

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL



“AUDITORIA DE CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN CADENA DE RESTAURANTES
DE COMIDA RAPIDA EN EL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR” CASO
ILUSTRATIVO.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

ARIAS MALDONADO, ANGÉLICA ROSALBA
COREAS LUNA, NESTOR EDGARDO
SÁNCHEZ MENJIVAR, ERIKA YAMILETH

DOCENTE ASESOR:

LIC. EDWIN DAVID ARIAS MANCIA

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO (A) EN MERCADEO INTERNACIONAL

ABRIL 2016

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector Interino: Lic. Luis Argueta Antillón.

Vicerrector Administrativo Interino: Ing. Carlos Villalta.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Lic. Nixon Rogelio Hernández.

Vicedecano: Lic. Mario Wilfredo Crespín Elías.

Secretario: Msc. José Ciriaco Gutiérrez Contreras.

Administrador Académico: Lic. Edgar Medrano.

Coordinador de la Escuela de Mercadeo Internacional : Lic. Miguel Pineda.

Docente Asesor: Lic. Edwin David Arias Mancía.

Coordinador de Seminario: Lic. Bruno José Alas Castillo.

ABRIL 2016

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a Dios Todopoderoso y nuestra madre la virgen Maria, por su fidelidad, protección y concederme salud, trabajo, dedicación al estudio, fuerza, perseverancia y haber culminado mi carrera; a mi madre Albertina Luna y abuelita Francisca Luna por su apoyo incondicional y sacrificios realizados para cumplir esta meta; en especial a mi esposa Lucia Eliseth de Coreas por su amor, motivación y apoyo en toda mi formación académica profesional, a mi pequeña princesa Tiffany Gisselle Coreas por ser la luz que ha iluminado mi camino, ha sido mi inspiración para luchar contra el cansancio de día a día y cumplir uno de nuestros sueños y metas. A mis hermanos Miguel y Daniel Luna les dedico este triunfo con todo mi amor. Mis compadres, tios, primos, cuñadas/os y sobrinos que siempre estuvieron pendientes de mí, en este proceso de muchas pruebas, paciencia y determinación que pude cumplir con dedicación personal y profesional. Agradecido por el apoyo de mis compañeras de trabajo de grado Yamileth Sánchez y Rosalba Arias, a todas las personas que abonaron y nos brindaron su tiempo en la investigación y a todos mis amigos y colegas. Sin dejar de lado por ser una gran persona, muy importante y en especial un gran amigo el docente y asesor Lic. Edwin Arias Mancía que tuve la oportunidad de recibir cátedras muy importantes en nuestra carrera y en ningún momento dudó en brindarnos su apoyo y tiempo para la elaboración de este trabajo de grado.

Nestor Edgardo Coreas Luna

De manera especial a Dios por permitirme llegar a la meta propuesta, por cada momento difícil y por cada triunfo que me enseñó a valorarlo cada día más, a mis padres por ser las personas que me acompañaron durante todo el trayecto estudiantil y de mi vida; por cada consejo, por darme siempre las palabras de aliento cuando sentía que desmayaba, a mis hermanos quienes me han acompañado durante este camino para convertirme en una profesional, y en especial a mi hermana Kenia por su apoyo en todos los sentidos tanto económico como emocionalmente, a mi esposo, por darme ánimos de seguir adelante, a mi hijo por ser la inspiración, a mis padrinos por siempre estar ahí cuando los necesito, a mis amigos Yamileth y Néstor, por su apoyo y

compresión incondicional, por lo cual logramos llegar hasta el final del camino, a mi asesor de tesis, licenciado Edwin Arias, por su tiempo y dedicación, y por contribuir en el desarrollo de mi formación profesional.

Angélica Rosalba Arias Maldonado

En primer lugar, le doy gracias a Dios, por ser mí guía, mi fortaleza y por concederme culminar una etapa más de mi vida con éxito; les agradezco infinitamente a mis padres Tomas Sánchez y Elva Menjivar de Sánchez, por la oportunidad de brindarme una buena educación; por sus esfuerzos, por su apoyo y amor incondicional. Este logro se los dedico a ellos.

A mis hermanas, por estar siempre presentes en todos los instantes que lo necesite. Y a mi hijo Adam Percy, por ser mi inspiración; Gracias a Edilberto López, por su amor y apoyo en todo momento.

A nuestro docente asesor, por compartir sus conocimientos y por brindarnos sus consejos; Y a mis compañeros de tesis Néstor Coreas y Rosalba Arias, por la dedicación en este proceso y por todas las experiencias compartidas.

Erika Yamileth Sánchez Menjivar

ÍNDICE

Contenido

RESUMEN.....	i
CAPITULO I	1
I. MARCO TEORICO SOBRE SERVICIO AL CLIENTE, AUDITORIA DEL SERVICIO, RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA.	1
A. Generalidades del servicio y servicio al cliente.	1
1) El servicio.	1
2) Características de los servicios.	1
3) Triángulo del marketing de los servicios.	3
4) Las 7 P's de los servicios.	4
5) Administración de la calidad del servicio.	6
6) La estrategia del servicio.	8
7) El servicio al cliente.	8
7.1) Satisfacción de los empleados y de los clientes.	9
8) Gestión de la calidad de servicio.	10
9) Gestión de las expectativas del cliente.	11
10) Factores determinantes de la calidad del servicio.	12
B. Auditoria del servicio al cliente.	12
1) Auditoria.	13
2) Auditoría del servicio al cliente.	14
3) Elementos fundamentales de la auditoria de servicio.	15
4) Características de la Auditoría del Servicio.	16
5) La Auditoria de calidad del servicio y la calidad total.	16
6) Índices que se evalúan en la Auditoria.	17
7) Herramientas de medición de la auditoría de calidad del servicio	19
8) Herramientas de control de los servicios.	20
C. Marco historico.....	22
1) Antecedentes de los restaurantes	22
2) Origen de los restaurantes de comida rápida.	23
3) Características de los restaurantes de comida rápida.	25

4) Antecedentes de la asociación de restaurantes de El Salvador (ARES).....	26
D. Marco legal.....	27
1. Código de salud.....	28
2. Código de Comercio.....	32
3. Ley de Impuesto sobre la renta.....	35
4. Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios: Impuesto al valor agregado (IVA).....	42
E. Marco conceptual.....	45
CAPITULO II	55
GENERALIDADES DEL SECTOR DE CADENA DE RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR, DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO, INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS, TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	55
A. Analisis situacional.....	55
1. Generalidades del sector del sector de restaurantes de comida rápida.....	55
1.1 Pollos Real.....	56
1.2 Pollo Campestre.....	58
1.3 Pizza Hut.....	60
1.4 Burger King.....	63
1.5 Wendy´s.....	65
1.6 Biggest.....	67
1.7 McDonald´s.....	69
1.8 Descripción del diagnostico Foda del sector de cadenas de restaurantes de comida rapida.....	72
2. Identificación del problema.....	73
3. Formulación del problema.....	74
4. Enunciado del problema.....	74
5. Conclusiones del diagnostico del sector de cadenas de restaurantes de comida rápida.....	74
6. Recomendaciones del diagnóstico del sector de cadenas de restaurantes de comida rápida.....	75
B. Investigacion de campo.....	76
1. Diseño de la investigación.....	76
2. Objetivos de la Investigacion	76

2.1	Objetivo General.	76
2.2	Objetivos Específicos.....	76
3.	Fuentes de Investigación a utilizar	77
3.1.	Datos primarios	77
3.2.	Datos secundarios	78
4.	Tipo de enfoque:.....	78
5.	Metodología de la Investigación	79
6.	Tipo de investigación	79
7.	Unidades de análisis:	79
7.1	Tipo de muestreo.....	80
8.	Determinación del universo y marco muestral.	80
8.1	Universo.....	80
8.2	Calculo de la muestra.....	81
9.	Instrumento y técnicas de investigación.....	86
10.	Ficha de investigación.	86
11.	Diseño del instrumento de recolección de datos.....	87
12.	Análisis e interpretación de los resultados.....	93
13.	Estudio de las cadenas de restaurantes por el método de la observación.	136
C.	Conclusiones y recomendaciones del capítulo II	138
1.	Investigación de campo.....	138
2.	Conclusiones generales y recomendaciones del capítulo II.	140
	Introducción del capítulo III	144
	Resumen	145
	CAPITULO III	146
	PROPUESTA DE UN PLAN DE FIDELIZACION DE CLIENTES PARA LA CADENA DE RESTAURANTES DE COMIDA RAPIDA	146
	POLLO CAMPERO	146
A.	Descripción de la propuesta.....	152
1.	Importancia de la propuesta.....	152
2.	Alcance de la propuesta	152
B.	Esquema general del plan de fidelización de clientes.....	153
	Etapa I: marco general del plan de fidelización.....	154

1. Antecedentes de la empresa en estudio	154
2. Diagnóstico Foda de la empresa en estudio	156
3. Objetivos del plan de fidelización.	158
4. Definición del público objetivo:.....	158
Etapa II: Desarrollo del plan de fidelización	160
Fase 1. Ventajas para la empresa.	160
Fase 2. Ventajas para los clientes participantes.	161
Fase 3. Costos de participación:	162
Fase 4. Tipo de plan de fidelización:	162
Fase 5. Definición de sistemas informáticos:	162
Fase 6. Acciones a incorporar	163
Etapa III. Plan para mejorar los procesos	174
1. Retención de clientes.	174
2. Servicio al cliente.	176
3. Gestión de recuperación.	178
Etapa IV: Estrategias de comunicación.....	179
1. Canales de comunicación.	179
2. Soporte que se utilizara.....	184
3. Segmentación de la Comunicación.....	190
Etapa V: Ejecucion y gestion	190
1. Asignación de recursos:.....	190
2. Recurso tecnológico:.....	190
3. Recurso Financiero:	191
4. Construcción de equipo:	192
5. Cronograma de actividades de plan de fidelización.	192
CONCLUSIONES DE CAPITULO III	194
RECOMENDACIONES PARA LA CADENA DE RESTAURANTES	195
DE POLLO CAMPERO.....	195
Bibliografía.....	196

Indice de Figuras.

Figura 1. Triángulo del marketing de los servicios.	4
Figura 2. Área de distribución normal estandar	81
Figura 3. Principales diferencias entre los enfoques de marketing tradicional y relacional.	148
Figura 4. Etapas del Plan de Fidelización.....	153
Figura 5. Escala de fidelización de clientes.....	159
Figura 6. Ciclo del servicio en cadena de restaurantes.....	177
Figura 7. Imagen que se utilizará en página WEB.....	184
Figura 8. Comunicación directa con los clientes.....	185
Figura 9. Imagen de correo electrónico que se enviará a los clientes.....	186

Indice de Tablas.

Tabla 1. Directorio de restaurantes de El Salvador.....	27
Tabla 2. Depreciación de maquinaria o bienes muebles usados.....	39
Tabla 3. Porcentajes maximos permitidos de depreciación.....	39
Tabla 4. Gastos deducibles para el cálculo de la renta.....	42
Tabla 5. Análisis foda de Pollo Real.	58
Tabla 6. Análisis foda de Pollo Campestre.....	60
Tabla 7. Análisis foda de Pizza Hut.	62
Tabla 8. Análisis foda de Burger King.....	64
Tabla 9. Análisis foda de Wendy´s.....	66
Tabla 10. Análisis foda de Biggest.....	69
Tabla 11. Análisis foda de Mc Donald's.....	71
Tabla 12. Análisis foda del sector de cadenas de restaurantes de comida rapida.....	72
Tabla 13. Sucursales de las cadenas de restaurantes de comida rápida en el área metropolitana de San Salvador.....	83
Tabla 14. Determinación de muestra para clientes externos de restaurantes de comida rápida en el área metropolitana de San Salvador.....	84
Tabla 15. Determinación de muestra para gerentes y clientes internos (empleados) de restaurantes de comida rápida en el área metropolitana de San Salvador.....	85

Tabla 16 Listado de objeciones que se pueden presentar en los restaurantes de Pollo Campero.	176
Tabla 17. Cronograma de actividades de Plan de Fidelización en cadena de restaurante de Pollo Campero.....	193

Indice de Anexos

Anexo 1. Tabla de distribución normal estándar	199
Anexo 2. Cronograma de Actividades	200

RESUMEN

El presente trabajo de grado titulado “Auditoria de calidad del servicio al cliente en cadena de restaurantes de comida rapida en el area metropolitana de San Salvador” caso ilustrativo; tiene como finalidad realizar una auditoría de calidad de servicio al cliente con el fin brindar una herramienta mercadologica y así de esta manera construir una ventaja competitiva y la mejora de la satisfacción del cliente. Con la elaboración de este trabajo de grado se ofrecerá, índices de satisfacción de los clientes en cuanto a la infraestructura, imagen corporativa, aspectos comerciales, productos, procesos internos, recursos humanos además de estrategias encaminadas a la mejora del servicio.

Luego se justifica el proyecto de investigación según su practicidad, relevancia y su importancia dentro del mercadeo. Se muestra en el marco teórico, toda la información que contribuya al conocimiento, entendimiento y comprensión del tema en estudio para posteriormente abordar los objetivos que guían la investigación. Dentro de la metodología de investigación se presentan su propósito o finalidad, amplitud y profundidad, tipo de investigación, diseño de la investigación, determinación de la muestra, fuentes de datos, procedimiento para la recolección y procesamiento de datos para realizar posteriormente la propuesta, los instrumentos y técnicas a utilizar, debido a que se recolectará información exacta sobre la satisfacción de los clientes y su percepción hacia las empresas en estudio, los gustos y necesidades de éstos para formar un perfil del consumidor con el fin de que los esfuerzos que se realicen sean orientados para la prestación de un servicio de comida, y de esta manera diferenciarse ante la competencia.

En el segundo capitulo trata la investigación de campo relacionada directamente con la auditoria de calidad de servicio al cliente, la cual se mide dentro del área de mercadeo, utilizado los instrumentos con el fin de medir la satisfacción del cliente en el momento de verdad, la investigación se desarrolla en las cadenas de restaurantes de comida rápida ubicadas en el área metropolitana de San Salvador.

El contenido de este capitulo está comprendido por planteamiento del problema, su enunciado, la descripción del F.O.D.A. general y por cada cadena de restaurantes, objetivos de la

investigación, metodología utilizada para la recolección de información para la cual se utilizó dos herramientas: prueba piloto y la encuesta para ser implementada tanto a los gerentes y empleados de los restaurantes y para medir el momento de verdad a los clientes de éstos restaurantes; posteriormente se muestra la tabulación de la información en donde se refleja los datos para dar a mostrar los resultados de las encuestas a los objetos de estudio; luego se realiza las conclusiones y recomendaciones las cuales son elaboradas conforme a los resultados de los datos obtenidos.

En el tercer capítulo contiene el plan de fidelización, donde el objeto es apoyar a la cadena de restaurante de Pollo Campero a contrarrestar el pronunciado y generalizado declive de la lealtad de los clientes; el análisis de las principales causas de esta tendencia indica que el declive de la lealtad se debe, en gran parte, a causas estructurales entre las cuales destaca la dificultad de conseguir una diferenciación verdadera, producida por la competencia de restaurantes de comida rápida en el área metropolitana de San Salvador.

El plan de fidelización el cual consiste en establecer vínculos duraderos entre los clientes y la empresa contribuyendo a la creación de una diferenciación en el tiempo a través del desarrollo de los aspectos relacionales CRM; ésta apuesta por un plan de fidelización relacional que esté basada en el análisis de los estudios previos sobre el efecto de la interacción entre los incentivos económicos (como lo son los descuentos) y los aspectos emocionales e instintivos; un plan de fidelización es una estrategia de marketing establecida por las empresas con el propósito de premiar el comportamiento de compra de sus clientes, lo que produce en ellos un sentido de lealtad y fidelidad hacia la empresa; este tipo de programas ofrece acceso a descuentos, premios o cualquier otro tipo de beneficio que logre afirmar su compromiso con la marca.

Finalmente se presenta la bibliografía, que comprende los libros de texto, revistas, tesis, páginas web, entre otras, consultadas para el proyecto de investigación. Se incluye una propuesta de los instrumentos a utilizar, es decir, la guía de preguntas para desarrollar las encuestas, la clisa, el cliente incógnito y la observación “in situ” con el objetivo de obtener toda la información pertinente para resolver la problemática en estudio. Las gráficas, tablas y demás elementos visuales que facilitan la comprensión y entendimiento del tema serán abordadas en los anexos.

CAPITULO I

I. MARCO TEORICO SOBRE SERVICIO AL CLIENTE, AUDITORIA DEL SERVICIO, RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA.

A. Generalidades del servicio y servicio al cliente.

1) El servicio.

El atributo que contribuye fundamentalmente a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto ó servicio que reciben; para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer todas sus necesidades y expectativas.

El servicio es el conjunto de presentaciones que el cliente espera además del producto o servicio básico, como el precio, la imagen y la reputación del mismo; estos se encaminan a buscar y responder a las necesidades del cliente; la clasificación de un servicio no siempre es evidente, en algunos casos los servicios se comercializan en conjunto con los bienes; prácticamente todos los servicios requieren bienes de apoyo, y los bienes requieren servicios de apoyo, “los servicios se consideran como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción diseñada para brindar a los clientes satisfacción de deseos ó necesidades.”¹

Philip Kotler en su libro: dirección de marketing, “define el servicio como: cualquier acción o función que una parte ofrece a otra, es esencialmente intangible, y no implica tener propiedad sobre algo, su producción podría estar vinculada o no a un producto físico.”²

2) Características de los servicios.

Los bienes que produce una organización pueden ser, según su contenido, de dos clases: tangibles e intangibles. Los bienes tangibles suelen conocerse con el nombre de productos, son objetos físicos cuya utilización por el cliente satisfacen una necesidad. Los bienes

¹ William J. Stanton, (2007) Fundamentos de Marketing (14 ed.) México: McGraw Hill Interamericana. Pág. 301

² Kotler, Philip y Keller, Kevin. (2012) Dirección de Marketing. (14 ed.) México: Pearson Educación. Pág 378.

intangibles se denominan, generalmente como servicios; son inmateriales tratándose de actos que recibe el cliente mediante los que satisface sus necesidades.

Independientemente de que una empresa produzca bienes tangibles o servicios suelen acompañar la entrega de unos u otros con un conjunto de prestaciones agregadas a la principal.

El marketing de los servicios lucrativos y no lucrativos comprende los mismos elementos básicos que el marketing de bienes, ya sea que su enfoque esté en los bienes o en los servicios, toda empresa debe primero definir y analizar sus mercados, identificar segmentos y elegir metas; atender la mezcla coordinada de marketing: la oferta de bienes o servicios, la estructura de precios, el sistema de distribución y las actividades promocionales; sin embargo, algunas diferencias importantes entre los bienes y servicios influyen en estas decisiones de marketing, las características más importantes de los servicios son:

- **Intangibilidad:** “como los servicios son intangibles, es imposible que los clientes prospectos prueben, degusten, toquen, vean, oigan o huelan, un servicio antes de comprarlo.”³ Por ejemplo, hasta que no se ven todos los canales que brinda una empresa de cable, no se sabe si cumplen las necesidades, canales de deporte, infantiles, películas etc.
- **Inseparabilidad:** en vista que muchas veces el cliente también está presente, la interacción entre el proveedor y el consumidor es una de las características especiales del marketing de servicio; “los bienes físicos son fabricados, inventariados, distribuidos, y posteriormente consumidos, en cambio los servicios generalmente son producidos y consumidos de manera simultánea”.⁴
- **Heterogeneidad:** para una empresa de servicios, o incluso para un vendedor individual de los mismos, es difícil, si no imposible, estandarizar el producto; cada unidad de servicio es un tanto diferente de otra del mismo servicio, debido al factor humano en la producción y la entrega; para compensar la heterogeneidad, las empresas de servicios

³ William J. Stanton, (2007) Fundamentos de Marketing (14 ed.) México: McGraw Hill Interamericana. Pág. 304.

⁴ Kotler, Philip y Keller, Kevin. (2012) Dirección de Marketing. (14 ed.) México: Pearson Educación. Pág 359.

deben prestar atención a las etapas de planeación de producto e implantación de sus programas de marketing; desde el principio, la administración tiene que hacer todo lo posible por asegurar la uniformidad de calidad y mantener niveles de control elevados.

- **Carácter perecedero:** “los servicios son sumamente perecederos porque la capacidad existente no se puede guardar o mandar a inventario para uso futuro.”⁵ sencillamente se pierden para siempre, por tanto, no es un problema cuando la demanda de un servicio es constante, pero si la demanda es cambiante es ahí donde puede causar problemas; por ese motivo, el servicio se cataloga como perecedero y este es una de las causas de problemas equilibrar la demanda con la oferta.

3) Triángulo del marketing de los servicios.

El triángulo del marketing de servicios muestra tres grupos relacionados entre sí, que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios, los principales participantes se encuentran en las tres vértices de los ángulos: la empresa, los empleados o proveedores del servicio y los clientes.

Entre los tres vértices del triángulo existen tres tipos de marketing, que se relacionan entre sí y permiten la dinámica de los servicios: marketing interno, marketing externo, y marketing interactivo.⁶

Marketing externo: se refiere a todas las gestiones que la empresa realiza y que van dirigidas al consumidor; es decir, la relación que la empresa tiene directamente con el cliente; en éste punto cabe mencionar todas aquellas actividades que tiene que ver con la promoción, divulgación de los servicios, publicidad, etc.

Marketing interno: se encarga de mantener motivado a la persona, es una relación totalmente interna de la empresa; es decir, empresa - empleado, es de suma importancia porque es en éste punto donde se deben mantener los estándares altos, claros, estables y consistentes para brindar un servicio de calidad; es trabajo de la empresa ayudar a sus

⁵ William J. Stanton, (2007) Fundamentos de Marketing (14 ed.) México: McGraw Hill Interamericana. Pág. 305

⁶ Kotler, Philip y Keller, Kevin. (2012) Dirección de Marketing. (14 ed.) México: Pearson Educación. Pág 365.

empleados a entender, conocer y hacer creer a su personal en el servicio que brindan, para que ellos puedan transmitir y brindar un servicio que supere cualquier expectativa de los clientes.

Marketing interactivo: es el que se ocupa que los consumidores sigan comprando y adquiriendo el servicio una y otra vez, es la parte del desarrollo del servicio donde se deben cumplir las expectativas de los clientes y las promesas que se formulan, es por esto que el vértice es llamado empleados o proveedores; son ellos quienes están de cara a los clientes en el caso de los restaurantes son los meseros, y sobre quienes cae la responsabilidad de brindar un servicio de calidad.

Figura 1. Triángulo del marketing de los servicios.



Fuente: Kotler, Philip y Keller, Kevin. (2012) Dirección de Marketing. (14 ed.) México: Pearson Educación. Pág 365.

4) Las 7 P's de los servicios.

El marketing de servicios a diferencia del marketing enfocado a productos donde se estudian los cuatro elementos estratégicos básicos: producto, precio, plaza y promoción se diferencia por utilizar un agregado en el desempeño de los servicios donde se habla de elementos del producto, lugar y tiempo, precio y otros costos para el usuario, y promoción y educación.

a) Elementos del producto: los productos de servicios constituyen el núcleo de la estrategia de marketing de una empresa, si un producto está mal diseñado, no creará un valor para los clientes, incluso si las P's restantes están bien ejecutadas; la planeación de la mezcla de marketing inicia con la creación de un concepto de servicio que ofrezca valor a los clientes meta y que satisfaga mejor sus necesidades que las alternativas de la competencia.

b) Plaza, lugar y tiempo: la entrega de elementos de productos a clientes implica decisiones sobre donde y cuando deben entregarse, así como los canales apropiados, pudiéndose incluir canales físicos ó electrónicos (ó ambos) dependiendo de la naturaleza del servicio; el uso de servicios de planeación de mensajes y de Internet permite que los servicios basados en la información sean entregados en el ciberespacio para ser recuperados en el lugar y en el momento más convenientes para los clientes.

c) Precio y otros costos para el usuario: representan las perspectivas afines de la empresa de servicios y sus clientes, al igual que el valor del producto; para los proveedores, la estrategia de fijación de precios es el mecanismo financiero a través del cual se genera el ingreso, con el fin de compensar los costos del encuentro del servicio y crear un excedente de ganancia; la estrategia de fijación de precios es muy dinámica, porque los niveles de estos se ajustan con el paso del tiempo de acuerdo a factores tales como el tipo de cliente, el momento y el lugar de entrega, el nivel de la demanda y la capacidad disponible; los clientes, en contraste, consideran el precio como una parte fundamental de los costos, los cuales deben pagar para obtener los beneficios deseados.

d) Promoción y Educación: qué se debe decir a los clientes actuales y a los potenciales del servicio, ningún programa de marketing puede tener éxito sin comunicaciones efectivas, es por eso que es fundamental proporcionar la información y persuadir a los clientes meta de los méritos de una marca o producto de servicio en particular y animarlos a actuar en momentos específicos.

e) Proceso: los gerentes inteligentes saben que, en lo que se refiere a los servicios, la manera en la que una empresa hace su trabajo; los procesos mal diseñados provocan una entrega de servicios lenta, burocrática e ineficiente, pérdida de tiempo y una experiencia

decepcionante; además, dificultan el trabajo del personal que tiene contacto con el cliente, lo que da como resultado una baja productividad y una mayor probabilidad de que el servicio fracase.

f) Entorno físico: la apariencia de la infraestructura, el mobiliario, los uniformes del personal, los letreros, los materiales impresos y otras señales visibles ofrecen evidencia tangible de la calidad del servicio; las empresas de servicio deben manejar la evidencia física con cuidado, porque ejerce un fuerte impacto en la impresión que reciben los clientes.

g) Personal: independientemente de los avances tecnológicos, muchos servicios siempre requerirán de interacción directa entre los clientes y el personal de contacto; la naturaleza de estas interacciones influye de manera importante en la forma en que los clientes perciben la calidad del servicio.

5) Administración de la calidad del servicio.

“La calidad del servicio es particularmente difícil de definir, medir, controlar y comunicar; sin embargo, en el marketing de servicios, para el éxito de una empresa; los proveedores de servicios deben entender dos atributos de la calidad del servicio; en primer lugar, la calidad la define el cliente, no el productor ó el vendedor; en segundo lugar, los clientes evalúan la calidad del servicio comparando sus expectativas con sus percepciones de cómo se efectúa; no hay garantía de que las expectativas serán razonables, ni seguridad alguna de que la percepción del desempeño por parte del cliente se basará en más que una sola experiencia.

En consecuencia, para administrar de manera efectiva la calidad, una empresa de servicios debe:

1. Ayudar a los clientes a formular expectativas.
2. Medir el nivel de expectación de su mercado meta.
3. Mantener uniforme la calidad del servicio o sobre el nivel de expectación.

Las expectativas se basan en la información de fuentes personales y comerciales, en promesas hechas por el proveedor del servicio y en la experiencia con el servicio en particular con otros servicios semejantes; las empresas, a través de sus comunicaciones formales e informales, tienen la oportunidad de influir en las expectativas de los clientes; debido a la intangibilidad de los servicios, los proveedores tienden a exagerar el desempeño.”⁷

“La calidad en el servicio en la empresa tiene tres componentes fundamentales: calidad en el hardware, calidad en el software y calidad humana”⁸, que se describen a continuación:

- **Calidad en el hardware:** son los elementos tangibles, físicos con los que interacciona el cliente para recibir el servicio brindado por la empresa, por ejemplo, instalaciones, equipos, góndolas, vitrinas, etc.
- **Calidad en el software:** es la forma en que la empresa realiza sus operaciones, por ejemplo, procedimientos, procesos, sistemas, entre otros.
- **Calidad humana:** es el elemento más importante y el que interacciona con el cliente directamente; el talento humano, la empresa debe garantizar que su personal desarrolle su trabajo con calidad y en el intervienen sus valores, comportamiento y actitudes.

Es difícil controlar, comunicar, definir y medir la calidad del servicio; sin embargo para el éxito de una empresa es importante el marketing de servicios y la calidad misma del servicio, esta debe entender dos atributos importante de la calidad del servicio:

- Quien define la calidad es el cliente, no el productor.
- Los clientes hacen una evaluación de la calidad del servicio de acuerdo a las expectativas y percepciones de cómo se efectúa.

En la atención al cliente, la calidad representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor agregado con respecto a lo que ofrece el competidor y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa; esto hace que cualquiera de ellas posea

⁷ William J. Stanton, (2007) Fundamentos de Marketing (14 ed.) México: McGraw Hill Interamericana. Pág. 315

⁸ Mario Enrique Uribe Macías, (2010) Gerencia del servicio. (1ra ed.) Bogotá: Ediciones de la U 2010. Pág. 59.

una política de calidad de servicios que sea competitiva y obtenga una clara diferenciación con respecto a lo que hacen otras empresas en el mismo mercado.

6) La estrategia del servicio.

Es una fórmula creativa para brindar un servicio, es una premisa de beneficio muy bien escogida por parte de la empresa que tiene un valor evidente para el cliente y que establece una relación competitiva real para la empresa; es considerada como una idea unificadora que orienta la atención de la gente hacia las prioridades reales del cliente y focaliza a toda la empresa hacia ellas, es el resultado del pensamiento empresarial.

“Una estrategia de servicios es importante por varios motivos además de la capacidad que genera la empresa para satisfacer al cliente, esta se convierte en un elemento para el posicionamiento de la misma, proporciona una dirección uniforme y permite que el personal sepa exactamente qué se espera de ellos y qué es importante para la empresa; la estrategia del servicio es inicialmente un elemento de planeación que luego se convierte en una guía para la acción y para el control empresarial”.⁹

7) El servicio al cliente.

El servicio al cliente es un conjunto de actividades que la empresa brinda para relacionarse con sus clientes y poder satisfacer sus necesidades, siendo esta una de las herramientas del marketing más importante y diferenciadora.

Según el autor Humberto Serna Gómez: el servicio al cliente “es el conjunto de estrategias que una empresa diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes”¹⁰. Desde épocas antiguas, el hombre siempre ha buscado satisfacer sus necesidades mediante lo que éstos producían; con el transcurso del tiempo los consumidores suelen darle mayor importancia a los componentes o atributos intangibles de los productos que adquieren, es decir, a los servicios; esto ha contribuido a que las

⁹ Mario Enrique Uribe Macías, (2010) Gerencia del servicio. (1ra ed.) Bogotá: Ediciones de la U 2010. Pág. 111.

¹⁰ Serna Gómez, Humberto. (1999), Servicio al Cliente: métodos de auditoría y medición (2° Ed.) Bogotá: 3R Editores. Pág. 17.

empresas se orienten hacia la búsqueda de la satisfacción de las expectativas de los clientes como forma de sostener una ventaja en un mercado cada vez más competitivo.

El cliente de una empresa de servicio no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo consume; así, el servicio recibido se convierte en el elemento diferenciador de las empresas respecto a su competencia; la calidad del servicio al cliente juega un papel fundamental, forma parte de las estrategias y las cualidades más difíciles de imitar o copiar por empresas rivales.

El cliente es el centro y objetivo de la acción empresarial; al respecto se plantea según el libro *Gerencia del servicio* (2010) de Mario Enrique Uribe Macías, que es la esencia para construir una empresa y se determina como:

- “La persona más importante en cualquier negocio.
- No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- No es una interrupción de nuestro trabajo, es el objetivo.
- Nos hace un favor cuando llega no le estamos haciendo un favor atendiéndole.
- Es una parte esencial de nuestro negocio no es ningún extraño.
- No es solo dinero en la registradora, es un ser humano como nosotros y merece un trato respetuoso.
- Merece la atención más comedida que se le pueda dar.
- Sin el tendríamos que haber cerrado las puertas.
- No le olvidemos nunca.”¹¹

7.1) Satisfacción de los empleados y de los clientes.

“Las empresas de servicios que alcanzan la excelencia saben que las actitudes positivas de sus empleados promueven una mayor lealtad de los clientes; estimular una fuerte orientación al cliente entre los empleados también puede incrementar su compromiso y la satisfacción que derivan de su trabajo, sobre todo si tienen mucho contacto con los clientes; los empleados se sienten mejor en puestos en constante contacto con el cliente cuando tienen un impulso interno para:

¹¹ Mario Enrique Uribe Macías, (2010) *Gerencia del servicio*. (1ra ed.) Bogotá: Ediciones de la U 2010. Pág. 96.

- Consentir a los clientes.
- Interpretar con exactitud las necesidades de los clientes.
- Desarrollar una relación personal con sus clientes, y
- Brindar un servicio de calidad para resolver los problemas de los clientes.”¹²

Para mantener satisfechos a los clientes y retenerlos, es de vital importancia para las empresas que los empleados que trabajan cara a cara con clientes, se sientan contentos, motivados e incentivados con la empresa, evitando que busquen otro lugar donde cubran sus necesidades; en lugar de ignorar el impacto que los empleados tienen sobre los niveles de satisfacción en los clientes, hay que estimular a los empleados a hacer lo mejor que puedan, ayudando a que la empresa logre el éxito.

Para alcanzar la satisfacción en el cliente los empleados deben construir una relación, haciendo que los clientes vuelvan; para crear esta relación, los trabajadores deben hacer más que simplemente lo mínimo y deben hacer conexiones con los clientes que atienden, esto puede incluir preguntarle a ellos, detalles sobre sus vidas, recordar nombres o sus órdenes comunes, permitiéndoles que el proceso se extienda de una manera placentera, y repita esa experiencia; las empresas no pueden obligar a los empleados a que construyan las relaciones, pero pueden seleccionar a los empleados que parezcan abiertos y deseosos de construirlas.

8) Gestión de la calidad de servicio.

La calidad de servicio de una empresa se pone a prueba en cada encuentro de servicio; si los empleados se muestran aburridos, no pueden responder preguntas sencillas, o conversen mientras los clientes esperan, éstos lo pensarán dos veces antes de volver a hacer negocios con esa empresa.

La conducción y operación de una empresa se requiere de una administración transparente y sistemática; de esta manera se puede lograr el éxito con la aplicación y conservación de

¹²Kotler, Philip y Keller, Kevin. (2012) Dirección de Marketing. (14 ed.) México: Pearson Educación. Pág 364.

un sistema de gestión, para mejorar continuamente el desempeño abordando las necesidades de todas las partes interesadas, cliente y empleados.

9) Gestión de las expectativas del cliente.

Los clientes se forman expectativas de servicio a partir de muchas fuentes, como las experiencias previas, los comentarios de otras personas y la publicidad; en general, los clientes comparan el servicio percibido con el servicio esperado; si el servicio percibido está por debajo del servicio esperado, los clientes se decepcionan; las empresas exitosas agregan beneficios a su oferta para satisfacer a los clientes, deleitarlos; para lograrlo es preciso exceder sus expectativas.

El modelo de calidad de servicio destaca los requerimientos para brindar una alta calidad de servicio; en él se identifican cinco “*brechas*” que provocan el incumplimiento de ese propósito:

- 1. La brecha entre las expectativas del cliente y la percepción de la dirección.** Los directivos de la empresa no siempre perciben correctamente qué desean los clientes; los gerentes de un hotel podrían pensar que los clientes quieren mejor comida, pero éstos podrían estar más preocupados con la atención de las habitaciones.
- 2. La brecha entre la percepción de la dirección y la especificación de calidad del servicio.** Es posible que la dirección esté percibiendo correctamente los deseos del cliente, pero carezca de un estándar de desempeño; los gerentes del hospital podrían indicar a las enfermeras que entreguen un servicio “rápido”, pero sin especificar el significado de esa palabra en minutos.
- 3. La brecha entre las especificaciones de calidad del servicio y la entrega del mismo.** Los empleados podrían estar mal capacitados, no tener habilidades suficientes o no estar dispuestos a cumplir con el estándar; por otra parte, podrían estar sujetos a estándares en conflicto, por ejemplo; dedicar tiempo a escuchar a los clientes y atenderlos con rapidez.

4. La brecha entre la entrega del servicio y las comunicaciones al exterior. Las expectativas del cliente se ven afectadas por las declaraciones que hacen los representantes de la empresa y por sus anuncios.

5. La brecha entre el servicio percibido y el servicio esperado. Esta diferencia ocurre cuando el consumidor percibe un nivel del servicio brindado inferior al esperado, por ejemplo; el paciente podría pensar que recibe un número de visitas de un doctor inferior al que debería recibir de acuerdo con su percepción de la gravedad de su enfermedad, así como a otras informaciones sobre el servicio.

10) Factores determinantes de la calidad del servicio.

Según orden de importancia:

1. Fiabilidad: la capacidad de llevar a cabo el servicio prometido de manera confiable y precisa.

2. Capacidad de respuesta: la disposición a ayudar a los clientes y brindarles un servicio puntual.

3. Seguridad: el conocimiento y la cortesía de los empleados, y su capacidad de transmitir confianza y seguridad.

4. Empatía: la disposición de atender a los clientes de manera cuidadosa e individual.

5. Elementos tangibles: la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación.

B. Auditoría del servicio al cliente.

“Los empresarios a nivel mundial se han dado cuenta de que necesitan cambiar su manera de hacer negocios; estas necesidades comprenden: realizar un mejor trabajo al definir los

requisitos del cliente, contar con un mejor control de sus procesos de manufactura, reunir datos y tomar decisiones basadas en ellos.”¹³

Es posible que las empresas deban de realizar una auditoría interna, de esta manera examinan su propio trabajo, para asegurarse que está operando apropiadamente y efectivamente; sin embargo algunas de las auditorías de esta sección son realizadas por observadores objetivos, externos a la empresa, con el fin de asegurarse de que todos los problemas sean identificados y enfrentados.

La auditoría de calidad del servicio al cliente verifica que la empresa cumple con determinados estándares de calidad, como: amabilidad en la atención, solución a inquietudes, tiempos de espera, etc., y que cuenta con una serie de acciones reales de mejoramiento continuo, ó auditorías ya sean, preventivas o correctivas, para garantizar que el servicio brindado sea efectivo y pueda satisfacer las necesidades y expectativa de sus clientes.

1) Auditoría.

Según Juan Santillana, define a la auditoría interna como: “una función independiente de evaluación establecida dentro de una empresa, analiza proceso, actividades y procedimientos relacionados con los grandes retos de la empresa; esta provee seguridad que los controles internos son adecuados para mitigar los riesgos y alcanzar el logro de las metas y objetivos de la empresa”.¹⁴

La labor de la auditoría es mucho más amplia, abarcando también aspectos administrativos, como el manejo de los recursos humanos, recursos técnicos y otros; por tanto, dice que la auditoría es un examen crítico que se realiza con el fin de evaluar la eficiencia y eficacia de una empresa; porque en la actualidad existen diversidad de tipos de auditoría, entre ellas está la auditoría financiera, la administrativa, operacional, gubernamental, y la de servicios.

¹³ Arter, Dennis R. (2003) *Auditorías de calidad para mejorar la productividad*. (3 ed.) Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.

¹⁴ Santillana, Juan Ramón. (2013) *Auditoría Interna (3ra Ed.)* México: Pearson Educación. Pág. 11.

2) Auditoría del servicio al cliente.

“Es el conjunto de estrategias que una empresa diseña, para escuchar de forma metódica y sistemática la evaluación que el cliente hace de la calidad y los niveles de satisfacción con el servicio que recibe dentro de los estándares de excelencia previamente acordados o definidos.”¹⁵ Entendiéndose como un conjunto de procedimientos secuenciales, ordenados y lógicos en los que se incluyen un análisis de varios contenidos para identificar los problemas que son consecuencia de las fallas cometidas en los procesos y subprocesos.

Una auditoría de servicio al cliente tiene un propósito similar al de una auditoría financiera, esta determina qué servicios se ofrecen y si algunos servicios necesarios no están disponibles; muestra si los servicios disponibles cumplen con las leyes, regulaciones y los estándares profesionales, y si ellos usan métodos y procedimientos que tengan una lógica que los respalde; y finalmente, demuestra si los servicios son, de hecho, lo que ellos pretenden que sean.

La auditoría del servicio es uno de los elementos fundamentales en un programa de servicio al cliente, es considerado un componente de competitividad para las empresas ya que permite obtener índices de satisfacción y detección de deficiencias, permitiendo corregir y adecuar las acciones sobre el mejoramiento continuo de las empresas e incorporarlos en el diseño de la estrategia del servicio al cliente, lo cual dará como resultado brindar un servicio de excelencia basado en la calidad del servicio, por lo tanto es uno de los mejores medios que tenemos para verificar si la empresa está realizando su trabajo conforme se ha establecido, y contribuye con los miembros de la empresa en el cumplimiento efectivo de sus responsabilidades.

Un aspecto muy importante es que se debe tener claro que la auditoría de servicio no es un sinónimo de inspección o de supervisión, la cual se lleva a cabo con el único propósito de

¹⁵ Serna Gómez, Humberto. (1999), Servicio al Cliente: métodos de auditoría y medición (2° Ed.) Bogotá: 3R Editores. Pág. 19.

controlar un proceso o verificar la conformidad del producto, el rasgo diferenciador de la auditoría del servicio es que a través de ella, lo que se trata es de detectar aquellos fallos en la eficiencia de las acciones de la empresa a la hora de lograr sus objetivos; por tal razón la auditoría del servicio al cliente requiere de elementos fundamentales para que forme parte de una estrategia integral del servicio al cliente.

3) Elementos fundamentales de la auditoría de servicio.

Como parte de las estrategias dirigidas a clientes externos, existen elementos fundamentales los cuales son:

- “El conocimiento claro de los clientes objetivos o segmentos de clientes.
- Identificación clara de los servicios objetos de la auditoría.
- Elaboración clara del ciclo o ciclos del servicio.
- Definición y diseño específico de los “momentos de verdad” dentro del ciclo del servicio.
- Establecimiento de los estándares de calidad de común acuerdo con los clientes o por definición propia de la empresa.
- Definición de una metodología para la obtención de índices de satisfacción en los clientes. No confundir la auditoría del servicio con los métodos tradicionales de hacer investigación y auditoría de mercados.
- Introducir la auditoría de servicios como una estrategia permanente, no como un evento casual.
- Retroalimentar la empresa con los resultados de las auditorías para que éstas se conviertan en un elemento de los procesos de mejoramiento continuo; hacerlo de forma permanente y sistemática, comprometiendo al personal en el mejoramiento de su desempeño frente al cliente.
- Lograr el compromiso de la alta gerencia con la auditoría sistemática del servicio como parte del proceso de calidad total.”¹⁶

¹⁶ Serna Gómez, Humberto. (1999), Servicio al Cliente: métodos de auditoría y medición (2º Ed.) Bogotá: 3R Editores. Pág. 20

4) Características de la Auditoría del Servicio.

La auditoría del servicio es:

Exploratoria: pretende definir las necesidades y expectativas del cliente.

Descriptiva: procura determinar los índices de satisfacción y competitividad de la empresa analizada.

Confirmatoria: como resultado del seguimiento a la auditoría, cuyo propósito es evaluar periódicamente la satisfacción y la capacidad competitiva de la empresa, con respecto al servicio que ofrece.

5) La Auditoría de calidad del servicio y la calidad total.

“Aseguramiento de la calidad del servicio: su objetivo es lograr la satisfacción del cliente desde la investigación de mercados a lo largo de la planeación, el diseño, la producción, las ventas y los servicios, al hacer que ésta satisfacción perdure por mucho tiempo, su importancia radica entonces en construir y fortalecer la lealtad del cliente para con las empresas a partir del servicio que se brinda.”¹⁷

“La auditoría del servicio es importante por el papel activo que cumple dentro de los procesos de calidad total y mejoramiento continuo, por tanto, hace parte y se integra en el sistema de calidad total.”¹⁸

La calidad total es la aplicación de los procesos al conjunto de actividades y personas de la empresa, no sólo a la realización del producto o servicio que se brinda al cliente, éste también se dirige al cliente interno, de manera que la empresa debe perseguir la satisfacción del cliente, de sus productos, servicios y a la vez la satisfacción de los empleados.

