

## Capítulo 4

### Entrevistas a profundidad a las 5 empresas seleccionadas

#### Entrevista Café Aguirre

Nombre de la persona entrevistada: Luis Miguel Aguirre (Gerente general)

Fecha: 17 de abril 2007

Hora de inicio: 10:00 am

Hora de terminación: 11:00 am

X: Nos encontramos con Luís Miguel Aguirre que es el gerente o responsable del café Aguirre, buenos días Luís Miguel, este, ¿me puedes dar tu nombre completo por favor?

LM: Luís Miguel Aguirre Solana

X: OK, ¿Tu edad?

LM: 24 años

X: ¿Tu grado de estudios?

LM: Licenciatura, pasante de licenciatura en Administración

X: OK, tu ocupación es...

LM: Es... este, comerciante

X: ¿Y dentro de la empresa?

LM: Dentro de la empresa enfocado a Café Aguirre soy Gerente General

X: ¿Cuántos empleados tienes en las sucursales de Café Aguirre?

LM: En las tres sucursales contamos aproximadamente con 45 personas

X: Y el giro pues es obviamente el café ¿no?

LM: Así es, la comida.

X: Bueno, las preguntas que te voy a hacer son las siguientes:

¿A que se le da más importancia dentro Café Aguirre, a las ventas o al servicio a la clientela?

LM: Yo creo que partiendo del servicio a la clientela, vas a tener buenas ventas ¿no?, eh partiendo de que si tú tienes un buen servicio la gente regresa y eso incrementa sus ventas, yo creo que es muy importante esto para no descuidar a tu gente ¿no?, a tu cliente frecuente y así correr la voz que es un lugar bueno, de buena calidad en la comida, de un buen servicio que es muy importante y con esto yo creo que fácilmente las ventas van a subir.

X: Bueno, las preguntas que te voy a hacer son las siguientes:

¿A que se le da más importancia dentro Café Aguirre, a las ventas o al servicio a la clientela?

LM: Yo creo que partiendo del servicio a la clientela, vas a tener buenas ventas ¿no?, eh partiendo de que si tú tienes un buen servicio la gente regresa y eso incrementa sus ventas, yo creo que es muy importante esto para no descuidar a tu gente ¿no?, a tu cliente frecuente y así correr la voz que es un lugar bueno, de buena calidad en la comida, de un buen servicio de es muy importante y con esto yo creo que fácilmente las ventas van a subir.

X: ¿Entonces gracias a esto tienes unos clientes frecuentes, lealtad de algunos clientes?

LM: Sí, en el centro, en la sucursal del centro tenemos clientes que llevan 50 años, ah hubo un cliente que... que ya falleció que fue de 50 años a la misma hora por un café.

X: ¿Qué tipo de acceso tienen los empleados a las estadísticas que se relacionan con la calidad en el servicio? Si es que hay en el...

LM: No, si las tienen, mira nosotros tenemos un eh servicio que lo hacen como sorpresa ¿no?, a mi papá que es el director general, mi hermana que es la directora y yo que somos los que manejamos el café nos presentan la encuesta, los resultados de la encuesta ¿no? Y dependiendo de eso, las buenas y las malas cosas que salgan de resultado, se habla con las principales... cabezas del café como son los gerentes, los jefes de piso ¿no?, con ellos son los que se comenta los puntos a favor y en contra que tuvieron en esa, en ese encuentro que tuvieron sorpresa ¿no?

X: ¿Se recopila información de las necesidades de los clientes? ¿Qué tan frecuente? ¿Cómo se maneja eso dentro de Café Aguirre?

LM: Mira nosotros tenemos eh, aproximadamente cada dos meses papelitos donde ellos ponen que esta bien, que esta mal, que les gustaría, que no les gustaría, sugerencias, eso se va recopilando y se toman medidas a lo que se puede lograr ¿no?, hay cosas que por el giro o que por otros detalles no se pueden aplicar al café, pero todo lo que sea de servicio o alguna queja si se tiene información y se recopila gracias a estas encuestas ¿no? Que se tienen.

X: ¿Qué tipo de recursos y cuanto se asigna para ofrecer un servicio de calidad? Ya sea económico, contratar a alguien para que de un curso, capacitaciones...

LM: Mira se tiene capacitación casi siempre te puedo decir, es el de la gente nueva por la jefa de piso, por la gerente, es interna, ¿no? Tenemos mucha gente que lleva años trabajando en el café entonces yo creo que esa es la que enseña a la gente nueva, de vez en cuando, no te voy a decir pero si se llega, si hay un curso interesante que podamos ocupar para el café se llega a mandar al gerente, o tal vez eh mi hermana que es la directora, ella va a ese curso ¿no? Pero más se enfoca en que sea interno, en que la gente que trabaja ahí capacite a la gente nueva.

X: ¿Qué beneficios crees que le da a tu empresa el tener calidad en el servicio a clientes?

LM: Pues yo creo que es muy importante ¿no? Y cómo te comento por lo mismo que tenemos y tuvimos meseras que llevaban 30 años, la relación que tiene la persona con el cliente era muy buena, mucha gente que iba sola luego se ponía a platicar con las meseras, entonces yo creo que contaba mucho porque también tuvo fama el café de unas meseras que tuvimos hace muchísimo tiempo y que la gente actualmente nos sigue preguntando por ellas, yo creo que esto habla de un buen servicio ¿no? De que interactuaban ahí más o menos con el cliente y en un ambiente bastante cálido se ofrecía buena calidad de comida, el servicio era bueno, la relación que se hacía entre estas dos personas yo creo que era lo mejor ¿no? Entonces yo creo que en el servicio a los clientes era muy bueno.

X: ¿Ya llegaba a ser una interacción mucho más allá del cliente con el empleado?

LM: Sí, sí era era mucho más allá por ejemplo esta persona que te digo que falleció, era a que el conoció a no sé cuántas meseras, a las que llevaban desde el principio y con cada una iba teniendo relación porque platicaba, tal vez porque a veces iba sólo, iba conociendo, entonces ya cuando faltaba un día las meseras le iban a preguntar qué porque faltó, o sea ya un interés más personal, es el buen servicio a, como tipo de amistad que se hacía ¿no?

X: ¿Crees que estos beneficios son necesarios dentro de una empresa?

LM: No, yo creo que son muy necesarios por qué... como luego platicamos tal vez antes que era muy fácil se podía despachar ¿no? Que te pedía la gente lo que quería tú lo servías y ya, yo creo que hoy en día es muy importante el tener un buen servicio porque eso te lleva a tal vez a vender más ¿no? Si tú te presentas con una buena cara, saludas, o sea si te llevas bien con el cliente yo creo que puedes tener hasta mejor consumo, entonces yo creo que es un beneficio que... vaya de lleva a mucho mejores cosas.

X: ¿Y dentro de la empresa los empleados y los gerentes comparten esa preocupación por tener esa calidad en el servicio al cliente?

LM: Yo te podría decir que la mayoría si, la mayoría si porque son la gente que está comprometida con la empresa, la gente que se pone la playera de la empresa esa es la que realmente le interesa ¿no? Porque luego podemos ver mucha gente que, pues le puedes decir el mismo error que ha cometido varias veces y no hace nada al respecto, pero la gente que si solita, tú te das cuenta cuando... o sea no es necesario que lleguen a nosotros a contar una queja porque se lo comentan a ellos y ellos luego luego lo empiezan a arreglar ¿no? Tons ahí se ve el interés de los propios empleados en corregir.

