



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS**

*“Diseño de un programa de calidad de servicio al cliente para proporcionar un nivel máximo de valor y mejorar el nivel de satisfacción de los consumidores del local de McDonald’s San Francisco ubicado en las calles Pedro Carbo # 531 y Av. 9 de Octubre”*

**Tesis de Graduación**

**Previa a la obtención del título de:**

**Economista con Mención en Gestión Empresarial,  
Especializada en Marketing**

**Presentado por:**

**Wendy Johanna Aguayo Rivadeneira**

**Guayaquil - Ecuador**

**2002**

# AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida y sabiduría necesaria, a un gran amigo por la valiosa colaboración desinteresada que me ha dado, a mis padres y a mi hermana que siempre ha estado apoyándome en todos los momentos de mi vida y a todas las demás personas que de uno u otro modo colaboraron en la realización de este trabajo.

## DEDICATORIA

A Dios, a San Gabriel Arcángel, a mis padres, hermana y a mi novio, quienes me apoyaron con abnegación y esfuerzo para el feliz término del presente trabajo y de mis estudios.

# TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ing. Omar Maluk Salem

Director del ICHE:

---

MGM. Cicerón Tacle Vera

Director de la Tesis:

---

Ing. Bolívar Pastor

Vocal Principal:

---

Econ. Paúl Herrera

Vocal Principal:

---

# **DECLARACIÓN EXPRESA**

La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado me corresponde  
exclusivamente y el patrimonio intelectual del mismo a la  
Escuela Superior Politécnica del Litoral

---

Wendy Johanna Aguayo Rivadeneira

## **RESUMEN**

El presente trabajo establece una metodología a seguir para la realización de un programa de calidad de servicio, particularmente aplicado al restaurante McDonald's ubicado en las calles Pedro Carbo # 531 y Vélez, conocido como "San Francisco".

El estudio en sí consta de dos etapas. La primera fase es la más importante, ya que involucra el análisis histórico de McDonald's San Francisco; además, incluye la elaboración de un perfil de calidad de servicio que más se apega al área en cuestión. La segunda fase es la etapa de análisis propiamente dicho, y es aquí en donde se diseñará el servicio de calidad, el control del sistema de medida y el impacto económico, luego de haber previamente tabulado la información obtenida de los clientes y los suministradores.

# ÍNDICE GENERAL

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>I. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE McDONALD'S.....</b>	<b>4</b>
1.1. La Historia de McDonald's .....	4
1.2. La Filosofía de McDonald's .....	6
1.3. C.S.L.V. (Calidad, Servicio, Limpieza y Valor)	8
1.4. McDonald's en Ecuador, País N° 105 .....	13
1.5. Apertura de Restaurantes en Ecuador.....	25
1.6. McDonald's San Francisco .....	26
1.7. Estructura Organizacional de McDonald's Sfco.....	29
<b>II. CALIDAD TOTAL DE SERVICIO AL CLIENTE.....</b>	<b>32</b>
2.1. ¿Qué es la calidad?.....	32
2.2. Filosofía de la Calidad Total del Servicio .....	36
2.2.1. ¿Qué es la Filosofía de la Calidad Total del Servicio? .....	36

2.2.2.	Beneficios de Filosofía de Calidad del Servicio .....	38
2.3.	La Administración de Calidad McDonald's.....	44
2.4.	Hacia la Calidad de Servicio de McDonald's San Francisco .....	46
III.	CONTROL DE CALIDAD TOTAL.....	50
3.1.	¿Qué es control?.....	50
3.2.	Técnicas de Control de Calidad.....	51
3.2.1.	Formas en que puede ser medida la Calidad de Servicio .....	53
3.3.	Perfil de Calidad de Servicio de McDonald's .....	56
3.4.	¿Cómo aplicar la Calidad Total paso a paso .....	61
3.4.1.	El proceso de Atención al Cliente .....	63
IV.	DISEÑO DEL PROGRAMA DE CALIDAD DE SERVICIO DE MCDONALD'S SAN FRANCISCO .....	66
4.1.	Objetivos del Estudio de Mercado de McDonald's San Francisco .....	67
4.2.	Metodología empleada en el estudio.....	68
4.3.	Estudio de Mercado.....	70
4.4.	Resultados de la Investigación.....	77



4.5.	Diagrama de causa - efecto.....	99
4.6.	Especificación del servicio de McD Sfco.....	106
4.7.	Diseño del servicio de calidad de McDonald's San Francisco .....	117
4.8.	Programa de servicio para McDonald's Sfco.....	120
4.9.	Impacto monetario del estado del servicio de McDonald's San Francisco.....	130
V.	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	132
5.1.	Conclusiones.....	132
5.2.	Recomendaciones.....	138

## **ANEXOS**

**Anexo 1**

**Anexo 2**

**Anexo 3**

## **BIBLIOGRAFÍA**

# ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1.1. Organigrama de McDonald's San Francisco .....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 2.1. Pasos para implicar a las personas en el proyecto de calidad de servicio .....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 3.1. Autovaloración Organizacional de McDonald's San Francisco.....</b>	<b>59</b>
<b>Figura 3.2. Pasos para aplicar Control de Calidad del Servicio en McDonald's San Francisco .....</b>	<b>62</b>
<b>Figura 4.1. Primera marca en la mente del consumidor.....</b>	<b>77</b>
<b>Figura 4.2. Motivos para comer en negocios de comidas rápidas.....</b>	<b>78</b>
<b>Figura 4.3. Características de las hamburguesas por establecimiento.....</b>	<b>79</b>
<b>Figura 4.4. Lugar de reunión para pasar un rato agradable.....</b>	<b>81</b>
<b>Figura 4.5. Frecuencia de visita a McDonald's San Francisco..</b>	<b>82</b>
<b>Figura 4.6. Establecimiento para comer si no tiene tiempo.....</b>	<b>83</b>

<b>Figura 4.7.</b>	<b>Frecuencia de compra de hamburguesas en McDonald's San Francisco.....</b>	<b>84</b>
<b>Figura 4.8.</b>	<b>Preferencia en los combos.....</b>	<b>84</b>
<b>Figura 4.9.</b>	<b>Atributos del servicio de McD Sfco.....</b>	<b>85</b>
<b>Figura 4.10.</b>	<b>Atributos que mejor caracterizan al personal del servicio de McDonald's San Francisco.....</b>	<b>87</b>
<b>Figura 4.11.</b>	<b>Razones para acudir a McDonald's san Francisco..</b>	<b>88</b>
<b>Figura 4.12.</b>	<b>Razones por la que no está satisfecho con el servicio de McDonald's San Francisco.....</b>	<b>89</b>
<b>Figura 4.13.</b>	<b>Factor que influye para acudir a McDonald's SFco.</b>	<b>90</b>
<b>Figura 4.14.</b>	<b>Calificación del precio en McDonald's Sfco.....</b>	<b>91</b>
<b>Figura 4.15.</b>	<b>Calificación de la ubicación de McDonald's Sfco....</b>	<b>92</b>
<b>Figura 4.16.</b>	<b>Calificación del servicio en McDonald's Sfco.....</b>	<b>92</b>
<b>Figura 4.17.</b>	<b>Calificación del Ambiente en McDonald's Sfco.....</b>	<b>93</b>
<b>Figura 4.18.</b>	<b>Calificación de las instalaciones en McD Sfco.....</b>	<b>93</b>
<b>Figura 4.19.</b>	<b>Calificación de la calidad de los productos en McDonald's Sfco.....</b>	<b>94</b>
<b>Figura 4.20.</b>	<b>Estado civil de los clientes encuestados en McDonald's San Francisco.....</b>	<b>95</b>
<b>Figura 4.21.</b>	<b>Edades de clientes encuestados.....</b>	<b>96</b>
<b>Figura 4.22.</b>	<b>Niveles de ingresos de los clientes encuestados....</b>	<b>96</b>
<b>Figura 4.23.</b>	<b>Nivel de estudio de los clientes encuestados.....</b>	<b>97</b>

<b>Figura 4.24.</b>	<b>Ocupación de los clientes encuestados.....</b>	<b>98</b>
<b>Figura 4.25.</b>	<b>Sexo de los clientes encuestados en McD Sfco.....</b>	<b>99</b>
<b>Figura 4.26.</b>	<b>El momento de la verdad y su incidencia en la satisfacción del cliente.....</b>	<b>110</b>
<b>Figura 4.27.</b>	<b>Niveles de satisfacción sobre las expectativas.....</b>	<b>112</b>
<b>Figura 4.28.</b>	<b>Los resultados de McDonald's y su incidencia en a satisfacción de los clientes.....</b>	<b>114</b>

# ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 4.1</b>	
<b>Porcentaje de las Transacciones semanales y su incidencia para seleccionar la muestra.....</b>	<b>73</b>
<b>Tabla 4.2</b>	
<b>Presupuesto para la satisfacción al cliente.....</b>	<b>131</b>

# ABREVIATURAS

ESPOL	Escuela Politécnica del Litoral
McD	McDonald's
Sfco	San Francisco
K.F.C	Kentucky Fried Chicken
B.K.	Burger King
Tropi	TropiBurger
Gus	Pollo Gus
P&L	Estado de Pérdidas y Ganancias
M&R	Mantenimiento y Reparaciones
MKT	Marketing
FCTS	Filosofía de Calidad Total de Servicio
C.S.L.	Calidad, Servicio y Limpieza
Art.	Artículo
Dr.	Doctor

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo es un "Programa de Calidad de Servicio al Cliente para proporcionar un nivel máximo de valor y elevar la satisfacción de los consumidores del local de McDonald's San Francisco ubicado en las calles Pedro Carbo # 531 y Avenida Nueve de Octubre". En él se han analizado los motivos, gustos y preferencias al consumir alimentos en este restaurante de comidas rápidas para poder realizar mejoras en el servicio y así lograr un incremento del valor y aceptación de los consumidores.

Las mejoras en la calidad de atención al cliente provocan la satisfacción total al consumidor, al ser ésta una fuente de lealtad y recompra surge de manera natural la rentabilidad a largo plazo. Existen muchos factores importantes que deben ser investigados, ya que la calidad del servicio está en los detalles.

Estos detalles son parte del Índice de Satisfacción al Cliente, el cual es una ponderación de la percepción del cliente sobre algunas variables, que necesitan ser medidas para determinar lo que es importante para nuestros clientes. Las variables propuestas para que McDonald's tenga un servicio de calidad son las siguientes:

- Valor general de la Comida
- Rapidez y Exactitud del servicio
- Percepción de la Amabilidad, Cortesía y Actitud
- Disponibilidad del servicio
- Limpieza

Todos estos datos son tabulados y analizados con el fin de construir un sistema de confiabilidad, que significa dividir los pasos del servicio en sus principales componentes con el propósito de analizar cada uno, y así lograr una visión más detallada del servicio. Los componentes en los que se ha dividido el proceso se han dispuesto en un modelo detallado, debido a que el mismo puede caracterizar perfectamente el funcionamiento de cada paso en el servicio al cliente.



El estudio se centró en gran parte en el análisis de las debilidades del servicio debido a que se está analizando un área de mucha importancia; por ende, se hace imprescindible conocer las preferencias de los clientes, así como la importancia de atributos relevantes del servicio y su impacto relativo sobre satisfacción y calidad percibida con el fin de dar la mejor solución, llegando sin dificultad a satisfacer las necesidades de sus compradores, mejorando así el efecto multiplicador de las ganancias.

# CAPÍTULO I

## 1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE MCDONALD'S

### 1.1 LA HISTORIA DE MCDONALD'S

La historia de la empresa McDONALD'S es extraordinaria. No sólo porque representa un éxito empresarial global, sino también porque demuestra cómo unos pocos principios, combinados con una fuerte visión, han producido una organización de una magnitud global en media vida.

El primer restaurante McDONALD'S abrió en 1955. Hoy 47 años más tarde, hay más de 25.000 restaurantes McDONALD'S en todo el mundo.

Cómo fue ésto posible? Mediante la previsión de un hombre, Ray Kroc, y por la dedicación de los más altos estándares de Calidad, Servicio, Limpieza y Valor del dinero. Sobre estos claros y racionales principios descansa todo aspecto de la Organización McDONALD'S. Estos son los pilares de su éxito.

El crecimiento de la compañía empezó casi inmediatamente después de que Ray Kroc comprara los derechos de franquicia del sistema de restaurantes de hamburguesas de los hermanos McDonald. Cuatro años después de su comienzo, 100 millones de hamburguesas habían sido vendidas y más de 100 restaurantes habían sido abiertos.

Estableciéndose el mismo como un punto nacional destacado, a través de los instantáneamente reconocibles Arcos-Dorados, McDONALD'S continua innovando y creciendo. Nuevas ideas como restaurantes con servicio "AutoMac", que fueron introducidos en el mercado (ahora contando con un 50% de las ventas en Estados Unidos), una línea de desayunos fue añadida en 1977, movimiento que revolucionó a la industria de restaurantes de servicio rápido.

Hoy en día, en los Estados Unidos uno de cada cuatro desayunos servidos en cualquier restaurante es comido en McDONALD'S.

Desde los setenta la organización se expandió dentro de nuevos mercados fuera de los Estados Unidos. Ahora tiene presencia en 109 países incluyendo Ecuador. Los restaurantes son encontrados en una amplia variedad de locaciones: aeropuertos, estadios, hospitales, universidades, y hasta un McDONALD'S flotante en el Río Mississippi, frente a Saint Louis.

McDONALD'S es ahora la segunda tienda de pollos más grande del mundo (con la introducción en el mercado de los pollos McNuggets™); así mismo, es la cadena de hamburguesas más grande y más exitosa del mundo.

## **1.2 LA FILOSOFÍA DE MCDONALD'S**

“Encaramos el negocio de las hamburguesas de manera mucho más seria que cualquier otro” decía Ray Kroc, fundador de McDonald's, cuando explicaba la razón de su éxito, “y aún lo hacemos”.

McDonald's constantemente está buscando nuevas maneras para mejorar el servicio que entrega a sus clientes en las diferentes comunidades. Es más, los restaurantes de McDonald's están convenientemente ubicados en museos, peajes, hospitales, universidades, estadios, zoológicos, aeropuertos y bases militares.

En países donde McDonald's ha estado establecido por muchos años, el menú básico ha sido extendido para incorporar productos altamente populares en el área de desayunos; así como, apelar a gustos y culturas introduciendo algunos menús locales. Sin embargo, estos son aún limitados y el menú se mantiene esencialmente de la misma manera como ha sido siempre.

A través de los años, McDonald's ha sido un gran soporte en las comunidades a las cuales sirve. La corporación ha levantado millones de dólares en fondos de ayuda contra el cáncer infantil, distrofia muscular y otras enfermedades. Los restaurantes McDONALD'S también promueven los temas de seguridad en los niños y prevención de incendios; así como, contribuir con programas educacionales para jóvenes en nutrición, en economía y en prevención contra las drogas.

### **1.3 C. S. L. V. (CALIDAD, SERVICIO, LIMPIEZA Y VALOR)**

#### **La clave del éxito**

Gran calidad, servicio extraordinario, perfección en la limpieza y mucha conciencia en el valor que se quiere ofrecer al producto en función de los consumidores, son los parámetros claros que han hecho a McDonald's la más exitosa corporación de servicio rápido en el mundo entero.

La fórmula funciona principalmente porque se piensa en función del cliente y sus demandas, y ellos quieren más y más de ella. Desde la apertura del primer restaurante en 1955, hay ahora más de 23.000 restaurantes alrededor del mundo y las ventas sobrepasan los 33 billones de dólares por año.

McDonald's es la más famosa en el mundo entero por sus deliciosas hamburguesas Big Mac™, Papas Fritas (McFries), por su sánduche de Filete de Pescado, por sus Milk Shakes, su Pollo Frito y los irresistibles McNuggets™.

### **Satisfacción del cliente**

La clave del éxito de McDonald's es la satisfacción del cliente, y la compañía ha hecho de esto la prioridad número uno en todos sus empleados. "Tratamos de excedernos en atender las demandas de los clientes. Queremos que nuestros clientes noten una diferencia marcadamente perceptible entre el servicio de McD y el de nuestros competidores", dice Mike Quinland, Presidente de la Compañía y de la Junta Directiva. "Y esto ocurre dándole toda la capacidad de decisión y el soporte respectivo a nuestro personal en los restaurantes, para hacer lo que sea necesario para satisfacer plenamente al cliente".

Es más, en 1992, McDONALD'S U.S. introdujo su **PROGRAMA DE GARANTÍA** haciendo la promesa que si algún cliente tiene algún problema de cualquier tipo con su orden, McDONALD'S promete calidad, hacerlo bien y la comida sería gratis.

### **Personal de Calidad**

Servicio de calidad absoluta puede únicamente ser provisto si el personal de planta y administrativo del restaurante tiene una

conciencia para así hacerlo. El entrenamiento es una parte integral de la carrera del empleado en McDONALD'S desde el primer día en que se une al personal de planta del restaurante. La iniciativa, y el entendimiento de las operaciones del restaurante son claves para continuar en proceso de mejora de la experiencia de los clientes en McDONALD'S. Esto es lo que hace que el empleado sea altamente exitoso en la empresa.

La dedicación de miles de operadores y dueños de McDONALD'S, y su permanente deseo de hacer crecer el negocio, ha ayudado a convertir a McDONALD'S en el líder que es hoy en día.

Aproximadamente el 80% de los restaurantes McDONALD'S son propiedad de ejecutivos independientes que están dispuestos a aportar recursos económicos, destreza y entusiasmo.

### **Calidad en el producto**

Este énfasis en la satisfacción de los consumidores se extiende para los productos que McDONALD'S ofrece; asimismo -la compañía y sus



proveedores- están dedicados a proveer a los clientes la más alta calidad que ellos esperan en las comidas.

McDONALD'S establece especificaciones exigentes por cada uno de sus productos, y calidad asegurada por laboratorios que trabajan independientemente en Europa, en el Pacífico y en los Estados Unidos. Proveedores locales alrededor del mundo trabajan para asegurar que los estrictos estándares de calidad de la compañía se alcancen.

McDONALD'S "Menú de los 90s" demuestra que el compromiso de la compañía es hacer responsables cambios en el menú; así como, el estilo de vida de los consumidores cambia y nuevas tecnologías se desarrollan.

Desde el viejo menú de hamburguesas, papas fritas y batidos; el menú de McDONALD'S ha evolucionado para incluir desayunos, pollo, ensaladas y pescado; así como, una amplia variedad de hamburguesas. Además, introduciendo productos como el sánduche

91% libre de grasas McLean Deluxe, el Burrito de Desayuno, o la Fajita de Pollo,

McDONALD'S constantemente trabaja para mejorar los productos del menú existente. Por ejemplo, McDONALD'S redujo el sodio en sus hotcakes, en pepinillos y chorizo de desayuno, y cortó la grasa en los aderezos de las ensaladas por un tercio. McDONALD'S continuará velando el desarrollo de nuevos productos y realizando a los existentes tanto como el gusto del consumidor cambie.

### **Conceptos de valor**

Con la introducción en el mercado de sus Combos, McDONALD'S reafirmó su compromiso de una comida al alcance de todos. "Somos el lugar que satisface de mejor manera a los consumidores, y le da el mejor precio", dijo Thomas Glasgow, Vicepresidente Ejecutivo y Jefe Oficial de Operaciones de McDONALD'S.

McDONALD'S le da una gran importancia al precio o valor, pero nunca al costo de la calidad. Jack Greenberg, Vicepresidente de Junta y Jefe

Financiero Oficial de McDONALD'S, dice que McDONALD'S apunta hacia los bajos costos "pero jamás serán a expensas del servicio y la calidad del consumidor".

McDONALD'S continua investigando el mejoramiento del servicio, la calidad y formas de valor, los cuales son los pilares para los planes futuros. Como Michael Quinlan CEO, dice: "Nunca estamos satisfechos. Nosotros siempre apuntamos a ser los mejores en lo que hacemos".

#### **1.4 MCDONALD'S EN ECUADOR, PAÍS N° 105**

La presencia de McDONALD'S en Ecuador, forma parte, sin duda alguna del proceso de internacionalización de la economía ecuatoriana. La cadena internacional ha confiado en inversionistas nacionales y a través de una concesión de su licencia ha decidido incursionar en el mercado nacional.

Con esto, se amplía el mercado, se aprovechan los recursos y las habilidades y se encamina a una acción económica en distintos

países. Dada la naturaleza riesgosa de estos negocios llevados por una pluralidad de sujetos se lo llama Aventura Conjunta, o en el idioma inglés Joint Venture. Se trata de una forma de cooperación estratégica; de manera global se refiere a la realización de una actividad económica que puede llevarse a cabo a través de un sinnúmero de mecanismos, pudiendo cristalizarse en una tercera entidad u otra alianza donde exista un control conjunto.

