

Universidad Dr. José Matías Delgado
Facultad de Economía, Empresa y Negocios



Seminario de Especialización Profesional

Monografía Especializada
**“Sistema de Manejo de Quejas
conforme a la norma ISO 10002: 2004.
Caso práctico: Restaurante Sr. Marisco”**

Presentado por:
Katia María Alabí Hasbún
Ivonne Beatriz López Sagastume
Lidia Esmeralda Renderos Díaz

Para optar al grado de:
Licenciatura en Administración de Empresas
Licenciatura en Administración de Empresas
Licenciatura en Administración de Empresas

Antiguo Cuscatlán, 06 de Diciembre de 2010

ÍNDICE

RECONOCIMIENTOS.		III
SIGLAS Y ABREVIATURAS.		IV
INTRODUCCIÓN.		5
CAPÍTULO I	1. FUNDAMENTOS DE ISO Y SUS NORMAS 9001 Y 10002.	6
	1.1 El nombre ISO.	6
	1.2 Fundación de ISO.	6
	1.3 ISO en la actualidad.	6
	1.4 Normas de gestión de calidad.	7
	1.5 La norma ISO 9001.	8
	1.6 Norma ISO 9001, un enfoque basado en procesos.	9
	1.7 Norma ISO 10002: 2004 Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de quejas en las organizaciones.	10
	1.8 ¿Qué es una queja?	12
	1.9 Diferencia entre queja y reclamo.	13
	1.10 Importancia del manejo de los quejas de los clientes.	13
CAPÍTULO II	2. ANTECEDENTES DEL RESTAURANTE SR. MARISCO.	15
	2.1 Manejo de las quejas del restaurante en la actualidad.	17
	2.2 Importancia del manejo de las quejas en el restaurante.	18
CAPÍTULO III	3. PROPUESTA DEL SISTEMA DE MANEJO DE QUEJAS CONFORME A LA NORMA ISO 10002: 2004.	19
	3.1 Política del sistema de manejo de quejas.	19
	3.2 Objetivos del sistema de manejo de quejas.	19
	3.3 Proceso del sistema de manejo de quejas.	20
	3.3.1 Explicación del diagrama de flujo.	23
	3.4 Otros aspectos a considerar que apoyan al sistema de manejo de quejas.	24
	3.4.1 Responsables en el proceso del sistema de manejo de quejas.	24
	3.4.2 Comunicación interna y externa para dar a conocer el proceso del sistema de manejo de quejas.	25
	3.4.3 Recepción, seguimiento y evaluación de la queja.	25
	3.4.4 Encuestas de satisfacción del cliente.	26
	3.4.5 Misión, visión, valores.	26
BIBLIOGRAFÍA.		28
GLOSARIO.		29
ANEXOS.		31

RECONOCIMIENTOS

En primer lugar doy gracias a Dios por haberme dado la salud, sabiduría y deseos de llegar hasta el día de hoy y haber finalizado esta etapa importante en mi vida.

Agradezco a mis padres Santiago y Yanira por haberme dado la oportunidad de emprender una carrera universitaria y por haberme inculcado siempre los deseos de superarme y de ser alguien en la vida, y al igual que a mis hermanos Yanira y Santiago por su apoyo incondicional.

“Mi voluntad no quiere más que vuestro bien, y cuanto doy o permito, lo permito o lo doy para que consigáis vuestro fin, para el cual os crié”. Santa Catalina de Siena, El diálogo, Rialp, Madrid 1956, 2,6.

Katia Alabí Hasbún

A mis padres y hermano quienes han sido un gran apoyo y ejemplo a seguir y el motivo de todos mis éxitos. Los amo.

Ivonne López Sagastume

Agradezco infinitamente a mi madre Coralia, mi padre Humberto, mi hermano Nelson, mis amigas y amigos por ayudarme a adquirir y acumular conocimientos, capacidades, actitudes y valores a través de las experiencias que vivimos juntos día a día. Esto me ha servido para ser mejor persona en todos los aspectos de mi vida.

Gracias a mi esposo Simon y mi hijo Michael quienes al darme su amor incondicional me han inspirado, ayudado y motivado para finalizar este proyecto. Ahora emprenderemos en familia los planes que nos hemos propuesto para los años por venir.

“If you're walking down the right path and you're willing to keep walking, eventually you'll make progress”. Barack Obama.

Esme Renderos Cullen

SIGLAS Y ABREVIATURAS

EE.UU.	Estados Unidos
ISA	International Federation of the National Standardizing Associations
NASA	National Aeronautics and Space Administration
OTAN	Organización del Tratado del Atlántico Norte
PECAL	Publicaciones Españolas de Calidad
SGC	Sistema de Gestión de Calidad
TC	Technical Committee
UNSCC	United Nations Standards Coordinating Committee

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo muestra el desarrollo de una propuesta de un sistema de manejo de quejas conforme a la norma ISO 10002: 2004 para el Restaurante Sr. Marisco.

Dicho trabajo consta de tres capítulos en donde se comienza por proporcionar una breve reseña de la ISO 9001 y la ISO 10002, para luego centrarse en información específica del restaurante Sr. Marisco y así posteriormente hacer un análisis para brindarle una propuesta de mejora.

En el primer capítulo se habla acerca de cómo surgió la organización ISO, el significado de sus siglas y cuándo fue fundada, después se aborda el tema de la norma ISO 9001 para luego entrar en detalle con la norma ISO 10002 ya que la temática de la monografía se basa en esta última. Ha sido importante recalcar algunos de los conceptos, definirlos claramente y así manejar el significado que la norma establece para cada uno de ellos, evitando confusiones u otro tipo de interpretaciones.

El segundo capítulo brinda información específica del restaurante Sr. Marisco para conocer de manera más clara a la empresa a la cual se le elaborará la propuesta, con el objetivo que ésta le pueda sacar mucho provecho y beneficio también. La información que se presenta en esta parte es acerca de los antecedentes de la empresa, la forma en que actualmente manejan las quejas de los clientes y la importancia de comprometerse a solucionarlas de manera eficiente y rápida.

Por último, en el tercer capítulo es donde se centra la esencia del documento ya que es el momento en que se presenta la propuesta. Se comienza estableciendo una política y objetivos puesto que actualmente se carecen de ellos. Además, se conocen las opiniones de los clientes con respecto al restaurante Sr. Marisco, por medio de una encuesta que el mismo restaurante realizó en febrero del presente año. Con la información recopilada en dichas encuestas es posible hacer un análisis de las insatisfacciones más comunes y esto conlleva a la elaboración de un diagrama de flujo, el cual facilitará al personal del restaurante Sr. Marisco saber cómo actuar ante cualquier situación que se presente. También se explican otros puntos que sirven como apoyo para el diagrama como lo son: los responsables del manejo del sistema, la forma en que se dará a conocer el proceso internamente entre el personal, el mecanismo que se utilizará para la recepción, seguimiento y evaluación de la queja.

En la propuesta también se incluye que el restaurante Sr. Marisco adopte una misión, visión, valores y un cambio a la encuesta de satisfacción al cliente, para que sea capaz de demostrarles a sus clientes su esmero por la mejora constante en su servicio así como en el manejo de quejas.

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTOS DE ISO Y SUS NORMAS 9001 Y 10002.

