



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Administración y Economía**

**Impacto de la Capacitación en el Servicio al Cliente en Restaurantes de  
Comida Rápida en el Norte de Quito**

**Juan Andrés Mantilla Gutiérrez**

**Arturo Paredes, MSc., Director de Tesis**

Tesis de Grado presentada como requisito para la obtención del título de Licenciado en  
Administración de Empresas

Quito, noviembre de 2014

**Universidad San Francisco de Quito**

**Colegio de Administración y Economía**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Impacto de la Capacitación en el Servicio al Cliente en Restaurantes de Comida Rápida  
en el Norte de Quito**

Juan Andrés Mantilla Gutiérrez

Arturo Paredes, MSc.,  
Director de Tesis

---

Thomas Gura, PhD.,  
Decano del Colegio de  
Administración y Economía

---

**Quito, noviembre de 2014**

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: Juan Andrés Mantilla Gutiérrez

C. I.: 1714217765

Fecha: Quito, noviembre de 2014

## DEDICATORIA

Mi vida no sería la misma sin mi familia y su constante soporte, mis sueños no se realizarían y mi felicidad no sería absoluta. Mi esfuerzo es lo mínimo que puedo dar para, de alguna manera, retribuir todo lo que ustedes hacen por mí.

Papi Gustita, mas que un abuelo, usted es un padre, un apoyo incondicional y mi inspiración y ejemplo de vida. Sin usted, absolutamente nada de esto sería posible, me va a faltar vida para agradecerle por todo. Andy y Pily, las mujeres de mi vida y la luz de mis ojos. Su amor es lo más grande que tengo. I love you both. Pa, tu ejemplo en los estudios siempre ha sido mi norte, gracias por eso y por todo lo que eres para mí. Te quiero mucho. Lore, solo te puedo decir gracias mi amor, por ser y por estar. Te amo con mi vida entera.

Al resto de mi familia, gracias por su cariño, saben que es enteramente recíproco. Esto es por y para ustedes. Les amo. Soy lo que soy porque les tengo conmigo.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por amarme, cuidarme y guiarme en todo este transitar. Segundo, a mis compañeros y profesores de la USFQ, quienes aportaron cada uno con su granito de arena en la consecución de mi título, especialmente a Arturo Paredes por guiarme en este camino de la tesis. Tercero, a mis socios y a los empleados de la empresa en la que se basa este estudio por su apertura y ayuda completamente altruista. Cuarto, al gran hermano que tengo en Claudio Ianotti, sin tu mano amiga este trabajo no conseguiría su objetivo final. Por último, el agradecimiento más sentido a mis familiares y amigos que están cuando tienen que estar y me soportan cuando ni siquiera yo mismo lo hago. Gracias, eternamente gracias. Ustedes saben quienes son.

## RESUMEN

El servicio en restaurantes de comida rápida en el norte de Quito, en general, es el talón de Aquiles de los mismos. Por lo tanto, se resolvió realizar un estudio basado en los escritos de Karl Albrecht, enfocados en la calidad del servicio per se, y los de Colin Armistead y Graham Clark, quienes por el contrario, sostienen que la clave está en enfocarse en los deseos del cliente. Para dicho estudio, se utilizó al restaurante Los Choris Av. de los Shyris, propiedad del autor del mismo. En el experimento, se pasaron aleatoriamente 400 encuestas entre los consumidores del local, las cuales medían la satisfacción percibida por los comensales acerca del servicio proporcionado. Posteriormente, se dividió a los meseros y gente de servicio en tres diferentes grupos. El primero, no recibió capacitación externa de ningún tipo. El segundo, fue capacitado bajo los preceptos de Albrecht, enfocando su trabajo en la excelencia del servicio. Finalmente, el tercer grupo se concentró en satisfacer las necesidades del cliente, como lo pregonan Armistead y Clark. Al final del estudio, se volvieron a correr las 400 encuestas pero ahora divididas equitativamente entre los tres grupos, para nuevamente medir la satisfacción dadas las diversas exposiciones. Los resultados, de manera general, fueron los esperados.

