos debe preocupar la opinión del consumidor final, independientemente de los intermediarios.

A pesar de la clasificación, esto se convierte en un sistema en cada Cliente/Proveedor está preocupado por la calidad del producto.

(20) Cfr. Pícazo Manríquez, Luis y Martínez Villegas, Fabián "Ingeniería de Servicios" McGraw-Hill 1991 pg 148.

Como ya vimos la calidad se cuida en cada paso del proceso. Considerando a cada empleado como cliente/proveedor, siempre va a esperar que el producto llegue con las especificaciones necesarias para continuar el proceso. A su vez los clientes/proveedores internos, estarán preocupados por dar un producto de calidad a otro cliente/proveedor interno.

Lo que no hay que perder de vista, es que el más importante de la cadena es el consumidor final. La permanencia de un producto o de la misma empresa, dependen de la satisfacción de las necesidades de este consumidor final. Para lograr esta satisfacción hay que cuidar a los clientes tanto interno como externo.

Al principio definimos que las empresas están para generar beneficios económicos, al tener "compradores adictos", cubrimos este objetivo primordial para la empresa, a la vez que los clientes están satisfechos con el producto que les estamos dando.



## 2. EMPRESA DE SERVICIO.

En este tema queremos asentar que lo importante no es el giro de la empresa, sino el servicio que está recibiendo el cliente.

La Economía divide a las empresas por sectores, y en especial existen dos tipos importantes: Empresas de manufactura y Empresas de servicio.

Realmente no existe una división de empresas ya que, todas las empresas proporcionan un servicio; las empresas de manufactura tienen al menos una parte de servicio, mientras que pueden existir empresas de servicio sin parte de manufactura, como en el caso de las asesorías.

El servicio es un elemento del producto que sobresale cuando la empresa carece de él. El único que percibe su escasez es el consumidor final.

Juran nos ofrece una definición sencilla del servicio: "El servicio es el trabajo realizado para otra persona" (21); pero no sólo es trabajar para otra persona, sino trabajar en lo que quiere la otra persona, dándole una satisfacción de sus necesidades.

Para dar un aspecto general del servicio nombraremos las características del mismo según Kotler (22):

a. *Intangibles*: No pueden ser identificados por los sentidos, de hecho el comprador tiene que dejar su confianza en el suministrador del servicio.

(21) Cfr. Juran, J.M. "Juran y el liderazgo para la calidad" Ed. Díaz de Santos 1990. pg 10

(22) Cfr. Kotler, Philip. "Mercadotecnia". Prentice Hall 1980 pg 157

b. *Inseparabilidad*: Comprende una unidad entre el servicio y el suministrador. El suministrador tiene que estar presente a la hora de dar el servicio. Si consideramos al servicio como producto, es creado y distribuido en forma simultánea.

c. *Variabilidad*: Los servicios son sumamente variables, puesto que dependen de quienes los suministran y el medio ambiente en que se encuentran.

d. *Carácter perecedero*: Los servicios no se pueden almacenar. Se usan en el momento o la capacidad del servicio se pierde.

Con estas características, retomamos el hecho de que sólo el cliente es quien se da cuenta de la falta del servicio en una empresa.

Un criterio para evaluar a la empresa y decir qué tanto se inclina a ser una empresa de servicio puro, consiste en tener en cuenta los puntos de contacto de la misma con el cliente.

Cuando hablamos de puntos de contacto, nos referimos a la relación directa del cliente con la empresa, es el momento en que el cliente está en contacto con la misma.

Para dar un ejemplo, tomaremos el caso de una sastrería. El primer punto de contacto se da cuando el cliente llega con el sastre a solicitar un traje a la medida, escoje la tela y el sastre toma las medidas. A partir de aquí, el cliente ya no está en el proceso de una manera directa, sino hasta que vuelve a ir y está en contacto directamente con el sastre para que le hagan la prueba.

En cierto sentido podemos decir que a él no le importa la forma en que es manufacturada su prenda, a él le interesa que el día en que va a la prueba, ésta esté lista y no lo hagan volver de nuevo; también le importará la manera en que el sastre lo trata y si realmente hace lo que él ha pedido.

Esquemáticamente podemos verlo así:

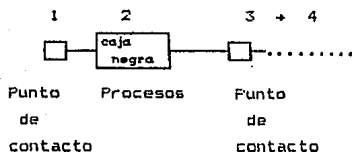


Figura 2

Donde el punto de contacto 1 es el primer encuentro que tiene el cliente; durante este punto de contacto la empresa debe ser muy cuidadosa, ya que el cliente estará evaluándola y se creará una percepción de la misma.

Lo que hemos determinado como caja negra(2), es la parte del proceso que el cliente no ve y que en cierto sentido podemos decir, que es la parte que no es sometida a juicio directo por parte del cliente.

A nuestro parecer, y si tomamos en cuenta el tema anterior, todas las empresas proporcionan servicio y en sentido lato son de servicio. Las bases para afirmar esto las dimos al definir a cada empleado como cliente/proveedor interno. Cada quien da y recibe un servicio; cada persona, dentro de la empresa, se convierte en una unidad de servicio.

Más aún si nos apoyamos en la definición de Juran, cada cliente/proveedor interno recibe y da un producto a otro cliente/proveedor interno.

Como ya vimos, se vuelve una cadena de servicio desde los proveedores externos hasta el consumidor final, donde cada quien vigila la calidad dando un servicio al siguiente en la cadena.

El servicio se convierte de una simple característica del producto, a todo un proceso y una ideología para la empresa.

### 3. VALOR AGREGADO.

A lo largo de este trabajo, hemos dicho que la ventaja competitiva gira alrededor del cliente y su satisfacción.

Actualmente, la calidad y el servicio son partes indispensables del producto. Como lo que se busca es una diferenciación, la empresa debe encontrar la forma de hacer único su producto.

En este punto es donde surge el concepto de valor agregado, como diría Ginebra, es el efecto sorpresa: recibir más de lo que se esperaba.

Si bien es cierto que el servicio al cliente, es mantener relaciones estrechas con el cliente, el valor agregado son extras que se dan en el producto o con él, beneficiando al cliente. Lo importante es que no existe una elevación del precio por dar ese valor agregado.

Cuando el cliente, al tener varias opciones de compra de igual nivel, encuentra una que le da más de lo indispensable, esa opción tiene ventaja sobre las demás que repercute directamente en la entrada de beneficios económicos.

Un factor importante es la comunicación con el cliente, él nos podría decir qué espera o qué le gustaría extra. También puede ser que el valor agregado dependa de lo que le molesta y por lo que podría dejar de ser nuestro cliente.

Otro punto importante es ver qué ofrece la competencia y qué puede la empresa, ofrecer de más.

Este valor puede ir desde un valor directo hasta algo simbólico, como es dar el sentido de posición económica.

Para generar un valor agregado, hay que partir del punto de que los clientes no se fijan tanto en las características del producto, sino en el uso.

El valor agregado no necesariamente tiene que ser una característica más, y de hecho no lo es, puede ser sólo una actitud del suministrador. Por ejemplo la sonrisa del despachador de boletos al momento de la compra en la taquilla, como en el caso de la compañía Enlaces Terrestres Nacionales.

Para que el valor agregado sea una ventaja competitiva, su creación es un proceso continuo.

Siempre hay que pensar en los faltantes de la competencia, superando o variando siempre el valor. Es posible que la competencia copie e iguale su posición, es cuando la empresa tiene que buscar otro tipo de valor agregado.

Como ya lo hemos dicho anteriormente, lo que busca una empresa es la generación de beneficios que garanticen su supervivencia y la hagan atractiva a los inversionistas. Está claro que para poder llegar a la obtención de utilidades hay que planificar, en otras palabras hay que elegir una estrategia competitiva y seguirla.

"El objetivo tanto de las empresas, como de las naciones, debe ser no sólo sobrevivir, sino también alcanzar competitividad internacional" (28).

Para lograr obtener una ventaja competitiva, las empresas deben buscar que su producto ofrezca algo diferente a lo que ofrece la competencia.

(28) Vid Picozo op. cit. nota(10) pg 42

#### D. CALIDAD EN EL SERVICIO.

Este tema más que desarrollar una definición, es dar los fines de la implantación de un modelo de calidad en el servicio.

Hemos tocado diferentes temas que pudieran estar aislados entre sí. Aquí es donde se resumen y se relacionan cada uno.

El hablar de calidad en el servicio, es referirnos a una estrategia competitiva que se está implantando en las empresas a nivel mundial.

Las empresas, como ya vimos, buscan generar beneficios económicos. Para esto se hace un análisis de cada empresa, se buscan sus fuerzas y debilidades y se opta por una estrategia. Esta estrategia, según los cambios actuales en los mercados internacionales, se basa principalmente en una diferenciación del producto.

Los clientes se han vuelto más exigentes, y con ello, la vida de los productos se ha acortado. La competencia se ha vuelto más agresiva y más globalizada.

La economía se ha abierto cada vez más, siendo que los clientes tienen mayores opciones. No sólo es satisfacción de necesidades, como era la definición clásica de calidad, el cliente espera algo más. La diferenciación se da en el valor agregado que tenga el producto y no influya en el precio.

Surge el concepto de calidad en el servicio: satisfacer las necesidades del cliente cumpliendo las especificaciones y agregarle un elemento sorpresa. Es una nueva orientación hacia el cliente ganando su lealtad, y por consiguiente, los beneficios económicos se dan por sí solos.

Hay que crear una cultura de servicio donde la dirección tiene que estar totalmente involucrada.

Se tiene que preparar a la gente en la filosofía de la empresa, preparar a la gente hacia el servicio y este servicio tiene que ser consistente (que no varíe).

Hay siempre que tomar en cuenta, que un modelo de calidad empieza por la gente.

La dirección debe de tener como objetivo principal establecer un indicador de satisfacción del cliente, que le permita en forma clara confiar en la empresa. Sólo lo puede lograr preparando a la gente para después exigir y no al revés; mejorar la calidad y productividad mediante la evaluación de lo que el cliente quiere o necesita; y hacer una empresa competitiva mediante la implantación de una filosofía de calidad en el servicio.

Se tiene que cambiar la mentalidad que existía antes. No hay que esperar que el cliente nos reclame, hay que adelantarse y preguntarle si tuvo la satisfacción que esperaba.

Todo esto se vuelve un compromiso organizacional de solidificar las bases de crecimiento de la empresa, a través de ganar la lealtad del cliente.

La dirección tiene que estar pendiente de sus trabajadores, reconociéndoles cuando hacen las cosas bien, de hecho el departamento de capacitación tiene que reportarle al de calidad para estar de acuerdo con las especificaciones del cliente.

La calidad en el servicio es un proceso continuo que implica el conocimiento del cliente, el desarrollo de la gente, el evitar desperdicios y un fuerte liderazgo que motive a la gente con la que se trabaja.

La calidad en el servicio siempre responde al proceso de trabajo, tomando en cuenta que todo proceso tiene servicio. Es un interés por cada parte del proceso por entregar un buen servicio, a la vez exigirlo.



La cultura y los valores de la empresa están en la gente y la organización tiene que ser obsesiva de la calidad y el servicio.

Uno de los objetivos principales de la empresa es establecer un indicador de satisfacción del cliente, que le permita en forma clara confiar en la empresa.

## **CAPITULO II**

### **DESCRIPCION DE LA EMPRESA**

#### A. ANTECEDENTES Y POLITICAS.

Servicios Profesionales a Comedores Industriales S.A. de C.V. (SEPROCOMIN) se formó en septiembre de 1980. Su fundador y actual Gerente General, Licenciado Roberto Gutiérrez Chávez, es de origen nicaraguense y es Licenciado en Relaciones Industriales.

El giro principal de la compañía, y como su nombre lo indica, es el atender comedores instalados en las industrias.

Cuando fundó esta empresa, él era Gerente de Relaciones Industriales en otra compañía.

El tuvo la idea de poner esta empresa por vocación familiar, ya que en su país natal, sus familiares tienen un restaurante desde hace mucho tiempo. Por otro lado su puesto como gerente tenía estrechos lazos con el sistema de comidas masivo para industrias, ya que tenía a su cargo la contratación y supervisión del concesionario del comedor de la empresa en la que él trabajaba.

Por lo anterior vemos que conoce perfectamente las dos partes de la empresa: como empresario que solicita un servicio de comedor y sabe exigir a su concesionario, y la otra parte como empresario de la alimentación masiva; siendo esto un punto muy importante, ya que así se puede dirigir la empresa conociendo bien la actividad primero, así como el delegar el trabajo y valorarlo.