1.1 El nombre ISO.

Los fundadores de la "International Organization for Standardization" conocida en español como Organización Internacional de Estandarización sabían que la abreviación de su nombre tendría diferentes traducciones según el idioma que se hablara en cada país, (por ejemplo sería IOS en inglés, OIE en español), por eso decidieron darle un nombre corto que transmitiera el mensaje que estaban buscando. Escogieron la palabra "ISO" derivada del griego *isos*, que significa "igual", con esto la organización siempre sería reconocida por sus siglas, no importando el idioma que se hablara en cada país al que llegara.¹

1.2 Fundación de ISO.

ISO nació de la unión de dos organizaciones, la International Federation of the National Standardizing Associations conocida por sus siglas ISA establecida en 1926 en Nueva York y el United Nations Standards Coordinating Committee conocido por sus siglas UNSCC establecido en 1944.

En octubre de 1946, delegados de 25 países, reunidos en Londres en el Instituto de Ingenieros Civiles, decidieron crear una nueva organización internacional, cuyo objeto sería "facilitar la coordinación internacional y la unificación de normas industriales". La nueva organización llamada ISO, comenzó oficialmente operaciones el 23 de febrero de 1947.²

1.3 ISO en la actualidad.

ISO es la organización más grande del mundo que desarrolla normas de estandarización. Entre 1947 hasta el día hoy ISO ha publicado más de 16,500 normas de estandarización internacionalmente, que van desde actividades de agricultura y construcción pasando por ingeniería mecánica, productos sanitarios, hasta el campo más reciente llamado tecnología de la información. Dado el alcance multisectorial de la organización, sería difícil de presentar una perspectiva histórica que resume los retos, la pasión, los logros destacados y hasta las oportunidades perdidas, en la gran variedad de sectores cubiertos por el trabajo técnico de ISO. Por ello, se han resaltado los sectores clave en la historia de la organización desde una perspectiva general.³

¹ http://www.iso.org/iso/about/discover-iso_isos-name.htm

² http://www.iso.org/iso/about/the_iso_story/iso_story_founding.htm

³ http://www.iso.org/iso/about/the_iso_story/iso_story_foreword.htm

1.4 Normas de gestión de calidad.

La gran mayoría de las normas internacionales ISO fueron altamente específicas para un determinado producto, material o proceso. Sin embargo, durante la década de 1980, ISO entró en nuevas áreas de trabajo, destinado a tener un enorme impacto sobre las prácticas de las organizaciones y el comercio.

En la historia de la industrialización se han observado problemas en la calidad de los productos. Un famoso ejemplo se refiere al ámbito militar: durante las dos guerras mundiales, un alto porcentaje de las balas y las bombas estallaron en las fábricas en el momento de su elaboración. En un esfuerzo por frenar lo sucedido, el ministerio de la defensa del Reino Unido designó inspectores en las fábricas para supervisar el proceso de producción.

En los EE.UU. a finales de la década de 1950 se introdujeron normas de calidad para las adquisiciones militares. Durante la década de 1960, la NASA desarrolló los requisitos del sistema de calidad para sus proveedores y la OTAN aceptó las especificaciones de la norma PECAL para la adquisición de equipos.

En la década de 1970, muchas de las principales organizaciones privadas y gubernamentales publicaron sus propias normas de gestión de calidad, esto introdujo la idea que la confianza de un producto se podría adquirir si la empresa tenía un sistema de gestión de calidad. Si bien el aumento en el comercio internacional estimuló el desarrollo de normas de gestión de calidad reconocidas internacionalmente, se temía que una variedad de diferentes normas nacionales serían un obstáculo al comercio internacional.

El comité técnico de la ISO (TC) 176, *Gestión de la calidad y garantía de calidad*, se estableció en 1979. La primera norma emitida por el ISO / TC 176 fue la norma ISO 8402 en el año de 1986, que normalizó la terminología de la gestión de la calidad. Esta norma fue seguida en el año de 1987 por la ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003, que prevé los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad de empresas con diferentes actividades, desde las que incluyen investigación y desarrollo, hasta las que únicamente realizan servicio y mantenimiento. Estas normas fueron completadas por la norma ISO 9004, proporcionando orientación sobre los sistemas de gestión de la calidad.

Este logro marcó el comienzo de un largo viaje con la familia de las normas ISO 9000 establecidas para convertirse en normas de estandarización más ampliamente conocidas de todos los tiempos.⁴

⁴ http://www.iso.org/iso/about/the_iso_story/iso_story_quality_management_standards.htm

1.5 La norma ISO 9001.

Desde su publicación por primera vez en el año 1987, la norma ISO 9001 se ha revisado en varias ocasiones con el fin de adaptar su contenido al presente de las empresas. Así, en el año 2000 se incluyeron cambios estructurales que permitirían reflejar los enfoques de gestión y mejorar las prácticas organizativas habituales. Años después de esa edición, los países representados en el comité de la ISO sobre gestión de la calidad y aseguramiento de la calidad, decidieron modificar la ISO 9001, pero solo incorporando cambios que implicaran mayores ventajas para las empresas e instituciones que adoptaran la norma.⁵

La versión vigente ISO 9001: 2008 Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), reemplazó a la versión del año 2000. Aunque la certificación no es un requisito de la norma, el SGC de alrededor de un millón de organizaciones ha sido auditado y certificado por organismos de certificación independientes con ISO 9001: 2000.

La certificación ISO 9001 es usada frecuentemente por los sectores públicos y privados para aumentar la confianza en los productos y servicios ofrecidos por organizaciones certificadas, entre socios en relaciones de empresa a empresa, en la selección de proveedores en cadenas de suministro y en el derecho a licitación para contratos de adquisición.

ISO es quien desarrolla y publica la ISO 9001 pero no realiza la auditoría ni la certificación. Estos servicios son realizados por organismos de certificación independientemente de ISO.

ISO 9001: 2008 no introduce nuevos requisitos, sólo introduce aclaraciones con respecto a los requisitos existentes en ISO 9001: 2000 basado en ocho años de experiencia de implementación de la norma a nivel mundial, con alrededor de un millón de certificados emitidos en 170 países hasta el día de hoy.⁶

La norma ISO 9001 se refiere a las capacidades de diseño, producción y servicio en una organización. La norma ISO 9001 suele aplicarse a las industrias de manufactura y de procesos, pero también a servicios como la construcción, la arquitectura y la ingeniería entre otros [Peach, 1999:40-41].

La parte principal de la norma ISO 9001 está contenida en los requisitos del sistema de calidad. El primer requisito del sistema de calidad es la responsabilidad de la dirección, que describe su relación con la elaboración del sistema de calidad. Las siguientes responsabilidades son las más importantes:

⁵ <http://www3.inn.cl/noticias/index.php?id=2070>

⁶ http://www.icontec.org/BancoConocimiento/N/noticia_-_iso_e_iaf_anuncian_calendario_para_la_implementacion_a_iso_90012008/noticia_-_iso_e_iaf_anuncian_calendario_para_la_implementacion_a_iso_90012008.asp?CodIdioma=ESP

- Establecer una política de calidad.
- Organizar al personal.
- Verificar la calidad.
- Revisar el sistema de calidad [Peach, 1999:62].

La norma ISO 9001 exige que una compañía establezca una política y objetivos de calidad y proponga un plan para cumplir con los requisitos y objetivos de calidad [Peach, 1999:499].

1.6 Norma ISO 9001, un enfoque basado en procesos.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por:

- El entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno.
- Sus necesidades cambiantes.
- Sus objetivos particulares.
- Los productos que proporciona.
- Los procesos que emplea.
- Su tamaño y la estructura de la organización.