## ABSTRACT

The service at fast food restaurants in northern Quito, in general, is the Achilles heel of them. Therefore, it was decided to perform a study based on Karl Albrecht's writings focused on service quality, and Colin Armistead and Graham Clark, who on the other hand, argue that the key is to focus on the customer's experience. For this study the restaurant Los Choris Av. de los Shyris, owned by the author, was used. In the experiment, 400 random surveys were passed among local consumers, which measured the perceived satisfaction the guests have about the service provided. Subsequently, the waiters and service people were divided in three different groups. The first, received no external training whatsoever. The second was trained under the precepts of Albrecht, focusing their work on service excellence. Finally, the third group focused on meeting customer needs, as taught by Armistead and Clark. At the end of the study, the 400 surveys were re-ran but now divided equally between the three groups to again measure satisfaction given the various exhibitions. The results, in general, were as expected.



## TABLA DE CONTENIDO

<b>Resumen</b> .....	7
<b>Abstract</b> .....	8
<b>INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA</b> .....	10
Antecedentes .....	10
El problema.....	12
Hipótesis .....	13
Preguntas de investigación.....	13
Contexto y marco teórico.....	14
Presunciones y Supuestos del autor del estudio.....	15
<b>REVISIÓN DE LA LITERATURA</b> .....	17
Géneros de literatura incluidos en la revisión.....	17
Pasos en el proceso de revisión de la literatura.....	17
Formato de la revisión de la literatura .....	17
<b>METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	22
Justificación de la metodología seleccionada .....	22
Herramienta de investigación utilizada.....	23
Descripción de participantes .....	23
Fuentes y recolección de datos .....	25
<b>ANÁLISIS DE DATOS</b> .....	27
Detalles del análisis.....	27
Resumen de sesgos del autor .....	44
<b>CONCLUSIONES</b> .....	46
Respuestas a las preguntas de investigación .....	46
Limitaciones del estudio .....	48
Recomendaciones para futuros estudios .....	48
Resumen general.....	49
<b>REFERENCIAS</b> .....	50
<b>ANEXO A: Cuestionario de Encuesta</b> .....	51

## INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA

En el local de la Avenida de los Shyris, en Quito, el personal de servicio no cumple con requerimientos mínimos de percepción de satisfacción por parte de los consumidores del mismo. Los dueños han recibido quejas de todo tipo y, en general, los problemas siempre son ocasionados por la gente que trabaja en esta área crítica del negocio. Janelle Barlon asegura que “una queja es un regalo” y en la empresa lo han entendido de esa manera. Lo que se busca entonces es tomar lo negativo, las quejas constantes del consumidor, y transformarlo en algo beneficioso para la organización; tomar la oportunidad que el consumidor brinda y aprovecharla para el bien del servicio en el restaurante.

“Quejarse nunca ha tenido un significado positivo. Esta palabra llega a nosotros a través del verbo latino *plangere*, que originalmente significaba golpear y que metafóricamente significa golpear a alguien en el pecho.” Las metáforas también son regalos y como tal, esta calza perfectamente en la situación, pues la persona encargada (llámese dueño, accionista, socio, administrador) siente justamente eso cuando recibe una queja, un fuerte golpe en el pecho. Su trabajo y el de todos quienes conforman la empresa se pisotea y toda la cadena de valor se resquebraja si, por un único eslabón, la experiencia del cliente en el local no termina de ser del todo satisfactoria por el servicio que se le brindó. Barlow y Moeller aseguran que los clientes, al encontrarse insatisfechos con el servicio recibido, tienen dos opciones: desaparecer sin previo aviso o expresar su malestar. Si el cliente decide callar, es un cliente perdido para siempre y, en muchos casos, no solo eso sino que dan malas referencias acerca del lugar a terceros y se vuelve un boca a boca negativo para la empresa. Por otro lado, cuando manifiestan su enfado, la empresa puede tomar cartas en el asunto y remediar el daño de alguna manera. El constante quejar de los consumidores de Mafisa va

siempre enfocado en el sector del servicio y es donde se va a centrar el proyecto de transformación de el presente estudio.