La idea surgió para dar un servicio distinto en que se tuviera en cuenta el aspecto humano.

Su objetivo era y sigue siendo el de ofrecer un servicio de atención al cliente como persona humana, principalmente al usuario.

Para la empresa, es primordial tomar en cuenta que el trabajador aprovecha la hora de la comida para relajarse y descansar de las tensiones propias del trabajo, los jefes, los pendientes, etc.

Es política de la empresa el que todos los encargados de atender a los trabajadores, siempre les sonrían y les den un trato

amable, aún cuando en muchas ocasiones los trabajadores no vengan de buen humor, para esto se les insiste muchas veces para evitar que se les olvide.

La compañía fue fundada bajo el estatuto de proporcionar el servicio a empresas que se preocupen por la alimentación de su trabajador.

El primer comedor se consiguió por medio de amistades; comenzó con cuatro empleados ofreciendo un servicio de 300 comidas diarias. Actualmente cuenta con 50 empleados y se atienden 2000 comidas diarias.

Para la empresa son muy importantes las relaciones públicas; crear amistades y así tener un compromiso moral adicional con el cliente.

En un principio, el funcionamiento de la empresa fue de tipo casero; los primeros proveedores se fueron seleccionando poco a poco sobre todo con base a la experiencia de calidad que proporcionaban.

Los controles de calidad se realizaban por el criterio del dueño y de la cocinera que acudían juntos a realizar las compras; con el tiempo se ha seguido el mismo sistema, aunque los proveedores son más confiables y por lo mismo se mantiene la calidad.

Es muy importante para la compañía el pago puntual a sus proveedores y así poder exigirles en la calidad de los productos.

En toda empresa de comida es muy importante el contar con un menú; en la compañía se elaboran menús de tal forma que garanticen, no solamente la variedad en la comida, sino asegurar que la dieta esté balanceada y sea nutritiva; se cuida también la presentación de los platillos.

En un principio la cocinera era la que se encargaba de planear el menú; ahora hay un dietista que se encarga del balanceo de los alimentos y de la variedad.

Actualmente todos los menús están en una base de datos y se programan cada seis semanas, que es cuando se vuelven a repetir los platillos. En caso de que alguna empresa desee un mayor periodo, la compañía trata de satisfacer esta petición.

Se cuenta con una flotilla de tres camiones y se atiende a cualquier punto de la ciudad.

Los proveedores entregan la materia prima en cada comedor o en la oficina central, que se convierte en otro proveedor de los comedores. Las compras se hacen cada tercer día.

Su estructura está en desarrollo y su capacidad meta es de abarcar 10000 comidas diarias.

Gran parte de los egresos es en la publicidad: directorios, fax y llamadas a posibles clientes.

La empresa solamente atiende compañías que tienen instalaciones propias, esto es, empresas que cuentan con cocina, utensilios para cocinar, vajilla, refrigeradores, etc. SEPROCOMIN proporciona la mano de obra y la materia prima.

La forma de servir la comida, es por medio de un servicio de barra, en que el usuario, con una charola, pasa por donde están las empleadas de barra que le sirven la comida; posteriormente se van a las mesas a comer y al término de los alimentos, regresan la charola y la depositan en el lugar destinado a la loza sucia.

La empresa se da cuenta que el servicio para los ejecutivos no puede ser el mismo que el que se da a los obreros o demás empleados; es por esto que ofrece un servicio especial para los ejecutivos en el que el personal de servicios de comida, atiende con un servicio de meseros sin ningún costo adicional.

El logotipo de la compañía es una jirafa, fue escogido por ser un animal grande, que requiere una alimentación fuerte y come de lo más alto y lo más tierno de la naturaleza.. Esto simboliza que lo que la empresa ofrece es una comida de calidad para gente de altura.

## B. CLIENTES.

En una empresa de comedores industriales, el cliente no solamente es el usuario, el que come, sino la empresa misma que contrata; por esta razón se distinguen dos tipos de clientes:

a) *Cliente Moral*: Es el que contrata a la empresa, corriendo a cargo suyo el verificar las actividades que se realizan en el comedor, así como exigirle a la compañía de comida, la calidad y variedad en los alimentos, y que el servicio esté de acuerdo con los lineamientos de la empresa que contrata.

b) *Cliente Físico*: Es el usuario del comedor, en otras palabras el que come.

Es muy importante el cliente físico, pero también es importante convencer al cliente moral. Un problema considerable es que a veces el cliente moral no conoce de comida y exige cosas que muchas veces son difíciles de satisfacer.

Entre más exigente es el cliente moral con el concesionario, es mejor el servicio al cliente físico. Aunque en la compañía que estamos estudiando se procura que, independientemente de la exigencia del cliente moral, hay que dar el mejor servicio al cliente físico.

Es muy importante la aportación que da el cliente moral, ya que el cliente físico normalmente se queja con el cliente moral más que con el concesionario.

Para dar un mejor panorama de lo que en sí son las relaciones con los dos tipos de clientes, expondremos el siguiente esquema (figura 3)

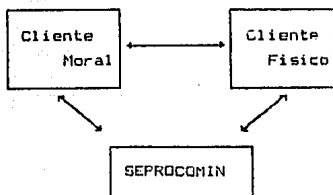


Figura 3 (Relaciones con el cliente)

El cliente moral contrata a la compañía, ésta le da un servicio al cliente físico y el cliente físico reporta su satisfacción o insatisfacción al cliente moral; la compañía busca la relación con ambos clientes.

La relación del concesionario con el cliente físico puede ser de cuatro tipos:

a) El cliente físico se queja directamente con el encargado del comedor.

b) El cliente físico se queja con el supervisor de la empresa (SEPROCOMIN), que es el encargado del comedor por parte del concesionario.

c) Buzón de quejas sugerencias que existe en cada comedor; tiene unas papaletas ya diseñadas para el mismo fin. Este buzón pocas veces se utiliza.

d) Comisión mixta del comedor que se reúnen cada quince días y se exponen los problemas.

Uno de los fines de la empresa es tratar de lograr una comunicación total con los clientes y saber cuáles son sus necesidades y problemas.

Por otro lado la relación del concesionario con el cliente moral se da de tres formas:

a) El concesionario busca al cliente moral para pedirle mejoras en las instalaciones o sus materiales.

b) El cliente moral busca al concesionario para exponer sus quejas y sugerencias.

c) La comisión mixta antes mencionada.



### C. ORGANIZACION.

**Gerente General:** Es el fundador de la empresa; coordina todas las funciones de la compañía y está al pendiente de cualquier percance dentro de la misma.

**Despacho Contable:** Es la parte que se encarga de llevar todos los procesos de contabilidad; analiza los estados financieros, así como el pago de impuestos y demás cuestiones fiscales y económicas. Este despacho trabaja de forma anexa la compañía.

**Gerente de Operaciones:** Supervisa los comedores, la llegada de materia prima y la asignación de personal. De él dependen las partes importantes del proceso.

**Gerente Técnico:** Es el encargado de elaborar las variaciones a los menús, los requerimientos de materia prima, valoración alimenticia de los menús y su costeo.

**Gerente de Ventas:** Es el encargado de las relaciones públicas, de conseguir nuevos clientes y negocios. Así como mantener las buenas relaciones con el cliente moral.

**Gerente Administrativo:** Es el encargado del personal, la nómina, bancos y contabilidad, así como el manejo de almacén.

**Compras:** Encargado de estar supervisando a los proveedores y hacer el pedido de materia prima en tiempo, así como la verificación de la calidad de la misma.

**Tráfico:** Compuesto por los choferes que distribuyen la materia prima de la Oficina central, a los diferentes comedores. De ellos dependen los ayudantes para cargar los productos.

**Gerente de unidad:** Es el encargado de cada comedor, supervisando que no exista ningún problema dentro del mismo. El se encarga de la satisfacción del cliente físico.

**Cocinera:** Es la encargada de la elaboración de los alimentos, así como la revisión de los menús mandados por la dietista y análisis de las existencias de materia prima. Ella revisa la lista de pedidos y los corrige de acuerdo con los inventarios físicos del comedor.

**Encargado en turno:** Es el encargado de la empresa donde se da el servicio y supervisa que la empresa esté dando lo que ofrece.

**Ayudante de Cocina:** Ayuda a la cocinera en la elaboración de los alimentos.

**Ayudante en general:** Se dedican a la limpieza del inmobiliario en general y auxilian en la cocina cuando ésta lo requiera.

# SEPROCOMIN

## ORGANIZACION

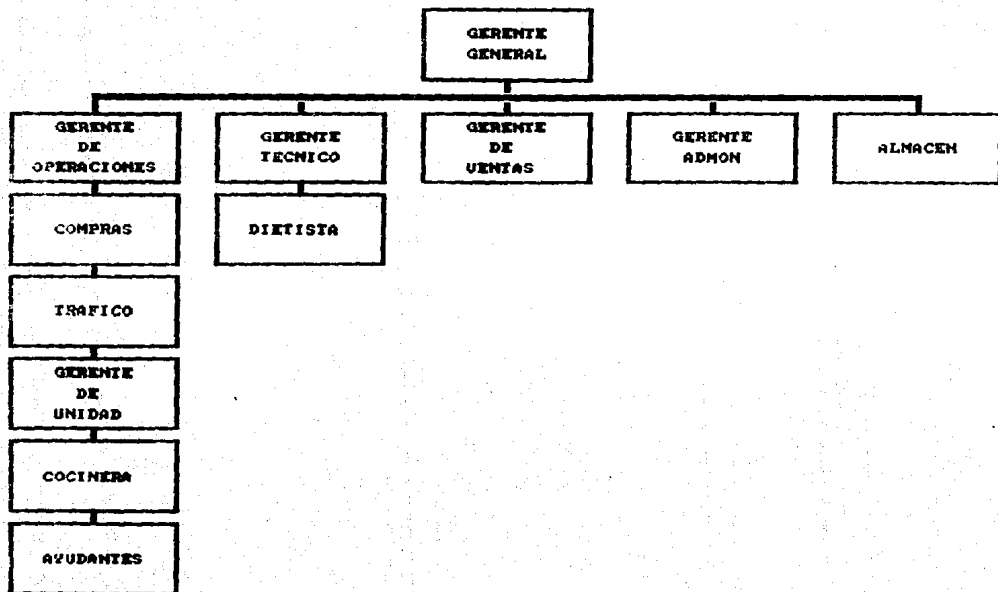


FIGURA 4

#### D. PROCESO

- 1) Se planea el menú en base al número de comensales y se le asigna una clave para cada menú.
- 2) Se programan los menús en la computadora ya teniendo en cuenta el número de comensales y la computadora va sacando el requerimiento de materia prima para ese ciclo de menús de acuerdo a cada tipo de comida que se va a servir.
- 3) Se saca un reporte del requerimiento de materia prima y se le da a la cocinera.
- 4) La cocinera lo revisa y modifica en base a su experiencia y a las existencias en su almacén.
- 5) Ya rectificado el requerimiento de materia prima se manda al departamento de compras.
- 6) Compras hace el pedido a cada proveedor según las necesidades requeridas y el tiempo indicado.
- 7) Los proveedores surten el pedido en cada comedor o en la oficina central.
- 8) Se distribuye la materia prima y se compara la orden de compra con la materia prima que se entrega o recibe en cada comedor.
- 9) Si la orden coincide con la materia prima solicitada, pasa al almacén; si no coincide o la calidad es defectuosa, se regresa al proveedor o a la oficina central.

10)Elaboración diaria de los alimentos de acuerdo a los menús ya establecidos.

11)Se da el servicio en las barras o en el comedor ejecutivo.

12)Cada persona deposita su charola en lugar específico.

13)Se recojen los trastos sucios y se tiran los desperdicios.

14)Los desperdicios de elaboración de alimentos son vendidos a personas que así lo requieren, por ejemplo para personas que tienen animales de engorda.

15)Se lava la vajilla y los utensilios de cocina y se hace limpieza general del comedor.

**CAPITULO III**  
**DESCRIPCION DEL MODELO**

## A. GENERALIDADES

Antes de exponer el modelo de calidad en el servicio al cliente, hay que tomar en cuenta que cualquier modelo tiene que ser adaptado a cada sector empresarial, convirtiéndose en un modelo específico.

Es difícil tener un modelo general, puesto que depende de muchas variables principalmente del tipo de empresa donde va a ser aplicado.

El fin de cualquier modelo de calidad en el servicio, es conscientizar a todo el personal, comprometiendo a la dirección principalmente, de que la fuente de los beneficios económicos son los clientes.