No es el propósito de la norma ISO 9001 proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación. Esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, para producir un resultado deseado puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción. Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

Para la norma ISO 9001: 2008, la organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativas a la información sobre el producto, las consultas, contratos o atención de pedidos incluyendo la retroalimentación del cliente y sus quejas.

ISO 9001: 2008 pide que se establezca un procedimiento documentado para definir los requisitos para revisar las quejas de los clientes, determinar las causas de éstas, implementar, registrar y revisar la eficacia de las acciones tomadas para asegurarse que las quejas no vuelvan a ocurrir.⁷

1.7 Norma ISO 10002: 2004 Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de quejas en las organizaciones.

A una organización le cuesta por lo menos cuatro veces más conseguir un nuevo cliente que mantener a uno existente. Las organizaciones que regularmente pierden clientes, luchan para reparar su reputación dañada.

En el entorno competitivo actual, las innovaciones del producto y servicio definen los niveles aceptables de rendimiento. Un buen sistema de gestión de manejo de quejas es uno de los requisitos fundamentales para que las empresas protejan su marca y gestionen con éxito las necesidades de los clientes.

La norma ISO 10002 ayuda a las organizaciones a identificar, gestionar, entender y hacer frente con éxito las quejas de sus clientes. Además, especifica los elementos

⁷ <http://www.pmf.edu.co/ISO9000/archivos/Norma-iso-9001-2008.pdf>

clave para el manejo de quejas e incluye controles para ayudar a resolver la insatisfacción de los clientes dentro del negocio.

ISO 10002 es relevante para cualquier organización que desee superar las expectativas de los clientes, un requisito básico para empresas de todos tipos y tamaños, ya sea que estén en el sector privado o público.⁸

Esta norma es una guía que indica directrices para establecer los procedimientos de una organización relativos a la gestión de quejas. Es de mucha ayuda para aquellas organizaciones que disponen de un sistema de calidad ISO 9001. Además es una referencia imprescindible para todas aquellas empresas que deseen convertir las quejas de sus clientes en un elemento de entrada más para sus procesos de mejora continua.⁹

La norma ISO 10002 es compatible con las Normas ISO 9001 e ISO 9004, y da apoyo a los objetivos de las mismas a través de la aplicación eficaz y eficiente del proceso de tratamiento de las quejas. La norma ISO 10002 también se puede utilizar de forma independiente.

La norma ISO 9001 especifica requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden ser utilizados para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con propósitos contractuales. La norma ISO 10002 no está prevista para la certificación ni para fines contractuales.

El proceso de tratamiento de las quejas descrito en la norma ISO 10002 puede utilizarse como un elemento de un sistema de gestión de la calidad.

La norma ISO 10002 proporciona orientación para el diseño e implementación de un proceso de tratamiento de las quejas eficaz y eficiente para todo tipo de actividades comerciales o no comerciales, incluyendo las relacionadas con el comercio electrónico. Está destinada a beneficiar a la organización y a sus clientes, reclamantes y otras partes interesadas.

La información obtenida a través del proceso de tratamiento de las quejas puede llevar a la mejora en los productos, y donde las quejas sean tratadas apropiadamente puede mejorar la reputación de la organización, independientemente de su tamaño, ubicación y sector.¹⁰

⁸ <http://www.bsigroup.com/en/Assessment-and-certification-services/management-systems/Standards-and-Schemes/ISO-10002/>

⁹ <http://www.bsigroup.es/upload/NEWS/ISO%2010002guia%20para%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20reclamaci%C3%B3n%20de%20clientes.pdf>

¹⁰ <http://intecap.info/public/manuales/aseguramiento/ISO%2010002%20Ed%202004.pdf>

1.8 ¿Qué es una queja?

Una queja se da cuando el cliente realiza una declaración de aquellas expectativas que no han sido satisfechas. Dichas quejas también se vuelven oportunidades para que la empresa satisfaga a un cliente insatisfecho, ya sea con la mejora de sus servicios o con la ratificación en la deficiencia de un producto [Barlow; Møller, 1999:13].

La definición que ISO 10002: 2004 proporciona para el concepto “queja” es la siguiente: “expresión de insatisfacción hecha a una organización, con respecto a sus productos o al propio proceso de tratamiento de las quejas, donde se espera una respuesta o resolución explícita o implícita”.

Existen principios de orientación que la norma ISO 10002 describe, todos los procedimientos de la organización deben tenerlos en cuenta y tanto la dirección como el personal involucrado en los procesos de gestión de las quejas deben entender y aplicar los siguientes principios:

- **Visibilidad.** La información sobre cómo y dónde reclamar debe ser visible para cualquier parte interesada (clientes, personal de la propia empresa, etc.).
- **Accesibilidad.** El proceso de tratamiento de quejas debe ser claro y fácilmente entendible para el posible reclamante.
- **Respuesta.** Debe comunicarse con prontitud la recepción de las quejas al reclamante.
- **Objetividad.** Las quejas deben registrarse de forma objetiva trasladando de modo fiel la información proporcionada por el reclamante.
- **Confidencialidad.** El proceso de tratamiento de quejas debe mantenerse en un entorno de confidencialidad apropiado.
- **Costos.** El proceso de tratamiento de quejas debe ser gratuito para el reclamante.
- **Enfoque próximo al cliente.** La organización debe tener una actitud abierta hacia las quejas y demostrar su compromiso para resolverlas.
- **Comunicación interna.** Debe asegurarse que todas las decisiones y acciones asociadas a las quejas se comunican e informan internamente de forma apropiada.

- Mejora continua. La organización debe considerar la mejorar continua de sus procesos de gestión del tratamiento de quejas.¹¹

1.9 Diferencia entre queja y reclamo.

Las normas ISO 9001: 2008 y la ISO 10002: 2004 no especifican la diferencia entre queja y reclamo. De igual manera la norma ISO 10002: 2004 menciona que el término queja puede significar reclamación o reclamo.

Además la norma ISO 10002: 2004 no tiene una definición para el término “reclamo” únicamente define el concepto de queja, el cual se puede resumir como la situación en la que un cliente muestra su insatisfacción a una organización, ya sea por los productos o servicios recibidos, inclusive puede ser por el propio proceso de tratamiento de las quejas, donde se espera una solución explícita o implícita.

1.10 Importancia del manejo de las quejas de los clientes.

Toda empresa está interesada en saber lo que el público dice de ella. Los rumores pueden hacer viable o destruir un producto o un negocio; un cliente insatisfecho que abandona a una empresa, representa una amenaza potencial en el mercado. La divulgación de quejas puede actuar a favor o en contra de una empresa de la siguiente manera:

- Las personas tienden a creer más en la recomendación de un amigo que en las frases de la promoción de un anuncio.
- El responder a una queja con eficiencia puede dar lugar a la divulgación de una crítica positiva.
- Cuando más insatisfechos estén los clientes, más probable es que divulguen sus críticas como expresión de su descontento [Barlow; Møller, 1999:42].

