

Universidad del Rosario



El ingrediente perfecto para maximizar la calidad del servicio

Misión Empresarial

Viviana Miranda Trujillo

Bogotá D.C.

2016

Universidad del Rosario



El ingrediente perfecto para maximizar la Calidad del Servicio

Misión Empresarial Al Sector Gastronómico Peruano aplicado al Restaurante Pescados Capitales

Viviana Miranda Trujillo

Mauricio Escobar

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá D.C.

2016

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco infinitamente a Dios, por haberme acompañado e iluminado a lo largo de mi vida y mi carrera, quién siempre me ha mostrado la luz y es mi fortaleza, por brindarme una vida llena de felicidad y personas maravillosas de las que he aprendido mucho.

Mil gracias a mis padres, José Javier y Catalina, por apoyarme e impulsarme a seguir mis sueños en todo momento, por los valores que me han inculcado, por su confianza y sabiduría, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación, son mi ejemplo a seguir y mi motor.

A mi abuelita Isabel, por ser parte importante y ángel en mi vida, llenándola de alegría y amor cuando más lo he necesitado. Le agradezco el apoyo y colaboración a toda mi familia, los que están cerca y también a quienes están lejos, siempre me brindaron apoyo con su incondicional amor.

Le agradezco a Daniel, mi novio, por llenarme de amor, junto con sus papas Jorge y Maritza, quienes han sido una familia en todo momento, gracias por su amistad.

A mis mejores amigos que siempre están, por confiar y creer siempre en mí, por convertirse en mis hermanos y haber hecho de mi etapa universitaria una gran experiencia, a pesar de estar lejos de casa, gracias a nuestra unión formamos una hermosa familia y nos damos fortaleza en cualquier parte del mundo. A los amigos que formé en la universidad, les agradezco por los momentos compartidos, y lo mucho que hemos aprendido juntos.

Gracias profesores, por su confianza, apoyo y dedicación de tiempo. Por haber compartido conmigo sus conocimientos y su amistad, me han inspirado significativamente.

DEDICATORIA

Es mi gran deseo como pequeño gesto de agradecimiento, dedicarles mi trabajo de grado a mis padres y pilares preciosos, José Javier y Catalina. Por ser quienes me apoyaban en mis decisiones y han hecho posibles mis proyectos, por brindarme las herramientas y conocimientos que me han formado integralmente. Pero sobre todo, se los quiero dedicar por su amor, incondicional cariño y comprensión. Porque son quienes permanentemente me apoyan con sus oraciones, su espíritu alentador, quienes a pesar de la distancia siempre pensaron en mi bienestar y lograron que este sueño se haga realidad. Que Dios los bendiga siempre.

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	7
RESUMEN	8
Palabras clave:	8
ABSTRACT	9
Keywords:	9
1. INTRODUCCIÓN	10
2. OBJETIVOS	13
3. DIAGNÓSTICO DEL OBJETO DE ESTUDIO	14
3.1 Pescados capitales	14
3.2 Elementos posicionados y reconocidos en Pescados Capitales	18
4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	22
4.1 La Gerencia del Servicio	22
4.2 Clima y Cultura Organizacional	25
4.3 Teoría de la Responsabilidad Social	26
4.4 Employerbranding / “Marca del Empleador”	27
5. ASPECTOS METODOLÓGICOS	29
6. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS REALIZADOS	30
6.1 El buen servicio	30
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	36
7.1 Plan de mejora para aumentar la calidad del servicio de pescados capitales	36
8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	49

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Organigrama de Pescados Capitales.....	16
Tabla 2: Triángulos del servicio, cliente interno y empleados.....	25
Tabla 3: Nuevo organigrama, gerencia del servicio	42

GLOSARIO

Cultura organizacional: Es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización (Chiavenato, 2012).

Clima organizacional: Es la percepción del ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados (Chiavenato, 2012).

EmployerBrading: Es la metodología y claves para atraer y retener talento en la empresa, potencializa la reputación de una organización como empleador y a través de un único desarrollo y gestión (Barrow & Mosley, 2005).

Estrategia: La creación de una posición única y de valor que involucra la gestión de un conjunto de actividades significativas (Porter, 2011).

FocusGroup: Es un método o forma de recolectar información necesaria para una investigación, que consiste en reunir a un pequeño grupo de personas (de 6 a 12 personas) con el fin de entrevistarlas y generar una discusión en torno a un producto, servicio, idea, publicidad, etc. (Negocios, 2012).

Servicio: Es el conjunto de actividades intangibles que lleva a cabo una empresa, para responder y satisfacer las necesidades de un cliente.

StakeHolder: Se refiere a todas aquellas partes u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa.

Valor Agregado: Es la característica extra que se le adjunta a un producto o servicio para generar un mayor valor ante la percepción del consumidor. Es algo determinante para el éxito empresarial, y se encarga de diferenciar ante la competencia.

RESUMEN

El servicio al cliente es un factor determinante en la construcción del éxito en un negocio, pero parece tener mayor importancia cuando se trata de un restaurante. En el siguiente trabajo se estudia y gestiona el concepto de cliente, involucrando al cliente externo, es decir el usuario o comprador, y con la misma cavidad e importancia al cliente interno, haciendo referencia al personal de trabajo.

Pescados Capitales, es un restaurante distinguido de Perú, con varias sucursales en Lima; Se caracteriza por su excelente comida y servicio al cliente. Por tal razón, a partir de una investigación del restaurante y el sector gastronómico, una visita empresarial, entrevistas y una observación de campo a Pescados Capitales, se crean estrategias y un plan de mejora enfocado en potencializar la satisfacción de sus clientes, creando fidelización, sentido de pertenencia, valor agregado y perdurabilidad en el tiempo.

Este plan tiene diversas teorías de conocimiento, las cuales fueron base de investigación y construcción del plan de maximización de la calidad del servicio, por lo que se afirma que el ingrediente perfecto para esto, es una idónea gestión de la Gerencia del servicio, del clima y cultura organizacional, la responsabilidad social y del employerbranding.

Palabras clave: cliente interno, cliente externo, clima y cultura organizacional, employerbranding, gerencia del servicio, responsabilidad social, satisfacción y servicio al cliente.

ABSTRACT

Customer service is a determining factor in building business success, but it seems to be more important when it comes to a restaurant. In the following work, the concept of customer is studied and managed, involving the external customer, that is the user or buyer, and with the same cavity and the importance of the internal customer, referring to the work staff.

Pescados Capitales, is a distinguished restaurant in Peru, with several branches in Lima; it is characterized by its excellent food and customer service. For this reason, based on an investigation of the restaurant and gastronomic sector, a business visit, interviews and a field observation to Pescados Capitales, strategies are created and an improvement plan focused on enhancing the satisfaction of its customers, creating loyalty, added value and durability over time.

This plan has several theories of knowledge, which were the basis of the research and the construction of the plan to maximize the quality of service, so it is stated that the perfect ingredient for the case, is an ideal idea of the management of Service management, climate and organizational culture, social responsibility and the employer's brand.

Keywords: internal customer, external customer, climate and organizational culture, employer brand, social responsibility, satisfaction and customer service.

1. INTRODUCCIÓN

La cultura y el clima organizacional son importantes dentro de las estrategias de las empresas, la cultura hace referencia a los valores y comportamientos arraigados en la empresa, y el clima evalúa el nivel de satisfacción y compromiso que tienen los trabajadores. Son elementos esenciales, ya que aumentan la participación de los miembros y los compromete. La gestión de estos, se ha ido convirtiendo en una práctica necesaria e indispensable que aumenta la competitividad, como es el caso de las empresas que vinculan el servicio. Aunque en muchas empresas, la gestión del servicio no se deriva del aumento de mejora del clima y cultura organizacional, se pretende aplicar su gestión para mejorar el servicio de Pescados Capitales.

A partir de una misión empresarial realizada al sector Gastronómico de Perú, se estudió el un restaurante Pescados Capitales bajo métodos de observación de campo, entrevistas y registro sobre las prácticas corporativas de la empresa, destacando su práctica y reconocimiento del servicio influenciada por la gestión del clima y cultura organizacional.

En el presente trabajo, se realizará la documentación de investigación de campo y la recolectada de manera individual, basado en el restaurante Pescados Capitales, en Lima- Perú. A través de la ejemplificación de las excelentes prácticas de cultura que fomentan la calidad del servicio en el restaurante, se consolidan los pasos bajo los cuales Pescados Capitales, puede mejorar aún más su servicio. Por este motivo, se formula una propuesta que fomentará la continuidad de esta gestión de clima y cultura organizacional, para que sea el ingrediente clave y maestro de la calidad del servicio de Pescados Capitales, y aporte el valor agregado.

Esto se hace, para que sea un lugar de preferencia laboral hacia sus trabajadores (clientes internos) y también comercial, para ser el preferido por los consumidores (clientes externos). En este trabajo se encuentra la consolidación de los pasos para obtener el ingrediente clave esencial para el servicio, permitiendo la mejora en la gestión corporativa de Pescados Capitales, y con ello, garantizando el incremento de los ingresos y éxito.