Estamos hablando de clientes cada vez más exigentes por la gran variedad de productos y competidores que existen en el mercado, así como la intensa circulación de información que posee el cliente.

El cliente está pidiendo más por lo que paga y la idea principal, es sorprenderlo con algo que no espera (valor agregado) pero que repita su compra.

Nosotros identificamos distintas partes básicas para la creación del modelo. Estas partes surgieron del análisis de diferentes modelos como el Premio Nacional de la Calidad.

Son tres elementos básicos:

1) *Cliente externo*: Es el que realiza la compra, generalmente es el consumidor final. El nos dará la información de lo que necesita y en forma indirecta que más le gustaría recibir y es aquí donde podemos sorprenderlo, dándole un valor agregado. Esto depende de las características del cliente como por ejemplo el nivel social, intelectual, cultural... en que se encuentre.

2) *Entidad de servicio*: que esta constituida por los procesos y productos, el cliente/proveedor interno y la dirección, en resumen toda la empresa.

Hay que revisar en qué posición estamos; qué capacitación y selección de nuestro personal existe; que tanto está comprometida la dirección, así como el cumplimiento de objetivos iniciales con fines de servicio.

En esta entidad de servicio, cada elemento esta interconectado y en plena comunicación. No hay que perder de vista que un empleado que tiene relación directa con el cliente, nos puede brindar mayor información.

3) *Proveedores*: Su función es dar materias primas de la calidad requerida que, procesadas, den el producto que el cliente está necesitando. El análisis de este elemento depende de la empresa en si, ésta va a seleccionar a sus proveedores de acuerdo con sus necesidades, que sean confiables en cuanto a su calidad y a su servicio.

Otra evaluación que es fundamental dentro del modelo es detectar los puntos de contacto que existen, así como su mejora para conseguir la excelencia en estos puntos.

El modelo podemos dividirlo en varias fases para su aplicación:

1) Evaluar qué es lo que el cliente necesita.

2) Evaluar dónde estamos posicionados con respecto a lo que el cliente requiere; que posición ocupamos con respecto a la competencia; analizar dónde estamos bien y dónde debemos mejorar.

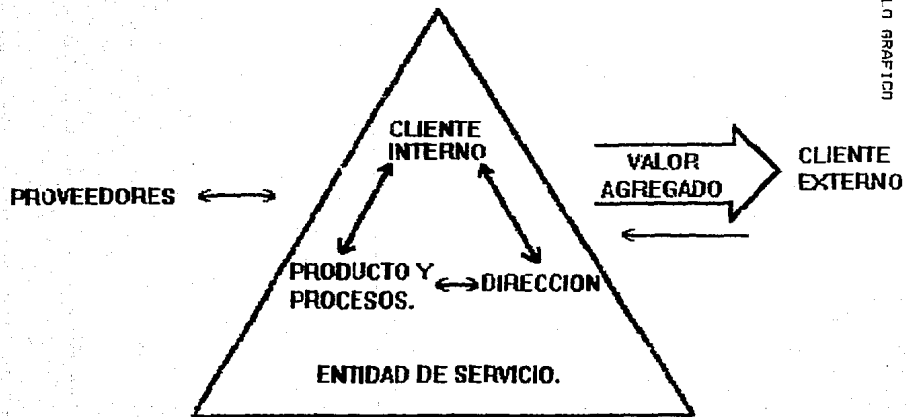


3) Implementar las mejoras y añadirles el valor agregado. Este valor agregado puede ir desde algo muy complicado, a lo mejor costoso, hasta algo sencillo como la sonrisa con que el empleado entrega el producto.

4) Mejora continua en la calidad en el servicio y mantenimiento, en pocas palabras: continuidad.

Todo esto forma un ciclo: vemos lo que el cliente necesita; mejoramos e implementamos la respuesta hacia él, dando valor agregado; y analizamos otra vez los cambios tanto en el cliente como en la competencia.

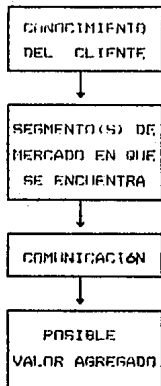
## MODELO DE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE



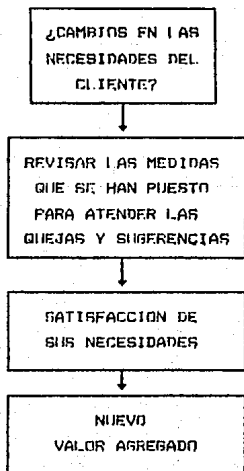
B. MODELO GRAFICO

## 1. DIAGRAMA CLIENTE EXTERNO

## FASE I

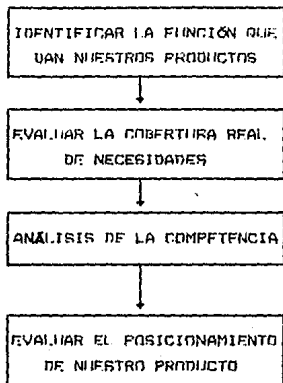


## FASE II

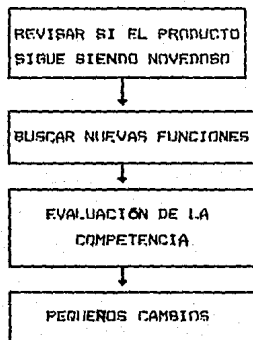


## 2. DIAGRAMA DE PRODUCTO

## FASE I

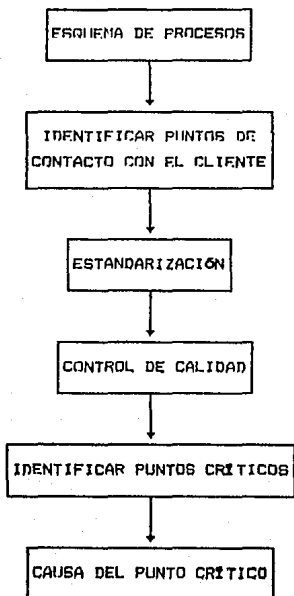


## FASE II

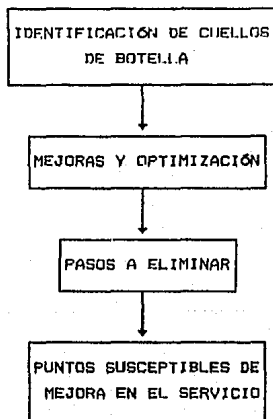


## DIAGRAMA DE PROCESOS

## FASE I

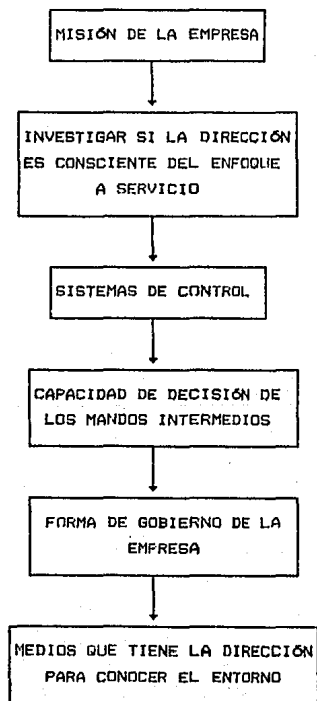


## FASE II

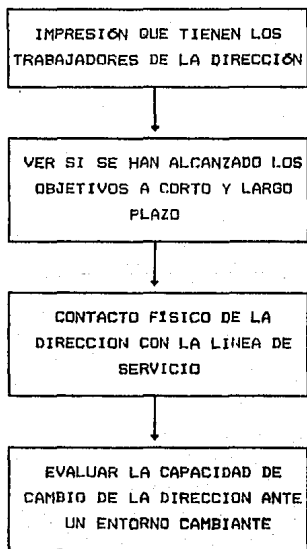


## 4) DIAGRAMA DE DIRECCION

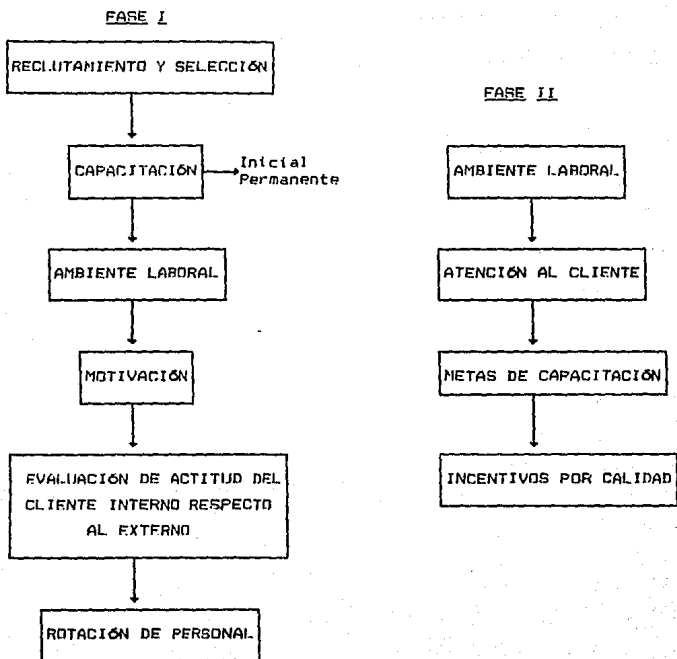
## FASE I



## FASE II

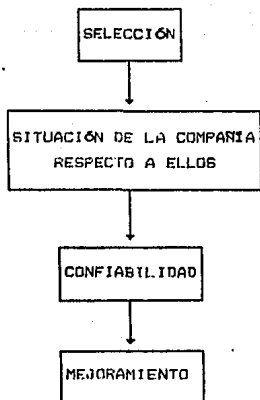


## 5) DIAGRAMA DE CLIENTE INTERNO

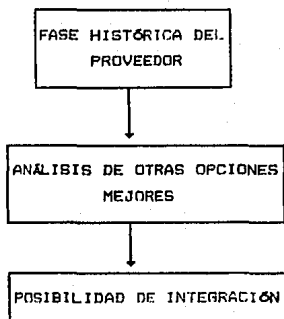


## 6) PROVEEDORES

## FASE I



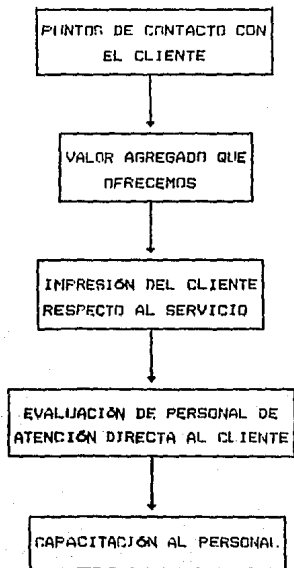
## FASE II



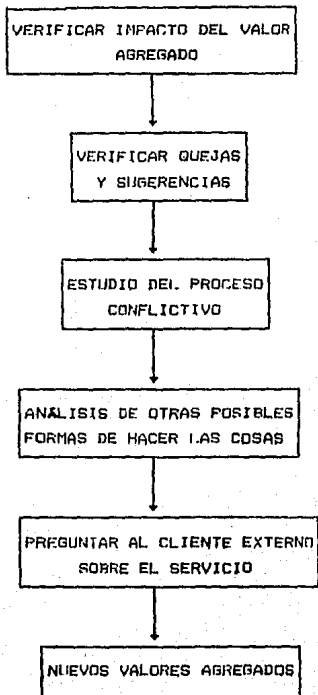


## 7) DIAGRAMA DE SERVICIO

## FASE I



## FASE II



### C. FLUJO DEL MODELO

La forma de aplicar el modelo de calidad en el servicio al cliente podemos describirlo con el diagrama de flujo (figura 5).

El flujo comienza evaluando el entorno, es decir el medio ambiente que rodea al segmento que queremos atacar. Este medio ambiente puede ser desde la influencia de la competencia en los clientes externos hasta las condiciones climáticas.

Lo importante son los cambios que se producen en el cliente externo, que es el que nos ofrecerá la información de sus necesidades y ver que valor agregado le podemos dar.

Teniendo la información de lo que quiere el cliente, se evalúa a la entidad de servicio y a los proveedores. Se analizan los productos y servicios que estamos dando, el compromiso de la dirección y los clientes internos.

La razón por la cual los proveedores están al mismo nivel, es por que todo tiene que ir hacia el cliente externo y no debe variar nada para dar un producto de calidad con valor agregado.