X: ¿Crees que ofrecer un buen servicio es un costo o un valor agregado? ¿Cuál sería principal interés al hablar de calidad en el servicio?

LM: No, yo creo que es un valor agregado definitivamente, un costo, no lo puedes ver como costo por lo mismo que te digo que es muy importante el buen servicio ¿no? Eso es cierto que vas a un lugar y que atiendan mal ¿no? O sea tú no regresas, y si tú vas a un lugar que te atienden en perfecto y que te traen tus cosas a tiempo y todo eso, yo creo que la gente le gusta mucho eso y eso yo lo considero como un valor agregado que puedas tener.

X: ¿Crees que la motivación a los empleados es un factor importante para que puedan ofrecer la calidad en el servicio?

LM: Claro, es muy importante yo creo que la motivación ¿no? Para los empleados y yo creo que solitos se lo pueden ganar ¿no? Con esto de las propinas, yo creo que si... a todos nos ha pasado en cualquier lugar, si alguien te atiende bien, con gusto, rápido, tú dejas buena propina ¿no? Entonces tú le dejas buena propina pues le va a ellos bien entonces yo creo que es una motivación para ellos ¿no?

X: Y además ¿ofrecen algún tipo de motivación por parte de la empresa?

LM: Se ofrece alguna... mira eh anualmente tenemos nuestra fiesta de fin de año, de Navidad y todo eso, y ahí se les da varios regalos ¿no? Pero varios regalos que sean útiles, no cualquier cosa, son regalos tales buenos sin llegar a lo extravagante de cosas muy buenas, pero si son cosas que las podrían utilizar en el hogar porque casi la mayoría son mujeres, y yo creo que es un incentivo... tal vez en esa época y en... mensualmente se les hacia, bueno actualmente también se les hace un incentivo solamente en nombrar tal vez a... cómo el empleado del mes ¿no? Tal vez no algo económico pero sí reconocer que tal persona fue la mejor en todos los aspectos, en limpieza, en portar gafete, uniforme limpio, en servicio, si se hace una mención acerca de eso.

X: ¿Crees que tener una cultura enfocada a la calidad en el servicio, pueda ser un factor de motivación para los empleados? ¿O simplemente es parte de lo que es la empresa?

LM: Mira nosotros no lo queremos considerar como parte de la empresa, desgraciadamente no... mucha gente no lo toma así ¿no? Te digo es gente que tal vez no está comprometida y no le interesa, pero yo creo que la gente que realmente sí está metida desde el principio se le enseña eso ¿no? Entonces yo creo que si... desde que nació y tomó parte de la cultura de la empresa, es muy importante este... para los empleados.

X: ¿Crees que los empleados pueden ser un impedimento para ofrecer la calidad en el servicio que se espera? ¿Por que sí o por qué no?

LM: Cómo te comenté yo, yo creo que en una parte sí, pero la gente que no está comprometida definitivamente no va a hacer nada por mejorarse a sí mismo ni a la empresa, sino le trae ningún beneficio, si la gente va a trabajar nada más por trabajar sin gusto, yo creo que esa persona nada más va a ir por su cheque, que le paguen por lo que hace y nada más ¿no?

X: ¿Tienen identificados a estos empleados, los que no se ponen la playera de la empresa?

LM: Mira si se tiene, casi por lo general es gente de los puestos más bajos ¿no?, que es pon tu tipo garrotero ¿sí?, esa gente tal vez eh varía mucho su... el puesto ¿no? A él no le gusta y se van, regresan, pero la gente que tenemos de meseros ahorita y de gerentes y jefes de piso, es gente muy comprometida y que ya lleva mucho tiempo con nosotros.

X: ¿Considera que los empleados conocen lo que se espera de ellos, en lo relativo a la calidad en el servicio?

LM: Por lo general sí, te digo por lo mismo que ya conocemos a esta gente, sabemos de qué son capaces ¿no? Tal vez pues uno tiene muchos problemas en la vida ¿no? Tal vez puede tener un mal día esta persona y lo refleja en su trabajo, ahí te puedes dar cuenta perfectamente ¿no? Y el día domingo que es el más fuerte para nosotros si esa persona está mal ese día, puede yo creo que infectar a todos ¿no? Entonces si te puedes dar cuenta

y si puedes esperar lo que puede dar una persona porque ya lo conocemos, ya sabemos de qué es capaz esa persona y si es importante tenerlo en cuenta ¿no? Porque no podemos descuidar... o sea el servicio o la calidad por un día mal o tal vez o descuidar en ese aspecto a nuestro personal.

X: ¿Qué otros factores crees que afectan el implementar o no la calidad en el servicio al cliente?

LM: ¿Qué será? Eh... tal vez que la gente no lo quiera aprender, puede ser algo te digo que la gente no esté interesada en... aprender algo más, que es negada, eh... no se la antipatía de los empleados, si, que no les gusta que les enseñes algo nuevo ¿no?

X: En caso de que no se de la calidad en el servicio que el cliente exige ¿Le sería muy costoso ofrecerla en tu empresa?

LM: Yo que lo que no fíjate, eh... no lo vemos así por lo mismo de la gente que tenemos de hace mucho tiempo sabemos que es, es gente que trabaja bien, que trabaja con gusto y... yo creo que si se ofrece calidad en el servicio ¿no? Tal vez sí sería costoso si... tuviéramos mucha rotación de personal, en en las meseras y para arriba, si tuviéramos mucha rotación de personal y tener que enseñar cada rato yo creo que sí es un costo ¿no? Pero en este, como te comento son gente que lleva mucho tiempo, ya sabemos de que son capaces, por lo mismo que ya mucho tiempo las que son buenas, capaces, eficaces, todo eso, entonces yo creo que no tenemos ningún problema.

X: Entonces en general podemos decir que café Aguirre definitivamente tiene la calidad en el servicio y los empleados ofrecen la calidad del servicio que se espera...

LM: Claro que sí, contamos vaya, cien por ciento con eso, que la gente que trabaja ahí eh... está comprometida con la empresa, sabe de lo que es capaz y puede llevar yo creo que sin ningún problema un buen servicio al cliente.



X: Bueno Luís Miguel muchas gracias y eso es todo.

LM: Perfecto gracias a ti.

### **Entrevista al D'amicis**

Nombre de la persona entrevistada: Maria Cristina González (Directora preparatoria)

Fecha: 2 de abril 2007

Hora de inicio: 4:00pm

Hora de terminación: 5:30pm

X: Bueno nos encontramos con la Directora de la preparatoria del Instituto D'amicis, Directora buenas tardes.

MCGM: Hola buenas tardes.

X: ¿Me podría dar su nombre completo por favor?

MCGM: María Cristina González Mayorga, tengo 32 años y estoy a cargo de la dirección de bachillerato del Instituto Dámicis.

X: ¿Cuántos empleados son los que tiene la preparatoria en el Instituto Dámicis?

MCGM: 25 más o menos, aproximadamente.

X: Y el giro de la empresa es la educación, ¿verdad?

MCGM: Si

X: Bueno empezando con la primera pregunta, ¿a qué se le da más importancia dentro del Instituto Dámicis, al número de estudiantes o al servicio al cliente que sería la calidad en la enseñanza a los estudiantes?