1.1 Propósito de la misión

La misión empresarial en Abril de 2016 a Perú, nos permitió estudiar diferentes restaurantes del sector gastronómico de Perú, el cuál es demasiado diverso incluso se afirma que logra alcanzar 491 platos típicos.

Recientemente, Perú fue distinguido en los World's Leading Culinary Destination. (Baral, 2014) como Principal Destino Culinario a nivel mundial, superando a Australia, China, España, Estados Unidos, Francia, India, Italia, Japón, y demás países con reconocimiento gastronómico. La cocina peruana ha sido el punto de encuentro de diversas culturas y es reconocida por la existencia de comidas y sabores de cuatro continentes en un solo país, lo que ha caracterizado su historia. Entre esas, está la española con la tradición culinaria del antiguo Perú. Posteriormente, este mestizaje se vio influenciado por las costumbres culinarias de los chefs franceses que huyeron de la revolución en su país para radicarse en Perú. Igualmente tuvo la influencia de las inmigraciones del siglo XIX, que incluyó chinos-cantoneses, japoneses e italianos. Las artes culinarias peruanas están en constante desarrollo, debido a su mezcla cultural (Republica.pe, 2015).

Se optó por elegir un restaurante que haga participe a estas fusiones culinarias, para que las prácticas del clima y cultura organizacional, tengan en consideración no sólo las diversas comidas, sino también las multiculturalidades que la representan, de tal modo, que los clientes prefieran la elección de un restaurante que les permita probar sabores de orígenes distintos, y que se sientan muy bien atendidos.

Esto conlleva a estudiar a “Pescados Capitales”. Este restaurante, fue elegido a través de un proceso de estudio individual de las características requeridas. Adicionalmente se aplicó observación de campo presencial que involucra la evaluación del servicio organizacional, identificación de los platos ofertados en el menú del restaurante, participación y comportamiento del chef, personal de atención, meseros y cocineros. Y finalmente, un estudio sobre la charla y entrevista acerca de Pescados Capitales, brindada por el señor Ngouyen Chávez, fundador y dueño del restaurante.

El dominio de conocimiento, para este caso pretende involucrar varias ramas con las que

podemos producir el ingrediente perfecto del servicio de Pescados Capitales, ya que se pretende abarcar el nivel de servicio a cliente externo (comprador) y cliente interno (trabajador). Los dominios de conocimiento son: Recursos Humanos, enfocando al clima y cultura organizacional como herramienta clave para potencializar los objetivos de Pescados Capitales. También existe gran participación de la Gerencia del Servicio, la cual permitirá que Pescados Capitales enfoque esfuerzos en satisfacer a cliente externo e interno. En segunda instancia hay dominio de conocimiento para la marca empleador, la cual es un valor y capacidad intangible para el trabajador, y esto hará que se sienta motivado a brindar un maravilloso servicio en Pescados Capitales. Finalmente se le otorga algo de porcentaje de dominio a la responsabilidad social, que promueve la capacitación e importancia que se le debe dar al bienestar del personal, y a su vez esto generará un óptimo servicio al cliente interno (empleado).

2. OBJETIVOS

General

Realizar la propuesta de mejora para potencializar la Gerencia de Servicio de Pescados Capitales.

Específicos

- Identificar las características y condiciones internas claves de Pescados Capitales, correspondiendo a la gestión del clima y cultura organizacional.
- Estudiar las ventajas sostenibles que ha logrado Pescados Capitales, gracias a los aportes del personal y el servicio que reflejan
- Identificar las razones que hacen que este restaurante consolide una buena gestión del personal para procurar una optimización de su bienestar.
- Mejorar las relaciones que vinculen el servicio con los clientes internos y externos de Pescados Capitales.
- Aportar herramientas para potencializar el servicio de Pescados Capitales, a través de la gestión del cliente interno, al brindarle a los meseros la participación, importancia y desarrollo en la compañía.
- Complementar con procesos de mejora, la productividad de Pescados Capitales, enfocado a la gerencia del servicio para los clientes internos y externos.
- Brindar métodos que incentiven los factores motivacionales que consideran los trabajadores que les brinda seguridad, satisfacción y sentido de pertenencia para brindar lo mejor en su trabajo y destacarse en el servicio.

3. DIAGNÓSTICO DEL OBJETO DE ESTUDIO

3.1 Pescados capitales

3.1.1 Historia de la organización

Todo inició en el año 1997, cuando la suegra de Nguyen decide mudar su taller de madera a otro distrito, dejando un local vacío en la calle La Mar. Nguyen Chávez, junto con Zue Chávez, su esposa y Víctor Chang Zau, su cuñado, fundan el restaurante Pescados Capitales en el 2001, abriendo su primer local en Miraflores. En la actualidad, el único fundador es Nguyen Chávez, desde el 2012 cuenta con un segundo local en Chacarilla Surco.

3.1.2 Misión

“Ofrecer nuestra propuesta culinaria buscando la máxima experiencia en hospitalidad y restauración en el cliente, a través de un concepto lúdico-temático” (Desulovich, Espinosa, Fernandez, Gallegos, & Valdiviezo, 2016)

3.1.3 Visión

“Llegar a ser la cadena de restaurante peruano más reconocido y respetado a nivel internacional por su comida, servicio y concepto innovador” (Desulovich, Espinosa, Fernandez, Gallegos, & Valdiviezo, 2016).

3.1.4 Core Business

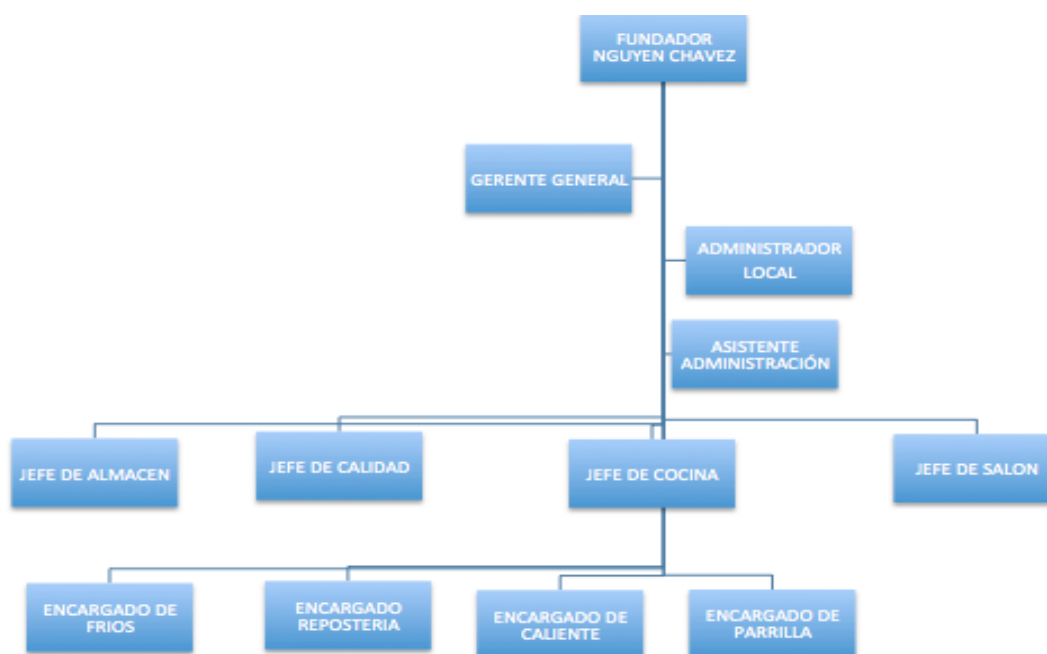
Su principal producto son los platos gourmet de pescados y mariscos, basados en un concepto lúdico- temático, involucrando las fusiones con diversas recetas de otras culturas.

El servicio que se ofrece es de primera calidad y buscan siempre que el cliente se sienta satisfecho y reciba el mejor trato de los colaboradores.

3.1.5 Número de personal

Pescados Capitales cuenta con 140 colaboradores de ambos sexos, que están distribuidos en los locales de Miraflores y Chacarilla. Integran las áreas administrativas, de salón, cocina, y bar. Además, cuentan con un grupo reducido de personas a través de outsourcing que se encargan de llevar las finanzas.

Tabla 1: Organigrama de Pescados Capitales



Fuente: elaboración propia según website de Pescados Capitales.

3.1.6 Entorno que lo rodea

En cuanto a su competencia directa por el mismo tipo de producto que ofrecen y en ubicación cercana a sus locales encontramos a:

- La mar: Cevichería peruana con sede en Miraflores e internacionalizada en Miami, San Francisco, Bogotá, y Sao Paulo. Es un lugar donde celebran y comparten la vida, el mar, la naturaleza, la cultura y la amistad a través de la cocina peruana fusión.
- Punto azul: Cevichería peruana con más de 20 años de tradición, buscan resaltar las características principales que valoran sus clientes: un plato generoso en cantidad y sabor que camina de la mano con el precio y atención recibida.

- Señor limón: Cuenta con sabores propios fusionados de comidas orientales y peruanas, las cuales mantiene desde el primer día de operaciones.

En su competencia indirecta están implicados todos los restaurantes de toda la variedad culinaria, es decir, carnes, pastas, comida marina, fusiones, etc.