“La calidad total (CT): parte del conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente, (calidad río arriba) con el propósito de satisfacerlas, con mayor calidad en los productos y servicios que brinda la empresa.

¹⁷ Mario Enrique Uribe Macías, (2010) Gerencia del servicio. (1ra ed.) Bogotá: Ediciones de la U 2010. Pág. 55

¹⁸ Serna Gómez, Humberto. (1999), Servicio al Cliente: métodos de auditoría y medición (2° Ed.) Bogotá: 3R Editores. Pág. 20

El mejoramiento continuo (MC): supone el compromiso de toda la empresa en el mejoramiento permanente, el mejoramiento continuo consolida la cultura de la calidad total.

La auditoría del servicio (AS): es una de las metodologías utilizadas para evaluar y medir la calidad del servicio que la empresa brinda a sus clientes externos”.¹⁹

Para llegar a poseer estándares de calidad altos, tanto para los productos como para los empleados; el control de calidad total debe ser aplicada a todos las áreas o departamentos de una empresa, y ésta implica un proceso de mejoramiento continuo que no tiene final, éste permite que las visión de la empresa se cumpla, donde se busca siempre la excelencia y la innovación que llevará a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Éste proceso asegura la participación de todos los miembros de una empresa, jefes, gerentes, empleados, y se involucren en todos los procesos de la cadena productiva hasta dar por finalizado el servicio y la venta; para ello los líderes de la empresa deben adquirir compromisos profundos, ya que ellos son los principales responsables de la ejecución del proceso.

Para llevar a cabo una auditoria de calidad de servicio en un departamento determinado como en toda la empresa, dicho proceso debe ser: económico, es decir, requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de mejoras y a la vez que se garantice el justo aprovechamiento de los logros obtenidos.

6) Índices que se evalúan en la Auditoría.

“Para poder realizar la auditoria del servicio al cliente se debe comenzar definiendo que índices desea evaluar la institución o empresa para que de ésta manera se puedan realizar estrategias de mejoramiento.”²⁰

¹⁹ Serna Gómez, Humberto. (1999), Servicio al Cliente: métodos de auditoria y medición (2° Ed.) Bogotá: 3R Editores. Pág. 21

²⁰ Serna Gómez, Humberto. (1999), Servicio al Cliente: métodos de auditoria y medición (2° Ed.) Bogotá: 3R Editores. Pág. 26

A continuación se mencionan los siguientes índices que se evalúan en la auditoría de servicio al cliente:

- **Índice de satisfacción del cliente.** es una medida de referencia a través de la cual se puede obtener el nivel de satisfacción del cliente, respecto al producto o servicio recibido, en cuanto al cumplimiento de sus expectativas.
- **Índice de competencia.** es un parámetro el cual indica la eficacia con la que se brinda un servicio en comparación a la competencia.
- **Índices generales.** Son el resultado obtenido de completar la información recolectada a través de la auditoría realizada, son clasificados como: índices reales e índices perceptivos.
 - **Índice real.** es el procesamiento de datos matemático de ponderizar los índices individuales de cada concepto calculado, los cuales son cuantificables y evaluados por los clientes.
 - **Índice perceptivo.** se refiere a la interpretación y opinión de los clientes sobre las empresas y el servicio que recibe.
- **Índice específico.** existen además de los índices generales una diversidad de índices específicos los cuales proporcionan información precisa de áreas involucrada con el servicio brindado, éstos pueden clasificarse en: índice de infraestructura, índice de imagen corporativa, comerciales, de procesos internos y de productos.
 - **Índice relativo a la infraestructura.** se refiere a la valoración que realiza el cliente respecto a la evidencia tangible de la calidad del servicio; ambiente, decoración, apariencia de la infraestructura, el mobiliario, los letreros, los materiales impresos y otras señales visibles ofrecidas.

- **Índice relacionado con la imagen corporativa.** es comprendido como el índice el cuál evalúa, los atributos y acciones capaces de influir en la formación mental que el cliente crea respecto a una empresa, marca, producto o servicio.
- **Índice relacionado con aspectos comerciales.** se refieren a todos los aspectos involucrados con el servicio brindado desde el punto de venta, formas de comunicación, hasta el manejo de quejas.
- **Índice de procesos internos.** se realizan con la finalidad de evaluar los sistemas, recursos, la calidad, políticas y tiempo en el ciclo del servicio.
- **Índice de satisfacción sobre los productos.** establecen la satisfacción del cliente en relación a las características y funcionalidades que el producto posee; a la variedad y diversificación de los mismos.
- **Índice sobre el recurso humano.** es la opinión que el cliente externo brinda para con el cliente interno en cuanto a las aptitudes y actitudes que éstos reflejan al momento de brindar el servicio.

7) Herramientas de medición de la auditoría de calidad del servicio.

Los principales instrumentos de recolección de datos que son utilizados con el fin de determinar los índices de competitividad y satisfacción del cliente son:

- **La encuesta:** se caracteriza por ser un cuestionario elaborado, evalúa íntegramente el ciclo del servicio; y los momentos de verdad, correspondientes al ciclo del servicio; se aplica entre 20 a 40 minutos, lo que requiere disponibilidad de tiempo del cliente, se diseñan con enfoques destinados para los clientes, tanto internos, como externos.
- **La clisa:** cliente satisfecho, evalúa el último momento de verdad experimentado por el cliente; es un cuestionario corto aplicado en el momento en que el cliente se retira de la empresa para conocer su nivel de satisfacción; se aplica máximo en 5 minutos, con el objeto de evaluar la percepción de éste sobre la calidad del servicio recibido por una empresa.

- **El cliente incógnito:** evalúa el ciclo del servicio de la empresa, basado en un cliente entrenado para auditar los momentos de verdad previamente definidos, pues generalmente el cliente no logra ver todo el ciclo del servicio (por tiempo o por rol); no tiene tiempos establecidos pero en promedio abarca de 20 a 40 minutos.
- **La observación “in situ”:** la observación in situ evalúa el ambiente en el cual se atiende al cliente, es un método complementario a la medición de la percepción del cliente y generalmente es realizada por un cliente incógnito, todo esto con respecto a la calidad del servicio que la empresa brinda.
- **Las encuestas por correo:** evalúa determinados momentos de verdad mediante un cuestionario claro y fácil de responder, es enviado por correo junto con una carta explicativa y un sobre de devolución, es un método adecuado para una amplia zona geográfica, es económico pero lento y con bajo porcentaje de respuesta (con el cual se pueden obtener conclusiones sobre la percepción del servicio.)
- **La tele auditoría:** evalúa los aspectos más importantes del ciclo del servicio mediante una encuesta telefónica, es un método de rápida recolección pero con resultados limitados, se aplica en tiempos mínimos por lo cual se deben definir los momentos de verdad a evaluar.

8) Herramientas de control de los servicios.

De acuerdo a un estudio, existen diversas técnicas para el control de la calidad en los procesos de una empresa:

- **SPC (Statistical Process Control):** se utiliza para controlar los procesos y de ésta forma, garantizar la calidad de los productos, se enfoca en prevenir los defectos, esta herramienta utiliza una serie de gráficos de control que dependen del tipo de proceso en estudio.

- **Auditoria de calidad:** se utiliza para verificar que las actividades relativas a la calidad se llevan a cabo de forma eficaz y satisfactoria con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.
 - Según el ámbito de aplicación se dividen en: auditorías de producto, auditorías de proceso y auditorías de sistema.
 - Según el ámbito de actuación se dividen en: auditorías internas y auditorías externas; las principales empresas hacen auditorías regulares del rendimiento del servicio, tanto del suyo como de sus competidores.
- **Modelo GAP:** para suraman, Berry y Zeithaml diseñaron un modelo basado en el supuesto de que el cliente percibe la calidad de un servicio como la diferencia entre lo que espera del mismo y lo que realmente recibe; dicha diferencia se origina en los problemas de comunicación que existen entre el proveedor del servicio y el cliente; de igual forma en la falta de comunicación dentro de la empresa.

Estos problemas se conocen como Gap:

- Gap 1: diferencia entre el servicio esperado por el cliente y la percepción de la empresa sobre lo que el cliente espera.
 - Gap 2: diferencia entre lo que la empresa piensa que el cliente espera y las especificaciones que se establecen para el servicio.
 - Gap 3: diferencia entre las especificaciones y el servicio brindado.
 - Gap 4: diferencia entre el servicio brindado y el servicio percibido por el cliente.
- **Técnica de la viñeta:** se utiliza en el desarrollo de nuevos servicios basados en los atributos más importantes para los clientes; para cada uno de estos atributos se usa una viñeta, que posteriormente se ocupa en las encuestas para seleccionar la opción preferida de los clientes.
 - **Blueprinting:** localiza las probables causas de fallo en un servicio mediante la representación gráfica del mismo.

- **Encuestas a los clientes:** se utilizan para identificar las necesidades y expectativas de los clientes. “es un cuestionario elaborado que evalúa los momentos de verdad correspondientes al ciclo del servicio de la empresa auditada.”²¹
- **Serv-qual:** mide la satisfacción del cliente y prioriza las acciones de mejora; los clientes son consultados sobre ciertos atributos del servicio recibido y su grado de satisfacción con cada uno de ellos; los datos arrojados son representados en un diagrama conocido como diagrama IP (importance performance) para establecer el orden prioritario de las acciones que conlleven a la mejora del servicio.
- **Gestión de quejas:** conjunto de acciones para conocer, evaluar y buscar soluciones a los inconvenientes de los clientes. “Se ha demostrado que las empresas que animan a sus clientes decepcionados a quejarse y que dan facultades a los empleados para que remedien la situación de inmediato obtienen mayores ingresos y ganancias más altas que aquellas que carecen de un enfoque sistemático para atender los fallos de servicio”.²²

C. Marco histórico.

1) Antecedentes de los restaurantes.

En la antigua Roma existieron los thermopoliums similar a un snack-bar así como las tabernas para público en general, donde ofrecían un menú básico con vino para los huéspedes, en este país se adoraba a varios dioses, entre los que se encontraban Gasteria (que significa gastronomía), Oinos, Dios del vino; a los hongos los llamaban “*carne de los dioses*”, era toda una ceremonia cuando se tenía algún invitado a comer, pues se desnudaban y comían con una bata blanca, supuestamente para que les cupiera más.

Desde la tiempos antiguos han existido un sin número de establecimientos que ofrecían alimentos y bebidas para los viajeros, el primer restaurante del mundo: el champú d’ Oiseau un, cuyo dueño era el francés Monsieur Boulanger.

²¹ Serna Gómez, Humberto. (1999), Servicio al Cliente: métodos de auditoria y medición (2° Ed.) Bogotá: 3R Editores. Pág. 59.

²² Kotler, Philip y Keller, Kevin. (2012) Dirección de Marketing. (14 ed.) México: Pearson Educación. Pág 368.

En 1785, Monsieur Boulanger Carpentier abrió el primer establecimiento restaurantero en la calle de Poulies en París, donde sólo se admitía a gente que fuese a comer; en tal institución servían en mesas de mármol, aves muy condimentadas, huevos y consomés; Boulanger hizo pintar en la puerta: *“Venid ad me ommis qui stomacho laboratis, ego restaurabo vos”*, que significa Venid a mí los que sufrís del estómago, que yo os restauraré.

La palabra restaurante llegó a estados unidos en 1774, traída por el francés refugiado de la revolución Jean Baptiste Gilbert Paypalt; sin embargo a pesar de haber formado un establecimiento de esta índole, el restaurante que generalmente se considera como el primero en estados unidos se estableció en la ciudad de nueva York en 1826 llamado Delmonico's, con un menú sencillo que brindaba vinos, pasteles de chocolate y helados; su fundador John Delmonico.

En 1832, Lorenzo Delmonico funda banquetes Delmonico's; este brindaba el primer menú impreso en inglés y francés, el cual contenía 371 platillos para ordenar. En 1876 se instaló el primer servicio rápido con el nombre de Harvey Girls. Este concepto fue adaptado por lo que ahora conocemos como de establecimientos de comida rápida Fast Food; actualmente su principal representante es la cadena restaurantera McDonald's.

El primer antecedente que se tiene en México data del 1º De diciembre de 1525 cuando el ayuntamiento de la ciudad de México autorizó a Pedro Hernández Paniagua para que abriera en su casa un mesón, el primero de la nueva España, *“donde pueda acoger a los que a él vinieren, les venda pan y vino, carne, y todas las dos cosas necesarias”*

2) Origen de los restaurantes de comida rápida.

La cualidad que caracterizaba a los restaurantes de comida rápida en los años 20's no era la comida que servían sino como la servían; la comida rápida nace en los Estados Unidos, con la hamburguesa; la industria de la comida rápida tuvo su apogeo luego de la segunda guerra mundial, el nombre de los restaurantes de comida rápida surge bajo la idea de que algunos empresarios de restaurantes tenían sobre el servicio el cual consistía en llevar a sus clientes las hamburguesas para comerlas adentro de sus carros, así el cliente no tenía la necesidad de bajarse.

Los llamados restaurantes “Drive-Inn” hizo que la industria de comida rápida fuera fuertemente asociado con los automóviles, debido a la gran cantidad de restaurantes de comida rápida que servían hamburguesas, el mercado obligo a los dueños de restaurantes a ofrecer cualquier tipo de comida que se pudiera servir de forma rápida, práctica e informal para comer; hoy en día se encuentran cualquier tipo de comida rápida hasta de distintas nacionalidades; gracias a la globalización se puede disfrutar de variados platillos, conservando el mismo concepto inicial que en los años veintes.

A nivel mundial, las costumbres de cada país se han respetado a pesar que se cuentan con cadenas de restaurantes internacionales; dichos restaurantes tienden a tropicalizar tanto sus alimentos como los servicios que brindan, para que estos se acomoden a las necesidades de sus clientes; en El Salvador, los restaurantes de comida rápida se caracterizan por tener un servicio informal en donde se ordena, se paga, se recibe la orden de la compra, y se come; además de poder consumir el producto dentro del restaurante, esos ofrecen producto para llevar y la tercera modalidad que ofrecen es el servicio a domicilio.

El auge de los negocios de comida rápida en El Salvador se dió a partir de la década de los 70’s, entre los primeros tenemos a “Pollo Campero que nace en Guatemala en 1971 y un año después inicia operaciones en El Salvador, bajo la dirección de un grupo de empresarios guatemaltecos liderados por el sr. Dionisio Gutiérrez G., fundador de la compañía, que unen su visión para crear un nuevo concepto de sabor: un pollo tierno, jugoso y crujiente; tres adjetivos que desde ese momento están asociados inseparablemente a la marca Pollo Campero”.²³

En el 72 Mc Donald’s (ex restaurantes Servi-Pronto); en el 74 Toto’s Pizza y hamburguesas Hardee’s, la marca estuvo presente en el país, “hasta que inició la guerra civil salvadoreña, motivo por el cual no se pudo continuar con la franquicia y el contrato se suspendió; los fundadores aprovecharon que los restaurantes, las propiedades, los edificios y los equipos eran propios y tomaron la decisión de no cerrar las instalaciones y continuar con el negocio, pero con marca propia (Restaurantes Biggest)”²⁴.

²³ <http://www.campero.com.sv/experiencia-campero/nuestra-historia.aspx> 30 Julio de 2015.

²⁴ <http://www.biggest.com.sv/biggest/> 31 de Julio de 2015.

“Mister Donut’s a finales de la década de los 80’s, la franquicia japonesa tropicalizaron el concepto en El Salvador, difiere el tipo de comida original, tanto que no podrían ser comparados por diferencias obvias, de cultura, sociedad, gustos, preferencias etc, pero El Salvador es el único país de América en el que aún existe la cadena de cafetería”,²⁵ la mayoría de estos restaurantes comienzan a operar en una de las mayores zonas de atractivo comercial ubicados en el Boulevard de los Héroes. Estos restaurantes son de mayor reconocimiento a través de los tiempos.

A partir de la década de los 90’s y junto con la globalización se traen al país la representación de franquicias de restaurantes como Wendy’s en 1992, Pizza Hut, Burger King, en 1994 y Domino’s pizza posteriormente. En 1998 se cuenta con la presencia de McDonald’s y la más reciente es restaurantes Nash y Kentucky.

El tema de las franquicias vino a revolucionar el concepto del servicio al cliente en la comida rápida, ya que estas exigen altos estándares de calidad, en el servicio al cliente y en la calidad del producto.

3) Características de los restaurantes de comida rápida.

Los restaurantes de comida rápida poseen ciertos atributos que los caracterizan dentro de la rama de restaurantes, entre los más importantes:

- El tipo de comida que se consume, de fácil preparación y empaque práctico.
- Las colas de espera no deben ser largas y no deben de pasar los 15 minutos.
- Las colas deberán moverse rápidamente, tanto para ordenar como retirar su producto.
- Los productos y precios deben ser visibles al cliente, ya sea estos en menus físicos o menus en pantallas digitales o banners.
- Atención rápida, con diferente personal, cajero, cocineros, pasa pedidos, etc.
- El ambiente deberá ser limpio y cómodo.
- La comida será buena en cuanto a preparación, presentación y temperatura.

²⁵ <http://engagemesv.com/mister-donut-la-franquicia-que-se-volvio-salvadorena/> 1 Agosto de 2015.

- Parqueo seguro, cómodo y cercano de acuerdo al tipo de establecimiento.
- El personal deben ser amables y cortés, ya que representan a la empresa, en cuánto al servicio brindado.
- Precios relativamente bajos.

4) Antecedentes de la asociación de restaurantes de El Salvador (ARES).

Los restaurantes de El Salvador en 1998 un grupo de propietarios de restaurantes entre los que se encontraban los más conocidos y representativos de la ciudad de San Salvador, decidieron reunirse para formar la asociación de restaurantes de El Salvador (ARES), con el propósito de: establecer buenas relaciones entre empresas para emprender acciones solidarias; promueven la unión y la gestión institucional para encontrar soluciones a problemas comunes; facilitar la capacitación del personal mediante la creación de un instituto especializado en formación profesional.

A finales del año 2000, ARES obtuvo su personería jurídica y desde su creación, ha logrado incorporar empresarios de restaurantes que por sus características afines, forma de operar, ética profesional, buena reputación, espíritu de colaboración y similitud de intereses, han logrado que ARES sea considerada por las autoridades gubernamentales, organismos del sector empresarial y demás instituciones, como genuino portavoz de la restaurantería del país por el número de establecimientos que agrupa y la calidad e integridad profesional de los mismos.

Para la asociación de restaurantes de El Salvador en su directorio gastronómico los restaurantes los dividen en 6 categorías: comida Internacional, comida rápida, comida salvadoreña, carnes y mariscos, postres y otros, en El Salvador, existen empresas de comida rápida que se detallan en la tabla N°1, las cuales son las más conocidas y frecuentadas por la población salvadoreña.

Tabla 1. Directorio de restaurantes de El Salvador.

Directorio de restaurantes.		
Perteneientes a ARES		No pertenecientes a ARES
Comida Internacional	Comida Rápida	Otros Restaurantes
<ul style="list-style-type: none"> • Al Pomodoro • Casa de Piedra • Clavo y Canela • Dynasty • Don Pavo • El Arriero • El Zocalo • La Bodega Italiana • La Movida • La Pampa • Lacalaca • Los Alambiques • Los Cebollines • Rinconcitos • Pueblo Viejo • San Martín • Suchiitto • Tony´s Romas • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Biggest • Buffalo Wings • Esperanto • Mc Donald´s • Pollo Campero • Pollo Campestre • Pollos Real • Taco Bell • Tony Roma´s • Mister Donuts • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pizza Hut • Paps John´s • Domino´s Pizza • Bambino´s Pizza • Little Caesar´s • Nash • Subway • Quiznos´ sub • Kentucky (KFC) • China Wok • Pavito Criollo • Panes Coyo • Wendy´s • Burguer King • Etc.

Fuente: Elaborado por equipo de investigación, y adaptado de <http://ares.sv>.

Entre otras actividades que representan como asociación tienen; mejorar las condiciones pactadas en el trato preferencial en las comisiones con los emisores de tarjetas de crédito; gestiones ante la autoridad y asesoría jurídica; gestiones administrativas como tramitación y revalidación de todos los documentos que amparan el legal funcionamiento de los restaurantes; recursos administrativos en contra de las autoridades; celebración de convenios con autoridades tendientes a facilitar la actividad restaurantera; atención personalizada e inmediata a problemas con las diferentes autoridades tanto locales como nacionales, clausuras, inspecciones, etc.); y regular el código de ética de la asociación de restaurantes de El Salvador.

D. Marco legal.

En El Salvador toda empresa está regida por ciertas normas ó leyes las cuales tienen que ser cumplidas por los establecimientos que se dedican a proporcionar alimentos, tanto en

restaurantes internacionales, locales y restaurantes de comida rápida, entre algunas de las leyes tenemos las siguientes:

1. Código de salud.

El código de salud tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales relacionados con la salud pública y asistencia social de los habitantes de la República y las normas para la organización, funcionamiento y facultades del Consejo Superior de Salud Pública, del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y demás organismos del Estado, servicios de salud privados y las relaciones de estos entre sí, en el ejercicio de las profesiones relativas a la salud del pueblo.

Sección once.

Art. 79. El Ministerio deberá dictar las medidas que correspondan para proteger a la población contra los insectos, roedores, perros u otros animales que pudieren transmitir enfermedades al ser humano o alterar su bienestar. Cuando se compruebe su peligrosidad, deberán ser retirados o eliminados por su poseedor o directamente por el Ministerio.

Sección doce.

Art. 82. Alimento es todo producto natural o artificial elaborado o sin elaborar, que ingerido aporta organismo material y energía para el desarrollo de los procesos biológicos en el hombre.

Las sustancias que se adicionan a la comida y bebida como correctivos o sin coadyuvantes, tengan o no cualidades nutritivas y bebidas en general, con o sin finalidad alimenticia, se les aplicarán las mismas normas que a los alimentos.

Art. 83. El Ministerio emitirá las normas necesarias para determinar las condiciones esenciales que deben tener los alimentos y bebidas destinadas al consumo público y las de los locales y lugares en que se produzcan, fabriquen, envasen, almacenen, distribuyan o expendan dichos artículos así como de los medios de transporte.

Art. 85. Se prohíbe elaborar, fabricar, vender, donar, almacenar, distribuir, mantener y transferir alimentos alterados, adulterados, falsificados, contaminados o no aptos para consumo humano.

Art. 86. El Ministerio por sí o por medio de sus delegados, tendrá a su cargo la supervisión del cumplimiento de las normas sobre alimentos y bebidas destinadas al consumo de la población dando preferencia a los aspectos siguientes:

a) La inspección y control de todos los aspectos de la elaboración, almacenamiento, refrigeración, envase, distribución y expendio de los artículos alimentarios y bebidas; de materias primas que se utilicen para su fabricación; de los locales o sitios destinados para ese efecto, sus instalaciones, maquinarias, equipos, utensilios u otro objeto destinado para su operación y su procesamiento; las fábricas de conservas, mercados, supermercados, ferias mataderos, expendios de alimentos y bebidas, panaderías, fruterías, lecherías, confiterías, cafés, restaurantes, hoteles, moteles, cocinas de internados y de establecimientos públicos y todo sitio similar;

b) La autorización para la instalación y funcionamiento de los establecimientos mencionados en el párrafo anterior, y de aquellos otros que expenden comidas preparadas, siempre que reúnan los requisitos estipulados en las normas establecidas al respecto;

c) El examen médico inicial y periódico de gicos que se estimen necesarios para conocer la calidad, composición, pureza y valor nutritivo de los artículos alimentarios y bebidas;

ch) El mantenimiento de servicios, permanentes de veterinaria, para la inspección y control de los sitios de crianza y encierro de animales, en mercados, lecherías, rastros y otros similares;

d) El control a posteriori de la propaganda comercial de artículos alimentarios y bebidas para evitar que induzcan o constituyan peligro para la salud al anunciar cantidades o propiedades que en realidad no poseen;

e) El examen médico inicial y periódico de las personas que manipulan artículos alimentarios y bebidas, para descubrir a los que padecen alguna enfermedad transmisible

o que son portadores de germen patógeno. El certificado de salud correspondiente, que constituirá un requisito indispensable para esta ocupación, deberá ser renovado semestralmente o con mayor frecuencia si fuere necesario y ninguna persona podrá ingresar o mantenerse en el trabajo si no cuenta con dicho certificado válido. El incumplimiento de esta disposición deberá ser comunicado inmediatamente a la autoridad laboral correspondiente, para su calificación como causal de suspensión o terminación del contrato de trabajo;

f) De todo otro asunto que se refiera a artículos alimentarios y bebidas que no estén expresamente consignados en este Código y Reglamento respectivo.

Art. 87. Queda terminantemente prohibido a las personas que padezcan de enfermedades transmisibles o sean portadores de gérmenes patógenos se dediquen a la manipulación y expendio de alimentos y bebidas. La violación de esta disposición, hará incurrir en responsabilidad tanto al que padezca dicha enfermedad o sea portador de tales gérmenes como a la persona a que a sabiendas, le hubiere confiado tales funciones.

Art. 88. La importación, fabricación y venta de artículos alimentarios y bebidas, así como de las materias primas correspondientes, deberán ser autorizadas por el Ministerio, previo análisis y registro.

Para este efecto, la autoridad de salud competente podrá retirar bajo recibo, muestras de artículos alimentarios y bebidas, dejando contra muestras selladas. Para importar artículos de esta naturaleza; deberá estar autorizado su consumo y venta en el país de origen por la autoridad de salud correspondiente. En el certificado respectivo se deberá consignar el nombre del producto y su composición.

Art. 90. Todo alimento o bebida que no se ajuste a las condiciones señaladas por este Código o a los reglamentos respectivos, será retirado de su circulación, destruido o desnaturalizado, para impedir su consumo, sin más requisitos que la sola comprobación de su mala calidad, debiendo levantarse un acta de decomiso y de destrucción que presenciara el propietario o encargado de tal alimento o bebida, quedando relevado de toda responsabilidad el empleado o funcionario que verificare el decomiso.

Art. 91. Para el efecto de dar cumplimiento a las disposiciones de esta sección los propietarios o encargados de establecimientos o empresas destinadas a la importación, fabricación, manipulación, envasamiento, almacenamiento, distribución, expendio o cualquiera otra operación relativa a los alimentos o bebidas, están obligados a permitir a los funcionarios o empleados del Ministerio debidamente acreditados como tales, el libre acceso a los locales de trabajo y la inspección de las instalaciones, maquinarias, talleres, equipos, utensilios, vehículos, existencia de alimentos y bebidas y facilitar la toma de las muestras que sean necesarias; de acuerdo con las normas correspondientes, dejando siempre contramuestras selladas.

Los funcionarios o empleados del Ministerio, debidamente acreditados podrán retirar sin pago alguno, de las aduanas y de todo establecimiento público o privado donde existen alimentos similares, las muestras que fueren necesarias para exámenes de control, otorgando, recibos y dejando contramuestra conforme a la reglamentación respectiva.

Art. 93. Sin perjuicio de las multas correspondientes el Ministerio conforme a las disposiciones de este Código y de las normas complementarias, podrá ordenar la clausura temporal o definitiva de un establecimiento dedicado a la producción, elaboración, almacenamiento, refrigeración, envase, transporte, distribución y expendio de artículos alimentarios y similares en el que se infrinjan alguna o algunas de las disposiciones de este Código, igualmente, confiscará y si es necesario, destruirá los productos adulterados contaminados, alterados, falsificados y de aquellos que sean falsa y erróneamente descritos.

Art. 94. Para proteger la salud de la población en lo que se refiere a productos alimentarios que son importados, manufacturados para la exportación o producidos en el país para el consumo interno, el Ministerio establecerá los requisitos mínimos que deben ser satisfechos por tales productos.

Art. 95. El Ministerio llevará un registro de alimentos y bebidas, en consecuencia se prohíbe la importación, exportación, comercio, fabricación, elaboración, almacenamiento, transporte venta o cualquiera otra operación de suministros al público, de alimentos o bebidas empacadas o envasadas cuya inscripción en dicho registro no se hubiere efectuado.”

El código de salud servirá de guía para que las empresas realicen sus actividades conforme a la ley, tener conocimiento de los requerimientos y disposiciones que rige dicho código, garantizará la salud de la población a la cual serán dirigidos los productos o servicios; los lineamientos e instrucciones proporcionadas proveerán la base para determinar las acciones y procedimientos que las empresas tomará en cuenta para llevar a cabo la prestación de los productos ó servicios en El Salvador.

2. Código de Comercio.

Código de comercio, es denominado como el conjunto unitario, ordenado y sistematizado de normas de derecho mercantil, es decir, disposiciones legales que tienen como finalidad regular las acciones mercantiles.

El código de comercio forma parte del derecho privado, en su rama dedicada a las relaciones mercantiles; las normas pretenden adaptarse a la dinámica de las relaciones económicas.

Título Preliminar Disposiciones Generales.

Art. 1. Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se regirán por las disposiciones de este Código y, en su defecto, por las demás leyes mercantiles, por los respectivos usos y costumbres, y a falta de unos u otros, por las normas del Código Civil.

Libro segundo, deberes profesionales de los comerciantes y sanciones por su incumplimiento.

Capítulo I, Disposiciones generales.

Art. 411. Son deberes del comerciante:

- I. Obtener matrícula personal.
- II. Matricular sus empresas mercantiles.
- III. Llevar la contabilidad y la correspondencia en la forma prescrita por este Código.
- IV. Inscribir en el Registro de Comercio los documentos relativos a su negocio que estén sujetos a esta formalidad, y cumplir los demás requisitos de publicidad mercantil que la ley establece.

- V. Mantener su actividad dentro de los límites legales y abstenerse de toda competencia desleal.

Art. 412. La matrícula de comercio es permanente y se llevará en libros especiales por el Registrador de Comercio.

De toda resolución del Registrador que conceda, niegue, suspenda o cancele una matrícula de comercio, se admitirá apelación para ante la Secretaría de Justicia.

Los perjudicados por la resolución definitiva de la Secretaría de Justicia, tienen acción para pedir al Juez de Comercio que, en juicio sumario, dicte la resolución que corresponda en derecho.

Capítulo III, Matricula de empresa.

Art. 417. Toda empresa deberá matricularse. Solamente podrán matricularse a nombre de personas, naturales o jurídicas, que tengan matrícula personal de comerciante; y a solicitud del dueño de la empresa, dirigida al Registrador de Comercio.

Con la solicitud a que se refiere el inciso anterior, se acompañaran los documentos siguientes:

- 1) Constancia de matrícula personal del solicitante.
- 2) Inventario de los bienes que forman parte de la empresa.
- 3) Balance de situación económica de la misma.
- 4) Escritura pública de adquisición de la empresa, debidamente inscrita en el Registro de Comercio, cuando el solicitante la haya adquirido de otra persona.

Art. 418. Presentada la solicitud, el Registrador la hará pública. Dentro del plazo señalado en el inciso siguiente, podrán presentarse las oposiciones. Si hubiere oposición se suspenderá el procedimiento y se remitirá a las partes a ventilar sus derechos ante el Juez de Comercio competente; salvo que la oposición se funde en matrícula de empresa del establecimiento de que se trata, extendida con anterioridad, en cuyo caso se denegará la solicitud.

Transcurridos quince días después de la publicación referida, sin haberse presentado oposición o sin que las presentadas hayan podido prosperar, el Registrador ordenará que se asiente la matrícula de empresa en el libro respectivo y extenderá constancia de ello al solicitante. Para los efectos de este inciso, el solicitante presentará las certificaciones de las sentencias judiciales que declaren sin lugar las oposiciones presentadas.

Art. 419. Cada empresa mercantil tendrá una sola matrícula, aunque ejerza distintas actividades comerciales; pero si la empresa tuviere varios establecimientos, sucursales o agencias, deberá obtener matrícula separada para cada uno de ellos.

Art. 420. Cuando se traspase un establecimiento de comercio, el adquirente deberá solicitar que se asiente el traspaso de la matrícula. La solicitud deberá ser acompañada de la documentación que acredite el traspaso, y se tramitará y publicará en la misma forma que las solicitudes originales.

Capítulo IV, Efectos de las matrículas.

Art. 423. La constancia que de la matrícula de empresa extienda el Registrador será la prueba única para establecer la propiedad de las empresas mercantiles, contra terceros.

Art. 424. Ninguna empresa mercantil podrá funcionar sin estar matriculada. Los establecimientos comerciales que funcionen sin tal requisito serán cerrados por el Alcalde del lugar, previo señalamiento de un plazo que no podrá ser inferior a quince días ni superior a treinta, para presentar su solicitud de matrícula.

Título IV, Limitaciones de la actividad mercantil.

Art. 488. Los comerciantes deben ejercer sus actividades de acuerdo con la ley, los usos mercantiles y las buenas costumbres, sin perjudicar al público ni a la economía nacional.

La violación de esta norma da derecho al perjudicado a pedir judicialmente que cese la conducta ilegal y a exigir la reparación del daño.

Libro tercero cosas mercantiles.

Capítulo I, La empresa.

Art. 553. La empresa mercantil está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, con objeto de ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios.

Art. 555. La empresa mercantil es un bien mueble. La transmisión y gravamen de sus elementos inmuebles se rige por las normas del derecho común.

El código de comercio determinará la conducta de las entidades mercantiles, las normas y preceptos que las empresas deben establecer al momento de llevar a cabo las relaciones comerciales; trabajar conforme a la ley, evitará consecuencias en el futuro; ya que éste código al igual que cualquier otro principio regulador, tiene como finalidad la justicia y establecer el orden, para ajustar las acciones humanas en relación al comercio en El Salvador.

3. Ley de Impuesto sobre la renta.

El Impuesto sobre la renta, grava la renta, es decir, la ganancia que produce una inversión o la rentabilidad del capital; también puede ser el producto del trabajo bajo relación de dependencia o lo producido por el ejercicio de una profesión liberal este es aplicado en la todos los restaurantes locales e internacional y de comida rápida, en todo El Salvador.

Art. 1 Se consideran sujetos pasivos de la retención, las personas naturales domiciliadas en el país, que perciban rentas gravadas que provengan de salarios, sueldos y otras remuneraciones de similar naturaleza en relación de subordinación o dependencia, ya sea en especie o en efectivo las que serán afectas a una retención de acuerdo a las siguientes tablas:

Título II, Sujetos pasivos de la obligación tributaria sustantiva.

Art. 5. Son sujetos pasivos o contribuyentes y, por lo tanto obligados al pago del impuesto sobre la renta, aquéllos que realizan el supuesto establecido en el artículo 1 de esta ley, ya se trate:

- a) De personas naturales o jurídicas domiciliadas o no;
- b) De las sucesiones y los fideicomisos domiciliados o no en el país;

c) De los artistas, deportistas o similares domiciliados o no en el país, sea que se presenten individualmente como personas naturales o bien agrupados en conjuntos. Y

d) Las sociedades irregulares o de hecho y la union de personas.

Para los efectos de esta ley, se entiende por conjunto, cualquier agrupación de personas naturales, no domiciliadas, independientemente de la organización que adopten, sea jurídica o de hecho, que ingresen al país de manera temporal y con cualquiera de los fines enumerados en el inciso precedente.

Ejercicio de Imposición

Art. 13. Para los efectos del cálculo del impuesto:

a) La renta obtenida se computará por períodos de doce meses, que se denominarán ejercicios de imposición. Las personas naturales y jurídicas, tendrán un ejercicio de imposición que comenzará el primero de enero y terminará el treinta y uno de diciembre.

b) Cuando el sujeto obligado dejare de existir o se retirare definitivamente del país terminando sus actividades económicas en él, antes de finalizar el ejercicio de imposición correspondiente, se deberá liquidar el impuesto sobre la renta que corresponda a la obtenida en dicho período;

c) La renta se presume obtenida a la media noche del día en que termine el ejercicio o período de imposición correspondiente;

d) Cada ejercicio o período de imposición se liquidará de manera independiente del que le precede y del que le siga, a fin de que los resultados de ganancias o de pérdidas no puedan afectarse por eventos anteriores o posteriores en los negocios o actividades del contribuyente, salvo las excepciones legales.

Art. 16. Se reputan rentas obtenidas en El Salvador, las que provengan de bienes situados en el país, así como de actividades efectuadas o de capitales invertidos en el mismo, y de servicios prestados o utilizados en el territorio nacional, aunque se reciban o paguen fuera de la República.

La renta proveniente de servicios que se utilicen en el país, constituirán renta obtenida en El Salvador para el prestador del servicio, independientemente que la actividad que lo origina se realice en el exterior.

Constituirán rentas obtenidas en El Salvador las que provengan de la propiedad industrial, intelectual y los demás derechos análogos y de naturaleza económica que autoricen el ejercicio de ciertas actividades acordadas por la ley, si se encuentran registrados oficialmente en el país o si son utilizados en él.

Asimismo, se reputan rentas obtenidas en el país, las remuneraciones del Gobierno, las Municipalidades y las demás entidades oficiales que paguen a sus funcionarios o empleados salvadoreños en el extranjero.

Sin perjuicio de lo dispuesto en los incisos anteriores, las rentas no gravables, exentas o no sujetas que obtengan en otro país, Estado o territorio, personas, fideicomisos y sucesiones, salvadoreñas domiciliadas en El Salvador por créditos o financiamientos otorgados a personas, fideicomisos o sucesiones ubicados en el exterior, se reputará renta gravada en el país, y la renta neta resultante de esa renta, deberá sumarse a la renta neta o imponible obtenida en el territorio de la República de El Salvador y pagar el impuesto respectivo.

Título IV. Determinación de la Renta Neta.

Art. 28. La renta neta se determinará deduciendo de la renta obtenida los costos y gastos necesarios para la producción de la renta y para la conservación de su fuente que esta ley determine, así como las deducciones que la misma establezca.

En todo caso, los costos y gastos y demás deducciones deberán cumplir con todos los requisitos que esta ley y el Código Tributario estipulan para su deducibilidad. No serán deducibles en ningún caso los costos y gastos realizados en relación con actividades generadoras de rentas no gravadas o que no constituyan renta para los efectos de esta Ley.

Para efectos de lo dispuesto en el inciso anterior, los costos y gastos que incidan en la actividad generadora de rentas gravadas, así como aquellos que afectan las rentas no gravadas, y las que no constituyan renta de conformidad a la Ley deberán proporcionarse,

con base a un factor que se determinará dividiendo las rentas gravadas entre la sumatoria de las rentas gravadas, no gravadas, o que no constituyan renta de acuerdo a la ley, debiendo deducirse únicamente la proporción correspondiente a lo gravado.

Depreciación.

Art. 30. Es deducible de la renta obtenida, el costo de adquisición o de fabricación, de los bienes aprovechados por el contribuyente, para la generación de la renta computable, de acuerdo a lo dispuesto en este artículo.

En los bienes que se consumen o agotan en un período no mayor de doce meses de uso o empleo en la producción de la renta, su costo total se deducirá en el ejercicio en que su empleo haya sido mayor, según lo declare el contribuyente.

En los bienes cuyo uso o empleo en la producción de la renta, se extienda por un período mayor de doce meses, se determinará una cuota anual o una proporción de ésta, según corresponda, deducible de la renta obtenida, de conformidad a las reglas siguientes:

1) La deducción procede por la pérdida de valor que sufren los bienes e instalaciones por el uso en la fuente productora de renta gravada.

En los bienes cuyo uso o empleo en la producción de la renta gravada no comprenda un ejercicio de imposición completo, será deducible únicamente la parte de la cuota anual que proporcionalmente corresponda en función del tiempo en que el bien ha estado en uso en la generación de la renta o conservación de la fuente en el período o ejercicio de imposición.

En el caso que los bienes se empleen en la producción, construcción, manufactura, o extracción de otros bienes, asimismo en la lotificación de bienes inmuebles, el valor de la cuota de depreciación anual o proporción correspondiente, formará parte del costo de dichos bienes. En este caso únicamente se tendrá derecho a deducirse de la renta obtenida el valor de la depreciación que corresponda a los bienes vendidos en el ejercicio o período de imposición respectivo.

2) El valor sujeto a depreciación será el costo total del bien, salvo en los casos siguientes:

a) Cuando se tratare de maquinaria importada que haya gozado de exención del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y la Prestación de Servicios en su importación, será como máximo el valor registrado por la dirección general al momento de realizar la importación;

b) Cuando se tratare de maquinaria o bienes muebles usados, el valor máximo sujeto a depreciación será el precio del bien nuevo al momento de su adquisición, ajustado de acuerdo a los siguientes porcentajes;

Tabla 2. Depreciación de maquinaria o bienes muebles usados.

Depreciación de maquinaria o bienes muebles usados.	
Años de vida.	Porcentaje del precio de maquinaria o bienes muebles usados.
1 año	80%
2 años	60%
3 años	40%
4 años y mas	20%

Fuente: Ley del Impuesto Sobre la Renta, pag. 28

3) El contribuyente determinará el monto de la depreciación que corresponde al ejercicio o período de imposición de la manera siguiente:

Aplicará un porcentaje fijo y constante sobre el valor sujeto a depreciación. Los porcentajes máximos de depreciación permitidos serán:

Tabla 3. Porcentajes maximos permitidos de depreciación.

Porcentajes maximos permitidos de depreciación.	
Edificaciones.	5%
Maquinaria.	20%
Vehículos.	25%
Otros Bienes Muebles.	50%

Fuente: Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Determinado el valor de depreciación de la manera que lo establece éste numeral se aplicará a dicho valor las reglas establecidas en el numeral 1) del inciso tercero de este artículo para determinar el valor de depreciación deducible.

Una vez que el contribuyente haya adoptado un porcentaje para determinado bien, no podrá cambiarlo sin autorización de la Dirección General de Impuestos Internos, en caso de hacerlo no será deducible la depreciación.

Las erogaciones realmente realizadas para la adquisición, creación, elaboración o construcción de los bienes a que se refiere éste artículo deberán demostrarse por medio de documentos de pago idóneos.

En ningún caso, el Impuesto sobre Transferencia de Bienes Raíces se considerara parte del costo de adquisición de los bienes inmuebles, para efectos del cálculo y deducción de la depreciación de tales bienes.

4) Para los efectos de esta deducción no es aplicable la valuación o reevaluación de los bienes en uso.

5) El contribuyente podrá reclamar esta depreciación únicamente sobre bienes que sean de su propiedad, y mientras se encuentren en uso en la producción de ingresos gravables.

Cuando se trate de bienes en que una persona tenga el usufructo, la depreciación la hará el usufructuario mientras dure el usufructo.

6) Los contribuyentes deberán llevar registro detallado de la depreciación, salvo aquellos que no estén obligados por ley a llevar contabilidad formal o registros. El reglamento regulará la forma de llevar dicho registro;

7) Si el contribuyente hubiera dejado de descargar en años anteriores la partida correspondiente a la cuota de depreciación de un bien o la hubiere descargado en cuantía inferior, no tendrá derecho a acumular esas deficiencias a las cuotas de los años posteriores; y

8) No son depreciables las mercaderías o existencias del inventario del contribuyente, ni los predios rústicos o urbanos, excepto lo construido sobre ellos; en este último caso que

se refiere a las edificaciones, para efectos de la procedencia de la deducibilidad, el contribuyente deberá separar en su contabilidad el valor del terreno y el valor de la edificación;

9) Cuando el bien se utilice al mismo tiempo en la producción de ingresos gravables y no gravables o que no constituyan renta, la deducción de la depreciación se admitirá únicamente en la proporción que corresponda a los ingresos gravables en la forma prevista en el artículo 28 inciso final de esta ley; y

10) El bien depreciable será redimido para efectos tributarios dentro del plazo que resulte de la aplicación del porcentaje fijo. No podrá hacerse deducción alguna por depreciación sobre bienes que fiscalmente hayan quedado redimidos.

Ganancia de capital.