MCGM: Mira todo tiene que estar en equilibrio, entonces si no tuviéramos el número de alumnos suficientes no podríamos sostenernos como institución, sin embargo toda nuestra política y procedimientos giran alrededor de un sistema educativo de la calidad de los procesos educativos que los chicos reciben entonces te podría decir que general se le da más importancia al servicio.

X: ¿Qué tipo de acceso tienen los empleados en este caso los profesores a las estadísticas que se relacionan con la calidad en el servicio ya sean encuestas, gráficas, porcentajes o en este caso calificaciones?

MCGM: Mira, pensando este... los profesores tienen el 100% de acceso, nosotros llevamos todo en un programa estadístico que se llama cerboescolar y el profesor puede pedir eh... la... como la estadística de su materia para saber cuántos números de aprobados, de reprobados tiene y lo tiene automáticamente y también nosotros hacemos encuestas a los chicos para medir eh... la satisfacción que tienen con cada uno de sus maestros y en que tienen problemas y también tienen acceso los maestros a ello, de hecho se les entrega un concentrado con toda esta información para que ellos puedan determinar que mejorar realizar ¿no? En sus procesos y también tenemos lo que es el consejo de alumnos y ahí hay un representante de el aspecto académico y hay los jefes de grupo, entonces todos estos representantes trabajan con los profesores para ir mejorando los desempeños y tenemos asesores, dos asesores académicos, uno eh... que está dirigido a segundo y tercero de bachillerato y otro para primero de prepa y trabajan en la revisión de los planes

de estudio de los chicos, entonces este la... dar a entender algún tema o en cómo hacerle llegar algún aspecto los chicos en la valuación etc., y reciben asesoría, entonces se cuida mucho el proceso y hay apoyo para los profesores.

X: Buen ahora la pregunta es ¿qué tipo de recursos y con qué frecuencia se destina para ofrecer un servicio de calidad a los estudiantes?

MCGM: Bueno, nosotros estamos incorporados a la organización de bachillerato internacional que es una organización que certifica que la educación que nosotros le damos a los chicos a nivel desde secundaria a bachillerato este... como la recibe cualquier niño en Suecia, en África, en China, etc. en todas las personas, en todas las organizaciones que están afiliadas a esta organización y ellos nos evalúan a nosotros y nosotros pagamos una este... como una membresía para pertenecer a este grupo y mandamos además de esto a los profesores a cursos tanto en México como en algunos casos en Argentina, en Chile o en Monterrey para que sean capacitados continuamente estamos hablando de que más o menos 20 profesores al año se van a recibir capacitación por esta organización y además nosotros destinamos todos los viernes tres horas de capacitación y de planeación conjunta con todo el personal entonces estas los asume el colegio ¿no? Entonces es muy difícil decir una cifra exacta pero los recursos son muy muy altos y estamos hablando este... estábamos haciendo cuentas y son más o menos como \$800,000 pesos.

X: ¿Anualmente?

MCGM: Anualmente.

X: Bueno ahora, ¿qué beneficios cree que le da su empresa el tener la calidad del servicio al cliente?

MCGM: Bueno como el Instituto Dámicis siempre se ha preocupado por la calidad esto le ha dado como mucho prestigio y muy rápidamente por ejemplo en 20 años ya se posicionó

dentro de las mejores escuelas de Puebla y ha sido porque siempre se ha preocupado no solamente por este... este mismo prestigio sino que realmente le interesan las personas que pasan por la escuela, realmente nos preocupa que crezcan, que se desarrollen, que... tengan un impacto dentro de nuestra sociedad y no solamente se beneficien a sí mismos, entonces como que... comunitariamente también ha significado mucho para Puebla y al significar para Puebla bueno pues todo esto se reditúa también dentro de la misma organización.

X: ¿Por qué cree que estos beneficios son necesarios?

MCGM: Porque nos ayudan a construirnos como comunidad, de hecho ese es uno de los este... nuestro slogan y si no nos preocupamos nosotros mismos de los demás tanto de nuestra gente como de nuestros alumnos como este... de nuestra sociedad pues ¿quién lo va a hacer no? Si somos una empresa educativa y no trascendemos realmente no cumplimos nuestra misión.

X: Bueno y dentro del colegio, las demás personas de la empresa como son los profesores, ¿comparten esta misma preocupación por la calidad de servicio o la dirección es la que comunica a los profesores en este caso?

MCGM: No, en general todos llevan la misma filosofía de hecho es algo que está platicando hace unos minutos con los alumnos de cómo ese es el sello tan diferente, tan distinto de otras escuelas, el hecho de que los chicos tengan la confianza y acercarse y platicar sobre sus cuestiones personales con los profesores y contarle sobre sus problemas y recibir orientación, hace que esta escuela sea diferente y hace que los chicos entiendan que tienen el poder de transformar las cosas y puedan hacer uso de ese poder porque el hecho de que yo confíe en ti y tu confíes en mi y juntos como construyamos ¿no? O sea como que hace que el alumno asuma una responsabilidad de manera diferente y realmente un papel de líder que no se logra en otros colegios.

X: Claro, entonces hay varias situaciones en que relación de profesor-estudiante llega a ser

algo más, como más de apoyo más como hasta cierto punto de amistad que sólo dejarlo en que yo te enseño y tú aprendes?

MCGM: Sí, completamente

X: Bueno, ¿cree que ofrecer un buen servicio es un costo o un valor agregado? Y ¿cuál sería el principal interés al hablar de calidad en el servicio?

MCGM: Pues es un valor agregado eh... creo que es difícil verlo de otra manera ¿no? Por qué son mucho más los beneficios que recibimos que... el esfuerzo que se tiene que realizar incluso para poder generar un... un buen servicio ¿no? O generar calidad, se está como inmerso en el corazón de todos eh... profesores es algo que se lleva porque general están ellos por vocación aquí, que eso también es otra cosa, el profesor que no está aquí por vocación no aguantan el ritmo y la presión y normalmente ellos deciden salir de la institución o descubren esa vocación que en muchos casos no la habían vivido ¿no? Y eh... mi principal interés al hablar de calidad del servicio también podría ser el... que los chicos valorarán esto que están recibiendo, muchos veces lo llegan a valorar cuando ya están fuera, cuando ya no están con nosotros y si lo valoran aquí como lo están empezando a hacer ellos mismos transforman y llevan la institución a otro nivel y ellos mismos se vuelven parte de este proceso y aumenta la producción.

X: ¿Cree que la motivación a los empleados sea un factor importante para que puedan ofrecer la calidad del servicio?

MCGM: Sí, definitivamente y creo que muchos tipos de motivación lo ideal sería la motivación económica que estuviera siempre presente, pero finalmente eso no está en mi poder a este nivel, sin embargo si está el reconocimiento que los profesores pueden tener de su desempeño, el reconocimiento que los mismos alumnos le realizan a los profesores, creo que es uno de los empleos en los que más agradecimiento recibes directamente de los chicos, cuando vez algún alumno ¿no? en la universidad y te dice gracias a usted profesor logre esto, o le agradezco el tiempo que me dedicó, la palabra que hizo, hubo algunos que

incluso que te han llegado a decir usted me cambió la vida, entonces yo creo que eso es lo que más motiva a los profesores a entrenarse todos los días.