Como necesidad del hombre de asociarse para compartir riesgos y recompensas de beneficio mutuo, y como nuevas formas de asociación en negocios nacionales e internacionales, la aventura conjunta representa para los países en desarrollo y de conversión a economías de mercado, la oportunidad de participar en el proceso de decisiones en los negocios, mediante el empleo del concepto de control conjunto.

Se caracteriza porque sus participantes deben contribuir al esfuerzo común, ya sea aportando con efectivo, bienes, derechos y tiempo en la ejecución del proyecto. Su finalidad es la misma, por lo que ninguno de los miembros podrá decidir por sí sólo acerca de la operación y

administración del negocio. Por último, las partes se interesan en la generación de utilidades y evitar pérdidas.

McDONALD'S Corporation tiene en Ecuador dos empresas relacionadas como son: la Joint Venture Company y el Bien Raíz, que para nuestro caso la primera es Ecuarestaurantes S.A. operadora en el ámbito nacional, la segunda es ArcGold del Ecuador S.A. compañía edificadora, que es 100% inversión extranjera y pertenece a McDONALD'S Corporation. Se encarga de escoger los terrenos, comprarlos, y construir para arrendarlos a operadora que en éste caso es Ecuarestaurantes S.A. McDONALD'S requiere de una inversión de US\$ 400,000 y un depósito de garantía de US\$ 60.000, la mitad de esa suma es devuelta a los quince años y la otra mitad a los veinte años, que es cuando finaliza la concesión, es decir, es otorgada por 20 años.

Ser Operador de McDONALD'S le ofrece muchas ventajas que van desde el entrenamiento y apoyo de una organización sólida, hasta la oportunidad de ser propietario de un próspero negocio de reconocido éxito.

Procurar el bienestar de la población es el objetivo fundamental de la apertura comercial y de la globalización, entendidas como parte de un modelo de desarrollo. Ese bienestar que procura McDONALD'S al invertir en el país incluye los siguientes aspectos:

**Aspectos de recursos humanos:** Que es donde se analizará en que medida esta actividad aporta para el mejoramiento de las relaciones interpersonales para un rendimiento mejor y por ende, un mayor beneficio para la empresa y para la economía del país, además de ayudar a solucionar, en parte, el problema grave del desempleo; generando fuentes de empleo directo e indirecto, que depende de los proveedores locales relacionados a la industria panificadora, sector agrícola, industria láctea, papelera y la industria de la construcción.

Aporta con fuentes de trabajo, pues cada uno de los locales de McDONALD'S necesita por lo menos de 100 personas en promedio. Por otro lado, siendo McDONALD'S compañía cuyo éxito está en poder de muchos puntos de venta, generando algunas fuentes de empleo en el mercado Ecuatoriano.

McDONALD'S dedica mucho tiempo e importantes recursos económicos a su avanzado programa de entrenamiento y evaluación. Los programas de entrenamiento para el personal incluyen clases, videos, manuales y materiales programados. El objetivo de McDONALD'S es tener el personal mejor entrenado de todos los restaurantes de cualquier lugar y clase.

**Aspectos de Seguridad:** McDONALD'S se preocupa por cada detalle que tiene relación con sus clientes y empleados. McDONALD'S cree en la necesidad de implementar un programa de seguridad aplicado en todos los restaurantes: a) personal de seguridad, b) prevención del crimen, c) control del dinero, d) control de producto crudo y cocido.

Es de vital importancia prevenir accidentes sean estos a la propiedad o a los clientes tanto internos como externos. Existen procedimientos de limpieza, mantenimiento de equipos, conservación de temperaturas de productos crudos y cocinados, así como las reglas de organización y cooperación que nos ayudan a prevenir accidentes de trabajo.

El proceso de brindar comida segura a los clientes va más allá de lo que el Estado Ecuatoriano exige, esta garantía la brinda McDONALD'S controlando las siguientes variables: *alimento, temperatura, tiempo*; desde la cosecha y fabricación de la comida hasta su preparación y servicio a los clientes.

Es imprescindible vigilar los riesgos químicos, físicos o microbianos que pueden darse al estar contaminadas las manos, utensilios o superficies con alguna bacteria dañina; para evitar dicho estado es necesario la higiene de las manos, materiales de almacenaje, preparación y distribución de los productos.

**Aspectos de calidad:** Los conceptos relativos de demanda del mercado, potencial rentabilidad, mayor producción, optimización de costos permiten una producción de alta calidad de sus productos al público consumidor, lográndose con esto que todas las empresas inmersas en la Industria de comidas rápidas se esmeren por seguir este ejemplo.



El Departamento de Compras trabaja con cientos de proveedores para asegurar que la comida, los productos de papel y otros suministros cumplan con las altas normas y especificaciones de aseguramiento de calidad McDONALD'S al menor costo posible

**Aspectos de mercadeo:** Esta actividad requiere una gran cantidad de información editada con la finalidad de obtener una mayor cobertura del mercado en que se desenvuelve. Esto origina una cadena de beneficios para diferentes personas que entran en el efecto multiplicador que se genera en esta área.

**Aspectos de comunicación:** Los medios de comunicación juegan un papel influyente en el aumento de las ventas y el incremento del número de transacciones, además de comunicar una imagen positiva de la Corporación. Se preparan anuncios tanto para la televisión como la radio, según el mercado objetivo, al cual vaya dirigido; se escogen los horarios en los programas de mayor audiencia en los diferentes canales de cable, televisión nacional o estaciones radiales.

También se compra secciones para los anuncios impresos en los periódicos y revistas, en donde se hace referencia a alguna promoción sea descuento, producto nuevo o combinación de comida. En ellos también se destaca la preocupación de McDONALD'S por la comunidad, desarrollando programas nacionales dirigidos a niños de escasos recursos en hospitales, escuelas, etc.

**Participación en la comunidad:** Se denomina contribuciones a la comunidad, a las actividades de tipo social y caritativas que McDONALD'S y sus Operadores llevan a cabo. Durante mucho tiempo, la filosofía de McDONALD'S ha sido que la compañía y sus Propietarios / Operadores deberían devolver algo a las comunidades donde operan.

Ronald McDonald es el vocero internacional de McDONALD'S para los niños y las familias; símbolo de buena voluntad y amistad. En Ecuador, él hace espectáculos benéficos por la sonrisa de un niño, además de apoyar en la noble causa "Operación Sonrisa", en donde médicos extranjeros logran reestructurar labios leporinos, paladares hendidos; a través de operaciones quirúrgicas.

**Compromiso con el Medio Ambiente:** McDONALD'S tiene una firme responsabilidad con la conservación del Medio Ambiente. En 1990, estableció el compromiso de comprar material reciclado para utilizarlo en la construcción y readecuación de sus restaurantes.

En nuestro país McDONALD'S recicla y vende sus desperdicios de papel promoviendo una solución práctica a uno de los problemas de contaminación.

**Aspectos comerciales e internacionales:** Es necesario considerar que el Ecuador ha adquirido compromisos ante la Comunidad Internacional para reformar la legislación relacionada con la propiedad intelectual, señalando una tendencia adoptada a expedir leyes que regulen las inversiones y el comercio exterior, comprometiendo al sector particular en un modelo de crecimiento que garantice la prosperidad de la población.

De acuerdo a lo expuesto podemos definir que McDONALD'S tiene una aceptable incidencia en la economía de nuestro país

Cabe recordar que en Ecuador existía una duplicación de marcas, es decir, en el año de 1974 se inscribe y registra el nombre comercial McDONALD'S a la inversionista ecuatoriana Olga Beatriz Romero De la Torre, de manera ilegal e injusta. En el Anexo I se presenta el juicio completo.

El Doctor Alejandro Ponce Martínez a nombre de McDONALD'S Corporation, demandó en juicio verbal sumario a la señora Olga Beatriz Romero de la Torre para que en sentencia se ordene que la demandada se abstenga de continuar utilizando en sus actos de comercio y en sus establecimientos comerciales el nombre comercial McDONALD'S así como marcas y signos similares a los de propiedad de McDONALD'S Corporation.

El 12 de Junio del 2001, se declara de oficio, la nulidad de la inscripción y registro del nombre comercial McDONALD'S No 203 de nacionalidad ecuatoriana, concedido a Olga Beatriz Romero de la

Torre el 20 de Junio de 1974 cuya inscripción y registro lo certifica el Subsecretario de Industrias.

McDONALD'S es mundialmente reconocido tanto por ser una organización comercial de alta calidad, como por ser una de las mejores oportunidades de franquicias. La clave del éxito de McDONALD'S es tener una base muy firme de personas únicas "Nuestros Franquiciarios". Sin embargo McDONALD'S reconoce que ese éxito funciona recíprocamente, ya que la clave del éxito de nuestros franquiciarios es McDONALD'S en sí.

Ecuador es parte del inmenso programa de expansión y desarrollo que la Corporación McDONALD'S diseñó, con el fin de darse a conocer en América Latina. En el país se constituyó como asociación de partes equivalentes 50% McDONALD'S Corporación y 50% Ecuarestaurantes S.A., cuyo principal accionista es José Luis Salazar Arrarte.

Como parte de la familia McDONALD'S los riesgos son considerablemente más bajos, que en cualquier otra situación donde estuviera empezando un negocio en forma individual, opina José Luis Salazar.

El contrato de Operación le permite manejar una cadena de restaurantes específicamente de McDONALD'S, durante un período de 20 años, con la posibilidad de renovación de acuerdo a ciertas normas. McDONALD'S conserva la propiedad del terreno e inmueble; es responsabilidad del franquiciario equipar el restaurante, invirtiendo en el equipo de cocina, iluminación, mobiliario y decoración.

McDONALD'S no vende a sus franquiciarios ningún producto ni equipo, sin embargo, una empresa distribuidora externa facilita todos los productos que el restaurante necesita una vez que está en operación. Estos productos y sus especificaciones han sido aprobados por McDONALD'S.

Para mantener la uniformidad se deben seguir algunos lineamientos:

- Usar las fórmulas y especificaciones para el menú.
- Aplicar los métodos de operación, control de inventario, administración y mercadotecnia.
- Hacer buen uso de las marcas registradas y marcas de servicio.
- Aplicar los conceptos de diseño de restaurantes, rótulos y la disposición del equipo.

- Seguir las políticas corporativas en todo lo relacionado al trato y administración del personal.

Para todo ello siempre se cuenta con todo el apoyo y asesoría de personal experto en: \* Construcción, \* Compras, \* Equipos, \* Finanzas, \* Operaciones, \* Recursos Humanos, \* Mercadotecnia.

### **1.5 APERTURA DE RESTAURANTES EN ECUADOR**

- Primer restaurante abierto Octubre 9, 1997 (Centro Comercial Iñaquito, Quito).
- Segundo restaurante abierto Noviembre 14, 1997 (Plaza San Francisco, Guayaquil).
- Tercer restaurante abierto Junio 5, 1998 (Plaza Las Américas, Quito).
- Cuarto restaurante abierto Octubre 23, 1998 (Alborada, Guayaquil).
- Quinto restaurante abierto Agosto 5, 1999 (Avenida Seis de Diciembre, Quito).
- Sexto restaurante abierto Diciembre 3, 1999 (Los Ceibos, Guayaquil).

- Séptimo restaurante abierto Diciembre 15, 2000 (Centro Comercial Malecón 2000, Guayaquil).
- Octavo restaurante abierto Junio 8, 2001 (Cumbayá, Quito).

“El éxito de McDONALD’S en Ecuador y en el mundo sienta sus bases sobre las siguientes características: Comida de alta calidad, restaurantes completamente limpios, atención al cliente con servicio instantáneo y cuidando el valor del dinero”, palabras de José Luis Salazar Arrarte, Gerente de Operaciones McDonal’s Ecuador.

### **1.6 MCDONALD’S SAN FRANCISCO**

El 14 de Noviembre de 1997, se abrió el segundo restaurante McDONALD’S en la ciudad de Guayaquil. El restaurante está ubicado en las calles Pedro Carbo # 531 y Avenida Nueve de Octubre frente a la Plaza San Francisco.

El menú incluye todos los favoritos de McDONALD’S; sus mundialmente famosas hamburguesas Big Mac™, Papas Fritas



(McFries™), Sundaes, McNuggets™, McPollo™, Mcnífica™, Cuarto de Libra™ con Queso, y mucho más.

El restaurante tiene un tamaño de 528 m<sup>2</sup> y una capacidad de asientos para 165 personas, con 4 cajas registradoras. Para actividades infantiles cuenta con un espacio de 14 m<sup>2</sup>; especialmente para los niños habrá un divertido espacio de juegos (McDONALD'S Playplace), la entrada es gratuita.

Desde sus inicios, McDONALD'S San Francisco ha alcanzado mucho éxito y quiere seguir haciéndolo, estando al día con las necesidades de los clientes y el ambiente de negocio de hoy.

El Tecnólogo Walter Castillo, quien se desempeñaba como Gerente General, opinó que McDONALD'S no debe conformarse con el éxito del pasado, sino que debemos tener una clara ambición:

Constituirnos en la mejor experiencia en restaurante de servicio rápido en todo el Ecuador, creando el mejor ambiente de trabajo para nuestros empleados, satisfacer en un 100% las necesidades de nuestros clientes, mantener siempre los más altos estándares de calidad, servicio y limpieza y contribuir al desarrollo de nuestro país.

Para ello se han fijado tres objetivos principales:

- Brindar 100% satisfacción total al cliente
- Aumentar la participación del mercado
- Aumentar las ganancias del restaurante y de la compañía en general.

Solamente al alcanzar la satisfacción del cliente, permitiremos que el restaurante, y toda la compañía aumente la participación del mercado y a la misma vez se aumentarán sus ganancias.

## **1.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE McDONALD'S SAN FRANCISCO**

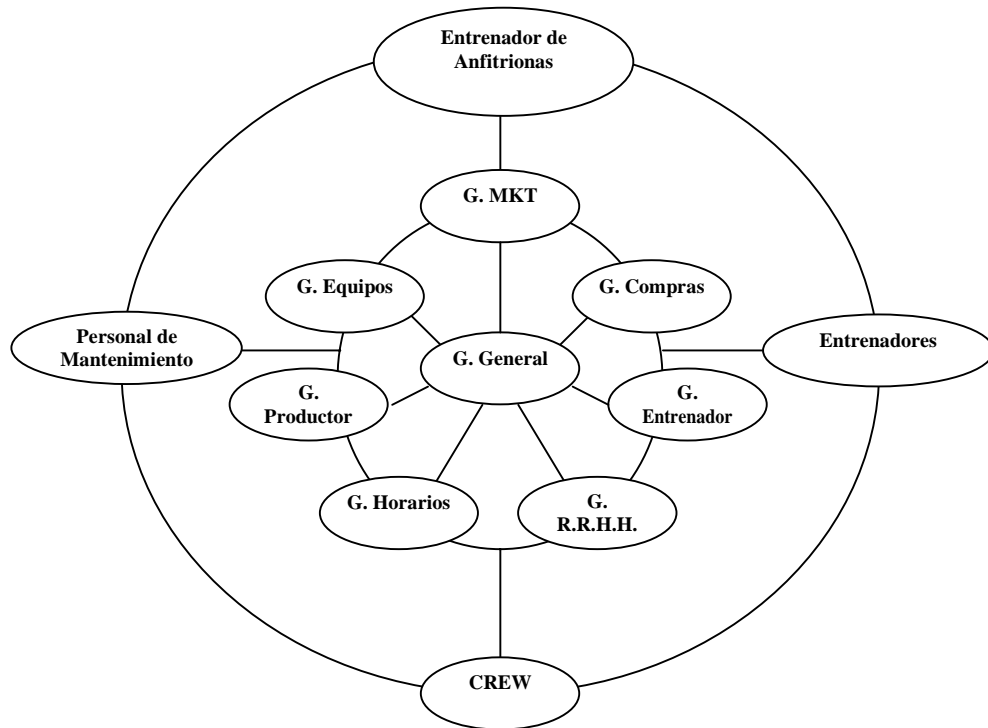
La satisfacción del cliente comienza con la satisfacción de los empleados. Pero ¿cómo logramos satisfacer a los empleados?. La fórmula básica es: Reclutar a los mejores empleados, entrenar lo mejor posible y brindar el mejor lugar para trabajar.

El éxito de manejar éste restaurante está directamente relacionado con la gente. Las buenas prácticas con la gente tienen como resultado la mejor atención para los clientes y un nivel consistente de calidad, servicio y limpieza, así como también reducen la rotación del personal y aumentan la productividad.

### **ORGANIGRAMA DE McDONALD'S**

Para visualizar mejor la estructura organizacional de McDONALD'S San Francisco, realizaré un diagrama para especificar las diferentes funciones existentes.

**FIGURA 1.1 “ORGANIGRAMA DE McDONALD’S SAN FRANCISCO”**



**Fuente y Elaboración: Wendy Aguayo**

La eficiencia de McDonald’s, radica también en el alto grado de especialización de funciones, combinada con la integración generalizada. Por consiguiente, los empleados pueden manejar la mayoría de los problemas que se presentan, o encontrar a alguien cerca para que lo haga.

La fórmula de gestión de personal estructura una fortaleza organizacional invencible. La capacitación ayuda a la gente a desempeñar bien su función, el buen desempeño es motivo de orgullo personal; el orgullo personal crea lealtad hacia el grupo y hacia los clientes. Los beneficios de este enfoque de autorrefuerzo se manifiestan en unos empleados felices y en utilidades sólidas.

Todos los empleados han sido entrenados intensamente usando los métodos de entrenamiento McDONALD'S especialmente desarrollados, lo que garantizará que ellos estén completamente familiarizados con la infraestructura de McDONALD'S y la forma en que los restaurantes operan.

Las expectativas son claras, nuestros objetivos no son ambiguos ni se prestan a interpretaciones; y no les damos una importancia exagerada a los cargos, nadie siente que alguien es mejor o que uno es inferior. Trabajamos unidos para mejorar, y tenemos muchos grupos integrados por personas de distintas funciones a fin de lograr lo que nos proponemos.

# CAPÍTULO II

## 2 CALIDAD TOTAL DE SERVICIO AL CLIENTE

### 2.1. ¿QUÉ ES LA CALIDAD?

Calidad, según el Diccionario de la Real Académica de la Lengua Española, es el conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie.

Para Edward Deming “la calidad no implica lograr la perfección, implica la producción eficiente de la calidad que el mercado demanda”

Según la norma ISO 8402: 1994, la calidad es “el total de las características de una entidad que atañe a su capacidad para satisfacer necesidades explícitas e implícitas”.

La calidad de un producto o servicio suele referirse a la “idoneidad para el uso”. La mayoría de las organizaciones satisfacen criterios específicos de producción como las especificaciones técnicas. No obstante como lo señala la Norma ISO 9000-1, “las especificaciones no necesariamente garantizan que los requisitos del cliente se cumplan de manera constante...”.

El cliente percibe el servicio bajo sus propias condiciones. Los servicios son resultados; es difícil para los clientes comprenderlos mentalmente, imposible cogerlos físicamente. Por ello los clientes tienden a buscar las cosas tangibles asociadas al servicio que les ayuden a juzgar el servicio como son las instalaciones, equipos, apariencia del personal de contacto.

Muchas de las organizaciones destacadas por un servicio excelente han creado su reputación basándose en la seguridad que implica la realización del servicio prometido con formalidad, exactitud y mantenimiento de la promesa de servicio. El deseo de servir a los clientes y estar listos se traduce en responsabilidad “servir ágil y eficientemente”.

Cuando los clientes tratan con el personal de servicio que son tanto agradables como expertos, sienten la tranquilidad de estar negociando con la compañía apropiada. La falta de cortesía es la característica más común de las historias de servicio escandalosas que están empezando a formar parte rápidamente de nuestra cultura popular.

En industrias del servicio crecientemente caracterizadas por una alta tecnología, la empatía es un antídoto que ofrece el contrapeso del “toque humano” que puede crear relaciones genuinas con el cliente. La empatía va más allá de la “Regla Dorada”, que la gente debería de proporcionar la clase de servicio que ellos desearían recibir. Este es un supuesto indiscutible en cualquier argumentación, sobre lo que



constituye un servicio de calidad. Un auténtico interés sobre los clientes, el esforzarse para entender sus necesidades, y encontrar el modo de satisfacer de manera esmerada e individualizada.

Un servicio al cliente será considerado de buena calidad en la medida que haya logrado: a)tangibilidad, b)fiabilidad, c)responsabilidad, d)seguridad, e)empatía. Estas cinco dimensiones dirigen la marcha del servicio hacia la calidad total, aunque éstas dimensiones tendrán una importancia diferente para los variados segmentos de mercado, y en conjunto constituyen la esencia de los mandamientos de la calidad de servicio.