3.1.7 Normatividad

Pescados Capitales tiene los siguientes estándares o políticas:

- Cumple con los procesos de calidad impuestos por la ley y demuestra a sus clientes quiénes son los responsables de los mismos.
- Deben cumplir con las épocas de veda de las distintas especies marinas que utilizan para sus platos.
- "Promoviendo la pesca responsable, no adquiriendo especies en peligro o con tallas no comerciales, respetando las vedas e introduciendo productos de la acuicultura." - Carta Pescados Capitales

3.1.8 Relaciones con los Stakeholders

3.1.8.1 Internos

- Personal: tienen un grupo de colaboradores que son fieles y permanentes, implementan "La escolita", en donde interiorizan los valores de la empresa, es el primer paso

por el que pasan los mozos antes de atender al público. Existe una posibilidad de hacer línea de carrera al subir de rango a entre los distintos puestos.

3.1.8.2 Externos

- Clientes: Mantienen una comunicación constante con sus consumidores, preocupados siempre por la buena atención al público.

- El servicio que se ofrece es de primera calidad y buscan siempre que el cliente se sienta satisfecho y reciba el mejor trato de los colaboradores.

- Proveedores: larga lista de proveedores como Vannamei (pescados y mariscos), Témpano (abarrotes), Corporación Lindley (bebidas), etc. Estos proveedores brindan productos e insumos de calidad.

- Gobierno: Trabajan junto con la Municipalidad de Miraflores y de San Borja para tener todos sus permisos y la aceptación de la comunidad. INDECI se encarga de que tengan todas las señales debidas y el MINSA registra con una serie de visitas, que el restaurante cuente con la higiene necesaria en cada local.

- Comunidad: el dueño asegura que es necesario tener buenas relaciones con la comunidad, por lo que en ambos locales se respeta la zona y no generar disturbios, como por ejemplo con el tema de los estacionamientos

- Medio ambiente: Implementa la medida anual de la Huella de Carbono, busca aportar financiamiento a un vivero en Paruro (Cusco), practicando un reciclaje al 100% en insumos y materiales, también se aplica un control interno de consumo de luz y agua.

3.2 Elementos posicionados y reconocidos en Pescados Capitales

3.2.1 La buena comida

El primer hallazgo corresponde a la buena comida, donde Chávez nos cuenta que es importante procurar buscar personal con “buena mano”, haciendo énfasis, a las dotes culinarias. Adicionalmente, se preocupan por conseguir un buen insumo, el cual varía según los climas de la región. También es esencial la evaluación de los proveedores para garantizar una buena calidad. En cuanto al manejo de esta comida, es importante implementar un buen manejo de tiempo, para la cadena de suministro y asegurarse la conservación de los platos en el frío, y el almacenaje de los demás insumos. Finalmente, se busca que haya una buena presentación que cautive al consumidor.

3.2.2 El buen ambiente

Pescados Capitales busca brindar una amplia comodidad, donde sea un ambiente idóneo y acogedor, que refleje lo que el restaurante representa. Por esto, se busca tener una colaboración entre sus arquitectos y diseñadores, para aprovechar los espacios y buscar reflejar luz y sensaciones en estos lugares.

Por este motivo, este restaurante decidió innovar con el concepto de “opuestos complementarios” para su ambiente. De esta manera, combina lo moderno, cómodo y bonito con lo tradicional y lo normal. Un ejemplo de esto, es la implementación de cubiertos de pescado, representando la innovación, y del lado tradicional tienen servilletas de papel y sillas en cuero.

3.2.3 La creatividad constante

Es un hallazgo que ha hecho que el restaurante este en constante cambio, buscando innovar, y brindar opciones distintas. Por lo cual, lo aplican a los platos de comida, y pretenden crear y combinar recetas, mejorar la presentación y darle un toque atractivo al producto.

3.2.4 La responsabilidad social y ambiental

En Pescados Capitales comparten la postura de la importancia por la responsabilidad social es por eso que se preocupan si los insumos se van depreciando, si el restaurante paga impuestos a tiempo, si están bien remunerados los mozos, y si la comida es saludable.

En este restaurante manejan una carta saludable para que todo lo que coman los clientes, los beneficie. Excepto el menú de postres, denominado “los imperdonables”. Por otro lado, también controlan sus inversiones ecológicas, la proveniencia de los insumos y se aseguran que sean criaderos naturales, le dan gran importancia al factor ambiental.

3.2.5 Educación en la empresa

La empresa se compromete con la educación de sus colaboradores y en buscar los mejores perfiles que se adapten a la empresa, mediante La Escuelita. Esta se fundó en 2004 y es donde deben prepararse arduamente para graduarse de mozos anfitriones y brindar el mejor servicio, se les enseñan habilidades como: adaptarse a distintas situaciones, alta capacidad de memoria, facilidad de comunicación, respeto y cordialidad con los compañeros. En La Escuelita se aprenden muchas herramientas integrales para aplicar al servicio corporativo: desde karate, para

fortalecer la disciplina y el carácter; Hasta manejo ambiental, salubridad y otros temas de cultura general (Desulovich, Espinosa, Fernandez, Gallegos, & Valdiviezo, 2016)

3.2.6 Comunicación y presencia en la MASS MEDIA

- TripAdvisor: con más de 1500 opiniones y un puntaje de 4.5/5. Es el restaurante número 36 de Lima. La mayoría de opiniones lo califican como "excelente" y "muy bueno". Aquí resuelven dudas o preguntas de los clientes para aclarar circunstancias que puedan generar un problema en el futuro.

- Facebook: Su red social cuenta con 20 mil seguidores y es actualizada constantemente. Es un espacio usado para publicar noticias positivas de la empresa, como los premios que reciben, novedades en la carta, entre otros. Los usuarios realizan comentarios positivos sobre la comida, pero la empresa no responde estos. No existe un feedback.

- Cuando se realizan comentarios en otras redes sociales en las cuales no tienen cuenta como Twitter, se busca al consumidor mediante teléfono o una visita a su casa y se intenta solucionar el problema.

- Esperan la alerta de otras personas ya que no tienen un seguimiento en todos los medios digitales.

- Cuando el problema es mayor, el dueño toma presencia y maneja el contenido que se publica en las redes sociales.

3.2.7 Impactos en la reputación

- #7 en el "2014 Traveller'sChoice" de TripAdvisor: este ranking enumera a los 10 restaurantes de lujo favoritos de los viajeros en el Perú. El ranking se basa en variables como comentarios positivos, valoraciones y recomendaciones recibidas en la página del restaurante en el portal TripAdvisor.

- "Top 20 restaurantes peruanos" de los Premios Summum: En agosto de 2014, "Pescados Capiales" recibe el reconocimiento por parte de Summum, como miembro del "Top 20 restaurantes peruanos".

- Reconocimiento de "The Wall Street Journal" como uno de los restaurantes con el mejor cebiche de Lima: Número 6 en el ranking, el cebiche de "Pescados Capiales" fue nombrado por el periodista Nicholas Gill, como uno de los siete mejores de la ciudad. (Gill, 2012)

- Apertura del segundo local en Chacarilla (2012): La apertura de un segundo local simbolizó una oportunidad para atender al público en esta parte de la ciudad, ofreciendo un ambiente renovado y en otro lugar completamente diferente de la ciudad.

(Ver en anexo 1, Imágenes tomadas de investigación en portales de TripAdvisor y Redes sociales sobre Pescados Capiales)

4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

4.1 La Gerencia del Servicio

Este hace referencia a un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, la fuerza motriz para la operación de un negocio. Esta crea una organización centrada en el cliente, que hace de sus necesidades y expectativas el foco central del negocio. Se lo toma como referencia para Pescados Capiales, puesto que ayudará a que la empresa se diferencie en sus productos por el concepto de Servicio y hará que los clientes lo prefieran ante otros restaurantes.

La orientación total al cliente implica que se convierta en una cultura, donde se crea y mantiene en todos los niveles de la organización para garantizar que cada contacto con el cliente sea óptimo. Por eso, se debe asumir la tarea de diseñar y mantener el nivel de calidad total, como un nuevo producto: EL SERVICIO.

Para esto, se debe volcar la organización hacia el cliente interno y externo, sus necesidades y expectativas, encontrando la ventaja diferencial frente a nuestra competencia. De esa manera se construye el futuro sobre el tesoro máspreciado: LOS CLIENTES.

En cuanto a la relación de costo/beneficio, podemos afirmar que sí en un restaurante el cliente percibe que lo que va a recibir es superior a lo que pagará, decidirá comprar (si tiene el dinero). Puesto que el agregar valor a los productos sin necesidad de hacer ofertas, da la ventaja de preferencia. Este valor agregado se pretende desarrollar con el servicio, puesto que Pescados Capitales debe permitir que se convierta en una relación duradera donde el cliente siga satisfecho con la empresa después de haber efectuado el negocio, y generar recordación de marca a través del servicio. Esta relación, no solamente es con fines de imagen para el público, sino también con fines económicos vitales para cuestiones de supervivencia.