X: ¿Cree que tener una cultura enfocada a la calidad del servicio puede ser un factor de motivación para los empleados?

MCGM: Si definitivamente porque al ver que ellos crecen como personas, bueno que su institución crece cuando ellos se dedican realmente a que la institución crezca y que ellos crecen como personas y crecen también en cuestión de currículum etc. porque la empresa se enfoca a darles cursos etc. este... como que esto los motiva ¿no? Aunque no haya la remuneración o mayor sueldo, el hecho de que trasciendan, que por ejemplo otras instituciones nos busquen para que los capacitemos, o que el profesor puede escribir o publicar algo que está realizando, bueno, realmente los motiva de los ayuda a seguir creciendo.

X: ¿Y el colegio en sí ofrece incentivos económicos a los profesores o cuando se les ofrece?

MCGM: Si incentivos económicos, sobre todo cuando el profesor se prepara académicamente, si vas a diplomados hay una remuneración, si el profesor asiste a las capacitaciones de los viernes que nosotros mismos ofrecemos también hay un aumento económico, entonces sí, si lo hay.

X: ¿Cree que los empleados pueden ser un impedimento para ofrecer la calidad es servicio que se espera? ¿Porqué si o porqué no?

MCGM: Si definitivamente puede ser un impedimento, sino están convencidos con lo que hacemos o si cometen un error, finalmente ellos son los que dan la cara directamente al cliente que en este caso son los alumnos o los padres de familia y si cometen un error finalmente se generaliza y no se habla del profesor fulanita de tal si no del Instituto Dámicis.

X: ¿Considera que los empleados conocen lo que se espera de ellos en lo relativo a la calidad en servicio?

MCGM: Sí, sí lo conocen, tenemos funciones este... que hemos trabajado con ellos y los profesores reciben una coordinación semanal, ya sea con la dirección de sección o dirección académica y ahí se trabaja sobre lo que están haciendo o lo que están dejando de ser y lo que debe de mejorar.

X: ¿Qué otros factores cree que afectan el implementar o no la calidad del servicio al cliente?

MCGM: Bueno una muy importante es la Secretaría de educación pública, que al regula eh... pues todo el sistema educativo también limita los cres... o el crecimiento de la institución y eh... muchas veces no permite que las instituciones como esta por ejemplo que están haciendo buen papel lo realicen todavía mejor y que confiara ciegamente lo que hacemos ¿no? Porque hayamos demostrado resultados y deberían de tener un sistema de evaluación y si cumplimos con ese sistema pues permitirnos hacer las cosas más libremente. Y bueno sabemos que esto no puede ser así y tenemos que ajustarnos a las normas que ellos implementan y a veces esto también va eh... o hace que que lo que pudiéramos dar nosotros académicamente no tenga la calidad que debería de tener, otros aspecto es la actitud de los mismos alumnos que en algunos casos por ejemplo el ambiente que se genera en ellos hace que no se pueda dar clases o que si se pueda dar clases o que... este... se limite el aprovechamiento o el desempeño más bien de un profesor y también el último punto sería los mismos padres de familia que adoptan una actitud como... de definir o de decidir que se tiene que hacer en la institución y no de confiar en lo que hacemos.

X: Y finalmente en caso de que no se de la calidad en el servicio que cliente exige ¿sería muy costoso ofrecerla dentro de su institución?

MCGM: Por ejemplo algo que siempre se ha estado buscando por parte de los padres de familia de los alumnos es la cuestión de los deportes, y el costo tiene porque no tenemos las instalaciones adecuadas, por ejemplo en lo que se refiere a fútbol por ejemplo, o el gimnasio o albercas que tienen otras escuelas, entonces sí sería un costo a lo mejor invertirlo ahorita porque no solamente son las instalaciones sino el profesorado, en fin no se ha hecho mucho en el sentido y bueno si se tendía que invertir grandes cantidades pero sería como el lado débil que tendríamos ahorita nada más general, cumplimos con las expectativas de sus clientes.

X: ¿Pero dentro de lo que es la educación si se cumple con todos los requisitos expectativas del cliente?

MCGM: Todo lo demás si se cumple.

X: Entonces, ¿sí se puede decir que dentro del Instituto Dámicis si se ofrece una calidad en el servicio de primer nivel?

MCGM: Sí, e incluso de nivel internacional, a nivel de primer mundo y muy pocas escuelas en México lo tienen, en Puebla sólo el Colegio Americano cuenta con esta certificación y nosotros.

X: OK, bueno directora muchas gracias por esta entrevista.

MCGM: No de nada y fue un placer.



## **Entrevista Ford Rivera**

Nombre de la persona entrevistada: José Carlos Rivera (Gerente general)

Fecha: 5 de abril 2007

Hora de inicio: 10:00am

Hora de terminación: 11:55am

X: Nos encontramos con José Carlos Rivera, gerente general de Ford Rivera acá en Puebla, buenas tardes José Carlos.

JCR: Buenas tardes Xavier.

X: ¿Me podrías de alto nombre completo por favor?

JCR: José Carlos Rivera Vargas.

X: ¿Tu edad?

JCR: Tengo 27 años, estoy por cumplir 28.

X: ¿Tu grado de estudios?

JCR: Licenciatura en administración de empresas en la Universidad de las Américas Puebla.

X: ¿Y tu ocupación?

JCR: Actualmente soy director general de Ford Rivera, he estado en este cargo durante los últimos dos años y medio y llevé aquí trabajando ya casi nueve años.

X: ¿OK, cuántos empleados tiene la agencia?

JCR: Eh, actualmente estamos manejando alrededor de... 230 empleados, eh... todo son hijos, no tenemos outsourcing todo depende de la empresa, eh... y bueno pues esa es la cantidad.

X: ¿OK, y el giro de la empresa sería venta de autos y taller?

JCR: Si el giro de la empresa eh... Ford Rivera está constituida en tres partes que es Rivera S.A. que se dedica a la compra-venta de autos nuevos y usados, Servicio de Puebla que es la venta de refacciones y servicio y Rivera Atlixco que es la venta de refacciones y servicio en la localidad de Atlixco.

X: Bueno empezando con las preguntas, ¿a qué se le da más importancia dentro de Ford Rivera, a las ventas o el servicio a la clientela?

JCR: Bueno esto es una pregunta a eh... un poco difícil de contestar ya que toda empresa se hace y crece a base de las ventas ¿no? Toda empresa que se constituye obviamente es para tener un fin de lucro, este entonces las ventas es lo más importante sin embargo existe un círculo que, un círculo donde el servicio a la clientela y la calidad de servicio a cliente es lo que genera la lealtad del cliente hacia la empresa y eso te hace que ese cliente recompre y se vuelva a generar otra venta, así es que el servicio a la clientela eh... es, más bien las ventas va a ser la consecuencia de un buen servicio a la clientela.

X: ¿Qué tipo de acceso tiene los empleados a las estadísticas que se relacionan con la calidad en el servicio? Los empleados que tienen el contacto con el cliente.

