

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN

ESCUELA DE COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD

Tema: “Diagnóstico de la Calidad de Servicio de los Restaurantes Mi Escondite 1 y 2”

Trabajo de Graduación previa a la obtención del Título de Licenciada en Comunicación
Social y Publicidad.

Autor: Fernanda Paola Tacuri Campoverde

Director: Máster Luis Pastor

Cuenca – Ecuador

2008

Agradecimientos

Este trabajo y la consecución de la Licenciatura es un logro conjunto. Quiero agradecer a mis padres por toda la paciencia y el apoyo en todos los sentidos. Gracias por haberme permitido aplicar este proyecto en su negocio, ahora lo siento más mío que nunca. No hubiese podido llegar hasta aquí de no haber sido por ustedes. A mis hermanos Jorge y Johanna por estar ahí y por el oportuno jalón de orejas cuando quería tirar la toalla. A mi compañero de vida por ser el madero salvador cuando me sentí náufraga de mi inconstancia, el regazo seguro para descansar luego de horas agotadoras, por su estímulo y su muy particular forma de sacar lo mejor de mí, por amarme y compartir conmigo este sueño que ahora es realidad.

Quiero agradecer profundamente al director de este trabajo monográfico, el Máster Luis Pastor. Un maestro enseña a pescar y no te da el pescado en las manos, gracias por darme las herramientas y mostrarme el lago. Puedo decir que he conseguido el pez que quería.

De una manera muy especial quiero agradecer a las pequeñas guardianas de mi ángel, sin sus manos y su apoyo mientras necesitaba el tiempo para redactar estas páginas jamás hubiese terminado. Gracias por querer sinceramente a mi pequeño y por todas las horas de cuidado que le prodigaron. Que Dios les pague a todos.

Dedicatoria

En primer lugar (y sin querer sonar egoísta) me dedico este trabajo a mí. Esta es una muestra de que sí puedo y que solo tengo que encontrar el verdadero potencial que hay en mi interior.

Luego, les dedico este trabajo a mis hijos, cuando sean grandes y lean esto se sentirán orgullosos de mí.

RESUMEN EJECUTIVO

DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LOS RESTAURANTES MI ESCONDITE 1 Y 2

Especializado en comida típica con énfasis en la preparación de cutes y carnes asadas al carbón, el restaurant Mi Escondite es uno de los mejores restaurantes en su categoría.

Se planteó realizar un diagnóstico sobre la calidad del servicio al cliente, de esta investigación se obtienen resultados que apuntan a mejorar la infraestructura de baños y parqueaderos y mejorar la rapidez y la eficiencia en la atención al cliente.

Como solución se propone un plan de mejoras que contemple la capacitación de empleados y mejoras solicitadas.

ABSTRACT

Specialized in typical food, mainly guinea pig and grilled meats, “Mi Escondite” Restaurant is one of the best restaurants within its category. That is the reason this thesis proposed a research about it, which started with a diagnosis about the restaurant’s customer service quality. The results of the investigation showed flaws in the infrastructure of bathrooms and parking facilities as well as in the waiting service to customers which lacked swiftness and efficiency. As a solution, an improvement plan is suggested. It includes training of employees and the corresponding attention to infrastructure.



Ruth Fildes

ÍNDICE

I INTRODUCCIÓN

Antecedentes

Justificación

Marco Teórico

Objetivo General

Objetivos Específicos

Metodología

II DIAGNÓSTICO

Entrevistas a Profundidad

Mystery Shoppers

Cuestionarios de Auto Aplicación

III CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Propuesta de Mejoras

- Cronograma
- Bibliografía
- Anexos

I. Introducción

Antecedentes

La gastronomía cuencana se distingue por su sabor, color y por utilizar en la mayoría de sus platos el maíz. Cuenca es la ciudad donde este ingrediente tiene más de 100 formas de ser preparado (no es exageración). Sin embargo, no solo es el maíz el único protagonista de la cocina morlaca. Varias delicias propias de este rincón azuayo gozan de fama a nivel nacional por su exquisitez y particularidad. Cascaritas de cerdo, carne asada, llapingachos, papas con cuero y, por supuesto, el cuy. La sazón de las manos de las mujeres y hombres de la Santa de los Cuatro Ríos junto a la visión y la oportunidad, han permitido a varias familias cuencanas establecer negocios prósperos y reconocidos en la zona.

Especializado en comida típica con énfasis en la preparación de cuyes y carnes asadas al carbón, el Restaurant Mi Escondite se ha consolidado a lo largo de más de diez años como uno de los mejores restaurantes en su categoría.

En sus inicios fue un negocio familiar pequeño, atendido por sus propietarios. No se contaba con personal para atender las diferentes áreas del local ni publicidad que promocionara la marca. El negocio fue creciendo gracias a las recomendaciones “boca a boca” de sus consumidores, acompañado por la calidad de los platos ofrecidos en el menú y la cercanía de los clientes con los dueños.

En la actualidad “Mi Escondite” cuenta con dos locales. El principal ubicado en la parroquia Ricaurte al noreste de Cuenca en el sector conocido como 4 esquinas; y su sucursal localizada en el sector del Coliseo Mayor de Deportes Jefferson Perez Quezada. Los dos locales han sido adquiridos para incrementar el negocio familiar. Se han adecuado

los espacios para las diversas áreas de asado, cocina, limpieza, bodega, baños y atención al cliente.

Se cuenta con personal contratado para la preparación de los alimentos y la atención a los clientes. Por otra parte, se ha mejorado también la infraestructura haciéndola más amplia para brindar un mejor servicio.

Entre los dos locales, se da empleo a 16 personas, entre hombres y mujeres, quienes se convierten en la fuerza de trabajo del negocio.

En el año 2007 los dos Restaurante contaron con un margen de facturación de USD 95.000,00. Esta cifra demuestra el constante crecimiento de la empresa, su solvencia y prestigio.

El grupo objetivo del Restaurante está conformado por familias y grupos empresariales, clientes habituales del Restaurant por algunos años, de estrato social medio alto y alto que disfrutan de comer juntos en un ambiente acogedor. Son grupos de mínimo 10 personas que generalmente visitan el Restaurant los fines de semana, de preferencia el domingo y en ocasiones especiales como cumpleaños, días festivos, etc. Tienen una relación de confianza con la propietaria y con el personal de servicio del Restaurant, por lo cual saben que son atendidos con preferencia gracias a esta relación.

No obstante, el servicio a nuestros clientes y sus percepciones nunca han sido evaluados, por tanto, no existe información directa sobre la percepción de los consumidores acerca del servicio prestado por parte del local. Este es un asunto crítico, ya que a fin de poder implementar acciones futuras encaminadas al mejoramiento del servicio al cliente es

necesario partir de un diagnóstico que permita visualizar la situación actual de esta PYME en lo que se refiere al servicio al cliente.

Además, el negocio no cuenta con un plan de mercadeo, publicidad o cosa parecida. Hasta el momento todas las acciones publicitarias han sido esporádicas y no han respondido a una planeación.

La cadena de servicio de Mi Escondite, tiene su fuerte en la calidad y sabor de su comida, en particular, de la especialidad de la casa, el cuy asado. Ahora, esto no es suficiente.

Justificación

Ante la creciente competencia en el sector, el alza de precios generalizada en la materia prima para la preparación de los alimentos, la cada vez mayor exigencia de los clientes y la sentida necesidad por parte de los directivos de Mi Escondite, el presente proyecto se justifica en cuanto se convertirá en una valiosa fuente de información para los propietarios del Restaurante, quienes a partir de esto podrán implementar las acciones adecuadas a fin de mantenerlo como una actividad rentable y en crecimiento.

Los clientes cada vez son más exigentes y es momento de investigar cuáles son estas exigencias a fin de establecer un plan para satisfacerlas y por su puesto mantener fieles a nuestros clientes.

No se puede pretender mejorar el servicio al cliente si antes no se cuenta con información acertada, oportuna y veraz acerca de sus percepciones, sus puntos de vista y por su puesto sus expectativas. En este sentido, la presente investigación ha buscado

recopilar esta información y darle una validez real al poder ser aplicada a futuro como base de justificación para un plan de mercadeo relacional fundamentado en la gestión del servicio al cliente interno y externo del Restaurante.

Marco Teórico

Peter Drucker, el gurú de la administración, dice que *la finalidad de un negocio es hacer clientes*. Partiendo de esta afirmación, la misión de cualquier empresa o negocio es atender a esos clientes y por supuesto brindarles servicios de calidad. Sin embargo, antes de efectuar cualquier mejora es necesario evaluar la situación actual a fin de generar las acciones adecuadas en el contexto seleccionado. Para esto es necesario un diagnóstico que permita recoger la información necesaria frente al aspecto analizado –que en este caso es la calidad del servicio prestado y la percepción que tienen nuestros consumidores respecto a este servicio- con la finalidad de que los propietarios del Restaurante puedan tomar las decisiones pertinentes en pro de mejorar su negocio.

Se requiere hacer una investigación de mercados definida por Kinneer y Taylor¹ como *el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información en el proceso de toma de decisiones por la gerencia de marketing*. En el caso que me compete, creo que esta definición calza a la perfección en el contexto en el cual se va a aplicar este diagnóstico ya que todas las acciones responden a una planeación de la investigación que busca claramente influir en la decisión de los propietarios del Restaurant Mi Escondite para implementar un programa de gestión del servicio.