La gestión del servicio destaca que en cada momento que el cliente se pone en contacto con el negocio, podrá formar una opinión acerca de la calidad del servicio y por ende, del producto en general que brinda la organización, en un momento de verdad. Esos momentos de verdad no se presentan al azar, sino en una secuencia lógica denominada EL CICLO DEL SERVICIO, de ella podemos destacar que:

- No siempre implica contacto humano, por ejemplo al observar las instalaciones, escuchar una voz grabada, etc. El cliente experimenta un momento de verdad.
- Los momentos de verdad no son positivos ni negativos, pero la forma como se maneja la experiencia si.
- Hay momentos críticos que si no se gestionan idóneamente, llevan al descontento o perdida de lealtad.

Del mismo modo, en el modelo de la Gerencia Del Servicio, todos los empleados son responsables del servicio, así sean puntos de contacto directos con el cliente o sean los que prestan un servicio para que estos puedan transmitirlo al cliente. Esta filosofía argumenta que en

una organización, todos tienen un cliente y no depende de posición jerárquica. A su vez, el trabajo en equipo y la cooperación son la base para asegurar la calidad del servicio.

Se determina dos tipos de clientes. Inicialmente, está el Cliente Interno, identificado como las personas que dependen total o parcialmente de la organización para que se haga el trabajo, LOS EMPLEADOS. En segunda instancia, están los Clientes Externos, personas con necesidades reales y decisiones de compra satisfechas con productos tangibles o intangibles por la empresa, LOS CONSUMIDORES.

En la Gerencia del Servicio también encontramos el triángulo del Servicio, el cual es muy útil porque brinda los elementos que rodean a los tipos de clientes que queremos fidelizar, el cliente externo y el interno.

El objetivo inicial de este triángulo es determinar la mejor manera de servir al cliente a través de los mecanismos físicos y procedimentales que tiene a su disposición, permitiendo una mayor claridad de las pautas para hacerlo, para crear estrategias que involucren cada propiedad del triángulo. Este triángulo pone como foco al cliente, con el fin de que todo gire en torno a él. Sin embargo, la Gerencia del Servicio expone al cliente externo como el comprador, y al cliente interno como el trabajador.

- Triángulo del servicio para cliente externo.

- Cliente Externo: es el núcleo del modelo, se identifica sus necesidades y expectativas como el eje de la estrategia.

- La estrategia: La promesa del servicio a los clientes.

- El sistema: compromiso del sistema gerencial, creación de reglas y principios, proporción de herramientas para producir productos y servicios de calidad, y el sistema humano capacitado y comprometido.

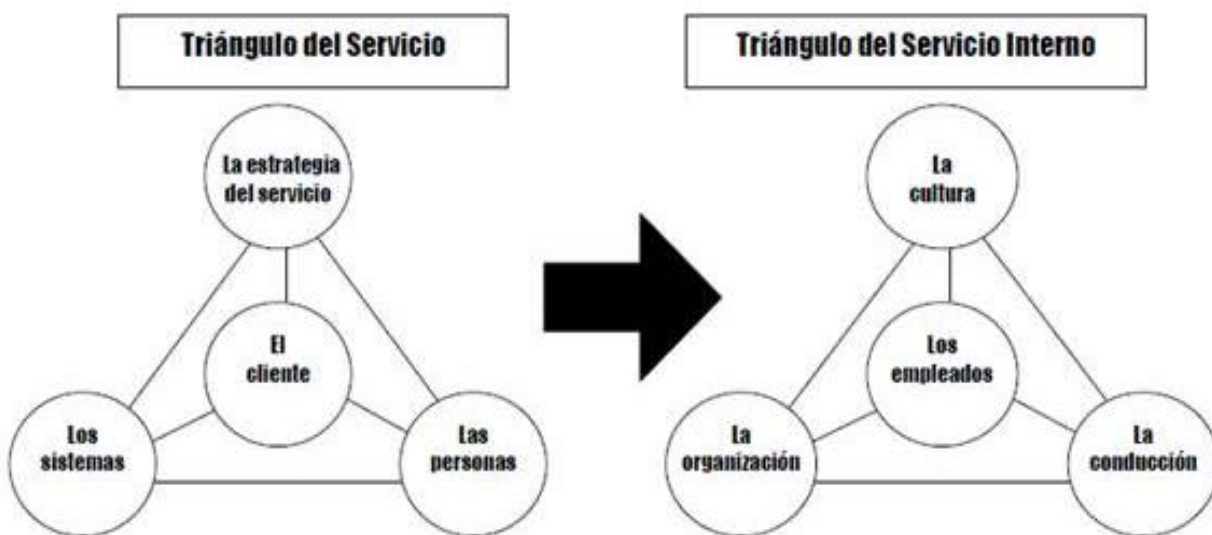
- La gente: incluye a todos los empleados de la organización, y sus valores compartidos sobre el servicio, deben conocer “la libreta de calificaciones”

- Triángulo del servicio para cliente interno.

- Empleados (Cliente Interno) : clientes de la gerencia

- Cultura: valores arraigados y compartidos por el personal, que los hacen sentir pertenecientes a ella y los motivan.
- Liderazgo: métodos de crecimiento e inspiración
- Organización: el posicionamiento corporativo que les brinda a los empleados.

Tabla 2: Triángulos del servicio, cliente interno y empleados



Fuente: imagen tomada de internet, basada en la teoría de Karl Albrecht.

4.2 Clima y Cultura Organizacional

Chiavenato (2009), nos presenta la cultura organizacional como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, esta infiere como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias. La

cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Del mismo modo, Chiavenato (2009) menciona que el clima organizacional es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere a la concepción que ellos tienen sobre la organización y de cómo los hace sentir.

No cabe duda que a través de un excelente clima, cultura y motivación a los trabajadores por parte de los líderes, las empresas estarán creando ventajas competitivas, a través de la incorporación del servicio al cliente interno, aspecto que suele en ciertos casos, no ser reconocido. En este sentido, es importante evaluar el desempeño del personal en el servicio y la percepción que los empleados tengan, del servicio corporativo (Chiavenato, 2009).

Se considera que el servicio al cliente externo es el resultado del clima y cultura organizacional, por lo que también se debe procurar mejorar el bienestar, la concepción de ambiente, las sugerencias, los comportamientos, los valores arraigados a la compañía (Chiavenato, 2012). En la gestión de estos, podemos hallar un valor potencial que genere beneficios a toda la organización, mediante la satisfacción del cliente interno, reflejada en su excelente trabajo y servicio al cliente externo, potencializando la economía y sostenibilidad de Pescados Capitales.

4.3 Teoría de la Responsabilidad Social

Se toma esta teoría como referencia para Pescados Capitales, ya que enfocará a mejorar el servicio del restaurante, y su gestión en cuanto a sus clientes internos, los trabajadores, buscando brindarles bienestar y cumplir con la responsabilidad social.

Según Machuca (2010), la responsabilidad social evalúa los grupos de interés que la empresa debe gestionar. De esta forma, la responsabilidad social incluye aspectos internos como son: el medioambiente físico, las condiciones de trabajo, la comunicación y transparencia; y

aspectos externos como: relaciones comunitarias y relaciones con los proveedores.

Esta propuesta se enfocará en el aspecto relacionado con la gestión del personal, por lo que analizamos dentro de la empresa las prácticas responsables que influyen en los trabajadores. Con esto, se pretende probar que la influencia de la gestión del clima y cultura organizacional puede afectar directamente al nivel de servicio que tenga la empresa.

Se afirma que la cultura y el clima organizacional, influyen en la responsabilidad social a través de una forma de gestión del servicio y condiciones de trabajo. Esto puede ser elemento clave para promover el desarrollo del servicio a través del uso de gestores humanos, con el fin de que Pescados Capitales continúe siendo responsable socialmente.

Ser socialmente responsable, dice la Comisión de las Comunidades Europeas (2008), no es solo cumplir con las obligaciones jurídicas, es también invertir en los colaboradores de la empresa, para así aumentar la competitividad de la empresa. Una cultura organizacional orientada al trabajador, va a implicar una actitud positiva, ya que está siendo un beneficio para la organización, mejorando el servicio para su empleado y logrando que este sienta pasión por su trabajo, así se mejorara el servicio que le presta a la organización, y los clientes lo percibirán.

Valorar al trabajador ayuda a optimizar el servicio interno, al diseñar acciones más sensatas sobre el futuro de Pescados Capitales, permite planificar estratégicamente y formular planes de trabajo acertados para cumplir con la visión del restaurante. Es bueno recordar que es difícil tratar bien a un cliente externo si primero no se trata bien al empleado, y el buen servicio del empleado lo reflejara por la buena gestión que se le aplica.

A través de este concepto de responsabilidad social, Pescados Capitales puede mejorar el servicio interno para reflejarlo al servicio externo, creando un entorno que estimule el aprendizaje permanente de todos los trabajadores, puesto que tiene las bases necesarias para capacitar, involucrar y motivar al personal.

4.4 Employerbranding / “Marca del Empleador”

Esta teoría se usa para incentivar a Pescados Capitales, restaurante de excelente reputación en el sector gastronómico, a aplicar herramientas que aumenten y proyecten la reputación de la empresa como marca empleadora.