El tratamiento de las quejas a través de un proceso como el descrito en la norma ISO 10002 puede incrementar la satisfacción del cliente, ofrece oportunidades para conservar o incrementar la lealtad y aprobación del cliente, y mejorar la competitividad. La implementación del proceso de tratamiento de las quejas descrito en la norma ISO 10002 brinda los siguientes beneficios a una organización:

¹¹ <http://intecap.info/public/manuales/aseguramiento/ISO%2010002%20Ed%202004.pdf>

- incrementa la capacidad de la organización de responder a las quejas de forma coherente, sistemática y responsable para lograr la satisfacción del reclamante y de la organización;
- incrementa la habilidad de la organización para identificar tendencias, eliminar las causas de las quejas y mejorar las actividades de la organización;
- ayuda a una organización a crear un acercamiento al enfoque al cliente para la resolución de las quejas y alentar al personal a mejorar sus habilidades en el trabajo con los clientes;
- provee la base para la revisión y análisis continuo del proceso de tratamiento de las quejas, su resolución y los procesos de mejora realizados;
- incrementa la satisfacción del cliente mediante la creación de un ambiente de enfoque al cliente, el cual está abierto a la retroalimentación (incluidas la quejas), la resolución de cualquier queja recibida, aumentando la capacidad de la organización para mejorar sus productos y el servicio al cliente;
- promueve la participación activa y el compromiso de la alta dirección a través de la adecuada provisión y disposición de los recursos, incluida la formación del personal;
- reconoce y se ocupa de las necesidades y expectativas de los reclamantes;
- dota a los reclamantes de un proceso de tratamiento de las quejas abierto, eficaz y fácil de utilizar;
- analiza y evalúa las quejas con respecto a la mejora del producto y de la calidad del servicio al cliente;
- audita el proceso de tratamiento de las quejas y revisa la eficacia y eficiencia del proceso de tratamiento de las quejas.¹²

¹² <http://intecap.info/public/manuales/aseguramiento/ISO%2010002%20Ed%202004.pdf>

CAPÍTULO II

2. ANTECEDENTES DEL RESTAURANTE SR. MARISCO

El restaurante Sr. Marisco nace el 16 de marzo del año dos mil nueve en San Salvador, El Salvador, bajo la administración del Sr. Kim Guk Young. Dos meses y medio después, el 1 de Junio del año 2009 el restaurante tuvo un cambio de administración, pasando ésta a manos del Sr. Santiago Alabí Bahaia, quien desde ese momento es el actual dueño del restaurante. Su forma jurídica es de Sociedad Anónima de Capital Variable. Sr. Marisco es una empresa familiar, todos los integrantes de la familia se involucran en el negocio para garantizar la calidad a los clientes. Por el momento cuenta solamente con una sucursal ubicada específicamente en Calle Circunvalación número 555, atrás de Villas Españolas, Colonia Escalón, San Salvador.

La empresa cuenta con catorce empleados:

- un gerente general,
- un administrador,
- un encargado de atención al cliente,
- dos personas encargadas de control de calidad,
- cuatro cocineras (dos cocteleras y dos personas encargadas de parrilla),
- un jefe de meseros (encargado del bar),
- tres meseros (dos fijos y un eventual)
- una cajera.

Los empleados disfrutan el compromiso asumido de ofrecer los mejores platillos y un excelente servicio y atención posible a todos sus clientes.

El restaurante Sr. Marisco opera bajo la filosofía de “tratar a los clientes como nos gustaría ser tratados a nosotros mismos”. El propósito es establecer relaciones de largo plazo a medida que el cliente disfrute y descansa mientras la empresa se esmera por darle lo mejor. La cultura de la organización trabaja en procura de la excelencia, impulsa la calidad y la personalización del servicio. El lema del restaurante es: “Visítenos y disfrute de nuestros platillos que nosotros nos encargaremos de que usted regrese, es nuestro compromiso”.

Una de las metas del restaurante Sr. Marisco es consolidarse en el corazón de los salvadoreños llevando a la mesas de sus clientes los productos marinos que ellos denominan como los “tesoros de mar”, seleccionados con la mejor calidad y brindando un excelente servicio para alcanzar así la satisfacción plena de todos sus clientes en un ambiente cálido y acogedor.

Asimismo el propósito empresarial es que sean reconocidos a nivel nacional y mundial como un restaurante líder en brindar a sus clientes alimentos de calidad para deleitar su paladar con un inigualable sabor y la mejor atención.

Cabe mencionar que restaurante Sr. Marisco se dedica a la elaboración de alimentos de primera calidad. La especialidad del restaurante son los mariscos y parrilladas, sin embargo, cuenta con un menú muy amplio para satisfacer a todos los gustos. Los platillos se caracterizan por la frescura de los ingredientes y por el tamaño abundante de la comida servida en ellos.

El Restaurante Sr. Marisco tiene una gran variedad de exquisitos platillos. En el menú se pueden encontrar deliciosas entradas, platos calientes, cócteles y ceviches elaborados con los tesoros del mar, carnes blancas y rojas, menús para niños, ensaladas, postres y bebidas.

Por otro lado entre los consumidores actuales se encuentran principalmente los grupos familiares, grupos de amigos de hombres y mujeres entre 25 y 45 años de edad, parejas, salvadoreños que no residen en el país o “hermanos lejanos” y grupos de ejecutivos de oficina.

A lo largo del año y medio que el restaurante Sr. Marisco lleva operando ha optado por algunas estrategias de mercadeo para darse a conocer y lograr el posicionamiento en la mente de los consumidores. Las herramientas de publicidad que ha utilizado han sido: impresión y distribución de hojas volantes, cuñas y entrevistas en las emisoras radiales Fuego, 102.9 y Club, mercadeo a través de correo electrónico, inserto de hojas volantes en el Diario de Hoy en la Zona Metropolitana de San Salvador, anuncios en Revista Ágape, anuncios pagados en la red social Facebook y la apertura de una página web de fans en Facebook.

Los competidores directos del restaurante Sr. Marisco son cinco: Caliches, Puerto Marisco, El Ancla, Acajutla y El Muelle. La ventaja competitiva que el restaurante posee es ofrecer a sus clientes calidad en la comida, limpieza de cada uno de sus productos, el buen precio relacionado a la cantidad de producto que proporcionan y un parqueo techado para la conveniencia de sus clientes en la época lluviosa.

Uno de objetivos del restaurante a largo plazo es buscar nuevas estrategias de mercadeo que les permitan incrementar su cartera de clientes, incrementar las ventas y disminuir los costos fijos.

Adelantándose a las tendencias del mercado y con el fin de que se le cierren espacios a la competencia, los dueños han pensado en buscar puntos de venta atractivos para posicionar sucursales del restaurante cuando posean un gran número de clientes y no den abasto con una sucursal.

Otro objetivo es buscar economías de escala a través de maximización de volúmenes de compra, de manera tal que se aumente la rentabilidad en la compra del marisco.

2.1 Manejo de las quejas del restaurante en la actualidad.

En el restaurante Sr. Marisco se trata de darle solución a las quejas que se presentan para evitar que los clientes se vayan insatisfechos y no hagan un mal comentario del restaurante a sus familiares o amigos. No existe un sistema de manejo de quejas que sea formal y por escrito pero hay ciertas acciones que se hacen cada vez que se presenta una queja o reclamo.

Cuando uno de los meseros manifiesta una inconformidad de parte de un cliente y ésta se relaciona con el tiempo de entrega o el tamaño del platillo, se le envía una cortesía al cliente ya sea una boquita o una entrada. Así mismo, cuando la queja se relaciona con la frescura de los ingredientes o insatisfacción con la calidad de la comida, el mesero inmediatamente le retira al cliente el platillo y no se le cobra, además se le brinda la opción al cliente de repetirle el platillo o proporcionarle uno nuevo.