Los mismos autores definen nueve pasos para el proceso de investigación los cuales se refieren a: 1.- *Establecer la necesidad de la información*, que en este caso es explícita por

¹ Kinneer, Thomas C; Taylor, James “Investigación de Mercados” MacGraw Hill, Bogotá, 2003, pág.25

parte de los propietarios del negocio, quienes tienen la disponibilidad de permitir efectuar esta investigación; a más de que es se vuelve imperativo contar con información proveniente directamente de los clientes ante el panorama que se pinta para el negocio: ventas en aumento, competencia creciente, quejas y observaciones por la demora en la entrega de pedidos y la eficiencia al momento de servir los alimentos, necesidad de fidelizar a los clientes quienes nos han acompañado por más de 5 años

2.- *Especificar los objetivos de la investigación y las necesidades de información.* Este trabajo monográfico se centrará en diagnosticar la situación actual del restaurante recogiendo datos de los consumidores respecto a sus expectativas y percepciones del servicio prestado por parte del establecimiento

3.- *Determinar el diseño de investigación y las fuentes de datos,* en este sentido se tratará de una investigación concluyente que recogerá a través de varios mecanismos cualitativos y cuantitativos la información directamente de los consumidores (estos mecanismos son explicados más adelante)

4.- *Desarrollar el procedimiento de recolección de datos,* en este caso se aplicará un cuestionario de auto aplicación Servqual, la técnica de mystery shopper y entrevistas a profundidad para definir las variables sobre la cual se van a realizar los cuestionarios. Todo esto contará con un proceso en el cual el cliente no se sienta invadido o intimidado a fin de conseguir información veraz y valiosa para los objetivos de la investigación.

5.- *Diseñar la muestra,* para lo cual se tomará en cuenta a los clientes que visiten las instalaciones de los dos restaurantes en el período de un mes con una muestra mínima de 200 cuestionarios. Además, se contará con una muestra de

Tacuri Campoverde 10

30 mystery shoppers para realizar la evaluación profunda del servicio prestado basada en la experiencia de estos “compradores fantasmas”

6.- *Recolectar los datos,* actividad que se

pondrá en marcha luego de la elaboración del cuestionario, simultáneamente en los dos locales en donde funciona el Restaurante de acuerdo a las técnicas establecidas. 7.- *Procesar los datos* a través de un programa de tabulación que permita manejar la información recogida de manera efectiva y eficaz 8.- *Analizar los datos* que se resume como la interpretación de la información recolectada de acuerdo a las variables medidas, para esto se utilizará el programa de estadística SPSS 9.- *Presentar los resultados de la investigación* como parte última del trabajo y que recogerá los principales datos informativos acerca del tema tratado.

Como he mencionado previamente, el presente trabajo monográfico utilizará la herramienta conocida como **Servqual**, creada por Parasuraman, Zeithmal y Berry quienes la definen como:

*“un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las perspectivas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio”.*²

Este cuestionario tiene como propósito evaluar la calidad de servicio ofrecida por una organización en cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero

Tacuri Campoverde 11

también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones. En concreto mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco

² Zeithhaml, Valerie A; Parasuraman, A; Berry, Leonard “Calidad Total en la Gestión de Servicios”. Business&Economics. Estados Unidos, 1992.

dimensiones citadas, contrastando esa media con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.

El Servqual identifica cinco deficiencias: 1.- No saber lo que esperan los usuarios 2.- Establecimiento de las normas de calidad equivocadas 3.- **Las deficiencias en la realización del servicio** 4.- Discrepancia entre lo que se promete y se realiza 5.- **La percepción del cliente entre el servicio esperado y el servicio recibido.** Se trata de la deficiencia fundamental ya que define la calidad del servicio.

En el contexto del Restaurant Mi Escondite, encuentro que los aspectos más relevantes se refieren a la tercera y quinta deficiencia. En este sentido se han recibido en varias ocasiones quejas por parte de los clientes respecto a la tardanza en la entrega de los pedidos, trato de los meseros, calidad de la comida, etc. Estas quejas se han dado en su mayoría en días fuertes de venta en los cuales la capacidad operativa del restaurante ha sido rebasada por la demanda. Ante esto, los momentos de verdad con nuestros consumidores han sido críticos, ya que así como se han registrado clientes muy satisfechos se ha contado con clientes molestos que incluso se retiran del negocio y cancelan su pedido. Considero que el Servqual es la herramienta idónea para medir estas dos variables vitales en la cadena del servicio del Restaurant Mi Escondite.

Philip Kotler en su libro Los 10 Pecados Capitales del Marketing menciona que uno de estos pecados es que la empresa no conoce totalmente a sus clientes objetivos, por esto cree que la urgencia radica en realizar más y mejor investigación del cliente.

Tacuri Campoverde 12

“Las palabras que están más de moda en la actualidad son percepción del cliente. La empresa que amplía esta percepción de las necesidades, opiniones, preferencias y

comportamiento de los clientes ganará ventaja competitiva. ¿Qué investigación lleva a cabo su empresa para aumentar la percepción de sus clientes? Algunas veces, la mejor investigación consiste en un diálogo continuado con los clientes objetivos, de forma individual y en grupo. De este modo se pueden obtener muchas ideas y opiniones. No obstante, las charlas informales, aunque son valiosas, no son suficientes. Hay que utilizar métodos más formales que incluirían:

- *Grupos de Focalización*
- *Encuestas*
- *Entrevistas en profundidad*
- *Investigación en los propios hogares*
- *Investigación en las propias tiendas*
- *Comprador Misterioso*³

Interesante pregunta la que realiza Kotler *¿Qué investigación lleva a cabo su empresa para aumentar la percepción de sus clientes?*, en el caso de Mi Escondite, la respuesta hasta el momento es ninguna. Estamos cayendo sin remedio en el pecado número dos de Kotler. La urgencia o perentoriedad como cita en su libro es más que evidente, ya no se trata de una moda. El servicio al cliente y definir exactamente cuáles son esos clientes es imperativo.

Tacuri Campoverde 13

En el contexto de este proyecto investigativo, se emplearán también entrevistas a profundidad como una herramienta útil ya que permiten establecer un ambiente de mayor

³ Kotler, Philip “Los 10 Pecados Capitales del Marketing / Indicios y Soluciones”, Ediciones Deusto, Barcelona, 2006, pág 41.

cercanía con el entrevistado, y obtener información más detallada y precisa sobre los aspectos que se deseen averiguar. Las entrevistas a profundidad, permitirán definir las variables a ser medidas en los check lists de los Mystery Shoppers y en los cuestionarios de auto aplicación.

Otro método a ser utilizado es el Mystery Shopper o Comprador Misterioso (por su traducción al español), se trata de un *método orientado al comportamiento que consiste en contratar a personas que actúen como clientes y puedan informar sobre el comportamiento de los dependientes.*⁴

Para ello se recurrirá a clientes habituales y confiables, quienes serán los encargados de evaluar su experiencia. La validez e importancia de esta información es invaluable, ya que se tratará de la primera vez que nos enfrentaremos a la percepción de clientes muy apreciados por nosotros, y sabremos cuáles han sido nuestras fortalezas y desatinos en la atención.

Luego de que se cuente con el análisis de la información es preciso, proponer un plan de mejoras (como se menciona anteriormente) que esté basado en la gestión del servicio de nuestros clientes tanto internos como externos.

Tacuri Campoverde 14

⁴ Kotler, Philip “Los 10 Pecados Capitales del Marketing / Indicios y Soluciones”, Ediciones Deusto, Barcelona, 2006, pág 45-46.

En este sentido y citando de nuevo a Phillip Kotler, el negocio familiar calza también en el cuarto pecado del marketing. La empresa no ha gestionado bien las relaciones con sus *stakeholders*.

En el caso que se está estudiando, creo que uno de los stakeholders que más necesita atención son los empleados. ¿Qué puede pasar si los empleados están insatisfechos? *Un empleado descontento puede sabotear una empresa. Signos de empleados descontentos incluirían elevada rotación de empleados, fallos frecuentes en el cumplimiento de las políticas, fuertes enfrentamientos, y opiniones negativas de otros departamentos de la empresa.*⁵

El paisaje que se pinta en la parte superior se asemeja al vivido sobre todo en la sucursal del Restaurante. Debo confesar que me causa cierta sensación de desconsuelo ver que la empresa por la que mis padres han luchado toda la vida, cuenta con fallas tan grandes que en todo este tiempo no han sido atendidas. Por eso la solución de gestionar mejor a los empleados me parece la más adecuada.

Citaré a continuación un extracto del capítulo cuatro de Los 10 Pecados Capitales del Marketing.

“Los empleados trabajan mejor cuando están bien elegidos, bien entrenados, bien motivados y bien respetados. Esto no ocurre en una empresa que se limita a contratar montones de gente, les facilita un poco o nada de información, les

Tacuri Campoverde 15

⁵ Kotler, Philip “Los 10 Pecados Capitales del Marketing / Indicios y Soluciones”, Ediciones Deusto, Barcelona, 2006, pág 61-62.

concede muy poca libertad para tomar decisiones y critica su trabajo con frecuencia. Estos trabajadores pueden convertirse en saboteadores de la empresa.

No hay que contratar empleados hasta que la dirección de la empresa haya definido claramente los valores, visión, la misión, el posicionamiento y los clientes objetivos de la compañía (...).

Es un nuevo paradigma para las compañías ver a sus empleados tan creativos y responsables, especialmente cuando se les define una medida de respeto. Las empresas inteligentes adoptan una perspectiva de marketing interno en el sentido de que ven a sus empleados muy diferentes en sus necesidades, y si además, la empresa sabe cuáles son estas necesidades individuales, les puede servir y satisfacer mejor (...).”⁶

El plan de mejoras contemplará la necesidad de definir la misión, visión, valores y clientes objetivos de Mi Escondite, a fin de crear un sentido de pertenencia desde la directiva del negocio hasta los empleados. Luego también propondrá un sistema de formación al personal e incentivos por sus iniciativas. Adicionalmente, se propondrá realizar un reglamento interno que contemple aspectos como presentación de los meseros, preparación de los alimentos, horarios y sanciones. Se planteará también la opción de realizar perfiles de los colaboradores, sus respectivos currículums e identificaciones para el personal.

Tacuri Campoverde 16

⁶ Kotler, Philip “Los 10 Pecados Capitales del Marketing / Indicios y Soluciones”, Ediciones Deusto, Barcelona, 2006, pág 65-66.

Luego de gestionar el cliente interno, se procederá a considerar a los clientes externos.

Mejoras visibles, de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación. Clientes Fidelizados y contentos. Ingresos en aumento y personal conforme con su trabajo. Esa es la meta.