Otro punto importante es ver cómo entregamos el producto, que es la parte específica de servicio; ver cómo atendemos a las necesidades del cliente externo con respecto a la forma que quiere ser tratado, la forma de recibir el producto y que más le ofrecemos (valor agregado).

No hay que perder de vista que todos los puntos del modelo, están relacionados entre sí; la solución de cada problema influye en todas las áreas.

Toda la información se evalúa dependiendo del área específica; más adelante se tocará cada punto en específico.

Para la evaluación consideramos 4 pasos a seguir:

1) **Análisis de problemas:** Hay que ver qué problemas tienen

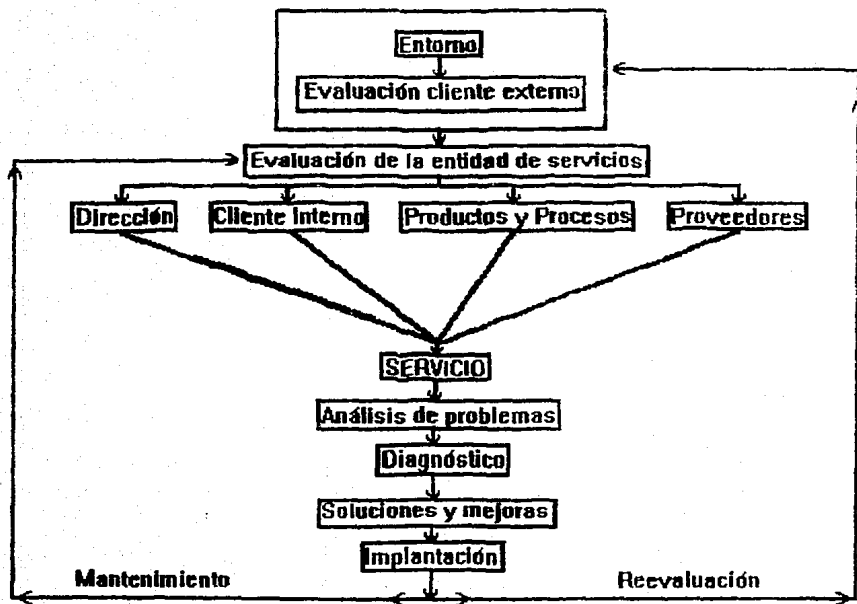


Figura 5

prioridad: que problemas se solucionan de forma inmediata y que problemas necesitan de la decisión de la dirección.

2) *Diagnóstico*: La idea es encontrar soluciones de la manera más fácil y consideramos que el diagrama de causa-efecto de Ishikawa es el más sencillo, ya que no importa si es cuantificable el problema, lo que importa es las causas de ese problema.

El diagrama consiste en dos partes: los factores causales (Material, Máquina, Medición, Hombre y Método) y las características o el efecto (figura 6)(24).

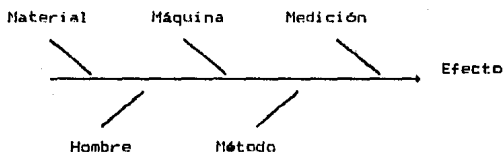


Figura 6 Diagrama de Ishikawa

Este diagrama es sencillo de manejar, lo importante es encontrar las causas del problema para dar una solución, que más adelante, al que beneficiará es al cliente externo.

Para la utilización de este diagrama se necesita la participación de toda la organización. Se pueden hacer grupos de trabajo, que dando todos su opinión del problema se pueda sacar una solución.

(24) Cfr. Ishikawa op cit nota (12) pg 58

Estos grupos lo que harán es una "lluvia de ideas" para las causas y las posibles soluciones. La "lluvia de ideas" consiste en dar todas la ideas posibles no importando que tan extrañas sean: No se puede criticar ninguna idea cuando ésta es formulada, por trivial que parezca.

3) *Soluciones y mejoras*: Ya diagnosticados los problemas, las posibles soluciones se obtendrán de la "lluvia de ideas" de cada grupo.

Lo importante es que las soluciones y mejoras sean de fácil aplicación y que toda la organización esté comprometida a llevarlas a cabo.

Es posible que las soluciones necesiten de decisiones que a lo mejor impliquen un alto costo, pero al final es una inversión porque los beneficios a largo plazo serán mayores.

Las soluciones pueden venir de cualquier parte de la organización, todos los recursos humanos son importantes si se quieren establecer mejoras dentro de la empresa.

4) *Implantación*: Después de acordar qué soluciones y mejoras se deben de realizar, lo que hay que vigilar es que se lleven a cabo tal y como fueron propuestas, estableciendo metas concretas a corto y largo plazo que servirán como indicadores para ver que se estén cumpliendo. Se pueden hacer modificaciones de acuerdo a la realidad, pero esas modificaciones deben de ser mínimas.

#### D. FASES DEL MODELO

El modelo está compuesto de tres fases (ver figura 5):

1) *Evaluación Inicial*: Para poder aplicar el modelo, se necesita hacer un análisis general de la empresa. Hay que saber cómo está posicionada la empresa con respecto a los competidores; evaluar los objetivos iniciales y ver si existen objetivos de calidad.

En esta evaluación se necesita saber qué segmento queremos atacar, si conocemos sus necesidades y qué estructura (entidad de servicio) tenemos para satisfacerlas.

Esta evaluación inicial se puede aplicar a empresas en formación, sólo que en vez de ser evaluación inicial es el planteamiento de objetivos dirigidos a dar un servicio de calidad.

2) *Mantenimiento*: Es una evaluación de la entidad de servicio, en cuanto a la implantación de las mejoras y soluciones.

Hay que revisar que esa implantación se esté realizando tal y como se acordó y que realmente esté contribuyendo a dar mejor servicio al cliente.

El mantenimiento busca que las anomalías se corrijan enseguida; que las soluciones y mejoras sean las adecuadas y cubran las necesidades del cliente y den un valor agregado.

3) *Reevaluación*: Esta reevaluación está enfocada a detectar los cambios en el entorno y/o en el cliente externo, sabiendo responder con rapidez y eficiencia a estos cambios para estar siempre buscando el liderazgo en el mercado.

Aquí lo importante ya no es ver si nuestros objetivos están enfocados a dar calidad en el servicio, sino ver qué cambios hubo en el mercado y en el cliente, enfocando la entidad de servicio a

adaptarse a esos cambios dando cada vez más un valor agregado mayor.

Para cada fase se tienen que establecer periodos de evaluación, todo depende del tipo de producto, el mercado que se esta cubriendo y la información que influya en ese mercado.

Pensamos que un periodo máximo de reevaluación no debe exceder de un año.

## E. CLIENTE EXTERNO

Para implantar un modelo de calidad en el servicio al cliente, el primer paso es evaluar a la compañía con respecto a la fuente de los beneficios económicos: el cliente externo.

Hay que saber si conocemos sus necesidades reales así como sus expectativas. Este punto es muy delicado, ya que existen muchas empresas que creen que satisfacen al cliente pero no es así.

Lo primero que hay que preguntarnos es:

¿Quiénes son nuestros clientes externos actuales?

¿A qué segmento del mercado pertenece el cliente?

¿Cuáles son sus necesidades?

¿Qué busca el cliente externo en nuestra compañía?

¿Qué ofrece la competencia que yo no le ofrezca?

La segunda parte es ver qué tanta atención hay en nuestra compañía al trato con los clientes externos, de donde surgen las preguntas:

¿Los clientes están considerados en nuestros objetivos?

¿Qué mecanismos utilizamos para conocer las necesidades y expectativas del cliente?

¿Con qué rapidez respondemos a las quejas y sugerencias?

Ya obtenida la información anterior podemos establecer sistemas o mecanismos, que nos permitan acercarnos más a los clientes.

Por un lado está el ver si en nuestros objetivos están considerados los clientes de manera directa, en caso contrario se debe hacer un replanteamiento de ellos.



Algunos mecanismos de comunicación con el cliente externo pueden ser:

-Preguntarle directamente en el momento que recibe el servicio por medio de los empleados que tienen contacto con ellos. También se puede establecer como parte de la obligación de cierta persona, podría ser el gerente o supervisor del área de servicio.

Esta persona tiene que acercarse de forma amigable al cliente para que, él mismo, se exprese y exponga sus quejas o sus sugerencias sin ningún temor a represalias posteriores.

-Formatos de quejas y sugerencias: El buen uso de estos sistemas permite conocer las necesidades y las expectativas del cliente, aunque en una cultura como la nuestra, es más difícil que el cliente exprese su opinión por escrito; normalmente prefiere hacerlo de palabra.

Para facilitar lo anterior lo que se puede hacer es:

- 1) Entregar personalmente los formatos.
- 2) Motivar la participación en algunos periodos (novedad).
- 3) Hacer entrevistas más que llenar cuestionarios.
- 4) Poner el buzón en un lugar visible y atractivo.

En cualquier mecanismo conviene adelantarse al cliente a preguntarle acerca de las deficiencias antes de que él se queje. Por ejemplo hablarle al cliente por teléfono antes de que él hable para quejarse.

Algo muy importante es la respuesta rápida y eficaz y que el cliente note que fue considerada su queja o sugerencia.

Hay que evaluar este punto constantemente para poder evaluar los siguientes y que el cliente reciba siempre lo que necesita o espera o al menos, se sienta atendido por nuestra empresa.

## F. PRODUCTOS Y PROCESOS.

### 1) PRODUCTOS.

YA evaluado quiénes son nuestros clientes y sus necesidades; hay que evaluar qué estamos ofreciendo físicamente.

Podemos tener la idea de que nuestro producto es lo mejor, pero posiblemente no haya mercado para él.

Posiblemente esto sucede porque no coincidimos con las necesidades de nuestros clientes del segmento que queremos atacar.

Con respecto a esto surgen las preguntas:

-¿Qué busca el cliente en nuestro producto? No hay que olvidar que el cliente compra funciones no productos.

-¿Nuestro producto cubre al máximo las necesidades del cliente?

Un problema que existe, dentro de compañías que ofrecen productos a nivel masivo, es la falta de estandarización. La compañía tiene que establecer si su producto es estándar o no, si no lo es, hay que ver la forma de estandarizarlo.

Al estandarizar podemos ofrecer un buen servicio sin preocuparnos por las partes básicas del producto, además de que será más rápida la respuesta al cambio.

En resumen, los pasos a dar serían:

a) Analizar si nuestro producto cumple la función que busca el cliente y satisface sus necesidades.

b) Estandarizarlo si no lo está y sólo preocuparse por lo que está alrededor del producto.

c) Ver si se puede mejorar y que cumpla con las especificaciones que el cliente da.

d) Evaluar el producto constantemente con respecto a las necesidades cambiantes del cliente.

## 2) PROCESOS.

Al igual que el producto, hay que analizar nuestros procesos en base a las necesidades actuales del cliente, principalmente en aquellas partes del proceso donde pudiera ser tedioso para el mismo cliente.

En esta parte están involucrados tanto el producto como el personal.

Puede ser que por culpa del mal planteamiento de los procesos, el producto no esté cumpliendo las especificaciones; el personal puede estarse frenando por el mismo problema; inclusive las dos cosas juntas: problemas con el producto y problemas con el desarrollo del personal.

Para evaluar los procesos, hay que hacerse las preguntas básicas de la Ingeniería Industrial:

-¿Qué se hace? Identificando elementos básicos del proceso.

-¿Cómo se hace? Cuál es la manera de hacerse actualmente.

-¿Por qué se hace? Ver si hay razón de la existencia de esa parte del proceso.

-¿De qué otra forma podría hacerse? Buscar mejoras y posible cambios en los pasos o todo el proceso.

Ya identificado esto, se analizan las posibles mejoras; también hay que tratar de estandarizar las partes del proceso y el proceso completo.

Una mejora puede ser desde la reducción de movimientos o la eliminación de un paso específico, inclusive todo un proceso que esté entorpeciendo el servicio.

Podemos implantar el mismo sistema que en los productos:

- a) Analizar los procesos actuales.
- b) Estandarizarlos si no lo están.
- c) Mejorar o eliminar pasos en los procesos donde sea necesario.
- d) Evaluarse constantemente en base a lo marcado por las necesidades del cliente externo e inclusive, en este caso, las necesidades del cliente interno.

## G. DIRECCION

La implantación de el modelo de calidad en el servicio al cliente depende del compromiso de nuestros directivos.

No serviría de nada cambiar o mejorar el producto, los procesos o infundirles una filosofía a los empleados, si los niveles directivos no se comprometen también con la organización.