## **Antecedentes**

### **La historia de Los Choris Av. de los Shyris**

En la ciudad de Quito, el 25 de abril del año 2011, la Asociación o Cuentas en Participación Mafisa, abre las puertas de su local ubicado sobre la avenida de Los Shyris y dedicado a la elaboración y venta de los productos de la franquicia “Los Choris – La Parrilla de los Pibes”. Aproximadamente dos meses antes, sus dueños iniciaron el proyecto de emprender en este restaurante de comida rápida en el norte de la capital. Juan Mantilla (uno de los dueños) recibió una llamada telefónica de Patricio Meneses (ex arrendatario del local donde funciona el restaurante actualmente) quien le comentó que el negocio que él tenía montado en dicho lugar, no estaba rindiendo los frutos deseados y que, por deudas y problemas familiares, había tomado la decisión de vender su negocio y le pedía que le ayude en este proceso. El pedido llegó porque Meneses sabía de la amistad que Mantilla mantenía con dueños de otros establecimientos de comida, quienes probablemente estarían interesados en comprar el negocio. El restaurante de Meneses se llamaba “*Friends & Wings*” y, como su nombre lo indica, apuntaba a ser un local donde amigos se juntaran a comer alitas y otros bocadillos que se ofrecían, con un ambiente propicio para ello y adecuada atención. Lastimosamente, la idea de negocio no tuvo la acogida deseada, entre otras razones, porque no era un lugar acogedor ni mantenía una estructura en cuanto a la oferta de comida y el tema del negocio. Mantilla inmediatamente advirtió la posibilidad de una oportunidad para emprender y se contactó con Mario Quiroga (dueño y fundador de “Los Choris – La Parrilla de los Pibes”), le comentó la situación y decidieron analizar la posibilidad de montar un negocio en conjunto.

Mantuvieron varias reuniones en las que se estudió el potencial del negocio desde diferentes perspectivas: económica, financiera y administrativa. Finalmente llegaron a un entendimiento y Quiroga pasaría a ser juez y parte, si cabe el término, ya que se auto-compraría una franquicia para compartir gastos con Mantilla e ingresos con su socio en la empresa de la idea original, Claudio Ianotti. Sin embargo, se presentó un dilema, los flamantes socios determinaron que la inversión que los dos podían hacer en ese momento era inferior a la necesaria para montar el local con todas las exigencias que la empresa dueña de la franquicia presentaba. Entonces decidieron buscar una tercera parte para compartir obligaciones y beneficios. Barajaron varias opciones y finalmente decidieron contactar a Guillermo Robalino (socio de Mantilla y Quiroga en otros negocios y socio fundador del restaurante de comida mexicana “El Chipote Chillón”, también en la ciudad de Quito), quien muy gustoso accedió a participar en el negocio.

El proceso de plasmar la idea duró aproximadamente dos meses, entre planificación y montaje, y finalmente el local se abrió. A la fecha, ya se han cumplido más de tres años de atención al cliente y el negocio ha sufrido varios cambios de estructura societaria. Robalino, en principio, decidió vender su 33.33% y este fue comprado en partes iguales por Mantilla y Quiroga quienes pasaron a tener cada uno el 50% del negocio. Por otro lado y a la par, “Los Choris Cia. Ltda.”, empresa dueña de la marca, fue adquirida parcialmente por la Corporación Ekos, representada por su Presidente Ricardo Dueñas Noboa. Ekos decide, como estrategia para acrecentar los activos de la compañía recientemente adquirida, renegociar las franquicias y comprar los negocios que estaban dispersos y en diversas manos, para concentrarlo nuevamente en las arcas de “Los Choris Cia. Ltda.”

En la negociación con el local de la Shyris, se llegó al siguiente acuerdo. Ekos no renovarían el contrato de franquicia (7 años a cumplirse el 25 de abril de 2018) cuando este se venciera, pero a cambio de eso ofrecían un nuevo contrato de licencia indefinida temporalmente con la

condición de que se les vendiera la mitad del negocio montado. Mafisa accede y se firma el contrato definitivo que rige actualmente con el 25% para Mantilla, 25% para Quiroga y 50% para Corporación Ekos, el cual no tiene fecha de expiración.

En estos momentos, el local ha incrementado aproximadamente en un 50% su facturación y los problemas internos parecen haber sido resueltos en su totalidad, excepto por un detalle: la percepción de satisfacción del cliente frente al trabajo del personal de servicio.