JCR: Bueno aquí eh... esto lo manejamos muy abierto, de hecho tenemos la filosofía que el empleado debe de ser el primer enterado en qué es lo que opinan nuestros clientes, así es que todas las encuestas, gráficas que se... que arroja nuestra clientela se entregan semanalmente según el formato pero semanalmente o mensualmente con eh... los líderes de equipo, los asesores, eh... las reuniones que tenemos con gente de ventas para ver lo que está mal, se detectan las áreas de oportunidad y empezamos a trabajar sobre esas áreas de oportunidad, eh... esto es por convicción propia, además de que es un requisito de Blue Oval certificado que es el equivalente al ISO 9000 en las distribuidoras Ford, este, y cabe mencionar que aquí en la agencia vamos por nuestra sexta certificación consecutiva.

X: Muy bien, y la información se recopila... ¿qué tan frecuente es la información que se recopila en los clientes a quien la empresa?

JCR: Bueno eh... si hablamos de autos nuevos, se hace una encuesta de visita que es cuando el cliente llega a la sala de ventas, se le encuesta eh... compre o no compre, una vez ya comprando, haciendo la venta se hace de otra encuesta que es la encuesta de venta y se hace un re-contacto telefónico para eh... tomar estos datos ¿no? Esto es con mínimo con el 80% de los clientes y de ahí esto se hace de forma propia por parte de la empresa, y aparte por cada factura que nosotros hacemos se van a Gallup México en donde ellos encuestan eh... de cada 100 clientes en encuestan a 27 y tomar muestreo, la de nosotros es un poquito más nutrida eh... debido a que nosotros tenemos que estar tomando las decisiones día con día, eh... la información que nos muestra Gallup es un poquito desfasada.

X: ¿Entonces es constante la recopilación de datos?

JCR: Diario, diario.

X: Y... ¿qué tipo de recursos y con qué frecuencia se destinan para poder ofrecer un buen servicio de calidad acá dentro de la empresa?

JCR: Bueno actualmente como tú sabes el mercado automotriz es... si no es el más competido ese de los más competidos, en los últimos años venimos hablando que en el 97, 98 había 5, 6 marcas, ahorita estamos hablando alrededor de 25, 30 marcas, o sea ha crecido exponencialmente la competencia, eh... por ende los distribuidores eh... necesitan reinvertir gran parte de sus recursos, de sus utilidades en la satisfacción al cliente, ya que eh... estoy convencido que es lo único que nos va hacer tener a nuestros clientes cautivos, ya que todo mundo está ofreciendo muy buenos productos, ya no hay malos productos, todo mundo está ofreciendo precios muy competitivos, instituciones financieras existen por todos lados, tasas muy competitivas, así es que el cliente está bombardeado de muy buenas ofertas, muy buenos productos, eh... aquí lo que va a ser el trato, va a ser la calidad a la clientela y ¿qué abarcamos en calidad? Bueno todo lo que conlleva a limpieza eh... actitud frente al cliente, reciprocidad eh... estar muy pendiente de sus necesidades, detectar las necesidades del cliente.

X: ¿Qué beneficios crees que le da a tu empresa el tener calidad del servicio al cliente?

JCR: Como ya mencioné eh... estoy convencido que el primer beneficio y el más importante que da la calidad de servicio al cliente eh... es la recompra de cliente, tener la lealtad de tenerlo en casa y esto nos provoca una reducción en costos ya que eh... el atraer clientes nuevos de otras partes está comprobado que es mucho más caro y conservar los que ya tenemos, bien atendidos y tener una lealtad al 100% a la empresa.

X: ¿Crees que estos beneficios son necesarios dentro del empresa?

JCR: Bueno, en el punto de vista está muy claro esto, eh... los beneficios son necesarios porque simplemente son las ventas ¿no? Las ventas es la razón de ser de todos nosotros, los 230 empleados que elaboramos aquí, pues todos nos debemos a los clientes y todos

eh... como esta es una empresa de compra-venta pues todos se genera a través de la venta, y bueno parte de servicios pero en el servicio también incluimos materia prima, que es toda la refacciones y la mano de obra del mecánico.

X: OK ¿y las demás personas dentro del empresa también comparten esta preocupación por la calidad del servicio del cliente?, ¿o es básicamente nada más los directivos y de ahí se transmite a las personas que están en contacto con los clientes?

JCR: Eso es lo que yo quisiera, que todo mundo tuviera esta preocupación por la calidad en el servicio al cliente, eh... día con día trabajamos en esto, no es fácil obviamente, la calidad en servicio empieza desde la dirección y se va cascadeando hacia los gerentes, los jefes medios y finalmente la gente de... que tiene contacto del cliente directo, pero eh... trabajamos día con día a que el 100% del personal, desde el personal de vigilancia que muchas veces no le ponemos mucho interés pero es la persona que primero aborda al cliente en la puerta de la entrada, la misma telefonista son puestos que lo mejor eh... anteriormente no se les daba mucho peso y que ahorita tenemos que estar trabajando mucho sobre el servicio que dan ellos, la calidad que prestan ellos al cliente, ya que son la primera impresión del empresa hacia el cliente.

X: ¿Crees que ofrecer un buen servicio es un costo o es un valor agregado? Y ¿cuál sería el principal interés al hablar de calidad en servicio?

JCR: Bueno al hablar de calidad en el servicio, hablando del giro de este negocio que es un poquito franquicia donde eh... tenemos competencia en la misma ciudad, tenemos los mismos productos, tenemos los mismos planes de financiamiento, tenemos los mismos precios, necesitamos eh... atacar lo que es un valor agregado, un valor agregado se puede deber de muchas formas, en la calidad se puede ver en... el ambiente que se respira entre la empresa, en las políticas, en el personal que contrata la misma empresa eh... en todo eso así es que yo estoy convencido que es un valor agregado, el cual si nos enfocamos a mercados de primer mundo, el valor agregado es simplemente lo que está haciendo la diferencia entre una empresa ganadora y una perdedora.

X: ¿Crees que la motivación a los empleados es un factor importante para que se pueda ofrecer la calidad en servicio?

JCR: Sí, volvemos a los ciclos, eh... precisamente hablando de este tema motivacional eh... me viene a la mente la tesis que yo hice en la UDLA, fue de marketing interno, marketing interno es básicamente se refiere a eso ¿no?, qué necesitamos empezar por nosotros mismos, por la satisfacción en nuestros clientes, esa satisfacción va a dar una productividad es la productividad va a dar unas utilidades, y esas utilidades puede servir o deben de servir para volver a cerrar el ciclo para dar una satisfacción plena a los empleados, obviamente todo esto mediante una balanza, no podemos estar inclinando la balanza hacia un gasto desmedido en la satisfacción porque pues no no sería viable la rentabilidad del negocio.

X: ¿Crees que tener una cultura enfocada en la calidad del servicio puede ser un factor de motivación para los empleados?

JCR: Yo creo que los empleados se dan cuenta del compromiso de la dirección, de las gerencias y se cascadea eh... otra vez hasta los rangos eh... hasta los últimos rangos del organigrama y los empleados perciben eso como un factor muy importante dentro de la calidad ¿no? El que director esté comprometido con la calidad mueve o lidera a todos los empleados para que tengan esa misma actitud, yo te podría decir que lo más difícil de cualquier negocio y sobre todo de negocios como éste donde hay mucho factor humano es eso ¿no? Es es el emplear el liderazgo, tratar de emplear el liderazgo y que ellos realmente sientan un compromiso ¿no? Uno a lo mejor lo siente mucho más fácil porque pues por qué vienes de un negocio familiar en donde puestos a ver que si tu actual de cierta manera pues puedes repercutir directamente en los resultados del negocio ¿no? Ellos a lo mejor como van por un sueldo, los que están por sueldo fijo, los que están por sueldo variable, es un poquito más difícil convencer a este tipo de gente que tenga estas actitudes ¿no? Enfocadas al servicio.