Art. 42. El impuesto sobre la renta a pagar por la ganancia neta de capital de una o varias transacciones determinada conforme el artículo 14 de esta Ley, será el equivalente al diez por ciento (10%) de dichas ganancias, salvo cuando el bien se realice dentro de los doce meses siguientes a la fecha de su adquisición, en cuyo caso la ganancia neta de capital deberá sumarse a la renta neta imponible ordinaria y calcularse el impuesto como renta ordinaria, adjuntándose a la declaración de Impuesto sobre la Renta del ejercicio de imposición respectivo, el formulario de cálculo de la ganancia de capital.

En caso que exista saldo de pérdida de capital de ejercicios o períodos de imposición anteriores, que no se hubiere aplicado a ganancias de capital, podrá restarse a la ganancia neta de capital calculada en el ejercicio o período de imposición actual, el resultado positivo será sujeto al impuesto referido en el inciso anterior.

El impuesto a pagar por la ganancia de capital cuando la transferencia se realice transcurridos los doce meses siguientes a la adquisición del bien se sumará al impuesto calculado sobre la renta imponible ordinaria y se pagará en el mismo plazo en que el contribuyente deba presentar la declaración jurada del Impuesto sobre la Renta del correspondiente ejercicio anual o período de imposición, adjuntándose a dicha declaración el formulario de cálculo de ganancia de capital o de la pérdida en su caso, que deberá

llenarse con los requisitos que disponga la Dirección General. Liquidación, presentación y modificación de la declaración.

Liquidación, presentación y modificación de declaración.

Art. 48. El impuesto correspondiente debe liquidarse por medio de declaración jurada, contenida en formulario elaborado por la Dirección General de Impuestos Internos, y que deberá presentarse dentro de los cuatro meses siguientes al vencimiento del ejercicio o período de imposición de que se trate.

Las personas jurídicas utilizarán el sistema de acumulación para el cálculo de la renta tomando en cuenta las devengadas para el ejercicio de declaración. Esta se calculará en base a las utilidades obtenidas y para un período de doce meses como ejercicio fiscal, dichas ganancias deben ser producto de actividades productivas dentro del territorio salvadoreño. Para el cálculo de la renta serán deducibles los gastos siguientes:

Tabla 4. Gastos deducibles para el cálculo de la renta.

Gastos deducibles para el cálculo de la renta.	
Gastos del negocio.	Combustible.
Remuneraciones.	Mantenimiento.
Gastos de viaje al exterior.	Intereses.
Viáticos.	Costos.
Arrendamientos.	Gastos agropecuarios.
Primas de seguros.	Depreciaciones.
Cotizaciones al Instituto Salvadoreño del Seguro Social.	

Fuente: Ley del Impuesto Sobre la Renta.

4. Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios: Impuesto al valor agregado (IVA).

La sigla IVA hace referencia a un tributo o impuesto que deben pagar los consumidores al Estado por el uso de un determinado servicio o la adquisición de un bien a continuación se detallan el mayor número de artículos aplicados a los Restaurantes y otras entidades.

Hecho generador:

Art.16 Constituyen hecho generador del impuesto las prestaciones de servicios provenientes de actos, convenciones o contratos en que una parte se obliga a prestarlos y la otra se obliga a pagar como contraprestación una renta, honorario, comisión, prima, regalía o cualquier forma de remuneración. También lo constituye la utilización de los servicios producidos por el contribuyente destinado para el uso propio, de los socios, directivo o personal de la empresa.

Capacidad tributaria, representación.

Art.20 Serán sujetos pasivos o deudores del impuesto, sea en calidad de contribuyentes o de responsables:

- a) Las personas naturales o jurídicas; la persona natural es una persona humana que ejerce derechos y cumple obligaciones a título personal; al constituir una empresa implica que la persona asume la responsabilidad y garantiza con todo el patrimonio que posea (los bienes que estén a su nombre), las deudas u obligaciones que pueda contraer la empresa. Y personas jurídicas es una empresa que ejerce derechos y cumple obligaciones a nombre de ésta, lo que implica que las deudas u obligaciones que pueda contraer la empresa, están garantizadas y se limitan solo a los bienes que pueda tener la empresa a su nombre (tanto capital como patrimonio).
- b) Las sucesiones; la sucesión es la transmisión de todos los bienes, derechos y obligaciones de una persona por causa de su muerte.
- c) Las sociedades nulas, irregulares o de hecho; Son sociedades irregulares aquellas cuyo contrato es válido, pero cuyo funcionamiento, contrario a las normas legales, las convierte en un peligro para el público contratante. Por lo tanto son aquellas que cometen ilícitos que no están contenidos en su finalidad social, o que ya se les venció su plazo fijado en la escritura.

d) Los fideicomisos; es un contrato que sirve de marco y sustento jurídico para la asignación de beneficios económicos derivados de la propiedad de ciertos bienes, conforme a la voluntad de su dueño y con efectos hacia el futuro.

e) Las asociaciones cooperativas; Son grupos de personas cuyo objetivo es realizar en común actividades de ahorro, crédito, consumo, producción o venta, obteniendo un determinado beneficio como consecuencia de la eliminación de intermediarios y detallistas.

f) La unión de personas, socios, consorcios o cualquiera que fuere su denominación; es el agrupamiento de personas organizadas que realizan los hechos generadores contenidos en las leyes tributarias, cualquiera que fuere su modalidad contractual, asociativa y denominación.

Igual calidad tendrán las instituciones, organismos y empresas de propiedad del Gobierno Central y de instituciones públicas descentralizadas o autónomas, cuando realicen los hechos previstos en esta ley, no obstante que las leyes por las cuales se rigen las hayan eximido de toda clase de contribuciones o impuestos; salvo cuando realicen actividades bursátiles. Asume la calidad de sujeto pasivo, quien actúa a su propio nombre, sea por cuenta propia o por cuenta de un tercero. Cuando se actúa a nombre de un tercero, asumirá la calidad de sujeto pasivo el tercero representado o mandante. Por los sujetos que carecen de personalidad jurídica, actuarán sus integrantes, administradores, representantes legales.

Tasa de Impuesto.

Art.54 La tasa del impuesto es el trece por ciento aplicable sobre la base imponible.

Periodo tributario, obligados a presentar declaración.

Art.93 Para los efectos de esta ley, el período tributario será de un mes calendario.

En consecuencia, los contribuyentes y, en su caso, los responsables del Impuesto, deberán presentar mensualmente una declaración jurada sobre las operaciones gravadas y exentas realizadas en el periodo tributario, en la cual dejarán constancia tanto del débito fiscal mensual como del crédito fiscal del mismo período, así como de los remanentes de este

traspasados de períodos tributarios anteriores. Igualmente liquidarán el impuesto a pagar o, si correspondiere, liquidarán el remanente del crédito fiscal no deducido del débito fiscal del respectivo período.

La declaración deberá presentarse en los formularios que proporcione la Dirección General.

El IVA es un impuesto indirecto; se denominá así porque a diferencia de los impuestos directos, no repercute directamente sobre los ingresos, por el contrario, recae sobre los costos de producción y venta de las empresas; se devenga de los precios que los consumidores pagan por dichos productos; esto significa que se aplica sobre el consumo y que resulta financiado por el consumidor final; se dice que es un impuesto indirecto que el fisco no lo percibe del tributario sino del consumidor final.

E. Marco conceptual.

- 1. ADMINISTRACIÓN RELACIÓN CON EL CLIENTE:** conocida también como CRM (Customer Relationship Management), es una filosofía empresarial que tiene como objetivo incrementar y perfeccionar la relación con los clientes; un sistema integrado de información que se utiliza para planificar, programar y controlar las actividades de preventa y posventa en una organización.
- 2. ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR:** estudio detallado del consumidor centrándole en alguno o todos estos aspectos: usos y actitudes, análisis de motivaciones, posicionamiento e imagen de marcas, tipologías y estilos de vida, satisfacción de la clientela.
- 3. ANÁLISIS INTERNO;** aplicado a un servicio brindado: análisis que se realiza a la propia empresa desde una óptica de marketing, lo que va a permitir evaluar el nivel de competitividad que tenemos a nivel interno.
- 4. ATENCIÓN AL CLIENTE:** hace referencia al manejo y diseño de canales de comunicación que destina una empresa con fines de lucro para establecer contacto e interactuar con sus clientes.

5. **ATRIBUTO**; aplicado a un servicio brindado: propiedades o cualidades físicas, funcionales y comerciales de un servicio.
6. **AUDITADO**; aplicado a un servicio brindado: empresa que se audita.
7. **AUDITOR (CALIDAD)**: persona calificada para realizar auditorías de calidad.
8. **AUDITORIA DE CALIDAD**: proceso sistemático, documentado y de verificación objetiva para obtener y evaluar la evidencia de la auditoria y determinar cuales actividades especificas, eventos, condiciones, sistemas gerenciales, de calidad o información referente a estos aspectos, cumplen con los criterios de auditoria, y la comunicación de los resultados de este proceso al cliente.
9. **AUDITORIA DEL SERVICIO**: la auditoría del servicio es uno de los elementos básicos en una estrategia de servicio al cliente en una empresa orientada a la competitividad; se define como el conjunto de estrategias diseñadas de manera ordenada y consecuente para que el cliente evalúe la calidad y los niveles de satisfacción del servicio recibido dentro del ciclo del servicio y de acuerdo con modelos de excelencia ya definidos.
10. **BRECHA**: es la distancia entre lo que se quiere hacer y lo que se hace en realidad.
11. **CALIDAD EN EL SERVICIO**: es una evaluación dirigida que refleja las percepciones del cliente sobre ciertas dimensiones específicas del servicio; confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles.
12. **CALIDAD TOTAL**; aplicado a un servicio brindado: es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente, la calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto empresarial; donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el empleado del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales.
13. **CAPACIDAD DE RESPUESTA**; aplicado a un servicio brindado: la disposición a ayudar a los clientes y brindarles un servicio puntual.

14. **CARÁCTER PERECEDERO**; aplicado a un servicio brindado: se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario.
15. **CICLO DEL SERVICIO**: es la secuencia completa de contactos que experimenta un cliente con el empleado, con el fin de satisfacer las necesidades demandadas por el mismo; se inicia en el cliente con la concreción de necesidades plasmadas en un pedido y que otro está dispuesto al empleado; este suceso continúa con una serie de instantes de contacto hasta que el cliente cierra el ciclo si queda satisfecho con el resultado y está dispuesto a regresar y demandar nuevamente el servicio.
16. **CLIENTE**: es una persona con necesidades y preocupaciones, que seguramente no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si una empresa quiere distinguirse por la calidad de su servicio.
17. **CLIENTE INTERNO**: aquel miembro de la empresa, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma empresa, a la que podemos concebir como integrada por un red interna de proveedores y clientes.
18. **CLIENTE EXTERNO**: es la persona que no pertenece a la empresa y solicita satisfacer una necesidad (bien o servicio).
19. **CLIENTES SATISFECHOS**: son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio como coincidente con sus expectativas.
20. **COMPETENCIA**: conjunto de compañías que coinciden en un mismo nicho del mercado o brindan productos similares.
21. **CONTROL ESTRATÉGICO**: es un sistema que se basa en el planeamiento estratégico y que está integrado por un conjunto de dispositivos (con o sin los recursos tecnológicos de la informática) cuyo objetivo es influir en los resultados del plan; para ello establece puntos de referencia o certidumbre para medir la congruencia y avance hacia las metas, la utilización eficiente, eficaz y efectiva de los recursos, la exactitud de la información financiera, recolectando además la información real de la empresa para la subsecuente toma de decisiones que establecerán los ajustes del plan táctico o plan operativo (corto plazo) y del plan estratégico (largo plazo).

- 22. CRITERIO DE AUDITORIA:** políticas, prácticas, procedimientos o requerimientos contra los que el auditor compara la información recopilada sobre la gestión de calidad; pueden incluir estándares, normas, requerimientos empresariales específicos, y requerimientos legislativos o regulados.
- 23. DESEO:** exteriorización de la necesidad o expresión personal de la voluntad de satisfacer una necesidad, despertar un deseo.
- 24. DEMANDA:** se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado).
- 25. DESEMPEÑO LABORAL:** es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.
- 26. DIFERENCIACIÓN;** aplicado a un servicio brindado: hace referencia a una característica de un producto o servicio, que lo diferencia y distingue de los demás (la competencia).
- 27. EMPATÍA;** aplicado a un servicio brindado: la disposición de atender a los clientes de manera cuidadosa e individual.
- 28. ENCUESTA:** estudio de investigación de mercado que se desarrolla preguntándoles a los participantes asuntos concretos, tiene la finalidad de conseguir información sobre actitudes, motivos y opiniones; esta clase de estudios se efectúan en visitas personales, por teléfono o por correo.
- 29. ENTORNO FÍSICO;** aplicado a un servicio brindado: la apariencia de la infraestructura, el mobiliario, los uniformes del personal, los letreros, los materiales impresos y otras señales visibles ofrecen evidencia tangible de la calidad del servicio.
- 30. EQUIPO AUDITOR:** grupo de auditores, o un auditor individual, designados para desempeñar una auditoría dada; el equipo auditor puede incluir expertos técnicos y auditores en prácticas, uno de los auditores del equipo de la auditoría desempeña la función de auditor líder.

31. **ESTANDAR DE CALIDAD;** aplicado a un servicio brindado: los estándares no son más que los niveles mínimo y máximo deseados, o aceptables de calidad que debe tener el resultado de una acción, una actividad, un programa, o un servicio, en otras palabras, el estándar es la norma técnica que se utilizará como parámetro de evaluación de la calidad.
32. **ESTIMULO:** describe al factor químico, físico o mecánico que consigue generar en un organismo una reacción funcional; el término también permite hacer mención al entusiasmo para desarrollar una determinada acción o trabajo.
33. **ESTRATEGIA DE SERVICIO:** es una formula característica para brindar un servicio, es una premisa de beneficio muy bien escogida por parte de la empresa; obliga a pensar en el cliente como lo más importante y a concentrar todos los esfuerzos en la calidad del servicio y en la satisfacción del cliente.
34. **ESTUDIO POR OBSERVACIÓN:** investigación realizada observando verdaderamente a los participantes en situaciones de prueba.
35. **EVIDENCIA DE AUDITORIA:** información, registros o declaraciones de hecho verificables. La evidencia de auditoría puede ser cualitativa o cuantitativa, es utilizada por el auditor para determinar cuando se cumple con el criterio de auditoría; la evidencia de auditoría se basa típicamente en entrevistas, revisión de documentos, observación de actividades y condiciones, resultados de mediciones y pruebas.
36. **EXCELENCIA;** aplicado a un servicio brindado: es exceder las expectativas de los clientes a un precio que le signifique valor y ofrecer un rendimiento consistente sin reparación ni excusas.
37. **EXPERIENCIA:** es el hecho de presenciar, sentir o conocer algo; la experiencia es la forma de conocimiento que se produce a partir de estas vivencias u observaciones.
38. **FIABILIDAD;** aplicado a un servicio brindado: la capacidad de llevar a cabo el servicio prometido de manera confiable y precisa.
39. **HETEROGENEIDAD;** aplicado a un servicio brindado: significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes, es decir, que cada

servicio depende de quién los presta, cuando y donde, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega.

40. **IMAGEN CORPORATIVA:** resulta ser el conjunto de cualidades que los consumidores atribuyen a una determinada empresa, es decir, es lo que la empresa significa para la sociedad, cómo se la percibe.
41. **INEFICIENTE:** que no tiene capacidad para realizar una función de manera adecuada.
42. **INSATISFACCIÓN:** es un sentimiento de malestar o disgusto que se tiene cuando no se colma un deseo o no se colma una necesidad.
43. **INSEPARABILIDAD;** aplicado a un servicio brindado: los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables.
44. **INTANGIBLE:** algo sin propiedades físicas, que no puede verse, tocarse, olerse, oírse o sentirse; un servicio es considerado un intangible.
45. **INVESTIGACIÓN DE MERCADO:** recopilación, registro y análisis sistemático de la información concerniente a la comercialización de productos y servicios.
46. **INVESTIGACIÓN POR ENCUESTA:** recolección de información primaria haciendo preguntas sobre lo que las personas saben, sus actitudes, preferencias y comportamientos de compra.
47. **INVESTIGACIONES POR OBSERVACIÓN:** recolección de datos primarios a través de la observación de personas, acciones y situaciones pertinentes.
48. **LEALTAD;** aplicado a un servicio brindado: es la disposición de los clientes a preferir una empresa y comprar o utilizar sus servicios en forma exclusiva.
49. **MARKETING ESTRATÉGICO:** tiene la función es la de orientar a la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, que se adapte a sus recursos y su saber hacer y que ofrecen un potencial atrayente de crecimiento y de rentabilidad, la gestión se sitúa en medio y el largo plazo para obtener sus objetivos.

- 50. MARKETING DE SERVICIOS:** es una rama del marketing que se especializa en una categoría especial de productos los servicios, los cuales, apuntan a satisfacer ciertas necesidades o deseos del mercado, tales como educación, transporte, protección, jubilación privada, asesoramiento, diversión, créditos, etc.
- 51. MARKETING EXTERNO:** es el que se encarga de la relación empresa –cliente; su objeto es *“Efectuar la Promesa”* del servicio a brindar; esto último por medio de la comunicación de Marketing, a través de mensajes y medios publicitarios, promocionales y personales.
- 52. MARKETING INTERNO:** es la relación empresa – personal, dado que este último es el que debe *“implementar la promesa”* hecha al cliente por medio del marketing externo.
- 53. MARKETING INTERACTIVO:** se especializa en *dar cumplimiento a esa promesa*. Es el *“momento de la verdad”* donde se efectúa la relación personal de contacto – cliente; se trata de la instancia crítica pues el cliente queda satisfecho o insatisfecho con la empresa.
- 54. MARKETING MIX O MEZCLA DE MERCADEO:** es un concepto que se utiliza para nombrar al conjunto de herramientas y variables que tiene el responsable de marketing de una empresa para cumplir con los objetivos de la empresa; esto quiere decir que el marketing mix está compuesto por la totalidad de las estrategias de marketing que apuntan a trabajar con los elementos conocidos como las P’s.
- 55. MEJORAMIENTO CONTINUO;** aplicado a un servicio brindado: es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.
- 56. MERCADO META:** segmentos del mercado seleccionado por la empresa para ofrecer sus productos o servicios, grupo de compradores potenciales a los cuales la empresa espera cumplir sus necesidades.

- 57. MERCADO OBJETO:** grupo de compradores que comparten necesidades o características comunes, a los cuales una empresa decide servir.
- 58. MOMENTO DE VERDAD;** aplicado a un servicio brindado: es el preciso instante en que el cliente se pone en contacto con el servicio y sobre la base de este contacto se forma una opinión acerca de la calidad del mismo; un momento de la verdad, no necesariamente lo determina el contacto humano, cuando el cliente llega al lugar del servicio y entra en contacto con cualquier elemento de la empresa (infraestructura, señalamientos, oficinas, etc.), es también un momento de la verdad.
- 59. NECESIDAD:** es un estado de carencia percibida complementando ésta definición, los mencionados autores señalan que las necesidades humanas incluyen necesidades físicas básicas de alimentos, ropa, calor y seguridad; necesidades sociales de pertenencia y afecto, y necesidades individuales de conocimiento y autoexpresión; estas necesidades son un componente básico del ser humano.
- 60. OFERTA:** se define la oferta como aquella cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a vender a los distintos precios del mercado.
- 61. PERCEPCIÓN:** proceso por el cual un individuo, selecciona organiza e interpreta los estímulos de su medio ambiente.
- 62. PERCEPCION DE CALIDAD;** aplicado a un servicio brindado: con frecuencia los consumidores juzgan la calidad de un producto sobre la base de una diversidad de indicios de información que pueden asociar con el producto o servicio.
- 63. PERSONAL:** es un elemento del mercadeo relacionado con los recursos humanos; la importancia de las personas en el éxito de un servicio brindado es evidente, especialmente si se considera que los servicios son principalmente intangibles; las personas (empleados) son las que prestan generalmente el servicio, y su forma de actuar es parte de la calidad del servicio que percibe el cliente.
- 64. PERSUASIÓN:** es la influencia social de las creencias, actitudes, intenciones, motivaciones y comportamientos; la persuasión es un proceso destinado a cambiar la actitud o comportamiento de una persona o un grupo hacia algún evento, idea, objeto

o persona(s), para transmitir información, sentimientos, o el razonamiento, o una combinación de los mismos.

65. **PLANEAR:** trazar o formar el plan de una obra; hacer planes o proyectos.
66. **PLANIFICACIÓN:** plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado.
67. **PLAZA:** aplicado a un servicio brindado: dónde y cuándo debe entregarse, canales físicos o digitales, rapidez-comodidad y competencia, entrega eficaz de un servicio.
68. **PRECIO:** aplicado a un servicio brindado: representa el costo relacionado con lo que se espera obtener y los beneficios deseados.
69. **POSICIONAMIENTO:** es el lugar que ocupa un producto, servicio, empresa o marca en la mente del consumidor.
70. **PROCESO:** un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico.
71. **PRODUCTIVIDAD:** es un concepto que describe la capacidad o el nivel de producción por unidad.
72. **PRODUCTO:** cualquier elemento tangible o intangible que puede ofrecerse a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo.
73. **PROMOCIÓN:** elementos claves a comunicar a los clientes, informar-persuadir-actuar, los medios promueven la participación e involucramiento.
74. **PROVEEDOR:** es la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad; el término procede del verbo proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin.
75. **RECURSO HUMANO:** se denomina recursos humanos a las personas con las que una empresa (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.

- 76. RELACIÓN CON EL CLIENTE:** es la línea frontal entre una empresa y sus clientes, cómo son tratados y recibidos los clientes inicialmente puede influenciar sus decisiones de hacer negocios con la empresa; las estrategias de relaciones con los clientes efectivas incluyen habilidades de escucha, comunicación oral y escrita, habilidades de resolución de problemas, analíticas y trabajo en equipo basado en el compromiso de la empresa de suplir las necesidades de los clientes mientras éstos se sientan bienvenidos y valorados.
- 77. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:** es un concepto inherente al ámbito del marketing y que implica como su denominación lo anticipa ya, la satisfacción que experimenta un cliente en relación a un producto o servicio que ha adquirido, porque precisamente el mismo ha cubierto en pleno las expectativas depositadas al momento de adquirirlo.
- 78. SEGURIDAD;** aplicado a un servicio brindado: conocimiento y atención mostrados por los empleados.
- 79. SERVICIO:** cualquier actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece a la venta; es esencialmente intangible y no puede resultar en propiedad de algo concreto, el servicio puede o no estar ligado a un producto físico o tangible.
- 80. SERVICIO AL CLIENTE:** es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un proveedor con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.
- 81. VALOR AGREGADO:** o valor añadido, es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio con el fin de darle un mayor valor en la percepción del consumidor; generalmente se trata de una característica o servicio extra poco común o poco usado por los competidores, y que le da a la empresa cierta diferenciación.
- 82. VENTAJA COMPETITIVA:** toda característica única, diferencial y efectiva que haga que una empresa, marca o producto sea superior a su competidor directo, es denominada "*ventaja competitiva*"; la reputación instalada, la presencia mental, la posesión de patentes o la protección gubernamental son algunos ejemplos de ventajas competitivas.

CAPITULO II

GENERALIDADES DEL SECTOR DE CADENA DE RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR, DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO, INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS, TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

En éste capítulo trata la investigación de campo relacionada directamente con la auditoria de calidad de servicio al cliente, la cual se mide dentro del área de mercadeo, utilizando los instrumentos con el fin de medir la satisfacción del cliente en el momento de verdad, la investigación se desarrolla en las cadenas de restaurantes de comida rápida ubicadas en el área metropolitana de San Salvador.

El contenido de este capitulo está comprendido por el planteamiento del problema, su enunciado, la descripción del F.O.D.A. general y por cada cadena de restaurantes, objetivos de la investigación, metodología utilizada para la recolección de información para la cual se utilizó dos herramientas: prueba piloto y la encuesta para ser implementada tanto a los gerentes y empleados de los restaurantes para medir el momento de verdad a los clientes de éstos restaurantes; posteriormente se muestra la tabulación de la información en donde se refleja los datos para dar a mostrar los resultados de las encuestas a los objetos de estudio; luego se realiza las conclusiones y recomendaciones las cuales son elaboradas conforme a los resultados de los datos obtenidos.

A. Análisis situacional.

1. Generalidades del sector de restaurantes de comida rápida.

A continuación se menciona de forma breve, el surgimiento, progreso y análisis situacional de cada uno las cadenas de los restaurantes de comida rápida en estudio, ubicados en la área metropolitana de San Salvador.

1.1 Pollos Real.



La cadena de restaurantes Pollos Real nació de una idea de sus accionistas, en 1980, en sus reuniones familiares, rostizaban pollos al carbón; el sabor era tal, que sus amigos le sugirieron compartir la exquisitez de esa fórmula con el público en general en un ambiente cálido y acogedor; así fue como nació el primer Pollos Real, en la colonia Escalón en octubre 1981; la idea era vender sólo pollo y para llevar, únicamente; luego nació la idea de construir un rancho para crear un ambiente más familiar; se colocaron 28 mesas, las cuales eran atendidas por meseros; en esa época los clientes que visitaban el restaurante hacían sugerencias sobre la ampliación de ofertas de platillos alimenticios, lo cual fue tomado muy en cuenta por sus directores.

Un año después, en 1982 se incrementó la variedad de platillos alimenticios, entre ellos productos exclusivos como menudos en salsa criolla, cocinilla de queso fundido, y el famoso platillo salvadoreño *las pupusas* en todas sus variedades y en su forma exclusiva pupusas de chipilín con queso y de pollo; año con año, los clientes siguieron demandando nuevos productos en vista de la óptima calidad con que estos eran elaborados y servidos, consecuencia de esto se incorpora en nuestro menú los famosos *cócteles de mariscos* en todas sus variedades.

Entre los servicios que brinda Pollos Real, que lo hacen un restaurante de prestigio y exclusivo para sus clientes, podemos mencionar la incorporación del cobro por tarjetas de crédito, la ampliación de horarios sirviendo al público de 7:00 A.M. a 10:00 P.M.; en forma corrida durante los 365 días del año; Pollos Real, fue el primer restaurante en El Salvador que incorporó el servicio a domicilio en 1989, excepto las pizzerías que ya prestaban este servicio, además en sus menús incorporó los famosos *combos*, combinación de pollo con papas, chile jalapeño, pan y escabeche, siendo los pioneros de esta idea en todo El Salvador.

hasta el año 2015 la cadena de restaurante “cuenta con nueve centros de distribución, la cadena de Pollos Real tiene como filosofía principal la mejora continua de sus procesos, productos y servicios de su gestión diaria operativa; además como exclusivo se maneja el concepto familiar bajo un estilo tejano, agradable y acogedor, donde sobresalen sus amplias terrazas abiertas al horizonte, adornadas con plantas naturales muy decorativas y agradables, cuenta con una amplia zona de estacionamiento para sus clientes”.²⁶

Análisis foda de pollos real.

Pollos Real en cuanto a su análisis externo oportunidades y amenazas:

Oportunidades: tiene la disponibilidad de brindar diferentes alimentos en su menú, calidad e innovación tecnológica para llevar el control de los pedidos de comer en restaurante y la opción para llevar, ya que además de su producto principal que es el pollo también brindan productos típicos por las tardes y desayunos tradicionales; poseen una estructura de negocio bien definida; cuentan con el personal mínimo e idóneo en las sucursales para cada una de las áreas de acuerdo a la zona que se encuentren ubicados los restaurantes, se les garantiza la seguridad a los clientes en un ambiente adecuado, y agradable para pasar un rato ameno en un ambiente familiar.

Amenazas: existe demasiada competencia ofreciendo variados productos y a precios accesibles; la inestabilidad económica del país.

Análisis interno fortalezas y debilidades:

Fortalezas: en Pollos Real el producto principal es el pollo, el cual es bastante aceptado por el mercado salvadoreño, los consumidores gustan cada vez más opciones saludables por lo tanto Pollos Real ha tratado de ampliar su menú, brindando alimentos con menos grasa, así mismo, la buena atención, el buen servicio, instalaciones agradables, entre otras como la calidad e higiene.

Debilidades: los precios son considerados altos ya que esto se debe a que el producto ira dirigido a un segmento específico.

²⁶ <http://www.pollosreal.com/#howweare>; Fecha de consulta, 10 Noviembre de 2015.

Tabla 5. Análisis foda de Pollo Real.

Análisis interno		Análisis externo.
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La Infraestructura de sus locales es muy buena. • Restaurantes ubicados en calles muy transitadas y puntos estratégicos. • Variedad de productos para brindar a sus clientes. 		<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar en nuevos mercados o segmentos. • Nuevos platos innovadores. • Crecimiento más rápido del mercado.
DEBILIDADES		AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Los precios de sus productos son un poco altos. • No tiene mucha publicidad en medios de comunicación. • Débil atención de servicio al cliente. • No posee área ludico de sano esparcimiento para los niños. 		<ul style="list-style-type: none"> • Demasiada Competencia. • Inestabilidad económica en el país. • precios bajos de la competencia.

FUENTE: Elaborado por el equipo de investigación.

1.2 Pollo Campestre.



En 1987, nació en cuando un amigo de la familia les ofreció un equipo de freír pollo; desde un principio fue un reto, no solo por el desafío de plantear algo nuevo, si no que además había que enfrentar los peligros de la guerra, sin embargo prevalecieron y el pueblo migueleño fue testigo, de su esfuerzo por salir adelante; esto sentó bases para ser lo que son ahora: un grupo corporativo que incluye la primera cadena salvadoreña de comida rápida; Pollo Campestre, una cadena de restaurantes orgullosa de haber vencido tantas circunstancias difíciles durante 18 años de trabajo, una empresa con calor humano que alberga gente fiel que ha laborado desde los inicios, trabajando cada día para dar al pueblo

salvadoreño y especial al de todo oriente; satisfacción, es por eso que han crecido cada día para ofrecer un mejor servicio y mejor calidad.

El sabor y el aroma de sus recetas es la sazón; en cada una de las sucursales, se deleita el paladar con delicioso y variado menús, ya que los cocineros son el personal idóneo para darle ese toque tan especial a los platillos de Pollo Campestre, los cuales están a disposición en servicio de restaurante y a domicilio para satisfacer todos los gustos y para los niños también ofrecen el chiquiclub con área de juegos que es ideal para celebraciones infantiles.

Hasta el año 2015 cuenta con “27 sucursales a nivel nacional teniendo solamente 6 sucursales en San Salvador y la mayor parte en la zona oriental del país salvadoreño”²⁷.

Análisis Foda de Pollo Campestre.

Pollo Campestre en cuanto a su análisis externo; oportunidades y amenazas:

Oportunidades: incrementar sus sucursales a por lo menos uno ó dos por cada departamento, incrementaría el ingreso de los consumidores y disminuirá los costos; la existencia de un mercado en crecimiento aumentaría el número de consumidores, debido a que tienen sus propias granjas como proveedores y tienen la capacidad de diversidad en los productos, lo cual le permite al consumidor tener una gama de donde escoger, la cultura de comer fuera de casa con una comida rápida y a bajo precio aumenta la posibilidad de crecimiento.

Amenazas: alto número de competidores e importantes con nombre posicionado en el mercado; la inseguridad en algunas ciudades podría causar que el número de clientes disminuya en algunas sucursales; competencia desleal que venden productos similares.

Análisis interno fortalezas y debilidades:

Fortalezas: en Pollo Campestre el trabajo en equipo dentro del restaurante es una de las cualidades muy importante, cuentan con una diversidad de ambientes en el que se ofrece

²⁷ <http://pollocampestre.com/restaurantes/>; Fecha de consulta, 9 Noviembre de 2015.

diferentes alternativas como áreas lúdicas para los niños, instalaciones bien ubicadas, en sectores céntricos en los diferentes puntos de las ciudades más pobladas de El Salvador, buena proyección y excelente ambiente laboral para sus empleados.

Debilidades: campaña publicitaria débil, página web limitada, no se puede ordenar online.

Tabla 6. Análisis foda de Pollo Campestre.

Análisis interno.		Análisis externo.
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del mercado en el cual se desempeñan. • Productos de calidad aceptable. • Recursos humanos motivados y empáticos con sus labores. 		<ul style="list-style-type: none"> • Mercado no tan bien atendido. • Producto demandado y bien aceptado. • Tendencias favorables en el mercado por el tipo de producto ofertado. • Segmento meta con poder adquisitivo estratificado.
DEBILIDADES		AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Deficientes habilidades gerenciales. • Falta de motivación de los recursos humanos. • Pocas características diferenciadoras de sus productos y Servicio. 		<ul style="list-style-type: none"> • Competidores muy agresivos • Precio de materia prima fluctuante. • Mucha competencia en el mercado • Poca iniciativa de crecimiento a nivel nacional.

FUENTE: elaborado por el equipo de investigación.

1.3 Pizza Hut.



“Pizza Hut fue fundada en 1958 por dos hermanos y estudiantes universitarios, Dan y Frank Carney, que abrieron una pizzería en Wichita (Kansas), cuando un amigo les convenció de que podían abrir su propio negocio, los dos hermanos pidieron prestado a su madre cerca de 600 dólares para ponerlo en marcha junto a un socio capitalista, John Bender; Dan y Frank Carney abrieron su restaurante de pizzas, de 160 mt.2 en Wichita, Kansas. Dan y

Frank hacían las pizzas ellos mismos, con la ayuda de sus amigos, Richard Beemer y John Bender; Frank enrollaba la masa mezclaba con un rodillo; Richard lanzaba al aire la masa y le daba forma; Dan llenaba de salsa la masa aún sin hornear, luego de llenarla de los ingredientes de calidad, John llevaba la masa al horno; Dan Carney recalaba *¡La gente está maravillada con el producto, ellos disfrutan la experiencia!*.

Los hermanos Carney crearon una experiencia al comer muy innovadora, de calidad, comprometida e informal, en un restaurante amistoso y de barrio; Pizza Hut se convirtió en un lugar popular entre el público adolescente y estudiantes. Pizza Hut atrajo a familias que salían a disfrutar una comida que no podían tener en casa, cuando las familias se iban, Pizza Hut se transformaba automáticamente en un lugar donde los jóvenes se juntaban a pasar un buen rato, pasarla bien era una parte importante de la filosofía Pizza Hut y la idea tomó fuerza y gusto, el restaurante inició una agresiva campaña publicitaria para darse a conocer, y tuvo una rápida aceptación en su ciudad.

Convencidos de que su negocio podía expandirse a otras ciudades en Estados Unidos, los hermanos Carney contactaron a un arquitecto de Wichita, Richard D. Burke, para que diseñara los nuevos locales con un techo de tejas rojas y forma de gorro, con el que podían distinguirse de la competencia. A mediados de los años 1960 comenzaron a abrirse franquicias Pizza Hut, "En 1963 ya habían otros 42 restaurantes mas. Pizza Hut fue siempre empresarialmente innovador y de pensamiento rápido"²⁸, es una franquicia de restaurantes de comida rápida, especializada en la elaboración de pizzas al estilo estadounidense, con más de 11.000 restaurantes en 100 países, es la cadena de pizzerías más grande del mundo.

Análisis foda de pizza hut.

Pizza Hut en cuanto a su análisis externo; oportunidades y amenazas:

Oportunidades: la empresa tiene presencia internacional lo que se traduce en respaldo para la misma, reconocimiento y preferencia de la marca por parte de los consumidores, gracias a su presencia e imagen corporativa.

²⁸ <http://www.pizzahut.cl/historia.html> ; Fecha de consulta, 10 Noviembre de 2015.

Amenazas: se puede presenciar de forma evidente, gran número de competidores dedicados a la elaboración de comida rápida que brindan productos a precios bajos los cuales se vuelven accesibles para consumidores con menor poder adquisitivo, se observa también las nuevos estilos de vida con tendencias hacia una alimentación más saludable.

Análisis interno fortalezas y debilidades:

Fortalezas: los productos son elaborados con ingredientes de calidad, presentados de forma creativa y elegante, brinda un variado menú el cual cuenta con diversos alimentos, que se acoplan a los diferentes gustos y preferencias del consumidor; las instalaciones en general se encuentran en buen estado tienen las dimensiones apropiadas; y cumple con las condiciones de limpieza e higiene, se puede apreciar que el personal con el que cuenta el restaurante esta capacitado para brindar un buen servicio al cliente.

Debilidades: a manera general se puede decir que los precios de los productos son altos y están dirigidos a personas con mayor poder adquisitivo; en horarios con mayor afluencia de consumidores la atención se vuelve lenta.

Tabla 7. Análisis foda de Pizza Hut.

Análisis interno.		Análisis externo.
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en los productos. • Buena prestación de los productos. • Menú diversificado. • Instalaciones en buen estado. • Buena limpieza e higiene. • Personal capacitado. 		<ul style="list-style-type: none"> • Respaldo internacional. • Preferencia de marca por los consumidores gracias a su presencia e imagen corporativa.
DEBILIDADES		AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Precios altos. • Lenta atención en horarios con mayor afluencia de consumidores. 		<ul style="list-style-type: none"> • Gran número de Competidores, ofreciendo, productos a precios accesibles. • Estilos de vida con tendencias a comer saludable.

FUENTE: Elaborado por el equipo de investigación.

1.4 Burger King.



Burger King, nació en Miami, Florida, en 1954, por dos emprendedores llamados: James McLamore y David Edgerton. Los co fundadores, quienes tenían una gran experiencia en el negocio de restaurantes antes de lanzarse a crear una empresa colectiva, creían en el sencillo concepto de ofrecer al cliente comida de calidad servida rápidamente, a precios razonables, y en un medio limpio y atractivo.

En 1966 abrió su primera franquicia internacional en Bahamas, aproximadamente el 90 por ciento de los restaurantes de Burger King son propiedad y operados por franquiciatarios independientes, muchos de los cuales son propiedad familiar que han estado operando por décadas. “En octubre de 2010, Burger King Corporation fue comprado por 3G Capital, una compañía global de inversiones multi-billonaria enfocada en la creación de valores a largo plazo, con un énfasis particular en maximizar el potencial de las marcas y los negocios”.²⁹

Análisis foda de Burger King.

Burger King en cuanto a su análisis externo; oportunidades y amenazas:

Oportunidades: Burger King tiene presencia internacional lo que hace conocida la marca ante los consumidores; el actual aumento tecnológico proporciona a la empresa diferentes medios y opciones para realizar publicidad; además contribuye a tener más cercanía con los consumidores.

Amenazas: se puede apreciar que existe en el mercado competidores los cuales ofrecen productos similares, como también es notorio que la competencia ofrece productos diversificados incluyendo en sus menús una amplia gama de productos; también se puede

²⁹ <http://www.burgerkingpr.com/empresa> ; Fecha de consulta, 10 Noviembre de 2015.

observar que la población pone en práctica nuevos hábitos de alimenticios relacionados con la sana alimentación.

Análisis interno fortalezas y debilidades:

Fortaleza: Burger King pone a disposición de los consumidores un diversificado menú de hamburguesas con variados ingredientes y diferentes presentaciones, elaborados con ingredientes de calidad los cuales se adecuan a las preferencias de los consumidores y al poder adquisitivo de los mismo; en cuanto a las instalaciones en general se encuentran en buen estado, se puede presenciar la constante limpieza, la práctica de buenos hábitos de higiene por parte del personal y el rápido despacho de los productos.

Debilidades: necesitan mayor capacitacion sobre atencion al cliente, el menú que ofrece Burger King no incluye un variado menú el cual incluya diferentes tipos de alimentos y postres; los disponibles aparte de las hamburguesas no poseen una prestación atractiva como ejemplo se pueden mencionar las ensaladas.

Tabla 8. Análisis foda de Burger King.

Análisis interno.		Análisis externo.
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Precios accesibles. • Menú de hamburguesas diversificado. • Calidad aceptable en los productos. • Buenas condiciones en cuanto a limpieza e higiene. • Rápido despacho de los productos. 		<ul style="list-style-type: none"> • Presencia internacional. • Aumento tecnológico. • Interactuar con el cliente.
DEBILIDADES		AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No poseen un menú diversificado con diferentes opciones de alimentos. • Mayor Atención en infraestructura. • Debil atención al cliente. 		<ul style="list-style-type: none"> • Competidores ofreciendo productos similares. • Competencia ofreciendo menús diversificados. • Nuevos hábitos alimenticios, relacionados con la alimentación sana.

FUENTE: elaborado por el equipo de investigación.

1.5 Wendy's.



“Wendy's es una franquicia multinacional de restaurantes de comida rápida con sede en Dublin, Ohio (Estados Unidos), fundada por Dave Thomas en 1969, Wendy's se volvió conocida por sus hamburguesas cuadradas, frescas y recién cocinadas, siempre preparadas con ingredientes frescos a gusto del consumidor, la calidad era tan importante para Dave que él incluyó la frase *la calidad es nuestra receta* en el logotipo de la empresa.

Su menú está protagonizado por hamburguesas, sándwiches y batidos, a nivel internacional, Wendy's es la tercera cadena de hamburguesas más grande de Estados Unidos con 6.650 establecimientos, por detrás de McDonald's y Burger King; a diferencia de ambas marcas no posee un producto estrella, pero centra sus promociones en el tamaño y el tipo de carne usada en sus hamburguesas”.³⁰

Mediante arduo trabajo, perseverancia, conocimiento del negocio y su compromiso legendario hacia la calidad; Dave construyó una compañía que ha dejado una huella gigante en la industria alimenticia a nivel mundial, en Wendy's se sienten orgullosos de la alta calidad, gusto superior y frescura sin igual de sus productos; Wendy's ofrece en todos sus restaurantes un menú estándar con hamburguesas y sándwiches de pollo, que son preparados con la opción de condimentos que desea el cliente, incluye papas horneadas y francesas, alitas de pollo, el tradicional *Chili*, ensaladas recién preparadas, bebidas no alcohólicas, leche y Frostys, además, los restaurantes ofrecen una variedad de productos promocionales limitados.

Análisis foda de Wendy's.

Wendy's en cuanto a su análisis externo; oportunidades y amenazas:

Oportunidades: cuenta con un experimentado equipo que se esfuerza constantemente en proveer los mejores sistemas, ventanilla de autoservicio, y sistemas de soporte, utilizando

³⁰ <https://www.facebook.com/business/success/wendys> ; Fecha de consulta, 10 Noviembre de 2015.

las mejores tecnologías disponibles en el mercado; así también tienen oportunidades de cubrir nuevos mercados en los diferentes puntos del país en los cuales aún no sea hecho presencia.

Amenazas: el número de competidores es amplio por lo cual es evidente el sin fin de opciones que los consumidores tienen a su disposición en cuanto a alimentos, los cuales pueden ofrecer alternativas de consumo más saludables.

Análisis interno fortalezas y debilidades:

Fortalezas: Wendy's cuenta con un variado menú de comida lo cual le permite satisfacer diferentes gustos y preferencias en los consumidores, las instalaciones se encuentran en óptimas condiciones y son de acuerdo para compartir momentos agradables en familia y amigos; se puede destacar la amabilidad y la rapidez con la que los colaboradores brindan el servicio y su interacción con el cliente.

Debilidades: es necesario capacitar al personal sobre la importancia de mejorar el servicio al cliente que se brinda e involucrar todos los elementos que forman parte del mismo como por ejemplo; limpieza e higiene.

Tabla 9. Análisis foda de Wendy's.

Análisis interno.		Análisis externo.
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Menú variado de comida. • Instalaciones idóneas para compartir en familia y amigos. • Amabilidad. • Rapidez. • Interacción con el cliente. 		<ul style="list-style-type: none"> • Productos aceptados. • Ingresar a nuevos mercados.
DEBILIDADES		AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencias en la atención al cliente. • Mayor atención en aspectos sobre higiene y limpieza. 		<ul style="list-style-type: none"> • La competencia en el rubro de comida rápida. • Hábitos de consumo alimenticio saludable.

FUENTE: Elaborado por el equipo de investigación.