Para resumir, se aplicará la investigación para poder realizar un diagnóstico con la finalidad de guiar a la empresa en tona a las avances a ser implementados. Es momento de mejorar y modernizar el servicio como parte de la mercadotecnia del Restaurante. Es así que el enunciado de Philip Kotler hace comunión con lo que este trabajo propone:

“La mercadotecnia moderna consiste en orientar a la empresa en la averiguación de lo que va a definir como ‘mejor’ el cliente”⁷

Objetivo General

Diagnosticar la situación actual de los Restaurante Mi Escondite 1 y 2 en lo que se refiere a la calidad del servicio al cliente.

Objetivos Específicos

Estar al tanto de las variables de calidad del servicio que son importantes para los clientes de los Restaurantes.

Conocer el nivel de satisfacción de los clientes respecto al servicio prestado.

Tacuri Campoverde 17

⁷ Kotler, Philip; Cox, Keith “Estudios de Mercadotecnia”, Editorial Diana, México, 1975, pág. 33

A partir de los resultados obtenidos de la investigación, generar una propuesta de gestión del servicio a futuro.

Metodología

Se planificará, diseñará y ejecutará un diagnóstico sobre la calidad del servicio en los Restaurantes Mi Escondite 1 y 2, utilizando 10 entrevistas a profundidad aplicadas a hombres y mujeres del grupo objetivo del restaurante, que estén involucrados en el campo gastronómico o que sean consumidores frecuentes de este tipo de negocios. Gracias a estas entrevistas se definirán las variables que se medirán en los cuestionarios de auto aplicación y los check list de los Mystery Shoppers. Utilizando la herramienta Servqual se realizarán doscientos cuestionarios de auto aplicación en los locales durante un mes a los clientes que visiten el negocio en ese período. Estos cuestionarios contendrán preguntas de identificación de sexo, y variables referentes a la calidad del producto, la calidad del servicio y la calidad del local. Además se utilizarán treinta mystery shoppers, quince por local, a fin de tener información detallada acerca de la percepción del servicio prestado.

Posterior a la recolección de datos, se procederá a la tabulación y análisis de los mismos en el programa de estadística SPSS, previa a la elaboración del informe final.

II. Diagnóstico

Entrevistas a Profundidad

Se realizó una guía de entrevista y la selección de los entrevistados, posteriormente se prosiguió a cuadrar las citas respectivas para realizar la entrevista. Luego de efectuar 10 entrevistas a diferentes personas hombres y mujeres entre 30 a 60 años de edad, que frecuentan restaurantes o están involucrados en el área y una entrevista a los propietarios del Restaurant Mi Escondite, se realiza el resumen de las mismas haciendo una selección de las variables que se han puesto en consenso.

Estas variables se han dividido de acuerdo a los siguientes campos:

1. Instalaciones / Logística del Restaurante
2. Menú
3. Atención de los meseros
4. Conflicto

1. Instalaciones / Logística del Restaurante

- Espacio Físico amplio y adecuado
- Pisos limpios
- Paredes de colores cálidos y limpias
- Baños amplios, cómodos e impecables, bien ventilados. Baños separados uno para hombres y otro para mujeres. Que nunca falte papel higiénico, jabón líquido, toallas desechables para manos o secadora eléctrica, basureros con tapa, con ambientales, que

las puertas sean del piso al techo, de preferencia de madera con una buena cerradura. Que tengan espejos y el lavamanos que tenga llaves temporizadas no a chorro.

- Mesas Cómodas, a la altura de la cintura, con mantel, sillas con buen respaldar y buen acolchonamiento.

- Que el restaurante cuente con sillas para bebé e instalaciones de juego para niños.

- Decoración no sobrecargada; de preferencia cuadros y plantas.

- Aire acondicionado: Que haya buena ventilación, que esté siempre a temperatura ambiente.

- Vajilla de loza, no desechable ni de plástico.

- Vasos limpios, brillantes, secos sin quebraduras. No vasos plásticos.

- Cubiertos brillantes, en buen estado.

- Iluminación correcta, de preferencia luz blanca que no sea muy intensa. No luces fluorescentes o muy fuertes.

- Cartas (menús) impresas, plastificadas o en un buen forro, con tipografía clara y que contengan los precios, de preferencia con los impuestos incluidos en ellos.

- Que se cuente con un espacio para parqueadero y que éste esté iluminado y con guardianía privada.

2. Menú

- Variedad de Platos, por lo menos tres opciones diferentes.

- Comida servida siempre caliente, a la temperatura debida.

- Que los alimentos estén bien presentados a la vista: no chorreados, ni sucios, o

aplastados.

Tacuri Campoverde 21

- Bebidas variadas: gaseosas, jugos, cervezas, vinos, etc. Y que siempre se de la opción de servirlo helado o al ambiente.
- Que nunca falte nada de lo que se indique en el menú, que el restaurante esté siempre provisto de lo que ofrece.
- Que la comida sea fresca, bien preparada y sabrosa.

3. Atención de los meseros

Apariencia Física

- Uniformados con manga corta de preferencia y con mandil o delantal.
- Cabello recogido o corto.
- Que no usen anillos o pulseras, relojes, etc.
- No perfumes.
- Que estén impecables: buen aseo personal desde la boca hasta sus manos.
- Que estén porten identificación con su nombre.
- Buena presencia: sonrientes.
- Que tengan una complexión normal, que su presencia sea agradable a la vista.

Actitudes

Amabilidad que se traduce en aspectos como: recibir a los clientes con un saludo, darles la bienvenida, presentarse por su nombre, ponerse a su servicio y estar siempre dispuesto a atender cualquier requerimiento que se presente.

Educación que tenga facilidad de palabra, buen tono de voz, que se le entienda fácilmente, que no tenga problemas para hablar bien un lenguaje, incluso que esté enterado de la actualidad de su entorno. También se hace referencia a que es importante que tengan un nivel de educación por lo menos básico. Que use palabras de cortesía como por favor, gracias, etc.

Agilidad tomada básicamente como la cualidad que tenga un mesero o mesera para atender las órdenes de los clientes en el menor tiempo posible. Si hablamos de tiempo entre tres y cinco minutos como máximo.

Eficiencia Desde el momento en que ingresa un cliente. Indicarle su mesa, ofrecerle la carta, hacerle sugerencias. Manejar bien la colocación de los platos al servir los alimentos, no tocar la comida con los dedos. No regar los líquidos, limpiar adecuadamente las mesas, saber de memoria el menú del restaurante y estar enterado de las novedades que se presenten. Tener la capacidad de ofrecer sugerencias o soluciones a pequeños inconvenientes que se puedan presentar. Estar siempre disponible.

Tiempos de espera

Para las personas entrevistadas los tiempos de espera para un pedido son los siguientes: Si la reserva es en el local, espera de cinco a diez minutos máximo. Hay algunas aclaraciones en las que estarían dispuestos a esperar más en caso de que se les anticipe el

tiempo y se respete el mismo, además que haya la certeza de que vale la pena esperar por la comida.

Tacuri Campoverde 23

Si la reserva se hace por teléfono: uno a dos minutos. Todos los entrevistados dan la misma razón: no están dispuestos a esperar demasiado porque su tiempo es valioso y merecen ser atendidos con prontitud.

4. Conflicto

En caso de que se presente algún inconveniente todos los entrevistados coinciden en que preferirían hablarlo directamente con el dueño. Si el dueño no estuviera presente para atender esa queja la imagen quedaría deteriorada.

Mystery Shoppers

Gracias a las variables definidas en las entrevistas a profundidad, se pudo realizar el formulario de control de la visita o check list, el mismo que contiene 25 variables referentes a la logística y local del Restaurante, 6 variables sobre el ambiente, 13 variables acerca de calidad de la comida, 6 sobre los tiempos de espera, y 33 variables sobre la atención al cliente. Esto suma 83 variables, más las variables fijas de fecha y hora de la visita, identificación de sexo y observaciones varias. Esto unido da un total de 87 variables.

A fin de facilitar la interpretación de la información y hacer más dinámica la interpretación de los datos, considero oportuno presentar los resultados de los dos restaurantes en paralelo incluyendo los ítems evaluados y su respectivo promedio.

CUADRO COMPARATIVO DE LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO / APLICACIÓN DE MISTERY SHOPPERS			
VARIABLES	PROMEDIOS POR LOCAL		PROMEDIOS TOTALES
ITEM	PRINCIPAL	SUCURSAL	
Accesibilidad: facilidad para llegar al local por vía terrestre.	3	5	4
Señalización exterior: los letreros son claros	4	4	4
Señalización exterior: los letreros son agradables a la vista	3	3	3
Limpieza aparente del local	4	4,5	4,25
Limpieza en mesas y manteles	4	4	4
Iluminación	4	4	4
Señalización interior: los letreros de los baños están bien ubicados	2	2	2
Señalización interior: los letreros de los baños son claros	2	2	2
Señalización interior: La caja está señalizada.	2	1	1,5

Limpieza aparente de los baños	4	4	4
Insumos para los baños: jabón, papel higiénico, toallas desechables para manos.	3	3	3
Comodidad de los baños: espacio amplio	2	3	2,5
Ventilación de los baños	3	3	3
Comodidad de mesas y sillas	4	3	3,5
Sillas para bebés: seguridad	2	2	2
Juegos para niños	4	1	2,5
Limpieza de la Vajilla	5	4	4,5
Limpieza de Vasos y copas	4	5	4,5
Limpieza de cubertería	4	5	4,5
Imperfecciones de la Vajilla: (despostillado, quebrado, etc)	4	5	4,5
Imperfecciones de vasos: quebrados, etc.	5	5	5
Imperfecciones de cubertería: quebrada, opaca, etc.	4	5	4,5
Espacio para parqueo	5	2	3,5
Seguridad en el parqueadero	4	1	2,5