Por otro lado, si las quejas se relacionan con el servicio brindado o con las instalaciones del restaurante se le ofrece una disculpa al cliente y luego se toman las medidas necesarias para que éstas no vuelvan a suceder.

Muchas veces las personas desean quedarse calladas y no expresar su queja ya sea por pena, por comodidad o simplemente no desean expresarle su insatisfacción a los meseros, es por eso que en el restaurante Sr. Marisco se acostumbra a que la encargada de atención al cliente quien es propietaria del negocio se dirija a cada una de las mesas para poder conocer cuáles son las conformidades e inconformidades de los clientes para ser tomadas en cuenta.

Otra herramienta que se ha utilizado para conocer las quejas de los clientes y evitar que se sigan dando continuamente es la encuesta de satisfacción del cliente (Ver Anexo 1). Restaurante Sr. Marisco elaboró en febrero del presente año cien encuestas con el objetivo de conocer las quejas más comunes y el grado de satisfacción de los clientes. Las encuestas fueron entregadas durante un mes a clientes seleccionados al azar.

Estas encuestas contienen preguntas relacionadas con: los diferentes atributos que generan satisfacción o insatisfacción en un restaurante, frecuencia con que las personas visitan Sr. Marisco, días en que la afluencia de clientes es más frecuente y cómo se enteraron las personas que visitaron Sr. Marisco de la existencia del restaurante.

2.2 Importancia del manejo de las quejas en el restaurante.

Según menciona la norma ISO 10002, la organización debería estar activamente comprometida con el tratamiento eficaz y eficiente de las quejas de los clientes. Un fuerte compromiso para resolver las quejas debería permitir tanto al personal como a los clientes contribuir a la mejora de los procesos y productos de la organización.

Se considera que el manejo de quejas en Sr. Marisco beneficiará al restaurante indudablemente. A pesar que en Sr. Marisco se inculca la calidad en los platillos, en el servicio y que los propietarios están pendientes del manejo y desempeño de su personal sin duda siempre existen personas que se encuentran insatisfechas durante su visita.

Se cree que al elaborarle al restaurante un sistema de manejo de quejas se estarían tratando las quejas con mayor seriedad ya que se llevaría un control escrito y de esa forma se podría evitar que una misma queja se repita una y otra vez impidiendo que más clientes se vayan insatisfechos. Al tener un registro de las quejas, los propietarios podrán ver en qué está fallando la empresa para así poder mejorar y brindar un mejor producto en los platillos y un mejor servicio, evitando que los clientes comuniquen su disgusto a amigos/familiares y así sucesivamente hasta crear una mala reputación y una mala imagen de Sr. Marisco.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA DEL SISTEMA DE MANEJO DE QUEJAS CONFORME A LA NORMA ISO 10002: 2004

3.1 Política del sistema de manejo de quejas.

La alta dirección del restaurante Sr. Marisco debe establecer de manera explícita la siguiente política para el manejo de quejas:

“Sr. Marisco se compromete en atender las quejas de los clientes de manera educada, rápida y eficiente. Se procura resolver la mayor parte de las quejas tan pronto como se reciban, mostrando interés en averiguar el motivo del descontento del cliente y garantizando su total confidencialidad durante el proceso. Siempre tomando en cuenta agradecer al cliente su queja y disculpándose por las posibles molestias ocasionadas”.

Se sugiere a los dueños del restaurante que impriman esta política, la den a conocer a todos sus empleados y la coloquen en un lugar en el que los clientes lo puedan ver, para que sepan que serán escuchados en dado caso tengan alguna queja.

3.2 Objetivos del sistema de manejo de quejas.

Es necesario que el restaurante Sr. Marisco cuente con objetivos que sean coherentes con la política del sistema de manejo de quejas y que provean la base para la revisión, análisis y solución de las quejas.

- Solucionar las quejas de los clientes eficientemente con respecto a la comida, instalaciones y el servicio que brinda el restaurante.
- Participación activa de los empleados del restaurante para solucionar las quejas de manera educada, rápida y eficiente.
- Brindar atención inmediata a las quejas que los clientes han manifestado y documentar las que tengan incidencia significativa para el restaurante.
- Disponer de un mecanismo de seguimiento que permita establecer las causas de las quejas o sugerencias de los clientes con el propósito de impulsar acciones de mejora en el restaurante.

Estos objetivos deben de estar presentes en las mentes de los dueños y sus empleados al momento de manejar una queja del cliente.

3.3 Proceso del sistema de manejo de quejas.

Mediante el análisis de las encuestas que el restaurante Sr. Marisco elaboró se han detectado las quejas más comunes y se determinó que se agruparían en tres tipos:

- Queja 1: quejas por los platos de comida.
- Queja 2: quejas del servicio.
- Queja 3: quejas por la infraestructura del restaurante.

Se ha asignado un nombre para cada tipo de queja con el objetivo que los empleados al escuchar que se trata de una “Queja 1” por ejemplo, la reconozcan y sepan que hacer para darle solución. Cabe mencionar que las quejas más comunes encontradas en las encuestas son las siguientes:

Platos de comida.

- Insatisfacción con la comida.

Servicio.

- El camarero no fue paciente al tomar la orden.
- Precios elevados.
- Los meseros no se expresan con claridad.
- Falta de claridad en el menú.
- Menú sin amplia variedad en postres.
- La orden fue tomada con errores.
- Lentitud en el servicio.

Infraestructura del Restaurante.

- El restaurante se encuentra sucio.
- Deficiente iluminación en el baño.
- Insuficiente entretenimiento e infraestructura para los niños.
- Escasez de parqueo.
- Falta de aire acondicionado en área interna.

Por medio de la información recolectada se ha decidido realizar un diagrama de flujo que permita de una manera fácil y sencilla mostrar a los empleados los pasos a seguir al momento que un cliente les manifieste su queja.