La tendencia actual establece que la calidad del proceso de servicio al cliente es el resultado de un conjunto de procesos y procedimientos que conducen a producirlo, cada uno de los cuales tiene procesos intermedios que pueden contribuir en diverso grado a la confirmación de calidad total. Para lograrlo, es necesario un esfuerzo colectivo continuo y permanente en todos los procesos intermedios y no sólo en el resultado final.

## **2.2. FILOSOFÍA DE LA CALIDAD TOTAL DEL SERVICIO**

### **2.2.1. ¿QUÉ ES LA FILOSOFÍA DE CALIDAD TOTAL DE SERVICIO?**

La filosofía de calidad total de servicio (FCTS) es un nuevo paradigma administrativo que ve al mundo desde una perspectiva positiva y de convencimiento de trabajar con espíritu de desarrollo. Está en la cabeza y en el corazón de todos los miembros de la organización.

Se basa en la motivación del personal hacia la excelencia, se evidencia cuando cada una de las personas involucradas garantiza la perfección de lo que hace o produce cuando haya desaparecido la función de inspección del proceso. Por eso calidad total es una actitud, es el deseo de hacer bien las cosas desde la primera vez.

La FCTS tiene como eje central al hombre, sustituye el concepto de trabajador por el de colaborador. La esencia de éste modelo es la participación activa de todos los actores del

proceso, sus criterios son incorporados metodológicamente al proceso de servicio al cliente.

Los valores cambian con el reconocimiento de la persona, sólo el individuo es capaz de dominar la tecnología existente y de crear nuevas técnicas. La persona es capaz de concebir ideas, aportar mejoras, sugerir cambios actuando en grupo. Así la idea de grupos de mejora, comités de calidad y círculos de calidad va surgiendo en las organizaciones que, realizando un giro de 180° respecto al comienzo del siglo pasado cifran ahora su éxito en los aportes y el apoyo de los colaboradores.

Las personas pueden planificar, organizar, cooperar, influyendo sobre su entorno y sobre su futuro. El primer interesado en que la empresa continúe adelante es el colaborador, quien ha dejado de ser sujeto pasivo, que espera a “ver qué pasa”, para transformarse en sujeto activo que discute con sus compañeros, promueve mejoras, busca el ahorro de tiempos, de costos, y la mejora de la calidad como camino de la supervivencia y del desarrollo.

Pero en todo este cambio de valores está implícito un cambio cultural, un desarrollo de la mentalidad, un nuevo aprendizaje y entrenamiento para la coordinación, cooperación, trabajos en grupo, cambio de actitudes, motivaciones o percepciones.

El factor humano hoy es la clave. En el mercado el gran juez de la calidad es el cliente, es a quien queremos conocer para satisfacer mejor. Hoy el cliente es la clave del negocio, es aquel que repite, es fiel, recomienda amigos y parientes por la satisfacción del servicio y por el trato recibido.

### **2.2.2. BENEFICIOS DE LA FILOSOFÍA DE CALIDAD DE SERVICIO**

La calidad se hace, no se controla. La calidad la hacen las personas cuando comprenden que forman parte de un equipo en el cual son importantes. La calidad debe brotar como un principio de justicia: no es justo cargarse con la denigrante tarea de arreglar cosas mal hechas por otros; pero ello requiere una preparación del terreno. La calidad no se impone, nace del trabajo en equipo.

La satisfacción del cliente no es una obligación, es una acción necesaria para asegurar el futuro del puesto de trabajo y de la organización.

Pero todo esto no nace de forma espontánea, es necesario labrar el terreno. Los planes de formación permanente deben acompañar la vida y el desarrollo de la empresa. Existen unos pasos ineludibles para implicar a las personas en el proyecto de calidad de servicio:

**1. Formación técnica:** Todas las personas de la organización tienen el perfil necesario, impartir cursos a todo nivel para asegurarse de que las personas conocen en el ámbito técnico lo que hacen y para qué lo hacen, y están preparadas para ello. También es necesario contar con personas polifuncionales, capaces de desempeñar diferentes funciones, manejar varias máquinas. Esta es una preparación motivante, ya que impulsa a descubrir la importancia de cada proceso en la operación y la incidencia de un error el resultado final.

**2. Formación humana:** Las personas debemos aprender a cooperar, colaborar, mandar, liderar, comprender nuestras actitudes, comportamientos, sentimientos, motivaciones y percepciones. La educación no está consiguiendo la calidad necesaria, se nos ha preparado para hacer cosas pero no para la vida, no se nos enseña a ser compañero, padre/madre, esposo/a, a vivir en pareja, a educar a los hijos para una convivencia pacífica y armoniosa. Para integrar a las personas dentro de una filosofía de calidad total de servicio se hace profundamente necesario que comprendan, estudien y manejen su mundo interior para ser capaces de entender e interaccionar con el mundo de las otras personas. Como lo afirma C.Rogers, es necesario aprender el arte de ser persona. La calidad es una cuestión de equipos, de actitudes, de comportamientos e interrelaciones personales. Esto es necesario comprenderlo para evitar problemas que impiden el éxito en la implantación de un servicio de calidad.

**3. Crear un sistema de información y comunicación:**  
¿Cómo se comunican las personas en su empresa? ¿Tienen toda la información necesaria? ¿Hay canales claros de

comunicación? ¿Existe un sistema para tratar la información que satisface a todos?. Muchas veces existe suficiente información, más de la necesaria, pero carece de importancia para desarrollar una tarea determinada con eficacia. De nada sirve querer implantar un programa de calidad si las personas no se relacionan bien, no puede subsistir un sistema de calidad que necesita de la implantación de un sistema de cadena cliente-vendedor entre personas y entre departamentos.

**4. Delegar, dar participación:** La dirección participativa implica dar formación, especialmente a los mandos, entablar sistemas de comunicación eficaces. Esto significa formar mandos, entrenar líderes, en lugar de mandos que ocupan su tiempo haciendo infinidad de tareas, que ordenan, que presionan, hay que formar mandos que delegan dedicándose a apoyar la base para que ellos hagan las cosas.

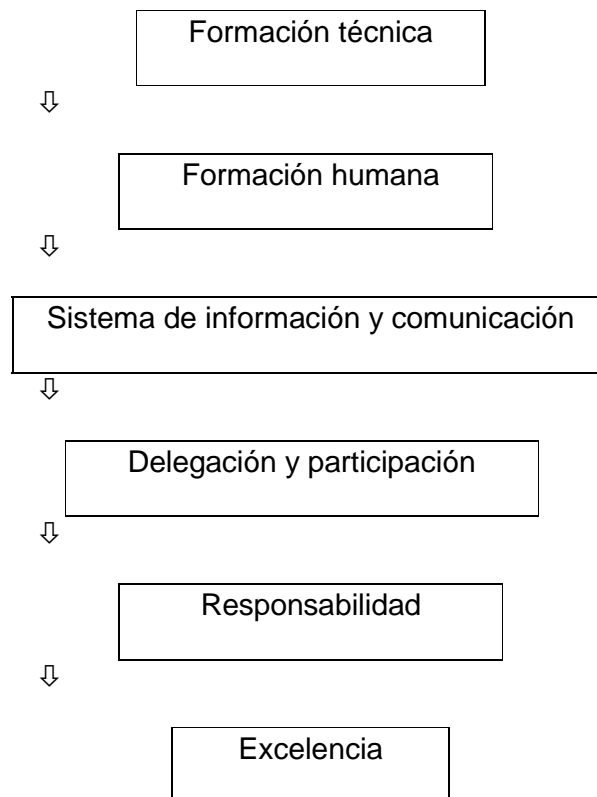
Para poder delegar en una persona, ésta necesita: 1°. Estar formada, 2°. Tener buena información, 3°. Poder comunicarse eficazmente.

Dar participación significa que la persona es autónoma y puede tomar decisiones a su nivel de delegación. La autonomía tiene que ver con la delegación y con la participación. La participación implica libertad de exponer criterios, discutirlos, contestarlos y sentirse parte de la organización.

**5. Responsabilidad:** La responsabilidad es un honor que se hace a alguien capaz de hacer las cosas bien y controlarlas. La responsabilidad brota de la autonomía y de la participación.



**FIGURA 2.1: Pasos para implicar a las personas en el proyecto de Calidad de Servicio**



6. **Excelencia:** La excelencia solamente se consigue, cuando se obtiene el compromiso de la gente y su apoyo para el objetivo trazado:

**COMPROMISO + APOYO = ÉXITO**

Es necesario que las personas que trabajan junto a cada uno de nosotros, crean, confíen y estén seguros de compartir nuestra idea y objetivo: **ELEVAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN A LOS CLIENTES**, aprender la regla es sencillo.

### **2.3. LA ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD McDONALD'S**

La esencia de la filosofía de calidad total se concentra en los contenidos de los puntos que desarrollo Edward Deming. El término "administración de calidad total" Es una filosofía de administración de empresa utilizada por años por compañías exitosas. Aunque McDonald's ha tenido gran éxito en el pasado, para poder mantenerse arriba en el futuro es fundamental que sigamos mejorando nuestras formas de hacer negocios.

La Administración de Calidad McDonald's es la versión de "administración de calidad total", exclusivamente para la Corporación McDonald's, su definición es: Una filosofía de administración de empresa comprensiva que gira en torno a un objetivo singular que es el cliente.

La administración de Calidad de McDonald's se resume en cuatro puntos básicos que son:

1. Satisfacción del cliente: El cliente es la parte más importante del negocio, los esfuerzos de cada miembro de la organización deben de estar dirigidos a entender, reunir y sobrepasar las expectativas de sus clientes presentes y futuros. Todos en McDonald's tienen que satisfacer tanto a sus clientes externos como los internos.
  
2. Apreciar a la gente: Permitir que los empleados sean más responsables de sus diversas funciones, descubrir sus intereses y motivarlos para coordinar sus destrezas y habilidades hacen que ellos estén de buen ánimo, hagan un buen trabajo.
  
3. Administrar con hechos: Se debe usar información significativa para realzar las decisiones y planificación de apoyo. Es necesario hacer cuestionarios, reunir datos de lo que es importante para el cliente.

4. Mejoramiento continuo: No importa que tan bueno es cada colaborador en la organización, lo importante es que cada día empiece con la fiel convicción de ser mejor que el día anterior. Se puede estar contento con su desempeño, pero nunca satisfecho, ya que siempre se puede hacerlo mejor.

La aplicación de estos conceptos es vital para el futuro de la organización y su éxito. El compromiso de cada uno es importantísimo para lograr que McDonald's siga siendo la mejor experiencia en restaurantes de comida rápida.

#### **2.4. HACIA LA CALIDAD DE SERVICIO EN McDONALD'S SAN FRANCISCO**

La necesaria orientación de la empresa al cliente, hacen que el servicio tome una dimensión holística. En el nuevo concepto de integrar el cliente a la organización se hace necesario extremar la atención en la relación interpersonal. Ésta tiene un peso distinto cuando el cliente compra un servicio que cuando compra un bien cualquiera.

Los empleados de McDonald's saben que el servicio es distinto para cada cliente. Para algunos significa ser muy rápido, para otros ser muy amable; pero siempre significa hacer lo necesario para asegurarse que el cliente queda totalmente satisfecho. Todo el personal debe trabajar para el cliente, incluyendo empleados, proveedores, gerentes; sobre la base de sus necesidades, expectativas, gustos y preferencias de los clientes.

Los empleados tienen directo contacto con el cliente externo, poseen muchísima información de lo que sienten los clientes acerca de su experiencia McDonald's. Es necesario que exista una retroalimentación de parte de ellos contando lo que ven, escuchan, para que el equipo gerencial evalúe dichos datos, tome decisiones y actúe en consecuencia, orientando toda la empresa al cliente, quien debe formar parte cada vez más activa de McDonald's San Francisco.

Integrar cada vez más al cliente es una forma de fidelidad, es un medio de afianzarse en el mercado, ganando cada vez más cuotas, que se consiguen mediante una combinación perfecta de tres

elementos: PRECIO, CALIDAD DE PRODUCTO y CALIDAD DE SERVICIO.

Al aplicar un sistema de calidad McDonald's San Francisco se organizará mejor, eliminará costos superfluos, terminará con la no-calidad y los gastos de arreglar las cosas mal hechas y el mejor resultado: clientes satisfechos, que repercutirá en mayores beneficios y precios más bajos.

Recordemos que la medida que llevó a Norteamérica a aconsejar la implantación de normas de calidad, no es más que pretender que las empresas se desarrollen y ganen más, lo que permite a los Estados recaudar más. Por otro lado, las normas son una forma de asegurar el futuro y la economía de la región.

Fomentar la transferencia del poder a cada persona y el buen trabajo en equipo, entre empleados y gerentes requiere de mucho entrenamiento del personal, motivación, sensibilización y participación de todos en el proyecto. La calidad la hacen las

personas, su desarrollo es vital para que la empresa progrese, así que son ellas quienes ayudarán a la implantación de un sistema de orientación de McDonald's San Francisco al servicio de sus clientes.

Es necesario diseñar el servicio, analizar lo que se hace, para qué se lo hace y qué resultados se obtiene, es aquí cuando el cambio cultural está en marcha, rodeado de un clima positivo y amigable.

Para diseñar el servicio es necesario crear un documento en el cual esté definido el servicio, los medios, modos, sistemas y métodos que especifiquen su prestación. Para ello se obtienen datos partiendo de las necesidades de los clientes, que se utilizan como base para diseñar especificaciones y acciones respecto al servicio que McDonald's San Francisco entrega a sus clientes. Dentro del diseño se proveerán posibles cambios que den respuestas rápidas a las fluctuaciones de la demanda.

# CAPÍTULO III

## 3 CONTROL DE CALIDAD TOTAL

### 3.1 ¿QUÉ ES CONTROL DE CALIDAD?

El control de Calidad es una tarea permanente que verifica en varios puntos del proceso formativo las normas de calidad establecidas en el plan a efecto de incorporar en forma oportuna, los correctivos que permitan mejorar la calidad del proceso de atención al cliente y en consecuencia la calidad final del servicio. Es una metodología opuesta al control tradicional, basando en la inspección masiva que tiene como principio y fin desechar productos con fallas, separándolos de los que cumplen con los indicadores de calidad.

Busca instalar la actitud positiva del colaborador, desarrollar al máximo sus capacidades y destrezas como medio para lograr la



producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades del cliente externo e interno, que es su objetivo capital como organización.

### **3.2 TÉCNICAS DE CONTROL DE CALIDAD**

Hay dos categorías de procedimientos de control de calidad:

- I. Muestreo de aceptación,
- II. Control de proceso.

El primero se refiere a la evaluación de los materiales adquiridos o fabricados. Se toma una muestra de una parte estadísticamente significativa de un lote de producción, luego la decisión de aceptar o rechazar el lote completo se basa en el cálculo del error de riesgo de la muestra.

En el segundo procedimiento determina si un proceso está controlado mediante la medición, se compara con las normas preestablecidas, es decir, se hace un muestreo de los

procedimientos del servicio durante el proceso de transformación para ver si está bajo control.

Es la técnica más usada en McDonald's San Francisco, ya que existe una persona encargada de evaluar los tiempos de los distintos procesos.

Deming, Juran y Crosby, son los líderes en la revolución de la calidad, propusieron metodologías específicas para el mejoramiento de la calidad. El primero de ellos puso énfasis en la reducción de la variación para mejorar la calidad.

El ciclo de Deming es una metodología para el mejoramiento, se compone de cuatro etapas: planear, hacer, estudiar y actuar. En la primera etapa se refiere a estudiar la situación actual, recabar información y planear la mejora.

En la segunda etapa el plan se pone en marcha en forma tentativa, en la tercera etapa se diseña el plan y se determina si trabaja de manera correcta y se localizan nuevos problemas y oportunidades. En la última etapa se establece el plan final para asegurar que se practiquen las mejoras en forma continua.

La atención al cliente se inicia con un énfasis hacia los clientes por parte del líder de la calidad, más que hacia metas internas de retorno de la inversión o minimización del costo, por necesarios que sean esos objetivos para la supervivencia de la empresa. La obsesión por la calidad es la fuerza que impulsa las decisiones organizacionales que toman los administradores y demás empleados.

### **3.2.1 Formas en que puede ser medida la calidad de servicio.**

Según la norma EN del manual ISO9004 en el apartado 4, existen diversas formas en que puede ser medida la calidad de los servicios:

**1. Estadística**

- Porcentaje de quejas por retrasos en las entregas

**2. Cuantificadamente**

- Tiempo promedio de atender una persona es de 70 segundos,
- Número de visitas por ventas

**3. Por los efectos**

- Se elimina o no el problema
- Reclamaciones personales o telefónicas
- Satisfacción en el servicio
- Devolución en el pedido

**4. Por las actitudes**

- Indiferencia, descuido, amabilidad, cortesía

**5. Por las conductas observables**

- Rapidez – Lentitud
- Cualificado – Incompetente
- Honesto – Engañoso
- Justo – Injusto

**6. Con relación al tiempo**

- Tiempos de espera, retrasos

**7. Por el grado de satisfacción del cliente**

- Muy satisfecho
- Medianamente satisfecho
- Disgustado

**8. Por el costo**

- Detección de costos añadidos a la No Calidad

**9. Por los clientes que se ganan o pierden**

- Número de clientes ganados o perdidos
- Porcentaje por zonas

**10. Por las quejas**

- Análisis sistemático de quejas y reclamaciones

**11. Por los fallos**

- Análisis y cuantificación de errores y repeticiones

**3.3 PERFIL DE CALIDAD DE SERVICIO DE McDONALD'S**

Este instrumento de autovaloración organizacional permite obtener una sencilla radiografía de perfil de calidad en que se encuentra el restaurante.

Esto es resultado de varias sesiones de discusión en grupo para explorar las actitudes del cliente interno frente a la organización, sus relaciones laborales, la comunidad , los recursos y los clientes.

El tipo de información obtenida en estas sesiones es de naturaleza cualitativa, y sirvió para guiar la investigación cuantitativa que se realizará en un período posterior. El uso de las sesiones en grupo constituye una técnica ya bien establecida para indagar sobre un tema bien definido como es el caso del servicio al cliente en McDonald's San Francisco.

Entre 8 y 12 participantes asistieron a cada una de las sesiones llevadas a cabo en un sitio especial para sesiones de grupo, lo más confortable posible, para ayudar a los participantes a sentirse cómodos.

Con el fin de asegurar que las sesiones tuviesen una duración razonable de 1.5 horas, que es lo razonable para éstos casos; fue necesario restringir el número de intervenciones para cada participante en cada una de las sesiones. Se elaboró un plan maestro mediante el cual los asistentes fueran empleados de McDonald's San Francisco.

Se analizó cada indicador y luego de una breve reflexión calificaron el nivel de calidad en que se encuentra McDonald's, atendiendo a la escala que se explica a continuación.

Para ello, los participantes discutían sobre cada ítem, dando una valoración unánime, colocando una marca debajo del número correspondiente dentro de la columna de la derecha "valoración".

Luego de completar la valoración de los 16 indicadores, se unirá con una línea las distintas marcas y se obtendrá un perfil de calidad, gráfico útil para posteriores reflexiones.

### **ESCALA DE CALIFICACIONES**

- 1 = Nada / Nunca / Carece totalmente
- 2 = Poco / Insuficiente / Muy restringida
- 3 = A veces / Lo mínimo indispensable
- 4 = Frecuentemente / Suficiente
- 5 = Siempre / Excelente / Optima



**Figura 3.1: Autovaloración organizacional de McD Sfco.**

INDICADORES	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
<b>GERENTES</b>					
1. Actitud positiva y competitiva		*			
2. Sentimiento de realización personal			*		
3. Motivación gerencial, diversión		*			
4. Estar siempre disponible, aquí y ahora			*		
5. Responsabilidades claras		*			
6. Pedir en lugar de mandar, utilizar "por favor y gracias"				*	
7. Comunicarse en forma clara, breve y concisa		*			
8. Mantener la calma bajo presión		*			
9. Valorar las diferencias	*				
10. Dar buen ejemplo			*		
11. Reconocimiento por hacer un buen trabajo		*			
12. Hablar con cada empleado, cada vez que trabaje		*			
13. Apoyar a los nuevos empleados		*			
14. Asesorando cuando sea posible			*		
15. Brindando oportunidades de crecimiento y desarrollo			*		
16. Tener paciencia mientras los empleados aprenden			*		
17. Tratar a la gente con justicia	*				
18. Establecer estándares para las soluciones	*				
19. Dirigir a los empleados desarrollando el respeto				*	
<b>EMPLEADOS</b>					
1. Personal motivado y productivo			*		
2. Orgullo de pertenecer a la cultura McDonald's				*	
3. Personas con potencial y deseos de trabajar					*
4. Excelente apariencia			*		
5. Evaluación adecuada y justa	*				
6. Espíritu de equipo, trabajo en equipo			*		
7. Dar ideas y opiniones			*		
8. Aceptar cercanía y afecto				*	
9. Autocrítica constructiva					*
10. Buen trato con los compañeros				*	
11. Habilidad para adaptarse a cambios				*	
12. Actualización de procedimientos, técnicas actuales			*		
13. Dedicación al entrenamiento y superación continua		*			
14. Comunicación clara y eficazmente		*			
15. Capacidad de pensar y tomar decisiones		*			
16. Satisfacción del empleado		*			
<b>CLIENTES</b>					
1. Darles tiempo y seguridad					
2. Relaciones intensas con los clientes		*			
3. Agradecerles por su visita, son invitados	*				
4. Reconocer sus sentimientos		*			
5. Ofrecer cortesía y atención	*				
6. Escuchar activamente sus comentarios			*		
7. Responder a sus necesidades			*		
		*			



Lo que McDonald's necesita para responder a la nueva competencia es disciplina y un enfoque claro, sin precedentes con tal de definir una proposición estratégica de valor único, construyendo un modelo operativo y mantenerlo por medio de la transformación y el mejoramiento continuo.