Inicialmente, se la define por los atributos que se destacan en una empresa para construir su imagen y marca corporativa, la cuál ayuda en la atracción de los candidatos laborales y en el compromiso y retención de su gente. Esto se debe, porque ahora las empresas buscan posicionarse en sentido de oportunidad laboral, lo que ha sido fomentado con calificaciones internacionales de categorías empresariales para clasificar el nivel de “buena compañía para trabajar”. Actualmente, vemos que los mejores empleados se están dando el lujo de evaluar el lugar que van a escoger para desarrollar su carrera profesional. (Ranstad, 2016)

De esta manera, Recursos Humanos debe aplicar factores de Marketing, para promover convertirse en el mejor restaurante y lograr la atracción de los posibles futuros empleados y mantener el compromiso de los existentes, demostrando un interés por su cliente interno.

De los testimonios existentes en la agencia Como Employer Branding, encontramos la opinión de Carolina Borracchia, CEO de la agencia. Borracchia señala que las empresas cometen el error de apuntar exclusivamente a quienes consideran talentos en determinado momento en lugar de enfocarse en aquel personal valioso que pueda crecer en una compañía. Esto hace referencia, a que las organizaciones no deben generar una relación de touch & go (toco y me voy) con los candidatos. Por el contrario, el desafío debería ser construir un vínculo aunque el objetivo final no sea contratarlos inmediatamente, para fomentar la buena imagen y consciencia de la empresa (Abon, 2016).

Para tener un posicionamiento de marca empleadora, Pescados Capitales debe tomar una filosofía de decisiones basadas en los empleados y también en mostrarse como una empresa innovadora. Por lo que es óptimo procurar que cada persona que se presenta a la compañía, actualice su curriculum y no lo enfoque solo en experiencias, sino también habilidades blandas y aprendizajes, para conocer más acerca de su personalidad, y que el restaurante le haga saber a la sociedad que sus criterios de evaluación y contratación de personal están basados en valores, sentimientos y compromisos (Abon, 2016).

En este caso, los trabajadores y personas que vayan a ser contratadas estarán más

contentos, no sentirán que habrán perdido su tiempo, porque cuando están en un lugar donde los aprecian, se sienten motivados. Esto fomenta a la mejora del servicio interno del restaurante.

Así mismo, se ha identificado que las redes digitales son indispensables para comunicar la marca empleadora, ya que según un informe de Randstad, (una sociedad internacional que tiene dominio del trabajo temporal y en servicios de recursos humanos) el 49% de las personas que busca trabajo a nivel mundial las utiliza. Por eso, de acuerdo con un reporte mundial de la consultora EmployerBranding International (EBI) realizado entre octubre de 2013 y marzo de 2014 con 1143 participantes, el 58% de los entrevistados dijo que sus empresas la usan como canal de employerbranding. El 56% se enfoca en su sitio de desarrollo de carrera y el 51% en avisos y marketing (Randstad, 2016).

El estudio de EBI dice que más del 35% de las organizaciones tiene una estrategia de marca empleadora pero ésta podría estar más desarrollada, y el 38% dijo que en 2014 pensaba incrementar su inversión en el tema. En cuanto a los cinco principales factores de atracción de una investigación de Randstad indica que son: el salario y los beneficios, seguidos por la seguridad laboral a largo plazo, el ambiente de trabajo agradable, las oportunidades de crecimiento personal y las condiciones de trabajo flexibles. Según ese estudio, éstos son los atributos a los que Pescados Capitales debería prestar atención al construir su marca empleadora (Randstad, 2016).

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

El método de recopilación de información se dio a través de herramientas como entrevistas y observaciones de campo. Los actores clave en el proceso de interés fueron los altos directivos de Pescados Capitales, los meseros y los clientes.

Para el análisis de la información recolectada se implementaron los enfoques teóricos estudiados y se describieron los hallazgos, presentados más adelante.

Las fuentes fueron entrevistas, observación de campo directa y una charla institucional. La persona que suministro toda la información, es Nguyen Chavez, dueño de Pescados Capitales, donde se practica una metodología interesante de capacitación para el personal y se considera, que ha hecho parte del boom de la empresa y ha contribuido con su éxito.

A continuación se describen estos hallazgos, soportados en la fundamentación teórica previamente estudiada, y al finalizar del documento, se pretende realizar las recomendaciones pertinentes para mejorar sus objetivos a través de la aplicación de dichas teorías: la Gerencia del Servicio, Responsabilidad Social, EmployerBranding.

6. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS REALIZADOS

6.1 El buen servicio

Este hallazgo es de los más importantes y relacionados con el caso de estudio de este trabajo, pues el valor agregado es lo que pretendemos hacer resaltar, el servicio del mesero o mozo, como lo llaman en Perú.

Desde el año 2001 se fundó una escuelita al interior del restaurante, y en el siguiente año se percataron que algo no estaba funcionando. Entonces identificaron un problema de rotación, el cual le sucede a muchas compañías por ser un fenómeno social, pero para combatirlo se le dedicó el tiempo de implementación de métodos de investigación para llegar al diagnóstico.

Durante este tiempo de investigación, Chávez afirma que encontró que ni los clientes, mozos o cocineros valoraban el trabajo de los mozos y cocineros., ni siquiera él, como dueño del negocio. Puesto que al evaluar a los trabajadores, e indagar sobre sus razones de porqué seguían en la empresa, encontraban respuestas como “estoy trabajando aquí mientras tanto”, “terminaré

de estudiar y me voy”. Por lo que encontraron que de sus mozos, ninguno tenía la proyección de quedarse, y el estereotipo de que el trabajo de mesero no es valorado, era muy fuerte.

Para esto, hicieron un cambio en el pensamiento gracias al boom que hubo en la Gastronomía Peruana, al ser impulsada esta economía por los restaurantes, los empleados de ellos empezaron a motivarse y valorar su desempeño, el cual era factor fundamental del aumento del turismo y del consumo. De esta manera, se dieron cuenta que su trabajo es importante, y que del 2007 a la fecha hay 19 escuelas de cocina, porque ser cocinero ahora es importante. Sin embargo, hace falta empoderar a los mozos al mismo nivel, y aumentar la estima que se le debe tener a los meseros.

Consiguiente a esto, se inicio el cambio en Pescados Capitales, cuando Chávez promete cambiar e invertir en el bienestar de sus colaboradores. Lo cual corrobora la finalidad de este trabajo, demostrar lo valioso que es la apreciación por los empleados, brindar un bienestar total en el clima de la compañía, y preocuparse por la satisfacción de los colaboradores para aumentar la productividad de la empresa.

En este cambio propuesto, se tiene como finalidad profesionalizar el servicio, para poder afirmar “soy mozo, chef y cocinero” orgullosamente. De esta manera, el cliente lo sentirá y reconocerá la importancia de la labor de un mesero, y el mozo buscará brindar el mejor servicio. Chávez expone el caso del trato hacia el personal en épocas anteriores, comparadas con el resultado que tuvo la importancia que se le brinda al personal. Por ejemplo, los clientes solían pedirles a los meseros con propiedad, al decir “Flaco, tráeme un vaso de chicha”. Sin embargo, gracias a las capacitaciones que se han implementado, el respeto hacia los mozos es mayor ahora, puesto que los meseros están culturizados para hablarles de la proveniencia del plato, hacer recomendaciones de comidas, conocer al cliente, sugerir cambios o combinaciones, y hablar de las técnicas del chef o la misión del restaurante. Todo esto le da valor agregado a Pescados Capitales, que por observación directa se puede apreciar cuando el mesero se acerca a la mesa y toma el empoderamiento al decir “Señorita, me perite recomendarle esta opción”.

Por otro lado, en Pescados Capitales se ha podido conformar una pequeña escuela donde se forman a los meseros y se entrenan sus capacidades blandas y de competitividad laboral. Teniendo en cuenta que la motivación y factor humano es muy importante, se busca aportar a la inteligencia emocional de los trabajadores para que se sientan mejor consigo mismos, con sus

compañeros y con los clientes. De esta manera, tendrán las herramientas ideales para enfrentar cualquier solución, saber liderar las situaciones de conflicto, e identificar las maneras óptimas para llegarle a sus clientes y poder transmitir una imagen positiva de la compañía.

Consiguiente a esto, en Pescados Capitales lograron identificar las cualidades principales que debe tener el mesero anfitrión, para que el restaurante logre ser reconocido y aumente la productividad del personal. Es óptimo que esta ideología se pueda aplicar a cualquier tipo de restaurante, puesto que el servicio no solo se volverá más competente y amigable, sino también eficaz y eficiente.

La principal cualidad que identificaron para que los meseros puedan ser mejores, es la cualidad camaleónica. Esta hace referencia en la capacidad de adaptación frente al cambio, y ante los diferentes tipos de clientes. En Pescados Capitales, les enseñan a los colaboradores que hay tres tipos de clientes. Inicialmente, están los triangulares, los cuales son los que mandan y se debe dejar que ordenen lo que quieran. En segundo lugar, están los angulares, los cuales a veces están contentos y otras no. Y por ultimo, encontramos a los circulares, quienes representan un trabajo sencillo, pueden hacerles bromas, pueden recomendarle platos y opciones y el mesero es quien tiene el poder.