1.6 Biggest.



Biggest: una tradición de excelencia y buen sabor; la historia de Biggest está impregnada de emprendimiento y responsabilidad, que refleja el deseo de seguir siempre adelante con el desarrollo de la empresa, la marca líder en hamburguesas al carbón de El Salvador nació con el nombre de Hardee's y en un formato de franquicia, en 1974, la marca estuvo presente en el país, hasta que inició la guerra civil salvadoreña, motivo por el cual no se pudo continuar con la franquicia y el contrato se suspendió; los fundadores aprovecharon que los restaurantes, las propiedades, los edificios y los equipos eran propios y tomaron la decisión de no cerrar las instalaciones y continuar con el negocio, pero con marca propia.

El nacimiento del más grande, en 1987, la agencia de publicidad a cargo del restaurante pensó en nombres que hicieran alusión al lugar que estaba por abrir sus puertas, se iba vender la hamburguesa más grande de El Salvador: la hamburguesa de media libra de carne, así fue como eligieron el nombre Biggest, dando por iniciada una nueva etapa del restaurante.

Lo que le siguió fue una renovación en recetas, antes no se permitían varias cosas como agregar cebolla a la hamburguesa, cocinar las papas un poco más para que fueran más crujientes, el queso se tenía que fundir por aparte y cuando se pasó a ser Biggest, se comenzó a fundir el queso sobre la torta, en la parrilla; también se realizó una redistribución de la cocina, modificaciones y cambios de equipos, además de una reingeniería para mejorar el flujo de tiempos y movimientos dentro de la cocina, entre otros cambios, la aceptación del público fue muy buena y Biggest pudo hacer cosas con más libertad, hacer los ajustes en la forma de cocinar y preparar los alimentos, dando el toque ideal para complacer a los paladares más exigentes, cautivando el paladar de los salvadoreños.

Hardee's empezó con tres sucursales ubicadas en Los Héroes, paseo General Escalón y Darío, contando con aproximadamente 20 empleados; se servían únicamente almuerzos y cenas; ahora Biggest sigue funcionando y cuenta con 16 restaurantes en El Salvador y dos en Guatemala; además, la empresa es generadora de empleos y tiene en su gran familia

con más de 1,000 trabajadores; Biggest creció en sucursales, empleados y en variedad del menú.

Constantemente, la empresa se encuentra desarrollando nuevos productos, ya no solo son hamburguesas; se inició con los desayunos y ahora se encuentra pollo frito, wraps, entre otros, Biggest seguirá trabajando en El Salvador y espera, en el futuro, continuar expandiéndose hacia Centro América, para seguir dando el gusto de saborear los platillos que solo se encuentran en los restaurantes Biggest.³¹

Análisis foda de Biggest.

Biggest en cuanto a su análisis externo; oportunidades y amenazas:

Oportunidades: mejorar la calidad de sus alimentos, crear nuevos productos innovando de forma creativa la forma de incluir diferentes ingredientes en las hamburguesas y diversificando aún más en su menú; penetrar nuevos mercados a nivel nacional.

Amenazas: la competencia directa de Biggest es su principal amenaza debido al acceso de restaurantes especializados en la elaboración de hamburguesas con una mayor aprobación y creencia, también es alarmante el aumento en casos de obesidad en gran medida por el consumo de la denominada comida chatarra.

Análisis interno fortalezas y debilidades:

Fortalezas: es una marca salvadoreña, por lo que mejorando el sabor y la calidad de sus productos y servicio, podría iniciar una campaña publicitaria distinguiéndose como producto nostálgico de los salvadoreños para lograr un mejor posicionamiento.

Debilidades: el servicio al cliente necesita ser mejorado, proporcionarle al personal la información oportuna que le permita brindar un mejor servicio al cliente, así como la necesidad sobre prácticas de hábitos de higiene y limpieza.

³¹ <http://www.biggest.com.sv/biggest/>; Fecha de consulta, 10 Noviembre de 2015.

Tabla 10. Análisis foda de Biggest.

Análisis interno.		Análisis externo.
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Marca salvadoreña. • Precios accesibles. • Variedad de productos. 		<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la calidad de los productos. • Crear nuevos productos. • Crecimiento en el número de locales anivel nacional.
DEBILIDADES		AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Inefectividad en el servicio al cliente. • Limitadas practicas de higiene y limpieza en los establecimientos. 		<ul style="list-style-type: none"> • La competencia directa • Incremento en casos de obesidad.

FUENTE: elaborado por el equipo de investigación.

1.7 McDonald's.



En la década de 1930, los hermanos Dick y Mac McDonald, estaban luchando para ganarse la vida en California, cuando se dieron cuenta de que un puesto de hot dogs podría ser un buen negocio, con un préstamo de US\$ 5.000, los hermanos McDonald comenzaron un puesto de hot dog en 1937 en el aeródromo de Monrovia, California; en 1940, abrieron un local en San Bernardino y lo bautizaron como McDonald's.

A pesar del éxito, los hermanos querían hacer las cosas mejor y más rápido, en un movimiento audaz, que cerró temporalmente el lugar en 1948 y reabrió sus puertas con un nuevo enfoque experimental, se simplificó el menú para centrarse en hamburguesas, papas fritas y batidos de leche y se deshizo de las camareras características, que eran

omnipresentes en la industria en ese momento, adoptar el proceso que revolucionó la industria del automóvil, los hermanos utilizan una línea de montaje para preparar sus alimentos y mejorar la eficiencia del restaurante; lo llamaron el sistema speedee, el restaurante reabrió con gran éxito su movimiento arriesgado, no sólo dio sus frutos, era pronto para establecer el estándar para el éxito en la industria de comida rápida.

En los próximos seis años, el negocio fue tan bien que los hermanos vendieron 21 franquicias y abrió nueve establecimientos, el restaurante original se llena de tanto trabajo que los hermanos ordenaron ocho multimixers máquinas que hacían cinco malteadas al mismo tiempo; el distribuidor de multimixers un vendedor con el nombre de Ray Kroc - estaba tan intrigado por esta noticia que viajó a California para ver el alboroto, asombrado e inspirado por el éxito de los hermanos McDonald, Kroc tenía sueños para el potencial de los restaurantes McDonald y le preguntó a Dick y Mac que lo contratara como su agente de franquicia; a cambio de la licencia, los hermanos recibirían un porcentaje de las ventas.

Kroc abrió su primer restaurante McDonald en 1955 en Des Plaines, Illinois, después de algunos baches en el camino, Kroc finalmente tuvo éxito, y en los próximos cinco años, obtuvo 200 restaurantes más. Kroc fue fiel al proceso de speedee que hizo que los hermanos McDonald tuvieran tanto éxito, y utilizó el lema de "calidad, servicio, limpieza y valor" algunas personas dicen que estaba casi obsesionado con la limpieza. Kroc a menudo dijo a los trabajadores, "Si tienes tiempo para apoyarse, tiene tiempo para limpiar".

En 1961 Kroc, compró todo el negocio por \$ 2,7 millones; cuando le dieron los derechos del nombre de McDonald, Dick y Mac volvieron a abrir su original restaurante de hamburguesas en San Bernardino, Kroc molesto por la negativa de los hermanos a abandonar el restaurante original, abrió un restaurante McDonald's cercano.³²

Análisis foda de McDonald's.

Mc Donald's en cuanto a su análisis externo; oportunidades y amenazas:

Oportunidades: las personas tienen una buena percepción de la marca, ya que conocen el prestigio y la presencia a nivel mundial de la empresa, por tal razón se vuelve confiable

³² <http://historiademacdonald.blogspot.com/2011/07/dick-y-mac-mcdonald.html> ; Fecha de consulta, 10 Noviembre de 2015.

para los consumidores lo cual se traduce en una oportunidad para Mc Donald's, de explorar el mercado nacional cubriendo puntos estratégicos en los que no figura.

Amenazas: la diversidad de competidores, logra afectar claramente a la marca debido a que los consumidores tienen una amplia gama de restaurantes de comida rápida a su disposición los cuales ofrecen diferentes tipos de alimentos que contribuyen con la salud nutricional del interesado.

Análisis interno fortalezas y debilidades:

Fortalezas: menú diversificado los cuales son adaptados a cada tipo de mercado, calidad en los productos que elaboran, innovación constante en los sistemas de distribución, para brindar un servicio eficiente; personal capacitado para mantener limpio e higiénico los establecimientos.

Debilidad: el servicio se brinda con cierta demora en horarios de mayor afluencia.

Tabla 11. Análisis foda de Mc Donald's.

Análisis interno.		Análisis externo.
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Menú diversificado. • Calidad en los productos. • Innovación. • Preocupación constante en aspectos de limpieza e higiene. 		<ul style="list-style-type: none"> • Buena percepción de la marca de parte de los consumidores. • Explotación del mercado nacional.
DEBILIDADES		AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Demora en el servicio en ciertos horarios. 		<ul style="list-style-type: none"> • Gran número de competidores. • Productos sustitutos más saludables.

FUENTE: elaborado por el equipo de investigación.

1.8 Descripción del diagnóstico Foda del sector de cadenas de restaurantes de comida rápida.

Los restaurantes de comida rápida del área metropolitana de San Salvador poseen los siguientes aspectos a nivel general.

Tabla 12. Análisis foda del sector de cadenas de restaurantes de comida rápida.

Análisis interno.		Análisis externo.
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada. • Calidad de productos. • Calidad de servicio. • Diversidad de alimentos. • Incentivar al mercado. • Infraestructura física y ubicaciones adecuadas. • Posicionamiento. • Precios accesibles. 		<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento en comercio. • Competencia existente. • Expansión en proceso. • Innovación de maquinaria. • Amplio mercado. • Innovación de servicios. • Capacitación de talento humano. • Desarrollo de mercado.
DEBILIDADES		AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Bajo rendimiento del personal. • Falta de capacitación técnica. • Falta incentivos motivacionales. • Pocos procesos de servicio al cliente. 		<ul style="list-style-type: none"> • Clientes con mayores exigencias. • Competencia desleal. • Inseguridad social. • Competencia existente. • Clientes interesados por la comida saludable.

FUENTE: elaborado por el equipo de investigación.

Interpretación del FODA del sector.

Oportunidades: los restaurantes de comida rápida tienen un amplio mercado nacional en el cual aún no hacen presencia; la adquisición de equipo tecnológico permite mejorar los procesos y brindar un mejor servicio al cliente.

Amenazas: existe un extenso número de competidores en el sector, brindando, productos y servicios similares entre sí, razón por la cual los empresarios deben buscar la manera de

diferenciarse de la competencia, incluyendo en sus servicio valor agregado que el cliente pueda apreciar y distinguir como único; también es importante que los restaurantes incluyan productos saludables en su menú, ya que los consumidores cada vez más toman conciencia de los problemas de salud que con lleva el consumo excesivo de la denominada comida chatarra.

Fortalezas: los establecimientos se encuentran en buen estado, con dimensiones apropiadas, las cuales proporcionan ambiente agradable; ofrecen una variedad de alimentos, elaborados con ingredientes de calidad; personal capacitado para brindar un buen servicio al cliente.

Debilidades: demora en el servicio en horarios con mayor afluencia de clientes y en días festivos; pocas prácticas de limpieza de forma consecuente en algunos establecimientos.

2. Identificación del problema.

2.1 Enunciar el problema.

Los restaurantes que se dedican a la venta de comida rápida, con un variado menú como lo es pollo, papas fritas, pizzas, hamburguesas, ensaladas y desayunos tradicionales, tienen como enfoque principal brindar un servicio de *calidad* partiendo de la satisfacción completa de las necesidades y expectativas de los clientes; sus mayores retos es seguir desarrollando una relación fuerte y leal con cada uno de los mercados atendidos, aunque existe una gran competencia debido a ciertos factores como amabilidad y calidad en la atención, tiempo de espera, resolución de inquietudes, horarios etc; algunos restaurantes de comida rápida brindan el mismo servicio con los mismos factores ó similares.

Sin importar el tamaño de la empresa esta debe de conocer a sus clientes la forma adecuada para satisfacer sus necesidades y como brindar un valor agregado, para poder diferenciarse de la competencia, en tal caso las empresas que se destacan por su competitividad son aquellas que se adelantan a las necesidades de sus clientes dándoles lo que necesitan, de tal forma el servicio se convierte en la gestión de estas necesidades y en la identificación de oportunidades para crear valor a partir de la innovación en esta área de gran importancia para las empresas.

3. Formulación del problema.

¿Cuales son las herramientas efectivas que se implementan para medir la calidad de servicio al cliente?

¿Cuales son los aspectos principales que los clientes perciben para determinar un servicio de calidad al cliente?

¿Son relevantes los aspectos del ambiente (del punto de venta) en la percepción de un servicio de calidad para los consumidores?

¿Es importante para el cliente, el tiempo en que son atendidos?

¿Las respuestas rápidas a sus inquietudes son esenciales en la toma de decisión de compra del cliente?

4. Enunciado del problema.

¿En qué medida una auditoria de calidad de servicio servirá como herramienta para mejorar los objetos, sujetos y procesos internos de atención al cliente en una cadena de restaurantes de comida rápida en el área metropolitana de San Salvador?

5. Conclusiones del diagnóstico del sector de cadenas de restaurantes de comida rápida.

- La mayoría de los restaurantes dedicados a la preparación de alimentos denominados comida rápida, proporcionan un variado menú diversificado el cual se acopla a cada gusto y exigencias del consumidor, utilizando ingredientes de calidad, practicando hábitos de higiene y limpieza; infraestructura en buenas condiciones agradables para compartir en familia y amigos; se preocupan constantemente por brindar un servicio de calidad al cliente, mediante una atención personalizada.
- Se aprecia un crecimiento del comercio gracias a la globalización, hay un amplio mercado salvadoreño descubierto el cual aún no han desarrollado por completo; gracias

al actual avance tecnológico las empresas tienen a su disposición equipo y maquinaria avanzada que contribuyen a brindar un servicio mucho más rápido y eficiente.

- La falta de capacitación técnica y de incentivos motivacionales a los empleados de los restaurantes de comida rápida se traduce en un rendimiento laboral medio, débil atención al cliente y por consiguiente afecta la calidad del servicio brindado.
- Competencia desleal existe, debido al gran número de competencia internacional y nacional en el sector de comida rápida; inseguridad social por el problema de delincuencia que atraviesa el país; y clientes cada vez más exigentes interesados por el consumo de comidas más saludables.

6. Recomendaciones del diagnóstico del sector de cadenas de restaurantes de comida rápida.

- Los empresarios dedicados a la preparación de alimentos denominados comida rápida que aún no cuentan con un menú diversificado deben tomar en cuenta que es de suma importancia proporcionar alternativas de alimentos que se acoplen a los diferentes gustos y preferencias de los clientes; así también hacer conciencia sobre la importancia de hábitos de limpieza e higiene en las instalaciones y especialmente en áreas de baño en aquellos establecimientos donde no se practican continuamente.
- Aquellas cadenas de restaurantes que aún no figuran en su totalidad en el mercado salvadoreño deben considerar el amplio mercado descubierto, tomar en cuenta hacer presencia en puntos estratégicos que contribuyan al crecimiento de la empresa; también es importante la adquisición de equipo y maquinaria que agilicen los procesos para brindar un servicio de calidad al cliente.
- Capacitar o retroalimentar al personal sobre la importancia que tiene el cliente para la empresa, mostrándole al empleado de manera constante; técnicas y formas de interactuar con los consumidores; así como motivar al trabajador suministrándole los incentivos suficientes que permitan brindar un servicio de calidad al cliente.
- Debido a la competencia existente los empresarios deben distinguirse del resto, para que los clientes logren identificar ciertos factores como la amabilidad, rapidez o el

servicio personalizado con el que se atiende al cliente, reteniendo y captando más clientes por medio de un plan de fidelización.

- Debido al aumento de casos de enfermedades derivadas del consumo de comida rápida que no contribuyen a mantener una vida saludable, los consumidores se vuelven cada vez más exigentes y prefieren comidas sanas, por ellos los empresarios deben tomar en consideración incluir en su menú este tipo de alimentos.

B. Investigación de campo.

1. Diseño de la investigación.

El diseño de la investigación será no experimental, porque se realizará sin manipular deliberadamente las variables, la investigación no experimental se realiza en la auditoria de calidad del servicio al cliente cuando se fundamenta en la observación del servicio al cliente tal y como se da en su contexto natural ó momento de verdad dentro de las cadenas de restaurantes de comida rápida en el área metropolitana de San Salvador, para luego analizarlo.

2. Objetivos de la Investigación.

2.1 Objetivo General.

Identificar los elementos mercadológicos que ayuden a realizar una auditoría de calidad de servicio al cliente que permita diseñar estrategias que se puedan implementar en una cadena de restaurantes en el área metropolitana de San Salvador con el fin de mejorar la calidad del servicio al cliente brindado.

2.2 Objetivos Específicos.

- Conocer el público meta, al cual se realizará la auditoria de calidad del servicio al cliente por medio de una segmentación de clientes y personal involucrado en brindar el servicio de los restaurantes en el área metropolitana de San Salvador.

- Determinar los objetos, sujetos y procesos que requieren ser auditados por medio del análisis de los elementos que componen el proceso del servicio brindado.
- Determinar el ciclo o ciclos del servicio por medio de una figura circular, que permita observar todo el conjunto de momentos críticos y no críticos de verdad que se asocian con el servicio al cliente brindado.
- Establecer y analizar los estándares de calidad con las que cuenta las cadenas de restaurantes, por medio de las normas técnicas que se utilizan como parámetros de evaluación.
- Interpretar índices de satisfacción en clientes internos y externos, del servicio que se brinda, por medio de herramientas de medición y control de la auditoria de calidad del servicio al cliente.
- Sugerir a las cadenas de restaurantes por medio de los resultados de la auditoria de calidad de servicio al cliente, los elementos, procesos y estrategias a través de un plan de fidelización, garantizando captar nuevos clientes y mantener los actuales para mantener el liderazgo en el mercado salvadoreño.

3. Fuentes de Investigación a utilizar.

3.1. Datos primarios.

Se realizará una auditoria realizando una entrevista a los clientes que visitan las diferentes cadenas de restaurantes de comida rápida, y también entrevista con cliente internos de la cadena de restaurantes, para conocer elementos tales como, las políticas generales, las estructuras empresariales, los factores claves de éxito y procesos internos, etc. Y también se realizan visitas como clientes ocultos a los restaurantes de comida rápida localizados en el área metropolitana de San Salvador

Entrevista: ésta técnica de recopilación de datos se realiza en forma directa mediante una guía previamente elaborada; se considera oportuna dirigirla a los gerentes y empleados de las cadenas de restaurantes de comida rápida y a la vez realizar entrevistas a los clientes

en el momento de verdad con el fin de medir la satisfacción en el servicio al cliente brindado, ya que permite mayor veracidad en la recolección de los datos.

Encuesta: la técnica de la encuesta es la más adecuada para la recolección de datos, ya que brinda información del campo de estudio; se utiliza una encuesta como guía para elaborar las preguntas; dicho instrumento se dirige a clientes, empleados y gerentes de las cadenas de restaurantes de comida rápida.

Observación: nos ayuda a observar atentamente actitudes y características de cada entrevistado, también se tomará en cuenta los datos obtenidos mediante las visitas realizadas a las cadenas de restaurantes en calidad de cliente oculto y se tomará la información y se registrará para su posterior análisis.

3.2. Datos secundarios.

Se tomarán en cuenta textos bibliográficos, revistas y publicaciones tanto impresas como digitales. Entre las fuentes de datos disponibles para consulta, se pueden mencionar las siguientes:

- ✓ Serna Gómez, Humberto. *Servicio al Cliente: métodos de auditoría y medición*. 2da edición. 3R Editores, 1999.
- ✓ Stanton, William J. y otros. *Administración de la calidad del servicio*.
- ✓ Entre otros.

4. Tipo de enfoque:

El enfoque de la investigación será cualitativo.

La investigación tendrá una mezcla cualitativa, que consiste en la recolección de datos sin medición numérica que se utiliza para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes y después afinarlas, para construir la realidad tal como la observan los sujetos de estudio y evaluar el desarrollo natural de los sucesos; en la auditoría de calidad del servicio al cliente, el procesamiento de datos cualitativo se utilizará para definir los

factores generadores de satisfacción, insatisfacción, necesidades y expectativas de los clientes.

5. Metodología de la Investigación.

Esta investigación se realiza por medio del método científico debido a que es un método inductivo va de lo particular a lo general, partiendo de las observaciones exactas de fenómenos particulares, y llegando a conclusiones empíricas sacadas de la experiencia del estudio; el método inductivo establece como son los fenómenos, causa y los efectos reales de la investigación a realizar.

También se realizó una investigación aplicada porque concentra su atención en proporcionar e indagar en información relativa, para explicar la realidad del fenómeno social, haciendo uso de la teoría general y conocimiento práctico para la resolución de dicho problema.

6. Tipo de investigación.

El tipo de investigación que se llevará a cabo en la auditoría de calidad del servicio al cliente es descriptiva, porque procura determinar los índices de satisfacción y competitividad de las cadenas de restaurantes de comida rápida; con el tipo de investigación descriptiva se describirán los fenómenos en estudio que permitirá detallar situaciones y eventos para tener una magnitud más precisa del problema, se busca especificar las propiedades importantes de las personas como sus características y el perfil como consumidor.

La investigación en estudio contiene elementos exploratorios porque se pretende definir las necesidades y expectativas en este caso la calidad de servicio brindado por los restaurantes de comida rápida.

7. Unidades de análisis:

Las unidades de análisis serán los restaurantes del área metropolitana de San Salvador. Los sujetos de análisis se dividen en dos partes: la primera parte comprende a todas

aquellas personas que acuden a los diferentes restaurantes de comida rápida, y la segunda parte comprende los colaboradores de la empresa (empleados y gerentes).

7.1 Tipo de muestreo.

Para la muestra ha sido seleccionada las siguientes unidades de análisis (restaurantes de comida rápida del área metropolitana de San Salvador) la población que constituyen el objetivo en estudio y tomando en consideración que será necesario que se seleccione un sub conjunto de dicha población, que al mismo tiempo permita generalizar los resultados obtenidos, se utilizará muestreo aleatorio simple y variable discreta para la muestra de clientes infinita, mientras que para los gerentes y clientes internos se aplica un tipo de formula muestra finita, debido a que se conoce el número de restaurantes en estudio, luego se utiliza el muestreo aleatorio estratificado de asignación proporcional para la distribución de las encuestas en todas las unidades de análisis.

Detalle del marco muestral:

- Clientes de restaurantes de comida rápida del área metropolitana de San Salvador.
- Gerentes y empleados de restaurantes de comida rápida del área metropolitana de San Salvador.

8. Determinación del universo y marco muestral.

8.1 Universo.

Es importante delimitar ciertos elementos que permitan en un alto grado de factibilidad realizar el estudio de investigación de campo, para ello se debe tomar en cuenta: el área geográfica, como delimitación geográfica, el género y edades de los individuos solo como clasificación; el área geográfica de la investigación comprende el área metropolitana de San Salvador, formado por 14 municipios, San Salvador, Soyapango, Mejicanos, Apopa, Santa Tecla, Ciudad Delgado, Ilopango, Tocanatepeque, San Martín, Cuscatancingo, San Marcos, Ayutuxtepeque, Antiguo Cuscatlán, Nejapa.

8.2 Cálculo de la muestra.

a) Determinación de la muestra clientes de restaurantes de comida rápida del área metropolitana de San Salvador:

Para determinar el tamaño de la muestra se consideró los criterios que ofrece la estadística tales como el nivel de confianza, de variabilidad y margen de error, debido a que es una muestra para estudios sencillos y su población es mayor a 10,000 casos se utilizará la siguiente fórmula para una población infinita:

$$n = \frac{z^2 P Q}{e^2}$$

n= tamaño de la muestra

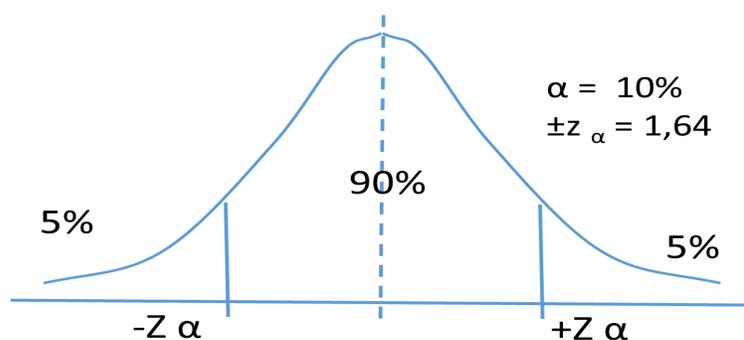
Z= Nivel de confianza

P= Probabilidad de éxito

Q= Probabilidad de fracaso

e= Error muestral

Figura 2. Área de distribución normal estandar



FUENTE: David Freedman, Estadística 2º Edición; 1991.

- Z = nivel de confianza fue de un 90% esto significa la seguridad que existe para generalizar los resultados obtenidos en la investigación y se considera un porcentaje adecuado para generar resultados que se ajuste a la realidad.

- P = probabilidad de éxito fue de un 50% de el nivel de confianza en la investigación y hay que considerar que p y q son complementarios, es decir, que su suma es igual a la unidad: $p+q=1$.
- Q = la probabilidad de fracaso fue de 50%, debido a que no hay otras investigaciones previas, además, cuando se habla de la máxima variabilidad es $p=q=0.5$
- Para el error muestral (E) fue de 7%, se consideró adecuado debido a que está comprendido entre los valores aceptables, hasta un máximo de 10%.

Sustituyendo

$$Z = 90\% \quad z = \frac{90}{2} = 0.450$$

Sustituyendo en tabla de distribución normal estándar.

$$z = 1.65$$

$$e = 7\%, \text{ entonces, } 7\% \text{ entre } 100 = 0.07$$

$$P = 50\%, \text{ entonces } 50\% \text{ entre } 100 = 0.50$$

$$Q = 50\%, \text{ entonces } 50\% \text{ entre } 100 = 0.50$$

$$n = \frac{z^2 P Q}{e^2} \quad n = \frac{(1.65)^2 (0.50)(0.50)}{(0.07)^2} = 139 \quad n = 139 \text{ clientes encuestados.}$$

b) Determinación de la muestra gerentes y clientes internos (empleados) de restaurantes de comida rápida del área metropolitana de San Salvador:

Sustituyendo

$$Z = 90\% \quad z = \frac{90}{2} = 0.450$$

Sustituyendo en tabla (Ver anexo 1)

$$z = 1.65$$

$$e = 7\%, \text{ entonces, } 7\% \text{ entre } 100 = 0.07$$

$$P = 50\%, \text{ entonces, } 50\% \text{ entre } 100 = 0.50$$

$$Q = 50\%, \text{ entonces, } 50\% \text{ entre } 100 = 0.50$$

N = Universo ó tamaño de las unidades de estudio (N° de restaurantes en el área metropolitana de San Salvador)

n = es el tamaño de la muestra

Tabla 13. Sucursales de las cadenas de restaurantes de comida rápida en el área metropolitana de San Salvador.

Cadenas de restaurantes de comida rápida.	N° de sucursales en área metropolitana de San Salvador.
• Pollos Real	6
• Pollo Campero	32
• Pollo Campestre	7
• McDonald's	12
• Pizza Hut	27
• Burger King	16
• Biggest	8
• Wendy's	13
Total	121 sucursales

FUENTE: elaborado por el equipo de investigación.

Cuando la población es conocida (121 establecimientos ó restaurantes), por cada sucursal se procede al cálculo de la muestra a través de la fórmula de muestreo simple aleatorio para población finita con variable discreta.

$$n = \frac{(1.65)^2(0.50)(0.50)(121)}{(121 - 1)(0.07^2) + (1.65^2)(0.50)(0.50)}$$

n = 65 gerentes y clientes internos (empleados) encuestados.

c) Método de distribución de la muestra.

Clientes.

Para realizar la investigación de campo se utiliza la selección de los clientes a ser encuestados, el muestreo aleatorio estratificado de asignación proporcional, con el fin de que la probabilidad de que un cliente sea encuestado se obtiene a través de la siguiente fórmula en base a la muestra de $n= 139$ clientes encuestados.

$$n = \frac{N_i}{N} (n)$$

Donde:

N_i = es el tamaño del estrato i N = es el tamaño de las unidades

n = es el tamaño de la muestra

Tabla 14. Determinación de muestra para clientes externos de restaurantes de comida rápida en el área metropolitana de San Salvador.

Cadenas de restaurantes		$n = \frac{N_i}{N} (n)$	Clientes encuestados por cadena de Restaurantes
Pollos Real	6	$n = \frac{6}{121} (139) =$	7 encuestados en Pollos Real
Pollo Campero	32	$n = \frac{32}{121} (139) =$	37 encuestados en Pollo Campero
Pollo Campestre	7	$n = \frac{7}{121} (139) =$	8 encuestados en Pollo Campestre
McDonald's	12	$n = \frac{12}{121} (139) =$	14 encuestados en McDonald's
Pizza Hut	27	$n = \frac{27}{121} (139) =$	31 encuestados en Pizza Hut
Burger King	16	$n = \frac{16}{121} (139) =$	18 encuestados en Burger King
Biggest	8	$n = \frac{8}{121} (139) =$	9 encuestados en Biggest
Wendy's	13	$n = \frac{13}{121} (139) =$	15 encuestados en Wendy's
TOTALES	121		139 clientes encuestados en total

FUENTE: elaborado por el equipo de investigación.

Gerentes y empleados.

En base a la muestra de $n = 65$ empleados encuestados, se utiliza igual asignación proporcional calculados para los clientes internos (empleados) y gerentes de restaurantes de comida rápida.

$$n = \frac{N_i}{N} (n)$$

Donde

N_i = es el tamaño del estrato i

N = es el tamaño de las unidades

n = es el tamaño de la muestra

Tabla 15. Determinación de muestra para gerentes y clientes internos (empleados) de restaurantes de comida rápida en el área metropolitana de San Salvador.

Cadenas de restaurantes.		$n = \frac{N_i}{N} (n)$	Gerentes y empleados encuestados por cadena de restaurantes.
Pollos Real	6	$n = \frac{6}{121} (65) =$	3 encuestados en Pollos Real
Pollo Campero	32	$n = \frac{32}{121} (65) =$	17 encuestados en Pollo Campero
Pollo Campestre	7	$n = \frac{7}{121} (65) =$	4 encuestados en Pollo Campestre
McDonald's	12	$n = \frac{12}{121} (65) =$	6 encuestados en McDonald's
Pizza Hut	27	$n = \frac{27}{121} (65) =$	15 encuestados en Pizza Hut
Burger King	16	$n = \frac{16}{121} (65) =$	9 encuestados en Burger King
Biggest	8	$n = \frac{8}{121} (65) =$	4 encuestados en Biggest
Wendy's	13	$n = \frac{13}{121} (65) =$	7 encuestados en Wendy's
TOTALES	121		65 empleados encuestados en total

FUENTE: elaborado por el equipo de investigación.

9. Instrumento y técnicas de investigación.

Instrumento: para la recolección de datos en la investigación, el instrumento es un cuestionario a utilizar, y la técnica es la encuesta, ya que es una de las herramientas por excelencia que se emplea en la mayoría de los estudios e investigaciones; estas encuestas deberán ser formuladas de forma organizadas y coherentes, el encuestado debe comprender en forma clara lo que se le pregunta y de esta manera poder obtener los datos precisos.

10. Ficha de investigación.

- **Objetivo:** identificar los elementos mercadológicos que ayuden a realizar una auditoría de calidad de servicio al cliente que permita diseñar estrategias que se puedan implementar en cadenas de restaurantes de comida rápida en el área metropolitana de San Salvador con fin de mejorar la calidad del servicio al cliente brindado.
- **Universo:** comprende el área metropolitana de San Salvador, formado por 14 municipios, San Salvador, Soyapango, Mejicanos, Apopa, Santa Tecla, Ciudad Delgado, Ilopango, Tocanatepeque, San Martín, Cuscatancingo, San Marcos, Ayutuxtepeque, Antiguo Cuscatlán, Nejapa.
- **Marco muestral:** la cobertura son todos los restaurantes de comida rápida en estudio ubicados en el área metropolitana de San Salvador.
- **Tipo de muestra:** la muestra es probabilística, se utiliza para la selección de los clientes a ser encuestados el muestreo aleatorio simple y estratificado de asignación proporcional.
- **Tamaño de la muestra:** para determinar el tamaño de la muestra se consideró los criterios que ofrece la estadística tales como el nivel de confianza, de variabilidad y margen de error, debido a que es una muestra para estudios sencillos y su población es mayor a 10,000 casos se utilizará la siguiente fórmula para una población infinita:

$$n = \frac{z^2 P Q}{e^2}$$

- **Error máximo:** para el error muestral (E) fue de 7%, se consideró adecuado debido a que está comprendido entre los valores aceptables, hasta un máximo de 10%.
- **Nivel de confianza:** Z = nivel de confianza fue de un 90% esto significa la seguridad que existe para generalizar los resultados obtenidos en la investigación de campo.

- **Sistema de consulta:** para la población de clientes, empleados y gerentes se utilizó la técnica de la encuesta en los restaurantes de comida rápida; además se utilizó la técnica de la observación, que fue realizada en las ocho cadenas de restaurantes de comida rápida, mediante el uso de clientes misteriosos, para evaluar el desempeño del personal en sus labores diarias en las cadenas de restaurantes.
- **Características de la muestra:** esta se considera adecuada porque existe un número significativo, se le considera muestra representativa a todos los datos de la investigación de campo y revela estabilidad al utilizar la misma técnica, porque determina los resultados no son variables al momento de incrementar el tamaño de la muestra por seguir la misma tendencia.
- **Zona:** área metropolitana de San Salvador.
- **Sexo:** personas de género masculino y femenino.
- **Edad:** las personas que se tomo en consideración en nuestra muestra son hombres y mujeres de 15 a más de 45 años de edad.
- **Tamaño:** el tamaño de la muestra es una población infinita.
- **Departamento:** la investigación de campo es realizada en San Salvador.
- **Fecha:** la investigación de campo es realizada durante los meses de Octubre a Noviembre del año 2015.
- **Cronograma:** (Ver anexo 2)
- **Investigadores:**
 - Arias Maldonado, Angélica Rosalba
 - Coreas Luna, Nestor Edgardo
 - Sánchez Menjivar, Erika Yamileth

11. Diseño del instrumento de recolección de datos.

Los instrumentos de recolección de datos, se utilizará la técnica de encuesta, la primera estará compuesta por 20 preguntas cerradas dirigidas hacia el cliente interno y gerentes de las cadenas de restaurantes de comida rápida, y la segunda de 20 preguntas cerradas y 3 preguntas de clasificación dirigida hacia los clientes de los restaurantes de comida rápida.

Propuesta de instrumento a clientes de restaurantes de comida rápida.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL



GUIÓN DE ENCUESTA POST SERVICIO A CLIENTES DE RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA

Restaurante: _____

Saludo cordial, en esta oportunidad estamos realizando una encuesta de satisfacción de los servicios brindados por la cadena de restaurantes. Por favor nos podría proporcionar unos minutos de su tiempo respondiendo unas preguntas.

Genero: Femenino ___ Masculino ___ Su visita fue con niños: Si ___ No ___
Edad: 15-25 años, ___ 26-35 años, ___ 36-45 años ___ 46 ó más ___

Utilizando una escala de 1 a 5 donde 1 es muy malo y 5 muy bueno; puede calificar las siguientes preguntas de acuerdo a su experiencia de hoy en este restaurante. Marque con una "X" según sea su respuesta.

Pregunta	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
1- ¿Cómo califica el sabor y temperatura de la comida?	1	2	3	4	5
2- ¿Qué nivel de servicio le brindaron en la rapidez y eficiencia recibida?	1	2	3	4	5
3- ¿Califique las condiciones higiénicas del restaurante y área de baño?	1	2	3	4	5
4- ¿Cómo evalúa la iluminación del restaurante?	1	2	3	4	5
5- ¿Cómo califica la decoración interna de éste restaurante? (merchandising)	1	2	3	4	5
6- ¿Cómo califica la amplitud y la seguridad en el área de parqueo vehicular de éste restaurante?	1	2	3	4	5

	SI	NO
7- ¿La orden fué entregada como usted lo solicitó?		
8- ¿La apariencia de la comida era apetecible?		
9- ¿Le tomaron su orden rápidamente?		
10- ¿Al momento de tomar su orden le brindaron una sonrisa, contacto visual, saludo amigable?		
11- ¿Durante la atención brindada le ofrecieron una recomendación adecuada del menú ó promociones del día?		
12- ¿El mesero estuvo atento a escuchar sus necesidades?		
13- ¿Estaba disponible lo que buscaba en el menú de este restaurante?		
14- ¿La música y televisores están con señal o sonido adecuado?		
15- ¿El tamaño del restaurante es amplio y con espacios recreativos para niños? (ludoteca)		
16- ¿El uniforme del personal estaba limpio y en óptimas condiciones? Incluyendo gafete con nombre del colaborador.		
17- ¿Considera que la vigilancia de éste restaurante es la adecuada? (Cámaras de vigilancia y personal de seguridad).		
18- ¿Considera que los precios de este restaurante de comida rápida son adecuados?		

Utilizando una escala de 1 a 10 en donde 1 es definitivamente NO y 10 definitivamente lo haría. Según su experiencia de hoy en éste restaurante.

19- ¿Recomendaría este restaurante a sus amigos y familiares?

Definitivamente No Recomendaría		Probablemente No recomendaría		Tal vez recomendaría		Probablemente recomendaría		Definitivamente recomendaría	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

20- ¿Volvería a visitar este restaurante a corto plazo?

Definitivamente No volvería a visitar		Probablemente No volvería a visitar		Tal vez volvería a visitar.		Probablemente volvería a visitar.		Definitivamente volvería a visitar	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Propuesta de instrumento de clientes internos (empleados y gerentes).



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL



Encuesta para conocer el nivel de satisfacción del personal de cadenas de comida rápida.

Fecha: _____ **Punto de venta donde labora:** _____

Reciba un saludo cordial, en esta oportunidad estamos realizando una encuesta de nivel de satisfacción para el personal de las cadenas de restaurantes de comida rápida en el área metropolitana de San Salvador, le pedimos de manera atenta, por favor nos proporcione unos minutos de su tiempo, respondiendo de forma objetiva, las siguientes preguntas. La investigación consiste en recopilar información de carácter académico.

Marque con una "X" la respuesta que considere correcta,

1. ¿Cómo califica en general las instalaciones, del punto de venta donde trabaja?

- | | |
|------------|--------------------------|
| Muy buenas | <input type="checkbox"/> |
| Bueno | <input type="checkbox"/> |
| Regular | <input type="checkbox"/> |
| Malo | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Cómo califica las condiciones de limpieza e higiene, del punto de venta donde trabaja?

- | | |
|------------|--------------------------|
| Muy buenas | <input type="checkbox"/> |
| Bueno | <input type="checkbox"/> |
| Regular | <input type="checkbox"/> |
| Malo | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Cómo califica la iluminación, del punto de venta donde trabaja?

- | | |
|------------|--------------------------|
| Muy buenas | <input type="checkbox"/> |
| Bueno | <input type="checkbox"/> |
| Regular | <input type="checkbox"/> |
| Malo | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Cómo califica el clima artificial, (aire y/o ventilación) del punto de venta donde trabaja?

- | | |
|-----------|--------------------------|
| Muy buena | <input type="checkbox"/> |
| Bueno | <input type="checkbox"/> |
| Regular | <input type="checkbox"/> |
| Malo | <input type="checkbox"/> |

5. **¿Posee conocimiento sobre la visión, misión y valores de la empresa donde trabaja?**
Si No
6. **¿Conoce sobre normas y estándares de calidad que se aplican en la empresa donde trabaja?**
Si No
7. **¿Tiene conocimiento del comité de seguridad ocupacional y prevención de desastres de donde trabaja?**
Si No
8. **¿Cómo califica la seguridad de sus funciones y puesto de trabajo en cuanto a la exposición a riesgos y accidentes laborales?**
Muy seguro
Seguro
Moderadamente seguro
Inseguro
9. **¿Considera que la empresa donde trabaja, le proporciona acceso a la información necesaria (manual de funciones, decálogos de atención al cliente, etc.) para brindar un servicio de calidad?**
Si No
10. **¿Considera que en su trabajo le facilitan los recursos e insumos adecuados para brindar un servicio de calidad?**
Si No
11. **¿Cómo califica la relación que tienen los colaboradores con sus jefes inmediatos?**
Excelente
Muy buena
Buena
Mala
12. **¿Considera que sus compañeros desempeñan el trabajo en equipo (gerentes, supervisores y colaboradores)?**
Si No
13. **¿Considera posible sugerir propuestas que permitan brindar un mejor servicio de calidad?**
Si No
14. **¿Está satisfecho con el sueldo que recibe?**
Si No

15. **¿Considera que recibe los incentivos motivacionales suficientes; para desempeñarse su trabajo de manera eficiente?**

Si No

16. **¿Cuál de estos incentivos motivacionales son brindados en la empresa donde trabaja?**

Bonos
 Certificados de regalo
 Recreativos
 Asistenciales (médicos, odontológicos, seguros, etc.)
 Flexibilidad de horarios
 Reconocimiento de logros
 Alimentación
 Uniformes
 Otros

17. **¿Considera que en la empresa donde trabaja, tiene oportunidades de superación personal (ascensos a puestos de trabajo)?**

Si No

18. **¿Considera que recibe la suficiente retroalimentación por parte de los jefes inmediatos, sobre la forma en la que se debe brindar un servicio de calidad?**

Si No

19. **¿La empresa donde trabaja implementa de forma continua alguna medida o control interno para determinar la satisfacción del cliente?**

Si No Desconoco

20. **¿Cuál de estas respuestas ante las objeciones presentadas por los clientes, se ponen en práctica en la empresa donde trabaja?**

Ponerse del lado del cliente (entenderlo)
 Escuchar sin interrumpir
 Decir las palabras adecuadas
 Agradecer y pedir disculpas
 Solucionar el problema
 Recompensar al cliente
 Otros

12. Análisis e interpretación de los resultados.

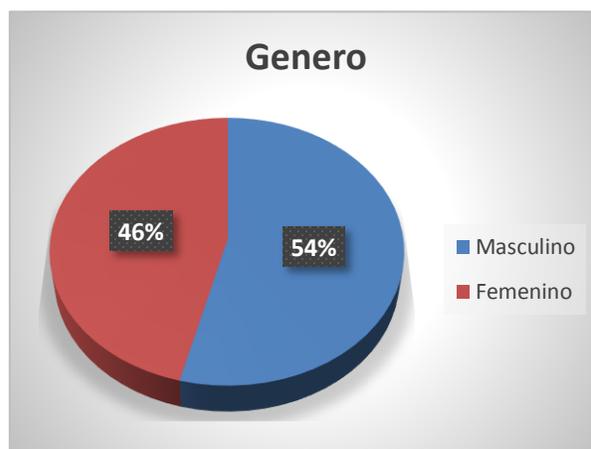
a) Encuesta dirigida a clientes de cadenas de restaurantes de comida rápida

Datos de clasificación.

Pregunta N° 1. Género.

Objetivo: analizar si el género es significativo al momento de dirigirse a los restaurantes de comida rápida.

Opciones	Fr.	%
<i>Masculino</i>	75	54%
<i>Femenino</i>	64	46%
<i>Total</i>	139	100%



Interpretación de datos:

Los resultados muestran que del total de personas encuestadas el 54% pertenecen al género masculino y el 46% al género femenino.