X: ¿Y crees que los empleados puedan ser impedimento para ofrecer la calidad del servicio que se espera?

JCR: Definitivamente, yo creo que los empleados eh... es la aguja que mueve si una empresa tiene calidad o si no, definitivamente los empleados pueden echar a perder la clientela o la lealtad de la clientela o al revés, que pueda ser que tus clientes sean los los más satisfechos dentro del mercado y regresen a ser la recompra aquí a la distribuidora.

X: ¿Consideras que los empleados conocen lo que se espera de ellos en lo relativo a la calidad en servicio?

JCR: Sí, tratamos tratamos de estar muy en contacto con ellos eh... tenemos juntas gerenciales en donde participan desde el director general, el gerente del departamento y parte de los empleados, dependiendo del departamento o sino en su totalidad eh... para estar platicando y haya mucha retroalimentación sobre esto ¿no? Muchos empleados, no he mucha rotación gracias a Dios en esta empresa, estamos hablando de una rotación de menos del 10% entonces eh... eso nos ha ayudado a que la gente se vaya formando y esto vaya siendo la labor menos ardua.

X: ¿Qué otros factores que es que afectan el implementar o no la calidad del servicio dentro de una empresa o dentro de esta empresa?

JCR: Bueno yo creo que definitivamente los costos ¿no? Ahorita cada vez los márgenes de utilidad se han ido apretando eh... cada vez más cada vez más entonces uno como director al ver el estado financiero y al ver los resultados que no son tan abundantes, pues siempre le da uno miedo o entra con reserva a invertir en calidad ¿no? Invertir en entrenamiento, invertir en cosas que en un principio se sienten como intangibles, pero que a un mediano plazo, largo plazo son un excelente negocio para la empresa.

X: ¿Y en caso de que no se diera la calidad en el servicio que cliente exige, sería muy costoso ofrecerla?

JCR: Bueno pues simplemente no estaríamos en el mercado, sino estamos enfocados al servicio al cliente, y estoy convencido que en un corto plazo tendremos que cerrar definitivamente las puertas.

X: Bueno pues eso es todo muchísimas gracias por la entrevista.

JCR: Gracias Xavier.

### **Entrevista Sukho Night Club**

Nombre de la persona entrevistada: Alonso Castillo (Gerente general)

Fecha: 4 de mayo 2007

Hora de inicio: 8:00pm

Hora de terminación: 8:55pm

X: Nos encontramos con Alonso Castillo que es el gerente general del Sukho, Alonso buenas tardes.

AC: Buenas tardes Xavier ¿cómo estás?

X: Bien bien gracias, Alonso ¿me puedes dar tu nombre completo por favor?

AC: Mi nombre es Alonso Castillo.

X: ¿Tu edad?



AC: 31 años.

X: ¿Tu grado de estudios?

AC: Me quedé en la Universidad, no termine.

X: La ocupación, tu ocupación es...

AC: Gerente general del Sukho Nightclub.

X: Ok, este... ¿cuántos empleados tienes dentro de la empresa?

AC: Somos... 72 empleados en total.

X: Y el giro ¿cual sería?

AC: Discoteca.

X: Ok, en bueno este, las preguntas son las siguientes: Empezamos con la primera que es ¿a qué se le da más importancia dentro de del lugar, a las ventas o al servicio la clientela?

AC: El servicio de la clientela, ya que sin ellos es no, no habría ventas y sin las ventas no sería posible que este lugar existiera, no sería posible en ningún lugar con fines de lucro existiera.

X: ¿Qué tipo de acceso tienen los empleados a las estadísticas que se relacionan con la calidad en el servicio?

AC: La verdad no llevamos ningún control, se van registrando las quejas y solamente intentamos resolver las quejas, atenderlas y... intentar que no vaya sucediendo, y mejorando eso.

X: ¿Se recopila la información de las necesidades de los clientes y si sí que tan frecuente es esto?

AC: Todas las noches los gerentes y capitanes como se van dando vueltas a las mesas con los clientes iban tomando nota o... pero.... es verbal todo no si se está dando bien el servicio o si hay alguna queja o problema.

X: Y esto es todas las noches

AC: Si, bueno las noches en que se trabaja que son jueves viernes y sábados y a veces en eventos especiales

X: ¿Qué tipo de recursos y con qué frecuencia se destinan para ofrecer un servicio de calidad dentro de la discoteca?

AC: Se de recursos económicos nada más para que se puedan dar el servicio bien, digamos las herramientas, por ejemplo que los sillones estén limpios, que no tengan manchas, que haya suficientes vasos, que haya suficiente hielo. También se debe tomar en cuenta todos los utensilios de limpieza como lo son escobas, trapos, recogedores, etc.

X: Y en este caso, ¿no se otorga dinero para capacitación?

AC: No, no se capacitan, ya que la capacitación de meseros y garroteros la dan los capitanes de meseros y en el caso de las barras la misma gente que trabaja ahí es la que da la capacitación en caso de que haya un nuevo integrante en la barra.

X: ¿Qué beneficios crees que le da al lugar tener calidad en el servicio a los clientes?

AC: Pues que los clientes regresen cada semana, eso hace que tengamos mayores ingresos, es decir que se haga una lealtad al lugar, que el cliente frecuente constantemente el lugar para que así haya ingresos económicos ya que es más fácil mantener los clientes que van a tratar de jalar a nuevos clientes, esto es mucho más caro.

X: ¿Por qué crees que estos beneficios son necesarios?

AC: Pues por lo mismo que dije anteriormente, o sea si todas un buen servicio y cliente a ellos les gusta ellos regresan y se vuelven fieles contigo, les gusta lugar.

X: Y dentro de la empresa, ¿las demás personas también comparten la preocupación por la calidad en el servicio?

AC: Si la gran mayoría, hay algunos pocos que sí se les tienen que jalar un poco las orejas para que compartan esto, pero por lo general casi todos sí comparten este valor porque este es un trabajo en conjunto, y si uno hace mal el trabajo, pareciera que todo cierran mal el trabajo, ya sea la música, la luz, el servicio, los baños, etc. entonces también entre ellos se apoyan y se corrigen para evitar que luzca más su trabajo y tener su remuneración económica como lo es la propina, en Puebla y en México se puede decir que en las discotecas los clientes dan la propina en base al servicio que se les ofreció. Esta propina después es repartida entre meseros, garroteros, barra, luz y sonido y capitanes de meseros.

X: ¿Crees que ofrecer un buen servicio es un costo o un valor agregado?

AC: Yo diría que definitivamente un valor agregado, ya que si no haces esa inversión no tendrás un buen servicio y el no tener un buen servicio no tardará clientes y el no tener clientes el no tener ingresos.

X: ¿Cuál sería el principal interés al hablar de calidad en el servicio dentro de la empresa?

AC: Yo creo que sería.... el cliente esté satisfecho y así se regrese con nosotros a pasarla bien jueves con jueves o viernes o sábados.

X: ¿Y los clientes por lo general tienen su día preferido de venir o bien en más de una vez a la semana?