Las soluciones improvisadas empeoran la complejidad de un modelo cansado y poco funcional, sus problemas han quedado en medio de una complicada red organizacional, adormeciendo al equipo gerencial en medio de un mundo ilusorio, en el cual creen que están solucionando sus problemas, sin saber que lo están empeorando; porque el costo en relación a la oportunidad perdida es enorme.

### **3.4 ¿Cómo aplicar la calidad total paso a paso?**

El proceso de aplicar calidad total paso a paso no es un programa sencillo, debe ser parte de la filosofía de McDonald's San Francisco, con un compromiso a largo plazo. Estos pasos tienen que ser parte del trabajo cotidiano:

1. Investigación. Averiguar que esperan y necesitan nuestros clientes
2. Directrices. Decidir qué hacer para satisfacer esas necesidades
3. Acción. Hacerlo
4. Perfeccionamiento. Seguir haciéndolo, cada vez mejor.

**Figura 3.2: Pasos para aplicar Calidad Total del Servicio de McDonald's San Francisco**



**Fuente y Elaboración: Wendy Aguayo**

### **3.4.1 El proceso de atención al cliente:**

El significado de un excelente nivel de satisfacción del cliente está en cada cosa que hace o dice. Su dedicación al entrenamiento continuo debe ser igual a su interés en la satisfacción superior del cliente. El entrenamiento siempre debe incluir un balance de conocimientos técnicos y conocimientos enfocados al cliente.

Cuando entrene a sus subordinados, ellos comprenderán cómo participar en el proceso de atención al cliente que lleva a su nivel supremo de satisfacción.

Con el tiempo, sentirán que el trabajo es algo “suyo”. Eso quiere decir que sabrán lo que deben hacer para asegurarse de que los clientes están totalmente satisfechos.

Esta actitud en el trabajo lleva a dar poder a los empleados. Los empleados con poder crean un ambiente “sin excusas”. Están motivados e interesados en trabajar bien.

Demostrar cada día que su meta es LA EXCELENTE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, y no olvidar que la única manera de influenciar a los clientes y los empleados es dar ejemplo continuamente.

La atención al cliente es un proceso sin fin. Las expectativas del cliente cambian constantemente. Con esos cambios viene la necesidad de buscar nuevas estrategias, de más educación y de escuchar y aprender continuamente.

- Escuchar a los empleados y a los gerentes.
- Escuchar a los clientes y a la comunidad.
- Dar poder a los empleados a todos los niveles.
- Celebrar las cosas pequeñas que llevan al éxito completo.
- Proporcionar la oportunidad de aprender para todos.
- Dirigir el negocio mediante la participación, el ejemplo y el interés personal

Diseñar estrategias progresivas para mantener un nivel superior de satisfacción al cliente como primera prioridad en la lista de todos. Reconocer y premiar a los empleados por sus contribuciones a la satisfacción del cliente, por pequeñas que sean. Hacerlo en público y mostrando agradecimiento sincero. Seguir escuchando y midiendo la satisfacción del cliente. Hablar con sus clientes, preguntarles qué sienten, para cerciorarse de que su estrategia surte efecto.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. DISEÑO DEL PROGRAMA DE CALIDAD DE SERVICIO DE McDONALD'S SAN FRANCISCO**

Cabe resaltar que el mercado donde está ubicado McDonald's San Francisco es netamente comercial. Su mercado objetivo (target) son los niños y los adultos. McDonald's San Francisco es un caso especial, ya que existen diversos tipos de clientes que acuden a él, entre semana están los ejecutivos, estudiantes y parejas, mientras que el fin de semana se caracteriza por la concurrencia de las familias con sus niños.

Entre semanas tenemos a las personas que trabajan en el casco comercial y que prefieren algo ligero para el desayuno en los diferentes días de su semana laboral, luego están los ejecutivos y estudiantes que acuden a la hora del almuerzo. A partir de las 5 de la tarde acuden



estudiantes de academias de inglés, profesionales y trabajadores que salen de sus labores, mientras que a las siete de la noche llegan adultos con niños; quienes son los clientes típicos entre semana, ya que para los fines de semana son exclusivamente las familias y jóvenes los que asisten.

Sus principales generadores de tráfico son: La Plaza San Francisco, Edificio San Francisco 300, Almacenes D'Prati, Casa Tosi, Gobernación del Guayas, Municipio de Guayaquil, Pacifictel, El Banco Central, Produbanco, Malecón 2000, Las Oficinas de Correos Nacionales, Colegio María Auxiliadora, Hotel Hampton Inn, Centro Comercial Unicentro, Gran Hotel Guayaquil, Parque Seminario, Iglesia Catedral, Hotel Plaza, Bodegas Náder, Súper Intendencia de Compañías, entre otros.

#### **4.1 Objetivos del Estudio de Mercado de McDonald's San Francisco**

A través de este estudio me he fijado algunos objetivos como son:

1. Identificar las necesidades de los clientes de McDonald's San Francisco, con el fin de potenciar la gestión corporativa mediante la capacitación en el área de servicios.

2. Conocer las necesidades de un servicio de calidad que tienen los clientes de McDonald's San Francisco.
3. Determinar el perfil de los empleados y gerentes para satisfacer las necesidades de los clientes.

#### **4.2 Metodología empleada en el estudio.**

Es necesario establecer la necesidad de información, existen grandes ventajas de realizar un análisis para determinar qué factores intervienen en el resultado que McDonald's entrega a sus clientes, las herramientas de que dispongo para hacer un seguimiento y cuantificar la satisfacción de los clientes, comprenden los siguientes métodos:

**Método exploratorio:** Nos permitirá familiarizarnos con el objeto de estudio para obtener un primer nivel de conocimiento,

**Método descriptivo:** Nos da a conocer las características del sector, además de establecer cuál es la situación actual del servicio de McDonald's San Francisco.

**Método explicativo:** Señala y analiza las razones como causas que influyen en la insatisfacción con respecto al servicio.

La investigación será cuanti-cualitativa por lo que se utilizará como técnica fundamental la observación para explorar significados y normas de comportamiento de los clientes de McDonald's San Francisco.

La actividad más crítica para el éxito del proceso formal de la investigación es la presentación de las oportunidades y los problemas existentes en el Restaurante.

La observación estará presente en todas las etapas del estudio: Diagnóstico, Ejecución y Evaluación. Escuchando a los clientes realmente se llega a conocer las características más importantes para ellos y lo que realmente desean.

Es importante que los datos obtenidos de la investigación sean comunicados a McDonald's San Francisco, con el fin de evaluar los requerimientos de los clientes y los atributos que debe tener el servicio para elevar el nivel de satisfacción en cada uno de sus clientes.

### 4.3 Estudio de mercado.

#### Población encuestada.

La población encuestada se refiere a los clientes que acuden a McDonald's San Francisco, sobre la base de un promedio de mejores transacciones en el año 2000. Para seleccionar el tamaño de la muestra he considerado la siguiente fórmula:

$$n_o = \frac{Z^2PQ}{e^2}$$

Simbología:

$n_o$	Tamaño de la muestra
$PQ$	Constante de la varianza poblacional
$N$	Tamaño de la población
$E$	Error Máximo admisible (al 5 %)

#### Tamaño de la muestra

Al sustituir en la fórmula tendríamos el siguiente resultado:

$$n_o = \frac{4*(0.25)}{0.0025}$$

Cabe recalcar que se ha tomado como valor para **Z**, dos (2), que es la aproximación de 1.96, es por ello que se coloca directamente como 4, ya que la diferencia entre trabajar con dicho valor está en utilizar cifras redondas, simplemente es un aspecto técnico, así como también se ha descartado el hecho de desarrollar una muestra piloto para obtener la varianza de la muestra, decidiendo utilizar la máxima varianza que podríamos obtener que es 0.25.

Al desarrollar la fórmula se obtiene un tamaño de muestra de 400, mientras que para una  $Z = 1.96$ , el valor sería de 384.16, por ello establecemos la muestra en 400 personas.

### **Método de selección de la muestra**

El método a utilizarse es probabilístico, es decir, que todos los elementos de la población tienen igual probabilidad de formar parte de la muestra. El reclutamiento de los consumidores fue muy sencillo, simplemente había que esperar a los clientes, porque ésta encuesta está diseñada para medir los diversos factores que

interactúan en la satisfacción al cliente del restaurante McDonald's San Francisco.

Las mismas fueron realizadas sobre la base de las transacciones diarias, podría decir que en promedio semanal se realizan 5,838 de acuerdo a las transacciones efectuadas en el mes de julio del 2000, que fueron de 834.

La mayor cantidad de transacciones se efectúan después del mediodía, entre las 13h00 – 15h00, alrededor del 50% de las transacciones diarias se generan en ese lapso, de lunes a viernes estaría hablando de 4170 transacciones, de las cuales serían 2085 entre las 13h00 – 15h00 y el fin de semana alrededor de 1668.

En la tabla 4.1 se determina que las entrevistas pueden realizarse con éxito entre las horas de mayor afluencia de clientes. Con éste procedimiento se combinan las diferentes horas para realizar las encuestas y dar una probabilidad de igual selección a cada uno de los clientes que visiten el establecimiento.

A continuación dicha tabla mostrará los respectivos porcentajes; de tal manera que la muestra sea aleatoria dando un peso de acuerdo a las transacciones efectuadas:

**Tabla 4.1 Porcentaje de las transacciones semanales y su incidencia para seleccionar la muestra**

	Tc's	% Proyectado	Muestra	Número de Encuestados
Lunes a Viernes 13:00 – 15:00	2085	35.71	400*35.71	142.86
Lunes a Viernes Diferentes Horas	2085	35.71	400*35.71	142.86
Fines de Semana	1668	28.57	400*28.57	114.29
Total	5838	100	100	400

**Fuente y Elaboración: Wendy Aguayo**

Una ventaja es que no existe ningún tipo de sesgo contra los clientes que compran para llevar, ya que el porcentaje de los pedidos para llevar es del 20% sobre las ventas netas, además de que ellos también formaron parte de la muestra.

Las entrevistas se realizaron en diferentes momentos del día; en todo momento los consumidores estuvieron dispuestos a colaborar. En conjunto se efectuaron 400 entrevistas en el transcurso de varias semanas.

### **Técnica de recolección de los datos**

Las técnicas de inferencias estadísticas toman una muestra aleatoria de la que se determinan las preferencias de los clientes, así como, la importancia de atributos relevantes del servicio y su impacto relativo sobre satisfacción y calidad percibida.

Para éste caso la encuesta diseñada presenta las siguientes características:



Descriptiva y mixta:	Por la variedad de asuntos que aborda
Con preguntas de opinión:	Según el contenido
Abiertas, Cerradas y Mixtas:	Según la forma de las preguntas
Por muestreo:	Por el No. de personas encuestadas

Como consecuencia de ello se podrá proporcionar al consumidor la mejor solución, llegando sin dificultad a satisfacer las necesidades de sus compradores; es decir, que los rendimientos percibidos por el consumidor sean mayores que las expectativas. El reto está en conseguir información significativa sobre lo que realmente satisface al cliente y le hace regresar.

Es necesario realzar los objetivos que se persigue con el cuestionario, cómo presentarse al entrevistado, sin influir en sus respuestas y opiniones. Los instrumentos de recolección y medición deben ser confiables, cumpliendo con dos características esenciales como son la exactitud y uniformidad; ya que las consecuencias de las entrevistas falseadas o fantasmas son desastrosas.

Existen cuatro principios básicos de la información que se deben tener en cuenta para la evaluación de los cuestionarios, como son: relevante, oportuna, eficiente y exacta.

Por lo que es preferible utilizar algún programa estadístico para el análisis de los datos, en éste caso utilicé el programa **SPSS**, el mismo que ofrece una completa gama de productos para el análisis, presentación y distribución de datos, además de asegurar la precisión de los datos mediante la validación de los mismos.

### **Técnica de edición, codificación y procesamiento de los datos**

En ésta etapa se editaron las entrevistas que habían sido completadas para asegurarse de que fueran exactas, consistentes y completas; realizadas de acuerdo a las instrucciones. Hubo casos en los que faltaban datos, se hicieron aproximaciones acerca de cuáles habían sido las respuestas , con base en la otra información del cuestionario.

Luego se codificaron las preguntas de respuesta abierta para que los datos pudieran ser pasados al programa SPSS, el cual procesaba los datos de la encuesta.

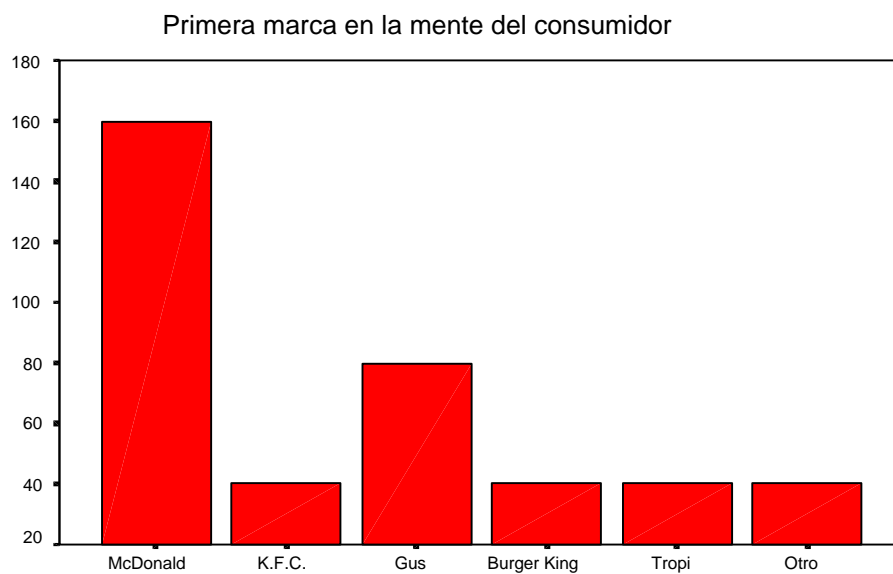
#### 4.4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

##### Evaluación de las características del servicio

El primer paso es obtener una descripción de la muestra en términos de preferencias, motivaciones y gustos por la marca, sobre la base de estadísticas descriptivas, en la respuesta dada a cada uno de los elementos del cuestionario. Resultados de la encuesta que realicé:

##### 1. Nivel de recordación

**Figura 4.1: Primera marca en la mente del consumidor**



**Fuente y Elaboración: Wendy Aguayo**

En esta pregunta podemos identificar el hecho de que McDonald's ocupa el primer lugar de recordación en la mente de los consumidores con un porcentaje del 40%, que es sumamente alto, siendo ésta una de las fortalezas que debería explotar en su publicidad.

## 2. Motivos para ir a comer en negocios de comidas rápidas

**Figura 4.2: Motivos para comer en negocios de comidas rápidas**



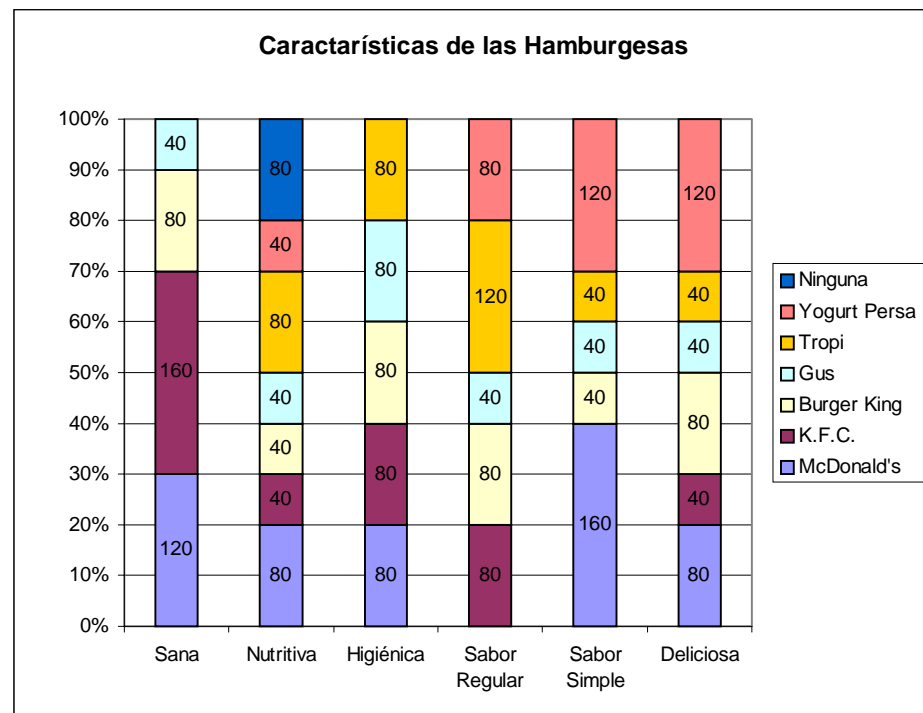
**Fuente y Elaboración: Wendy Aguayo**

Con estas alternativas o motivos más importantes como lo describen los clientes que son: en primer lugar como sitio de reunión 50%, 20%

no perder tiempo en ir a casa, 10% convivencia familiar, 10% consumir lo que le gusta, en un 10% hacer amigos; se podrían realizar promociones y programas de marketing local, con el fin de que los clientes que planifican sus reuniones tengan un incentivo a incrementar su número de frecuencia de visitas.

### 3. Características de las hamburguesas por establecimiento

**Figura 4.3: Características de las hamburguesas por establecimiento**



**Fuente y Elaboración: Wendy Aguayo**

En nuestro país, la gente tiene la percepción de que los alimentos que contienen pollo son más saludables, lo que se comprueba por el porcentaje que ha obtenido K.F.C. en marca de hamburguesa sana que es del 40%, mientras que para McDonald's San Francisco es del 30%.

Para la opción de hamburguesa nutritiva, existe un dato muy importante que es que alrededor del 20% de los encuestados opinaron que ninguna les parecía nutritiva con igual porcentaje McDonald's y Tropi Burger, es decir, 20% también.

Con respecto a la preparación higiénica de las hamburguesas, los encuestados enunciaron todos los lugares de comidas rápidas, 20%. En el caso de hamburguesas con sabor regular, McDonald's no ha sido tomada en cuenta, y es Tropi Burger la que ocupa un primer lugar con un 30 %.

McDonald's ocupa el primer lugar con un 40 %, en la marca de hamburguesa con sabor simple, mientras que K.F.C. no fue tomada en cuenta en esta categoría.

La marca de hamburguesa deliciosa es Yogurt Persa, obteniendo un porcentaje del 30%, seguida de McDonald's y Burger King con un 20%

#### 4. Lugar de reunión para pasar un rato agradable

**Figura # 4.4: Lugar de reunión para pasar un rato agradable**

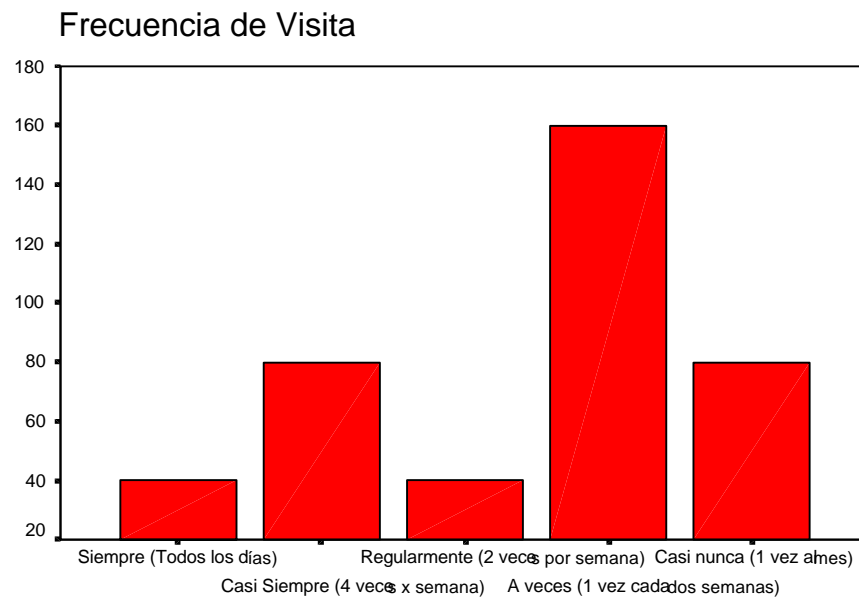


**Fuente y Elaboración: Wendy Aguayo**

McDonald's y Tropi Burger son los lugares de preferencia para pasar un rato agradable, con igual porcentaje 30 %.