La segunda cualidad para el mozo ideal, la denominan capital, la cual pretende fomentar la seguridad de los meseros, que estén bien presentados y erguidos, donde se sienta su presencia y brindarle la capacidad de toma de decisiones. Enseñarles todo acerca del restaurante, para que sean capaces de buscar solución por si mismos cuando se presente un obstáculo, y también poder brindarle respuesta al cliente prontamente con autoridad y poder. Lo que buscan con esto, es acabar con el estigma de un mesero con la cabeza agachada, un mesero dócil y débil, pidiendo disculpas y avergonzado todo el tiempo. Esto es muy positivo, puesto que ayuda a las capacidades y autoestima del personal, se aumenta su estima frente al entorno que se desarrolla y se empodera al mozo, para que pueda sentirse valioso, útil e importante para el restaurante. Esto hace que la rotación de personal disminuya y el restaurante pueda conservar a sus buenos trabajadores.

Como tercera cualidad, solidifican la red privada. Esto hace referencian al entrenamiento que deben tener todos los empleados del restaurante para llevar el flujo de información correcta. Estableciendo, que en el caso que haya problema con uno de los insumos, la cocina le informará

a la ventana, esta le informa al mozo, y ellos se encargan de transmitirlo al cliente. Del mismo modo, si el cliente tiene un problema, la información corre bajo los mismos canales de manera reversa, para lograr encontrar una solución lo más rápido posible.

Otra de las cualidades que han establecido para entrenar y capacitar a los trabajadores, es el efecto anguila. Esta hace referencia a la aptitud de estar plenamente enfocado y atento. Para lograr esto, se establece un método en el que los meseros se dividan mesas específicas durante cierto tiempo, para asegurar que todos los espacios del restaurante están cubiertos por su atención, y que al mismo tiempo habrá compromiso con la productividad del servicio, para hacer sentir perfectamente conforme al cliente.

La quinta cualidad que deben tener los meseros, se llama memoria capital. Este aspecto, pretende que los mozos recuerden toda la información como un disco duro. Esto fomenta a que tengan capacidad de percepción y recepción de acontecimientos buenos, malos y les permita desarrollar capacidades integrales. Eso se ocasiona, gracias a que con el almacenamiento de la información, eviten equivocaciones y desarrollen la toma de decisiones ante alguna situación, con referencias de datos anteriores, y desarrollen capacidades emocionales para que los clientes se sientan importantes y reconocidos por el restaurante. Podemos ver que Pescados Capitales entrenan esta cualidad al motivar al personal para que estudien las recetas, si son chefs y los pedidos, si son mozos o meseros.

Por otro lado, también aplican métodos que fomentan los ejercicios de memoria. En primera instancia, están los ejercicios de salón, aquí vemos que los meseros se entrenan para recordar el nombre de los clientes y algunos datos que puedan ser útiles para conocer la preferencia de ellos, para esto se maneja una pared de memoria donde se pegan las fotos de los clientes con sus nombres, las mesas que les gusta, los platos que frecuentan, el nivel de satisfacción que han tenido frente a estos, y la personalidad del cliente. Esto lo hacen, para poder definir cómo deben actuar según el tipo de clientes, entre las categorías de: triangular, rectangular y circular. En segunda instancia, se realizan ejercicios frecuentes para ejercitar la memoria de los meseros, que implica evaluar el conocimiento de cuantas mesas hay disponibles, ocupadas, y que menú pidieron los clientes de cada mesa.

La sexta cualidad se denomina “las nueve vacas”. Esta hace referencia a la ley de la reciprocidad en la vida, establece que si los empleados tratan bien a sus clientes, compañeros y

jefes, estos los trataran bien. Se busca principalmente para mejorar el servicio, para que los clientes se sientan bien atendidos y los meseros se sientan motivados a establecer relaciones y vínculos de amabilidad y felicidad con ellos.

Otra de las cualidades más importantes hace referencia a que los mozos deben tener las “escamas” bien puestas. Es decir, deben estar comprometidos con el restaurante, su misión, visión, objetivos, políticas y deben sentirse pertenecientes, identificados e involucrados para que la organización sea productiva, de esta manera tomarán conciencia de su responsabilidad, y podrán sentirse motivados para desempeñar su trabajo de mejor manera.

Consiguiente a esto, encontramos la cultura gourmet producida y comercializada por el restaurante, por lo que se debe promover que los chefs sean capacitados, creativos y buenos en la elaboración de los platos altamente reconocidos. Adicionalmente, el mozo tiene un papel fundamental en el restaurante, puesto que será el encargado de promover la cocina gourmet con los clientes. Eso se debe a que el mesero debe conocer de técnicas y gastronomía, de cultura e historia, pues será el promotor principal en la elección de estos finos platos, explicando a manera de sugerencia, la elaboración, materiales y prestigio de la comida que produce Pescados Capitales.

La característica novena que debe tener el servicio de los meseros, se llama efecto lenguado. Es la más simple pero requiere de práctica y confianza, que con el tiempo puede desarrollarse las habilidades de comunicación y la espontaneidad. Les propone a los meseros el poder hablar y expresarse bien.

Finalmente, el último aspecto fundamental que cultiva la cultura de Pescados Capitales en los meseros es el efecto humildachi. Este efecto, ha sido el último en incorporarse a la educación y formación del mozo en el restaurante, pero al notar que funcionó y dio éxito rotundo en el servicio y la preferencia del lugar de comida, decidieron aplicarlo permanentemente a la organización. El proceso de este valor, inicio anteriormente a que se diera el boom de la comida peruana, aproximadamente en el 2007, donde Alain Ducasse, chef francés internacionalmente reconocido, declaró en una nota publicada en Bloomberg afirmando que “en el futuro, el Perú se convertirá en uno de los protagonistas de la escena culinaria global” (Masías, 2015).

Gracias a este aspecto de la cultura organizacional, los mozos ganaban tres veces más, estaban más felices, aumentó el proceso de contratación y se estabilizó y disminuyó la rotación del personal, puesto que los meseros se sienten satisfechos y con alto nivel de participación. Esto incrementó el nivel de reconocimiento de los meseros, donde ellos representan pieza fundamental de la empresa y deben transferir su conocimiento.

Anteriormente, se tenía el concepto errado y competitivo donde un mozo dice “si les enseño todo se agarran mi puesto”, sin embargo con esta nueva metodología, el mesero tiene un pensamiento más abierto y colaborativo donde piensa que “si le enseño, yo me vuelvo más grande”. De esta manera, les promueven la humildad a los meseros para ayudar a sus colegas, demostrándoles los beneficios y recompensas que les traerá personal y profesionalmente, y todos se verán beneficiados.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Las compañías tienen entornos inciertos e implica que los trabajadores necesiten un constante proceso de retroalimentación, motivación, desempeñarse mejor, recibir participación e importancia y por lo tanto ser más competitivos. Pescados Capitales ha enfocado sus esfuerzos en ser responsable y preocuparse por apoyarlos y facilitarles las herramientas para cumplir satisfactoriamente sus tareas.

7.1 Plan de mejora para aumentar la calidad del servicio de pescados capitales

A continuación se proponen estrategias enfocadas en los factores humanos generadores de productividad del servicio para el cliente interno y externo, que le facilite a Pescados Capitales, lograr sus objetivos. Para esto se esta analizando la información recolectada, y poder mejorar la gestión del servicio interno y externo a través de las políticas de Pescados Capitales.

En este orden de ideas, también se utilizan las fundamentaciones teóricas para contribuir a que Pescados Capitales siga teniendo la excelente gestión empresarial y sugerirle unas posibles mejoras para potencializar el crecimiento que le darán un valor único a la empresa. Con el fin de contribuir a la productividad de este distinguido restaurante, presentamos el ingrediente perfecto para el éxito del servicio:

7.1.1 Realizar un diagnóstico

Pescados Capitales debe identificar:

- Las expectativas del cliente interno y externo a través de entrevistas semi-estructuradas o focus groups.
- Los alcances del servicio ofrecido para satisfacer las necesidades a través de encuestas de satisfacción
- Parámetros que permitan establecer la utilidad o beneficios concretos del servicio, evaluado a través de la percepción de los trabajadores.

7.1.2 Hacer un proceso sistemático para generar confianza en el servicio

Los pasos que se requieren para que el servicio se enmarque como un producto total al restaurante, son:

1. Conoce a fondo a tus clientes internos: sus gustos, preferencias, pasiones, etc.
2. Conoce a fondo a tus clientes externos: escuchar sus necesidades y responder frente a expectativas cambiantes
3. Construye una visión clara de servicio: entendible, estricta y verificable
4. Entrena continuamente: usa entre el 3% y 5% de ingresos en entrenar a los miembros del equipo, tanto nuevos como lo más experimentados (en tecnología, competencia, demandas del cliente, etc.).
5. Empodera e inspira: haz que solucionen problemas y vayan más allá de las rutinas.
6. Monitorea el desempeño
7. Reconoce los logros y retroalimenta constructivamente
8. Crea una estrategia de comunicación e implementa una cultura para incrementar la línea de conexión con ellos

7.1.3 Respaldo la calidad con una técnica especializada

Se sugiere que Pescados Capitales evalúe las características de sus servicios. Para medir los indicadores del servicio, se deberá realizar un estudio de campo cualitativo, a través de encuestas o preguntas que valoren los indicadores de la siguiente manera:

- Medibles sin involucrar al cliente:
 - Oportunidad
 - Precisión
- Requieren evaluación subjetiva del cliente:
 - Cumplimiento
 - Amabilidad
 - Cortesía
 - Actitud

7.1.4 El Ciclo del Servicio

Está compuesto por momentos de verdad donde los clientes tienen contacto con la empresa y pueden llevarse una experiencia positiva y negativa. Para que Pescados Capitales reciba siempre una respuesta deseada y productiva, se recomienda que:

- Los momentos de verdad para el restaurante, se podrán descubrir al hacer una lista de puntos de contacto en los que el cliente tenga percepción de calidad del servicio y potencialmente del producto.