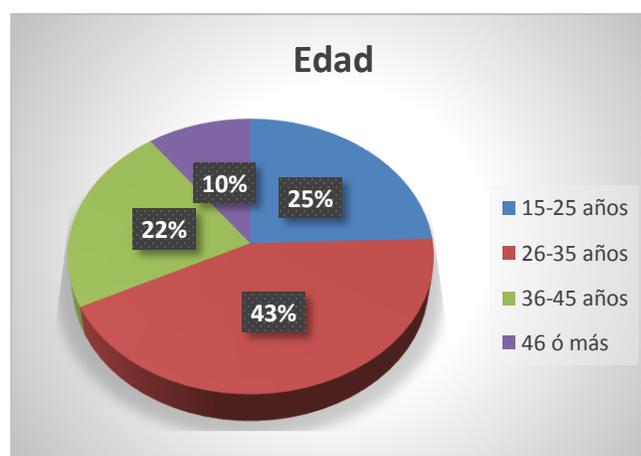
Análisis:

La investigación refleja una tendencia de visitas muy pareja, por hombres como mujeres; por lo tanto el género resulta indiferente a la hora de dirigirse a un restaurante de comida rápida.

Pregunta N° 2. Edad.

Objetivo: identificar en que rango de edad se ubican las personas que visitan con mayor frecuencia los restaurantes de comida rápida.

Opciones	Fr.	%
15-25 años	34	25%
26-35 años	60	43%
36-45 años	31	22%
46 ó más	14	10%
Total	139	100%



Interpretación de datos:

Según los resultados obtenidos las personas que visitaron los restaurantes de comida rápida el 43% pertenece a un rango entre 26 a 35 años, el 25% entre 15 a 25 años, mientras que el 22% entre 35 a 45 años y el 10% tienen 46 o más años de edad.

Análisis:

De acuerdo a la muestra las personas que más frecuentan los restaurantes de comida rápida pertenecen a un rango de entre 26 a 35 años de edad, esto se debe al ambiente familiar que ofrecen este tipo de restaurantes, en este rango de edad se concentra mayor cantidad de jóvenes que se acompañan de sus parejas y padres de familia que realizan visitas con sus hijos, familiares o amigos; se puede apreciar la evidente disminución de visitas hechas por personas a partir de los 46 años edad.

Pregunta N° 3. Su visita fue con niños a este restaurante.

Objetivo: distinguir a las personas que se acompañan de niños a la hora de dirigirse a los restaurantes de comida rápida.

<i>Opciones</i>	<i>Fr.</i>	<i>%</i>
<i>SI</i>	72	52%
<i>NO</i>	67	48%
<i>Total</i>	139	100%



Interpretación de datos:

Según la muestra el 52% de las personas encuestadas realizaron su visita con niños, mientras que el 48% de personas no visitaron los diferentes restaurantes de comida rápida acompañados por infantes.

Análisis:

Los restaurantes de comida rápida, ofrecen diferentes opciones de alimentos y ambiente que resultan grato para toda la familia, por lo cual es ideal para compartir acompañados tanto de adultos como de infantes.

Cuerpo del cuestionario dirigido a clientes de cadenas de restaurantes de comida rápida.

Pregunta N° 1. ¿Cómo califica el sabor y temperatura de la comida?

Objetivo: calificar la percepción de los clientes respecto al sabor y la temperatura de los alimentos degustados en los distintos restaurantes de comida rápida.

<i>Opciones</i>	<i>Fr.</i>	<i>%</i>
<i>Muy malo</i>	1	1%
<i>Malo</i>	2	1%
<i>Regular</i>	14	10%
<i>Bueno</i>	69	50%
<i>Muy bueno</i>	53	38%
<i>Total</i>	139	100%



Interpretación de datos:

De los datos obtenidos según la investigación realizada el 50% de las personas califico el sabor y la temperatura de la comida elaborados por los diferentes restaurantes de comida rápida como bueno, el 38% como muy bueno, el 10% regular, mientras un 1% como malo y otro 1% como muy malo.

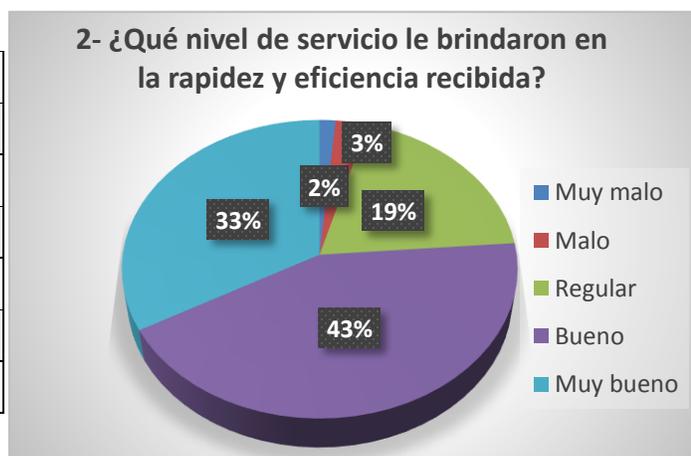
Análisis:

La mayoría de las personas encuestadas respondieron que la temperatura de los alimentos que recibieron fue el indicado ya que contribuía a conservar, mejorar el sabor de la comida y a una degustación agradable, mientras que una mínima cantidad reflejo inconformidad sobre la impresión de los alimentos recibidos.

Pregunta N° 2. ¿Qué nivel de servicio le brindaron en la rapidez y eficiencia recibida?

Objetivo: analizar la rapidez y eficiencia con la que el cliente estima el servicio que recibe por parte del personal de los restaurantes de comida rápida.

Opciones	Fr.	%
<i>Muy malo</i>	2	2%
<i>Malo</i>	4	3%
<i>Regular</i>	27	19%
<i>Bueno</i>	60	43%
<i>Muy bueno</i>	46	33%
<i>Total</i>	139	100%



Interpretación de datos:

De las personas encuestadas el 43% calificó la rapidez y eficiencia del servicio brindado por el personal de los restaurantes de comida rápida como bueno el 33% como muy bueno, mientras que el 19% como regular el 3% malo y finalmente el 2% como muy malo.

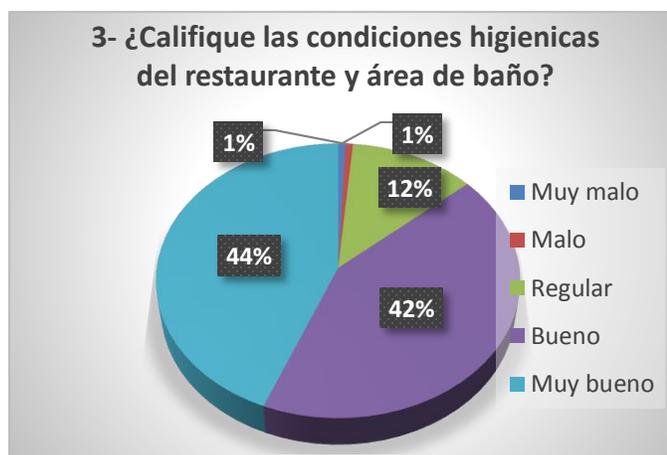
Análisis:

Según los resultados obtenidos en un mayor porcentaje las personas califican como bueno la rapidez y eficiencia con la que les brindaron el servicio, ya que podría mejorarse, en aspectos como recepción, tomar la orden, entrega de alimentos etc. Mientras que un porcentaje intermedio opinan que el servicio es muy bueno sintiéndose satisfechos con el servicio recibido, y un porcentaje mínimo percibieron un servicio lento e ineficiente.

Pregunta N° 3. ¿Califique las condiciones higiénicas del restaurante y área de baño?

Objetivo: definir según el criterio de los clientes las condiciones higiénicas de los restaurantes de comida rápida y área de baño de los mismos.

Opciones	Fr.	%
<i>Muy malo</i>	1	1%
<i>Malo</i>	1	1%
<i>Regular</i>	17	12%
<i>Bueno</i>	59	42%
<i>Muy bueno</i>	61	44%
Totales	139	100%



Interpretación de datos:

Del total de la muestra tenemos cómo resultado que el 44% califico muy buenas las condiciones higiénicas de los restaurantes y área de baño, el 42% bueno, el 12% regular, mientras que un 1% malo y otro 1% muy malo

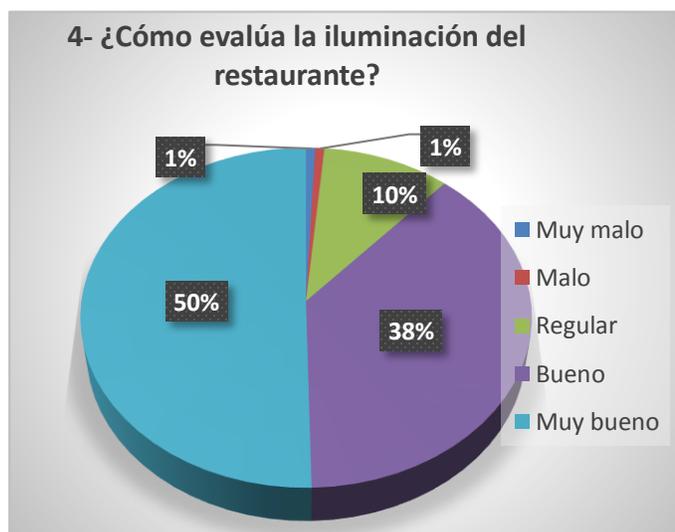
Análisis:

La mayoría de las personas observan las buenas prácticas de higiene y limpieza de las instalaciones de los restaurantes en general, donde se puede afectar la calificación que proporcionan las personas es en el área de baño, puesto que en algunas ocasiones no se puede apreciar el control de limpieza del mismo y no se percibe el respectivo olor a desodorante ambiental.

Pregunta N° 4. ¿Cómo evalúa la iluminación del restaurante?

Objetivo: evaluar la iluminación de los restaurantes de comida rápida mediante la apreciación de los clientes.

Opciones	Fr.	%
<i>Muy malo</i>	1	1%
<i>Malo</i>	1	1%
<i>Regular</i>	14	10%
<i>Bueno</i>	53	38%
<i>Muy bueno</i>	70	50%
Total	139	100%



Interpretación de datos:

Del total de la población encuestada el 50% contestó que la iluminación de los restaurantes de comida rápida es muy buena, el 38% la calificó como buena, mientras que un 10% como regular, un 1% malo y otro 1% muy malo.

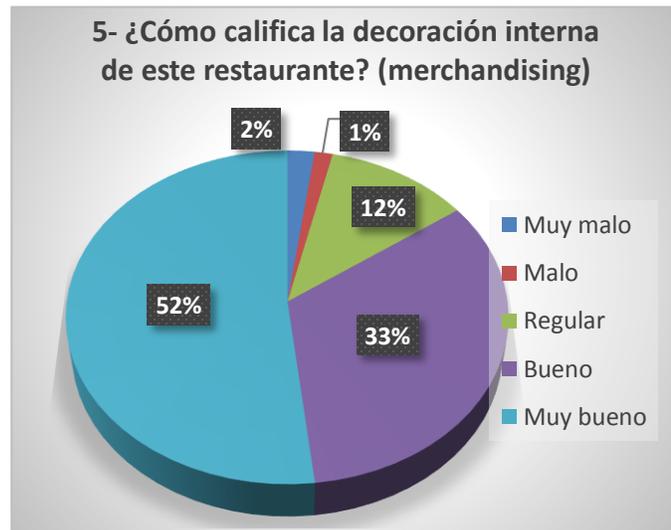
Análisis:

La mayor parte de los consumidores reflejan sentirse cómodos con la iluminación que brindan los distintos restaurantes de comida rápida, ya que la mitad de ellos la califica como muy buena, y las personas que opinan que es regular o muy mala es porque al momento de su visita pudieron percibir que no todas las luces tenían la iluminación adecuada, ya que a su criterio esta es muy débil, o no se encontraban todas encendidas.

Pregunta N° 5. ¿Cómo califica la decoración interna de este restaurante? (merchandising)

Objetivo: identificar la opinión de los clientes sobre la decoración de los restaurantes de comida rápida.

Opciones	Fr.	%
<i>Muy malo</i>	3	2%
<i>Malo</i>	2	1%
<i>Regular</i>	16	12%
<i>Bueno</i>	46	33%
<i>Muy bueno</i>	72	52%
<i>Total</i>	139	100%



Interpretación de datos:

Los resultados de la investigación reflejan que el 52% de los encuestados califican la decoración de los restaurantes de comida rápida muy buena, el 33% como buena, el 12% como regular, mientras que el 2% muy malo y finalmente el 1% como malo.

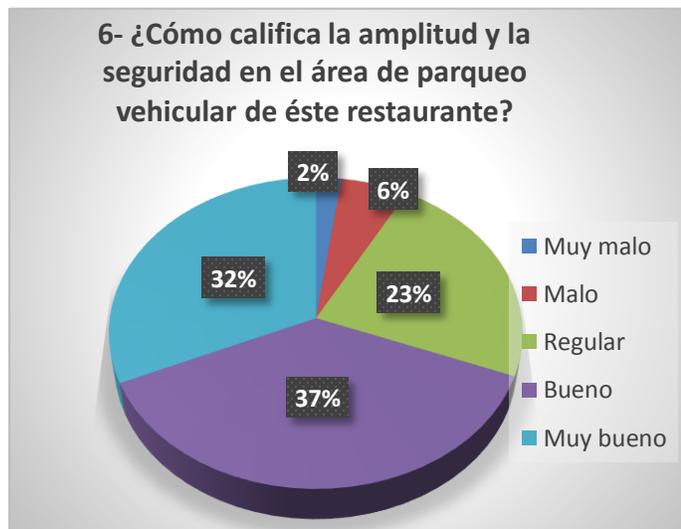
Análisis:

La mayoría de las personas opinan que el merchandising de este tipo de restaurantes dedicados a la elaboración de comida rápida esta de acuerdo al tipo de servicio que brindan, perciben de forma positiva los aspectos involucrados con la originalidad y el buen gusto que cada restaurante pone en práctica, ya que contribuye a proporcionar un ambiente agradable y familiar, mientras que una mínima cantidad de las personas encuestadas manifiesta no apreciar las diferentes decoraciones los mismos.

Pregunta N° 6. ¿Cómo califica la amplitud y la seguridad en el área de parqueo vehicular de éste restaurante?

Objetivo: calificar según los clientes la amplitud y seguridad del área de parqueo de los restaurantes de comida rápida.

Opciones	Fr.	%
<i>Muy malo</i>	3	2%
<i>Malo</i>	8	6%
<i>Regular</i>	32	23%
<i>Bueno</i>	52	37%
<i>Muy bueno</i>	44	32%
<i>Total</i>	139	100%



Interpretación de datos:

Del total de las respuestas obtenidas el 37% indicó que la amplitud y seguridad en el área de parqueo de los restaurantes de comida rápida es bueno, el 32% muy bueno, el 23% regular, mientras que el 6% malo y el 2% muy malo.

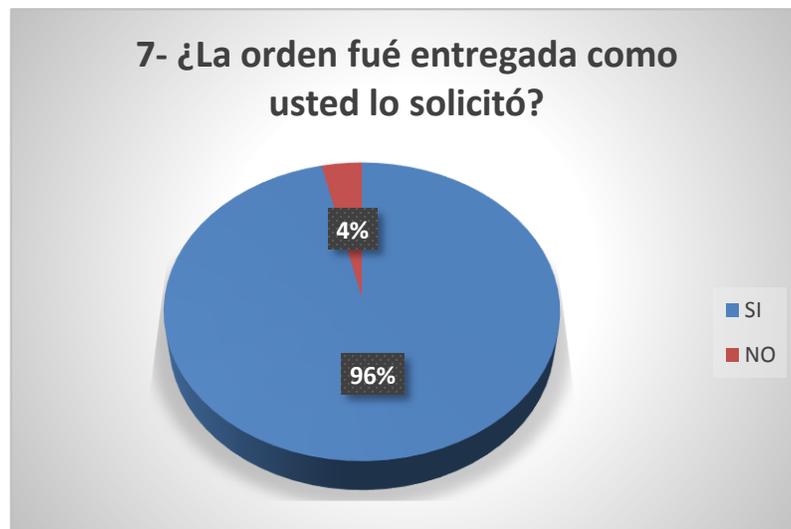
Análisis:

La amplitud y seguridad del área de parqueo de los distintos restaurantes de comida rápida es apreciada de buena forma por la mayor cantidad de personas que los visitan, debido a que cuentan con las dimensiones apropiadas y proporcionan la seguridad adecuada en cuanto a equipo y personal de seguridad, pero esta calificación se ve afectada en aquellos restaurantes en los cuales no poseen área de parqueo o es muy pequeña, dificultando el acceso al restaurante y aportando inseguridad en los consumidores.

Pregunta N° 7. ¿La orden fue entregada como usted lo solicitó?

Objetivo: investigar si los clientes de los restaurantes de comida rápida recibieron la orden conforme fue requerido.

<i>Opciones</i>	<i>Fr.</i>	<i>%</i>
<i>SI</i>	134	96%
<i>NO</i>	5	4%
<i>Total</i>	139	100%



Interpretación de datos:

Los resultados de la investigación revelan que el 96% de las personas encuestadas recibió su orden de la forma cómo lo solicitó, un 4% indica no haber recibido lo requerido en su pedido.

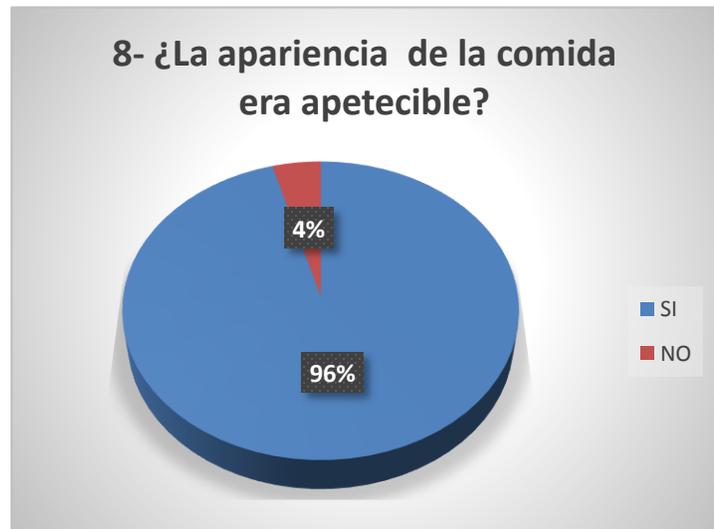
Análisis:

La mayoría de los consumidores manifiesta que recibieron su orden conforme a lo solicitado, mientras que una mínima cantidad de personas dijo que recibieron su pedido con algún ingrediente que no deseaban, otro complemento e incluso un tamaño diferente.

Pregunta N° 8. ¿La apariencia de la comida era apetecible?

Objetivo: conocer la percepción de los clientes ante los alimentos que ofrecen los restaurantes de comida rápida.

<i>Opciones</i>	<i>Fr.</i>	<i>%</i>
<i>SI</i>	133	96%
<i>NO</i>	6	4%
<i>Total</i>	139	100%



Interpretación de datos:

Los resultados reflejan que el 96% de las personas indican que la apariencia de la comida era apetecible en los restaurantes de comida rápida, mientras que el 4% opinan que no era apetecible ó no era lo que esperaban de la comida brindada por los restaurantes.

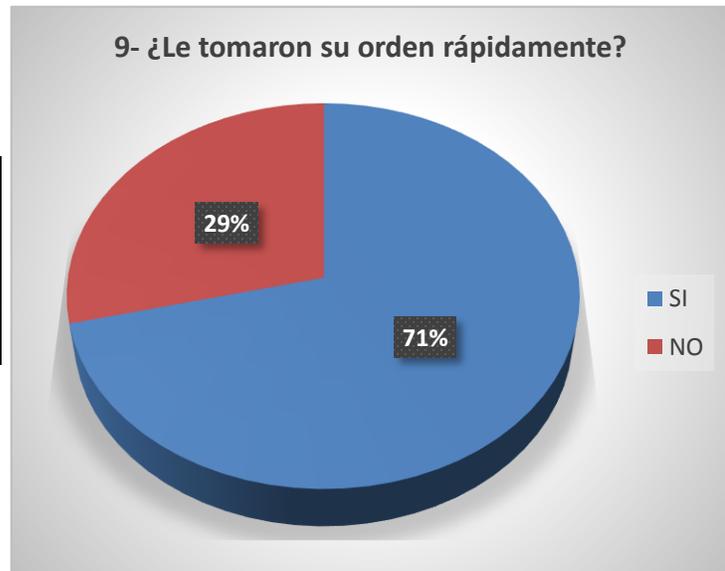
Análisis:

De las personas que visitan los restaurantes de comida rápida la mayoría expresan que la comida brindada por los restaurantes de comida rápida tenía una buena apariencia y les parecía apetecible al momento de ingerir sus alimentos; por otra parte un porcentaje muy pequeño declaró no haber recibido la comida de la manera que se esperaban para nada de apetecible, y estos no brindaban ninguna forma atractiva para ingerirlas.

Pregunta N° 9. ¿Le tomaron su orden rápidamente?

Objetivo: identificar la rapidez con la que el cliente de los restaurantes de comida rápida estima que tomaron su orden.

<i>Opciones</i>	<i>Fr.</i>	<i>%</i>
<i>SI</i>	99	71%
<i>NO</i>	40	29%
<i>Total</i>	139	100%



Interpretación de datos:

Los datos muestran que del total de personas encuestadas el 71% revela que su orden fue tomada rápidamente, sin embargo el 29% revela lo contrario.

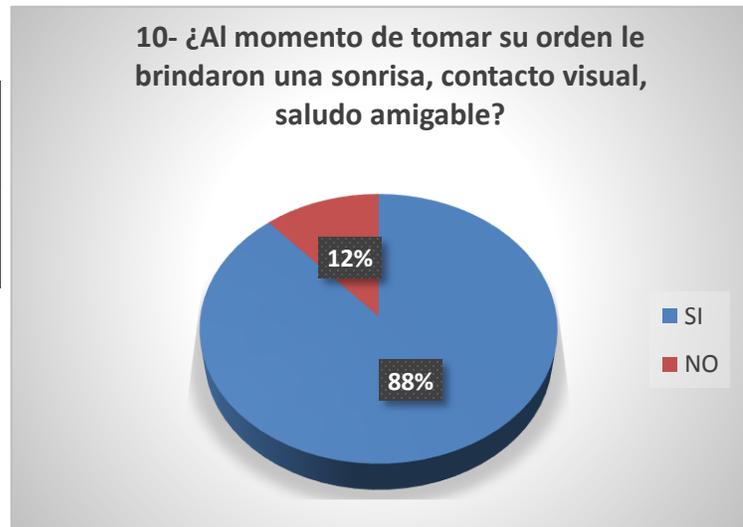
Análisis:

La mayoría de los consumidores de los restaurantes de comida rápida, indicó que su orden fue tomada rápidamente, mientras que el resto refleja haber percibido en esta gestión cierta lentitud por parte del personal, forjando inconformidad por dejar mucho tiempo en espera al consumidor ya que estos aprecian la velocidad con la que reciben el servicio.

Pregunta N° 10. ¿Al momento de tomar su orden le brindaron una sonrisa, contacto visual, saludo amigable?

Objetivo: verificar si los clientes de los restaurantes de comida rápida recibieron gestos de amabilidad y cortesía por parte del personal que les atendió.

Opciones	Fr.	%
SI	123	88%
NO	16	12%
Total	139	100%



Interpretación de datos:

La muestra revela que el 88% de los encuestados declararon haber distinguido una actitud amigable del personal de comida rápida que tomaba su orden, mientras que el 12% no apreció lo mismo.

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de las personas manifestaron recibir un saludo amigable, sonrisa genuina y haber tenido contacto visual con la persona que tomaba su orden, valorando gestos de amabilidad y cortesía por el personal de los diferentes restaurantes de comida rápida; por otra parte una cantidad mínima de personas respondió no haber apreciado este tipo de gestos.

Pregunta N° 11. ¿Durante la atención brindada le ofrecieron una recomendación adecuada del menú ó promociones del día?

Objetivo: identificar si el cliente de los restaurantes de comida rápida fué informado sobre alguna promoción adecuada del menú ó promoción del día.

Opciones	Fr.	%
SI	76	55%
NO	63	45%
Total	139	100%



Interpretación de datos:

La investigación de campo muestra que del total de la población encuestada el 55% durante la atención recibió una propuesta conveniente del menú o le mencionaron alguna promoción del día, sin embargo el 45% expone no haberlo recibido.

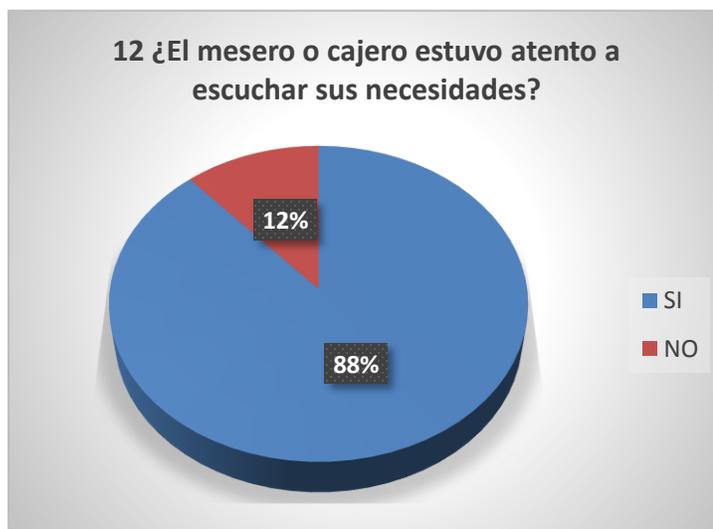
Análisis:

Se puede observar que más de la mitad de las personas les hicieron recomendaciones del menú o promociones del día, mientras que el resto revelaron que al momento de realizar su orden no recibieron ninguna sugerencia del menú por parte de la persona que tomaba su pedido y que tampoco les mencionaron alguna promoción vigente del día sin embargo esto no es desencadenante de quejas o molestias por parte del consumidor, ya que las promociones son visibles a través de material impreso al momento de acceder al restaurante.

Pregunta N° 12 ¿El mesero o cajero estuvo atento a escuchar sus necesidades?

Objetivo: determinar si los clientes de los restaurantes de comida rápida percibieron la atención y postura correcta por parte de la persona que les brindó el servicio.

Opciones	Fr.	%
SI	123	88%
NO	16	12%
<i>Total</i>	139	100%



Interpretación de datos:

Los resultados reflejan que el 88% de las personas indican haber percibido la atención y postura correcta del mesero o cajero de los restaurantes de comida rápida que le brindó el servicio al cliente, mientras que el 12% opinan no haber recibido la atención esperada.

Análisis:

De las personas que visitan los restaurantes de comida rápida la mayoría expresan que las personas que les atendían interpretaban de forma clara sus deseos y necesidades mostrando empatía e interés por complacer al cliente, no limitándose solo a escuchar si no también prestando atención a sus gestos e incluso al silencio; por otra parte un porcentaje más pequeño declaró no haber presenciado el mejor desempeño del mesero u cajero dependiendo de la ocasión.

Pregunta N° 13. ¿Estaba disponible lo que buscaba en el menú de este restaurante?

Objetivo: indicar si los clientes de los restaurantes de comida rápida encontraron disponible lo que buscan en los diferentes menús.

Opciones	Fr.	%
SI	132	95%
NO	7	5%
Total	139	100%



Interpretación de datos:

Según la investigación realizada el 95% de las personas encuestadas respondió que lo buscado del menú se encontraba disponible en el restaurante de comida rápida visitado, mientras que solo un 5% dijo no haber encontrado lo que buscaba.

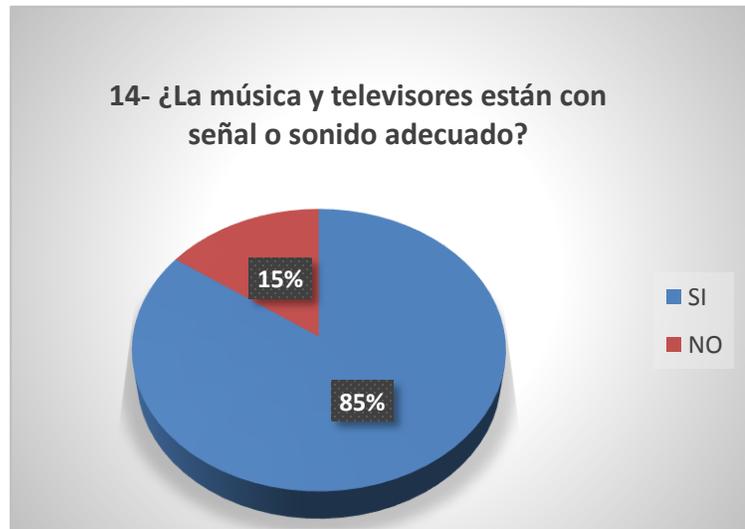
Análisis:

De acuerdo con los resultados obtenidos podemos observar que las personas se mostraron satisfechas al encontrar lo que buscan en el menú de los diferentes restaurantes, solamente una cantidad mínima respondió no haber encontrado disponibilidad de ingredientes, o presentaciones de los alimentos.

Pregunta N° 14. ¿La música y televisores están con señal o sonido adecuado?

Objetivo: conocer la apreciación de los clientes, respecto a la señal en televisión y al sonido que proporcionan los restaurantes de comida rápida.

Opciones	Fr.	%
SI	118	85%
NO	21	15%
<i>Total</i>	139	100%



Interpretación de datos:

El 85% de las personas encuestadas opinó que la música y televisores estaban con señal y sonido indicados, solo un 15% respondió que no.

Análisis:

Para la mayor cantidad de consumidores los televisores presentaban una señal correcta del servicio de cable y la música se encontraban con volumen adecuado; mientras que solo una cantidad mínima respondió, no sentirse conforme con el volumen o señal de los televisores debido a que estos se encontraban apagados, o no tenían la misma programación de forma simultánea.

Pregunta N° 15. ¿El tamaño del restaurante es amplio y con espacios recreativos para niños? (ludoteca)

Objetivo: identificar la percepción de los clientes respecto a la amplitud y espacios recreativos de los restaurantes de comida rápida.

<i>Opciones</i>	<i>Fr.</i>	<i>%</i>
<i>SI</i>	91	65%
<i>NO</i>	48	35%
<i>Total</i>	139	100%



Interpretación de datos:

La investigación revela que el 65% de las personas consideran que la amplitud de los restaurantes de comida rápida es la correcta, y el 35% opinó que no poseen las dimensiones adecuadas.

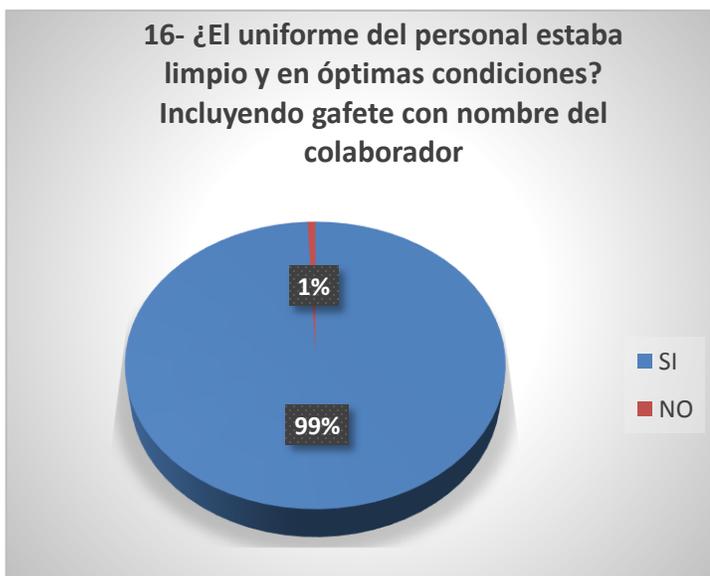
Análisis:

La amplitud de las instalaciones de los establecimientos de comida rápida, para la mayoría de las personas encuestadas resultan ser las apropiadas; mientras que el resto manifiesta que el área de juegos debería tener una mayor amplitud, debido a que los niños están presentes en casi todas las familias que van a comer a restaurantes, por lo que al momento de elegir un restaurante los padres de familia toman en cuenta aspectos de interés como zonas de sana diversión para los niños, de manera que no solo degusten una sabrosa comida si no también compartan momentos amenos.

Pregunta N° 16. ¿El uniforme del personal estaba limpio y en óptimas condiciones? Incluyendo gafete con nombre del colaborador

Objetivo: determinar la percepción de los clientes respecto a la presentación y hábitos de limpieza e higiene del personal de los restaurantes de comida rápida.

Opciones	Fr.	%
SI	138	99%
NO	1	1%
Total	139	100%



Interpretación de datos:

Del total de la muestra se obtuvo como resultado que el 99% percibió al personal de los restaurantes de comida rápida, identificados con sus respectivos gafetes y uniformes en óptimas condiciones, limpios y con excelente presentación personal, solamente un 1% indicó lo contrario.

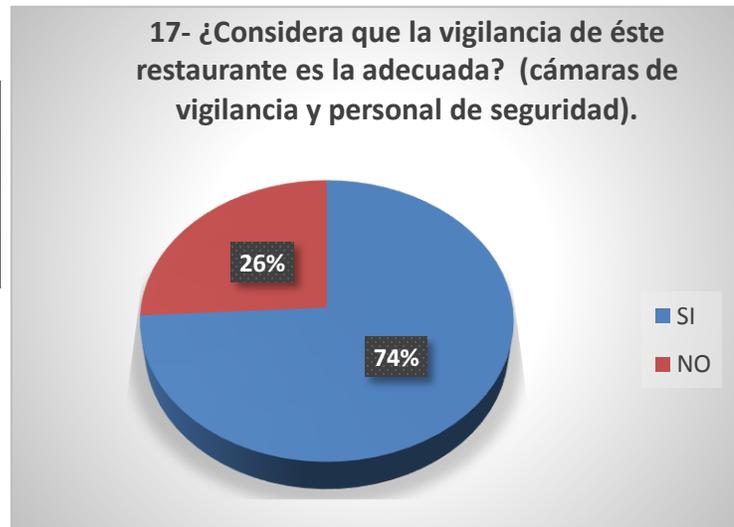
Análisis:

Las personas encuestadas apreciaron la buena impresión que refleja el personal de los restaurantes de comida rápida, el cuidado, la limpieza y los buenos hábitos de higiene que ellos practican; empezando desde su cabello, manos, uñas, uniforme e identificación.

Pregunta N° 17. ¿Considera que la vigilancia de éste restaurante es la adecuada? (Cámaras de vigilancia y personal de seguridad).

Objetivo: evaluar la vigilancia y seguridad que proporcionan los restaurantes de comida rápida.

Opciones	Fr.	%
SI	103	74%
NO	36	26%
Total	139	100%



Interpretación de datos:

Según los datos obtenidos el 74% de las personas consideran que la vigilancia de los restaurantes de comida rápida es la adecuada, mientras que el 26% opina que la seguridad no es la conveniente.

Análisis:

La vigilancia es algo muy importante para los consumidores sobre todo en la situación de violencia por la que atraviesa el país, razón por la que los clientes toman en consideración que los establecimientos cuenten con el equipo y personal de seguridad adecuada, los cuales proporcionen un ambiente seguro.

Pregunta N° 18. ¿Considera que los precios de este restaurante de comida rápida son adecuados?

Objetivo: conocer la percepción del precio de los alimentos que ofrecen los restaurantes de comida rápida.

<i>Opciones</i>	<i>Fr.</i>	<i>%</i>
<i>SI</i>	90	65%
<i>NO</i>	49	35%
<i>Total</i>	139	100%



Interpretación de datos:

Según la investigación de campo realizada se obtuvo que el 65% de las personas consideran que los precios que ofrecen los restaurantes de comida rápida son los adecuados, por el otro lado el 35% opina que no lo son.

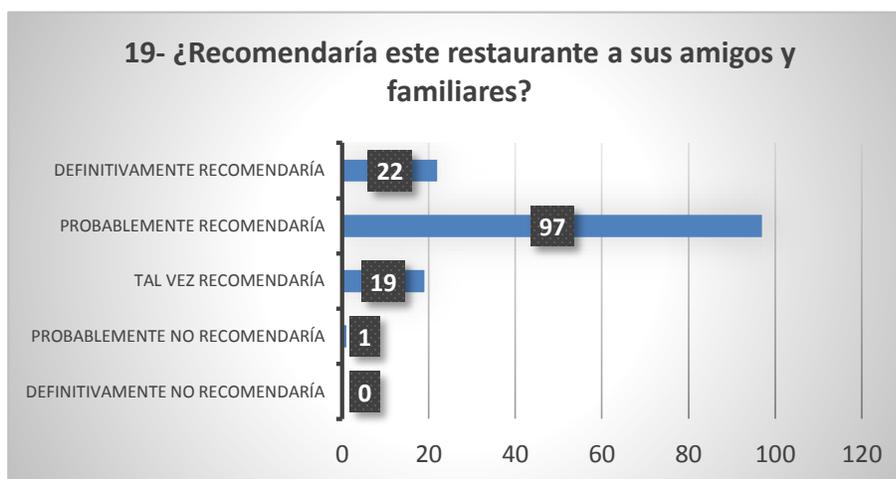
Análisis:

La mayoría de las personas encuestadas opinan que los precios que ofrecen los restaurantes de comida rápida son los adecuados, ya que estos ponen a disposición de los consumidores diversidad de precios que se acoplan a los diferentes gustos, preferencias y poder adquisitivo del cliente; mientras que el resto perciben los precios altos por lo que indican que no son apropiados.

Pregunta N° 19. ¿Recomendaría este restaurante a sus amigos y familiares?

Objetivo: conocer si los clientes recomendarían a otras personas los restaurantes de comida rápida que visitaron.

Opciones	Fr.	%
<i>Definitivamente No Recomendaría</i>	0	0%
<i>Probablemente No recomendaría</i>	1	1%
<i>Tal vez recomendaría</i>	19	13%
<i>Probablemente recomendaría</i>	97	70%
<i>Definitivamente recomendaría</i>	22	16%
Total	139	100%



Interpretación de datos:

Del total de las personas encuestadas se obtiene que 70% probablemente recomendaría el restaurante de comida rápida que visitó, el 16% definitivamente lo recomendaría, el 13% tal vez lo recomendaría, mientras que el 1% probablemente no lo recomendaría y un 0% respondió que definitivamente no lo recomendaría.

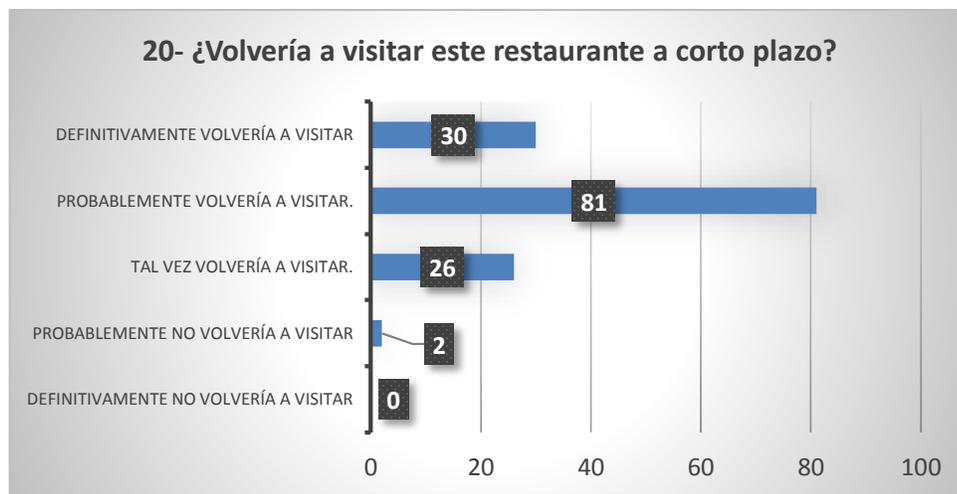
Análisis:

Debido a la experiencia que obtuvieron el día de su visita las personas encuestadas recomendarían a sus familiares y amigos el lugar al que asistieron ya sea porque les agrado el ambiente, el sabor de la comida, la buena atención brindada etc; mientras que un porcentaje menor piensa tal vez recomendarlo de ser necesario.

Pregunta N° 20. ¿Volvería a visitar este restaurante a corto plazo?

Objetivo: conocer si los clientes volverían a visitar los restaurantes de comida rápida.

Opciones	Fr.	%
<i>Definitivamente No volvería a visitar</i>	0	0%
<i>Probablemente No volvería a visitar</i>	2	1%
<i>Tal vez volvería a visitar.</i>	26	19%
<i>Probablemente volvería a visitar.</i>	81	58%
<i>Definitivamente volvería a visitar</i>	30	22%
Total	139	100%



Interpretación de datos:

Los resultados muestran la opinión de las personas en cuanto a la opción de volver al restaurante que visitaron el 58% dijo que probablemente volvería a visitarlo, el 22% que definitivamente volvería, el 19% tal vez volvería y un 1% que probablemente no volvería y nadie respondió que definitivamente no volvería a visitarlo.

Análisis:

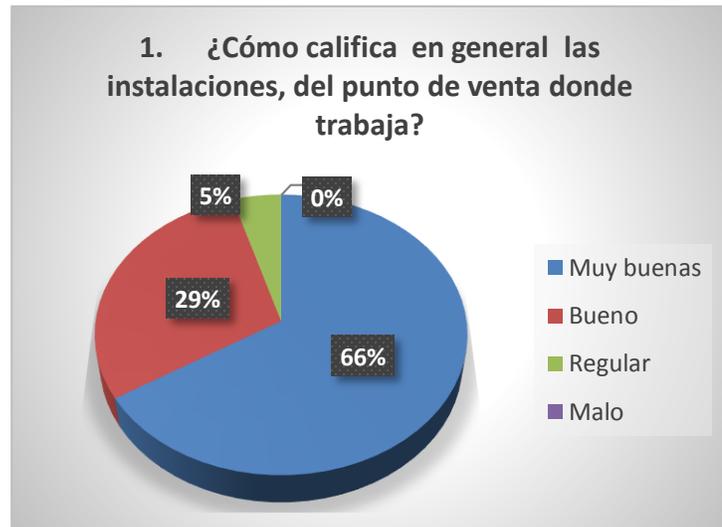
La mayoría de las personas que visitaron los restaurantes volverían a visitarlos, sin embargo, aquellas personas que no tuvieron una experiencia del todo grata, que percibieron una mala atención al cliente, precios demasiados altos, instalaciones inapropiadas etc, esto nos indica que no existe un vínculo de fidelización cliente-empresa, que permita que los clientes mantengan una relación a largo plazo con la empresa.

b) Encuesta dirigida a colaboradores y gerentes de cadenas de restaurantes de comida rápida.

Pregunta N° 1. ¿Cómo califica en general las instalaciones, del punto de venta donde trabaja?

Objetivo: analizar la percepción de los empleados de los restaurantes de comida rápida respecto a las instalaciones del punto de venta donde trabajan.

Opciones	Fr.	%
<i>Muy buenas</i>	43	66%
<i>Bueno</i>	19	29%
<i>Regular</i>	3	5%
<i>Malo</i>	0	0%
<i>Total</i>	65	100%



Interpretación de datos:

Según la investigación de campo realizada se obtuvo como resultado que el 66% de empleados encuestados calificaron las instalaciones de los diferentes restaurantes de comida rápida donde trabajan como muy bueno, el 29% como bueno, mientras que el 5% como regular.