Se cuenta con cartas impresas con el menú que se ofrece.	1	1	1
De acuerdo a la temática del restaurante la decoración es acorde	3	3	3
El local es acogedor	4	3	3,5
El espacio para transitar es cómodo	4	4	4
La música que se toca es acorde	3	2	2,5
El volumen de la música es adecuado	3	2	2,5
El local está bien ventilado / la temperatura es agradable a interior	4	3	3,5
Hay varias opciones de menú para escoger (al menos tres)	4	4	4
La comida fue servida a caliente	5	5	5
Presentación de los platos: agradable a la vista.	4	4	4
Presentación de los platos: sin derrames.	4	4	4
Los alimentos estaban frescos	5	5	5
Sabor de los alimentos	5	5	5
Variedad de las bebidas	4	4	4
En caso de ordenar jugos: sabor	4	4	4

En caso de ordenas jugos: frescura	4	4	4
En caso de ordenar jarras de canelazo: sabor.	5	5	5
En caso de ordenar jarras de canelazo: fue servida caliente	5	5	5
En caso de ordenar jarras de canelazo: la cantidad de alcohol adecuada.	5	5	5
El restaurante estaba provisto de todos los platos y bebidas que usted ordenó	5	5	5
Tiempo de espera óptimo de un minuto para que le ubiquen en una mesa	4	4	4
Tiempo espera óptimo de tres minutos para que le sirvan las bebidas y opciones de piqueo	2	3	2,5
La orden fue atendida a la hora señalada	2	2	2
En caso de no haber reservación, se respetó el tiempo de espera señalado al momento de hacer la orden	4	3	3,5
Reserva telefónica: tiempo óptimo de espera de dos timbres para ser atendida la llamada	4	4	4
Reserva telefónica: tiempo óptimo de espera de dos minutos para tomar la orden.	4	4	4
Hay un mesero en la entrada para recibirlo.	1	1	1
Apariencia Física: El mesero está uniformado	4	5	4,5
Apariencia Física: El uniforme está completo: camisa de manga corta, pantalón negro, delantal.	4	4	4
Apariencia Física: El uniforme está limpio y planchado	4	4	4

Apariencia Física: El cabello está bien peinado, corto o recogido.	4	3	3,5
Apariencia Física: Cara y manos limpias.	4	4	4
Apariencia Física: Accesorios sencillos y discretos	3	4	3,5
Actitudes: El mesero, lo saluda con cortesía y le da la bienvenida	4	4	4
Actitudes: El mesero se presenta por su nombre	2	1	1,5
Actitudes: El mesero le ubica inmediatamente en una mesa	3	4	3,5
Actitudes: El mesero se pone a la disposición del cliente. Utiliza frases como: ¿En qué le puedo servir? Estoy a sus órdenes	4	4	4
El mesero le ofrece las opciones de piqueo, platos fuertes y bebidas.	2	2	2
El mesero le hace amablemente sugerencias sobre el menú	1	1	1
El mesero conoce y domina las opciones del menú	4	3	3,5
El mesero conoce y domina los precios del menú	4	3,5	3,75
Responde con calma y amabilidad sus inquietudes.	4	3	3,5
El mesero se expresa con claridad y fluidez	4	4	4
El mesero atiende rápidamente su orden	2	2	2
El mesero está siempre accesible y al alcance de la vista	1	1	1

Eficiencia: sirve correctamente los platos: no introduce los dedos en la comida, maneja bien el charol, no riega ni desparrama lo que sirve.	4	4	4
El mesero atiende sus requerimientos con una sonrisa y con calma.	4	5	4,5
Después de servir los alimentos, el mesero usa frases de cortesía como: buen provecho.	4	4	4
El mesero retira los platos después de que TODOS los comensales han terminado.	3	4	3,5
El mesero retira los platos hasta el momento en que usted se ha retirado del local.	3	5	4
Al despedirse dice frases como: Fue un gusto atenderle, estamos a sus órdenes, etc.	4	3	3,5
Sonríe al despedirse	4	4	4
Al momento de cancelar la cuenta, la persona encargada de la caja lo saluda con cortesía	4	4	4
El tiempo de espera para recibir su cuenta es de máximo dos minutos	4	4	4
Los precios de las opciones del menú son claros y justos	4	4	4
La cajera se expresa claramente y con fluidez	5	4	4,5
Al momento de dar a conocer el monto de la cuenta utiliza palabras de cortesía como: "por favor"	5	4	4,5
Es rápida para despachar el cambio y la factura	4	5	4,5
Al despedirse, utiliza frases de cortesía como : "fue un gusto atenderle", "estamos a sus órdenes"	5	5	5
PROMEDIOS TOTALES			3,59

Haciendo una breve explicación del cuadro presentado en la parte superior, observamos que los aspectos que merecen atención inmediata hacen referencia a la necesidad de señalar mejor los baños y las cajas para que sean de fácil reconocimiento por parte del cliente,

Tacuri Campoverde 30

mejorar la seguridad en las sillas para bebé, mejorar los juegos para niños en la principal y en la sucursal instalarlos. Por otra parte, el problema del parqueo en la sucursal debe ser remediado. Por otra parte, el restaurante en sus dos locales necesita ser más eficiente en cuanto a la rapidez y eficiencia en la entrega de pedidos.

En cuanto a la infraestructura, se observa la necesidad de mejorar los baños y decoración general del restaurante.

Con un promedio total de de 3.59/5 vemos que el Restaurante está en un promedio aceptable, sustentado sobre todo en la calidad de la comida. Es menester tomar en cuenta los puntajes bajos para conseguir un promedio superior que hable mejor del servicio del restaurante y redunde en consecuencias positivas para la empresa.

Cuestionarios de Auto Aplicación

Luego de realizar el check list para la aplicación de los Mystery Shoppers se procedió a la elaboración de los cuestionarios de auto aplicación. Estos son pequeños formularios impresos que cuentan con campos de información sobre el sexo, calidad del producto, calidad del servicio y calidad del local. Cada campo agrupó un número de variables como sigue. En el campo de calidad del producto se evaluó el sabor, la presentación y la temperatura de los alimentos así como el precio por lo pedido. Luego en calidad del servicio se evaluaron las variables de amabilidad, rapidez y eficiencia. Para terminar en

calidad del local se evaluó la limpieza externa, interna, limpieza y abastecimientos de los baños, comodidad de lo mismos, ambiente y seguridad del parqueo. Se distribuyeron 200 cuestionarios, 100 por local, para ser llenados por los mismos clientes.

Tacuri Campoverde 31

CUADRO COMPARATIVO DE LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO / CUESTIONARIOS DE AUTO APLICACIÓN			
VARIABLES	PROMEDIOS POR LOCAL		PROMEDIOS TOTALES
ITEM	PRINCIPAL	SUCURSAL	
Sabor de los alimentos	4	4	4
Presentación	3	3	3
Temperatura de los alimentos	4	3	3,5
Precio por lo pedido	3	3	3
Fue atendido con amabilidad	4	3	3,5
Fue atendido con rapidez	2	3	2,5
Fue atendido con eficiencia	2	3	2,5
Limpieza Externa	3	3	3
Limpieza Interna	3	3	3

Limpieza y Abastecimiento de Baños	3	3	3
Comodidad de los baños: espacio amplio	2	3	2,5
Ambiente	3	3	3
Seguridad en el parqueadero	3	2	2,5
PROMEDIOS TOTALES			3,00

De este cuadro podemos apreciar que los principales puntos a tomar en cuenta son la rapidez y la eficiencia para atender a los clientes sobre todo en la principal del restaurante. Así también, se observa un promedio regular en la variable de comodidad de los baños en el local principal.

En lo que se refiere a la sucursal, el aspecto más sobresaliente a tomar en consideración es la seguridad en el parqueo.

III. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Hay varias impresiones finales que deseo manifestar. Primero, que sin lugar a dudas la información con la que ahora cuentan los dueños del restaurante es una herramienta y un incentivo para implementar las mejoras que se han venido posponiendo por diversos motivos. Además, es preciso decir que la sinceridad con la que los clientes encuestados tanto en las entrevistas, como en los mystery shoppers y en los cuestionarios fue vital para obtener resultados que reflejaran las percepciones reales de nuestros consumidores.

Creo que el fuerte de los dos restaurantes está en la calidad de su comida, su sabor, su sazón y la calidad de los cuyes. Esto se evidencia en los resultados.

La amabilidad de los dueños y del personal es un aspecto que si bien es considerado como positivo debe ser mejorado, sin embargo, la cercanía y la amistad que se han forjado con muchos de ellos, se mantiene, esto estrecha los lazos entre las partes y permite crear un ambiente de confianza y fidelidad para Mi Escondite.

Se concluye también que es necesario implementar mejoras en la infraestructura sanitaria en el caso la principal y de parqueadero en el caso de la sucursal. Lo mismo ocurre en las sillas para bebés y juegos para niños.

Por último, el aspecto más importante. Se hace más que evidente implementar un plan de formación para el personal de los dos restaurantes. La forma más efectiva será capacitarlos y motivarlos para brindar un mejor servicio.

El Restaurant tiene un prestigio ganado, que debe ser mantenido y mejorado. La oportunidad se ha presentado. La posta de crear un futuro mejor para este negocio está ahora en las manos de sus dueños.

Tacuri Campoverde 35

Propuesta de mejoras

Es preciso implementar un sistema de gestión del cliente interno, enfocado a potenciar las destrezas de los colaboradores y crear un sentido de pertenencia con la organización.

Por eso se propone un plan de formación a través de talleres participativos con una duración de seis meses. Los talleres tendrían una duración total de 8 horas cada uno divididos en jornadas de hora y media durante las mañanas, serán impartidos por personal externo que tenga experiencia en este campo.

En los talleres se propone trabajar los siguientes temas:

- Misión, Visión, Valores de la Empresa
- Trabajo en Equipo
- Atención al cliente
- Liderazgo
- Etiqueta y Protocolo
- Crear sentido de pertenencia
- Creatividad
- Expresión Oral
- Escritura Rápida

Se propone también, crear un reglamento actual que se ponga en vigencia y que sea de total conocimiento por los miembros del equipo. Al mismo tiempo, es necesario crear un sistema de recompensas e incentivos para los colaboradores como por ejemplo, designar al mejor empleado del mes, celebrar ocasiones importantes con ello y hacerles sentir parte de la familia.