## 5. Frecuencia de visita McDonald's San Francisco

**Figura # 4.5: Frecuencia de Visita a McDonald's San Francisco**



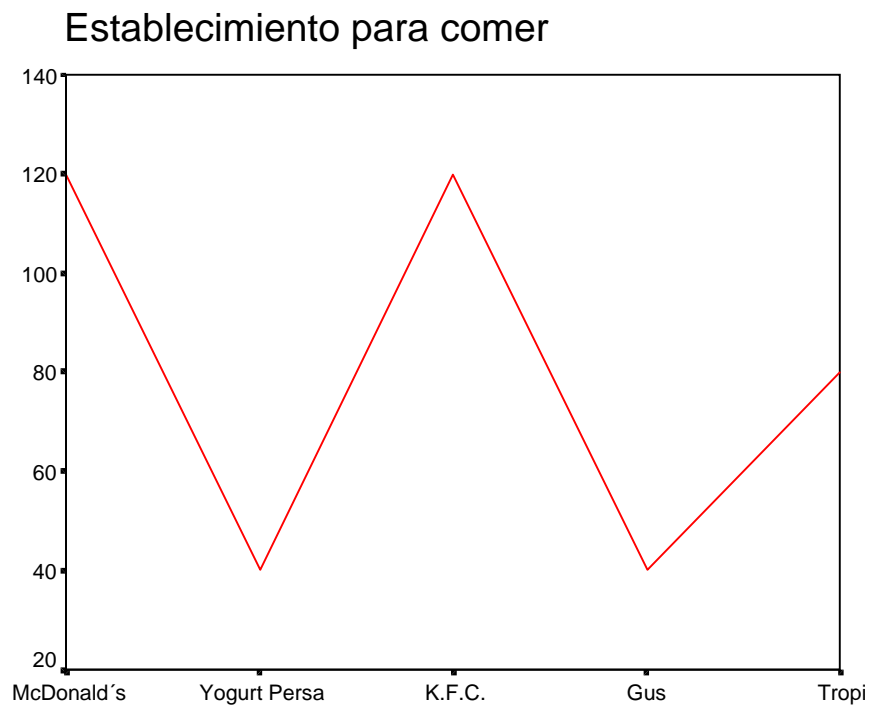
**Fuente y Elaboración: Wendy Aguayo**

Alrededor del 40 % de los encuestados visitan McDonald's una vez cada dos semanas, 20% una vez al mes, 20% cuatro veces por semana, 10% dos veces por semana y 10% siempre



## 6. Establecimiento para comer si no tiene tiempo.

**Figura # 4.6: Establecimiento para comer si no tiene tiempo**

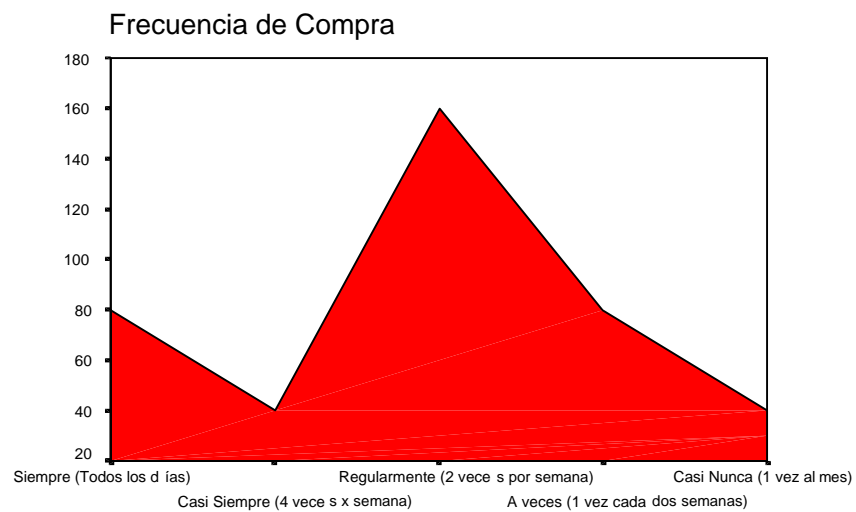


**Fuente y Elaboración: Wendy Aguayo**

Si no tiene tiempo para comer, los encuestados opinan que prefieren acudir a K.F.C. y McDonald's en un 30 %, mientras que un 40% opinó otros lugares.

7. Frecuencia de compra de las hamburguesas de McDonald's San Francisco y presentación

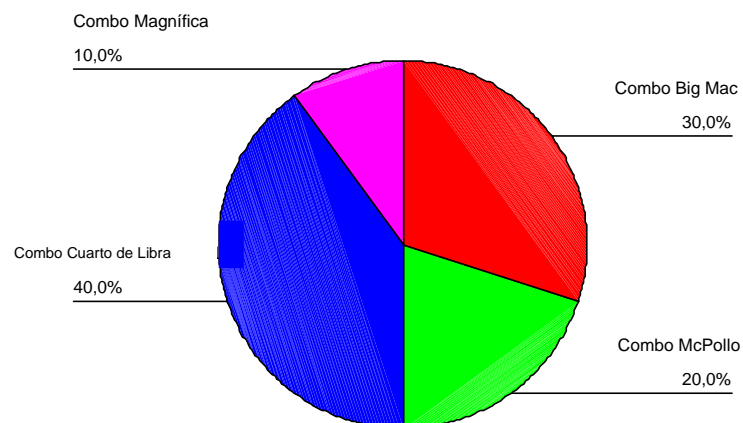
**Figura # 4.7: Frecuencia de Compra de Hamburguesas en McDonald's San Francisco**



**Fuente y Elaboración: Wendy Aguayo**

**Figura # 4.8: Preferencia en los Combos**

Preferencia en los Combos

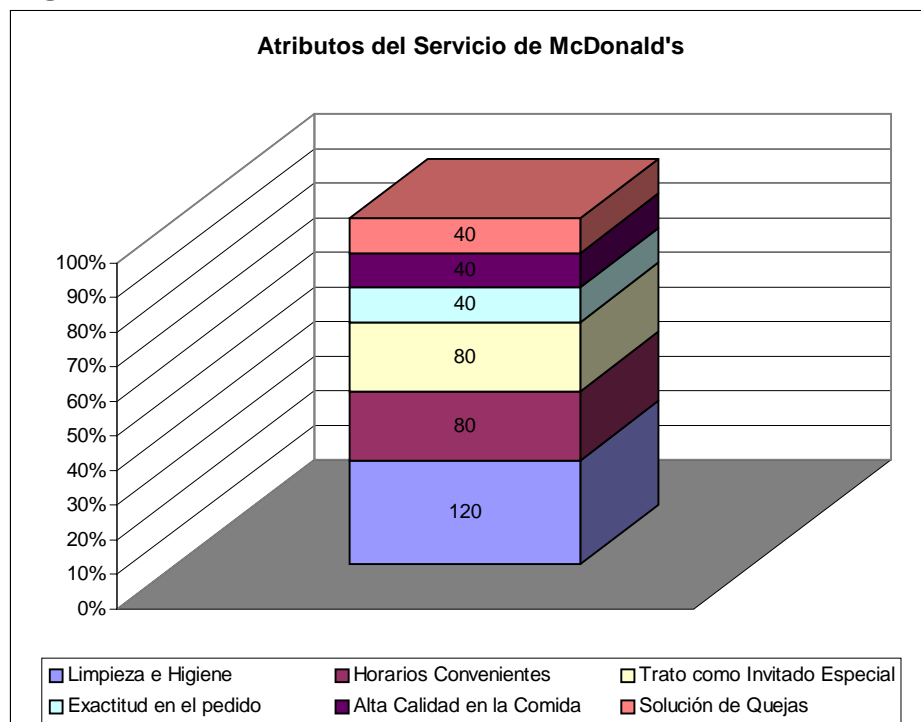


**Fuente y Elaboración: Wendy Aguayo**

Noto que la frecuencia de compra es diferente que la frecuencia de visita a McDonald's, considerando que alrededor del 40 % de los encuestados compra las hamburguesas de McDonald's con una frecuencia de dos veces por semana y su preferencia por los combos es del Cuarto de Libra, también con el 40 %.

## 8. Importancia de las características del servicio en McDonald's San Francisco

**Figura # 4.9: Atributos del Servicio de McD SFO**



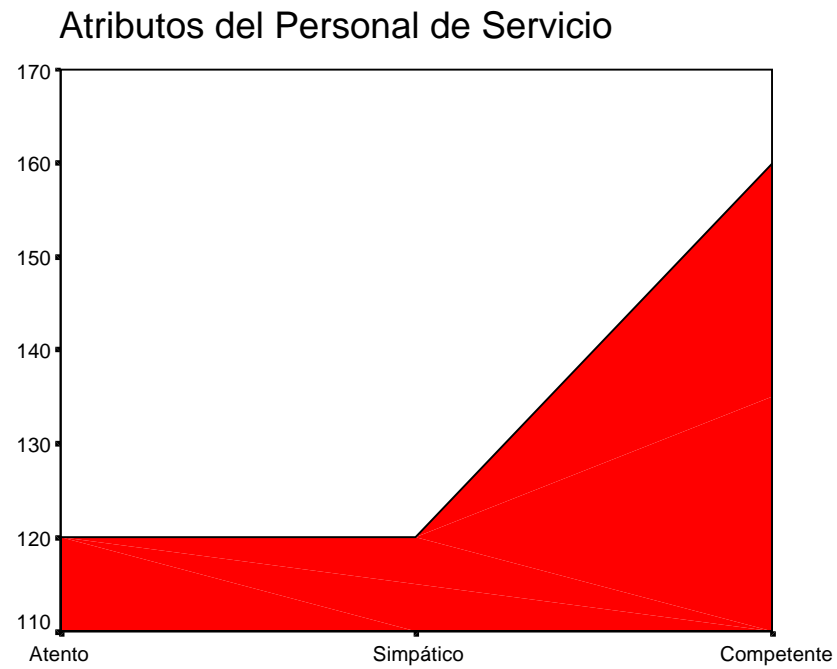
**Fuente y Elaboración: Wendy Aguayo**

Los clientes encuestados de McDonald's San Francisco, dieron el siguiente orden de importancia a los atributos en el servicio:

- 1) Limpieza e Higiene
- 2) Horarios Convenientes
- 3) Exactitud en el Pedido
- 4) Tranquilidad en un ambiente agradable
- 5) Trato Amable
- 6) Alta calidad en la Comida
- 7) Trato como Invitado Especial
- 8) Solución de Quejas Rápida y Eficaz
- 9) Rápidos y ágiles
- 10) Precios

## 9. Atributos del personal de servicio

**Figura # 4.10: Atributos que mejor caracterizan al Personal del Servicio de McDonald's San Francisco**

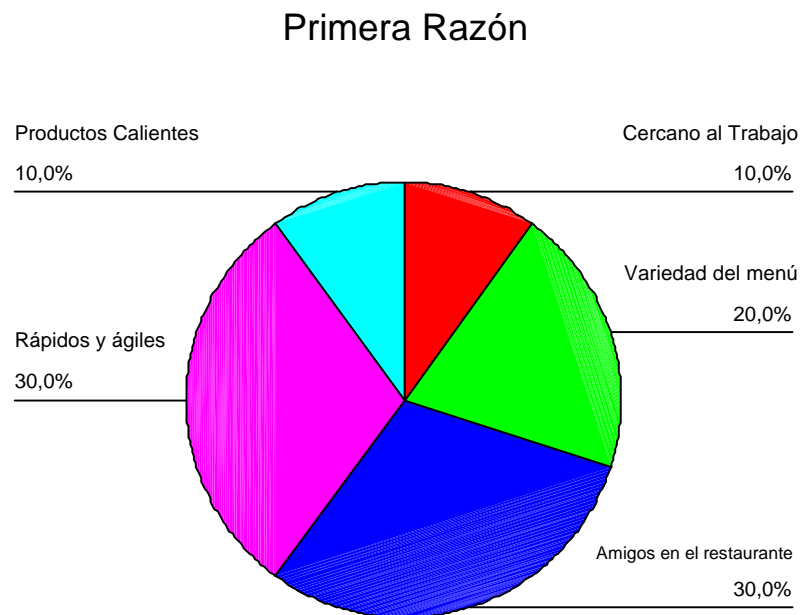


**Fuente y Elaboración: Wendy Aguayo**

Los atributos que mejor caracterizan al personal de McDonald's San Francisco son: \*Competencia en un 40 % y en un 30 % la simpatía y atención.

10. Menciones tres razones para acudir a McDonald's Sfco.

**Figura # 4.11: Razones para acudir a McDonald's San Francisco**

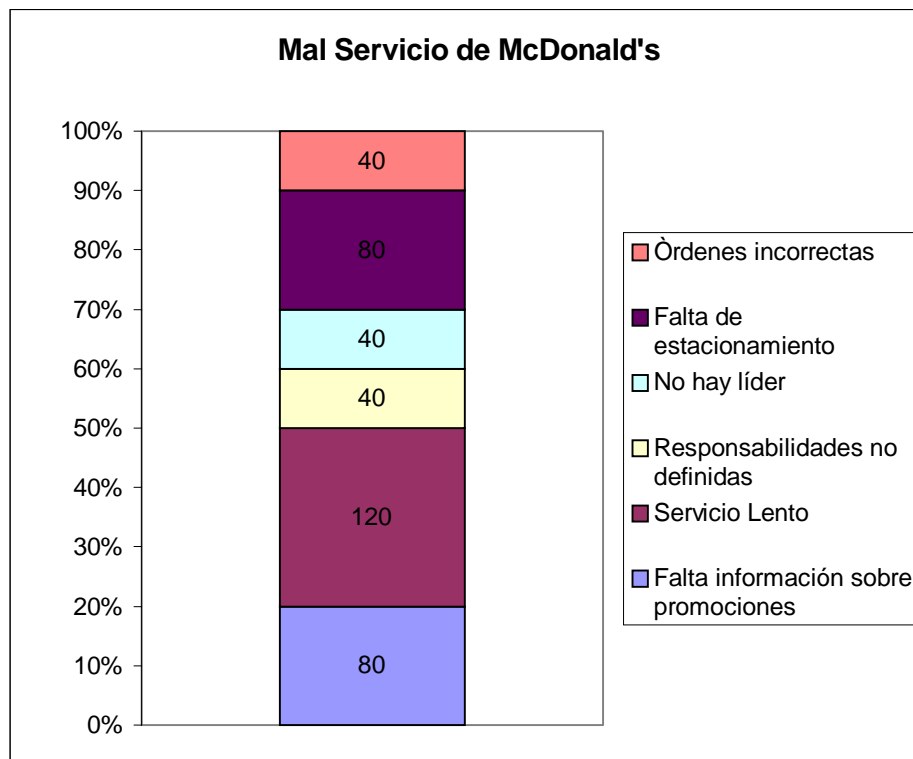


**Fuente y Elaboración: Wendy Aguayo**

Las principales razones para acudir a McDonald's San Francisco según los encuestados, es en primer lugar, variedad del menú 40%, los amigos en el restaurante 30% en segundo lugar; mientras que en el tercer lugar mencionan rápidos y ágiles para despechar.

11. Razones por las que no está satisfecho con el servicio de McDonald's San Francisco

**Figura # 4.12: Razones por la que no está satisfecho con el Servicio de McDonald's San Francisco**



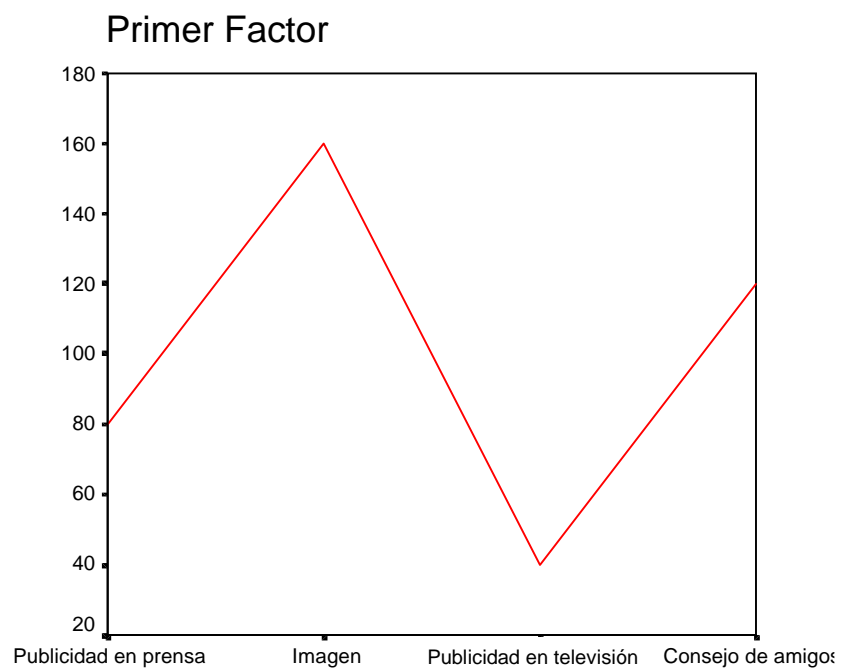
**Fuente y Elaboración: Wendy Aguayo**

Los datos que dieron los encuestados reflejan que McDonald's San Francisco tiene una oportunidad en los tiempos del servicio, ya que ellos opinan en un 30% que es lento entre la llegada a la fila y el mostrador, 20% información sobre promociones, 20% falta de estacionamiento, 10% responsabilidades no definidas, 10% no hay líder, 10% órdenes incorrectas.

El primer lugar lo ocupa su gran área de oportunidad que es la lentitud en el servicio.

## 12. Factores que influyen al momento de acudir a McDonald's San Francisco

**Figura # 4.13: Factor que influye para acudir a McDonald's San Francisco**



**Fuente y Elaboración: Wendy Aguayo**

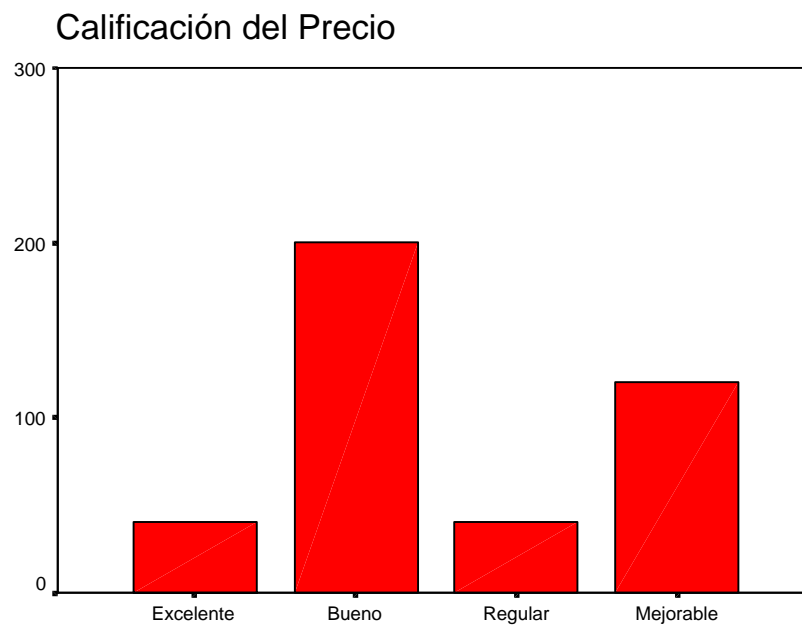
Dentro de los factores que influyen para acudir a McDonald's San Francisco, el 40 % de los encuestados opinaron que la imagen del restaurante era el principal factor, ocupando un segundo plano, la



publicidad en prensa con un 20 % y en tercer plano el consejo de amigos con un 30 % y la publicidad en televisión un 10%.