### **El problema**

Como se mencionó anteriormente, la mayor adversidad que han descubierto los encargados del restaurante “Los Choris – Av. de los Shyris”, es la mala calidad percibida del servicio al cliente. Los consumidores salen con un sabor amargo de su experiencia en el establecimiento, porque el servicio no llega a satisfacer sus expectativas.

Se han revisado varios estudios pertinentes y todos manejan enfoques distintos. Tal vez lo único en lo que todos están de acuerdo es que las horas de capacitación y la calidad del servicio tienen una relación directamente proporcional, aunque con rendimientos marginales decrecientes. Sin embargo, no se llega a un consenso sobre cual es la mejor manera de apuntar la capacitación de los empleados para cumplir con las expectativas del cliente, especialmente en un establecimiento como el que es objeto de este estudio (comida rápida en el norte de Quito). De esta manera, lo que se busca es encontrar el mejor enfoque que se adapte a las necesidades del cliente del sector al que apunta este local, para de esa manera, capacitar, a los empleados directamente involucrados, de la mejor manera y así aumentar el nivel de aceptación, en este aspecto, por parte de los comensales.

### **Hipótesis**

La hipótesis que se plantea, ante la posibilidad cierta de enfrentarse a dos corrientes fuertes

dentro de la capacitación de personal, es que la que plantea enfocarse en el cliente mejorará sustancialmente la calidad percibida por el mismo. Es decir, si se centra la capacitación del personal de servicio del restaurante de comida rápida en el norte de Quito en satisfacer las necesidades personales e individuales de cada consumidor que ingresa en el local, la satisfacción acerca de la experiencia in situ va a experimentar un incremento importante.

La hipótesis alterna, sugiere que la segunda corriente, que propone enfocarse en la excelencia del servicio más no en las exigencias individuales de la clientela, será la idónea para subir el nivel de complacencia en cuanto al servicio recibido en los restaurantes de la zona geográfica competente.

### **Preguntas de investigación**

La presente investigación se plantea encontrar varias respuestas. En primer lugar, se intenta descifrar cuáles son los factores realmente determinantes en la percepción de calidad de los consumidores de restaurantes de comida rápida en el norte de Quito, basados en las experiencias que tienen los clientes en “Los Choris – Av. de Los Shyris”, en cuanto al servicio recibido en el mismo. Segundo, se pretende encontrar qué tan influyente es la capacitación del personal sobre la misma percepción del consumidor, nuevamente basados en el experimento conducido dentro del local de comida rápida antes mencionado.

### **Contexto y marco teórico**

Dentro del extenso tema de la capacitación, especialmente del personal encargado del servicio al cliente, se han armado dos corrientes muy marcadas: la una, que habla sobre la excelencia del servicio como tal, independientemente de gustos personales de los

consumidores, y la segunda que asegura que se debe enfocar el servicio en la individualidad de cada consumidor, ya que al satisfacer las necesidades de cada individuo, su nivel percibido de satisfacción se va a incrementar sustancialmente. Para el presente estudio, se toman ambas corrientes y se analiza experimentalmente cuál es la que mejor funciona en los restaurantes de comida rápida en el norte de la ciudad de Quito, basándonos en el experimento ejecutado en “Los Choris – Av. de Los Shyris”.

### **El propósito del estudio**

La razón de ser de este estudio es determinar cuál debería ser la dirección a tomar en cuanto a la capacitación del personal que trabaja directamente con los clientes en establecimientos de comida rápida en la parte norte de la capital ecuatoriana. Se busca llegar a una conclusión definitiva en cuanto a cuál es la vía idónea a seguir para alcanzar la excelencia en este ámbito. Hay varios estudios al respecto, pero ninguno habla específicamente de este sector de la industria, y a su vez, tampoco encuentran entre sí un consenso sobre el enfoque ideal, ni siquiera de manera general. La manera de discernir sobre este tema es, sin duda, llevarlo a la práctica para así determinar lo antes establecido.