La mejora y el mantenimiento del modelo dependen de un fuerte apoyo que va desde el director general hasta los supervisores de área.

Lo primero a evaluar, es si la compañía tiene valores de calidad y qué tan apegados están a esos valores, los dirigentes de la organización.

Las preguntas principales de evaluación serían:

-¿Qué valores, dentro de los objetivos de la empresa, existen?

-¿Qué tanto cumplimiento se dá a estos valores y objetivos, por parte de los directivos?

-¿Qué apertura existe hacia la mejora continua?

-¿Qué tan personalizado es el trato de los directivos con los clientes tanto internos como externos?

Si en la respuesta de estas preguntas existe un punto negativo, ya sea no querer involucrarse; no abrirse al cambio o falta de sensibilización en cuanto al cliente, es muy probable que la implantación de cualquier modelo de calidad en el servicio fracase.

De hecho, el modelo tiene que ser implantado por petición de la alta dirección.

El punto más importante y lo volvemos a repetir, ya sea desde la evaluación hasta la mejora continua, se reduce a una sola palabra: COMPROMISO.

Un compromiso constante y abierto a cualquier cambio. La dirección debe estar consciente que el cambio es para mejorar, siendo esta mejora el desarrollo y crecimiento de la compañía.

Es importante que la alta dirección esté informada de forma directa, de lo que pasa en todos los niveles. No debe existir distorsiones y, de preferencia, la alta dirección debe ir a los lugares operativos y ver qué está pasando.

## H. CLIENTE INTERNO.

Ya evaluados quiénes son nuestros clientes y sus necesidades; la adecuación a los productos y procesos, así como el compromiso por parte de la dirección, hay que evaluar a la parte que da movilidad a la empresa: el personal.

En cualquier modelo de calidad en el servicio al cliente, los empleados se convierten en parte de una cadena cliente/proveedor interno hasta llegar al consumidor final.

Ya habíamos dicho que, bajo la idea cliente/proveedor, todas las empresas son de servicio. Este servicio tiene que cumplir con los requerimientos de los clientes, desde el interno hasta el externo.

La diferencia principal, es que los clientes internos deben de estar enfocados hacia el cliente externo y no al revés, como en muchas ocasiones sucede: el cliente externo tiene que estar sometido al humor del cliente interno.

Tanto en la evaluación de la empresa como en la mejora continua, se consideran varios puntos:

- 1) Selección del personal.
- 2) Capacitación.
- 3) Motivación.
- 4) Enfoque al cliente.

El primer paso es la selección, porque se necesita personal con ciertas características: dispuesto a desarrollarse, y principalmente abierto a los cambios que se den con respecto a las necesidades del cliente externo.

Las preguntas principales serían:

-¿Existe un sistema de selección?

-Si lo hay ¿Qué tan apegado está con respecto al servicio al cliente?

-¿Hay alguna forma de evaluar la apertura al cambio?

Debe existir un mecanismo de selección que se adecúe a la filosofía y objetivos de la empresa, especialmente en el servicio al cliente.

Como ya dijimos, hay que seleccionar a la gente: que esté abierta al cambio y que tenga, por así decirlo, espíritu de servicio.

Hay que estar examinando constantemente los sistemas de selección y reclutamiento, conforme a los cambios en las necesidades del cliente externo.

De aquí surge el punto de capacitación. El personal ya contratado, tiene que estar siendo capacitado continuamente y cada vez que se requiera. Como en todo, lo que marca los requerimientos, lo volvemos a repetir, son las necesidades cambiantes del cliente externo.

Hay que preguntarse:

-¿Existe capacitación?

-¿Esa capacitación está enfocada a dar un mejor servicio al cliente?

-¿Qué tan eficiente es esa capacitación?

-¿Lo percibe el cliente?

En cuanto a la motivación, es un punto muy difícil, ya que depende de qué requiera en forma personal el cliente interno.

Un empleado puede estar desmotivado sólo por el hecho de tener un nivel bajo de sueldos. Esto provoca que él esté pensando en cómo conseguir más dinero para su subsistencia y no en dar un servicio en ese momento.



Se tiene que revisar desde lo que recibe económicamente el cliente interno, hasta los reconocimientos y apoyos.

Donde hay que tener especial cuidado es en los reconocimientos cuando un cliente interno da sugerencias para mejorar el servicio al cliente externo.

Algo muy importante, es hacer notar que el dinero no es precisamente un motivador. Desmotiva cuando no se recibe lo suficiente, pero no quiere decir que un empleado bien pagado esté motivado.

Muchas veces un empleado con buen sueldo necesita tener el apoyo de sus dirigentes; a veces lo único que necesita es una "palmadita" que lo ayude a mejorarse como persona.

Uno de los mejores motivadores, es que la alta dirección de reconocimientos personales ante los demás trabajadores; que se sientan que sus opiniones son tomadas en cuenta por la alta dirección para el desarrollo de la empresa.

Buscar ser una empresa de amigos, donde cada quien está dispuesto a servir al siguiente cliente interno de forma amable y con valor agregado.

Ya teniendo un buen sistema de selección; una capacitación acorde a lo que el cliente externo necesita y un personal motivado a servir, el enfoque al cliente se da por sí sólo.

De hecho, el enfoque al cliente está incluido en los tres puntos anteriores.

La idea es que cada empleado esté dispuesto a servir a su cliente inmediato, no importando si es interno o externo, ofreciendo un servicio de calidad con valor agregado.

## I. PROVEEDORES.

Esta parte del modelo debe de ser cuidada en la medida que queramos ofrecer más, en cuanto a producto se refiere, de lo que el cliente externo necesita.

Lo primero es saber quiénes son los proveedores que influyen más en el producto y saber qué calidad nos están dando.

¿En base a qué confiamos en los proveedores?

Cualquier proveedor debe ofrecernos materia prima de la calidad que le solicitemos que, a final de cuentas, dará el producto que el cliente externo necesita.

Nuestro sistema para escoger a los proveedores puede ser desde establecer estándares de materia prima, hasta la experiencia que se tenga.

Muchas veces, la experiencia es el mejor parámetro; más cuando se tiene cierto tiempo en el negocio.

Si el proveedor no es confiable, se puede cambiar o tratar de ayudarlo a encontrar en dónde está fallando.

Un buen sistema de desarrollo de proveedores, es implantar el mismo modelo; lo cual generaría una cadena cliente/proveedor desde la materia prima hasta el cliente externo o consumidor final.

Esto aseguraría la calidad del producto, así como un gran avance en cuanto a la calidad en el servicio, porque el producto llegaría con una buena carga de valor agregado que supere las expectativas del cliente externo.

Las preguntas de evaluación y mejora serían:

-¿Quiénes son los proveedores?

-¿Cumplen las necesidades de la empresa?

-¿Son confiables?

-¿Hay alguna forma de desarrollarlos o simplemente se cambian por otros?

-¿Existe algún mecanismo para evaluar la calidad de la materia prima?

-¿Cómo se seleccionan a los proveedores?

Algo muy importante es no perder de vista la calidad en el servicio al cliente externo, donde los proveedores no sean un freno para lograrlo. La idea es no depender de los proveedores para dar el producto y el servicio esperado con valor agregado.

## J. SERVICIO

Con este tema lo que queremos recalcar es la importancia de lo que se está dando, tanto en servicio como en producto, así como el valor agregado que se da.

Lo importante no sólo es el producto, sino también la forma en que se está dando; el cliente también emite requisitos en cuanto a la forma que quiere recibir el producto.

Las preguntas para evaluar este punto son:

¿Cómo recibe el producto el cliente externo?

¿Cumple con los requerimientos de servicio que el cliente pide?

¿Existe algún mecanismo para conocer las necesidades de los clientes externos en cuanto a servicio? En este caso se pueden establecer los mismos mecanismos que nombramos en el punto de cliente externo

¿Cómo se le atiende al cliente para controlar el reflujo?

¿Qué puntos de contacto existen con los clientes?

¿Qué tan eficientes son esos puntos?

El servicio abarca desde el cliente interno hasta el cliente externo o final. Para que el servicio al cliente externo sea excelente tiene que haber buenas relaciones entre los clientes internos, apoyados por una buena dirección.

La calidad en servicio busca que el servicio no varíe; que siempre sea el mismo. Para estandarizarlo, el personal debe estar consciente que de cualquier forma el cliente externo es muy importante.

Cada cliente interno debe dar y recibir un servicio estándar y siempre tener esa prioridad.

ESTO TENDRÁ QUE DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Dentro de este servicio está la creación del valor agregado. La empresa no sólo debe darle al cliente lo que necesita sino algo más.

Hay que recordar que este valor agregado es un elemento "sorpresa" que va cambiando.

Por un lado, si le avisamos al cliente del extra que le vamos a dar ya no es valor agregado. Por otra parte si el valor agregado permanece, el cliente lo va a recibir ya como parte del producto.

En un anuncio de radio, el hotel "Hollyday Inn" desarrolla el lema "la diferencia está en los pequeños detalles"; más adelante dicen que no están conformes con la completa satisfacción del cliente sino en darle algo más. Es una política de valor agregado que no dice que valor es, pero se corre el riesgo de crear una expectativa en el cliente que a lo mejor, más adelante, no se pueda cubrir.

El valor agregado también puede ser el ofrecimiento de garantías, como en el caso de las compañías de mensajería que ofrecen entregar un paquete antes de determinada hora.

En una hoja informativa de Servicio Panamericano de Protección, empiezan por dar el valor de la deuda interna del gobierno de los Estados Unidos; más adelante calculan que con toda su flota de mensajería tardarían varios meses en transportar esa cantidad de un lado de los Estados Unidos al otro lado del país; sin embargo garantizan que al día siguiente será recibida esa cantidad en cualquier parte del mundo.

Lo primero que hay que preguntarse es si existe el valor agregado o algún tipo de garantía.

Realmente no existe un método o un manual para la creación del valor agregado, depende de la inventiva o creatividad por parte del personal, directivos o por toda la compañía.

La creación de este valor agregado se da en todos los niveles y es muy importante tener en cuenta, que un empleado puede dar valiosas aportaciones al respecto, porque es el que tiene contacto directo con el cliente externo.

## K. MEJORA CONTINUA.

Este punto ha sido nombrado en todos los puntos anteriores ya que se tiene que evaluar la empresa constantemente.

La empresa tiene que estar al tanto de lo que pasa a su alrededor. Evaluarse cada determinado tiempo, que no sea prolongado para no perder competitividad; tiene que ser un evaluación constante y de acuerdo a los cambios del exterior.

Hay que evaluar el desempeño de la empresa continuamente; estar acorde a los cambios que existen en el cliente externo y saber de qué se queja frecuentemente. Hay que tener en cuenta los cambios en cuanto a tecnología o mejoramiento de métodos y procesos del exterior.

La capacidad de respuesta tiene que mejorarse de tal forma que el cliente, tanto interno como externo, sepa que sus propuestas y sugerencias son tomadas en cuenta.

Hay que estar abiertos al cambio analizando qué se puede mejorar y principalmente en qué nos hemos equivocado.

Podríamos decir que la mejora en la atención al cliente se compone de una parte directiva, que implica el compromiso de la alta dirección en los cambios que se hagan, apoyando a la parte operativa.

Esta parte operativa implica la capacitación del personal, su selección, la conciencia de lo importante que es el cliente externo para la compañía; por otro lado en esta parte operativa están las mejoras al producto y a los procesos, así como la creación continua de valor agregado.

Por último existe la parte facilitadora que es la eliminación de papeleos inútiles, creación de manuales, comunicación directa con el cliente interno y externo y tener una secuencia en los procesos que no entorpezcan las actividades de los operarios.

**CAPITULO IV**  
**APLICACION DEL MODELO**



## A. CLIENTE EXTERNO

En la aplicación del modelo hay que ubicar cada punto de acuerdo a las características de la empresa.

Para la aplicación hemos decidido hacer nosotros la evaluación inicial y sugerimos las mejoras posibles, así como la forma de continuar el ciclo del modelo.

Como habíamos dicho en la compañía de comedores industriales se identifican 2 tipos de clientes externos: el cliente moral (al que llamaremos empresa) y el cliente físico (al que llamaremos comensal).

Las empresas que son nuestros clientes son todas aquellas empresas que posean instalaciones y equipo para ofrecer un servicio de comedor para sus empleados, con un mínimo de 50 comidas diarias.

Las empresas actuales a las que se les da este servicio son:

- Compañía de pinturas (800 comidas diarias).
- Compañía productora de medicinas (100 comidas diarias).
- Elaboración de productos químicos (400 comidas diarias).
- Empresa manufacturera (150 comidas diarias).