- Hacer un plan de oportunidad para cada punto de contacto, donde se implemente la actividad de un trabajador que proporcione un buen servicio al estar pendiente del cliente.

7.1.5 Crear una libreta estructurada de Calificaciones del Cliente

Esta es una herramienta de la Gerencia del Servicio que contiene la información de atributos claves de la calidad que evaluará el cliente, según sus expectativas e importancia de atributos, con los puntajes que tiene la compañía. Para establecer esta libreta, se recomienda que Pescados Captales:

- Identifique a sus clientes
- Conozca los atributos importantes del servicio para esos clientes. Se recomienda usar técnicas de: encuestas o cuestionarios, entrevistas individuales, sesiones de grupos y juegos de roles con muestras representativas de clientes
- Indagar a los clientes cómo la empresa está satisfaciendo estos requerimientos y cómo puede mejorar
- Consiguiente a esto, se debe procurar que la libreta de calificaciones de los clientes suministre datos sobre el rendimiento en el servicio de Pescados Captales, conteniendo cuatro clases de información:
 - Los atributos claves de la calidad del servicio
 - La conveniencia relativa e importancia de cada atributo para nuestro cliente (recomendable hacer en escala tipo Likert)
 - Los puntajes de Pescados Captales sobre esos atributos
 - Los atributos y puntajes de la competencia (si se pueden aplicar)

7.1.6 Implementar el Triángulo del Servicio

Se usa con el fin de fidelizar a los clientes externos e internos de Pescados Capitales a través de:

- Enfocar a la gestión administrativa en tener esfuerzos para satisfacer y motivar al trabajador a través de:

- Liderazgo

- La cultura

- La organización

- Enfocar a los empleados para que se esfuercen en satisfacer las necesidades de los clientes de Pescados capitales, a través de:

- Las estrategias

- Los sistemas de la empresa a disposición del cliente

- La gente amable y servicial.

7.1.7 Crear un nuevo departamento, “Departamento del servicio”

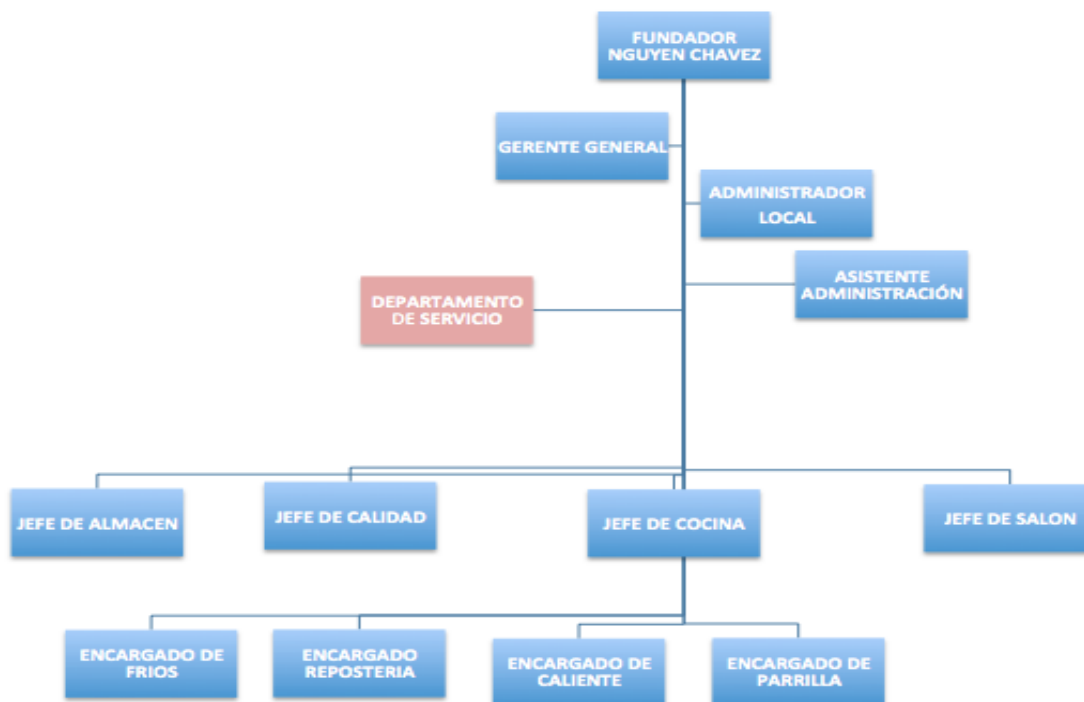
Contribuirá a lograr una definición más clara de nuestros clientes internos y externos, y también a desarrollar una misión de servicio para la organización que promueva su desarrollo, e implemente las estrategias de mejora del servicio a nivel transversal.

Para esto, se sugiere que Pescados Capitales realice los siguientes pasos que pueden ayudar a definir de forma más clara un departamento de servicio y sus objetivos:

1. Hacer una lista del personal o áreas en el restaurante que necesite al departamento de alguna forma

2. Identificar la contribución del departamento del servicio
3. Especificar para cada empleado, las necesidades primarias y en las cuales se pueda colaborar como departamento de servicio.
4. Definir la calidad del servicio desde el punto de vista de los trabajadores y consumidores.
5. Identificar los recursos disponibles en el departamento, para usarlos como herramientas a satisfacer esas necesidades de los trabajadores.
6. Identificar la manera de ayudarle a las diferentes áreas de la organización, para generar un buen servicio al cliente.
7. Escoger los momentos de verdad, (momentos en los que el usuario interactúa con la organización y puede llevarse experiencias) para enfocar los esfuerzos de servicio extra y tener éxito en la recordación de marca y experiencias de Pescados Capitales
8. Para cada empleado, establecer una tarjeta de informes sobre él, con criterios de: puntualidad, confiabilidad, exactitud, experiencia técnica, servicio, etc.
9. Realizar un conjunto de evaluaciones para el paquete de servicios de este nuevo departamento, visto a través del empleado.
10. Realizar auditorías del servicio, evaluando el servicio frente a los criterios sobre calidad.

Tabla 3: Nuevo organigrama, gerencia del servicio



Fuente: elaborado por la autora según plan de mejora propuesto

7.1.8 Aplicar una orientación hacia cliente

Con ayuda del nuevo departamento de servicio, se busca lograr capacitar a todos los miembros de la organización para trabajar con este nuevo modelo. Es importante que se establezcan los requisitos de conocimientos que debe tener el personal de Pescados Capitales, mediante:

- Habilidades de los empleados:
 - Autoestima

- Temperamento
- Principios
- Valores
- Madurez
- Talento social
- Tolerancia al contacto con clientes
- Conocimientos y requisitos de los empleados:
 - Técnicas de ventas
 - Principios de psicología
 - Comunicación
 - Cultura general y cultura gastronómica
 - Relaciones humanas
 - Presentación personal y lenguaje corporal
 - Técnicas de atención y servicio
 - Asesoría en productos y servicios

7.1.9 Vinculación de la responsabilidad social en la gestión humana

Pescados Capitales tiene la definición adecuada sobre los límites y las normas de comportamiento, ya que un empleado identificado y comprometido no realizará acciones inapropiadas, por lo que los colaboradores reflejan la imagen que el restaurante pretende proyectar. Sin embargo, se proponen unas medidas pertinentes con las cuales se logra la mejora en la incorporación de estas personas con la responsabilidad social, las cuales son:

- El aprendizaje permanente de su equipo
- La responsabilidad de los trabajadores
- La mejora de la información y comunicación en la empresa
- Un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio
- Una mayor diversidad de recursos humanos
- La participación en los beneficios o en el accionariado de la empresa
- La consideración de la capacidad de inserción profesional
- La seguridad en el lugar de trabajo.

Pescados Capitales puede aplicar prácticas enfocadas a la supervisión del recurso humano, que permitan que sus empleados sean:

- Participes de los procesos en la organización
- Se sientan satisfechos y se involucren en las decisiones de manera equitativa y consecuente.

Para influir de manera positiva en el clima organizacional, Pescados Capitales puede implementar:

- Políticas de responsabilidad social en lo que concierne a compensación
- Oportunidades de carreras
- Seguridad en el trabajo y óptimas condiciones de trabajo en general.