Diagrama de flujo para el proceso del sistema de manejo de quejas 1 y 3

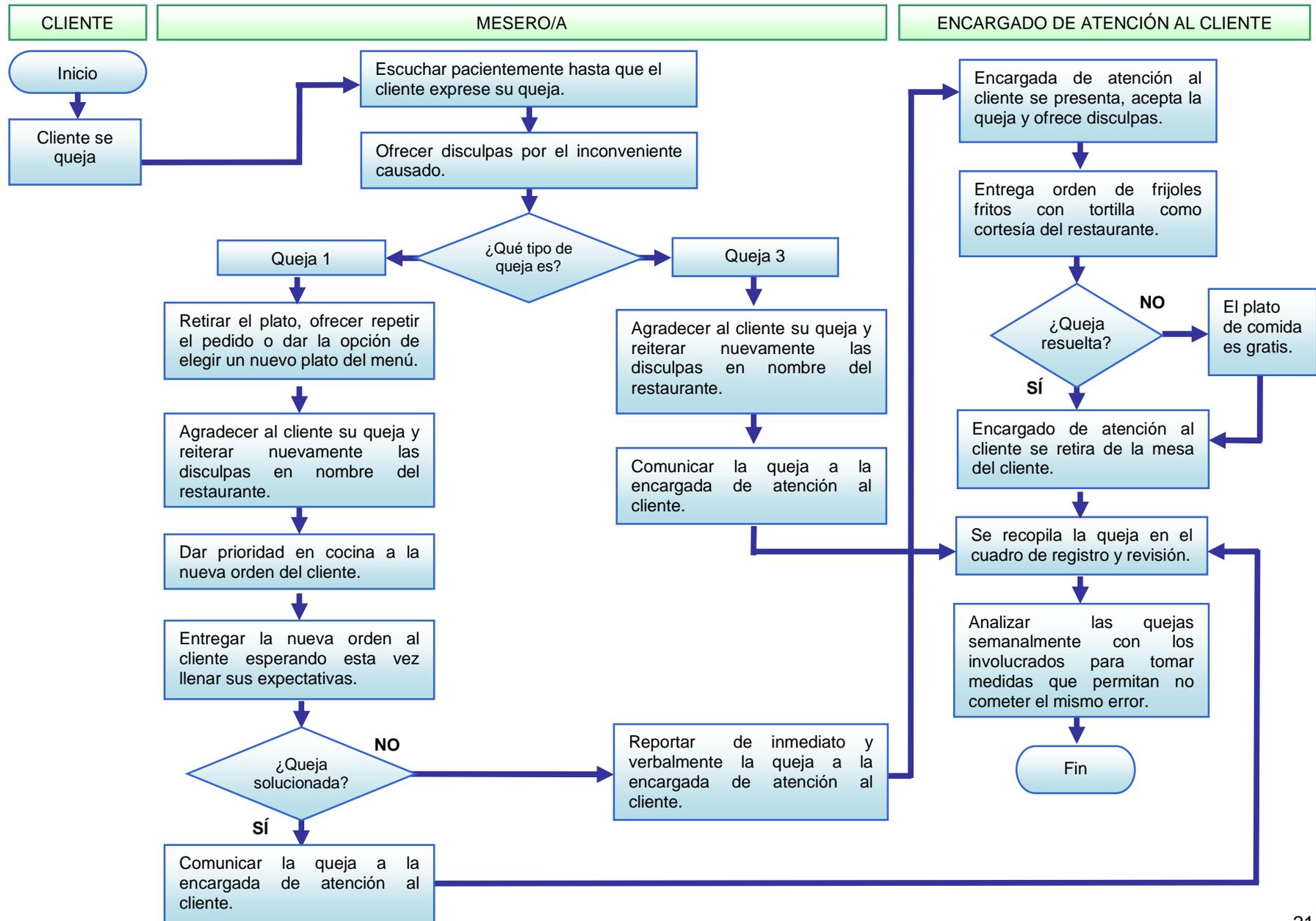
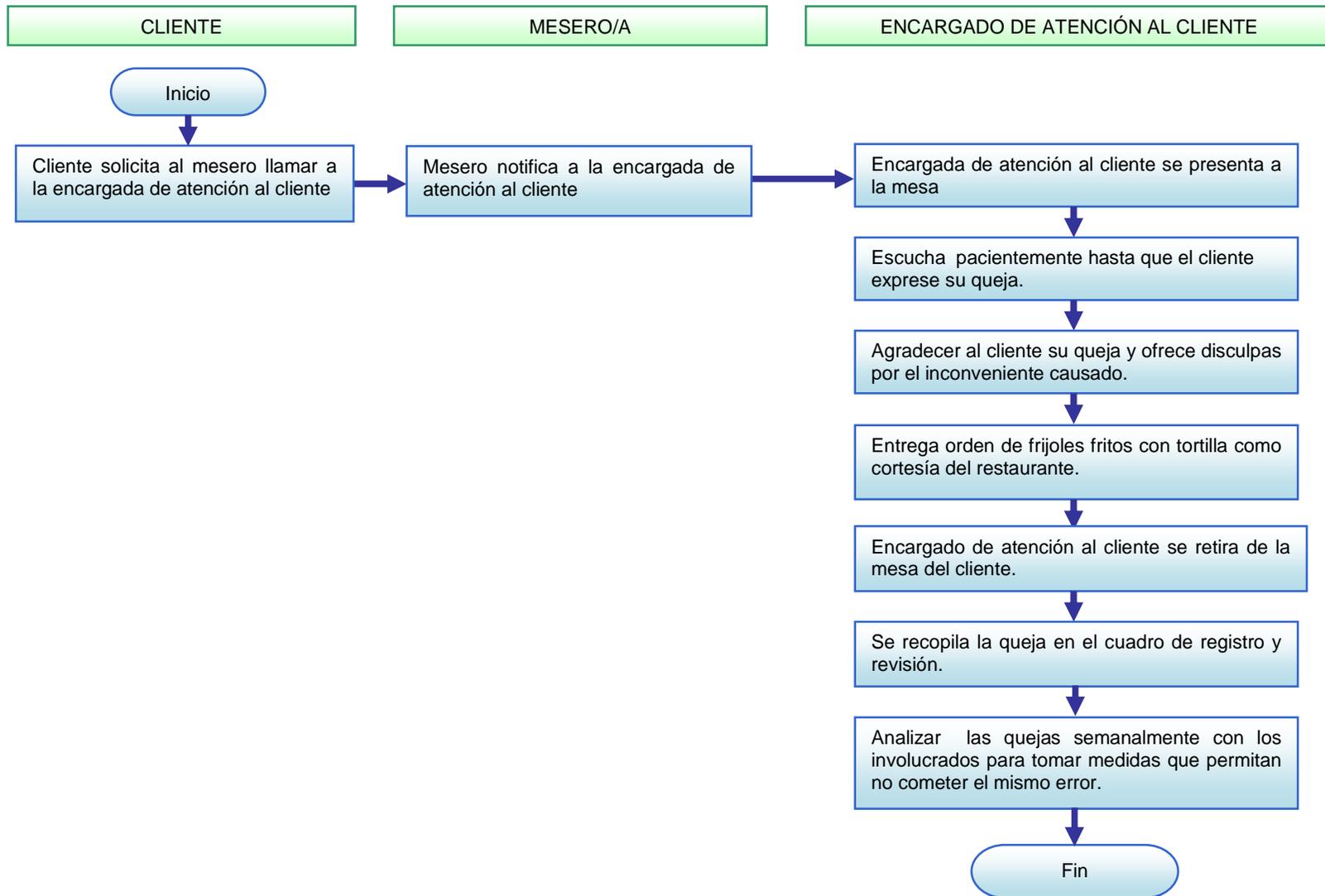


Diagrama de flujo para el proceso del sistema de manejo de queja 2



3.3.1 Explicación del diagrama de flujo.

El proceso del sistema de manejo de quejas inicia en el momento en que el cliente manifiesta una. El mesero debe escuchar pacientemente mientras el cliente se expresa y posteriormente debe ofrecer las disculpas correspondientes por el inconveniente causado. El mesero hace la clasificación de la queja y dependiendo del tipo procede a tomar las acciones pertinentes.

Cuando es tipo 1, es decir, que está relacionado con los platos de comida, el mesero ofrece retirarle el plato al cliente, repetir el pedido u ofrecerle otro del menú, el mesero agradece al cliente por hacerle ver el inconveniente, le ofrece disculpas en nombre del restaurante luego le entrega el nuevo platillo. Si con esto se soluciona, se comunica lo sucedido a la encargada de atención al cliente del restaurante.

Cuando es tipo 2, es decir, que está relacionado con el servicio, el mesero debe reportar lo sucedido inmediatamente a la encargada de atención al cliente quien se presenta en la mesa, escucha pacientemente hasta que el cliente exprese su queja, agradecer al cliente su queja, ofrece disculpas y como cortesía obsequia una orden de frijoles fritos con tortilla y se retira de la mesa del cliente.