Lo que buscan las empresas en una compañía de comedores industriales es solucionar las necesidades de alimentación de los empleados, de forma eficaz y con el menor número de problemas para la compañía, es decir desentenderse del comedor.

Los comensales son todos los empleados que trabajan en la empresa donde se da el servicio de comedor y tienen derecho a ese servicio.

Dentro de los comensales se identifican tres segmentos: ejecutivo, personal administrativo y obreros.

El volumen de cada segmento depende mucho de la compañía de que se trate, los obreros ocupan la mayor parte de los turnos del comedor; siguiendo el personal administrativo y poco porcentaje de los ejecutivos.

En general todos los que utilizan el comedor disponen de 30 a 60 minutos para comer.

Los obreros gustan de comida abundante sin importarles mucho la calidad. No les importa mucho la presentación pero sí la cantidad. No están acostumbrados a cosas sofisticadas, prefieren comida común.

El personal administrativo prefiere comida libre de grasas, buena presentación y buen sabor; les importa más la calidad que la cantidad.

Para los ejecutivos es muy importante la presentación y la calidad de la comida, así como la atención que reciben; se fijan mucho más en los detalles.

El comedor está representado por el supervisor y la empresa, por el gerente de relaciones industriales de cada compañía.

En casi todos los comedores hay una reunión quincenal llamada comisión mixta del comedor -iniciativa de la empresa- en la cual se hacen ver las quejas que recibe el gerente de relaciones industriales por parte de los empleados.

Existen pocas sugerencias; más bien se plantean problemas por solucionar. Salvo que los problemas sean muy grandes y urgentes la empresa no los hace ver a la compañía.

En algunos comedores el gerente de relaciones industriales va diariamente a supervisar el funcionamiento de los mismos, "curiosamente" coincide que los comedores que trabajan así, son los mejores.

Existen varios mecanismos de comunicación con el comensal:

-El cliente se queja con el supervisor o encargado del comedor: Este mecanismo funciona muy poco, ya que la gente normalmente no está acostumbrada a quejarse. El supervisor normalmente no se acerca al comensal para preguntarle las quejas o sugerencias. En algunos comedores y por iniciativa del encargado, éste se acerca al comensal a preguntarle por el servicio.

-El cliente se queja con el gerente de relaciones industriales. En este caso el trabajador acude a poner sus quejas con el gerente, el cual se hace cargo de hacerlas llegar al encargado del comedor.

Este sistema, aunque es más utilizado que el anterior, tampoco es muy bueno, pues el proceso burocrático que lleva consigo, muchas veces desalienta a los trabajadores que prefieren guardar sus quejas y sugerencias, solamente las harán conocer cuando sean realmente graves.

-Comisión mixta del comedor: Esta comisión se reúne cada quince días y se analizan las quejas tanto de los comensales como de la empresa. A pesar de estas reuniones, como el comensal no se queja normalmente, se hacen las mejoras en base a las quejas y sugerencias de la empresa que contrata el servicio.

-Buzón de sugerencias: En todos los comedores existe un buzón de sugerencias, sólo que no se utiliza porque a la gente no le interesa, por su ubicación, por falta de papeletas o porque normalmente el comensal no lleva al comedor algo con que escribir.

Para conseguir que la gente sugiera o se queje hay que darle confianza, y hacerle saber, que sus aportaciones son muy valiosas para el mejoramiento del servicio y la comida. Por otro lado pensamos que lo mejor es la entrevista directa y que el cliente vea que sus quejas y sugerencias son tomadas en cuenta con acciones concretas.

Normalmente las sugerencias y las quejas de la empresa, son acogidas y puestas en práctica con bastante rapidez, entre otras cosas porque este cliente presiona al comedor a que atienda a sus peticiones.

Es común también que la empresa, junto con sus sugerencias, apoye con material que le permite ponerlas en práctica, como por ejemplo: vajilla, vasos, máquinas de lavado, etc.

La respuesta a las quejas y sugerencias del comensal pocas veces es inmediata; casi siempre se espera a la junta de la comisión mixta para la autorización del cambio por parte de la empresa, o bien se toma como una situación aislada.

Rara vez se motiva al cliente físico para que opine y se da por supuesto que si no hay quejas, hay buen servicio.

Después de esta evaluación inicial, la reevaluación la tiene que hacer tanto el supervisor como los empleados del Área de servicio.

Nosotros sugerimos varias formas de saber qué es lo que el cliente quiere:

-El supervisor debe de salir a preguntar sobre si las necesidades fueron satisfechas.

-El personal de servicio, que está en contacto directo con el comensal, es el que puede dar mayor información de lo que el cliente quiere. Se deben de hacer juntas periódicas con el supervisor, el gerente de operaciones y el gerente de relaciones industriales para analizar los problemas en el Área de servicio.

Un buen periodo de evaluación es cada vez que hay rotación de menú, para saber si realmente este menú cíclico es completamente satisfactorio.

Las preguntas que se pueden hacer de reevaluación son:

- ¿La comida es de su agrado?
- ¿Es suficiente?
- ¿Cree que necesita algún cambio?
- ¿Está suficientemente caliente?
- ¿Puede sugerir algún platillo en especial?

## B. PRODUCTOS Y PROCESOS.

El producto que estamos ofreciendo es alimentación de alta escala para comedores industriales, que consiste en: sopa aguada, sopa seca, plato fuerte, postre y agua fresca.

La función que cubre el producto es la de dar una alimentación balanceada, dando un momento de esparcimiento y descanso, para los empleados de la empresa donde se da el servicio de comedor.

Las necesidades básicas de alimentación las cubre bien, sin embargo observamos que los comensales se quejan de que falta variedad en los platillos y la comida es monótona. Por lo que creemos que las necesidades secundarias no se están satisfaciendo adecuadamente, y en cuanto a pequeños gustos de los clientes, vemos que se está lejos de alcanzarlos.

En general, la competencia ofrece el mismo producto. En el mercado no existen muchas compañías dedicadas al servicio de comedores, la diferenciación se da en precio y no en producto.

La competencia es poca y cubre sólo las necesidades básicas. Al contratar a un concesionario, la empresa lo que busca es deshacerse del problema de comedor. En algunos casos se ofrece un poco más de las necesidades básicas, pero al ser, el comensal, un mercado cautivo no hay preocupación por darle más o agregarle un valor.

El nivel de estandarización del producto se da en dos niveles:

### a) Materia prima

Existe un sistema de cómputo, que realiza una doble función:

- 1) Elaborar una planeación de menús para seis semanas de forma que estén balanceados y sean distintos; estos menús no toman en cuenta el tipo de trabajo que se realiza, la época del año, ni la edad de los comensales; solamente toman en cuenta el balance nutricional.

7) En base a los menús que se han seleccionado, la computadora elabora una lista de requerimientos de materiales para elaborarlos; esta lista es modificada por las cocineras con mucha frecuencia, ya que los estándares están mal calculados o bien no son actuales.

La cocinera también verifica las existencias y disminuye la cantidad a pedir. Los pedidos se hacen con tres días de anticipación.

De lo anterior, deducimos que el sistema de cómputo es utilizado solamente como referencia, más que como una herramienta práctica.

Las cocineras siguen sólo la lista de menú más no las recetas; ellas opinan que con las recetas que les mandan no se puede hacer el platillo como debería hacerse, o muchas veces no la siguen pues llevan mucho tiempo haciendo la comida de cierta forma.

#### **b) Presentación:**

La presentación de platillos y la colocación física son las mismas, aunque varían de comedor en comedor; mucho depende del interés que pongan tanto el personal de barra como el supervisor.

Los pasos a seguir en el proceso de elaboración de los alimentos son:

a) La planeación se hace en base a la cantidad de comensales promedio y el sistema automáticamente programa para cada menú el requerimiento de materia prima en la oficina central.

Esta planeación se hace principalmente con lo convenido con la empresa.

b) El supervisor y la cocinera reciben la hoja de menús, con recetas y materia prima necesaria. Ellos la modifican en base a inventarios físicos y a la forma de cocinar de la cocinera.

Las recetas se checan porque los estándares están mal establecidos; la cocinera tiene una forma de cocinar propia; los inventarios varían tanto por errores en estándares, forma de cocinar y utilización de materias primas, así como la forma de hacer los pedidos.

c) Ya modificado, se hace el pedido a los proveedores. Este pedido se hace cada tres días o cuando existen faltantes con un día de anticipación, dependiendo de la materia prima que se necesite.

d) El proveedor recibe el pedido y lo surte.

e) El supervisor recibe la materia prima y revisa que esté conforme a lo pedido. Esta revisión es para evitar problemas en la calidad del producto.

f) Pasa la materia prima al almacén o a los refrigeradores..

g) Se elaboran los alimentos conforme a las instrucciones de la cocinera. Estas instrucciones dependen mucho de la experiencia y forma de cocinar.

h) Se sirven los alimentos en la barra.

En todo este proceso la revisión de los menús debería reducirse sólo a la comparación con los inventarios físicos. Se deberían seguir recetas establecidas y estandarizadas.

Todo el proceso es vigilado por el supervisor y la cocinera, es por eso que ellos tienen que estar bien capacitados para seguir las recetas y cuidar los estándares.

Estos estándares deben ser establecidos por el dietista o personal capacitado para eso.

Para el mantenimiento y cuidado de este punto, deben hacerse juntas periódicas (por lo menos cada 6 meses) con el dietista y las cocineras, para dar mayores ideas de la forma de preparación de los alimentos.



### C. DIRECCION.

La misión de la empresa que estamos evaluando es resolver profesionalmente el problema alimenticio de las empresas. Esta misión trata de forma indirecta el servicio al cliente, porque quita a la empresa los posibles problemas de trato personal con el comensal.

En la práctica el objetivo de dar un servicio al cliente tiene que estar cubierto ya que la sensibilidad es extrema.

El encargado de lo que realmente pasa, es el gerente de operaciones, que trabaja para el comedor. Cuando visita a la empresa, pregunta al cliente físico.

Se elaboran reportes de costo y problemas. Los ajustes se hacen de inmediato para evitar que se generen mayores problemas.

El gerente general ha dejado en manos del gerente de operaciones toda la responsabilidad en cuanto análisis y solución de problemas específicos, dedicándose solamente a buscar nuevos mercados y a manejar las finanzas.

Las visitas del gerente general son muy esporádicas y por lo tanto no tiene mucho contacto ni con la empresa ni con el comensal.

La información que llega al gerente general ya va filtrada, inclusive la comunicación es poca y confusa, a pesar de los reportes que se elaboran periódicamente.

La opinión de los empleados hacia la alta dirección no es abundante, en general están felices, pero principalmente del apoyo que da el gerente de operaciones. Los encargados hablan bien del gerente general, ya que cuando los ve, los trata muy bien y les da consejos

El trabajo del gerente general es:

- Control de las finanzas.
- Creación de nuevos sistemas.
- Atención a clientes especiales (volumen e intereses).

-Buscar nuevos mercados.

-Revisar los reportes del gerente de operaciones y los supervisores.

Los mandos intermedios (Supervisores y cocineras) tienen capacidad de decisión en problemas operativos normales; en caso de problemas que se tengan que hacer por la vía oficial, son analizados por el gerente general y el gerente de operaciones.

Este punto debe de ser evaluado por todos en la compañía, de hecho el gerente general tiene la intención de modificar o mejorar algunas cosas como:

-El sistema de planeación de menús, que sea más confiable, volviéndose una herramienta vital el sistema de cómputo.

-Capacitación a todos los niveles, principalmente en el ámbito de relaciones humanas.

-Trabajo mejor remunerado económicamente.

-La gerencia general más metida en los problemas operativos.

La capacidad de respuesta de la alta dirección ante los cambios del entorno depende principalmente del aspecto económico. Si hay dinero se invierte y se da mantenimiento. La respuesta se da también en el aspecto de servicio: se mejora para no perder al cliente.

#### D. CLIENTE INTERNO

Lo que se considera para contratar a un supervisor es que tiene que ser técnico en hotelería; que tenga valores; que se relacione bien. Todo esto se evalúa mediante una entrevista o un examen si es necesario.

Para contratar a una cocinera se toma en cuenta la limpieza personal; educación básica; experiencia; capacidad de orden. Es importante que sepa hacer cuentas, pues ella revisa lo que se va a pedir.

Para contratar al personal en general de cocina, no se necesita ningún requisito, sólo ganas de trabajar.