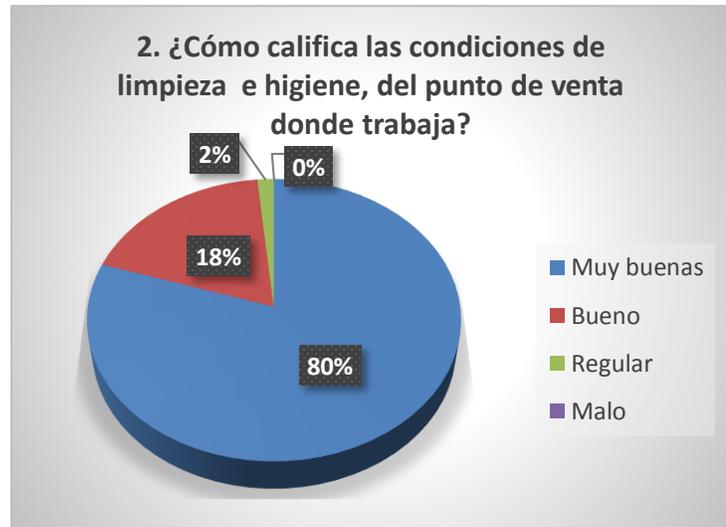
Análisis:

La mayoría de los empleados perciben que las instalaciones de los restaurantes de comida rápida donde trabajan, se encuentran en óptimas condiciones, tanto la infraestructura como el mobiliario están en buen estado, dimensiones apropiadas y decoraciones que contribuyen a mejorar el desempeño laboral, brindar comodidad y tranquilidad, mientras que una cantidad mínima de empleados calificó las condiciones de las instalaciones como regulares ya que a su criterio es necesario ciertas modificaciones generalmente en áreas de baño.

Pregunta N° 2. ¿Cómo califica las condiciones de limpieza e higiene, del punto de venta donde trabaja?

Objetivo: evaluar según el criterio de los empleados de los restaurantes de comida rápida las condiciones de limpieza e higiene de las instalaciones donde trabajan.

Opciones	Fr.	%
<i>Muy buenas</i>	52	80%
<i>Bueno</i>	12	18%
<i>Regular</i>	1	2%
<i>Malo</i>	0	0%
<i>Total</i>	65	100%



Interpretación de datos:

Del total de respuestas obtenidas el 80% de los empleados evaluó las condiciones de higiene y limpieza de los restaurantes de comida rápida donde trabajan cómo muy buenas, el 18% bueno, mientras que el 2% como regular.

Análisis:

El desempeño de los empleados se ve afectada por las circunstancias de orden e higiene de las instalaciones, ya que es de suma importancia mantener limpio y organizado el lugar de trabajo por cuanto se genera un ambiente laboral tenso, la mayoría los empleados manifestaron que son muy buenas, son hábitos que se practican constantemente por el personal tanto en áreas de cocina, baños e instalaciones donde se atiende al cliente.

Pregunta N° 3. ¿Cómo califica la iluminación, del punto de venta donde trabaja?

Objetivo: calificar mediante la percepción de los empleados la iluminación de los restaurantes de comida.

Opciones	Fr.	%
<i>Muy buenas</i>	50	80%
<i>Buena</i>	14	18%
<i>Regular</i>	1	2%
<i>Malo</i>	0	0%
<i>Total</i>	65	100%



Interpretación de datos:

De los resultados obtenidos el 77% de los empleados encuestados calificó la iluminación de los restaurantes de comida rápida donde trabajan como muy buena, el 22% como buena y solamente un 1% como regular.

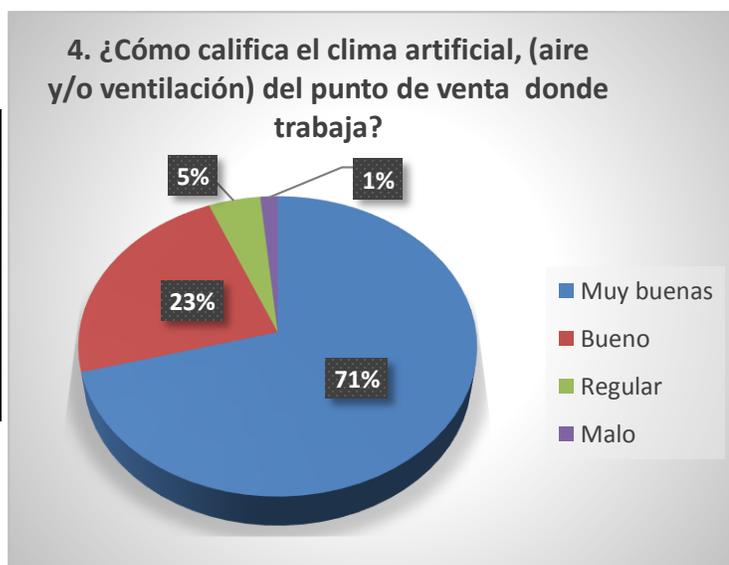
Análisis:

El ser humano posee un nervio óptico circadiano, localizado en la parte posterior del ojo, este nervio es el encargado de remitir al cerebro la señal de descansar o estar activo. El inconveniente con la mayoría de las instalaciones de trabajo es recurrir a la iluminación de color blanca o azul, la cual produce en el individuo un estado de activación continua; la luz artificial puede provocar fatiga, y resta energía; en cuanto a la iluminación de los restaurantes de comida rápida los empleados la calificaron como muy buena contribuye a generar un mejor ambiente y no interfieren con la habilidad visual, manual e intelectual del trabajador.

Pregunta N° 4. ¿Cómo califica el clima artificial, (aire y/o ventilación) del punto de venta donde trabaja?

Objetivo: conocer la percepción de los empleados de los restaurantes de comida rápida respecto al clima artificial de las instalaciones donde trabajan.

Opciones	Fr.	%
Muy buenas	46	71%
Bueno	15	23%
Regular	3	5%
Malo	1	1%
Total	65	100%



Interpretación de datos:

La investigación de campo refleja que el 71% de los empleados encuestados perciben el clima artificial de los restaurantes de comida rápida en los cuales trabajan como muy buenas, el 23% como buenas, mientras que el 5% como regular y solamente un 1% como mala.

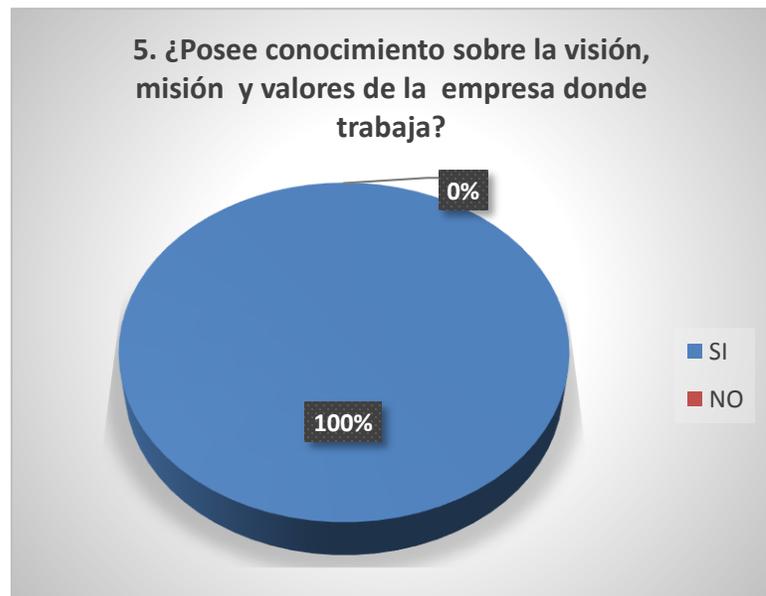
Análisis:

La mayoría de los empleados encuestados opinan que el clima artificial de los restaurantes de comida rápida donde trabajan es muy bueno ya que cuentan con sistemas de aire artificial en buenas condiciones, los cuales generan la temperatura adecuada para desempeñarse en un medio de trabajo óptimo; un mínimo de empleados respondió lo contrario, debido a que en algunos establecimientos el sistema de aire se encuentra dañado o no genera la temperatura adecuada de acuerdo a las dimensiones del establecimiento.

Pregunta N° 5. ¿Posee conocimiento sobre la visión, misión y valores de la empresa donde trabaja?

Objetivo: identificar el conocimiento del personal sobre la razón de ser de los restaurantes de comida rápida en el cual trabajan.

Opciones	Fr.	%
SI	65	100%
NO	0	0%
<i>Total</i>	65	100%



Interpretación de datos:

Los datos obtenidos según la investigación de campo realizada indican que el 100% de los empleados encuestados tienen conocimiento de la misión, visión y valores del restaurante de comida rápida en el cual trabajan.

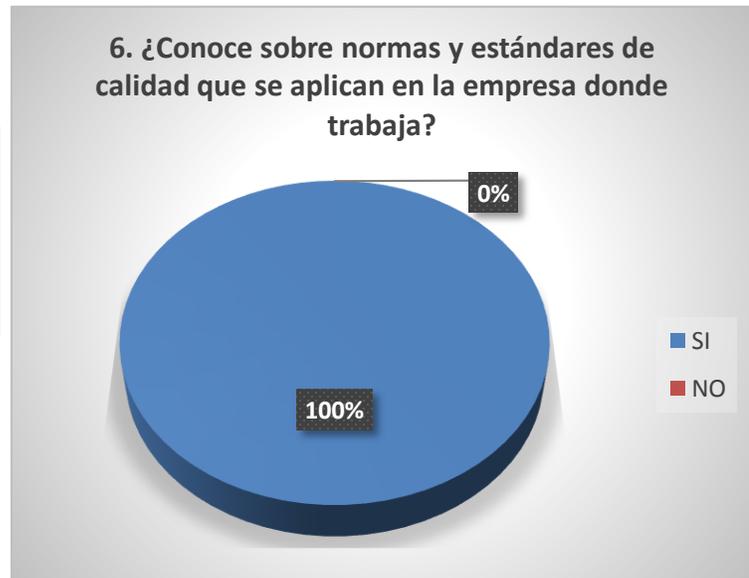
Análisis:

Todos los empleados encuestados respondieron que es de su conocimiento, la misión es decir la razón de ser o propósito del restaurante de comida rápida en el cual trabajan, la visión que es lo que el restaurante espera ser en el futuro y los valores bajo los cuales se rige el trabajo en la empresa.

Pregunta N° 6. ¿Conoce sobre normas y estándares de calidad que se aplican en la empresa donde trabaja?

Objetivo: analizar el conocimiento de los empleados, sobre normas y estándares de calidad que se aplican en los restaurantes de comida rápida donde trabajan.

Opciones	Fr.	%
SI	65	100%
NO	0	0%
Total	65	100%



Interpretación de datos:

Los datos de la investigación de campo dan a conocer que el 100% de los empleados encuestados saben sobre normas y estándares de calidad que se aplican en los restaurantes de comida rápida donde trabajan.

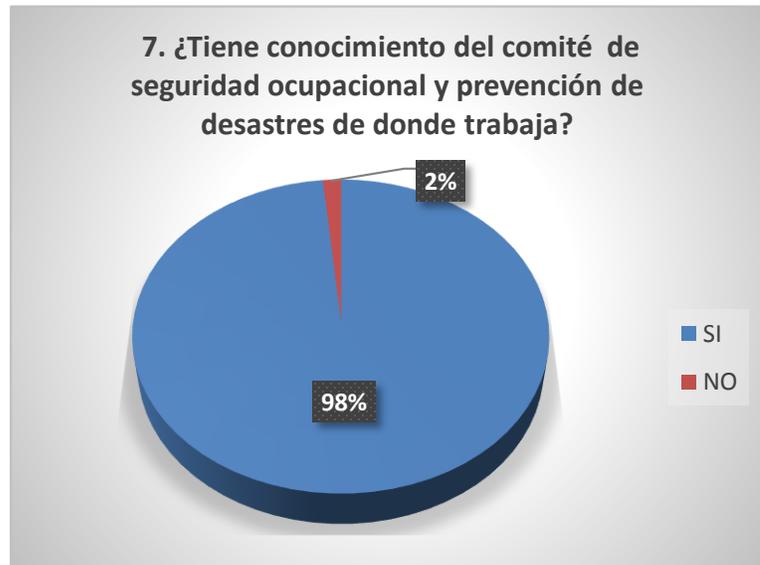
Análisis:

Todos los empleados encuestados respondieron que es de su conocimiento, las normas y estándares de calidad que son utilizados en los restaurantes de comida rápida en el cual trabajan mencionando los gerentes que las de mayor uso según su giro comercial son las normas ISO 22000 que su función es la de garantizar la seguridad ó inocuidad de los alimentos, así como la calidad alimentaria a través de productos en las diferentes cadenas de restaurantes.

Pregunta N° 7. ¿Tiene conocimiento del comité de seguridad ocupacional y prevención de desastres de donde trabaja?

Objetivo: verificar el conocimiento de los empleados de los restaurantes de comida rápida respecto al comité de seguridad ocupacional y prevención de desastres de donde trabajan.

Opciones	Fr.	%
SI	64	98%
NO	1	2%
Total	65	100%



Interpretación de datos:

Del total de empleados encuestados el 98% manifestó tener conocimiento sobre el comité de seguridad ocupacional y prevención de desastres del restaurante de comida rápida donde trabajan, solamente un 2% revelo no tener conocimiento de dicho comité.

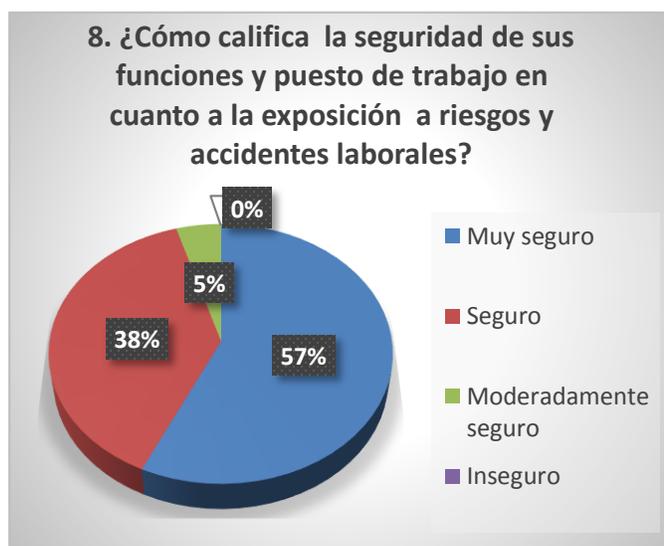
Análisis:

Según la ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo, toda empresa que tenga más de 15 empleados debe crear un comité de seguridad y salud ocupacional y nombrar delegados de prevención; según la investigación de campo realizada casi todos los empleados encuestados dijeron poseer conocimiento de dicho comité, solamente una cantidad muy mínima respondieron no conocerlo.

Pregunta N° 8. ¿Cómo califica la seguridad de sus funciones y puesto de trabajo en cuanto a la exposición a riesgos y accidentes laborales?

Objetivo: analizar la apreciación de los empleados de los restaurantes de comida rápida en relación a la seguridad de sus funciones y puestos de trabajo en cuanto a la exposición a riesgos y accidentes laborales.

Opciones	Fr.	%
<i>Muy seguro</i>	37	57%
<i>Seguro</i>	25	38%
<i>Moderadamente seguro</i>	3	5%
<i>Inseguro</i>	0	0%
<i>Total</i>	65	100%



Interpretación de datos:

La muestra refleja que el 57% de los empleados encuestados califican como muy seguro las funciones y puesto de trabajo, el 38% como seguro, mientras que el 5% como moderadamente seguro.

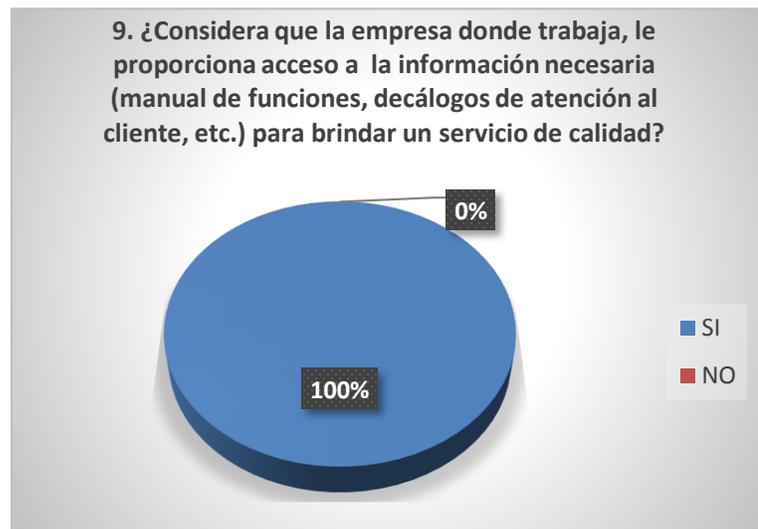
Análisis:

Más de la mitad de los empleados encuestados revelaron según la investigación de campo, sentirse muy seguros con las funciones que desempeñan en su puesto de trabajo y manifiestan no sentirse expuestos a circunstancias mecánicas, físicas, químicas, biológicas, psíquicas, sociales, etc. que puedan afectar la salud física y mental del trabajador, los demás empleados expresaron que si bien es cierto que no se exponen a riesgos o accidentes graves, pueden ocurrir casos de quemaduras al momento de preparar los alimentos.

Pregunta N° 9. ¿Considera que la empresa donde trabaja, le proporciona acceso a la información necesaria (manual de funciones, decálogos de atención al cliente, etc.) para brindar un servicio de calidad?

Objetivo: determinar el acceso de información necesaria a los empleados de restaurante de comida rápida para brindar un servicio de calidad.

Opciones	Fr.	%
SI	65	100%
NO	0	0%
Total	65	100%



Interpretación de datos:

Según la investigación realizada se obtuvo que el 100% de los empleados encuestados de los restaurantes de comida rápida, cuentan con acceso a la información oportuna para brindar un servicio de calidad al cliente.

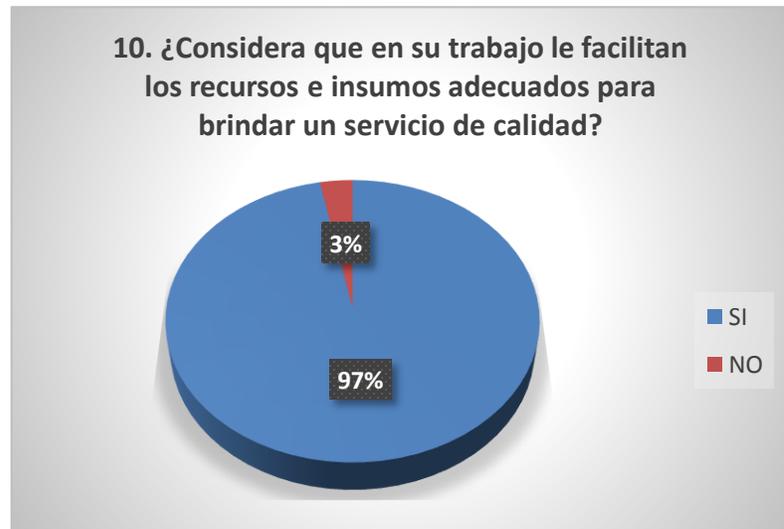
Análisis:

Todos los empleados encuestados revelaron tener la información necesaria para brindar al cliente un servicio eficiente, a cada empleado se le proporciona información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto de trabajo a desempeñar, así como el decálogo del cliente el cual, cumpliendo a cabalidad permitirá lograr altos niveles de calidad en el servicio al cliente brindado.

Pregunta N° 10. ¿Considera que en su trabajo le facilitan los recursos e insumos adecuados para brindar un servicio de calidad?

Objetivo: identificar si los empleados de los restaurantes de comida rápida reciben los recursos e insumos necesarios para brindar un servicio de calidad.

Opciones	Fr.	%
SI	63	97%
NO	2	3%
Total	65	100%



Interpretación de datos:

Del total de empleados encuestados se observa que el 97% considera que en su trabajo le proporcionan los recursos e insumos necesarios con los cuales podrá brindar un servicio de calidad al cliente, solamente un 3% dijo que los recursos que recibe no son los suficientes y no le permiten brindar un servicio eficiente.

Análisis:

La mayoría de los empleados encuestados respondieron que en su lugar de trabajo le asignan el equipo y materiales adecuados para el desarrollo de sus actividades, contando y haciendo uso del actual avance tecnológico le permitirán a los trabajadores brindar un mejor servicio, solamente unos pocos empleados dijeron que los recursos que reciben no contribuyen a realizar un mejor desempeño en sus gestiones laborales.

Pregunta N° 11. ¿Cómo califica la relación que tienen los colaboradores con sus jefes Inmediatos?

Objetivo: conocer la relación que tienen los colaboradores de los restaurantes de comida rápida con sus respectivos jefes inmediatos.

<i>Opciones</i>	<i>Fr.</i>	<i>%</i>
<i>Excelente</i>	28	43%
<i>Muy buena</i>	28	43%
<i>Buena</i>	9	14%
<i>Mala</i>	0	0%
<i>Total</i>	65	100%



Interpretación de datos:

Los datos obtenidos en la investigación muestran que un 43% de empleados encuestados estiman que la relación que los colaboradores tienen con sus jefes inmediatos es muy buena, otro 43% opina que es buena, mientras que el 14% regular.

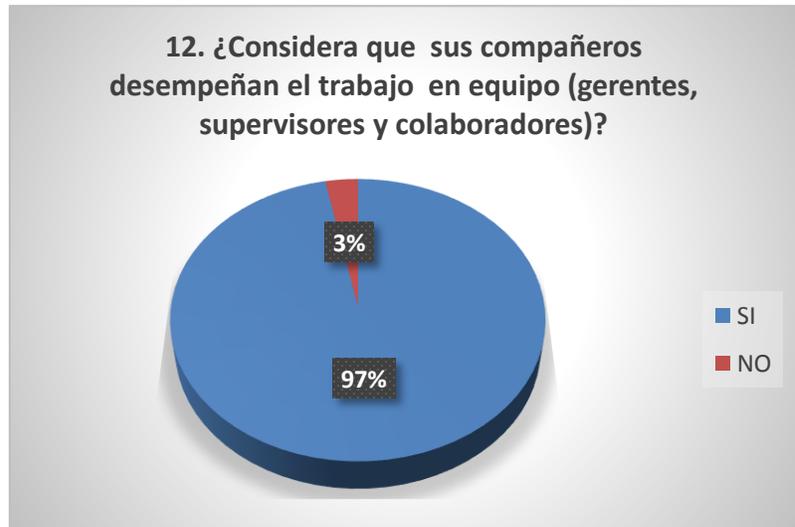
Análisis:

La mayoría de los empleados encuestados indicaron cómo muy buena o buena la relación entre colaboradores y jefes inmediatos tienen una comunicación interactiva, confianza y sobre todo respeto; que se traduce en un clima organizacional sano en el cual desarrollan sus competencias de forma efectiva.

Pregunta N° 12. ¿Considera que sus compañeros desempeñan el trabajo en equipo (gerentes, supervisores y colaboradores)?

Objetivo: indicar la apreciación de los empleados de los restaurantes de comida rápida respecto al desempeño del trabajo en equipo.

Opciones	Fr.	%
SI	63	97%
NO	2	3%
Total	65	100%



Interpretación de datos:

El 97% del total de empleados encuestados respondieron que consideran que en el restaurante de comida rápida donde trabajan desempeñan las actividades laborales en equipo, solamente un 3% no considera que las funciones se realicen de forma colectiva.

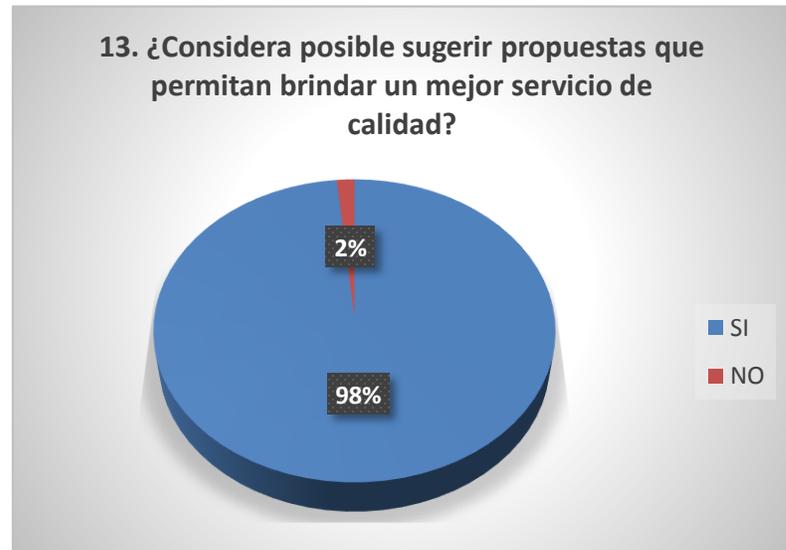
Análisis:

Según la investigación realizada la mayoría de los empleados encuestados indicaron que en el restaurante de comida rápida se realizan las actividades laborales en equipo con todos los miembros de forma oportuna y colectiva, en circunstancias en las que todos colaboran y trabajan coordinados, se percibe un impacto positivo en las actitudes y rendimiento del equipo, el sentirse integrados y trabajar en conjunto contribuye a generar un clima organizacional agradable ya que de otra manera, se crea un conflicto constante que aporta consecuencias negativas las cuales impiden brindar un servicio de calidad, solamente un porcentaje mínimo respondió de modo opuesto.

Pregunta N° 13. ¿Considera posible sugerir propuestas que permitan brindar un mejor servicio de calidad?

Objetivo: verificar si a los empleados de los restaurantes de comida rápida les es posible sugerir propuestas que contribuyan a brindar un mejor servicio de calidad.

Opciones	Fr.	%
SI	64	98%
NO	1	2%
Total	65	100%



Interpretación de datos:

Según la investigación de campo realizada se observa que el 98% de los empleados encuestados revelaron que en el restaurante de comida rápida donde trabajan les es posible realizar sugerencias que favorecen para brindar un servicio de calidad, solamente un 2% dijo que no les permiten dar ninguna propuesta.

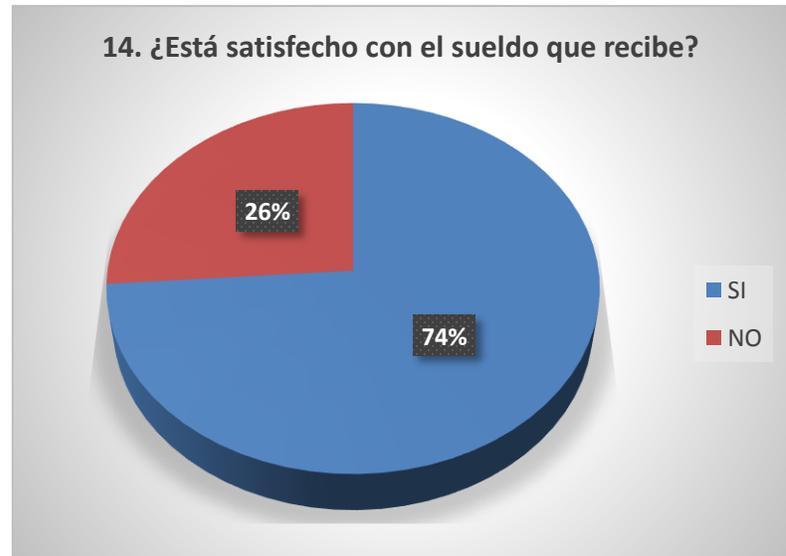
Análisis:

Los trabajadores prefieren lugares de trabajo que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades, esto ayuda a mejorar la comunicación laboral y a disminuir las situaciones de estrés entre los empleados, según los datos obtenidos la mayoría de empleados tienen oportunidades de sugerir propuestas en su lugar de trabajo.

Pregunta N° 14. ¿Está satisfecho con el sueldo que recibe?

Objetivo: analizar la satisfacción de los empleados de los restaurantes de comida rápida en relación al salario que reciben.

Opciones	Fr.	%
SI	48	74%
NO	17	26%
<i>Total</i>	65	100%



Interpretación de datos:

Los datos obtenidos de la muestra reflejan que el 74% de los empleados encuestados indicaron sentirse satisfechos con el salario que reciben y el 26% reveló sentir insatisfacción.

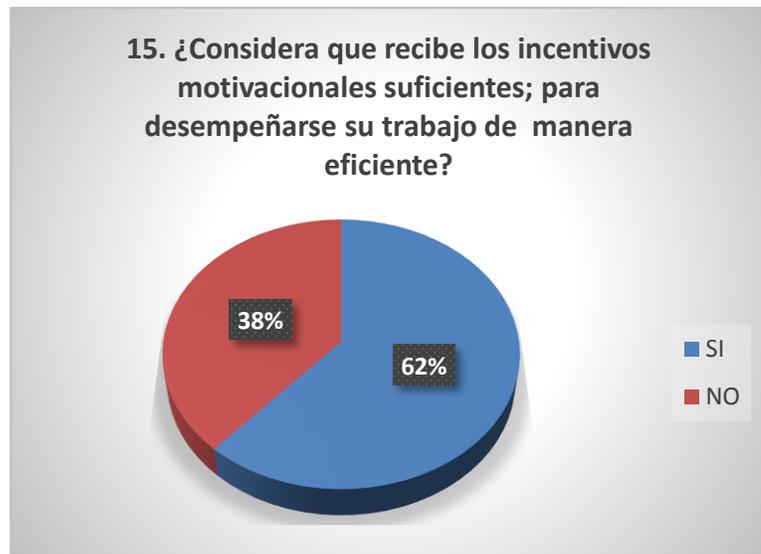
Análisis:

La mayoría de los empleados encuestados demostraron satisfacción respecto al salario que reciben, opinan que está de acuerdo con las actividades que realizan en los restaurantes de comida rápida, mientras que una cantidad considerable de empleados indicó descontento con el monto del salario recibido convirtiéndose esto en una razón por la cual se ve afectada la calidad con la que se brinda el servicio al cliente.

Pregunta N° 15. ¿Considera que recibe los incentivos motivacionales suficientes; para desempeñarse su trabajo de manera eficiente?

Objetivo: conocer si los empleados de los restaurantes de comida rápida reciben los incentivos motivacionales suficientes que contribuyan a desarrollar sus funciones laborales de manera eficiente.

Opciones	Fr.	%
SI	40	62%
NO	25	38%
<i>Total</i>	65	100%



Interpretación de datos:

El 62% del total de empleados encuestados manifestaron recibir incentivos motivacionales suficientes para desempeñar su trabajo eficientemente, el 38% revelo no recibir los incentivos oportunos que le motiven a desarrollar su trabajo de una mejor manera.

Análisis:

La mayoría de los empleados encuestados reflejaron que los incentivos que le son proporcionados en los distintos restaurantes de comida rápida donde trabajan, aportan motivación auténtica que origina beneficios tanto para empleado como a la empresa; mientras que una suma expresiva de empleados indico que los incentivos que recibe no son los suficientes motivadores para desempeñar sus actividades laborales eficientemente.

Pregunta N° 16. ¿Cuál de estos incentivos motivacionales son brindados en la empresa donde trabaja?

Objetivo: clasificar los incentivos motivacionales que reciben los empleados de los restaurantes de comida rápida para optimar su desempeño laboral.

Opciones	Fr.	%
Bonos	34	11%
Certificados de regalo	5	2%
Recreativos	12	4%
Asistenciales	58	19%
Flexibilidad de horarios	26	9%
Reconocimiento de logros	32	11%
Alimentación	60	20%
Uniformes	65	21%
Otros	10	3%
Total		100%



Interpretación de datos:

La investigación muestra que 21% los de empleados encuestados respondieron que reciben de parte del restaurante de comida rápida donde trabajan incentivos motivacionales como uniforme con el cuál laboran, 20% dijeron que reciben alimentación, 19% recibe incentivos asistenciales, 11% bonos, mientras que 11% reconocimiento de logros, 9% tiene flexibilidad de horarios, 4% recreativos, 3% otros y solamente 2% respondieron recibir certificados de regalo.

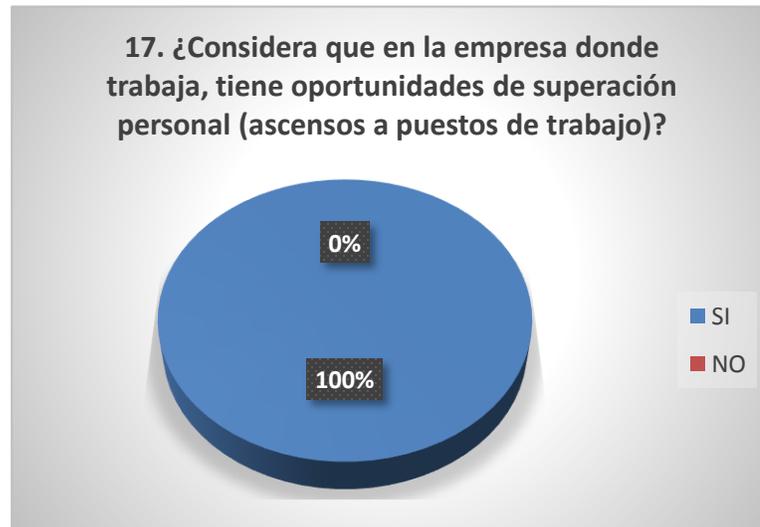
Análisis:

Según la investigación realizada se tiene como resultado que a la mayoría de los empleados de los restaurantes de comida rápida les suministran su respectivo uniforme, reciben alimentación de la que ofrece el restaurante, cuentan con incentivos asistenciales como: médicos, odontológicos, seguros etc; reciben bonos y se les reconocen sus logros, mientras que pocos empleados dijeron tener horarios de trabajo flexible, recibir incentivos recreativos, certificados de regalo u otros.

Pregunta N° 17. ¿Considera que en la empresa donde trabaja, tiene oportunidades de superación personal (ascensos a puestos de trabajo)?

Objetivo: determinar si los empleados tienen oportunidades de superación personal en los restaurantes de comida rápida donde trabajan.

Opciones	Fr.	%
SI	65	100%
NO	0	0%
<i>Total</i>	65	100%



Interpretación de datos:

El 100% de la muestra indica que los empleados cuentan con oportunidades de superación personal en los restaurantes de comida rápida donde trabajan.

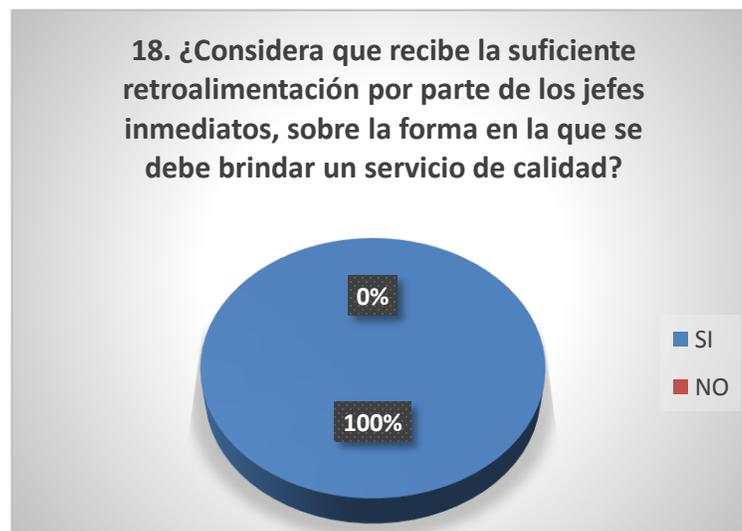
Análisis:

El total de empleados encuestados manifiestan que en los restaurantes de comida rápida donde trabajan, se les proporcionan las oportunidades de ascensos a puestos de trabajo siempre y cuando cumplan los requisitos necesarios para desempeñar ún cargo superior.

Pregunta N° 18. ¿Considera que recibe la suficiente retroalimentación por parte de los jefes inmediatos, sobre la forma en la que se debe brindar un servicio de calidad?

Objetivo: verificar si los empleados de los restaurantes de comida rápida reciben la retroalimentación necesaria para brindar un servicio de calidad.

Opciones	Fr.	%
SI	65	100%
NO	0	0%
<i>Total</i>	65	100%



Interpretación de datos:

Los datos revelan que el 100% de empleados encuestados respondieron recibir la retroalimentación indicada para brindar un servicio de calidad al cliente.

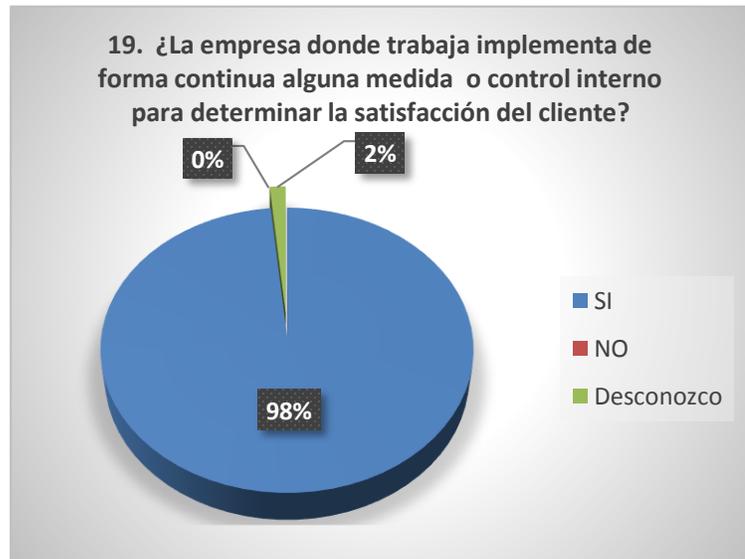
Análisis:

El total de la muestra indica que los empleados de los restaurantes de comida rápida reciben la retroalimentación necesaria sobre la forma y condiciones que determinan un trabajo eficiente, es necesario que los jefes inmediatos refuercen los conocimientos precisos que establecen la guía para brindar un servicio de calidad al cliente.

Pregunta N° 19. ¿La empresa donde trabaja implementa de forma continua alguna medida o control interno para determinar la satisfacción del cliente?

Objetivo: confirmar si en los restaurantes de comida rápida se implementan medidas de control interno que determinan la satisfacción del cliente.

Opciones	Fr.	%
SI	65	98%
NO	0	0%
Desconozco	1	2%
Total	65	98%



Interpretación de datos:

El 98% de los empleados encuestados dijeron que en el restaurante de comida rápida donde trabajan se efectúan acciones de control interno que determinan la satisfacción del cliente, solamente un 2% contesto desconocer el implemento de dichas acciones.

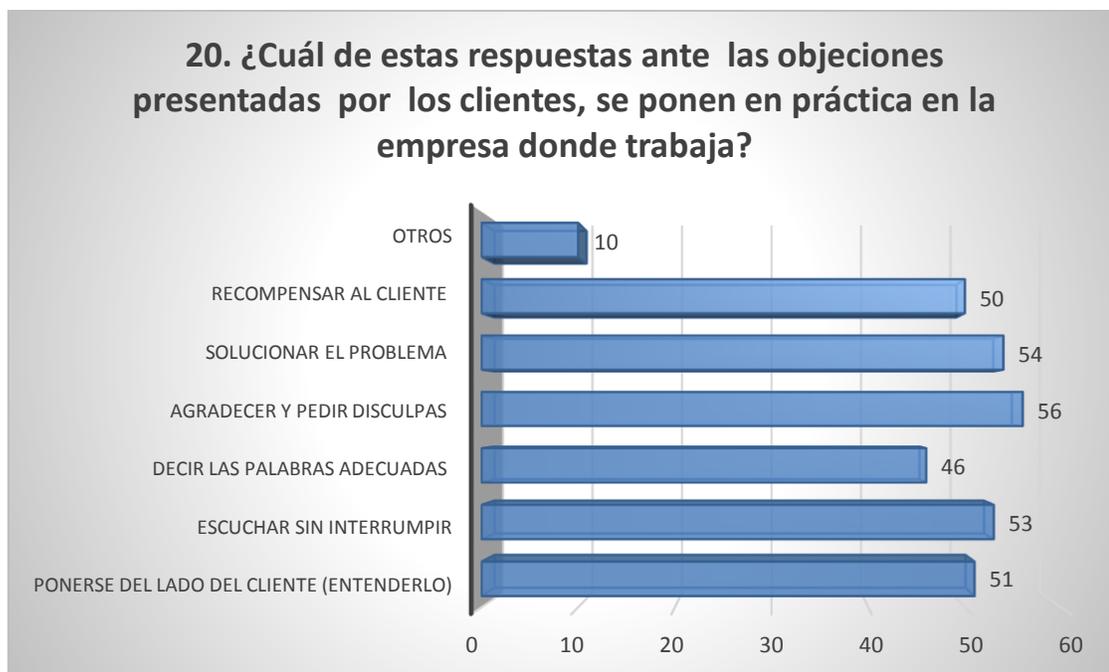
Análisis:

Las personas que dirigen los restaurantes de comida rápida están conscientes de la importancia que tiene el cliente en todo negocio, por tal razón implementan con frecuencia medidas o acciones de control interno para detectar los errores cometidos y las posibles consecuencias que afectan la calidad del servicio brindado, por medio de la mejora continua

Pregunta N° 20. ¿Cuál de estas respuestas ante las objeciones presentadas por los clientes, se ponen en práctica en la empresa donde trabaja?

Objetivo: conocer las respuestas ante objeciones presentadas por los clientes que se ponen en práctica en los restaurantes de comida rápida.

Opciones	Fr.	%
<i>Ponerse del lado del cliente (entenderlo)</i>	51	16%
<i>Escuchar sin interrumpir</i>	53	17%
<i>Decir las palabras adecuadas</i>	46	14%
<i>Agradecer y pedir disculpas</i>	56	17%
<i>Solucionar el problema</i>	54	17%
<i>Recompensar al cliente</i>	50	16%
<i>Otros</i>	10	3%
<i>Total</i>		100%



Interpretación de datos:

De las respuestas que ponen en práctica en los restaurantes de comida rápida, según la muestra se tiene como resultado que un 17% de los empleados de los restaurantes de comida rápida indicaron agradecer y pedir disculpas, 17% solucionar el problema, 17% escuchar sin interrumpir, 16% ponerse del lado del cliente, 16% recompensar al cliente, 14% decir las palabras adecuadas y solamente el 3% expresaron otros.

Análisis:

Los empleados son principalmente los que tienen contacto directo con el cliente y depende de la actitud de ellos, la evaluación que el cliente tenga del servicio recibido, por tal razón estos deben tener la postura adecuada al momento que el cliente presente una objeción en el transcurso del servicio que se brinda; la mayoría de los empleados encuestados expresaron que al momento de encontrarse en ese tipo de situaciones lo primero que hacen es agradecer y disculparse con el cliente por el inconveniente surgido, tratar de solucionar el problema lo más rápido posible, entender al cliente, recompensarle de ser necesario, usando un lenguaje adecuado y los gerentes revelaron utilizar EDSA (escuchar, disculparse, solucionar y agradecer.)

13. Estudio de las cadenas de restaurantes de comida rápida por el método de la observación.

La técnica utilizada es cliente misterioso; “éste método es una variación de la encuesta transaccional, los compradores de incognito son investigadores que se hacen pasar por clientes para evaluar directamente la calidad del servicio brindado”³³; para las cadenas de restaurantes esta técnica resulta muy útil; el cliente misterioso se refiere a aquellas visitas que son realizadas sin el conocimiento de los gerentes ó empleados de los restaurantes en estudio; con ésta técnica se busca que las empresas vean al cliente incognito con un aspecto formal de atención a un cliente, actuando de forma habitual sin que ellos se lleguen a dar por enterado que están siendo auditados; entre los aspectos que se evalúa por medio de las visitas del cliente misterioso son:

Orden en el establecimiento y colocación del producto; apariencia del personal; limpieza general; atención al cliente; calidad del producto; rapidez del proceso de atención al cliente, labor de venta.