AC: Hay de todo, hay algunos que si bien en un día la semana cada semana, hay otros que sí íntensean, y vienen dos o tres días a la semana.

X: ¿Crees que la motivación en los empleados sea un factor importante para que puedan ofrecer la calidad en el servicio esperada?

AC: Totalmente, yo creo que eso es primordial para que... pues no se... la motivación es que ellos tienen presente de que tienen que dar el buen servicio, de que día con día tienen que dar buen servicio y que sea constante, fomentamos que se de el 100% día con día.

X: ¿Y crees que tener una cultura enfocada en la calidad en el servicio puede ser un factor de motivación para los empleados?

AC: Este... si ya que ellos ellos son los que dan la cara dentro de la empresa ellos son el contacto directo con el cliente, pues yo creo que esto es muy importante y a la del delicado ya que algún error puede ser el que cliente no regrese al lugar

X: ¿Crees que los empleados pueden ser un impedimento para poder ofrecer la calidad en el servicio que se espera? ¿porque si o por qué no?

AC: Si pues como te dije en la pregunta anterior, ellos son los que dan la cara, los empleados son los que dan la cara y... pues ellos tienen que dar un buen trato y si ellos no están cómodos con lo que hacen, difícilmente darán un buen servicio, y serían un impedimento para ofrecer este servicio de calidad que estamos acostumbrados a dar.

X: ¿Consideras que los empleados conocen lo que se espera de ellos en lo relativo a la calidad del servicio?

AC: Si, la mayoría, porque tiene un compromiso con el lugar y como te dije anteriormente a mejor trato con El cliente es muy probable que sea mejor la propina, entonces esto los motiva a ellos a dar un buen servicio.

X: ¿Qué otros factores crees que afectan el implementar la calidad en el servicio?

AC: Pues hay días que se nos llame lugar, mucho, y cuando pasa esto es muy difícil poder dar el servicio adecuado, ya que las barras se abarrotan, los baños no se dan abasto, los meseros andan como locos atendiendo a 5, 7 mesas al mismo tiempo y esto ocasiona que pues en muchas veces no lleguen los pedidos a tiempo o será molesto entrar al baño o incluso al lugar, ya que aquí entra todo tipo de gente, siempre y cuando sean mayores de edad y esto además lo avala la Procuraduría Federal del consumidor conocida como PROFECO, entonces pues muchas veces se nos llena mucho el lugar.

X: Y en caso de que no se diera la calidad en el servicio que el cliente exige dentro de la discoteca, ¿crees que se le sería costoso ofrecerla?

AC: Bueno, en este caso se ofrecemos la calidad del cliente exige, damos nuestro máximo esfuerzo para que sea posible, además como te repito Xavier la capacitación a los empleados se da por parte de los capitanes además de que están pendientes toda la noche de lo que hacen estos empleados, entonces más que un costo económico es un costo de tiempo tanto cuando hay clientes como cuando no los hay ya que si algo está sucio o no esta bien el capitán inmediatamente llama al mesero y hace que limpie o que traiga o que lleve algo El cliente pidió es un mal. El chiste es que el cliente se vaya contento, con una sonrisa la cara.

X: Bueno Alonso, tío como se conoce por aquí eso es todo, muchas veces por tu tiempo y nos veremos pronto.

AC: No, de nada Xavier, estoy a tu servicio.

X: Gracias, nos vemos.

### **Entrevista Africam Safari**

Nombre de la persona entrevistada: Amy Camacho (Directora general)

Fecha: 24 de abril 2007

Hora de inicio: 12:00pm

Hora de terminación: 2:00pm

X: Nos encontramos con Amy Camacho que es la directora general de Africam Safari, Amy buenos días.

AC: Hola buenos días

X: Amy me podrías dar tu nombre completo por favor?

AC: Mi nombre es Amy Louise Camacho, soy directora general de Africam, Africam es una empresa dedicada al servicio al turismo y es un zoológico básicamente, este entonces estamos en el ramo de conservación, zoológico y en el ramo de turismo y tenemos 300 empleados de planta y en temporadas altas como ahorita tenemos casi 500.

X: Ok, este qué edad tienes?

AC: 43

X: Y tu grado de estudios?

AC: Prepa

X: Ok, bueno este podemos empezar con las preguntas?

AC: Sí, claro

X: ¿A qué se le da más importancia en Africam, a las ventas o al servicio a los clientes?

AC: Bueno, eh para a nosotros realmente las ventas son muy importantes pero en nuestro caso pensamos que si el servicio al cliente está fallando entonces nuestras ventas se desploman, porque nos debemos 100% al servicio al cliente y en muchas ocasiones, la gente nos visita por recomendaciones entonces aunque no quitamos de la vista de que las ventas son muy importantes para la sobre vivencia de la empresa, el servicio de la clientela tiene prioridad.

X: Dentro de Africam ¿qué tipo de acceso tener los empleados que están en contacto con los clientes a las estadísticas que se relacionan con la calidad del servicio cliente, ya sean encuestas, gráficas, porcentajes, etc.?

AC: Ok, bueno nosotros hacemos encuestas frecuentemente además de que tenemos un sistema de sugerencias y ese sistema de sugerencias se convierte en solicitudes de acciones y quien está involucrado tiene que tener acciones concretas hacia lo que nos está solicitando el visitante y a todos los visitantes respondemos sobre sus solicitudes entonces tenemos esas dos maneras de comunicarnos con nuestros visitantes, uno es las encuestas otros son las solicitudes, perdón las sugerencias y todas estas cosas están en esta red, tenemos una red, nuestro sistema de comunicación electrónico de nuestro manual de calidad, y entonces ahí los indicadores, todos se grafican y la gente tiene acceso a sus indicadores además de que también a los empleados que están en contacto directo con los visitantes tienen un sistema de evaluación de desempeño lo cual puede incrementar su sueldo, según vaya cumpliendo ciertas metas que muchas están enfocadas al servicio, entonces es por eso es que ellos tienen accesos a como van estas cosas y por otro lado en las juntas mensuales bueno además tenemos boletines de comunicación tanto impresos como pizarrones a donde se les informa cómo vamos en cuestión a la calidad del servicio y además en las juntas luego tengo juntas periódicas con toda la empresa y a y les muestro algunas partes especiales de la calidad del servicio.

X: ¿Se recopila a la información de las necesidades de los clientes? ¿Qué tan frecuente se hace esto?



AC: Bueno, cotidianamente, diariamente estamos en comunicación con los buzones de sugerencias y aparte 5 veces al año se llevan a cabo encuestas, 3 en la temporada alta y 2 en la temporada baja y las encuestas se comparan anualmente y tenemos unas preguntas... bueno de hecho se comparan mensualmente pero comparamos año con año para ver cuando estamos dando mejor servicio, si en temporada alta o en temporada baja.

X: ¿La temporada alta es veranos y semana santa o hay alguna otra temporada?

AC: Tenemos 4 temporadas altas, que son invierno, semana santa, verano, lo que son vacaciones escolares y abril por que es cuando tenemos mas excursiones por ser el mes del niño.

X: ¿Qué tipo de recursos y con que frecuencia se destinan para ofrecer un servicio de calidad?