La capacitación inicial es un curso de inducción para todos los empleados, pero es muy superficial. Al supervisor se le da una capacitación de un mes antes de poder tomar una decisión. Consiste principalmente en ambientarlo al comedor.

La capacitación continua se da en el trabajo mismo y se va dando por el jefe inmediato superior. Cada quince días, los supervisores asisten a la oficina central a juntas para plantear los problemas y adquirir alguna capacitación si se necesita.

Existe un plan de carrera dentro de la empresa donde las personas que entran puedan llegar a ser supervisores.

Este plan de carrera consiste según los niveles de responsabilidad; el orden es el siguiente:

- a) Entrar como ayudante general al puesto llamado cochambarrera, se decir a lavar ollas.
- b) Después sigue al Área de vajilla.
- c) El siguiente puesto es en el Área de limpieza de comedor.

d) Si la persona tiene cualidades de servicio, pasa al área de barra con atención al cliente. De otra forma puede pasar a ser ayudante de cocinera.

e) El siguiente puesto es ser encargado de turno, este encargado estará atento que no falte nada en sus horas designadas.

f) El ayudante de cocina va aprendiendo de la cocinera los pasos a seguir en la producción de los alimentos.

g) Si se ve que ha aprendido lo necesario y tiene por lo menos la primaria, puede ser cocinera. Depende también de que esté el puesto disponible.

h) La cocinera teniendo conocimiento de la parte operativa, puede ascender a supervisor.

La única motivación es un incentivo por bajos costos y ninguna queja.

No existen premios a iniciativas. La motivación es por apoyo del gerente de operaciones. Observamos que casi todos los encargados ganan ese premio trabajando normalmente; quizá habría que revisar los límites.

Los empleados consideran que ellos tienen que ofrecer un buen servicio tratando de evitar los posibles ataques de los mismos comensales y así, evitar quejas. Ellos se esfuerzan por sonreír y tratar bien a los comensales, comprenden que vienen de trabajar y que es el comedor donde se desahogan.

El ambiente depende mucho del supervisor, quien tiene que promover un ambiente de cordialidad y equipo.

En general en todos los comedores, el ambiente que se vive es de equipo y los empleados están muy satisfechos por su trabajo.

Para evaluar este punto se tienen que hacer juntas con todo el personal, inclusive el gerente general tiene que ir a esas reuniones lo más seguido posible.

Lo que hay que revisar es que la capacitación esté rindiendo frutos. En las reuniones se debe de tratar el sentir del personal; ver que no tengan problemas y tratar de solucionar los que surjan. Esto influirá en el servicio directamente: un empleado con problemas personales o con sus compañeros ocasionarán un mal servicio al cliente.

La capacitación debe consistir principalmente en el seguimiento de estándares y proponer nuevas formas de atender al comensal.

## E. PROVEEDORES

Los proveedores se seleccionan por experiencia y confiabilidad; el proveedor debe surtir a tiempo, con la calidad deseada y precio razonable.

La empresa está dispuesta a sacrificar la ganancia por la calidad, siempre y cuando sea una calidad que se pueda pagar y deje un margen de utilidad.

La calidad del producto depende de la calidad de la materia prima, es por eso que se tienen que seleccionar bien a los proveedores que sean confiables en cuanto a calidad.

Por lo tanto están totalmente involucrados, pero la empresa va a buscar a los proveedores seguros de tal forma que no sea una dependencia total.

Como es un mercado donde existen muchos proveedores, si no son totalmente confiables son reemplazados.

En este negocio los proveedores son empresas más grandes, con estándares establecidos y que no necesitan de mayor desarrollo por lo que el comedor difícilmente podrá ayudarlos.

Los proveedores se evalúan cada vez que se recibe un pedido. En caso de presentarse un problema, hay analizar cuál fue la causa y establecer plena comunicación con los proveedores. De otra forma la única solución es cambiar a un proveedor que cumpla con nuestras especificaciones.

## F. SERVICIO

Aquí se analizan los puntos de contacto y que valor agregado estamos dando.

En la compañía de comedores industriales sólo existen dos puntos de contacto: la barra de servicio y el área de lavatrastes.

Los problemas son normalmente en el área de la barra, ya que a veces no hay suficientes alimentos, lo cual hace que sea tardado el servicio, por las frecuentes interrupciones para surtir el área de servicio.

El proceso de servicio se lleva de acuerdo a la figura 7: el comensal se entera del menú; se forma en la barra; toma su charola, vaso y cubiertos; el personal de servicio lo que hay en el área de servicio; si quiere ensalada, va a la barra de ensaladas; va a comer; terminada la comida, lleva la charola al área de lavatrastes a que le recojan los platos sucios.

El valor agregado se da en empresas que quieren mejorar su servicio. En cuanto a las empresas se da en el sentido de resolver problemas que no son del servicio de comedores, como la compra de equipo.

Al comensal se le da un día de buffet y la barra de ensaladas. Para dar valor agregado al comensal se hace por negociaciones con la empresa. El comensal está interesado en dar valor agregado, sin embargo no sabe cómo hacerlo.

Pensamos que el comedor debe ofrecer un doble valor agregado, ya que tiene dos clientes diferentes: la empresa y el comensal.

Para el primero podría ser que el comedor reflejase el ideal de la empresa; que los aciertos se los atribuyan a la empresa y que los errores los acepte el comensal como propios; no podemos olvidar que las empresas buscan olvidarse de problemas, más que de tenerlos.

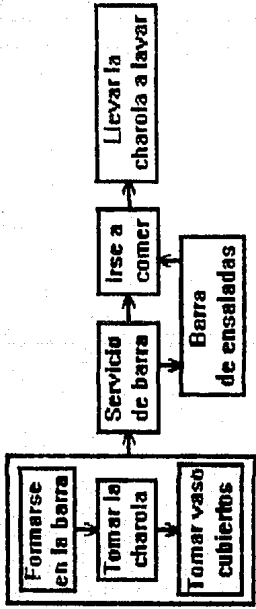


Figura 7 Servicio actual



El valor agregado inicial no es tan complicado, simplemente es estar atento a los platillos que a la gente le gustan más.

Los posibles valores agregados son:

- Variedad en postres.
- Quitar la monotonía en la comida diaria.
- Flexibilidad al servir guisado y guarnición.
- Evitar que la comida este fría.
- Ambientación del comedor.
- Presentación de los platillos.
- Ambiente de hogar.
- Música ambiental durante la comida.
- Poner algún detalle en la mesa.
- Hacer comida de acuerdo a fiestas civiles.
- Servir café.
- Saludar a todos los clientes.
- Lista de cumpleaños.
- Comida especial para enfermos.
- Pedir opinión a los comensales y en un día fijo al mes ofrecer el platillo del mes.
- Manteles de papel en las charolas con publicidad motivante.

Los comensales piensan que la comida es monótona a pesar de la variación en los menús; que a veces no hay suficiente del platillo favorito; que es grasosa; a veces está fría.

La impresión que tienen del servicio es que es bueno, aunque a veces lento por no haber suficiente alimento. Son bien atendidos. En casos muy excepcionales la limpieza de las mesas es deficiente, esto se debe al tiempo reducido de preparación y poco personal.

La distribución del área de servicio se hace en base a un orden lógico de servir los platillos (Sopa, sopa seca, guisado,

postre, agua o refresco). En algunos casos la distribución de los utensilios (cubiertos) es deficiente.

Hay que revisar que el cliente reciba los alimentos con temperatura mayor a la aceptable para comer, para que en el trayecto del Área de servicio a la mesa no llegue fría la comida.

El área de servicio propiamente depende de la empresa y no de la compañía que atiende el comedor.

El proceso de servicio no tiene complejidad, depende de la distribución del Área donde se sirven los alimentos.

El pizarrón donde se expone el menú esta en lugares poco visibles, por lo que la gente poco se entera de lo que se ofrece en el menú.

En casos especiales, como enfermos, no se especifica que se puede hacer otro tipo de alimentos en el momento del servicio.

El comensal normalmente se entera de la información acerca de los menús por que lo ve o por comentarios de otros comensales.

Este punto debe evaluarse en las juntas periódicas del supervisor con los empleados, después de una evaluación con el comensal y la empresa.

El supervisor tiene que preguntarle directamente al comensal si fue bien atendido, que opina del valor agregado e inclusive preguntarle si puede sugerir alguno.

Algunas preguntas que hacerse para evaluar en las juntas pueden ser:

¿Qué opina el comensal y la empresa de nuestro servicio?

¿Recibe el trato adecuado?

¿Cómo se han resuelto los problemas en el Área de servicio?

¿El cliente esta realmente satisfecho del servicio? si no

¿Por qué no se ha logrado?

### G. MEJORA CONTINUA

Como la competencia es poca, la sensibilidad es grande. Los cambios son detectados inmediatamente. También se conocen por las visitas y concursos a los que asiste el gerente general.

No hay periodos de evaluación establecidos, sólo una reacción ante los cambios.

Cuando hay sugerencias del cliente interno se llevan a cabo, pero normalmente los directivos no se enteran. El cliente interno tiene la posibilidad de realizar nuevas ideas siempre y cuando no rebase cierto costo. Creemos que se debe premiar la iniciativa.

En cuanto al cliente externo, si se trata de la empresa las mejoras se realizan inmediatamente porque la empresa aporta lo necesario para su ejecución. Con el comensal es diferente, porque a veces se consideran las sugerencias y a veces no; el problema radica en que el comensal normalmente no aporta sugerencias y es importante fomentarlo.

Las mejoras que el cliente externo ha propuesto son notadas en seguida, pero depende de los recursos y capacidad que se tenga para responder a sus sugerencias. Principalmente la respuesta no se lleva a cabo, porque es un mercado cautivo y depende de la disposición del personal.

No existe una filosofía de mejora en la empresa. Sólo existe la voluntad de mejora por parte del supervisor. El gerente general sabe que tiene mucho que mejorar y procura constantemente innovar.

La mejora continua se dará en la medida que todos los elementos de la entidad de servicio, se vigilen para dar siempre un mejor servicio al cliente.

La filosofía de mejora continua no es otra cosa más que evaluar a la entidad de servicio periódicamente, conforme a los cambios del entorno y las necesidades del cliente externos, dando una respuesta rápida.

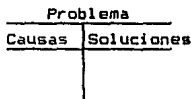
#### H. PROPUESTAS PARA LA CALIDAD EN EL SERVICIO.

Estas propuestas lo que buscan es completar el ciclo de evaluación inicial.

Para continuar el modelo, reevaluación y mantenimiento, se necesita que cada punto sea evaluado en un tiempo determinado y por la gente encargada para eso (especificada en cada punto).

Como en el caso de los comedores industriales el personal no tiene mucha preparación académica, el diagrama causa-efecto se puede modificar exponiendo los problemas en columnas donde se pondrán las posibles causas y las posibles soluciones.

El diagrama puede reducirse a algo parecido a:



Las propuestas de la evaluación son:

1) Establecer comunicación directa con el cliente tanto empresa como comensal. Evitar al máximo la burocracia o el papeleo, ya que la gente normalmente le causa pereza escribir algo, o bien contestar un cuestionario largo.

Se puede tomar en cuenta el factor novedad, es decir promover las sugerencias con alguna campaña específica.

Tratar de que el cliente opine, principalmente el comensal:

-Estableciendo días para las sugerencias.

-Volver vistoso el buzón de sugerencias y que invite a

utilizarlo. Tener material para escribir disponible (figura B).

-El supervisor tiene que salir al comedor a preguntar directamente sobre la comida y el servicio. No esperar a la queja sino adelantarse.

2) El personal tiene que considerar las críticas como sugerencias para mejorar en los aspectos claves (forma de entregar el producto, sugerir algún platillo, atención rápida y eficiente).

3) Tomar en cuenta la dignidad de las personas para ofrecer con el servicio la calidad que merecen como personas únicas e irrepetibles.

4) Cumplir con el objetivo de que el tiempo de comida sea un tiempo de descanso para el comensal, evitando ruidos de la cocina y con un trato amable.

5) Estandarización en la elaboración de los platillos, actualizando la base de datos que hay sobre los ingredientes y la forma de preparar los alimentos. La actualización la deben de hacer en reuniones con una persona especializada en la elaboración de platillos, en este caso el dietista y las cocineras.

Las hojas de planeación deben ser realmente una guía para el personal de cocina. Con esto también se logra eliminar la revisión por parte de la cocinera y el supervisor.

6) Las hojas de información de menús tienen que ser claras para cualquier persona, en cuanto al platillo, sus ingredientes, la receta y forma de servirse. Establecer recetarios cíclicos dependiendo del tipo de trabajo y la época del año.