³³ Leonard L. Berry, (2002) Gerencia, un buen servicio ya no basta, Grupo Editorial Norma, Bogotá (Ed. 20) pág. 50

13.1 Resultado de la observación general realizada.

EVALUACIÓN DE RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA UBICADOS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.
ÁREA DE SERVICIO.
<p>Aspectos positivos:</p> <p>Generalmente un empleado recibe en la puerta del restaurante a los clientes con un saludo de bienvenida y una sonrisa; realizan la consulta que tipo de servicio, para llevar o para comer en mesa, luego ayudan a colocarse en un lugar adecuado y les toman la orden en su mesa, en muchos establecimientos si pagan con tarjeta de crédito o débito incluso le cobran en su mesa por medio de un post ó le dan la opción pagar en caja; el tiempo de entrega de los productos varía de acuerdo a la orden que pidan los clientes, cuando son órdenes sencillas se pudo observar que el tiempo varía de 2 a 5 minutos; pero cuando su orden es bastante el tiempo de espera es de 5 a 15 minutos máximo aproximadamente; en las visitas realizadas como cliente incognito se observa que por lo habitual ofrecen productos complemento para llevar.</p>
<p>Aspectos Negativos:</p> <p>Durante las visitas realizadas como cliente incognitos a los restaurantes de comida rápida, se pudo constatar que algunos clientes se quejan por el tiempo de espera en ser atendidos para ubicarlos en sus respectivas mesas, y pocos clientes también se quejan por la falta de seguimiento en las mesas hacia las necesidades de los clientes.</p>
AREA DE INSTALACIONES.
<p>Aspectos positivos:</p> <p>El merchandising y evidencia física de la mayoría de restaurantes están muy apropiados de acuerdo al tipo de servicio que brindan los restaurantes, ubicados en excelentes puntos estratégicos para el acceso de clientes que los visitan, ya sea estos en transporte colectivo y clientes que llegan con sus propios medios de transporte, apropiado para personas que llegan a disfrutar de sus alimentos en familia o en parejas; la limpieza en mayor parte son de manera frecuente en las sillas y mesas, limpios y buen aroma, en área de baños con sus accesorios necesarios de limpieza.</p>

Aspectos negativos:

Se identifica en las visitas realizadas como cliente incognito en los restaurantes de comida rápida que en algunas instalaciones la ludoteca ó área de juegos es muy reducida y son pocos los restaurantes que no tienen dicha área siendo ésta muy importante en la toma de decisiones para ir a disfrutar en familia, otro aspecto negativos es el sonido audiovisual muy alto en algunas sucursales de los restaurantes.

AREA DE PROMOCIÓN.**Aspectos positivos:**

En muchos de los restaurantes la colocación de banner y centros de mesa informan de las promociones y los productos que se ofrecen en temporadas.

Aspectos Negativos:

El material de información POP en ocasiones es poca ó muy reducida, para informar al cliente acerca del menú.

C. Conclusiones y recomendaciones del capítulo II.

En este apartado se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación de campo, el estudio por el método de observación, conclusiones y recomendaciones generales del capítulo II.

1. Investigación de campo.**Conclusiones de la investigación de campo.**

- La mayoría de clientes así como empleados califican las instalaciones de los restaurantes de comida rápida en condiciones idóneas, con dimensiones, merchandising e iluminación, clima artificial apropiado de acuerdo al tipo de servicio que se ofrece, solo muy pocos opinaron que el área lúdico recreativo para los niños no es lo suficientemente amplio en algunos restaurantes.
- Los mayores inconvenientes que los clientes pueden apreciar en los restaurantes de comida rápida es la inseguridad en los establecimientos, es decir falta de equipo de

vigilancia cómo cámaras y personal de seguridad apropiados, en área interna de los restaurantes y sobre todo en el área de parqueo vehicular.

- Un porcentaje considerable de clientes evalúan con cierta lentitud por parte de los empleados de los restaurantes de comida rápida al momento de tomar su orden y entrega de sus alimentos, mostraron inconformidad por el tiempo que se demora en el servicio; y algunos clientes indicaron no apreciar gestos de amabilidad y cortesía por parte de la persona que les brindaba el servicio.
- Los empleados de los restaurantes de comida rápida son capacitados constantemente sobre la importancia que tiene el cliente y sobre que medidas deben poner en práctica ante objeciones presentadas por el cliente; la mayoría de los empleados declaran desempeñar sus funciones laborales en equipo y tener una buena relación de respeto y confianzas con sus jefes inmediatos y compañeros de trabajo; un porcentaje menor indicó no recibir los suficientes incentivos motivacionales y reflejaron insatisfacción con el salario que reciben por sus labores.

Recomendaciones de la investigación de campo.

- Los restaurantes que no cuentan en sus establecimientos con espacio lúdicos o no poseen las dimensiones idóneas en zonas de sano esparcimiento para los niños deben tomar en consideración, que los padres al momento de dirigirse algún lugar a compartir momentos gratos en familia toman en cuenta aquellos que les brinden alternativas de recreación para sus hijos.
- Debido a la violencia e inseguridad por la que atraviesa el país es de suma importancia proporcionarle al cliente un ambiente de seguridad y confianza, haciendo uso de equipos de vigilancia y personal de seguridad capacitado, sobre todo en aquellas instalaciones ubicadas en zonas vulnerables ante la delincuencia.

- Mejorar la calidad del servicio al cliente, en cuanto a la rapidez y a la atención que se brinda; indicar al empleado la importancia de brindar un servicio interactuando con el cliente mostrando gestos de amabilidad y cortesía; continuar capacitando a los empleados sobre formas de resolver las diferentes objeciones que puedan presentar los clientes.
- Seguir inculcando el desempeño de las actividades en forma colectiva y coordinada para obtener como resultado un mejor clima laboral y calidad en el servicio al cliente que se brinda.
- Las empresas deberían proporcionar a sus empleados incentivos motivacionales que inspiren a desempeñar sus actividades de forma eficiente.

2. Conclusiones generales y recomendaciones del capítulo II.

Conclusiones generales.

- Se evalúa el índice de percepción con muy buena satisfacción del cliente con respecto al trato recibido por parte de los empleados; tomando en cuenta cordialidad, sonrisa y saludo amigable al momento de brindar el servicio al cliente, además de la buena disposición para atenderlos y buena imagen personal.
- Al evaluar el índice de recurso humano de las cadenas de restaurantes la calificación obtenida es muy buena y refleja que los clientes están satisfechos con el trato respetuoso, agilidad al momento de atender a los clientes por parte de los empleados y de la seguridad al responder a sus inquietudes, en la evaluación de los empleados se puede percibir muy buena comunicación entre las jerarquías y los empleados, considerando que en algunas cadenas de restaurantes se debe mejorar porque el recurso humano es vital para la excelencia del servicio al cliente, tomando en cuenta que al obtener un mal trato por parte de el personal se pierde un cliente y podría mantenerse si se le atiende correctamente y se soluciona de forma eficaz.

- En cuanto al índice de infraestructura en los aspectos de la amplitud, comodidad y la higiene de las instalaciones internas, parqueo, temperatura e iluminación; al evaluar la amplitud de las instalaciones y del parqueo las consideran como buenas y muy buenas, según comentarios obtenidos por algunos clientes prefieren llegar a los centros comerciales y restaurantes en transporte colectivo para evitar pagos y tiempos en búsqueda de parqueo y los que hacen uso de éstos esperan que sean seguro para ellos y sus vehículos; entre otras deficiencia evaluadas están las instalaciones internas, debido a que los clientes la describen como reducidas en algunos casos y debido a eso hay pocas mesas para atenderlos; entre los aspectos relacionados con los espacios físicos o infraestructura donde se presta el servicio es muy relevantes para que el cliente tenga una experiencia plena y satisfactoria con lo que está demandando.
- En relación a los índices de procesos internos; se obtiene una buena satisfacción en relación a los horarios de atención al cliente debido a que se encuentran restaurantes con horarios extendidos desde muy temprano 5:30 am, brindando el servicio de desayunos, y atendiendo hasta muy noche 9:00 ó 10:00 pm, según la ubicación de cada restaurante, muchos de ellos también se encuentran satisfechos los clientes con la rapidez de la atención y el tiempo de espera en cola en el caso de los restaurantes que compra el producto y luego busca una mesa para tomar sus alimentos y también en restaurantes a la carta, aunque son conscientes que eso varía de acuerdo a la fecha en la que se visiten; en cuanto a la cantidad de personal, en muchas sucursales o restaurantes son suficientes para la prestación de servicio; se percibe que los empleados al resolver las dudas, algunos clientes notaron indiferencia en darse solución a las problemáticas.
- La evaluación del índice de satisfacción del servicio brindado; este indicador se considera como muy buenos, ya que los planes y servicios orientados al beneficio de los clientes entre los cuales se reflejan la comodidad de tomar sus alimentos con rapidez, calidad, precios accesibles y eficiencia al brindarlos lo que refleja la disposición de las cadenas de restaurantes por brindar alimentación a las personas que lo

necesiten; y en cuanto a la variedad de productos, se sienten satisfechos porque tienen los necesarios para satisfacer sus necesidades.

- El índice de aspectos comerciales, es uno de los que genera mayor insatisfacción debido a que no se les informan acerca de los nuevos productos que ofrecen ó promociones de temporada, se califica como satisfacción media ya que las personas que no se les brindó labor de venta y de que no se enteran de la dinámica para obtener las ofertas del día.

Recomendaciones generales.

- Para poder captar clientes nuevos y fidelizar a los actuales se debe de llevar a cabo un plan de fidelización con el fin de lograr mayor aceptación y confianza de los clientes, por medio de la implementación de estrategias que contribuyan a mejorar la imagen que proyecta tanto el empleado y la cadena de restaurantes.
- Para tener una mejor percepción por parte de los clientes se debe fortalecer los planes actuales, y así mantener alto el nivel de satisfacción con respecto a la cordialidad, disposición en la atención, simpatía y profesionalismo de los empleados que proyecta frente al cliente; los conocimientos de los empleados acerca de los servicios que ofrece debido a que hay deficiencia en la seguridad con que estos responden las inquietudes a los clientes.
- En cuanto a la infraestructura y el área de estacionamiento es un elemento muy importante y se tiene que buscar alternativas en algunos restaurantes para que este sea amplio y fácil de maniobrar, con cámaras de seguridad, y vigilancia, las instalaciones internas es un aspecto de la infraestructura que tiene que perfeccionarse para adecuar un mayor número de mesas y así reducir el tiempo de espera, buscando siempre la forma que los clientes se sientan cómodos y perciban amplitud e higiene.

- Para lograr la excelencia en el servicio al cliente hay que tomar medidas de manera que éste se sienta parte importante de la empresa, esto se puede lograr informándole acerca de la variedad y nuevos productos que se ofrece; se debe de capacitar constantemente a los empleados para que éstos puedan ser más ágiles en el desarrollo de sus actividades cotidianas frente al cliente, siendo empáticos al momento de realizar sus actividades con los clientes; se requiere delegar a un empleado para que indique a los clientes el tipo de servicio a brindar, al aumentar la cantidad del personal para la atención en el servicio, incrementará la satisfacción del cliente en cuanto al tiempo invertido, debido a que muchas de las ocasiones los clientes buscan este tipo de servicio de comida rápida al no contar con el tiempo suficiente como el de los restaurantes de comida a la carta.

Introducción del Capítulo III

El mercado competitivo que las empresas atraviesan en el día a día y obtener nuevos clientes genera cada vez más actividades complejas y altos costos, por ello se ha reiterado que retener a los clientes con los que ya se cuentan tiene tanta o más relevancia que captarlos, razón por la cual se presenta una propuesta de plan de fidelización realizado por el equipo de investigación, para la cadena de restaurantes Pollo Campero, el cual provee la oportunidad de obtener un desempeño dominante ante la competencia mediante la creación y entrega de valor por medio de estrategias adecuadas que logren un servicio eficiente y eficaz, aumentando la satisfacción de los clientes y estableciendo incentivos que faciliten la interacción de la empresa con sus clientes y forjar relaciones estables, duraderas con los usuarios finales de los productos, aplicando el principio de convertir cada venta en el principio de la siguiente.

Esta cultura debe establecerse inicialmente por la alta gerencia y subsiguientemente debe ser compartida a todos los miembros de la empresa de forma que influya de manera comprometida, convirtiéndose en parte de la razón de ser de la empresa ya que dicha interacción con los clientes, de manera directa e indirecta afectan el éxito de las recursos, actividades y esfuerzos de marketing.

Éste plan de fidelización parte de un diagnóstico para analizar la situación actual de la empresa en estudio Pollo Campero, objetivos del plan y la definición del público objetivo, es decir los clientes de Pollo Campero; luego se presenta el desarrollo del plan en el cual se mencionan las ventajas para las partes involucradas como lo son: empresa y clientes, costos de participación y acciones a incorporar en el plan; se muestra también acciones para mejorar los procesos en cuanto a retenciones y servicio al cliente, y la gestión de recuperación de clientes que han abandonado a la empresa por diversos motivos; se detallan las estrategias, canales y soportes de comunicación que se utilizarán; y finalmente se detalla cómo se ejecutará el plan de fidelización mediante un cronograma y presupuestos.

Resumen

El presente capítulo contiene el plan de fidelización, donde el objeto es apoyar a la cadena de restaurante de Pollo Campero a contrarrestar el pronunciado y generalizado declive de la lealtad de los clientes; el análisis de las principales causas de esta tendencia indica que el declive de la lealtad se debe, en gran parte, a causas estructurales entre las cuales destaca la dificultad de conseguir una diferenciación verdadera, producida por la competencia de restaurantes de comida rápida en el área metropolitana de San Salvador.

El plan de fidelización el cual consiste en establecer vínculos duraderos entre los clientes y la empresa contribuyendo a la creación de una diferenciación en el tiempo a través del desarrollo de los aspectos relacionales CRM; ésta apuesta por un plan de fidelización relacional que esté basada en el análisis de los estudios previos sobre el efecto de la interacción entre los incentivos económicos (como lo son los descuentos) y los aspectos emocionales e instintivos como lo dice su slogan de “Pollo Campero” tierno jugoso y crujiente; en esta relación, constatamos que un plan de fidelización estándar tienden a acentuar los incentivos y éste deja un amplio abanico de posibilidades para mejorar su contenido y estructura con el fin de convertirlos en una base sólida para la diferenciación

Un plan de fidelización es una estrategia de marketing establecida por las empresas con el propósito de premiar el comportamiento de compra de sus clientes, lo que produce en ellos un sentido de lealtad y fidelidad hacia la empresa; este tipo de programas ofrece acceso a descuentos, premios o cualquier otro tipo de beneficio que logre afirmar su compromiso con la marca.

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN PLAN DE FIDELIZACION DE CLIENTES PARA LA CADENA DE RESTAURANTES DE COMIDA RAPIDA POLLO CAMPERO

La fidelización de clientes debe estar presente en las estrategias de cara a mejorar las relaciones con sus clientes; las preferencias de éstos avanzan hacia el establecimiento de relaciones de afinidad con la marca por lo que se debe procurar afianzar esas relaciones entre la marca y los clientes; la fidelización se convierte en un elemento esencial que une las estrategias de marketing con la experiencia de compra ó servicio que se está ofreciendo, éstos pueden ser basados en el siguiente esquema de fidelización basados en:

1. Autoestima: se da en los casos donde los clientes no han sabido ser convencidos que ésta es la opción correcta de compra.
2. Reconocimiento: Esta es una de las formas más antiguas de lograr fidelización; tiene que ver con el sentirnos conocidos; no es lo mismo que al ingresar al local el dependiente nos salude por el nombre, nos lleve a nuestra mesa preferida, que entrar a un restaurante donde nos sentimos uno más del montón de clientes; es por eso que debemos esforzarnos por lograr un contacto ameno con el cliente, haciéndolo sentir único.
3. Recompensa: es conveniente implementar un sistema de recompensas, cuando observamos que la competencia lo está haciendo, y tememos por ello perder clientes; cuando queremos ofrecerlo como mayor valor al cliente, como incentivo para mantener la fidelidad, y como instrumento para crear una base de datos de los clientes y compradores frecuentes.
4. Compromiso: otra forma de crear y fomentar la fidelidad es implicar a los clientes en los negocios de la empresa ó, incluso, comprometerse con ellos para realizar algunas actividades juntas, la implicancia de los clientes en la creación de los productos ha crecido significativamente en los últimos tiempos, hacerles sentir que es parte de la empresa.

A continuación, procederemos a describir la serie de pasos que integran el plan de fidelización:

1. Diagnóstico:

Se partirá del análisis de los errores cometidos y del análisis de las áreas críticas.

2. Participación del personal:

Es necesario el involucramiento de todo el personal, desde los empleados del salón hasta la alta gerencia; así como estar abiertos a recibir aportes de las distintas áreas; muchas veces, el personal que esta en contacto con el cliente, suelen conocerlos dado su conocimiento de la clientela frecuente.

3. Fijación de objetivos:

Debe de contener un objetivo general y los objetivos deben estar expresados a través de una intención específica.

4. Desarrollo:

Las acciones y medidas que hayan surgido a partir del diagnóstico de la situación actual de la cadena de restaurante y que sean las que permitan alcanzar el cumplimiento de los objetivos planteados.

5. Evaluación:

Se debe establecer un sistema de medición para comprobar el funcionamiento del plan para alcanzar los objetivos planteados.

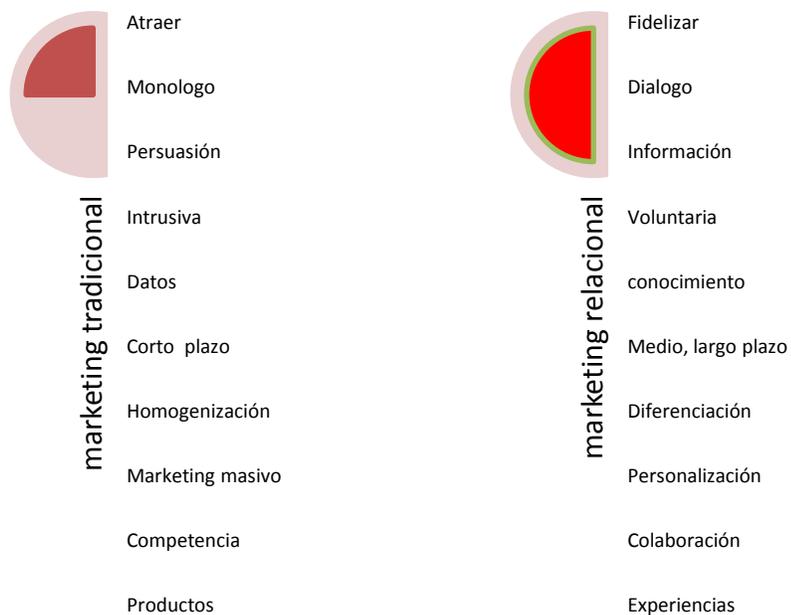
6. Construcción de indicadores de gestión:

De acuerdo a las áreas críticas a trabajar, se establecerán indicadores para evaluar el plan, que nos permitan establecer el costo-beneficio de cada una de las acciones propuestas, así como facilitar las revisiones periódicas que alertan sobre los problemas y permiten resolverlos con anticipación.

Marketing tradicional y marketing relacional.

“Hay una serie de razones que han llevado a un nuevo enfoque del marketing que se basa en el conocimiento del cliente, adecuación de la oferta, valor percibido y duración e intensidad en las relaciones, el Dr. Juan Pablo del Alcázar, ha resumido acertadamente las 10 diferencias principales entre estos dos enfoques de marketing.”³⁴

Figura 3. Principales diferencias entre los enfoques de marketing tradicional y relacional.



Fuente: elaborado por el equipo de investigación y adaptado de Marketing de fidelización/ Alejandro Schnarch kinberg- 1 edición-Bogotá: Ecoe Ediciones, 2011.

- Atraer vs fidelizar.

El marketing tradicional centra sus esfuerzos en atraer a los clientes y que éstos sean susceptibles para adquirir los nuevos productos que se lanzan al mercado, por el contrario el marketing relacional da respuesta a la necesidad creciente de las organizaciones de mantener relaciones duraderas con sus mejores clientes.

³⁴ Marketing de fidelización: ¿Cómo obtener clientes satisfechos y leales bajo una perspectiva latino americana?/ Alejandro Schnarch kinberg- 1 edición—Bogotá : Ecoe Ediciones, 2011 pag 103

A través de una tarjeta de clientes frecuentes se puede lograr establecer una relación de largo plazo con los clientes que ya tiene Pollo Campero, buscando la sostenibilidad del negocio a largo plazo, es importante atraer nuevos clientes, pero establecer una relación de largo plazo es algo vital para Pollo Campero.

- Monologo vs dialogo.

En el marketing tradicional la comunicación unidireccional ha venido siendo la norma, asignando un papel pasivo al cliente; contrariamente el propósito del marketing relacional con los clientes a través de un dialogo en beneficio del cliente como de la misma empresa y reforzar el conocimiento mutuo.

Se debe reforzar la comunicación efectiva entre Pollo Campero y los clientes, iniciando por mejorar la gestión en redes sociales como Facebook y twitter, además de establecer un número de atención al cliente que permita escuchar y resolver de forma efectiva las quejas y opiniones de los clientes de los diferentes canales de venta.

- Persuasión vs información.

Tradicionalmente la comunicación entre la empresa y el cliente se ha basado en las necesidades de la propia empresa, su finalidad era persuadir al cliente sobre los beneficios de las ofertas, el marketing está orientado a construir una relación continua con los clientes, bajo la premisa del mutuo beneficio.

Es importante hacer mención sobre la deficiencia de comunicación que tiene Pollo Campero, se debe informar, recordar e influir en los clientes y dejar atrás publicidad engañosa que molesta y lejos de ser buena, genera incomodidad y confunde a los clientes.

- Intrusiva vs voluntaria.

El marketing tradicional ha venido usando la comunicación intrusiva: es decir acceden a su público objetivo sin su consentimiento, a través de los canales tradicionales de comunicación; en los nuevos métodos esta práctica está llegando a sus niveles de saturación debido a la cantidad de publicidad masiva que podemos observar, dando como resultado rechazo o indiferencia en el individuo; por otro lado el marketing en el enfoque relacional las empresas solicitan la autorización previa del cliente para establecer un dialogo, del cual se beneficiaran ambas partes.

Pollo Campero debe buscar relacionarse con los clientes de una manera efectiva, a través de canales de comunicación que los clientes permitan tener acceso, es decir redes sociales como Facebook, twitter, Instagram, solicitando permiso a los clientes para poder interactuar y saber cómo ofertar de mejor forma sus productos y servicios.

- Datos vs conocimiento.

Muchas empresas disponen solamente del dato de sus clientes e incluso existen empresas que utilizan diversos canales de distribución que desconocen a sus consumidores finales, la incorporación de la tecnología, formación y conocimiento permiten explorar de forma sistemática, los datos de los clientes para transformarlos en conocimiento para la toma de decisiones.

Es importante utilizar el sistema interno que utiliza Pollo Campero (MICROSS) como herramienta para conocer los gustos y preferencias de los clientes (que productos solicitan más, que horas del día tienen más afluencia de clientes, cual es el ticket promedio de los clientes, etc).

- Corto vs mediano y largo plazo.

El marketing tradicional ha priorizado el resultado a corto plazo y por lo tanto las relaciones con los clientes y las personas involucradas se vuelven ocasionales y generalmente en función de los intereses de la empresa, en cambio en el marketing relacional busca gestionar mejores relaciones para optimizar su valor a largo plazo.

Las estrategias a implementar buscan la sostenibilidad del negocio en el largo plazo,

- Homogenización vs diferenciación.

En circunstancias en las cuales se ofrecen productos parecidos y con características y funciones similares el trato con el cliente y el servicio se está volviendo unos de los pocos elementos diferenciadores de la marca; intercambio de información y conocimiento que los competidores difícilmente pueden imitar.

Es importante para Pollo Campero diferenciarse en el trato y servicio, teniendo como centro a los clientes, brindándoles un trato especial, único y duradero, creando relaciones a largo plazo

- Marketing masivo vs personalizado.

Los canales de comunicación masiva están perdiendo su eficacia debido al uso saturados de los mismos; en cambio el marketing relacional comprende es un individuo con sus necesidades determinadas y únicas. Por lo tanto cada interacción con el cliente debería ser personalizada.

Pollo Campero debe esforzarse por atender de manera especial cada sugerencia o pedido de sus clientes, sabiendo escuchar y captar las señales que emiten de manera rápida y efectiva, brindando un servicio personalizado, para cada gusto.

- Competencia vs colaboración.

En el marketing tradicional el enfoque que predomina es la competencia, los consumidores comparan precios, características y beneficios, por el contrario el marketing relación se basa en que la mejor manera de crear valor es la dependencia, la cooperación constante, y la precisa interacción.

Se debe trabajar en equipo para lograr los objetivos en mente, Pollo Campero debe capacitar a sus colaboradores haciéndoles conciencia de realizar actividades de forma conjunta y bajo las reglas establecidas.

- Productos vs experiencias.

El marketing tradicional se enfoca en que las características de los productos se traducen en términos ventajosos y funcionales, en cambio el marketing relacional gira en torno al cliente en el sentido en que los productos ya no son solo objetos si no medios para facilitar las experiencias valiosas e inolvidables del cliente.

Pollo Campero en función a sus clientes debe enfocarse en los gustos y preferencias del consumidor, teniendo en mente la calidad en el servicio y en los productos, creando momentos duraderos y nuevas experiencias de consumo.

A. Descripción de la propuesta

1. Importancia de la propuesta

Los planes de fidelización permiten a las empresas vincular las compras de productos ó servicios brindados a los individuos concretos y analizar los datos de esas relaciones desde múltiples ángulos; éste permite identificar qué clientes han sido afectados y cómo ya sea para captar nuevos cliente ó mantener los actuales; a través de estrategias permite recopilar información en bases de datos y así conocer mejor a esos clientes específicos incentivándoles a volver al restaurante; también de esta manera pueden dar una visión de cómo ser más proactivo en el futuro; también resulta muy importante conocer las referencias de compra; pero más aún conocer los motivos por los cuáles los clientes prefieren una cadena de restaurante, de esta manera que puedas responder más directamente a sus necesidades.

A través de investigación previa de los clientes se crean estrategias adecuadas que logren un servicio eficiente y eficaz, aumentando la satisfacción de los clientes y estableciendo incentivos entre los cuales pueden ser: descuentos en productos a precio normal, rifas, descuento en celebraciones especiales como cumpleaños, baby shower, entre otros, ésto ayuda a contribuir y mantener una relación más estrecha con los clientes.

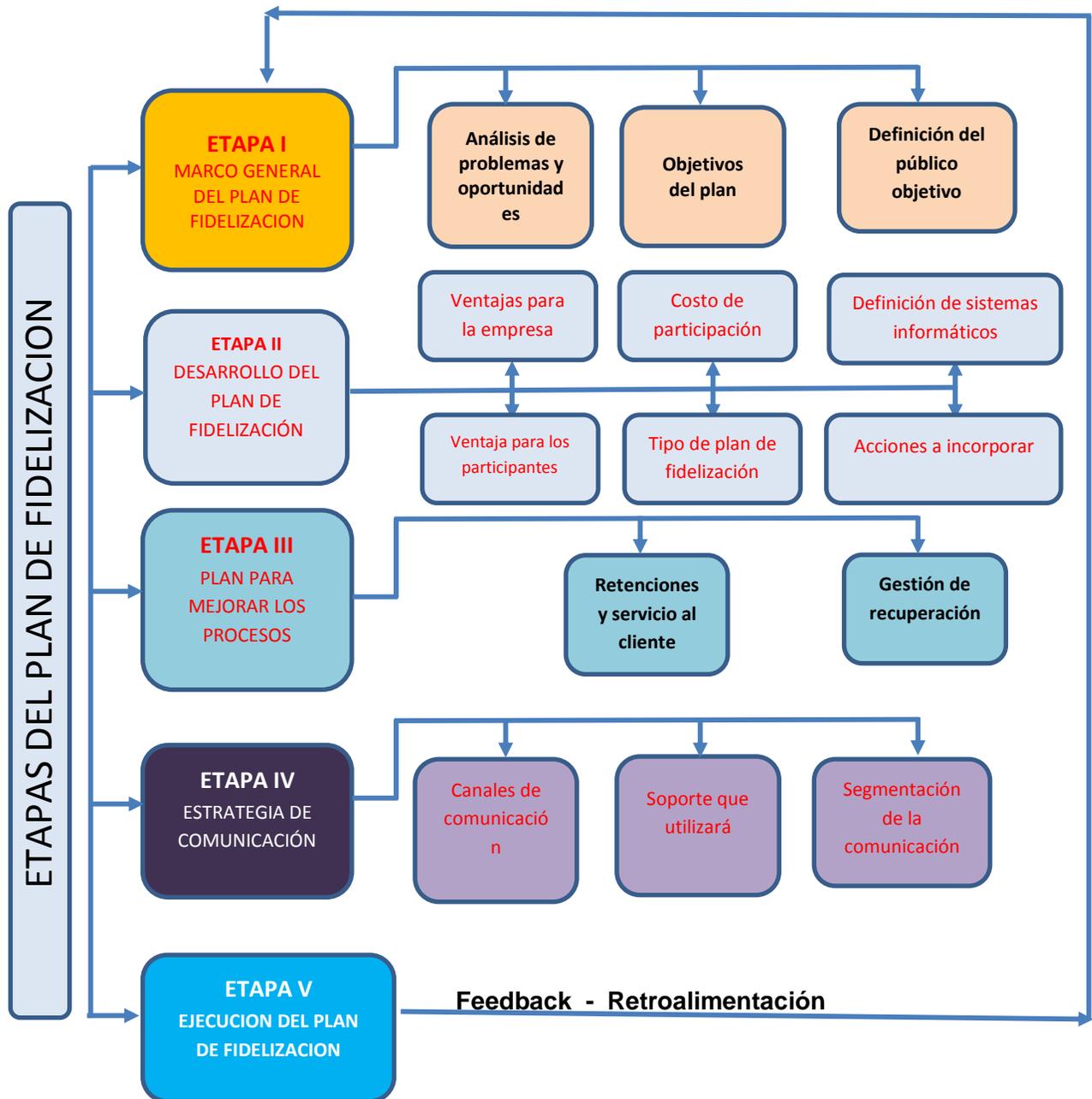
2. Alcance de la propuesta

El plan de fidelización tiene por objeto incrementar el valor que tiene para el cliente la compra realizada ó servicio brindado, debe contribuir a la satisfacción del cliente y al aumento de la competitividad para la empresa; este plan contribuye y brinda a través de las estrategias un valor agregado, ya que al realizar una compra se obtendrá una mayor satisfacción, además permite evaluar los índices de satisfacción por medio de una comunicación más estrecha con los clientes.

B. Esquema general del plan de fidelización de clientes

El plan de fidelización de clientes incluye una serie de etapas que se detallan a continuación:

Figura 4. Etapas del Plan de Fidelización



Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

Etapas I: marco general del plan de fidelización

Análisis de problema y generalidades de la empresa

1. Antecedentes de la empresa en estudio

Pollo Campero; una cadena de restaurantes de servicio rápido de pollo, inició sus operaciones en 1971, cuando su fundador el Sr. Dionisio Gutiérrez, decidió aprovechar la oportunidad de comercializar los productos de las granjas avícolas que su padre el Sr. Juan Bautista Gutiérrez había creado en los años 60; desde sus inicios, Pollo Campero había sido una empresa familiar caracterizada por sus valores y su compromiso con el desarrollo de Guatemala. Es precisamente por su entrega a las causas sociales, que Don Dionisio fallece en 1974 y su hijo, el Sr. Juan José Gutiérrez toma el liderazgo de la empresa en 1982.

En 1994 Pollo Campero comienza su expansión a través del concepto de franquicias, lo cual significaba que la compañía abría sus puertas a inversionistas que deseaban establecer restaurantes de Pollo Campero en otros países. Estas franquicias debían pagar un monto inicial y posteriormente hacer pagos periódicos y recibían a cambio asesoría integral en selección de ubicaciones de restaurantes, arquitectura y construcción, planificación estratégica, operaciones, sistemas de información, finanzas y auditoría, capacitación, mercadeo y ventas.

El mercadeo de la empresa estaba enfocado en fortalecer cuatro atributos fundamentales de la marca. En primer lugar, Campero tenía un vínculo emocional muy fuerte con Guatemala; éste atributo había sido claramente plasmado en uno de los mensajes de la empresa “Tan guatemalteco como tú”, en segundo lugar, la marca Campero estaba relacionada con una empresa responsable social y ambientalmente y que estaba comprometida con el desarrollo de Guatemala sobretodo en momentos de crisis. Este segundo elemento se había visto reflejado en las campañas de ayuda que Campero había implementado después de desastres y emergencias como terremotos, huracanes y otros, ocurridos en Guatemala en las últimas décadas.

El tercer atributo estratégico de la marca Campero era su capacidad de fusionar diferentes segmentos del mercado; el mensaje “Campero es para todos” se había convertido en una realidad, ya que la marca Campero había sido capaz de fusionar diferentes etnias, clases sociales, edades, etc, en las palabras del sr. Estrada, gerente de mercadeo “todas las personas estaban unidas por su gusto por el mejor pollo y el sentido de ser guatemaltecos”.

El cuarto atributo de la marca era su excelente propuesta precio/valor; ésto significaba que Campero ofrecía a sus clientes un excelente producto a un precio muy competitivo, es decir, una muy buena propuesta de recibir el máximo valor por un determinado monto de dinero; todos éstos atributos y el trabajo duro de los colaboradores de la empresa habían construido una marca muy fuerte que había logrado trascender el mercado Guatemalteco para proyectarse y crecer en el resto del mundo.

El área de gestión de calidad era una de las partes medulares de la estrategia de Campero. Esta área tenía como objetivo trabajar en forma integral para asegurar la calidad y la innovación, no solo de los productos sino también de los servicios y los procesos de la empresa; en Campero, la gestión de calidad estaba basada en tres objetivos fundamentales: aumentar la rentabilidad del negocio (por medio de la disminución de los desperdicios, el aumento de la productividad y la reducción de problemas de calidad), aumentar la satisfacción de los clientes y trabajar bajo una filosofía de mejoramiento continuo.

Se caracteriza por el vínculo emocional que logra establecer con el consumidor, además de su inconfundible sabor a pollo tradicional, el cual es acompañado de opciones de menú para desayuno almuerzos y cenas; a su vez, ésta cadena de restaurantes comercializa la marca de origen español Telepizza la cual enfoca sus productos utilizando ingredientes frescos.



2. Diagnóstico Foda de la empresa en estudio

ANÁLISIS FODA RESTAURANTE POLLO CAMPERO

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Sabor • Atención • Ambiente • Variedad • Productos de calidad • Alianzas estratégicas • Personal competente 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios altos • Clasificación de los alimentos • Establecimientos muy pequeños en zonas de mayor afluencia de personas • Parqueos muy reducidos en establecimientos de mayor demanda • Tiempos de entrega del producto tardíos en algunas ocasiones
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos competidores reconocidos mundialmente • Diversidad de menú ofrecido por la competencia • Productos sustitutos • precios accesibles, por los competidores • Conciencia de buena alimentación • Alternativas de alimentación sana 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de expandirse debido a la aceptación del servicio brindado • Gran número de mercados potenciales • Aumento tecnológico, lo cual contribuye a utilizar nuevos canales de distribución

Fuente: Elaboración de equipo de investigación.

Fortalezas:

Pollo Campero ofrece un variado menú el cuál satisface, diferentes gustos dirigidos para todas las edades, el pollo frito tradicional es sin duda la insignia de Pollo Campero, tierno, jugoso y crujiente; elaborado con ingredientes frescos y de calidad; marinado y empanizado a la perfección proporcionando placer completo de sabor en cada degustación; brindado en sus servicios; atención cálida, con sonrisas y entusiasmo, haciendo sentir a sus clientes

parte de una gran familia, la familia Campero; ambientado para hacer de cada visita una experiencia confortable, enfatizando la atención a los detalles de todo lo que se ve, escucha y siente en cada establecimiento, pues el cliente merece lo mejor. Además de ello cuenta con el respaldo de la marca española Telepizza lo cual le permite incrementar su menú y fortalecer la imagen.

Debilidades:

Los precios son relativamente altos, al segmentar el servicio a consumidores con niveles de ingresos medios- altos; reduce el número de clientes además de ello el producto estrella de Pollo Campero está clasificado dentro de los alimentos denominados como: comida chatarra los cuales no contribuyen de forma positiva a la salud de los consumidores; además se puede apreciar el mal servicio prestado por unos pocos establecimientos, en los que se obtienen como resultado insatisfacción evidente por parte de los consumidores sobre todo en cuanto a los tiempos de entrega en días festivos.

Amenazas:

En el país, existe un gran número de nuevos competidores reconocidos mundialmente, los cuales ofrecen un variado menú, nuevas opciones de alimentos; atractivos, y accesibles en cuanto al precio y alternativas de alimentación sana, ya que los consumidores se vuelven más conscientes sobre la necesidad de alimentarse saludable y evitar las consecuencias que trae consigo la denominada comida chatarra.

Oportunidades:

Pollo Campero está bien posicionado en la mente de los consumidores, ya que actualmente es la cadena de restaurantes de comida rápida, especializada en pollo frito más reconocida y aceptada del país, por lo tanto tiene oportunidades de expandirse a un más y cubrir mercados potenciales, abriendo nuevos establecimientos para abarcar mayor territorio; además el efectivo aumento tecnológico, contribuye a utilizar nuevos canales de distribución y a tener comunicación de forma interactiva con los consumidores.

3. Objetivos del plan de fidelización.

Objetivo general.

Contribuir al cultivo de relaciones leales y duraderas entre los clientes y la empresa Pollo Campero, por medio de un plan de fidelización y la utilización de los elementos clave relacionados con la empresa.

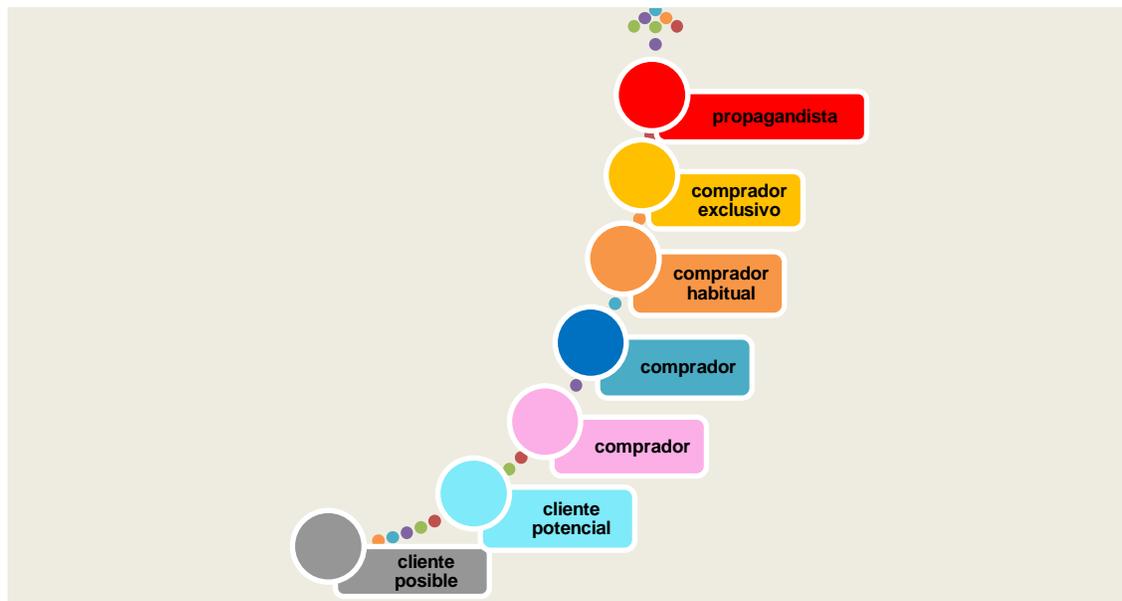
Objetivos específicos:

- Elaborar estrategias de fidelización para captar y lograr la lealtad de los clientes de Pollo Campero.
- Analizar los mecanismos que contribuyen a dar seguimiento de las preferencias y comportamientos de los clientes con lo cual se llega a una relación de largo plazo.
- Sugerir a Pollo Campero proveer un servicio al cliente de calidad, mediante el uso eficaz de la información individual de cada consumidor a fin de mantener la su lealtad con la empresa.
- Incrementar la satisfacción del cliente mediante una adecuada gestión de la atención al cliente personalizada que aporte valor real, para que se conviertan en clientes de compra recurrente ó frecuente y recomienden los restaurantes de Pollo Campero a otros consumidores de forma positiva.

4. Definición del público objetivo:

El plan de fidelización de clientes está dirigido para todos los consumidores de Pollo Campero con el fin de lograr que un cliente pase por las etapas de la escala de fidelidad que empieza desde un cliente posible, hasta convertirse en un cliente propagandista de forma positiva para Pollo Campero.

Figura 5. Escala de fidelización de clientes.



Fuente: elaborado por el equipo de investigación y adaptado de Marketing de fidelización: / Alejandro Schnarch kinberg- 1 edición- Bogotá : Ecoe Ediciones, 2011 Pag.72

Entendiéndose para Pollo Campero cada tipo de clientes como:

- **Cliente posible:** serían todos los clientes residentes de las zonas donde se encuentran ubicados los restaurantes de Pollo Campero.
- **Cliente potencial:** son todas las personas que cumplen con el perfil de un cliente de Pollo Campero, edad, ingresos, gustos y preferencias y hábitos de consumo.
- **Comprador:** persona que ha efectuado alguna compra en algún restaurante de Pollo Campero.
- **Cliente eventual.** Compra ocasionalmente y compra también en otras empresas de la competencia, no tiene un restaurante de comida rápida preferido
- **Cliente habitual.** Compra de forma repetida en Pollo Campero pero le compra también a la competencia.
- **Cliente exclusivo.** Compra en Pollo Campero determinado tipo de producto o servicios y no le compra a los competidores del sector.
- **Propagandista.** Convencidos de las ventajas y servicios de Pollo Campero, transmite a otros consumidores mensajes positivos sobre la empresa.

El cliente es primordial en una empresa por lo cual las empresas deben buscar fidelizarlos creando relaciones duraderas y continuas con el cliente brindándoles un servicio personalizado mediante dos elementos: gestión de bases de clientes y gestión de la lealtad.

Etapas II: Desarrollo del plan de fidelización

Fase 1. Ventajas para la empresa.

Existe una gran multitud de causas que llevan a un cliente a ser leal con un producto o con una marca, entre las principales causas se encuentran el precio, el valor percibido, la imagen corporativa. La fidelidad representa ventajas tanto para la empresa como para el cliente.

“Tener satisfechos a los clientes supone, no sólo la posibilidad de que éstos repitan la compra en el negocio, sino una serie de beneficios añadidos para la empresa que se enumeran a continuación:

- **Son prescriptores.** los clientes fieles suelen recomendar el establecimiento por lo que se convierten en los mejores prescriptores.
- **Mejora continua.** los clientes fidelizados conocen bien el negocio y poseerán un mayor nivel de confianza por lo que estarán en mejores condiciones para aportar sugerencias y mejoras al negocio.
- **Mayor conocimiento de los clientes por parte de la empresa.** cuanto más se relaciona la empresa con un cliente más y mejor se le conoce y por lo tanto se podrá adaptar mejor a sus necesidades o preferencias.
- **Rentabilidad para la empresa.** es más económico fidelizar a un cliente que captar otro nuevo; estos clientes además son menos sensibles a las subidas de precios porque valoran el servicio que se les presta y por lo tanto estarán dispuestos a pagar más.

- **Aumento de ventas:** Resulta más fácil vender un nuevo producto a un cliente actual que a un cliente nuevo que no conoce el negocio; además los clientes fieles es más probable que demanden nuevos productos o servicios de la empresa.”³⁵

El mantener clientes fieles le proporcionara a Pollo Campero beneficios como lo es: incrementar el volumen de ventas o introducir al mercado nuevos productos los cuales serían más fáciles de vender si se ponen a disposición de los clientes fieles debido a que previamente se analiza y se estudia la base de datos con la que cuenta la empresa estudiando el comportamiento y las preferencias de los clientes leales. Otro aspecto muy importante a tener en cuenta es que mediante la fidelización de clientes se comunica a otras personas comentarios positivos sobre las propiedades del producto, servicio, o la empresa por parte de los consumidores fieles y estos presentan una menor sensibilidad ante los precios, debido a que conocen los beneficios y diferencias que Pollo Campero les brinda. Favoreciendo la estabilidad de la empresa y de sus empleados.