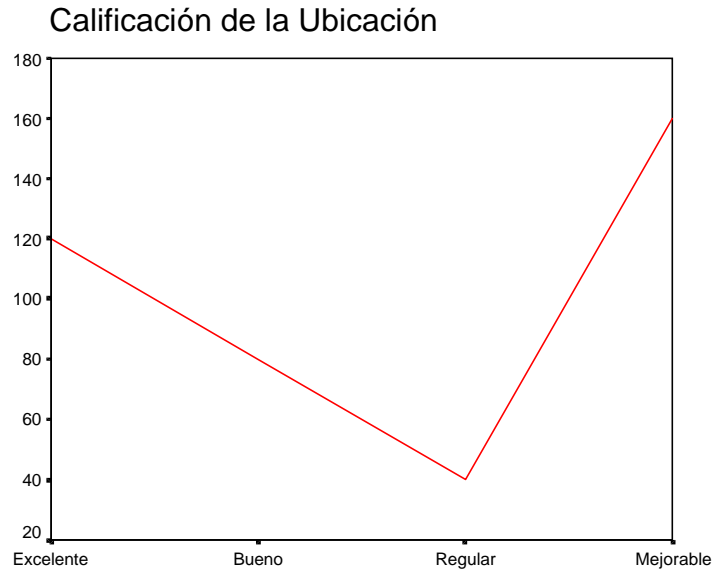
**13. Calificación del Precio, Ubicación, Servicio, Ambiente, Instalaciones, Calidad de los productos**

**Figura # 4.14: Calificación del Precio en McDonald's Sfco**



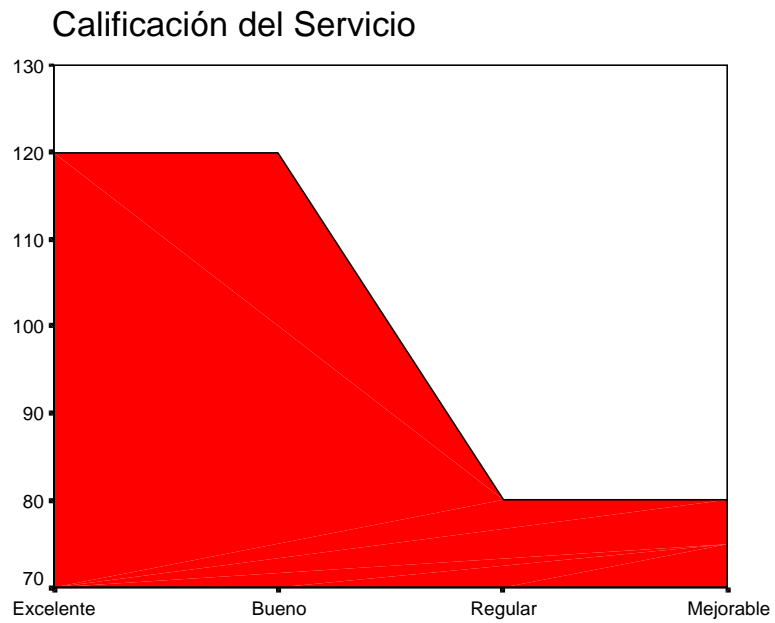
**Fuente y Elaboración: Wendy Aguayo**

**Figura # 4.15: Calificación de la Ubicación de McD SFO**



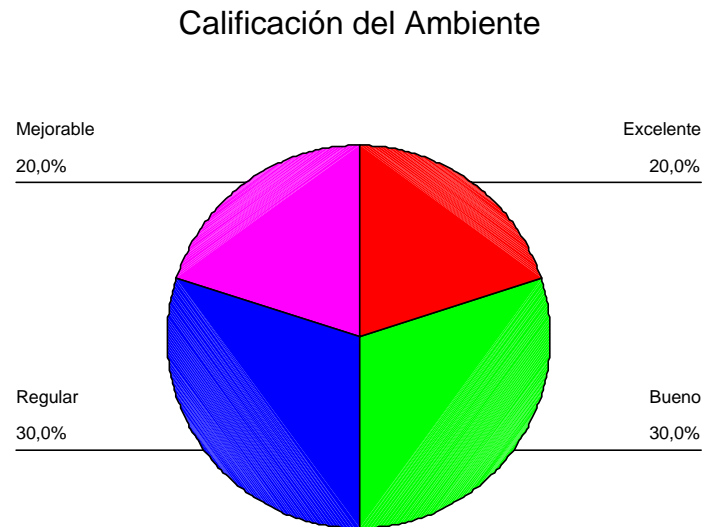
**Fuente y Elaboración: Wendy Aguayo**

**Figura # 4.16: Calificación del Servicio en McD SFO**



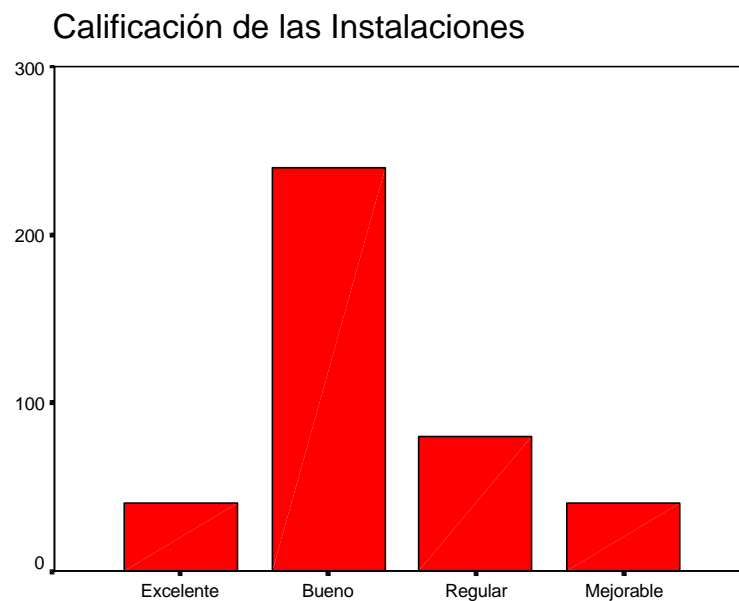
**Fuente y Elaboración: Wendy Aguayo**

**Figura # 4.17: Calificación del Ambiente en McDonald's Sfco**

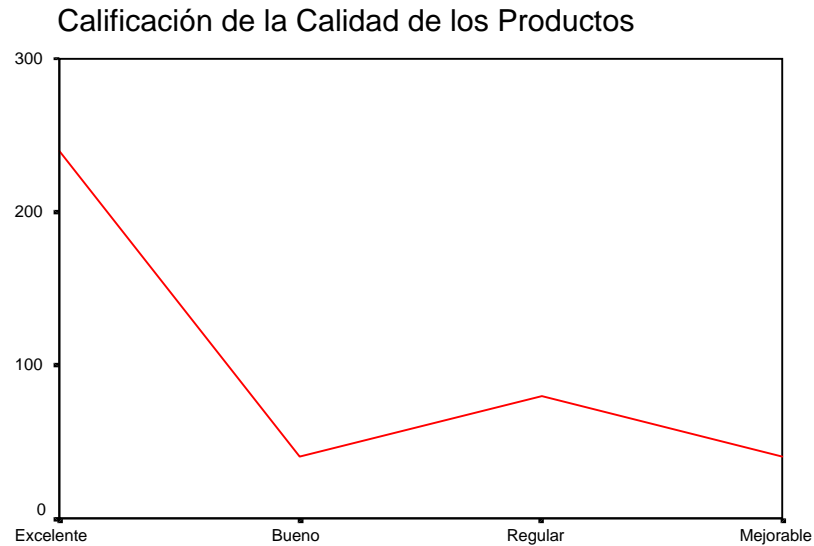


**Fuente y Elaboración: Wendy Aguayo**

**Figura # 4.18: Calificación de las Instalaciones en McD Sfco**



**Fuente y Elaboración: Wendy Aguayo**

**Figura # 4.19: Calificación de la Calidad de los Productos en McD**

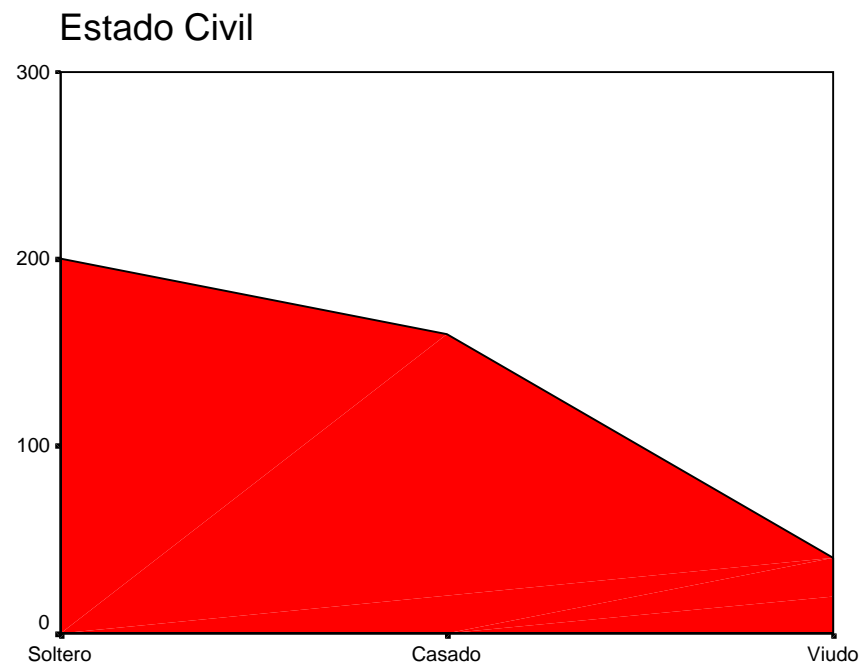
**Fuente y Elaboración: Wendy Aguayo**

En cuanto a la opinión sobre los siguientes factores:

a) Precio, lo consideraron Bueno, un 50 %, b) Ubicación, Mejorable, un 40 %, c) Servicio, Excelente y Bueno, un 30 % cada uno, d) Ambiente, Bueno y Regular, el 30% para cada opción, e) Instalaciones, Bueno, un 60 % y f) Calidad de productos, Bueno, el 60 % de los encuestados.

#### 14. Estado civil

**Figura # 4.20: Estado Civil de los Clientes Encuestados en McDonald's San Francisco**

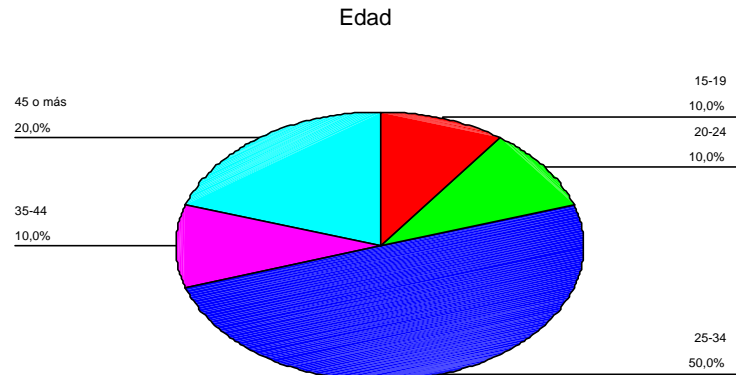


**Fuente y Elaboración: Wendy Aguayo**

La mayoría de los clientes encuestados son Solteros, alrededor del 50 %.

### 15. Edad:

**Figura # 4.21: Edades de Clientes Encuestados en McD SFO**

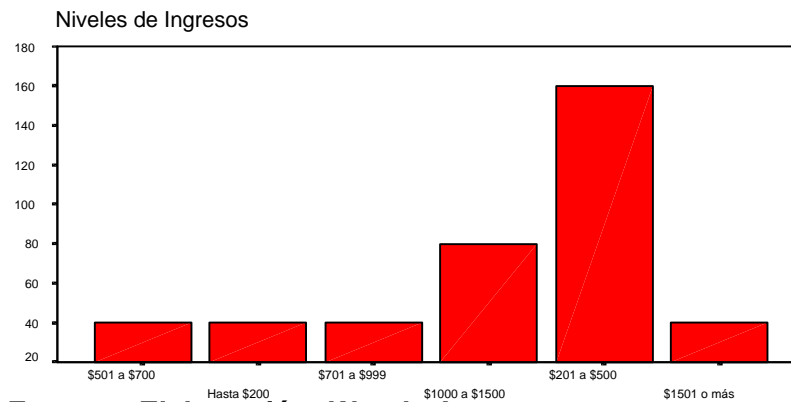


**Fuente y Elaboración: Wendy Aguayo**

Esta pregunta reafirma la anterior, ya que las edades promedio de los encuestados oscilan entre 25 – 34 años, el 50 %.

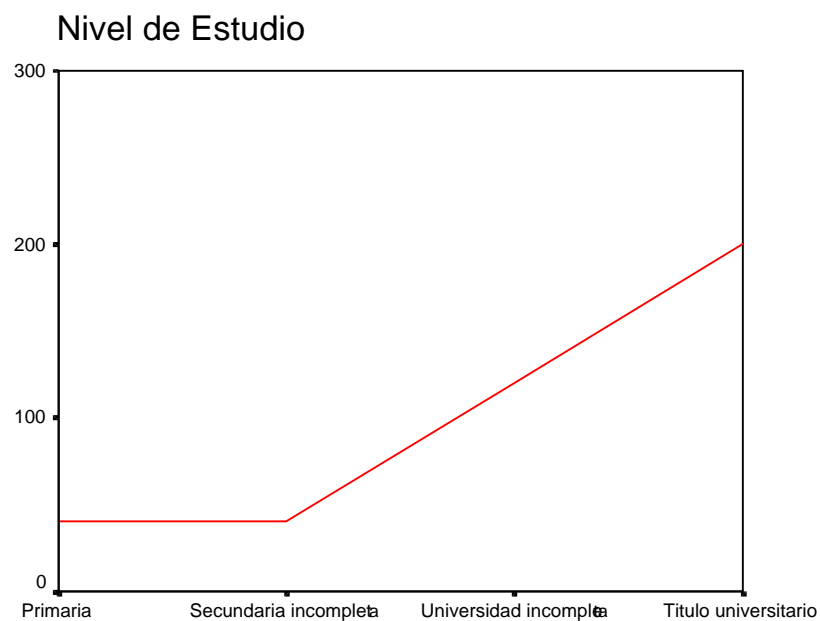
### 16. Nivel de ingresos:

**Figura # 4.22: Niveles de Ingresos de los Clientes Encuestados**



**Fuente y Elaboración: Wendy Aguayo**

Los niveles de ingresos de la parte más representativa de los clientes encuestados están alrededor de US\$201 – US\$500 que son el 40%.

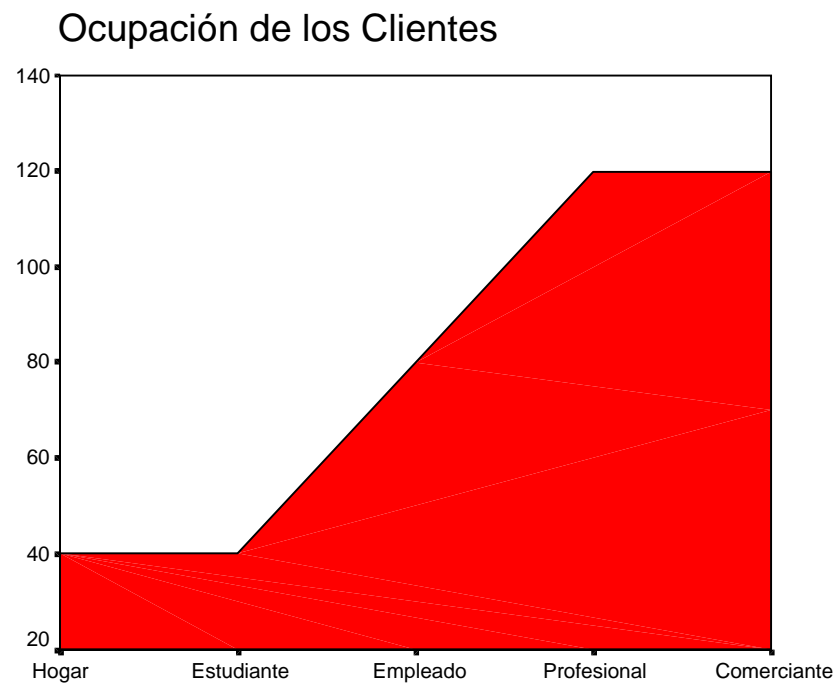
**17. Nivel de estudios:****Figura # 4.23: Nivel de Estudio de los Clientes Encuestados**

**Fuente y Elaboración: Wendy Aguayo**

La mitad de los clientes encuestados, tienen un título universitario, esto es muy importante, quiere decir que los clientes son personas con otro nivel cultural.

## 18. Ocupación

**Figura # 4.24: Ocupación de los Clientes Encuestados en McDonald's San Francisco**



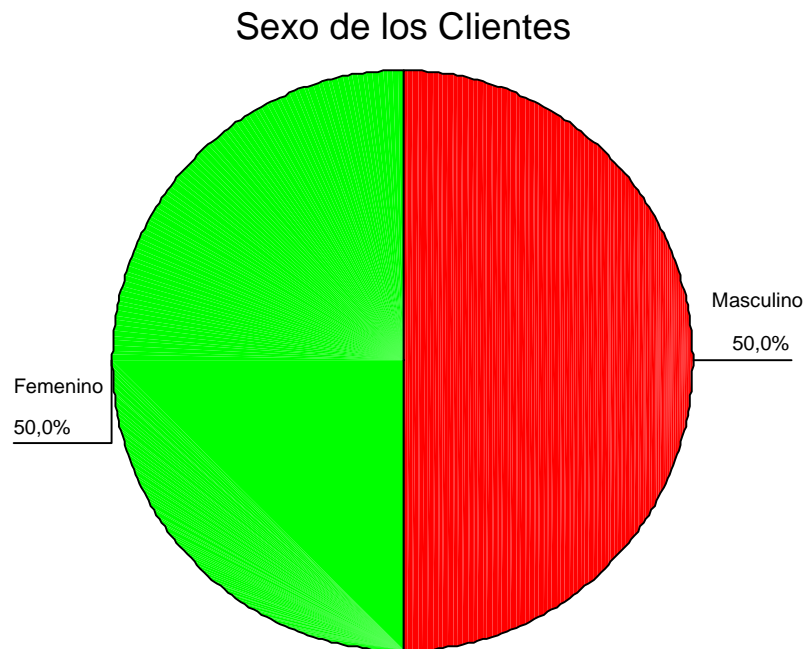
**Fuente y Elaboración: Wendy Aguayo**

El 30 % de los encuestados es profesional y también el 30 % de ellos es comerciante.



## 19. Sexo

**Figura # 4.25: Sexo de los Clientes Encuestados en McD SFO**



**Fuente y Elaboración: Wendy Aguayo**

Los encuestados fueron 50 % hombres y 50 % mujeres.

### 4.5 Diagrama de causa - efecto

El resultado de un proceso puede atribuirse a una multitud de factores, y es posible encontrar la relación causa-efecto observándola sistemáticamente.

Es difícil solucionar problemas complicados sin tener en cuenta su estructura, la cual consta en una cadena de causas y efectos, y el método para expresar esto en forma sencilla y fácil es un diagrama de causa-efecto.

A este diagrama se lo conoce como diagrama de “espina de pescado” por su forma, o diagrama de Ishikawa, la persona que le dio origen en 1953 y mostró su utilidad, llegando después a usarse ampliamente en muchas empresas de Japón.

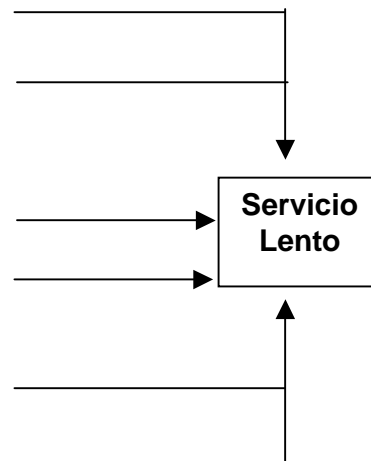
Los diagramas de causa-efecto se usan en sesiones de tempestad de ideas a fin de examinar los factores que pueden influir en determinada situación, condición o evento deseable o indeseable producido por un sistema de causas que corresponden a los factores del proceso. Las causas menores se deben alrededor de estas cuatro categorías básicas.