### **El significado del estudio**

El presente estudio puede resultar de vital importancia para toda empresa de características similares a la que en él se investiga. Como se mencionó anteriormente, hay diversos escritos sobre temas similares, sin embargo ninguno de ellos se enfoca en el tipo de empresa que aquí se analiza. Después de analizar los resultados que se obtienen del experimento de esta tesis, se puede poner en práctica en otros lugares que requieran mejorar la percepción del cliente en cuanto al servicio que el establecimiento les brinda. La particularidad de este estudio es que toma dos corrientes, las experimenta y concluye sobre

cuál y cómo obtener mejores resultados en este aspecto para mejorar pequeños desperfectos en esta área del negocio de comida rápida.

### **Presunciones y supuestos del autor del estudio**

En primer lugar, se presume que toda la literatura revisada y sobre la cual se basa el presente estudio es verdadera y además, independientemente de su procedencia, se aplica para el caso ecuatoriano y para la industria de este experimento, más específicamente para los restaurantes de comida rápida en el norte de Quito. En segundo lugar, el autor presume que las personas que respondieron las encuestas, tanto iniciales como finales, describieron con exactitud sus vivencias y en ningún caso fueron sesgadas por factores externos de cualquier tipo. Además, se sobreentiende que quienes participaron en dichos sondeos de opinión son consumidores asiduos del local y que además lo hicieron en un acto de bondad con la única finalidad de ayudar altruistamente al investigador. En tercer lugar, se presume que los empleados que participaron en el proceso experimental no recibieron influencia externa, solo basaron su comportamiento en la capacitación que se les dio, dependiendo de cada grupo. De igual manera y al no recibir incentivos económicos extra ni de ningún otro tipo, se presume que aceptaron participar del experimento de manera altruista y con la única finalidad de ayudar al investigador. En el estudio no se toman en cuenta factores humanos, tales como emociones, estados de ánimo, etc., por parte de los empleados. Se hace una suerte de *ceteris paribus* con todas estas variables. Por último, cabe recalcar que no se hace un proceso de selección ni se contratan nuevos recursos humanos, más bien se opta por trabajar con el personal ya existente. Esto se hace con la finalidad de acentuar la importancia de la capacitación que reciben como parte del experimento dentro del presente estudio.



El segundo capítulo del estudio expone la revisión de la literatura que compone la base del mismo. Posteriormente se puede encontrar el experimento y finalmente las conclusiones y resultados del mismo.

## **REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **Géneros de literatura incluidos en la revisión**

#### **Fuentes**

Las fuentes de literatura que se revisó y estudió para abordar el experimento se componen de libros físicos, en su mayoría activos de la Biblioteca de la Universidad San Francisco de Quito, libros en versiones electrónicas y artículos publicados en internet por organizaciones competentes.

### **Pasos en el proceso de revisión de la literatura**

La revisión se inició con una lluvia de ideas específicamente enfocada en encontrar palabras clave con las que se facilite la búsqueda de la información. Por otro lado y a la par, se consultó con profesores expertos en la materia quienes sugirieron libros y autores que debían revisarse en esta sección del estudio. Finalmente, a través de internet y de la Biblioteca de la Universidad San Francisco de Quito, se consiguió el acceso a documentos que fueron analizados y que se presentarán posteriormente. De ellos se obtuvieron las mejores referencias para el experimento que se condujo a continuación. Adicionalmente se consultó material por autor, con conocimiento de causa sobre los expertos que más han tratado y experimentado acerca del tema.

### **Formato de la revisión de la literatura**

Partiendo de la idea que la gestión profesional del servicio al cliente ha estado infravalorado, se pretende descubrir maneras que potencien el mismo en pos de conseguir mejores resultados en la organización. No es importante hacer un producto, que venga el

cliente, lo compre, se vaya y no vuelva más. Lo importante es que ese cliente vuelva y, mejor aún, vuelva acompañado. Después de revisar documentos especializados en la materia, se decidió que el proceso de revisión de literatura, en este caso, va a ser dividido en dos temas principales: la capacitación al personal enfocada en la satisfacción personalizada basada en gustos y exigencias individuales de cada consumidor y, por otra parte, la capacitación al personal enfocada en la excelencia del servicio como tal, independientemente de las exigencias individuales de los clientes. Se pensó en un momento hacer la división por autor, pero existen varios autores que piensan de manera similar y, si bien no tienen diferencias sustanciales, cada uno aporta con ideas generales que se agruparon de la manera antes mencionada.