Tacuri Campoverde 36

Cronograma

ACTIVIDAD	MES									
	DICIEMBRE			ENERO				FEBRERO		
	1era	2da	3ra	1era	2da	3ra	4ta	1era	2da	3ra
Presentación del Diseño de Monografía	x									
Aprobación del Diseño de Monografía	x									
Definición de preguntas y elaboración del cuestionario			x	x						
Selección de la muestra				x						
Aplicación de cuestionarios				x	x					
Observación Directa			x	x						
Mystery Shoppers			x	x	x	x				
Tabulación de la información							x			
Análisis de la información								x		

Elaboración del informe y propuesta del programa de gestión del servicio									x	x	
Elaboración del informe final											x

Tacuri Campoverde 37

Bibliografía

ZEITHAML, Valerie A; PARASURAMAN, A; BERRY, Leonard L. “ Calidad Total en la Gestión de Servicios”. Título Original : “*Delivering Quality Services*” Business&Economics, Estados Unidos, 1992, 272 páginas.

KINNEAR, Thomas C; TAYLOR, James R. “*Investigación de Mercados*” MacGraw Hill, Bogotá-Colombia, 2003, 859 páginas.

KOTLER, Philip; COX, Keith “Estudios de Mercadotecnia” Editorial Diana, México,1975, 581 páginas.

DRUCKER, Peter “*The Shame of Marketing*” Marketing/Comunications, agosto 1969, páginas 63-64.

MALHOTRA, Naresh *“Investigación de Mercados, un enfoque práctico”* Prentice May, 1997.

KOTLER, Philip *“Los 10 Pecados Capitales del Marketing Indicios y Soluciones”* Ediciones Deusto, 2006, 154 páginas.

www.calidad.unav.es/Archivos/herramientas.pdf

<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=253>

Tacuri Campoverde 38

<http://www.marketingdeservicios.com/articulos/servicio-al-cliente-14-consejos-clave-en-atencion-de-quejas/>

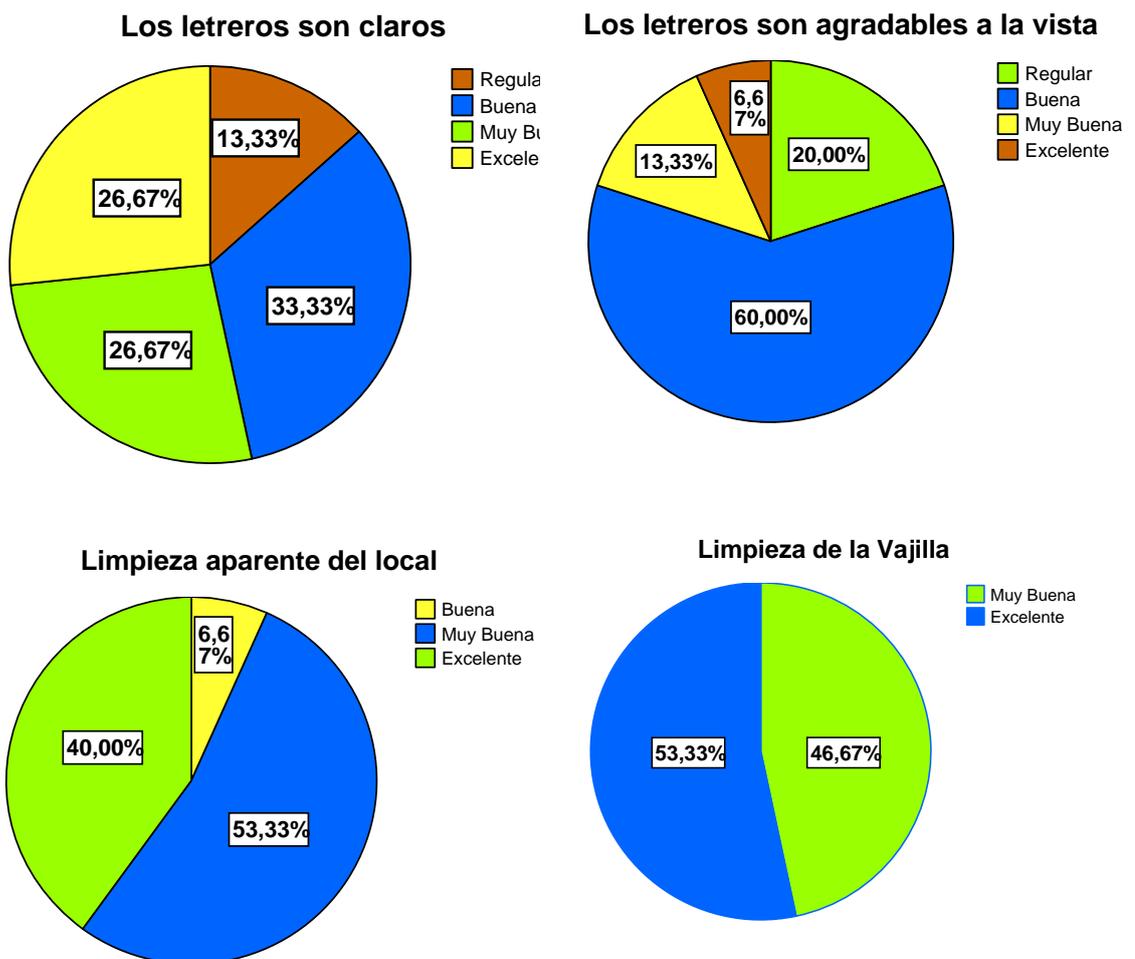
<http://www.aiteco.com/web/index.php/servqual-evaluacion-de-la-calidad-del-servicio.html>

http://www.ongconcalidad.org/modelo_servqual.pdf

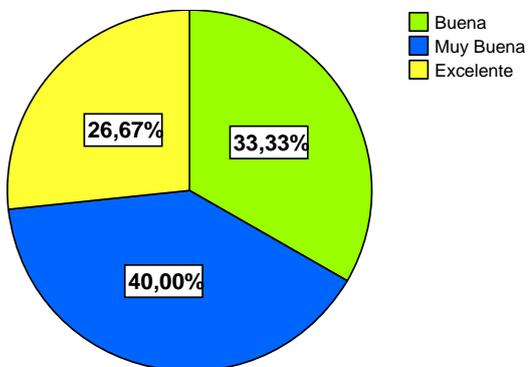
IV. Anexos

Anexo 1

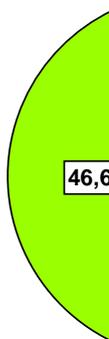
Gráficos explicativos / Restaurante Mi Escondite 1