## El servicio lento en McDonald's San Francisco

### ▪ RESPECTO AL PRODUCTO

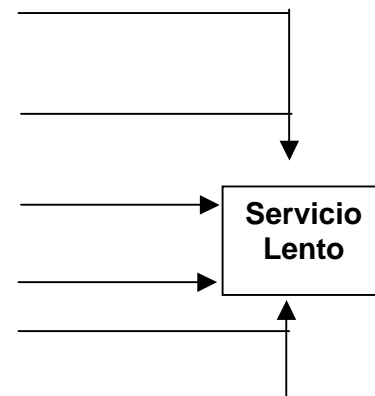
#### FALTA DE CAMBIO

- ❖ Falta de preparación del Gerente de Turno.
- ❖ Los niveles de cambio que el Banco trae no son suficientes para la operación.
- ❖ El Gerente no verificó si había suficiente cambio.
- ❖ Cajero no influye para proteger / obtener las monedas fraccionarias.
- ❖ Distribución incorrecta del cambio por caja.
- ❖ No hay distribución del cambio que trae el Banco



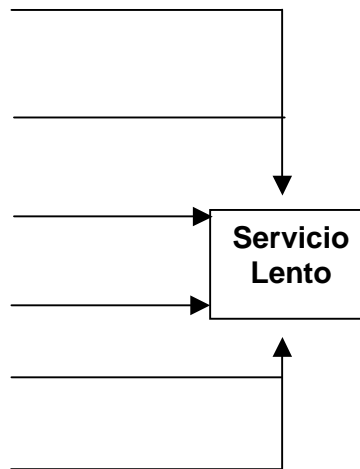
#### FALTA DE NIVELES DE PRODUCTOS FRITOS

- ❖ No hay suficiente cantidad de producto crudo para producir.
- ❖ No han establecido niveles para freír productos.
- ❖ El Empleado desconoce los procedimientos del puesto de productos fritos.
- ❖ Freidoras con problemas.
- ❖ No hay persona encargada del área de productos fritos.
- ❖ Clientes esperan por nuggets



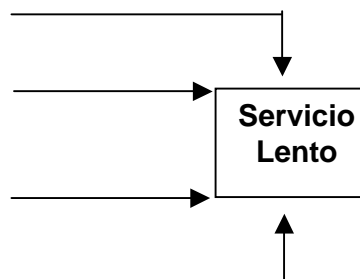
### FALTA O EXCESO BEBIDAS

- ❖ No hay alguien designado para mantener niveles de bebidas.
- ❖ No han establecido niveles de preparación de bebidas.
- ❖ El empleado no sabe operar la maquinaria correctamente.
- ❖ Equipo y producto con problemas.
- ❖ El encargado de bebidas hace más de las necesarias.
- ❖ No hay suficiente producto para la operación.



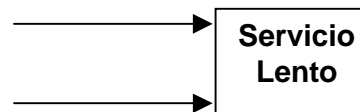
### FALTA DE PRODUCTOS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

- ❖ Productor preocupado por los desperdicios.
- ❖ Uso de las tablas de niveles de productos paso a paso.
- ❖ Productor confía en su experiencia.
- ❖ No se establecen niveles de producción para cada área.



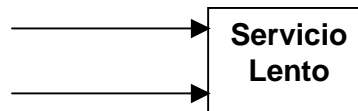
### FALTA DE NIVELES APROVICIONAMIENTO

- ❖ La Gerencia no pronostica las ventas.
- ❖ No se previenen casos en los cuales se superen las ventas normales.



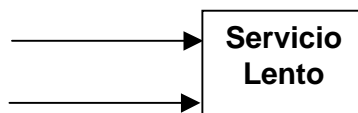
### FALTA DE MUÑECOS

- ❖ En su recorrido no observa la posesión de muñecos en cada cajero
- ❖ La Gerencia establece los niveles de acuerdo a la demanda.



### FALTA DE MEZCLA DE HELADOS

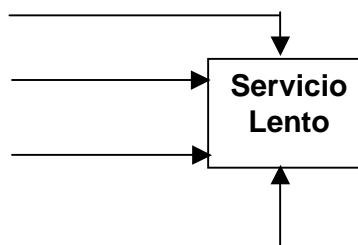
- ❖ No hay abastecimiento de mezcla, conos, vasos, cucharas.
- ❖ El empleado no es hábil haciendo helados.



### ▪ RESPECTO A LA GENTE

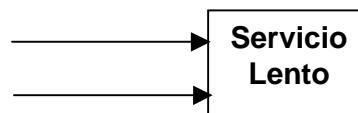
#### MAL POSICIONAMIENTO DE EMPLEADOS

- ❖ Trabajador sin interés por su área de trabajo.
- ❖ Balance incorrecto de empleados por área.
- ❖ Los niveles de empleados no son suficientes para la operación.
- ❖ El Gerente no es competente para manejar un área.



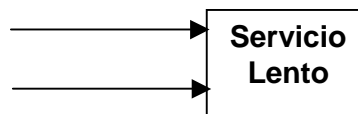
#### MAL POSICIONAMIENTO DE LOS GERENTES

- ❖ El Gerente no asegura la mejor experiencia en su área.
- ❖ El Gerente no está en el mostrador durante las horas pico.

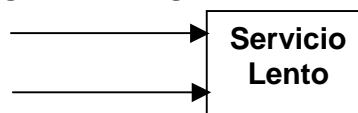


**NO HAY TOMADOR DE ORDENES**

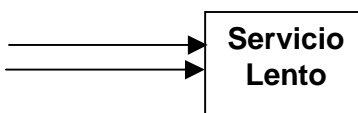
- ❖ El cliente no tiene su orden tomada.
- ❖ La anfitriona no está en el mostrador tomando órdenes.

**EL CAJERO NO SABE LOS PRECIOS DEL MENU**

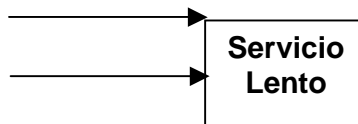
- ❖ No puede responder dudas sobre precios.
- ❖ Desconoce promociones, ofertas y ventajas.

**CREW DIGITA MAL LA ORDEN**

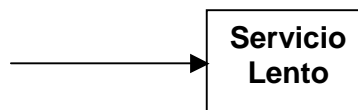
- ❖ Las teclas están desprogramadas.
- ❖ El monitor está opaco.

**EL CAJERO Y EL SOPORTE SE DISTRAEN**

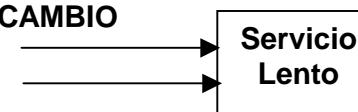
- ❖ El soporte debe ser tan ágil como sea necesario.
- ❖ El cajero debe apoyar a reunir el pedido, no sólo a registrar.

**EL CAJERO DESPUÉS DE ATENDER AL CLIENTE NO REALIZA TAREA ALGUNA**

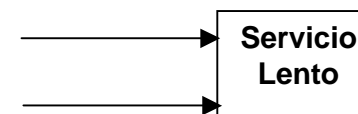
- ❖ No se le ha delegado otras responsabilidades al cajero.

**EL EMPLEADO TARDA EN DAR EL CAMBIO**

- ❖ Caja desordenada.
- ❖ No hay suficiente cambio.

**EL SOPORTE ESTA LIMPIANDO MIENTRAS ATIENDE AL CLIENTE**

- ❖ El cliente espera para ser atendido.
- ❖ El soporte sigue limpiando.



**EL EMPLEADO TIENE DIFICULTAD PARA SACAR PORTAVASOS Y FUNDAS**

- ❖ Exceso de portavasos y fundas.

Servicio Lento

**EL CLIENTE NO LLEVA EL DINERO A LA MANO**

- ❖ El tomador de órdenes debe totalizar la cuenta.

Servicio Lento

**CAMBIO DE TURNO EN LOS CAJEROS**

- ❖ El cliente tiene que esperar a que se realice el cambio para hacer su orden.

Servicio Lento

**UN GRUPO GRANDE ACUDE AL RESTAURANTE**

- ❖ Los clientes esperan.
- ❖ El Gerente los ubica y los atiende.

Servicio Lento

**EL CAJERO PIERDE TIEMPO AL COLOCAR LA CUCHARA AL HELADO**

- ❖ El soporte cuando hace helados no pone la cuchara.

Servicio Lento

**CLIENTES AGRUPADOS EN UNA SOLA CAJA**

- ❖ Toda la familia quiere estar junta para ordenar.

Servicio Lento

**CREW NO ES RÁPIDO**

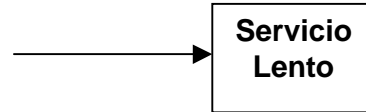
- ❖ Encuentra muchas barreras a su paso.

Servicio Lento

▪ **RESPECTO A LA MAQUINARIA Y EQUIPOS**

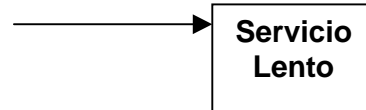
**EQUIPO DESCOMPUESTO**

- ❖ Falta de mantenimiento, limpieza y conservación.



**USO INCORRECTO DEL EQUIPO**

- ❖ No hay equipos funcionando de acuerdo a las ventas.



**4.6 Especificación del servicio de McDonald's San Francisco**

Una vez que el cliente llega a McDonald's, es responsabilidad de cada uno hacer que la visita de cada cliente sea una experiencia placentera. Los clientes visitan McDonald's porque saben y esperan que serán servidos de una manera rápida y eficiente. El servicio es uno de los aspectos más importantes del negocio.

El encargado del mostrador determina la rapidez de servicio que se le proporciona al cliente, también determina la calidad del servicio porque se encuentra en contacto directo con los clientes. Por esa razón se selecciona con mucho cuidado a las personas que están encargadas del mostrador. El mostrador es un puesto que requiere de entrenamiento y personas especiales con cualidades especiales que se requieren para tan importante posición. El encargado del



mostrador es un miembro clave en el equipo de McDonald's, porque la impresión que cause a los clientes en el puesto del mostrador debe ser una impresión positiva.

Esto significa que hay que cuidar cada detalle, desde su apariencia y actitud, hasta la rapidez con que se mueve desde yendo del bin al puesto de papas fritas. Una sonrisa es tan importante para hacer que el cliente regrese así como la mejor comida del mundo. Esa primera impresión y el servicio son importantes.

Si McDonald's falla en servir a los clientes de manera rápida y amable, corre el riesgo de perderlos. Una vez que se ha establecido una reputación de servicio lento y poco amable, es muy difícil de cambiarla.

La percepción del cliente lo es todo, una misma situación puede ser interpretada de manera distinta; para no interpretar la percepción del cliente la persona que le atiende debe preguntarse: ¿Qué compra el cliente en nuestro negocio?, No compra un emparedado de carne

molida, compra una hamburguesa deliciosa y nutritiva. No interprete la percepción del cliente. Suponer algo sobre los clientes basándose en imágenes estereotipadas es una práctica peligrosa que puede ofender y generar gran malestar.

### **La percepción de la espera**

- La gente dispone de menos tiempo
- El servicio 24 horas es más común
- Los clientes sobredimensionan la espera
- El tiempo desocupado se siente más que el ocupado
- La ansiedad hace que la espera parezca más larga
- Esperas explicadas son más cortas que las no explicadas
- Mientras más valorado el servicio, la gente espera más

El cliente es el factor más importante del negocio, y el trabajo de cada uno es brindarle el mejor servicio posible y asegurar que él o ella regresen en el futuro. Nosotros no le estamos haciendo al cliente ningún favor al servirlos, son ellos los que nos hacen un favor al venir a McDonald's en lugar de visitar a alguno de nuestros

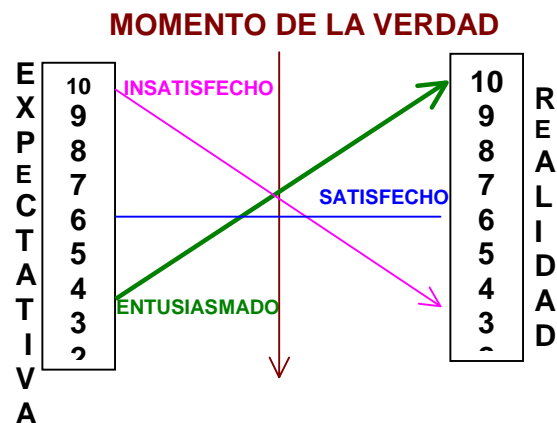
competidores. Son los clientes quienes pagan nuestros salarios, determinan el número de horas que trabajamos y mucho más.

Es menester aceptar que cada uno controla el momento de la verdad, que no es otra cosa que el episodio en el que el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad del servicio.

McDonald's San Francisco no solo vende productos, vende beneficios que satisfacen una necesidad del cliente:

- ◆ Buena alimentación
- ◆ Sana
- ◆ Nutritiva
- ◆ Higiénicamente preparada
- ◆ Tranquilidad en un ambiente agradable
- ◆ Trato amable

**Figura 4.26: “EL MOMENTO DE LA VERDAD Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE”**



**Fuente y Elaboración: Wendy Aguayo R.**

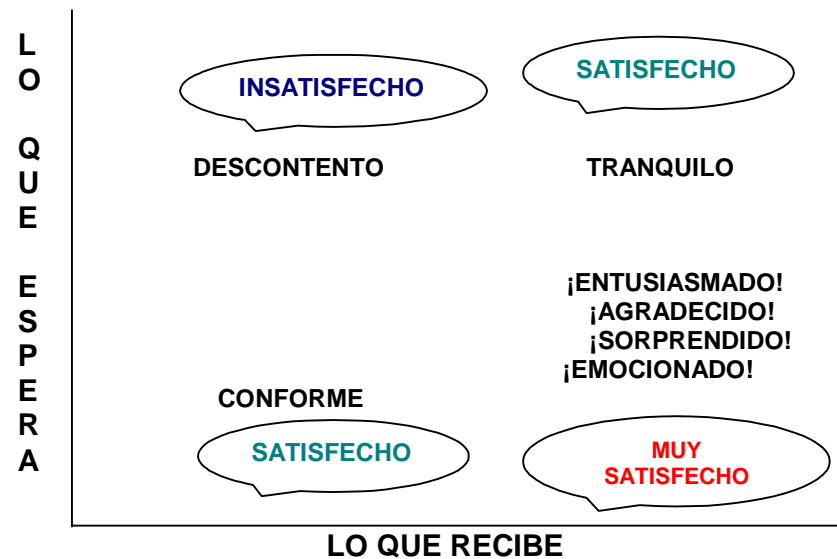
No existe manera de resolver lo que espera el cliente pero se puede realizar el mejor esfuerzo para lograr un buen nivel de entusiasmo. A medida que aumenta la experiencia del cliente aumenta su nivel de expectativa. Hagamos del servicio al cliente nuestra ventaja diferenciadora para competir.

**¿Cómo estamos atendiendo verdaderamente a los clientes?**

- Cuando un cliente ingresa a nuestras instalaciones ¿lo saludamos?
- ¿Lo hacemos sentir que es lo más importante?
- A pesar de nuestro mal genio ¿atendemos al cliente con una sonrisa?
- ¿Dejamos de realizar cualquier actividad y lo tomamos en cuenta?
- ¿Le dejamos que exprese sus necesidades?
- Cuando viene un cliente molesto ¿Lo escuchamos?
- ¿Le ayudamos a resolver el problema que tiene?
- ¿Le asesoramos correctamente?
- ¿Cumplimos con lo que le ofrecemos al cliente?
- Sabemos ¿cómo sale el cliente después de hablar con nosotros?

El cliente después de ser atendido en McDonald's San Francisco debería sentirse alegre, con ganas de volver a comprar, un cliente para toda la vida, que tiene alguien en la empresa en quien confiar.

**FIGURA 4.27: “NIVELES DE SATISFACCIÓN SOBRE LAS EXPECTATIVAS”**



**Fuente y Elaboración: Wendy Aguayo**

Si usted tiene a su cargo un servicio y lo hace mal, en ese eslabón que le corresponde en la cadena del cliente grabará un aspecto negativo que borrarán los recuerdos del buen trato. Usted no tiene una segunda oportunidad para causar una buena primera impresión. Existe una gran diferencia entre un cliente entusiasmado y uno satisfecho, y éstas son las características más trascendentes de cada actitud:

**SATISFECHO**

- CONFORME
- OBTUVO LO QUE QUERÍA
- CONTENTO
- FELIZ
- TRANQUILO

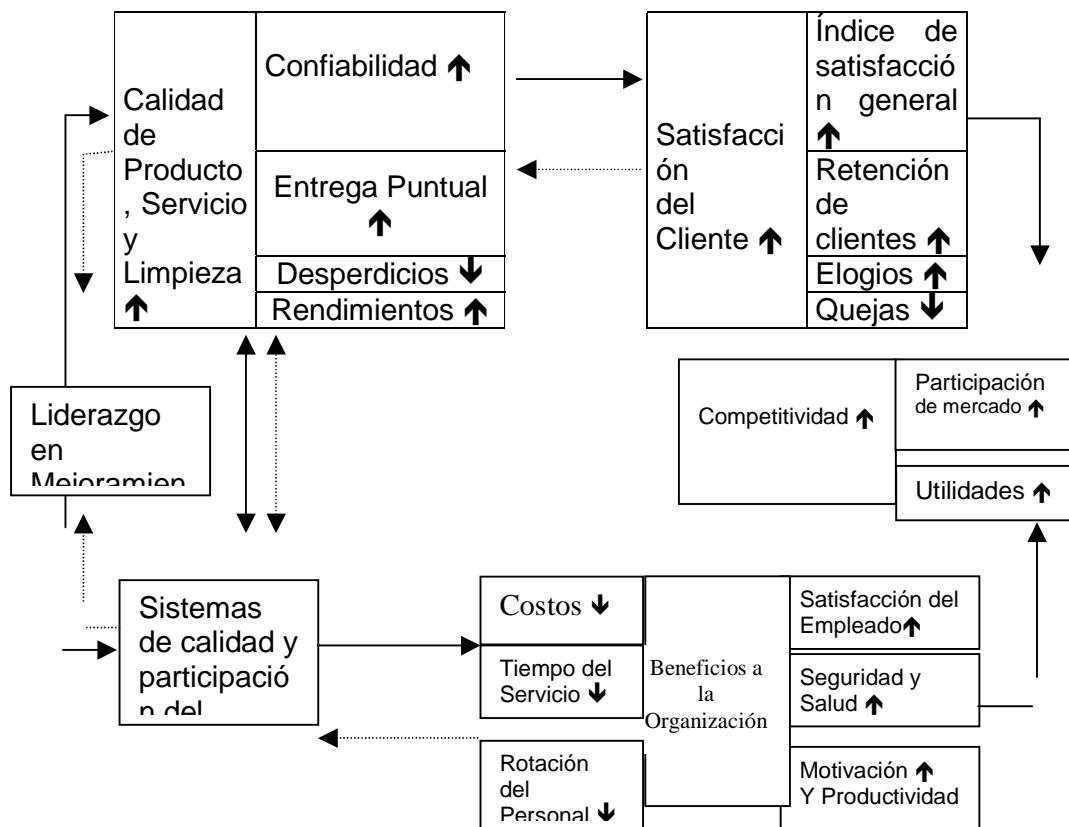
**ENTUSIASMADO**

- ALEGRE
- EMOCIONADO
- AGRADECIDO
- SORPRENDIDO
- LEAL

La clave para lograr el entusiasmo es brindar a su cliente algo más de lo que espera recibir. La gente que está preparada para asumir la responsabilidad de servicio al cliente, poseen las siguientes características:

- ✓ Identifican los factores claves
- ✓ Están convencidos de que la calidad del servicio da utilidades
- ✓ Conocen a sus clientes, sus percepciones, valores y motivaciones, miden los niveles de satisfacción alcanzados, se preocupan de la percepción del cliente e investigan sus gustos.
- ✓ Focalizan los procesos como momentos de verdad
- ✓ Las exigencias del cliente son una oportunidad para agregar valor al servicio
- ✓ Arreglan hábilmente los desaciertos
- ✓ Buscan permanentemente mejorar el servicio

**FIGURA 4.28: “Los resultados de McDonald’s y su incidencia en la satisfacción de los clientes”**



Fuente y elaboración: Wendy Aguayo R.

La primera clave hacia las ganancias en McDonald's San Francisco es Calidad, Servicio, Limpieza. ¿Por qué?. Porque es C.S.L. lo que atrae a los clientes hacia su restaurante y los anima a regresar, por eso C.S.L. es la clave de las ventas. Y las ganancias provienen de



las ventas, mientras mayores sean las ventas, mayores serán las ganancias.