7.1.10 Employer Branding

Este debe posicionarse a través de las oportunidades personales que les brinda a sus trabajadores, la consideración de sus habilidades blandas y valores que fomenta en la

organización, debe basar su contratación en esos compromisos. Proponemos que Pescados Capitales utilice sus herramientas y activos intangibles en la gestión organizacional, para fomentar su EmployerBranding de la siguiente manera:

- Dar a conocer la importancia que el restaurante le da al bienestar y crecimiento de sus empleados.

- Buscar posicionarse en sentido aspiracional laboralmente. Ser influenciador y hacer foco en individuos clave cuyas acciones y opiniones pueden tener impacto en los demás, esto hace que se conviertan en un restaurante selectivo de servicio interno.

- Generar un nuevo paradigma de vinculación entre candidatos y empleadores, lo que significa que el objetivo debería ir más allá de una entrevista, sino un reconocimiento mutuo de las capacidades que se pueden brindar.

Gracias a la identificación de marketing que tiene esta gestión de recursos humanos en el EmployerBranding, se le propone a Pescados Capitales, hacer uso de redes digitales para:

- Utilizar la ventaja de tener más de 20 mil seguidores en sus redes sociales, para implementar employerbranding y publicar comentarios de satisfacción de los empleados del restaurante.

- Comunicar la marca empleadora usando su Facebook y abriendo espacio en LinkedIn y demás redes para recibir no solo opiniones de clientes, sino también comunicando sus oportunidades de trabajo y crecimiento dentro de la compañía.

Otros canales de brandingemployer muy útiles que se propone utilizar para potencializar el reconocimiento de Pescados Capitales, son:

- Asistir a las charlas en institutos y universidades que tengan relación con los trabajadores que se quieran vincular al restaurante, existe la cavidad de cocineros, chefs, personal administrativo e incluso personas capacitándose en el servicio de mozos.

- Participación en ferias y congresos de empleos, los programas de fomento de oportunidades laborales y las relaciones con los medios y asociaciones del sector.

- Crear convenios con instituciones de culinaria en Perú, como Le Cordon Bleu, pero también donde capaciten personal para el servicio de mesero, quienes son los actores principales de la gestión del servicio en esta empresa.

Del mismo modo, reconocemos que lo que genera compromiso y atracción, es el interés que tienen las organizaciones de brindarle lo mejor a sus empleados, y hacerlos sentir importantes para la empresa. Por lo cuál, identificamos que la mejor forma de motivar al personal a ser efectivo y eficaz, generando productividad para la organización.

Se sugiere que Pescados Capitales pueda motivarse a buscar espacios de integración, trabajo en equipo, bienestar y reconocimiento de la importancia del trabajo de cada persona, para que siga comprometida con la empresa y se logre alcanzar excelentes resultados a través del uso de la marca empleadora en el clima y cultura organizacional.

7.1.11 Mejoras en Hallazgos del Buen Servicio de Pescados Capitales

Como fueron presentados anteriormente, las prácticas metodológicas tan pertinentes para la capacitación del personal, se considera que sobresalen de los otros restaurantes pero como factor elemental que ha contribuido con su éxito, se busca que Pescados Capitales pueda potencializarlas a través del tiempo. Por tal razón, se toman los hallazgos del buen servicio para sugerir unas mejoras de sus objetivos a través del clima y cultura organizacional.

Gracias a la idea de la escuelita al interior del restaurante, el valor agregado se ha potencializado en Pescados Capitales, puesto que han implementado la formación de los mozos o meseros a través de diferentes valores y cualidades presentadas en los hallazgos, pero se las potencializarían de la siguiente manera:

- **Cualidad Camaleónica:** Al tener la capacidad de adaptarse a los clientes, les permite volverse flexibles ante los diferentes temperamentos de clientes. Se sugiere que se haga un análisis de personalidad de los meseros, para identificar quienes podrían gestionar de mejor manera a cada cliente (triangular, angular, circular) y de este modo se especializarían en lo que

son buenos para relacionarse y el servicio sería más productivo.

- La presencia del mesero: Como ahora le enseñaron a los mozos a estar seguros, erguidos y bien presentados, le recomendamos involucrar esa práctica de protocolo con la implementación de la evaluación del cliente cualitativa hacia el servicio de la empresa, donde el mesero le manifieste interés al usuario por como se sintió con el servicio. De esa manera, se le demuestra al cliente preocupación por su bienestar, y se evalúa y motiva el desempeño del mesero.

- Red privada: al haber una logística estandarizada y efectiva en la comunicación de la cocina y los meseros, se recomienda hacer participe al departamento de servicio para ser el solucionador de tiempo, recursos o bienestar del cliente ante cualquier percance.

- Efecto anguila: es esencial la continuidad del enfoque y atención de los meseros, puesto que eso demuestra su nivel de profesionalismo. Se recomienda que se hagan rondas y seguimientos a las mesas atendidas para verificación del plato, de bebidas adicionales o acompañamientos, etc.

- Memoria capital: Ya que se pretende entrenar la memoria de los meseros con ejercicios de recetas, tipos de clientes y gustos, se propone como actividad para el departamento de servicios, juegos de roles que fomenten la gestión de diversas situaciones de atención, servicios y pedidos ante clientes, con el fin de evitar errores.

- Las nueve vacas: es importante promover el buen trato en los empleados, se recomienda hacer seguimiento de este e implementarlo también dentro de la organización con sus compañeros, jefes y subordinados.

- Cultura gourmet: el mesero debe demostrar conocimiento sobre las técnicas de gastronomía del plato, pero para dar un servicio aún más personalizado se le recomienda sugerir menús de acuerdo a los intereses identificados de sus clientes.

- Efecto lenguado: el entrenamiento para hablar y expresarse bien es idóneo al objetivo, aunque podría mejorarse si el mesero ayuda al cliente a comunicarse. En el caso de que sea extranjero, el departamento de servicios puede diseñar fichas técnicas con palabras u oraciones que le puedan transmitir a los meseros para comunicarse mejor.

- Efecto humildachi: ha sido de gran ayuda que los mismos meseros les enseñen de su experiencia a los nuevos. Sin embargo, se sugiere que sea también un aprendizaje continuo y mutuo. Para que cuando ingresen nuevos meseros o personal, tengan su espacio y libertad de

compartir las buenas practicas y actividades que les han permitido tener éxito. En caso de no tener experiencia alguna en el sector gastronómico o de servicios, el nuevo departamento de servicios puede motivarlos a investigar y exponer o compartir un modelo que les llame la atención e inspire a trabajar más cómodos.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Abon, J. (14 de Septiembre de 2016). *Technopatas*. Obtenido de <https://www.technopatas.com/marca-empleadora-las-empresas-les-llego-la-hora-de-venderse-para-reclutar/>

Baral, S. (14 de Agosto de 2014). *Latin Times*. Obtenido de Mundial Travel Awards 2014 Nombres Perú El 'Mejor destino culinario En América del Sur': <http://www.latintimes.com/world-travel-awards-2014-names-peru-best-culinary-destination-south-america-201015>

Barrow , S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (26 de Noviembre de 2012). *Enciclopedia Financiera*. Obtenido de <http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>

Chiavenato, I. (14 de Mayo de 2012). *SlideShare*. Obtenido de LosRecursosHumanos.com: <https://es.slideshare.net/profepamela315/clima-organizacional-chiavenato>

Desulovich, E., Espinosa, A., Fernandez, A., Gallegos, M. J., & Valdiviezo, V. (Mayo de 2016). *Emaze*. Obtenido de Pescados Capitales, universidad de Lima: <https://www.emaze.com/@ALZQRFQC/pescados-capitales#!>

Diario Gestión . (2015). *Perú venció a 11 países para convertirse en el Mejor Destino Culinario del mundo* .

Europea, C. (17 de Octubre de 2008). *Comision Europea*. Obtenido de La responsabilidad social de las empresas (RSE) en la UE: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=es>

Machuca, K. J. (Abril de 2010). *Portal de Revistas UR*. Obtenido de Responsabilidad social: un acercamiento a la perspectiva de los ejecutivos peruanos: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/1869/1664>

Masías, J. (24 de Agosto de 2015). *Semana Economica*. Obtenido de ¿Cómo se gestó el boom gastronómico peruano?: <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/167768-como-se-gesto-el-boom-gastronomico-peruano/>

Mundo, D. a. (2015). *Rumbos de sol y piedra*. Recuperado el 2016, de GASTRONOMIA .

Negocios, C. (26 de Abril de 2012). *Crece Negocios*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/focus-group/>

Oppenheimer, A. (2015). *¡CREAR O MORIR!* .

Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 100-117.

Ranstad. (Agosto de 2016). *Ranstad*. Obtenido de Employer Branding: cuando la percepción puede convertirse en realidad: <https://randstad-es-pro.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2016/08/informe-randstad-award-2016-4.pdf>

Republica.pe, L. (12 de Diciembre de 2015). *La Republica.pe*. Obtenido de Designan al Perú como el Mejor Destino Culinario del Mundo en los World Travel Awards: <http://larepublica.pe/turismo/gastronomia/725549-designan-al-peru-como-el-mejor-destino-culinario-del-mundo-en-los-world-travel-awards>

World travel awards. (29 de febrero de 2015). *World's Leading Culinary Destination*. Recuperado el 2016, de World travel awards: <http://www.worldtravelawards.com>