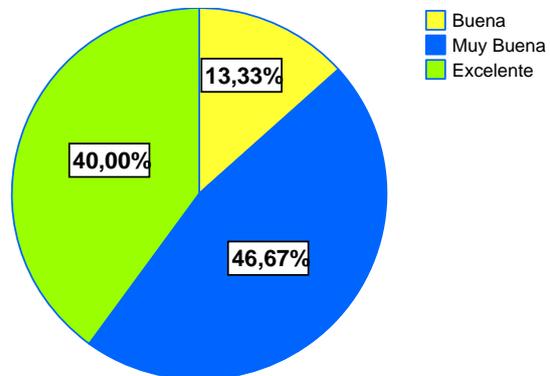
Limpieza aparente de baños



Lii



Limpieza de la cubertería



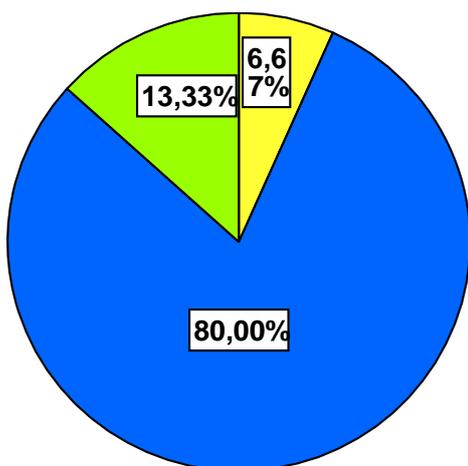
Insumos para los baños



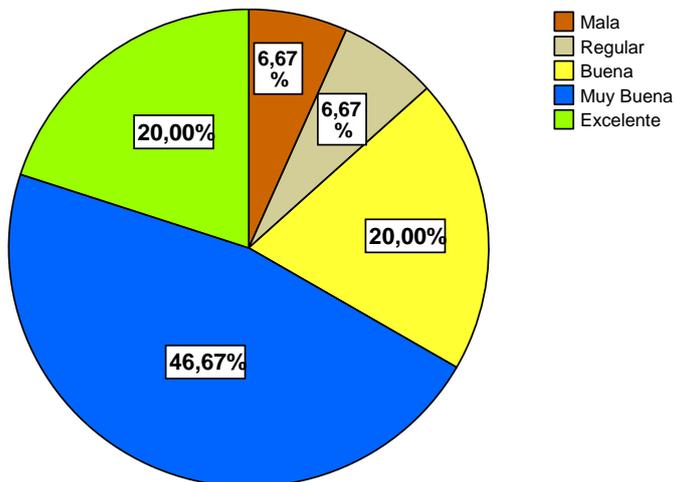
ocio amplio



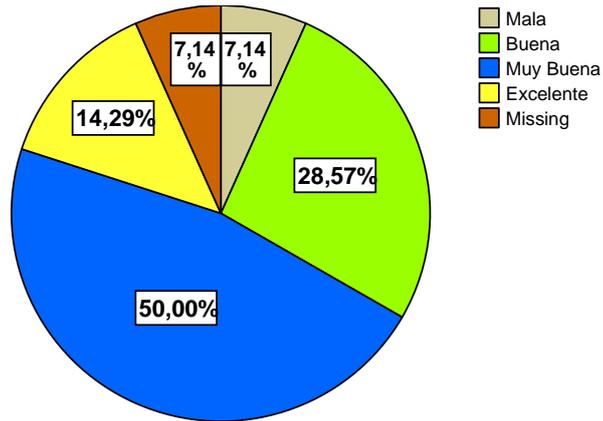
Ventilación de los baños



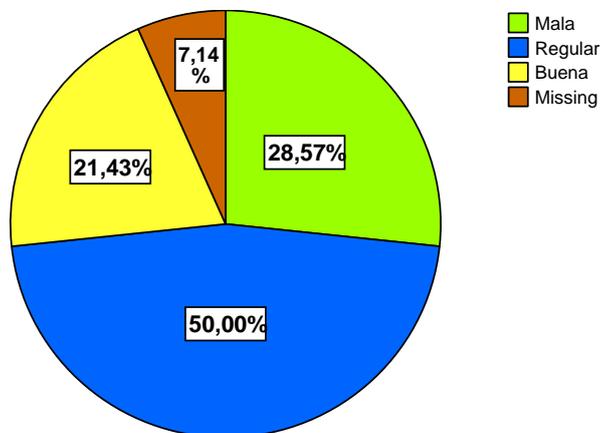
Comodidad de mesas y sillas



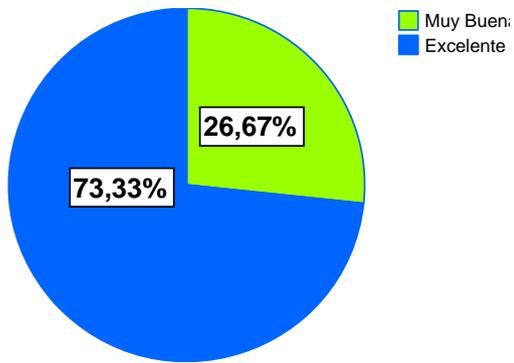
Juegos para niños



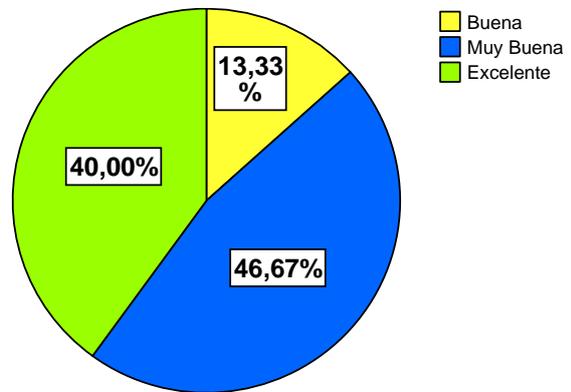
Seguridad de las sillas para bebé



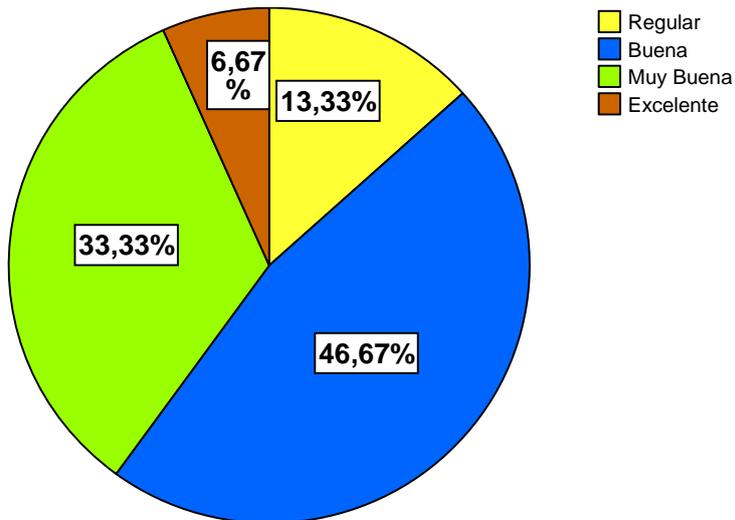
Espacio para parqueo



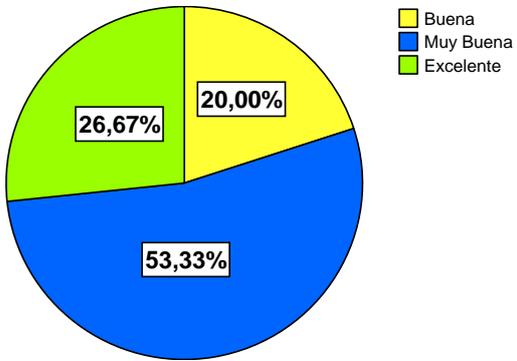
Seguridad en el parqueadero



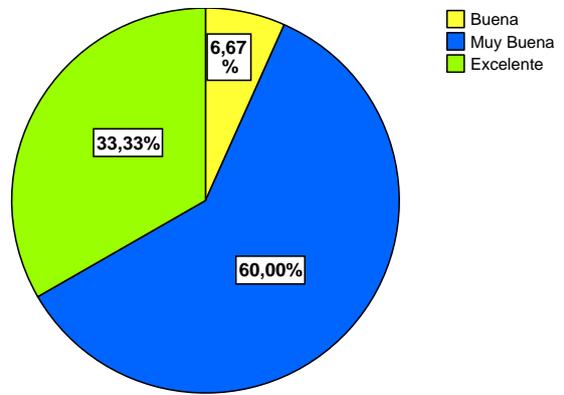
De acuerdo a la temática del restaurante la decoración es acorde