**Pautas para proporcionar satisfacción del cliente**

- Recuerde que las personas más importantes en el restaurante son sus clientes
- Dé siempre la máxima prioridad a las situaciones con los clientes
- Relaciónese con clientes en el restaurante en todos los turnos
- Comprenda que los clientes no dependen de McDonald's, McDonald's depende de ellos
- Trate a los clientes con respeto
- Acepte la palabra del cliente en cualquier caso
- No piense en los clientes como interrupciones. Ellos son la razón de McDonald's
- Los clientes que se quejan necesitan tener la seguridad de que sus quejas son importantes. Otórgueles tiempo y seguridad
- Reconozca que los clientes le honran cuando comen en el restaurante
- Dé las gracias a los clientes por su visita
- Pregunte a los clientes cómo puede mejorar para que sigan visitándole

- Vea a los clientes como parte del negocio, no como gente que viene de fuera
- Busque proactivamente feedback de sus clientes
- Contribuya con tiempo y apoyo a grupos de la comunidad
- Trate a los clientes como personas con sentimientos como los de usted
- Póngase en el lugar de sus clientes: escuche lo que le dicen
- Nunca discuta ni pelee con los clientes
- No tome una actitud defensiva
- Reconozca los sentimientos de los clientes
- Atienda a las necesidades de los clientes de todas las maneras posibles
- Ofrezca apoyo a los grupos de la comunidad
- Muestre a los clientes con pequeños detalles que se interesa por ellos
- Ofrezca a los clientes cortesía y atención
- Responda enseguida a las necesidades de sus clientes
- Esté siempre disponible
- Asegúrese de que sus empleados están tan limpios y aseados como esperan sus clientes
- Establezca la norma de apariencia personal y comportamiento mediante el propio comportamiento gerencial

- El gerente debería ser un coach para los empleados en cuanto a apariencia, manera de hablar y comportamiento apropiado

#### 4.7 Diseño del servicio de calidad de McDonald's San Francisco



Fuente y Elaboración: Wendy Aguayo

#### Elementos del sistema de calidad de servicio

- ◆ **Responsabilidad de la Gerencia**      Políticas de satisfacción al cliente
- ◆ **Sistema de calidad**                      Manual de calidad de servicio  
     Plan anual de trabajo en calidad
- ◆ **Revisión del compromiso de la marca**      Proceso de evaluación de las necesidades.

- Evaluación de la experiencia del cliente
- ◆ **Control del diseño** Metodología del diseño del producto / servicio / proceso; ingeniería del valor
- ◆ **Control de datos y documentos** Información actualizada, exacta y auténtica para todos
- ◆ **Compras** Relaciones con el proveedor; administración y selección de proveedores
- ◆ **Control del proceso** Prestación de servicios de comidas rápidas; procesamiento de quejas y trabajo en equipo
- ◆ **Inspección y pruebas** Verificación del proceso de trabajo; inspecciones obligatorias
- ◆ **Control del equipo de inspección, medición y prueba** Calibrar los instrumentos de medición y las técnicas estadísticas; verificar la hoja de vida del personal de servicio

- ◆ **Estado de la inspección y de las pruebas** Identificar con claridad el trabajo y la información o trabajo no aceptable
- ◆ **Control del servicio no conforme** Evitar el uso inadvertido de información o trabajo no aceptable
- ◆ **Acción correctiva y preventiva** Método organizado para la mejora continua; verificar los cambios positivos
- ◆ **Manejo, almacenamiento, empaque, conservación y entrega** Mantener a los clientes cómodos, seguros; no perder a clientes antiguos o su información
- ◆ **Control de los registros de calidad** Mantener sólo aquellos registros que sean absolutamente necesarios; consensos sobre los protocolos para el mantenimiento de los registros
- ◆ **Auditorías internas de la calidad** Evaluación exhaustiva de los sistemas,

todo el personal, todas las funciones

- ◆ **Capacitación** Proceso de calificación en el puesto;  
plan de superación profesional
  
- ◆ **Servicio** Mejorar la satisfacción del cliente;  
verificar las reclamaciones y las quejas
  
- ◆ **Técnicas estadísticas** Emplear métodos estadísticos  
probados y aceptables

#### **4.8 Programa de servicio para McDonald's San Francisco**

Tener gente capaz en el restaurante no es suficiente, deben adquirirse constantemente los conocimientos y habilidades necesarias para mejorar materiales y métodos.

La educación y el entrenamiento son necesarios para la planificación a largo plazo y debe preparar a la gente para asumir nuevos cargos y

responsabilidades. Por ello debe existir un proceso sistemático, un entrenamiento planificado, organizado y un seguimiento.

Las decisiones deben ser compartidas, no por ello las decisiones las deben de tomar todos, hay que considerar un mayor número de opiniones para tomar la decisión. La responsabilidad es de la dirección.

Una organización no funciona solo a partir de lo económico, fundamentalmente se basa en lo humano. La ambigüedad, incompatibilidad, sobrecarga y desacuerdo son algunos de los factores que afectan el desempeño del personal de servicio, para ello habrá que institucionalizar en programa de servicio desarrollado a través de cursos de capacitación para Gerentes, adiestramiento en comunicación, Trabajo en equipo, Toma de decisiones.

### **Características del Programa de Servicio al Cliente**

- ✓ Persuade a los participantes que no hay nada más importante que cuidar a los clientes.
- ✓ Enseña a sus empleados a usar el sentido común.

- ✓ Es divertido y entretenido. Combina la diversión con el aprendizaje.
- ✓ Se enfoca en lo básico y fundamental.
- ✓ Es aprendizaje basado en la experiencia que genera interacción de grupo.
- ✓ Convince a sus empleados de que no hay nada más importante que cuidar de los clientes.
- ✓ Es un programa de crecimiento y desarrollo personal.

El Servicio en McDonald's San Francisco implica sonreír, saludar al cliente, satisfacer sus necesidades y darle las gracias. La Meta es lograr que usted quiera volver a McDonald's San Francisco de nuevo.

Es necesario la capacitación Operativa para lograr una calificación de 100 puntos en las actividades de cada puesto (200 horas). La formación para el Trabajo, busca generar competencias sociales que faciliten la inserción y el desarrollo de un motivación para adquirir un título universitario. La percepción del trabajo, imagen de la empresa, comunicación, relaciones de autoridad en la empresa, derechos y deberes laborales, son efectos significativos para el ser humano (50



horas). La parte operativa y el desarrollo psicológico laboral se realizan en forma paralela.

Este proyecto es muy prometedor, la función de este Programa es crear y divulgar los conocimientos superiores por medio de la investigación, la experiencia y la enseñanza. Proporcionar a los participantes del Programa las herramientas conceptuales necesarias para planear y administrar los recursos de un área de atención al cliente en sus distintas modalidades con el objetivo de elevar los niveles de calidad, productividad y competitividad.

El país necesita una relación estrecha entre la empresa privada y los centros educativos, ya que la problemática de la globalización es muy extensa y se necesita a personas preparadas para aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado.

Los temas que se analizarán en las dos fases del programa versan sobre los siguientes tópicos:

- Cómo deciden los clientes a dónde irán a comprar

- Cómo lograr que el cliente se sienta importante
- Cómo hablar de manera más cortés y amable
- Cómo trabajar en equipo para satisfacer las necesidades de los clientes
- La importancia de cada persona dentro de la organización
- Cómo escuchar a los clientes y a sus compañeros con respeto y atención para garantizar un buen entendimiento
- Cómo hacer su trabajo de manera más competente
- Cómo desarrollar autodisciplina y autoestima
- Cómo tomar responsabilidad y resolver problemas usando el sentido común
- Cómo brindar un servicio superior por teléfono y en persona
- Cómo recibir y resolver quejas con profesionalismo
- Cómo y cuándo hacer promesas a los clientes
- Cómo ir más allá de los procedimientos comunes para exceder las expectativas de los clientes
- Cómo actuar con clase y con profesionalismo para proyectar una alta imagen de la empresa
- Cómo mantenerse motivados todo el tiempo bajo el estrés y las presiones de su trabajo
- Cómo hacer fluir la comunicación entre departamentos para que "la cabeza sepa que está haciendo la cola" – y viceversa

- Cómo mejorar su autoestima y sentirse mejor haciendo su trabajo
- Cómo recuperar la satisfacción de un cliente cuando se haya cometido un error.
- Cómo manejar problemas especiales, dudas y quejas, asegurarse de que jamás un cliente se vaya insatisfecho

### **Especificación del Programa**

#### **☞ Salude a su cliente de inmediato**

- Mantenga el contacto visual inmediato con el cliente.
- Si está ocupado, reconozca la presencia del cliente con una inclinación de cabeza o con una sonrisa.
- Si el contacto es telefónico, conteste lo antes posible.
- No haga esperar a nadie hasta que haya tenido un primer contacto con él, intercambie saludos y hágale saber que es importante para usted.
- Un saludo inmediato sólo le tomará unos segundos, pero hace que el cliente se sienta cómodo y con ello habrá iniciado con el pie derecho.

☞ **Dé a su cliente atención total**

- Hágale saber a su cliente que su asunto particular constituye su primera prioridad.
- No actúe con desinterés o demuestre aburrimiento.
- Póngale atención al cliente y demuéstrole que para usted es especial.
- No intente atender a dos clientes a la vez.
- Mantenga su mente abierta para discutir los asuntos importantes, contestar preguntas y darle más valor al servicio que ofrece.

☞ **Haga que los primeros treinta segundos cuenten**

- Los primeros treinta segundos le pertenecen al cliente no a usted.
- No atienda con el mismo molde, trate que cada situación sea única.
- Darle al cliente la oportunidad de comunicar claramente sus necesidades en los primeros treinta segundos, que le pertenecen al cliente no a usted.

☞ **Sea natural, no sea falso ni mecánico**

- Sea una persona auténtica.
- No dé a las preguntas de su cliente respuestas prefabricadas o rutinarias.
- Evite la actitud “Que tenga un buen día... el siguiente”.
- No finja amabilidad o entusiasmo.
- Hable con cada cliente como lo haría con su mejor amigo.

☞ **Demuestre energía y cordialidad**

- Considere cada contacto con el cliente, como un evento nuevo.
- Al contestar el teléfono tenga en mente que el cliente no puede verlo y que su voz es el único medio que tiene para causar una buena impresión.
- Regule el ritmo de su trabajo de tal manera que al final del día tenga tanta energía como al principio.

☞ **Sea el intermediario de su cliente**

- Haga del problema de su cliente, su propio problema
- Sepa quien es el responsable de las diversas tareas dentro de la organización.

- Esté dispuesto a disculparse con el cliente si la situación así lo requiere, aún cuando usted no haya cometido el error.
- Piense que su trabajo es un medio para resolver los problemas del cliente y no solo el desempeño de una serie de tareas.

✍ **¡Piense! Use el sentido común**

- Es bueno pensar por sí mismo
- Si las respuestas no están en el “Manual”, deténgase y analice las cosas.
- Trate de pensar más allá de los límites del hábito, la tradición y los procedimientos convencionales.
- Busque nuevas formas para realizar las cosas que vayan en beneficio de sus clientes.

**“Si un trabajo no implica el tener que pensar y tomar  
decisiones, éste podría ser realizado por una  
computadora”**

### **☞ Algunas veces ajuste las reglas**

- Si usted duda consulte a su jefe una nueva forma de resolver el problema del cliente. Las reglas existen para hacer que las cosas funcionen adecuadamente, pero cuando impiden que se atienda al cliente con eficiencia, podría ser apropiado el cuestionar las reglas.

**“Al final existe una sola regla, y ésta es satisfacer las necesidades del cliente”**

### **☞ Haga que los últimos treinta segundos cuenten**

- La última impresión con la que el cliente se va es tan valiosa como la primera, hágale saber al cliente que siente aprecio por su compra.
- Ofrezca un poco de información útil, diga algo agradable.
- Haga que el cliente esté consciente de que recibió un buen servicio.
- Haga que tanto usted como su organización resalte en la mente del cliente.

☞ **Manténgase firme y cuídese de sí mismo**

- Puede cuidar bien a sus clientes cuidando bien de sí mismo.
- De vez en cuando todos tenemos un mal día, pero la clave del éxito radica en mantener un punto de vista positivo.
- Al sentirse bien, usted transmite esa energía y entusiasmo a sus compañeros de trabajo, así como a sus clientes.

#### **4.9 IMPACTO MONETARIO DEL ESTADO DEL SERVICIO DE McDONALD'S SAN FRANCISCO**

Los dos factores más importantes del negocio son el dinamismo y la informalidad. Una de las ventajas del sistema de comida rápida es la velocidad para despachar los pedidos.

En éste negocio el tiempo es el factor fundamental, y éste será el factor que determine la predilección de los clientes, por lo tanto, tiene una incidencia elevadísima en los ingresos de McDonald's San Francisco el tiempo que se tarden en la entrega del pedido.



**TABLA 4.2 PRESUPUESTO PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

	ACTUAL	OBJETIVO
Tc's promedio por mes	21000	24000
Total de Cuenta (\$3.50)	73500	84000
% Visita incrementado en 1 vez	40%	40%
Cuentas Aumentadas	29400	33600
% Clientes Satisfechos	30%	30%
# Promedio de visitas	2	2
Margen de Contribución	1.50	1.50
Contribución Incremental	26460	30240

**Fuente y Elaboración: Wendy Aguayo**

Como podemos notar la diferencia entre un servicio de calidad y el servicio que está entregando a sus clientes. Existe un aumento esperado en la contribución futura de \$3780, que en el año estaríamos hablando de un dinero extra: US\$ 45360.

# CAPÍTULO V

## 5.1 CONCLUSIONES

1. McDonald's San Francisco debe entregar una excelencia operacional, enfocarse en los detalles como entregar sus productos de manera rápida, la comida fresca y deliciosa con una calidad excelente en un ambiente agradable, así como lo anuncia su publicidad.
2. Ser el mejor guía de sus empleados, desarrollándolos en cada nivel de la organización; siendo ésta una prioridad de los triunfadores, porque la diversidad y fuerza de quienes trabajan para McDonald's les proporcionan la mayor oportunidad de una ventaja competitiva.
3. Enfocarse en los valores y conductas de dirección, un ingreso, beneficios idóneos, reconocimiento, respeto; aprendizaje, desarrollo y crecimiento son las variables que conseguirán un insuperable servicio,

producto del trabajo en equipo. Ésta es la manera para construir la marca y asegurar lealtad del cliente.

4. McDonald's San Francisco debe conseguir la entrega de cada una de sus personas, un equipo diverso que trabajen juntos hacia una meta en común, proporcionar un servicio de primera clase, cumpliendo su labor con un sentido de diversión y espíritu juvenil, haciendo a cada cliente sentirse especial y hacerle sonreír cada vez que visita el restaurante, esa es la llave del éxito.
  
5. Debe aprovechar que en su mercado el precio no es lo más importante, es decir, puede transformarse en un efecto motivador, a acudir regularmente a la tienda y esto lo confirma la encuesta.
  
6. El servicio debe ser rápido, simple, sincero para que sus clientes se sientan como en casa libres de preocupaciones, sin importar de dónde son o qué hacen. La opción, variedad y personalidad satisfacen la importancia de las distintas ocasiones para ir a comer.

7. Aprovechar la publicidad mundial de McDonald's famosa por sus arcos dorados y su logotipo rojo con amarillo que les permite incrementar y atraer clientes nuevos que disfruten de una experiencia diferente innovadora, en su estilo de atención al cliente.
  
8. La clave del éxito de McDonald's San Francisco estará en manejar la operación de acuerdo con los principios fundamentales de calidad, servicio, valor y darle un trato decente a la gente en un ambiente que le permitiera tener éxito, especialmente considerando que nuestros competidores no tenían dicho ambiente.
  
9. Vale la pena señalar que McDonald's no les pide a sus empleados que inventen nuevas reglas a medida que trabajan. Les piden que sigan unos procedimientos establecidos que han demostrado proporcionar una y otra vez ese buen servicio sin contratiempos que los clientes valoran.
  
10. McDonald's San Francisco son todos y cada uno de los que trabajan en ese lugar y para ese restaurante, el negocio es de todos y su

misión es satisfacer a sus clientes proporcionándoles la mejor experiencia en restaurantes de comida rápida.

**11.** Y cada uno de ellos, sea que tenga responsabilidades de dirección, de línea; puede realizar su mejor papel adoptando la visión, la promesa de la marca, sus valores, y la conducta de dirección que busca siempre incorporar a todos sus miembros con honestidad e integridad.

**12.** Todos y cada uno necesitan entender cómo afectan a la calidad de la experiencia del cliente. Cuando todos enfocan su visión para ser la mejor experiencia del mundo en restaurantes de servicio rápido y lo hacen, no habrá entonces experiencia mejor, no existe ningún límite de lo que se puede lograr ni a donde pueden llegar para ver a un cliente satisfecho.

**13.** McDonald's San Francisco debe decidir reducir costos en la pérdida de tiempo, eliminando errores y defectos; es decir, cada vez que

encuentren una falla, corregirla, teniendo la necesidad de arreglar cualquier cosa que salga mal.

**14.** A los clientes les encanta que los escuchen, se debe crear un ambiente en que todos Gerentes y empleados se obliguen a tener un contacto estrecho con los clientes. Al principio quizás ninguno sea idóneo para resolver y manejar las quejas de los clientes, pero al menos deben escuchar y comprender lo que las personas desean.

**15.** Tener una fuerza de trabajo motivada es una enorme ventaja, una actitud de entusiasmo entre la gente encargada de hacer un trabajo rutinario ese es el secreto. Contratar personas con mucho potencial y deseos de trabajar, capacitarlas para que vean la excelencia del servicio como algo rutinario y organizarlas en equipos encargados de solucionar problemas y poner en práctica el mejoramiento continuo. Si los empleados están satisfechos y se deleitan en trabajar en la compañía, tendrán unos clientes igualmente satisfechos y encantados. Desear un servicio de primera para los clientes, superando las expectativas, deleitando a los clientes debe ser lo de rutina.

- 16.** Su proceso de orientación y entrenamiento duran doce semanas, mediante el desempeño del cargo. Los instructores deben estar certificados, y ser uno por cada tres personas, aproximadamente.
- 17.** Una fuerza de trabajo contratada, capacitada y remunerada sobre la base de un desempeño heroico que se lleve a cabo por iniciativa propia, da como evidencia un sobresaliente servicio al cliente, y al compararse acelera el desempeño.

## 5.2 RECOMENDACIONES

1. El Restaurante de McDonald's San Francisco está ubicado en un lugar mejorable, de acuerdo a la opinión de sus clientes, por el hecho de estar alojado en un sitio poco visible, cambiar de sitio le dará una gran oportunidad de capturar a un número mayor de clientes.
2. Ellos deben prestar un servicio excelente diseñando las cosas de tal manera que todo lo que tenga que ver con el cliente fuera lo mejor.
3. Orientar al personal para que maneje los problemas de los clientes de una manera más ágil, haciendo cosas tan insignificantes como tener precaución en las órdenes especiales.
4. Lograr una calidad perfecta y cero errores no solamente es posible sino que además representa una estrategia competitiva valiosa. Todos los meses McDonald's realiza aproximadamente 25,000 transacciones. Con una tasa de error del 1% en esos 25,000 obtendríamos 250 clientes disgustados cada mes. Se disgustarían al ver que no les dieron su pedido exacto, que la comida estaba fría. Es



una cifra inaceptable, doscientos cincuenta multiplicado por doce es igual a tres mil clientes disgustados con McDonald's cada año.

5. Ellos pueden hacer un proceso de mejoramiento de la calidad muy divertido, crear una lista de los "10 errores más buscados", todos los pasos del servicio con su propia lista y diferentes equipos para trabajar en cada una de ellas, y cuando se corrige uno de ellos pueden realizar una reunión para felicitar al grupo y darle alguna motivación como entradas al cine, fines de semana libre. Cuando se terminaba un proyecto el siguiente error ocupaba el primer lugar, haciendo de ello un proceso continuo.
  
6. El proceso de contratación debe ser más extenso, para tener gente de calidad. Deben empezar por un examen escrito sobre solución de problemas, el cual no está diseñado para un nivel educativo específico. Quienes aprueben el examen pasan a una actividad de representar papeles, donde se evalúa la interacción, las habilidades interpersonales, flexibilidad y la manera de abordar al cliente. Quienes aprueben dicha etapa deben pasar a una entrevista formal, donde evalúa su historial, estabilidad laboral, etc. Luego viene una

entrevista con el Gerente General, llevándolos al lugar de trabajo para que se formen una idea del ambiente de trabajo. Luego se verifican las recomendaciones y referencias. Convirtiéndose en un proceso minucioso.

# BIBLIOGRAFÍA

1. ARIAS, Hugo. *Normas Básicas de Presentación de Trabajos Universitarios, Monografías y Tesis de Grado*, 1997, Ecuador.
2. EVANS, James R. *Administración y Control de Calidad*, Grupo Iberoamérica, México, 1995, 342 p.
3. JANY, José Nicolás, *Investigación Integral de Mercados*, McGraw Hill. Colombia, 2000, 167, 168, Segunda Edición.
4. JURAN, J. M. *Manual de Control de Calidad*, McGraw Hill. España, 1993, 482p. Vol. No. 1
5. KINNEAR, Thomas, *Investigación de Mercados*, McGraw Hill. Colombia, Bogotá, 1998, 73 p., Segunda Edición
6. LOVE, John F. *McDonald's: Behind the Arches*, Bantam Books, Inc, Estados Unidos, 1986, 495 p.
7. McDONALD'S Corporation. *Manual de Operaciones y Entrenamiento*, Estados Unidos, 1992, Sección Entrenamiento.
8. ROSENBERG, J. M. *Diccionario de Administración y Finanzas*, Océano. España, 1994, 641 p.
9. TREACY, Michael. *The Discipline of Market Leaders*, Adisson-Wesley Publishing Company, Estados Unidos, 1995, 229 p.