Cuando es tipo 3, es decir que está relacionada con la infraestructura del restaurante, el mesero agradece al cliente su queja y le ofrece disculpas en nombre del restaurante. Luego comunicará lo sucedido a la encargada de atención al cliente del restaurante.

Cualquiera que haya sido el inconveniente y la solución para éste, la encargada de atención al cliente recopilará el hecho en el cuadro de revisión y semanalmente analizará este documento las con la encargada de control calidad.

3.4 Otros aspectos a considerar que apoyan al sistema de manejo de quejas.

3.4.1 Responsables en el proceso del sistema de manejo de quejas.

Para que el sistema de manejo de quejas funcione, es necesario que se asignen responsabilidades de parte de los dueños y sus empleados.

Encargada de atención al cliente del restaurante deberá:

- Resolver las quejas a las que los meseros no hayan podido dar respuesta.
- Recopilar la queja en el cuadro de registro y revisión.
- Analizar las quejas recibidas semanalmente.

Encargada de control de calidad deberá:

- Analizar las quejas recibidas una semanalmente.

Meseros del restaurante deberán:

- Recibir las quejas y realizar los procedimientos del diagrama correspondiente para dar solución a las quejas (si está dentro de sus posibilidades y competencias)
- Debe ser muy amable con el cliente, muy paciente, expresar con el rostro una actitud relajada.
- Debe asentir ligeramente con la cabeza, demostrando que escucha y entiende lo que el cliente le está expresando.
- Debe utilizar frases positivas que demuestren interés en conocer y dar solución a la queja.
- No debe tomar la queja de forma personal.
- Debe pedir disculpas al cliente.
- Debe repasar los hechos que condujeron a la queja, repetirla para clarificarle al cliente que se le ha entendido.
- Debe tratar de resolver la queja inmediatamente.
- Debe observar si la solución planteada ha sido satisfactoria para el cliente.
- Pasar a los clientes las hojas de encuestas y entregarlas posteriormente a la encargada de control de calidad.

Siempre hay que tener en cuenta que todo el personal debe mantener una actitud pro-activa que favorezca el trato y la comunicación con los clientes.

Además en el proceso de la queja sólo deben intervenir el mesero implicado, la encargada de atención al cliente y la encargada de control de calidad.

Si se da el caso en el que un cliente no tiene razón, se debe evitar involucrarse en discusiones inútiles, es mejor analizar rápidamente la situación y ver como se puede resolver de forma inmediata.

3.4.2 Comunicación interna y externa para dar a conocer el proceso del sistema de manejo de quejas.

Comunicación interna.

La herramienta que se utilizará para comunicar el sistema de quejas al personal de Sr. Marisco es una capacitación en donde se muestre la importancia del buen manejo de las quejas de los clientes. Debido a la experiencia que poseen los dueños del restaurante se recomienda que ellos brinden la capacitación a su propia gente.

Para que los propietarios de Sr. Marisco comuniquen a su personal el sistema de quejas es necesario que se utilice un lenguaje sencillo al momento de explicar detalladamente los diagramas de flujo para que los meseros sepan cómo reaccionar ante cualquier tipo de queja y a quién recurrir ante un cliente difícil de manejar.

Dicha capacitación se realizará en la fecha y hora que a ellos les parezca más conveniente y que no interfieran con los quehaceres del restaurante.

Se sugiere que los dueños utilicen la técnica de role playing con los meseros, para que juntos dramaticen los posibles escenarios en donde un cliente expresa su queja y la manera en que ésta es resuelta.

Comunicación externa.

Por medio del correo electrónico y la red social Facebook se comunicará a los clientes el compromiso que el restaurante Sr. Marisco tiene con respecto a la solución y tratamiento de sus quejas. De igual manera se les notificará el nombre de la encargada de atención al cliente a quien deben dirigirse para expresar una queja.

Otra forma de comunicarles a los clientes la importancia y el compromiso que el restaurante Sr. Marisco tiene para dar respuesta a cualquier situación que se presente, será colocando en un lugar visible del restaurante la política del proceso del sistema de manejo de quejas.

3.4.3 Recepción, seguimiento y evaluación de la queja.

Se propone un cuadro de registro y revisión de quejas (Ver Anexo 2) en el cual la encargada de atención al cliente va a plasmar la queja recibida, el tipo de queja, la causa por la cual el cliente está insatisfecho y las medidas que se llevaron a cabo para corregir el error.

Todas las quejas recopiladas se clasificarán y se analizarán para determinar cuáles son las más comunes y para eliminar las causas de cada una de ellas y así evitar futuros inconvenientes. Posteriormente se le dará seguimiento al sistema de manejo de quejas mediante reuniones semanales con el personal del restaurante para discutir las diferentes quejas que se generaron durante esa semana.

3.4.4 Encuestas de satisfacción del cliente.

La norma ISO 10002: 2004 propone en sus anexos ejemplos de formularios para las quejas y el seguimiento de éstas, el restaurante es una pequeña empresa y dichos formularios no aplican. Es por eso que se sugiere se sigan utilizando encuestas de satisfacción al cliente, sin embargo éstas serán modificadas para motivar a los clientes a colaborar y brindar la información requerida en ellas. (Ver anexo 3).

Se sugiere que se distribuyan 100 encuestas de manera aleatoria a clientes seleccionados al azar en donde se tomarán en cuenta los diferentes horarios en que hay más afluencia de clientes, estos son: los días de semana a la hora de almuerzo, cena y fines de semana. Dichos cuestionarios se proporcionarán durante todo el mes para conocer las causas de las quejas e implementar las acciones de mejora.

Finalmente, serán los dueños quienes difundirán entre el personal la información obtenida en las encuestas, se darán a conocer las conclusiones a las que llegaron partiendo de los resultados que obtuvieron en las encuestas de manera que se conozcan los resultados alcanzados y aumente la motivación de los empleados para mejorarlos.

3.4.5 Misión, visión, valores.

Es importante que la alta dirección del restaurante Sr. Marisco establezca la visión y misión de su negocio. Los dueños conocen el qué hacer y el cómo se debe hacer las cosas, pero es fundamental que transmitan el mensaje a sus empleados para que sepan por qué y cómo se deben hacer las cosas y de esta manera llegar a una mayor productividad de la que actualmente pueda tener.

Se espera que la misión y visión propuesta a continuación sea transmitida de manera clara y eficiente a los empleados, además se sugiere colocarlas en una parte visible del restaurante para que sus clientes sientan y sepan que es un lugar comprometido en mejorar constantemente el servicio y que es muy importante darle atención a cualquier felicitación, sugerencia o queja que ellos tengan.

Misión.

“Elaborar alimentos con una selección de productos de alta calidad, ofreciendo variedad, frescura y sabor distintivo a precios accesibles, comprometiéndonos a brindar el mejor servicio posible trabajando en equipo, con dedicación y esmero para lograr la satisfacción de nuestros clientes”.

Visión.

“Ser reconocidos por nuestros clientes como un restaurante competitivo y líder a nivel nacional en diferentes platos de comida que brinden calidad y buen servicio manteniendo la capacidad de dar siempre respuestas a todas las exigencias de nuestros clientes”.

Valores.