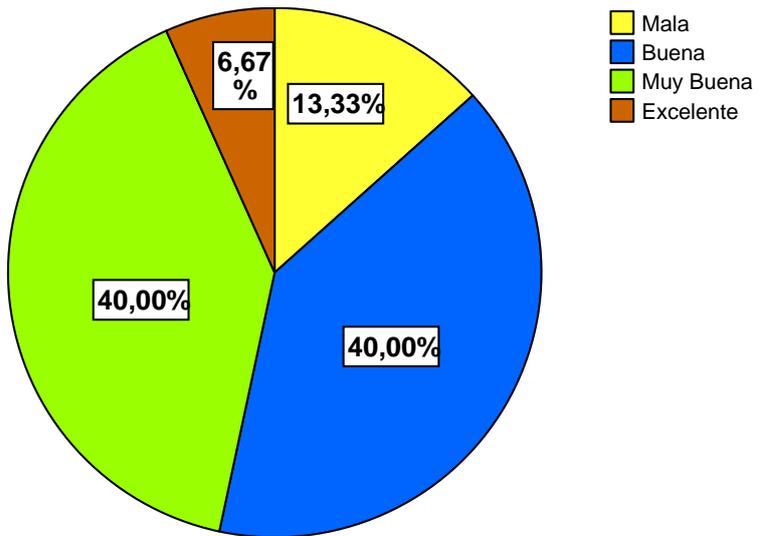
El local es acogedor



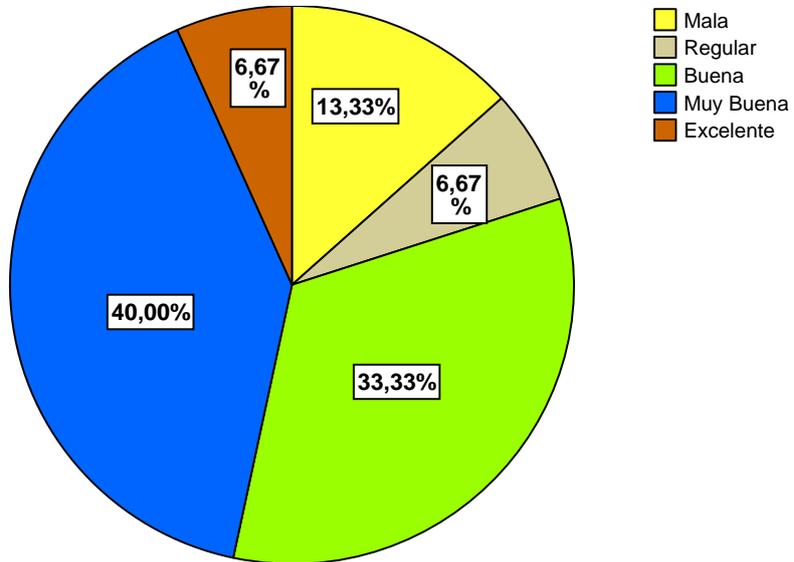
El espacio para transitar es cómodo



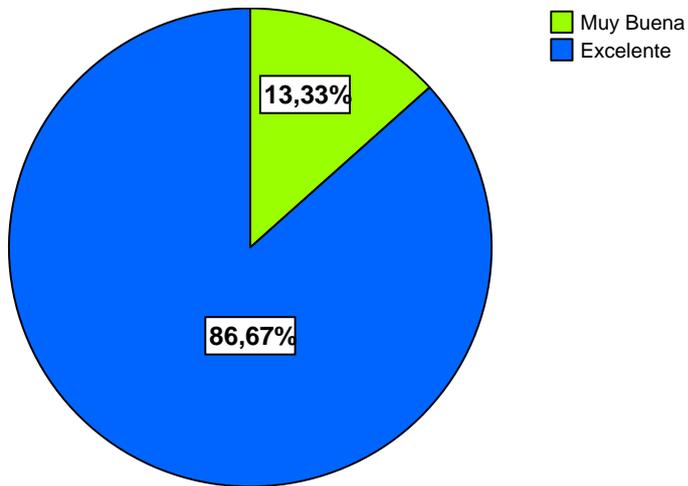
La música que se toca es acorde



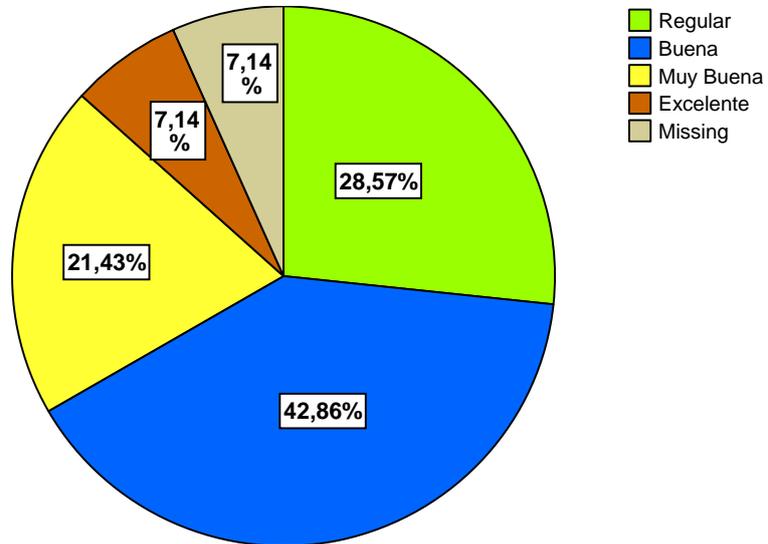
El volumen de la música es adecuado



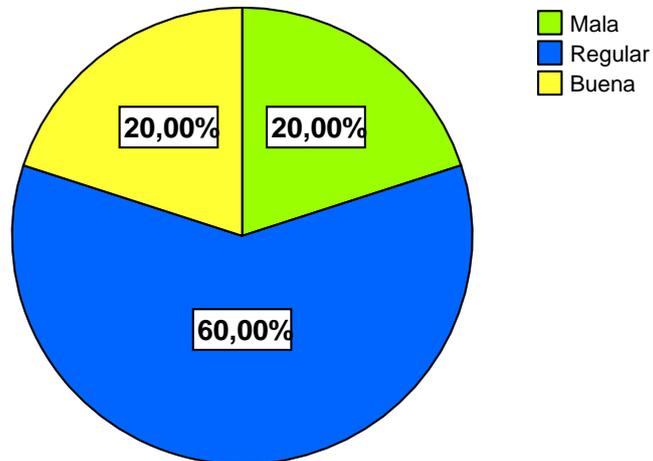
Sabor de los alimentos



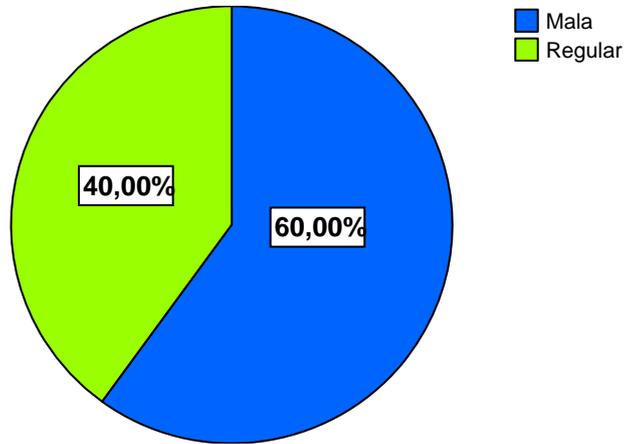
Tiempo de espera óptimo de tres minutos para que le sirvan las bebidas y opciones de piqueo



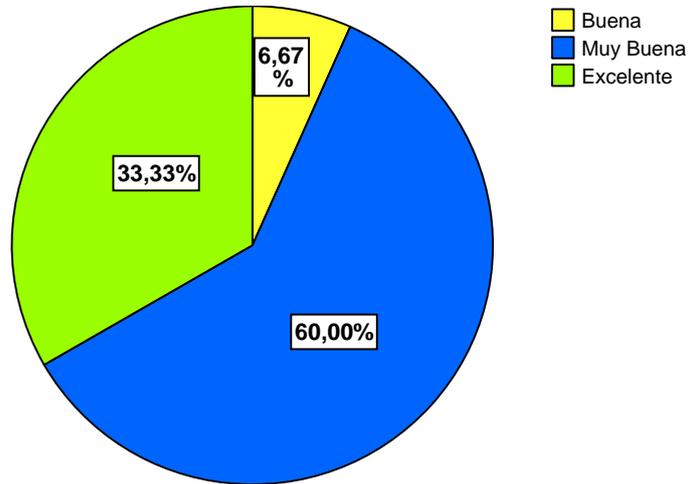
La orden fue atendida a la hora señalada



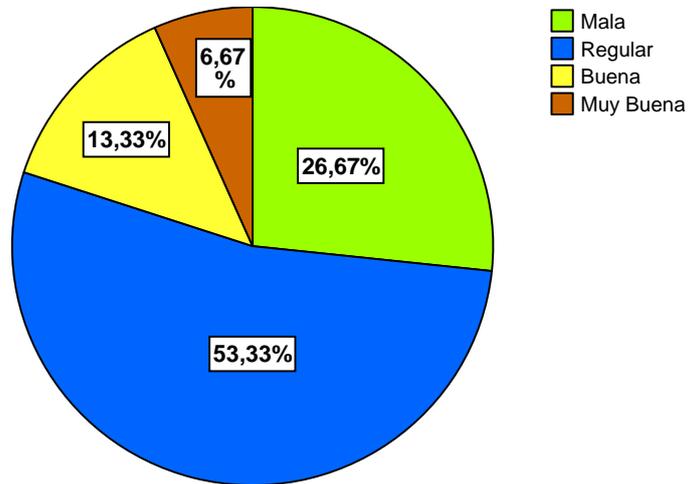
Hay un mesero a la entrada para recibirlo



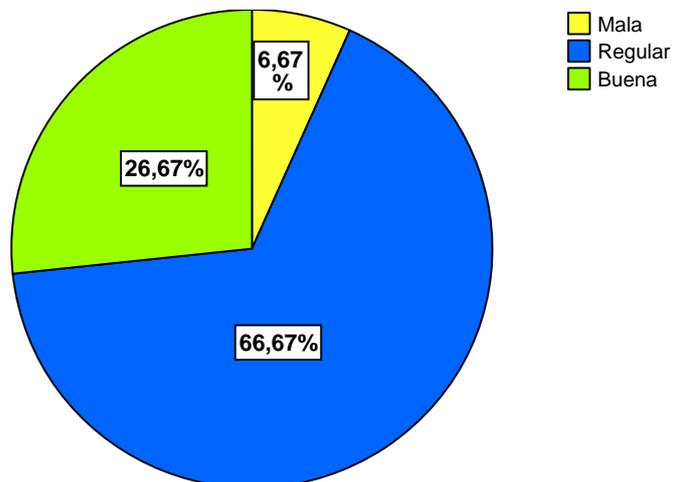
Actitudes: El mesero lo saluda con cortesía y le da la bienvenida



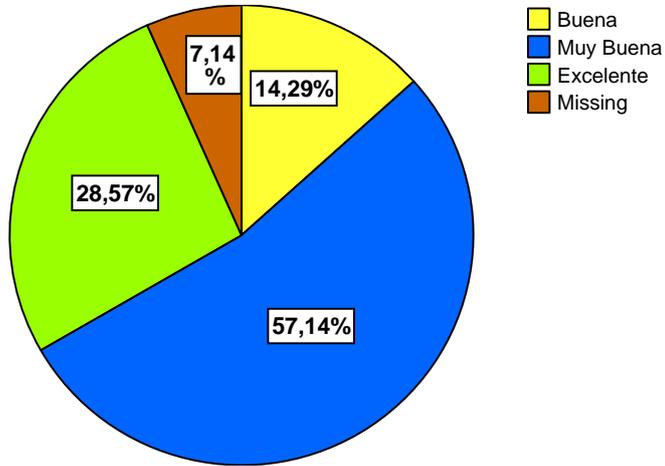
Actitudes: El mesero le ofrece las opciones de piqueo, platos fuertes y bebidas



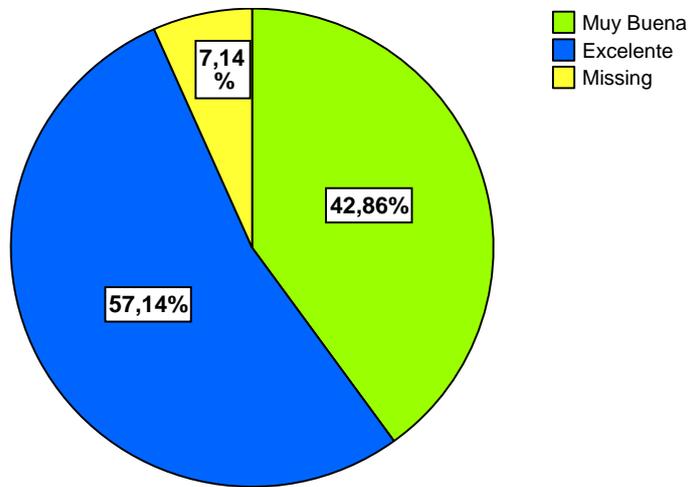
Destrezas: El mesero atiende rápidamente su orden



Los precios de las opciones del menú son claros y justos



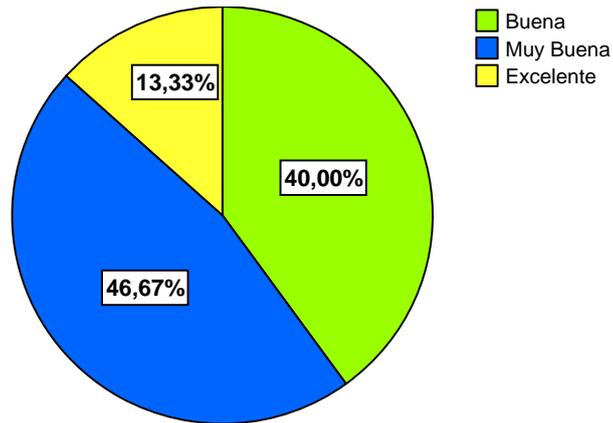
La persona de caja se expresa claramente y con fluidez