AC: Bueno, uno de los recursos importantes es darles una capacitación hacia la calidad, tanto en la inducción cuando contratamos a las personas, pero también periódicamente durante el año tienen que tener diferentes cursos de calidad en el servicio, además nosotros estamos certificados en ISO 9000 en calidad y somos el primer zoológico en el mundo en lograr esta certificación de calidad, entonces, se destina un recurso muy importante, tenemos un departamento específico que esta analizando los indicadores de calidad y que nosotros como te comentaba tenemos... hacemos en cualquier momento que vemos una falla en nuestra calidad tenemos inmediatamente un sistema de acciones, se elaboran unas solicitudes de mejora y tiene que responder el involucrado y tiene un seguimiento y todo se mide por indicadores entonces eso es parte de los recursos que destinamos, otra de las cosas que hacemos innovadoras por lo menos en nuestro ramo, tenemos un programa que se llama visitante secreto, nosotros invitamos a una persona fuera de la empresa a que nos visite, nosotros le damos dinero y le damos un checklist de cosas que tiene que checar, todas relacionadas con la calidad en el servicio y entonces nuestros empleados no saben cuando un visitante es visitante secreto y no saben cuando están siendo evaluados y por un lado nos sirve para ver como se están comportando los empleados y por otro lado a los

estimulados les sirve porque siempre tienen que estar al máximo porque no saben cuando están siendo evaluados.

X: ¿Qué beneficios cree que le da a Africam el tener la calidad en el servicio al cliente?

AC: Definitivamente nosotros nos debemos a nuestros visitantes y lo que ellos están esperando es un servicio de calidad, nuestros visitantes vienen y ellos nos eligen entre muchas opciones para pasar mucho tiempo libre y en invertir su tiempo libre, vienen a que los consintamos, cuando tu te vas de vacaciones quieres que te traten bien, entonces nosotros sabemos que nuestra prioridad es estar bien con nuestros visitantes, que son nuestros clientes, y a través de los años hemos visto que aunque nosotros si invertimos en publicidad, nuestra mayor publicidad ha sido la de boca en boca durante estos 35 años, entonces es por eso que tratamos de esmerarnos en eso, estos beneficios bueno es porque pensamos que tener un buen servicio nos ayuda a tener una fidelidad a la marca y por otro lado nosotros tenemos mensajes de conservación que queremos dar en Africam sobre educación ambiental sobre todo y si la gente se siente bien tratada puede ser que sea mucho mas receptiva con estos mensajes y nos ayuda a cumplir parte de nuestra misión, este y las demás personas de la empresa comparten esta preocupación entonces yo espero que si, siempre hay gente que no pero te comento que le ponemos un énfasis muy grande a esto, por ejemplo todo mundo en Africam tiene la política de calidad enfrente de ellos, en sus escritorios, en sus oficinas, te lo voy a leer: “Cumplir con las expectativas de servicio de todos nuestros clientes todas la veces a través del personal comprometido con la mejora continua proporcionamos nuestros servicios en un ambiente seguro, familiar y divertido de una manera congruente con nuestra filosofía de respeto a la naturaleza” entonces de esa política de calidad que conocen todos nuestros colaboradores o espero que si, de ahí se vienen nuestros objetivos de calidad y todo... sobre todo quienes están en contacto con los visitantes tienen que tener esto muy presente.

X: ¿Crees que ofrecer un buen servicio es un costo o un valor agregado y cual sería el principal interés al hablar de calidad en el servicio?

AC: Yo creo que es un valor agregado, yo pienso que... nosotros los que nos dedicamos al turismo tenemos que dar una calidad en nuestro servicio porque eso nos da una ventaja competitiva, hay mucha competencia en el ramo, tu dirás bueno pues no hay zoológicos tipo safari ¿no? Pero es que esa no es nuestra competencia, nuestra competencia es cualquier cosa que tu vayas a hacer en tu momento de descanso, ver el fútbol, ir a Angelópolis, ir a Chapultepec, ir cualquier otro lado, ir al cine, entonces hay muchas cosas aparte de la calidad en el servicio que nosotros ofrecemos obviamente, que es la experiencia, nosotros hablamos de que tratamos de generar emociones pero creo que la ventaja competitiva más importante es el servicio, yo no lo veo como costo, creo que es una inversión y que le da un valor agregado tanto a la empresa como por supuesto a nuestros clientes.

X: ¿Crees que la motivación en los empleados es un factor importante para que puedan ofrecer la calidad en el servicio??

AC: Definitivamente, yo creo que... la calidad la das en el servicio, o sea la amabilidad y la calidad en el servicio que estamos buscando nosotros se tiene que dar porque la gente este motivada a hacer, es algo que te tiene que nacer, entonces creo que depende mucho de la empresa para que te motive, para que te inspire a darlo eh... para que te de la herramientas y la capacitación para hacerlo, que te de los breaks que necesitas, el ambiente seguro, el ambiente familiar que tengas una afiliación con la marca que estas trabajando ¿no?, si no tienes es muy difícil ofrecer un servicio de calidad, es muy difícil hacerle sentir al visitante que esta en "el mejor zoológico de América Latina" si ellos no lo creen ¿no? si no los estamos tratando nosotros así, entonces yo creo que primero, lo primerito es lograr un ambiente de trabajo sano y luego dar la capacitación y las herramientas y bueno, si tienes que tener disposición ¿no? si no es imposible, nosotros otra cosa que te comento, también estamos certificados en un modelo de equidad, y este modelo de equidad de genero procura que todos los puestos sean iguales, si importar en que parte del organigrama estén y... esto le da cierto valor a la empresa además de garantizar que los empleados que se sientan cómodos y acogidos, que... se sientan contentos de hacer lo que hacen y no lo vean como una carga en su vida.

X: ¿Crees que tener una cultura enfocada a la calidad en el servicio, pueda ser un factor de motivación para los empleados? ¿O simplemente es parte de lo que es la empresa?

AC: Definitivamente es un factor importantísimo para que los empleados estén motivados, pero como te mencione antes, primero hay que hacer que los empleados se sientan parte de la empresa, que se sientan cómodos y a gusto con lo que hacen, nosotros también trabajamos con Gallup, el cual saca las fortalezas de cada persona y ve en que puesto o posición se desarrollarían mejor, porque muchas veces hay gente que su fuerte no es ser extrovertido y la primera persona que recibe a los clientes o al revés una persona que se le facilite el hablar y estar en contacto continuo con la gente y está en una oficina trabajando como contador, esto muchas veces hace que los empleados no ofrezcan esa calidez y ese servicio que se espera porque simplemente no se les da, por eso creemos que el utilizar a Gallup hace mas eficiente la calidad en el servicio además de mejorar otras áreas dentro del zoológico.

X: ¿Considera que los empleados conocen lo que se espera de ellos, en lo relativo a la calidad en el servicio?

AC: Si, debido al énfasis que le damos a la calidad en el servicio, como te había comentado estamos certificados con el ISO 9000, estamos certificados con el modelo de equidad de género, trabajamos con Gallup y bueno eh... esto se logra en base a trabajar con los empleados, ver como se sienten o que sienten, que necesitan o que les falta para poder realizar su trabajo de manera plena, ya que si estamos en contacto constante con ellos saben que se les pide y nos dicen como se sienten.

X: Bueno Amy muchísimas gracias por tu tiempo, te lo agradezco mucho.

AC: No, de nada Xavier y aquí estamos para servirte.