**TU OPINION ES IMPORTANTE PARA MEJORAR !!**

Fecha:

--	--	--

MI SUGERENCIA ES:

---

---

---

ME QUEJO PORQUE:

---

---

LOS FELICITO POR:

---

---

---

---

Si lo deseas puedes escribir:

--	--

Nombre:

Ext.:

**GRACIAS POR AYUDARNOS.****Figura B Papeleta de sugerencias**

7) El producto tiene que tener cierta presentación para que el comensal al sólo verlo, lo apruebe. Tiene que estar en un lugar visible y agradable a la vista.

8) Observamos que la gente prefiere el refresco al agua fresca, sugerimos que se haga con sabores atractivos aunque la fruta sea un poco más costosa y sea presentada en recipientes transparentes.

9) Cambiar el proceso de servicio (Figura 9):

-Ver el menú en el pizarrón ubicado en un lugar visible y con todas las posibilidades, inclusive para enfermos.

-Formarse en la barra, tomar charola y seleccionar el menú.

-El personal de servicio suerte la elección sugiriendo los diferentes platillos.

-Tomar los cubiertos y vaso. Este cambio se propuso para cuidar la presentación de los utensilios, ya que observamos que el vaso y los cubiertos se llenaban de vapor de la comida.

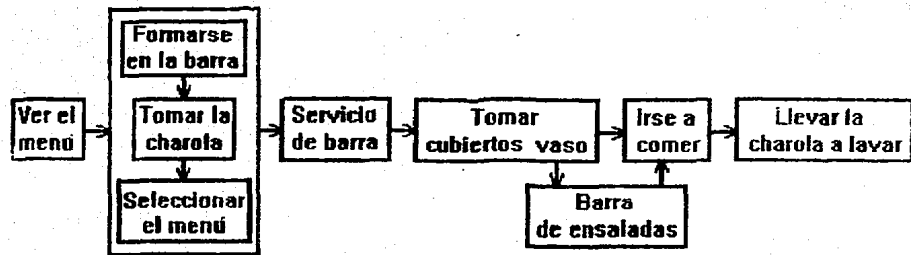
-Si se prefiere se puede ir a la barra de ensaladas.

- Irse a comer.

- Llevar la charola a lavar

10) La dirección tiene que estar involucrada en los procesos de la compañía. Debe tener contacto directo con la empresa y el comensal. Hacer visitas periódicas, no anunciadas, que apoyen siempre al cliente interno. El empleado debe sentir que es parte de un equipo desde la dirección hasta la cochambarrera.

11) Delegar funciones administrativas a otras personas, para no perder de vista la atención al cliente tanto interno como externo. Las funciones a las que nos referimos son a la selección de



**Figura 9 Servicio Propuesto**



personal (delegándolo en el gerente de operaciones), papeleo, trámites, contestar llamadas, archivo, etc. siendo la mejor solución la contratación de una secretaria. La finalidad de esto es tener tiempo disponible para pensar en las mejoras de la compañía.

12) Seguir con un plan de carrera dentro de la empresa. Los comedores mejor atendidos, fueron porque los supervisores comenzaron desde los niveles más bajos.

13) Capacitación inicial más completa, poniendo claro que el objetivo de la empresa es satisfacer al comensal. La capacitación inicial debe consistir en un programa de inducción a la compañía (conocimiento de la empresa, seguimiento de recetas, manejo de material de trabajo, técnicas de atención al cliente).

14) El programa de capacitación continua consistirá:

-*Supervisor*: Teorías de calidad en el servicio, evaluación de proveedores, manejo de personal, trato con los clientes, en pocas palabras darle un sentido humanístico y crítico.

-*Cocineras*: Seguimiento de nuevas recetas y procedimientos; hacer ver que cada platillo es distinto en su elaboración.

-*Ayudantes de cocina en general*: Alfabetización, trato de personas, administración de recursos para evitar desperdicios.

15) Revisar que los pasos a seguir estén bien especificados en las recetas.

16) Incentivar económicamente al cliente interno cuando sus sugerencias impliquen realmente una mejora para el comedor.

## 17) Dar valor agregado en cada comedor:

- Establecer tiempos de preparación del comedor para crear siempre un ambiente limpio y agradable. El tiempo de preparación adecuado es de quince minutos por cada hora de servicio y con dos personas que hagan esa preparación. Al referirnos a preparación es a la limpieza de las mesas y limpieza general del comedor. Por otro lado otras personas deben de surtir el área de servicio con alimentos suficientes para atender al siguiente grupo de comensales.

- Distribución de utensilios (cubiertos) adecuada, evitando que la presentación de los mismos decaiga. Al final de la barra de servicio y fuera del alcance de vapor de comida o algún elemento que los ensucie.

- Presentación de los platillos de forma adecuada y que invite al consumo. Servir los platos sin chorrearlos y con la guarnición bien colocada.

- Flexibilidad en la mezcla de guisado y guarnición. Lo importante es lo que quiere el comensal, no lo que se establece por regla.

- Estar atentos cuando un platillo es del agrado de la mayoría para plantearlo en los otros menús, evitando la excesiva repetición.

- Tener suficientes alimentos para satisfacer la demanda de cada turno evitando retrasos en el servicio. (Sugerimos tener dos charolas, así mientras se sirve de una, la otra se está surtiendo)

- El personal de barra debe de ser un perfecto vendedor que invite al comensal a consumir los platillos y le sugiera las posibles opciones.

- Cuidar que los platillos vayan acorde a la temporada, trabajo desempeñado y edad de los comensales.

- Tener en lugar visible el menú del día y que el comensal esté enterado de las opciones en casos especiales (enfermedad).

- Cuidar que la temperatura sea la apropiada, es decir un poco superior a la de consumo, para que cuando el comensal tenga que consumirlos estén en la temperatura de consumo.

- Evitar que la comida tenga un aspecto grasoso o mal cocido.

- Variedad en los postres, no porque uno guste una vez hay que dar siempre el mismo.

- El agua tiene que ser con buen olor y sabor. En recipientes adecuados para evitar impurezas (Evitar jarras de plástico). Dar variedad en las aguas y de sabores que agraden a la mayoría de la gente.

- Personal capacitado para dar un servicio uniforme: que nunca varíe bajo ninguna circunstancia.

- Tratar de resaltar días especiales (Día de la secretaria, aniversario de la empresa, etc.), con detalles poco costosos.

- Al entregar la charola en el área de lavado o a la salida ofrecer un dulce.

- Ofrecer café.

18) Hacer notar al cliente tanto interno como externo que sus sugerencias son tomadas en cuenta con acciones concretas: diciéndole directamente al interesado, publicándolo en un cartelón, felicitándolo públicamente.

19) Fijar periodos de evaluación de la empresa para evitar el acostumbramiento. Sugerimos cada 6 meses.

20) Implantar una filosofía de mejora continua, aprovechando todas las oportunidades para hacer notar la forma de implementar mejoras en todos los niveles.

## CONCLUSIONES

La empresa de negocios es una unidad de recursos humanos, materiales y administrativos. El conjunto de estas tres partes, tiene que estar perfectamente coordinado para lograr el objetivo principal que es la obtención de un beneficio económico satisfaciendo una necesidad.

De este objetivo se derivan otros que definen a la empresa de negocios. La empresa tiene que generar, a largo plazo, ganancias, satisfaciendo una necesidad de la sociedad y creando satisfacción en el trabajador por su actividad.

Para lograr la continuidad, y más en una situación de libre mercado, hay que evaluar a la empresa constantemente en base a sus competidores, tanto actuales como potenciales; la fuerza que tienen los proveedores y los compradores, así como los posibles productos sustitutos.

Hay que conocer la fuerzas y debilidades, amenazas y oportunidades. Al tener esta información se puede establecer la estrategia a seguir.

Cuando existen pocos competidores, con precios estándar o con dificultades para crear un liderazgo en costos, la mejor estrategia es buscar la diferenciación de nuestro producto o servicio. La diferenciación se puede lograr con la calidad en el servicio.

Hay que considerar a todas las empresas como empresas de servicio, en donde cada parte es una entidad cliente/proveedor interno hasta llegar al consumidor final.

La calidad en el servicio busca que el cliente este siempre satisfecho pero con un valor agregado que lo vuelva adicto a nuestro producto o servicio.

El valor agregado es el efecto sorpresa; el detalle inesperado. Tiene que ser cambiado constantemente y muchas veces no se necesita pensar mucho para intuir el detalle exacto. Puede ir desde la amabilidad con que se entrega el producto o servicio, hasta algo costoso como una garantía de entrega.

Lo primero es cambiar la mentalidad de servicio. Cambiar el lema: "tratar a la gente como nos gustaría ser tratados" a "tratar a la gente como le gustaría ser tratada".

El modelo de calidad en el servicio busca la total satisfacción del consumidor final, estableciendo comunicación directa y confiable entre todas las partes que forman el proceso de servicio.

Este modelo se compone de tres partes interrelacionadas: cliente externo, entidad de servicio y proveedores.

El sistema a seguir es evaluar las necesidades del cliente externo; comparar si con nuestros productos y procesos actuales, así como el compromiso de la dirección y del cliente interno satisfacemos esas necesidades; analizar a nuestros proveedores y ver qué ofrece la competencia que nuestra compañía no ofrece; implantar mejoras, respondiendo al cliente con lo que el quiere y darle un valor agregado.

El punto importante es el compromiso de la dirección; tiene que fomentar la filosofía de mejora y ser un apoyador para el cliente interno, así como estar abierto al cambio.

Tanto la evaluación de la empresa como la generación de valor agregado tiene que ser constante.

La aplicación de un modelo de calidad en el servicio en una compañía de comedores industriales busca aterrizar los conceptos teóricos de un modelo a una empresa en específico.

Muchas veces los modelos de calidad en el servicio no nos dan un enfoque práctico y quedan sin aplicación.

La compañía de comedores industriales, es una empresa que busca continuamente una alta competitividad dentro de su mercado, principalmente por que existen pocas empresas dedicadas a este servicio.

El éxito en la aplicación dependió del interés del dueño por mejorar y buscar nuevos mercados. No hay que olvidar que la mejor publicidad son nuestros propios clientes.

El paso inicial para mejorar la calidad en el servicio en esta compañía, es el aprovechamiento de su sistema de cómputo estableciendo estándares; capacitar a la gente para seguir esos estándares y conscientizar sobre la calidad en el servicio.

El valor agregado inicial lo dieron implícitamente los clientes físicos (comensales), en cuanto a presentación y extra solicitado.

Mejorar la comunicación con el cliente, tanto interno como externo, para que sugiera y se sienta en un mejor ambiente.

Apoyo personal de la alta dirección con los empleados; que se den cuenta que el director general está involucrado en este sistema de mejora.

Lo más importante es establecer periodos de evaluación y seguir el ciclo de calidad en el servicio todo el tiempo.

Lo principal es mantener la idea de que la calidad en el servicio es lo que nos va a dar una diferenciación no sólo para obtener beneficios económicos, sino que resalta la dignidad de la persona, tanto del que ofrece el servicio como el que lo está recibiendo.

El éxito radica en estar conscientes de que nuestro cliente, tanto interno como externo son importantes para la continuidad de nuestra compañía.



## BIBLIOGRAFIA

CROSBY, Philip B. La calidad no cuesta.  
México CECSA 1987

DEMING, W. Edwards. Calidad, Productividad y Competitividad  
Madrid. Editorial Díaz de Santos 1989.

GINEBRA, Joan y ARANA de la Garza, Rafael. Dirección por Servicio  
México. McGraw-Hill 1992

ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el control total de Calidad?  
Colombia. Editorial Norma 1986

JURAN, J.M. Juran y el liderazgo para la calidad.  
Madrid Ed. Díaz de Santos 1990

JURAN, J.M. Juran y la planificación para la calidad.  
Madrid Ed. Díaz de Santos 1990

KOTLER, Philip. Marketing  
México, Prentice Hall 1989 3a edición

LLANO, C. Carlos Análisis de la acción directiva.  
México. Limusa 1982

PICAZO Manríquez, Luis R. y MARTINEZ Villegas, Fabián. Ingeniería de Servicios. México McGraw-Hill 1991 Segunda edición

PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva  
México CECSA 1992

REYES, Ponce Agustín Administración de empresas  
México. Ed. Limusa 1986

VALDIVIA, Guzmán Isaac. Humanismo trascendental y desarrollo  
México. Ed Limusa 1985