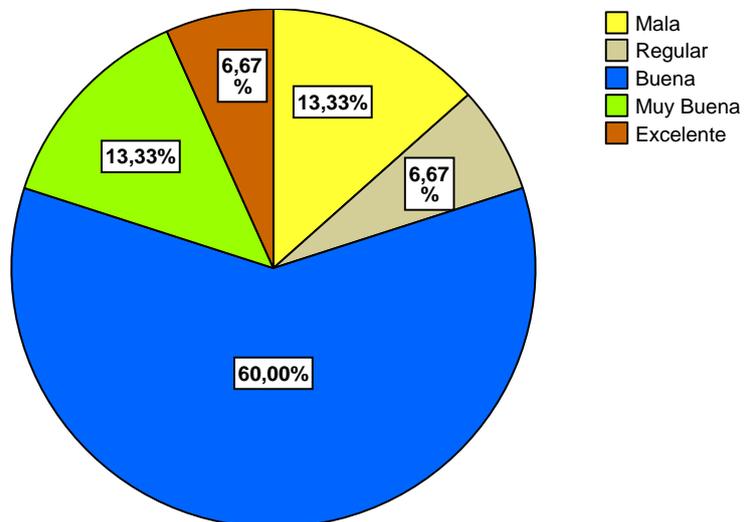
Anexo 2

Gráficos explicativos / Restaurant Mi Escondite 2

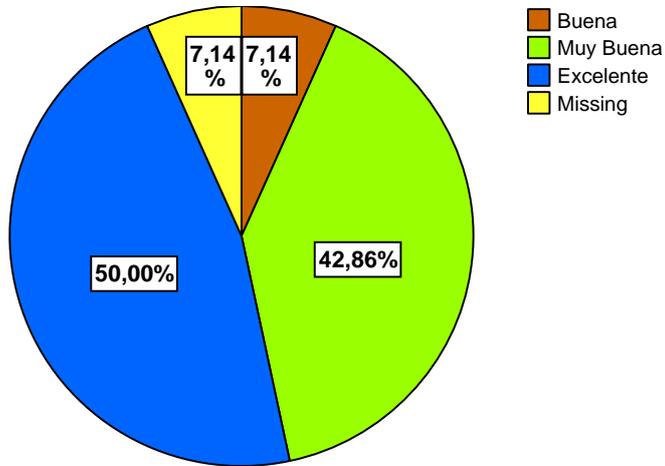
Los letreros son claros



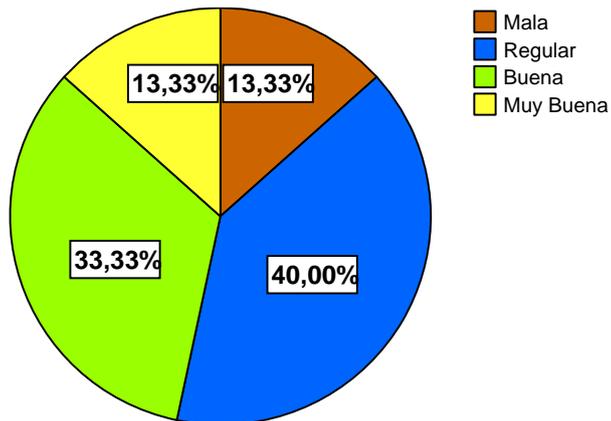
Los letreros son agradables a la vista



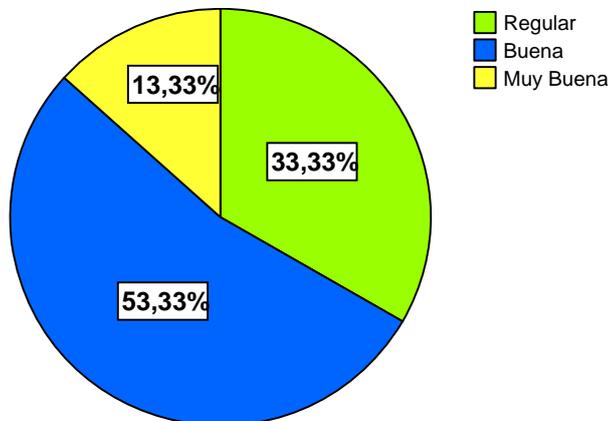
Limpieza aparente del local



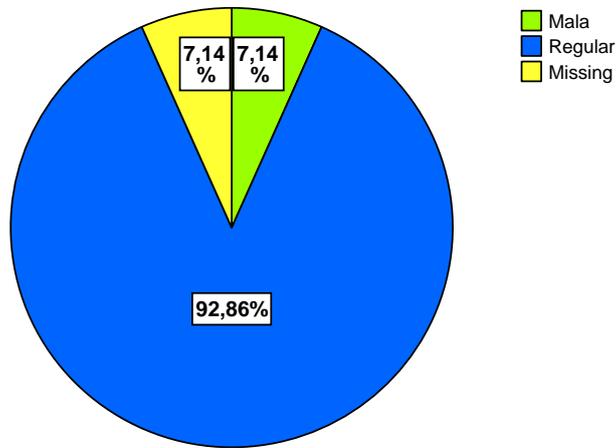
Los letreros de los baños están bien ubicados



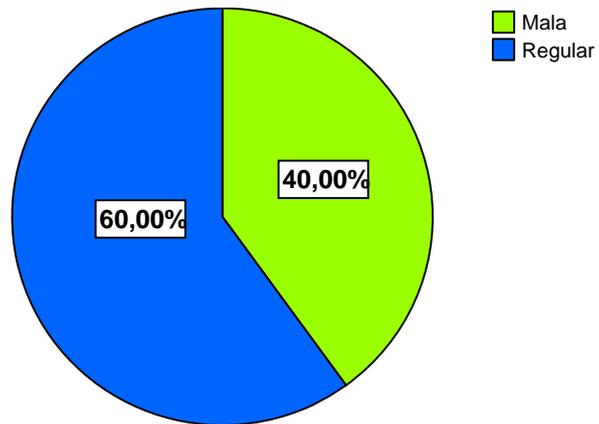
Insumos para los baños



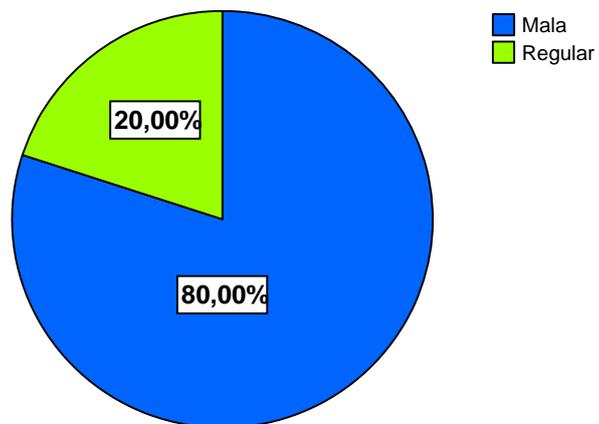
Seguridad de las sillas para bebé



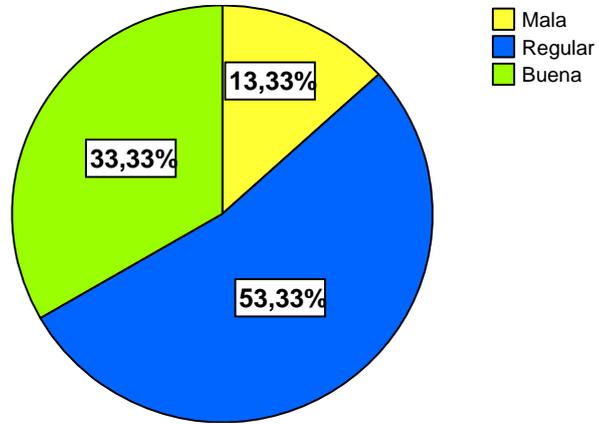
Espacio para parqueo



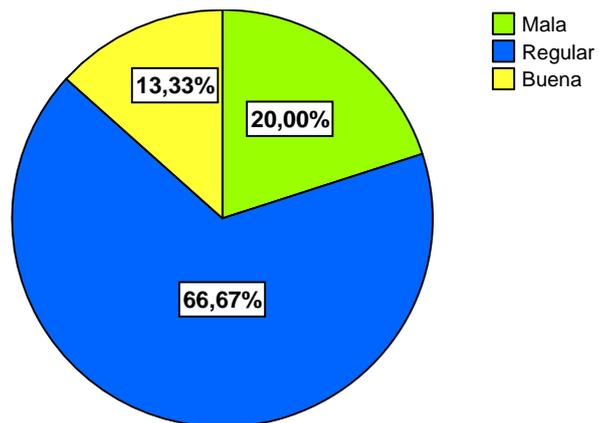
Seguridad en el parqueadero



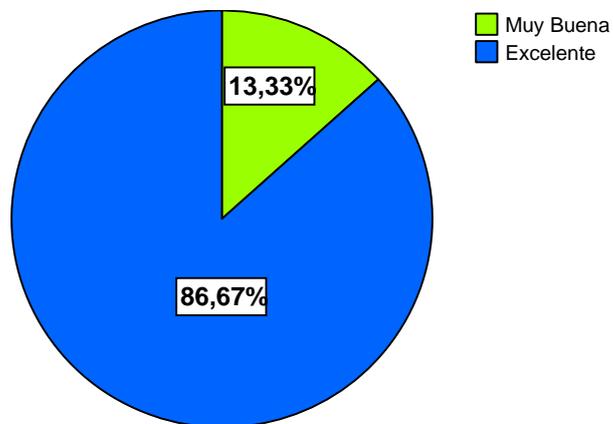
La música que se toca es acorde



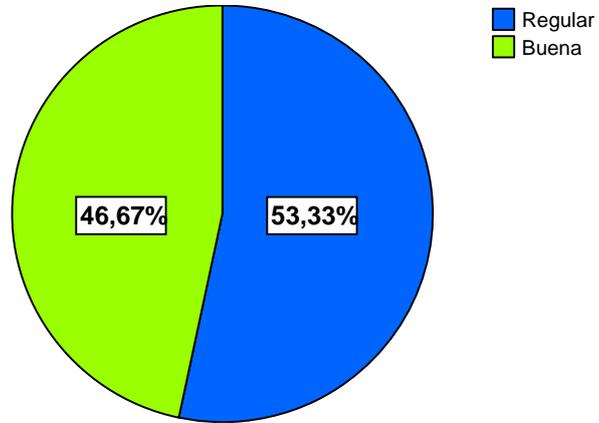
El volumen de la música es adecuado



Sabor de los alimentos



La orden fue atendida a la hora señalada



Actitudes: El mesero se pone a la disposición del cliente. Utiliza frases como ¿En qué le puedo servir?