Fase 2. Ventajas para los clientes participantes.

- Reduce el riesgo percibido.
- Recibe servicio personalizado.
- Evita los costes de cambio.
- Acceso a ofertas y promociones exclusivas como rifas, descuentos.
- Los clientes tienden a tener una relación más estrecha con la empresa hasta el punto de ser parte de ella.
- Desde el momento que se inscriben al plan de fidelización obtiene a corto plazo descuentos automáticos que no les ofrecen las otras cadenas de restaurantes.
- Acceso a salones para celebraciones de cumpleaños, baby shower, entre otros, a precios accesibles.

³⁵ Atraer y fidelizar clientes/ Cuadernos prácticos. Gestión empresarial/ PROMOVE CONSULTORIA E FORMACIÓN SLNE/ 2012. Pág. 2

A los clientes hay que tratarlos individualmente y de manera diferente, interactuando con cada uno de ellos; eso permite la adquisición de nuevos clientes por referencias positivas y “publicidad de boca en boca.”³⁶

Fase 3. Costos de participación:

Los clientes de la cadena de restaurantes, para poder adquirir la tarjeta y pertenecer al plan de fidelización al que se adhieran pagarán el costo por pertenecer a dicho plan, sería un máximo de \$2 debido a que de esta manera la empresa se estaría obteniendo una amplia base de datos en la cual se les puede realizar promociones en temporadas bajas ó días específicos dedicados solo para los clientes que pertenezcan al plan de fidelización.

Fase 4. Tipo de plan de fidelización:

El plan de fidelización para clientes de la cadena de restaurante de Pollo Campero, será abierto, es decir no tendrá restricción entre clientes habituales, eventuales ó clientes nuevos.

Fase 5. Definición de sistemas informáticos:

Las tarjetas de fidelización emitidas por la cadena de restaurantes Pollo Campero que se entregan a sus clientes; el objetivo de este tipo de tarjetas permiten a los usuarios la acumulación de puntos en función del consumo realizado en el establecimiento; así también como descuentos automáticos, u otras promociones que la cadena estime conveniente poner por tiempo limitado; las tarjetas de fidelización de clientes muy a menudo se trata de regalos promocionales de distinto valor según los puntos o descuentos (como agrandado gratis de combos, combos infantil gratis para un niño acompañado de un adulto en su día de cumpleaños, entre otros), pero también puede ser productos promocionales del Pollo Campero.

Para la gestión recomendamos software de fidelización diseñado exclusivamente para el desarrollo mediante tarjetas de fidelización por programas de puntos, el software debe ser solo y exclusivamente destinado a fidelización de clientes mediante tarjetas y no como normalmente las demás empresas usan software de gestión de empresas; con el beneficio

³⁶ Marketing de fidelización: ¿Cómo obtener clientes satisfechos y leales bajo una perspectiva latino americana?/ Alejandro Schnarch kinberg- 1 edición- Bogotá : Ecoe Ediciones, 2011 Pág. 75

añadido que da a la cadena de restaurante la posibilidad de conocer los hábitos de consumo de sus clientes y orientar la política comercial y de marketing de esta haciéndola más efectiva.

Generalmente es necesario rellenar un impreso con los datos del usuario; al realizar compras y cargarlas en la tarjeta, se pueden cruzar los datos del comprador con los productos o servicios adquiridos; de este modo, por medio procesos estadísticos es posible analizar el comportamiento de los diferentes segmentos de los clientes (por edad, sexo, lugar de residencia, etc.) y a la vez mantener una base de datos donde se almacena números de teléfono (fijo ó celular), dirección exacta, correos electrónicos, fecha de nacimiento.

Fase 6. Acciones a incorporar

PLAN OPERATIVO DEL PLAN DE FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE PARA: EMPRESA EN ESTUDIO.

A. Estrategia 1: Tarjeta de fidelización

Creación de una tarjeta de fidelización (VIP CARD) para aumentar la lealtad de los clientes de Pollo Campero mediante un trato personalizado.

Táctica:

Proporcionarles beneficios e incentivos exclusivos mediante el uso de una tarjeta para clientes que prefieren el consumo de Pollo Campero.

Presupuesto:

Presupuesto para la estrategia creación de tarjeta de fidelización	
Costos de las tarjetas de fidelización:	Se estima que las tarjetas de fidelización no sobrepasen los costos de \$1.00 c/u.

Publicidad:	Se hará uso de las redes sociales para dar a conocer los beneficios de la tarjeta de fidelización y los colaboradores ubicados en área de recepción serán los encargados de explicar de forma personal a cada cliente los distintos beneficios de la tarjeta, por lo tanto no se tendrán costos para publicitar dichas tarjetas.
--------------------	--

Plan operativo del programa de fidelización:

Esta tarjeta está dirigida para los clientes recurrentes de Pollo Campero con la finalidad de incrementar su participación y consumo de los diferentes alimentos y realización de eventos que se ofrecen en los restaurantes campero.

La adquisición de la tarjeta de fidelización tendrá un precio de \$2.00 para el cliente, se ofrecerá y entregará posterior al consumo en el restaurante y por la adquisición de la tarjeta se le ofrecerá un postre y café gratis, exactamente al momento de cancelar su cuenta, se necesitara introducir en una base de datos información personal de los consumidores para poder identificarlo y dinamizar la preferencia del cliente para con la empresa para ello se otorgaran descuentos, regalos, bonificaciones especiales y asignación de puntajes para futuras compras y promociones exclusivas.

Esta estrategia proporciona un panorama sobre volúmenes de compras, permite la adquisición de datos personales (nombre y apellido, fecha de nacimiento, profesión u oficio, correo electrónico, teléfono, y podrá inscribir a un hijo/a el cual participará en rifas y promociones, etc.); elaborar estadísticas de las compras efectuadas, frecuencia de visitas, etc., verificar el resultado de las promociones, conocer las zonas de influencia, enviar emails personalizados.

Diseño de la tarjeta de fidelización para clientes de Pollo Campero.

Parte frontal de la tarjeta.



Reverso de la tarjeta.



Beneficios de la tarjeta:

Beneficios: de la tarjeta de fidelización	
Descuentos	Todo cliente que obtenga la tarjeta de fidelización tendrá derecho a un 15% de descuento en su cuenta a pagar por la realización de eventos en las instalaciones de los restaurantes de Pollo Campero.
Regalos	Cuando el consumo sea de \$15 o más se ofrecerá dos postres totalmente gratis al presentar su tarjeta VIP CARD.
Acumulación de puntos	Al presentar su tarjeta VIP CARD y por compras de \$1 se acumulará un punto, y por cada 25 puntos podrán ser canjeados por un menú a precio regular en futuras compras.
Promociones exclusivas	Se realizarán promociones exclusivas para los clientes permanentes, como: derecho de agrandar el menú, papas y tamaño de la bebida los días martes y jueves al presentar su tarjeta VIP CARD.

Los beneficios más resaltantes de este plan son los descuentos, estos no llevarán gastos asociados a la empresa, pero si una reducción en el margen de ganancias, el cual a mediano plazo se verá incrementado por el volumen de las ventas.

Restricciones:

Para que el usuario acceda a cualquier beneficio, deberá presentar su tarjeta de fidelización, en los diferentes restaurantes de Pollo Campero ó registrarse cuando realice su compra en Pollo Campero Online y en la Apps Campero. La reposición de la tarjeta por extravió o por mal uso tendrá un valor de \$2.00.

La tarjeta es intransferible y tendrá una vigencia de un año a partir la fecha de adquisición, podrá ser renovada por un costo de \$2.00 para gozar de los beneficios, posterior a este tiempo si el cliente desea podrá que realizar una actualización de datos en alguno de los restaurantes de Pollo Campero.

B. Estrategia 2: Tarjetas de felicitación de cumpleaños.

Estrategia: incentivar la visita de clientes objetivos y sus familiares a los restaurantes de Pollo Campero para celebrar su cumpleaños de una forma auténtica.

Táctica: felicitar por medio de una tarjeta electrónica, al cliente de Pollo Campero el día de su cumpleaños y proporcionándole información de promociones especiales.

Operacionalización:

La tarjeta de cumpleaños se le podrá hacer llegar al cliente vía correo electrónico, mediante los datos obtenidos al momento de fidelizarse como cliente, al instante de adquirir la tarjeta VIP CARD se incluye en una base de datos la fecha de cumpleaños y correo electrónico de cada cliente; de este modo la empresa tiene acceso a esta información facilitando la interacción de la empresa con el cliente permitiéndole, saludarle y felicitarle el día de su cumpleaños.

Diseño de tarjeta de felicitación de cumpleaños, para enviar por correo electrónico.



Diseño de tarjeta de felicitación de cumpleaños.
Parte frontal de la tarjeta.



Parte media de la tarjeta.



Reverso de la tarjeta.

Beneficios: saludar al cliente en su cumpleaños es una buena circunstancia para acercarse e interactuar con el cliente, y mostrarle lo importante que es para la empresa a través de muestras de afecto y cortesía.

Restricciones: para que el cliente goce de estos beneficios en el restaurante deberá presentar un comprobante de fecha de nacimiento.

C. Estrategia 3: Rifas y promociones para clientes frecuentes de Pollo Campero.

Estrategia: premiar a los clientes de Pollo Campero por medio de elaboración de rifas

Tácticas: realización de rifas mensuales de certificados de regalo de empresas que tengan alianzas estratégicas con Pollo Campero.

Presupuesto: se estima que el total de los premios tengan un valor de un promedio \$200 mensuales.

Operacionalización: se pretende elaborar una serie de rifas de certificados de regalo, para ello es recomendable que Pollo Campero establezca la creación de alianzas estratégicas con distintas empresas que en conjunto otorguen beneficios a los clientes de Pollo Campero. Las rifas se llevaran a cabo de forma mensual y tendrá una vigencia de un año.

Para que el cliente pueda participar en las rifas de comercios afiliados deberá adquirir la tarjeta de fidelización anteriormente descrita y por cada 1 dólar en compras tendrá derecho a acumular un punto para participar en dicha rifa.

Sugerencia de rifas:

Empresa:	Certificado de regalo: Rifas mensuales
Gasolineras puma	2 Vales de \$10 canjeables por gasolina.
Cinemark, Cinepolis, Multicinema	2 Cupones válidos para dos personas, en horario de cartelera en formato 2D aprox, \$10.
Farmacias San Nicolás	2 Tarjeta de regalo para canjearla por \$15. Para ser canjeables por productos de vitaminas
SIMAN	2 Certificados de regalo canjeables por \$25. Productos a precio regular
Sport line	2 Certificados de regalo canjeables por \$25. Productos a precio regular
Súper selectos	2 Tarjetas de regalo canjeables por \$15

Restricciones para las rifas:

Los premios deberán ser reclamados en el lapso de un mes calendario a partir de la rifa y fecha de notificación por los medios de comunicación, correo electrónico, Facebook, y Twitter en sus fanpages de Pollo Campero.

Los premios serán canjeados en el tiempo establecido por las empresas que brindaran los regalos de las rifas.

D. Estrategia 4: Fiestas infantiles

Estrategia: persuadir a los niños e incentivar a los padres de familia que celebren su cumpleaños con sus amiguitos creando momentos únicos y duraderos

Táctica:

Realizar fiestas infantiles mensuales en restaurante de Pollo Campero que cuenten con ludotecas, para consentir a los niños, brindándoles una fiesta totalmente gratis

PRESUPUESTO:

PRESUPUESTO PARA FIESTA INFANTIL (15 niños y 10 adultos)		
DETALLE	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
Menú infantiles (15 niños)	\$ 3.45	\$ 51.75
Menú para adultos	\$ 5.50	\$ 55.00
Animador (2 horas y media)	\$15.00	\$ 15.00
Pastel	\$13.50	\$ 13.50
Velitas	\$ 1.15	\$ 1.15
Gorros (15 niños)	\$ 0.35	\$ 5.25
Bolsas sorpresa (15 niños)	\$ 0.86	\$ 12.90
Piñata	\$13.50	\$ 13.50
Dulces	\$ 8.40	\$ 8.40
Platos	\$ 2.10	\$ 2.10
Tenedores	\$ 0.90	\$ 0.90
TOTAL		\$179.45

OPERACIONALIZACION:

La fiesta de cumpleaños se hará participar a todos los niños que estén inscritos por sus padres por medio de la tarjeta VIP Card, y visiten cualquier restaurante de Pollo Campero, en donde participará en la rifa de una fiesta de cumpleaños totalmente gratis habrá un

buzón de recolección en donde los padres de familia podrán llenar con la fecha de cumpleaños de sus hijos, y número de tarjeta VIP Card y será ubicado en el mes correspondiente, cada inicio de mes se realizara la rifa de los cumpleaños, la fiesta se realizará en los restaurantes que cuenten con ludotecas para los niños, y serán ubicados en el lugar que sea más factible movilizarse.

La fiesta incluye:

Cantidad	Descripción
15	combo loncherita, 1 pieza de pollo, papas y gaseosa de 12 onzas
10	combo para adultos, incluye, 6 camperitos, 1 papa, soda de 16 onzas y un pan
1	Pastel Familia
1	Payaso
1	Piñata.
2	Bolsas de dulce de 200 cada una
25	platos,
25	tenedores,
10	velitas,
15	bolsas sorpresas
15	Gorros

BENEFICIOS:

Demostrar a nuestros clientes que los más importantes para ellos también son para la familia Campero, además de fidelizar a los futuros consumidores.

RESTRICCIONES

Por compras de 20 dólares en adelante, podrá participar los clientes de Pollo Campero, esta promoción solo será válida para clientes VIP CARD.

Deberá presentar algún documento donde haga constar la fecha de nacimiento y ticket de compra.

El ganador de la fiesta se dará a conocer vía redes sociales y en restaurantes.

El día de la notificación del ganador, tendrá 3 días hábiles para ponerse en contacto con nuestro personal y se le dará todas las indicaciones de las restricciones del evento.

Etapa III. Plan para mejorar los procesos

1. Retención de clientes.

La retención de clientes es de los principales objetivos que se han venido buscando a lo largo del tiempo, porque los costos de adquirir nuevos clientes son demasiado superiores a los costos de retener a los clientes existentes; para ello es importante conocer el perfil y comportamiento de compra de los clientes de Pollo Campero, recordando que la fidelización es la operación por la que un cliente permanece fiel a la compra de una forma continua y periódica y se basa en convertir cada venta en el principio de la siguiente, tratando de conseguir una relación estable y duradera, trabajando con el cliente para establecer asociaciones que vayan más allá de una simple transacción comercial.

“Se podría pensar que la razón principal de pérdida de clientes son los productos o precios sin embargo se ha demostrado que esas no son las principales causas. Casi el 70% de los clientes perdidos se deben a la mala atención que recibieron, no solo por el personal de ventas, si no por cualquier de la organización, y se dice que el negocio promedio no tiene noticia del 90% de sus clientes descontentos. Por otra parte el cliente perdido no solo es difícil de recuperar y tiene un efecto multiplicador negativo enorme, si no que tiene un importante costo para la empresa.”³⁷

Para la retención de los clientes es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos.

Cortesía: se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea ser bien recibido y sobre todo sentirse importante.

Rapidez: si se está ocupado cuando se presenta un cliente es necesario sonreírle y decirle que su presencia es importante y que en un momento se le atenderá.

Confiabilidad: que el cliente compruebe que lo que se le ofrece en verdad se cumpla.

³⁷ Marketing de fidelización: ¿Cómo obtener clientes satisfechos y leales bajo una perspectiva latino americana?/ Alejandro Schnarch kinberg- 1 edición- Bogotá : Ecoe Ediciones, 2011 Pág. 37

Atención personal: brindar una atención personalizada dependiendo de cada cliente.

Estrategia de retención: manejo de quejas.

En todo negocio siempre existirán las quejas y reclamos por parte del cliente, ya sea que se trate de un cliente muy exigente, o que el empleado que haya cometido algún error al brindar el servicio, por tal motivo en Pollo Campero además de gestionar las queja, también se deben estimularlas, motivarlas y facilitarlas, para que por medio de la queja se puedan corregir aquellos procesos o errores cometidos durante el servicio y esto se convierta en una oportunidad de mejora para la empresa.

Táctica: manejar las quejas u objeciones de los clientes por medio de un proceso de gestión de quejas.

Operacionalización.

- **Recepción de queja.** el empleado debe mantener la calma y nunca discutir al momento que el cliente decida formular su queja debido a que el cliente está presentando inconformidad con los alimentos o servicio recibido no le satisfacen sus expectativas.
- **Análisis de quejas:** las quejas se producen por que se ha cometido un error por parte del cliente o algún proceso en el servicio presenta alguna falla, mediante un análisis de quejas se podrá no solo proporcionarle al cliente una buena solución, si no también prever las quejas que pudieran surgir.
- **Toma de acciones correctivas o preventivas.** identificar las causas y circunstancias en las que se producen las quejas para tomar medidas que eliminen las quejas.
- **Evaluar los resultados.** es importante si el manejo de las objeciones presentadas realmente soluciona los inconvenientes del cliente.
- **Informar al cliente sobre la solución a su queja.** si la resolución es positiva, se debe pedir disculpa, y si es negativa ha de ser razonada y documentada de forma que lo entienda el cliente.

Tabla 16 Listado de objeciones que se pueden presentar en los restaurantes de Pollo Campero.

Objeción	Manejo
Toma de la orden muy lento y mucho tiempo en sala de espera.	Es necesario pedir disculpa al cliente, mediante el uso de gestos de amabilidad y cortesía por el largo tiempo en espera para tomar su orden o ubicarlo en la mesa, es necesario reiterarle lo importante que es el cliente para la empresa.
La temperatura, sabor ó presentación de la comida no era la adecuada.	Disculparse con el cliente y cambiar su plato de comida por una que cumpla sus expectativas.
La orden no fue entregada como el cliente lo había solicitado.	Disculparse con el cliente, cambiando su orden conforme el cliente lo había solicitado y recompensarle brindado un postre con café gratis.
La limpieza y los hábitos de limpieza no son los adecuados, en mesas o áreas de baño.	Disculparse con el cliente y limpiar inmediatamente las áreas solicitadas.
Retrasos al efectuar los pagos.	Disculparse con el cliente y explicarle si por fallos en sistemas informáticos no se puede agilizar el proceso o la razón de la tardanza

Fuente: Elaboración de equipo de investigación.

2. Servicio al cliente.

En Pollo Campero se entiende la importancia que tiene el cliente para la empresa por tal razón se trabaja bajo un enfoque y una cultura de servicio al cliente y se capacita constantemente al personal sobre métodos de cómo se debe brindar un servicio de atención al cliente de calidad, permitiendo de esta forma coordinar a todo el personal a trabajar bajo una misma filosofía.

Tomando en cuenta factores como:

Amabilidad: brindar un servicio mediante un trato servicial mostrando gestos de amabilidad y cortesía, desde que el cliente entra al restaurante, el personal debe estar atento reflejando interés ante cualquier situación que el cliente requiera.

Higiene y limpieza: las prácticas de higiene y limpieza deben ser visibles en las instalaciones y áreas de baño del restaurante, así como de todo el personal que labora en Pollo Campero.

Rapidez: los clientes valoran la rapidez con la que se brinda el servicio por ello es muy importante agilizar los procesos involucrados en el servicio que se brinda sobre todo en días festivos.

Ambiente: la temperatura y la iluminación deben ser las adecuadas las instalaciones y mobiliario siempre deben encontrarse en buen estado, para que el cliente se sienta cómodo en un ambiente agradable y familiar.

Seguridad: los restaurantes de Pollo Campero deben contar con el personal y equipo de seguridad necesario para proporcionarle al cliente tranquilidad en el transcurso del servicio que se brinda.

**Figura 6. Ciclo del servicio en cadena de restaurantes.
Momentos de verdad críticos y no críticos**



Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

3. Gestión de recuperación.

Independientemente de los esfuerzos de Pollo Campero, “algunos clientes terminarán por interrumpir su actividad con la empresa o por abandonarla. En este caso, el desafío es reactivarlos mediante estrategias de recuperación; a menudo es más fácil atraer nuevamente a los ex clientes (porque la empresa conoce sus nombres e historias) que encontrar nuevos consumidores; las encuestas a los clientes perdidos pueden destacar las fuentes de insatisfacción, y contribuir a la recuperación de los clientes que ofrezcan un elevado potencial de ganancias”.³⁸

Actividades para recuperar a los clientes.

a. Identificar las causas de abandono.

- Recoger información por parte del personal que interactúa con el cliente.
- Pasar encuestas de satisfacción, etc. Mediante correo electrónico, redes sociales o llamadas telefónicas.

b. Gestión de quejas y reclamos.

Los medios para poder plantear una queja deben ser accesibles, para que el cliente tenga confianza de expresar sus quejas y aprecie que en Pollo Campero es muy importante su opinión respecto al servicio que se brinda.

c. Reconocer los errores cometidos y disculparse por ellos.

Cuando es identificada la causa de insatisfacción del cliente es importante ofrecer las respectivas disculpas, mostrando la postura y tono de voz correcto presentando soluciones satisfactorias ante los fallos cometidos en el servicio brindado

d. Ofrecer incentivos.

Ofrecerle incentivos al cliente permitirá mostrar la valoración que este tiene para Pollo Campero, estos pueden ser certificados de regalo, descuentos o promociones exclusivas de consumo en los restaurantes Pollo Campero.

³⁸ Kotler, Philip y Keller, Kevin. (2012) Dirección de Marketing. (14 ed.) México: Pearson Educación. Pág 143

Las redes sociales que más se utilizarán serán: Facebook ó Twitter.



Imagen de Twitter @camperosv



APP POLLO CAMPERO.

Una aplicación es una herramienta efectiva de comunicación, que forma parte de un sistema, siendo una oportunidad para extender la identidad de una empresa o producto, dando a conocer el servicio rápido y confiable

Pollo campero cuenta con esta herramienta efectiva, en donde muestra muchas ventajas, brindando una experiencia única, al momento de generar la orden de consumo. La aplicación es amigable, con colores llamativos, fácil de usar, las formas de pago son accesibles, pueden ser en efectivo, tarjeta de crédito o debito.



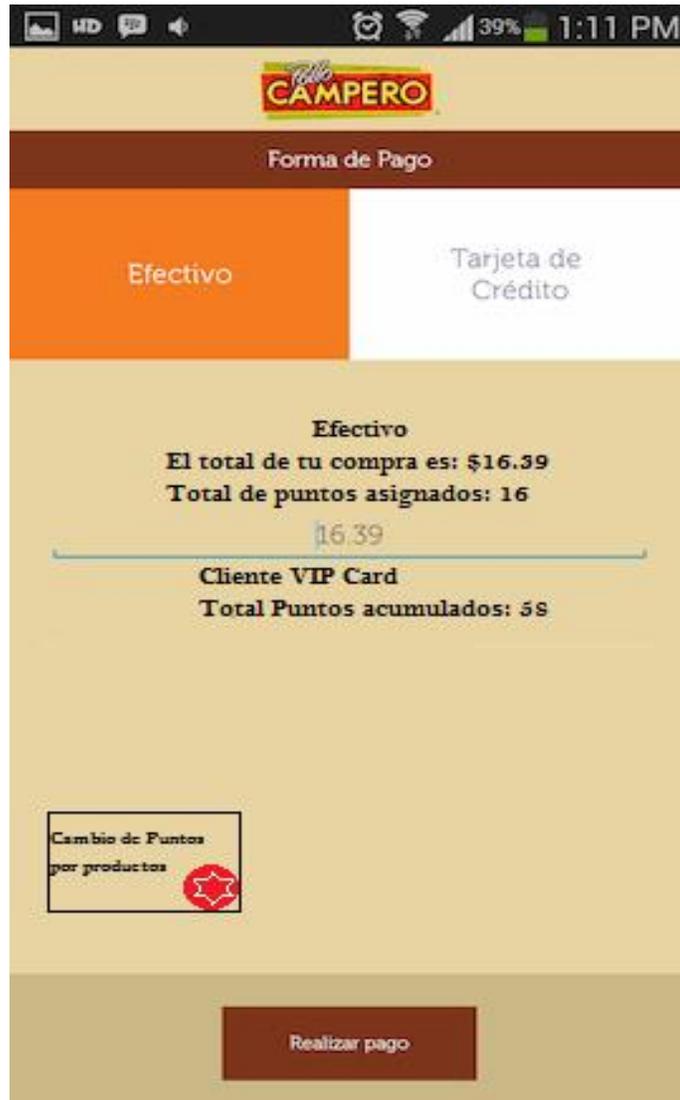
Los clientes que posean dispositivos ANDROID ó IOS, podrán ordenar el menú de su preferencia, en la pantalla aparecerán las categorías con su respectivo precio, o si desea acompañamientos, como postres, bebidas, aderezos, etc



Los clientes VIP CARD gozaran de promociones especiales por la utilización de la herramienta, por cada dólar en consumo en cualquier categoría del menú acumulará un punto, obteniendo descuentos, regalos, y promociones exclusivas.

Los clientes VIP al momento de hacer uso de la herramienta tendrá que registrarse en el icono el número de la tarjeta para que el sistema lo guarde en la base de datos, y de ésta manera se le aplicarán los descuentos en sus compras, e irá acumulando puntos, en el momento que el cliente lo crea conveniente los podrá hacer efectivos.

En la pantalla aparecerá el número de puntos acumulados, y los premios por los cuales pueden ser canjeados, tomando en cuenta que esta promoción será para clientes VIP



Lo importante de esta estrategia no es tanto el beneficio nuevo de tener una aplicación, si no las ventajas que ofrecen para poder usarla y la experiencia que se dá al cliente, esta herramienta cuenta con la facilidad de que puede hacer su pedido desde la comodidad de su hogar, oficina o en el lugar que se encuentre, tendiendo como máximo 30 minutos para hacerle llegar su orden hasta donde lo necesite.

2. Soporte que se utilizara.

a. Imagen.

Las imágenes que se utilizaran serán ubicadas en la página web de Pollo Campero para promocionar la VIP CARD, e informar sobre los beneficios de adquirir dicha tarjeta, también se utilizaran imágenes para enviar tarjetas de cumpleaños virtuales por medio de las redes sociales.

Imágenes que se utilizaran en la página web.

Figura 7. Imagen que se utilizará en página WEB



Figura 8. Comunicación directa con los clientes

www.campero.com.sv/contactenos.aspx

Apellido*

Código Postal*

¿CÓMO TE GUSTARÍA RECIBIR NOTICIAS DE NOSOTROS?

Por Correo Electrónico

Por el Texto

ENVIAR

CONTÁCTANOS

Nos encanta saber de nuestros clientes. Híblanos y déjanos saber cómo podemos hacer tu experiencia Campero aún más extraordinaria.

INSCRIBETE PARA RECIBIR CORREOS ELECTRÓNICOS

Recibe cupones y ofertas especiales directo a tu correo electrónico.

b. Redes Sociales

Pollo Campero El Salvador

La familia de Pollo Campero, desea que tengas un feliz cumpleaños, Que cada día lo vivas en armonía y paz, en bendición y mucha prosperidad.

¡Feliz cumpleaños!!!

Ojala que este cumpleaños...

...sea el principio de los mejores años de tu vida.

Activar Windows
Ir a Configuración de PC para activar Windows.

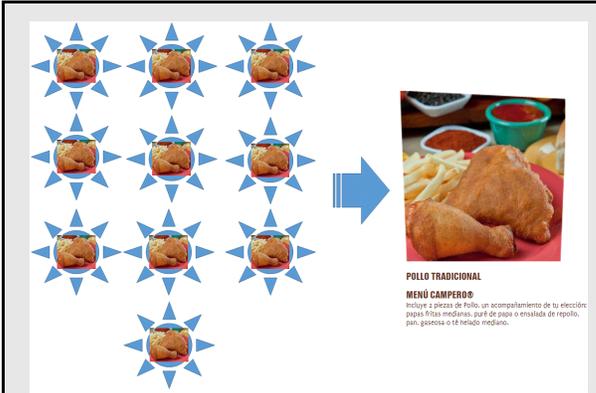
Figura 9. Imagen de correo electrónico que se enviará a los clientes.



c. Video

Pollo Campero contara con un spot publicitario el cual se subirá en las redes sociales, con el que se darán a conocer los beneficios de adquirir la nueva VIP CARD.

<h1 style="text-align: center;">VIP CARD POLLO CAMPERO</h1>	
<p>1. La tarjeta de Fidelización de VIP Card de Pollo Campero.</p>	<p>2. Se trata de una tarjeta que puedes utilizar en la cadena de Restaurantes de Pollo Campero.</p>
	<p style="font-size: 2em; color: blue;">Acumulas Puntos</p> 
<p>3. Con la tarjeta VIP CARD puedes conseguir grandes Beneficios.</p>	<p>4. Acumulas puntos cada vez que visitas un restaurante.</p>



5. Por cada \$5 de consumo acumulas puntos los cuales pueden canjear por productos ó promocionales de Pollo Campero

6. Al mantener puntos participas en las rifas mensuales de vales, tarjeta de regalo y certificados de comercios afiliados



www.campero.com.sv

7. Con beneficios increíbles para realizar tus celebraciones en Pollo Campero

8. Ingresa ya en la web a Pollo Campero para mayor información.

	
<p>9. Ó pide tu tarjeta en cualquier establecimiento para registrarte y comenzar a disfrutar de los grandes descuentos</p>	<p>10. Es así de fácil</p>
	
<p>11. Además te informaremos sobre nuevas ofertas, únete a la gran familia de Pollo Campero.</p>	<p>12. La única tarjeta que te ofrece mucho más de lo que esperas.</p> <p>Hazlo Ya.</p>

Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

3. Segmentación de la Comunicación.

Para la segmentación de los medios de comunicación donde se transmitirán los mensajes a comunicar de Pollo Campero se determinan los siguientes parámetros:

Segmentación: Público objetivo (clientes de Pollo Campero)

Canal: Página WEB, E-mail, Redes sociales

Soporte: Imágenes (informando sobre VIP CARD), correo electrónico, video

Etapa V: Ejecucion y gestion

1. Asignación de recursos:

Recurso Humano: Se estima que para la primera etapa de plan de fidelización se comenzará por las sucursales en el área metropolitana de San Salvador, y para la ejecución de dicho plan de fidelización contratar a 4 personas calificadas encargadas de implementar y dar seguimiento a la herramienta.

2. Recurso tecnológico:

Las tarjetas con bandas magnéticas son ideales para control de accesos y programas de fidelización de clientes; la banda magnética es un sistema muy económico ya que los lectores son muy económicos y toda la cadena de restaurante Pollo Campero ya cuenta con dicho recurso y las propias tarjetas pueden ser pregrabadas desde producción para evitar tener que invertir en grabadores.

Otra recomendación que se le hace a la empresa son las tarjetas PVC con código de barras son muy comunes, ya que el código de barras es una de las formas más habituales para la identificación de clientes o personas en general en programas de recogida de datos de una forma muy rápida y precisa, además para la cadena de restaurante obtiene fácil acceso a los lectores de códigos de barras.

3. Recurso Financiero:

La cadena de restaurante de Pollo Campero deberá de contar con un presupuesto que cubra todas las necesidades para la implementación de dicho plan de fidelización (en la primera fase plan piloto). Éste será un presupuesto por asignación; tomando en cuenta que la fijación de éste presupuesto es absolutamente arbitraria, pues es elegida por medio del director, gerentes de la empresa o del personal de finanzas según entrevista realizada a la Licda. Ingrid Ernestina de Sánchez Gerente de Pollo Campero el cuál será tomado del presupuesto anual asignado al área de Mercadeo.

Presupuesto para implementación de plan de fidelización (para un periodo de 12 meses).

Descripción		Total
Evento de Lanzamiento		\$1,000.00
	Servicio de banquete en una sucursal	\$ 500.00
	Promocionales	\$ 200.00
	Brochure	\$ 50.00
	Otros	\$ 250.00
Estrategia 1: implementación tarjetas VIP Card		\$1,500.00
	1000 tarjetas VIP impresas a color solo frente y reverso negro	\$ 1,500.00
Estrategia 2: Envío de tarjetas a cumpleaños pertenecientes a VIP Club		\$14,400.00
	Contratación de 4 empleados encargados en la primera etapa de manejar la base de datos, rifas y promociones \$300 c/u x 12 meses	\$14,400.00
Estrategia 3: Rifas y promociones		\$1,200.00
	Rifas de cupones de comercios afiliados \$200 x 6 meses.	\$ 1,200.00
Estrategia 4: Rifas de Fiestas infantiles para niños		\$1,076.70
	Rifas de fiestas para los hijos e hijas inscritos por padres pertenecientes de VIP Card. \$179.45 X 6 meses	\$ 1076.70
Total de presupuesto		\$19,176.70

4. Construcción de equipo:

Es importante contar con un equipo de trabajo que ayude a nivel administrativo que coordine, organice, planifique el plan de fidelización y que estos estén involucrados en la siguientes áreas: autores del plan de fidelización encargados de presentar a los altos niveles ó junta directiva la propuesta del plan, presentando todos los elementos necesarios para llevar a cabo y realizar los ajustes necesarios y considerados por parte de la empresa. Otras personas involucradas deben ser el área de mercadeo y publicidad, que llevarán una adecuada implementación del plan de fidelización, tomando en cuenta éste es un beneficio más y aporte para todos aquellos clientes habituales de Pollo Campero.



5. Cronograma de actividades de plan de fidelización.

En el siguiente cronograma se presenta cada actividad a realizar, indicando los meses en los cuales tendrá vigencia cada una de ellas, mostrándola mediante una barra horizontal, en la cual se detalla la fecha de inicio y finalización estimada, el cronograma de actividades está proyectado para un periodo de un año de duración del plan de fidelización que se propone implementar.

Tabla 17. Cronograma de actividades de Plan de Fidelización en cadena de restaurante de Pollo Campero.

AÑO 2016							AÑO 2017					
ACTIVIDADES	JULIO	AGOST	SET	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAYO	JUNIO
EVENO DE LANZAMIENTO DE LA TARJETA VIP												
CAPACITACION DE PERSONAL(COLABORADORES QUE TRABAJAN YA EN LA EMPRESA)												
ENVIO DE TARJETAS DE CUMPLEAÑOS.												
IMPLEMENTACION DE SISTEMA MICROSS												
RIFAS DE PROMOCIONALES A TARJETAHABIENTE CLIENTES VIP												
ADMINISTRACION EN REDES SOCIALES												

Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

CONCLUSIONES DE CAPITULO III

En Pollo Campero se debe establecer un nuevo modelo de servicio centrado en las necesidades de los clientes atendiendo de forma personalizada y con rapidez a los clientes en los diferentes canales de ventas (autoservicio, llevar, mesas y servicio a domicilio), además es necesario que la empresa y clientes exista una relación de beneficio para ambas partes.

El plan de fidelización es una parte importante que contiene beneficios para la empresa, con el fin de mantener incentivos y tácticas específicas, y de esta manera mantener relaciones efectivas y duraderas a través de una comunicación cada vez más estrecha con el cliente quien es la parte primordial en un plan de fidelización.

Pollo Campero a pesar de mantener una comunicación en diferentes medios, posee debilidades en marketing relacional, este es un factor determinante en la decisión de compra del consumidor.

La buena atención frente a los clientes de parte de la fuerza de venta, los precios, la calidad de los productos y el tiempo que se tarda para la toma de órdenes, se debe dar seguimiento y actuar en el momento idóneo, y convertir de inconvenientes a soluciones a largo plazo.

Desarrollar estrategias que busquen mantener relaciones duraderas con los clientes es debe de ser imprescindible, ya que el trato personalizado, el contacto directo y constante a través de la mayor parte de medios posibles, beneficios, incentivos, mayores ventas a través de un plan de fidelización impulsa el aumento de clientes y la retención de éstos.

RECOMENDACIONES PARA LA CADENA DE RESTAURANTES DE POLLO CAMPERO

Se recomienda que para brindar un servicio al cliente de calidad y determinar sobre la decisión de compra del consumidor, capacitar al personal de manera consistente, realizando pruebas mensuales a los colaboradores, al final de cada sesión efectuar exámenes de conocimiento adquirido sobre la capacitación, midiendo el nivel de aprendizaje de cada uno, identificando la puesta en práctica y seguimiento que se le dé en cada uno de los restaurantes de Pollo Campero.

Con la implementación de la tarjeta VIP Card Pollo Campero se debe mostrar constantemente los beneficios e incentivos que ofrecen, y se debe de ejecutar las estrategias y tácticas de comunicación directa, con el fin de estrechar relaciones con los clientes.

A través de la base de datos se debe analizar el comportamiento de los clientes, por lo menos cada tres meses, así se logrará conocer la frecuencia de compra, gustos y preferencias, y de esta manera realizar nuevas estrategias para hacer que los clientes nos visiten cada vez con mayor repetición.

Para mantener a los clientes cada día más informados de las promociones se debería de utilizar los medios de comunicación directos tales como correos electrónicos, medios sociales y brindar información de beneficios e incentivos en sus compras, así como ofertas, felicitarlos en cumpleaños y otras festividades importantes de los clientes, y periódicamente realizar llamadas y así conocer si su última visita realizada fue atendido de la mejor manera.

Bibliografía

Libros:

- Arter, Dennis R. (2003) Auditorías de calidad para mejorar la productividad. (3 ed.) Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin. (2012) Dirección de Marketing. (14 ed.) México: Pearson Educación.
- Mario Enrique Uribe Macías, (2010) Gerencia del servicio. (1ra ed.) Bogotá: Ediciones de la U 2010.
- Juan Ramón Santillana, (2013) Auditoria Interna (3ra Ed.) México: Pearson Educación.
- Serna Gómez, Humberto. (1999), Servicio al Cliente: métodos de auditoria y medición (2° Ed.) Bogotá: 3R Editores.
- William J. Stanton, (2007) Fundamentos de Marketing (14 ed.) México: McGraw Hill Interamericana.
- David Freedman (1991), Estadística 2° Edición.
- Leonard L. Berry, (2002) Gerencia, un buen servicio ya no basta, Grupo Editorial Norma, Bogotá (Ed. 20).

Tesis:

- Beltrán Martínez Iris Lisseth; Cruz Aguilar Luis Alberto; Salinas Zelaya Rossana Sthefany; tesis; Auditoría de la calidad del servicio al cliente como herramienta mercadológica para hacer mejora continua. caso de estudio: caja de crédito rural de Chalatenango, noviembre 2013.

Internet.

- <http://www.pollosreal.com/#whoweare>
- <http://pollocampestre.com/restaurantes/>
- <http://www.pizzahut.cl/historia.html>

- <http://www.burgerkingpr.com/empresa>
- <https://www.facebook.com/business/success/wendys>
- <http://www.biggest.com.sv/biggest/>
- <http://historiademacdonald.blogspot.com/2011/07/dick-y-mac-mcdonald.html>
- <http://ares.sv>
- <http://www.campero.com.sv/experiencia-campero/nuestra-historia.aspx>
- <http://www.biggest.com.sv/biggest>
- <http://engagemesv.com/mister-donut-la-franquicia-que-se-volvio-salvadorena>

Leyes:

- Código de Salud
- Código de Comercio
- Ley de Impuesto sobre la Renta
- Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios:
Impuesto al valor agregado (IVA)

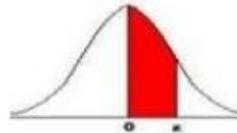
Anexos

Anexo 1. Tabla de distribución normal estándar

USO DE LA TABLA DE DISTRIBUCIÓN DE PROBABILIDAD NORMAL ESTÁNDAR**DISTRIBUCIÓN DE PROBABILIDAD NORMAL ESTÁNDAR**

Áreas bajo la distribución de probabilidad Normal Estándar entre la media y valores positivos de Z.

$$\mu = 0 \text{ y } \sigma^2 = 1$$



Z	.00	.01	.02	.03	.04	.05	.06	.07	.08	.09
0.0	0.00000	0.00399	0.00798	0.01197	0.01595	0.01994	0.02392	0.02790	0.03188	0.03586
0.1	0.03983	0.04380	0.04776	0.05172	0.05567	0.05962	0.06356	0.06749	0.07142	0.07535
0.2	0.07926	0.08317	0.08706	0.09095	0.09483	0.09871	0.10257	0.10642	0.11026	0.11409
0.3	0.11791	0.12172	0.12552	0.12930	0.13307	0.13683	0.14058	0.14431	0.14803	0.15173
0.4	0.15542	0.15910	0.16276	0.16640	0.17003	0.17364	0.17724	0.18082	0.18439	0.18793
0.5	0.19146	0.19497	0.19847	0.20194	0.20540	0.20884	0.21226	0.21566	0.21904	0.22240
0.6	0.22575	0.22907	0.23237	0.23565	0.23891	0.24215	0.24537	0.24857	0.25175	0.25490
0.7	0.25804	0.26115	0.26424	0.26730	0.27035	0.27337	0.27637	0.27935	0.28230	0.28524
0.8	0.28814	0.29103	0.29389	0.29673	0.29955	0.30234	0.30511	0.30785	0.31057	0.31327
0.9	0.31594	0.31859	0.32121	0.32381	0.32639	0.32894	0.33147	0.33398	0.33646	0.33891
1.0	0.34134	0.34375	0.34614	0.34849	0.35083	0.35314	0.35543	0.35769	0.35993	0.36214
1.1	0.36433	0.36650	0.36864	0.37076	0.37286	0.37493	0.37698	0.37900	0.38100	0.38298
1.2	0.38493	0.38686	0.38877	0.39065	0.39251	0.39435	0.39617	0.39796	0.39973	0.40147
1.3	0.40320	0.40490	0.40658	0.40824	0.40988	0.41149	0.41308	0.41466	0.41621	0.41774
1.4	0.41924	0.42073	0.42220	0.42364	0.42507	0.42647	0.42785	0.42922	0.43056	0.43189
1.5	0.43319	0.43448	0.43574	0.43699	0.43822	0.43943	0.44062	0.44179	0.44295	0.44408
1.6	0.44520	0.44630	0.44738	0.44845	0.44950	0.45053	0.45154	0.45254	0.45352	0.45449
1.7	0.45543	0.45637	0.45728	0.45818	0.45907	0.45994	0.46080	0.46164	0.46246	0.46327
1.8	0.46407	0.46485	0.46562	0.46638	0.46712	0.46784	0.46856	0.46926	0.46995	0.47062
1.9	0.47128	0.47193	0.47257	0.47320	0.47381	0.47441	0.47500	0.47558	0.47615	0.47670
2.0	0.47725	0.47778	0.47831	0.47882	0.47932	0.47982	0.48030	0.48077	0.48124	0.48169
2.1	0.48214	0.48257	0.48300	0.48341	0.48382	0.48422	0.48461	0.48500	0.48537	0.48574
2.2	0.48610	0.48645	0.48679	0.48713	0.48745	0.48778	0.48809	0.48840	0.48870	0.48899
2.3	0.48928	0.48956	0.48983	0.49010	0.49036	0.49061	0.49086	0.49111	0.49134	0.49158
2.4	0.49180	0.49202	0.49224	0.49245	0.49266	0.49286	0.49305	0.49324	0.49343	0.49361
2.5	0.49379	0.49396	0.49413	0.49430	0.49446	0.49461	0.49477	0.49492	0.49506	0.49520

Anexo 2. Cronograma de Actividades

	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración de capítulo I	■	■	■	■																
Presentación y entrega capítulo I					■															
Elaboración de Capítulo II						■	■	■												
Elaboración y revisión de cuestionario por docente asesor								■												
Investigación de Campo metodo de observación								■	■											
Recolección, procesamiento y análisis de la información									■	■	■	■	■							
Elaboración de capítulo III													■	■	■	■				
Elaboración de propuesta Plan de Fidelización en cadenas de Restaurantes de comida rápida.																	■	■		
Integración de los capítulos para informe final																		■		
Entrega y Defensa de trabajo de graduación																			■	