Antes que los dueños implementen el sistema de manejo de quejas es necesario que los empleados comprendan y acepten los valores que se estipularán para el restaurante. Se explicará a los empleados que el restaurante Sr. Marisco esta en una etapa en la que implementará cambios para mejorar y para que esto suceda con éxito deberán adoptar y practicar los siguientes valores:

- Responsabilidad. Para desarrollar un alto grado de eficiencia, es necesario que se mantenga una actitud positiva hacia el trabajo y absoluta responsabilidad, tanto en el desempeño de las labores diarias como en cada uno de los actos relacionados con el restaurante.
- Lealtad. Identificándose con de los objetivos del restaurante se generara un compromiso y un alto grado de lealtad por parte de los empleados hacia el.
- Iniciativa. Deberán desarrollarse todas las cualidades personales que inclinen a los empleados a efectuar propuestas de mejora en las tareas encomendadas u otra clase de acción que resulte en beneficio del restaurante.
- Interés en el trabajo. Entusiasmo e interés continuo en las tareas asignadas, hasta llegar a realizarlas lo mejor posible. Todo empleado eficiente debe ocuparse por conocer el por qué de las labores e informarse continuamente sobre los diferentes aspectos del trabajo.
- Trabajo en Equipo. El trabajo individual siempre es complementado por el esfuerzo de los miembros de una misma unidad, el error o victoria de uno es el de los demás.
- Puntualidad y Asistencia. La puntualidad es clave porque el sistema de trabajo está organizado en tal forma que todas las labores se relacionan y se evitarán demoras en el incumplimiento de las obligaciones.

BIBLIOGRAFÍA

Barlow, J., Møller, C. (1999). "Una queja es un favor". Primera edición. Editorial Norma S.A., Bogotá, Colombia.

British Standards Institution; <http://www.bsigroup.com> [consultada el 3/10/10]

Corporación Politécnico Marco Fidel Suarez; <http://www.pmfs.edu.co/> [consultada el 13/10/10]

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación; <http://www.icontec.org> [consultada el 19/10/10]

Instituto Nacional de Normalización; <http://www3.inn.cl> [consultada el 19/10/10]

Instituto Técnico de Capacitación y Productividad; <http://intecap.info/public/index.html> [consultada el 3/10/10]

International Organization for Standardization; <http://www.iso.org> [consultada el 3/10/10]

Peach, R. (1999). "Manual de ISO 9000". Tercera edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., México D.F., México.

GLOSARIO.

Alta dirección: persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel de una organización.

Calidad: grado en el que un conjunto de características físicas, sensoriales, de comportamiento, de tiempo, ergonómicas o funcionales inherentes cumplen con los requisitos.

Capacitación: Acción en el que por medio de estudio, supervisión dirigida, formación supervisada u otras, permiten que una persona pueda adquirir nuevas habilidades para su desarrollo personal, intelectual o laboral.

Cliente: organización o persona que recibe un producto.

Competencia: aptitud demostrada para aplicar los conocimientos y habilidades.

Conformidad: cumplimiento de un requisito.

Eficacia: extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: relación entre resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Mejora continua: actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

Parte interesada: persona o grupo que tiene un interés en el desempeño o éxito de la organización.

Procedimiento: forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Producto: resultado de un proceso; existen cuatro categorías genéricas de productos: servicios, software, hardware y materiales procesados.

Queja: expresión de insatisfacción hecha a una organización, con respecto a sus productos o al propio proceso de tratamiento de quejas, donde se espera una respuesta o resolución explícita o implícita.

Reclamante: persona, organización o su representante, que expresa una queja.

Registro: documento (el medio de soporte puede ser papel, disco magnético, óptico o electrónico, fotografía o muestra patrón, o una combinación de éstos) que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

Requisito: necesidad o expectativa establecida generalmente implícita u obligatoria.

Retroalimentación: opiniones, comentarios y muestras de interés acerca de los productos o el proceso de tratamiento de quejas.

Revisión: actividad emprendida para asegurar la conveniencia, la adecuación y eficacia del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos.

Role playing: traducido literalmente como “juego de interpretación de papeles” es un juego en el que, tal como indica su nombre, uno o más jugadores desempeñan un determinado rol, papel o personalidad.

Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Servicio al cliente: interacción entre la organización y el cliente a lo largo del ciclo de vida del producto.

Sistema: conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

Sistema de gestión de calidad: sistema para establecer la política, los objetivos y para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Anexo 1

Encuesta de satisfacción del cliente.

Por favor dedique un momento a completar esta pequeña encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestro servicio.

Sexo:

Edad:

1. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con Restaurante Sr. Marisco?	
Completamente satisfecho	
Satisfecho	
Normal	
Insatisfecho	
Completamente insatisfecho	

3. ¿Con que frecuencia visita Sr. Marisco?	
Una vez a la semana	
Varias veces al mes	
Una vez al mes	
Una vez cada 2 ó 3 semanas	
Es la primera vez	

¿Podría decirnos la causa?

4. ¿Recomendaría Sr. Marisco a un amigo?	
Seguro que si	
Seguro que no	

2. Por favor, indíquenos su grado de satisfacción con los siguientes atributos:		
	Satisfecho	Insatisfecho
Los platos son servidos calientes y frescos		
El menú tiene una amplia variedad		
La calidad de la comida es excelente		
Me tomaron mi orden sin errores		
El camarero fue paciente tomando mi orden		
Me sirvieron rápidamente		
El menú fue sencillo de entender		
Los meseros hablaban con claridad		
Los meseros fueron amables y respetuosos		
El precio fue correcto		
El restaurante estaba limpio		

5. ¿Cuándo suele venir a nuestro restaurante?		
	Lunes a Viernes	Fines de semana
Almuerzo		
Cena		

6. ¿Cómo nos ha conocido?	
Televisión	
Inserto en El Diario de Hoy	
Hojas volantes	
Radio	
Facebook	
Amigos / familia	
Otros	

7. ¿Hay alguna cosa que le gustaría decir a Sr. Marisco que no le hayamos preguntado en esta encuesta? Si es así, por favor, díganos de que se trata.

La encuesta ha concluido. Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 2

Cuadro de registro y revisión de quejas.

CUADRO DE REGISTRO Y REVISIÓN DE QUEJAS SR. MARISCO					
No.	Queja Recibida	Fecha	Tipo de Queja	Causa de la Queja	Acción Tomada para Solucionar la Queja
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					

Anexo 3

Propuesta: Encuesta de satisfacción del cliente.

Por favor dedique un momento a completar esta encuesta. La información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestro servicio. Su email nos servirá para la rifa de dos **“Cócteles Grandes”** de su preferencia cada fin de mes... ¡Usted podría ser el próximo ganador!



Nombre (opcional):	
Email:	
Fecha:	Edad:

1. Por favor, indíquenos su grado de satisfacción con los siguientes atributos:			
	Excelente	Regular	Deficiente
¿Fue el menú sencillo de entender?			
¿Fueron los platillos servidos calientes y frescos?			
¿La calidad de los platillos cumplió sus expectativas?			
¿La presentación de los platillos cumplió sus expectativas?			
¿Su orden fue servida en un tiempo aceptable?			
¿Le tomaron su orden sin errores?			
¿La atención del mesero fue adecuada de principio a fin?			
¿Considera que el precio del platillo es acorde a la calidad de este?			
¿Como percibió la atmósfera del restaurante?			
¿Recomendaría el restaurante Sr. Marisco?	Si		No

2. ¿Hay algún comentario que le gustaría decir al restaurante Sr. Marisco que no le hayamos preguntado en esta encuesta? Si es así, por favor, díganos de que se trata.



“Visítenos y disfrute de nuestros platillos que nosotros nos encargaremos de que usted regrese, es nuestro compromiso”.