### **La excelencia en el servicio**

El primer enfoque es el más tradicional y sostiene que la mejor manera de servir al cliente es encontrando la excelencia estructurada. Karl Albrecht, en su libro *La Excelencia en el Servicio*, sostiene que la calidad del servicio debe ser tanto o mejor que la calidad del producto y se consigue escuchando lo que dice el cliente, usándolo a favor de la empresa y estructurando la misma en función de la excelencia en el servicio. En el prefacio del libro antes mencionado, Jim Nordstrom –Presidente de la empresa de tiendas departamentales que lleva su apellido- cuenta cómo logró que su compañía se destaque por el servicio al cliente. Se espera que los vendedores sean los ojos y oídos de la compañía. Nosotros queremos que ellos siempre les estén preguntando a los clientes qué productos nuevos y variaciones desean comprar. En esta compañía cuando un vendedor dice que los clientes están preguntando por esto o aquello, eso pesa mucho más que la opinión de los compradores.” (p. 66).

Esta cita se interpreta, para el caso de estudio –asumiendo que los vendedores son los meseros– y que de ellos depende el vínculo entre empresa y clientes. Por ende, la

responsabilidad que estos manejan es enorme y de no estar alineada y completamente estructurada desde el saludo, pasando por las maneras y terminando con la forma íntegra de atención durante la estadía del cliente, no se logrará el objetivo de generar valor agregado al restaurante a través de la atención al cliente. Según Tigani, la única manera que una empresa llegue a tener un servicio que sea considerado de excelencia es comprendiendo cabalmente sus estrategias y estructuras reales de conseguir valor en ello (p. 9). En una próxima sección del presente estudio, se explica de manera explícita, cómo se concibe y consigue la capacitación bajo estos preceptos, aplicada directamente al restaurante Los Choris Av. de los Shyris.

Los pilares del modelo militar, como lo definen Colin Armistead y Graham Clark, para este caso de estudio son el tiempo de ejecución, el conocimiento acerca de la oferta de productos y la estructurada manera de abordar el trabajo en servicio. En primera instancia, se debe lograr que los tiempos que dependen directamente del empleado de servicio sean los menores, siempre y cuando esto no incomode al cliente. Es decir, se debe trabajar rápido pero no se puede hacer que el cliente sienta que se le está mandando del local. En segundo lugar, el vendedor tiene que conocer a la perfección el producto que vende, pues de ello, entre otros factores depende que el cliente vuelva. (Gómez). Por último, se pretende que los meseros trabajen casi como maquinitas o robots. Empezando con un “buenas tardes, bienvenidos a los Choris” y con todas sus maneras pre-estructuradas, así se conseguiría que la experiencia necesariamente sea muy similar siempre y alcance niveles de satisfacción percibida positivos en los clientes.

### **Servicio y dedicación al cliente**

El segundo enfoque que se va a tomar en cuenta es aquel que sugiere se dedique la atención al cliente a los gustos individuales de cada uno. Según Armistead y Clark, el

objetivo principal del servicio al cliente debe ser que éste obtenga el mayor provecho posible de la compra realizada (p. 17), pues si el cliente percibe que el servicio tiene un mayor valor añadido, estaría inclusive dispuesto a pagar más por el mismo. “El primer mandamiento a observar es, sin duda alguna, que el cliente tiene que ser capaz de entablar contacto rápido y fácil con la persona encargada de resolver su problema.” (Armistead, p. 86). Y no solo eso. La persona encargada de resolver el problema del cliente, en el caso de Los Choris Av. de los Shyris los meseros, tienen la obligación de estar enfocados en satisfacer las necesidades de los clientes y convertir lo que ellos perciben como problema en una solución inmediata y mayor satisfacción percibida. Richard Branson, CEO de Virgin Airlines, asegura que no solo hay que enfocar el servicio al cliente a satisfacer las necesidades del mismo, sino encausar la totalidad de la cultura organizacional a ello. “Si te ganas a la gente, las ganancias vendrán después” (Branson) aseguró y tiene lógica. Un cliente satisfecho significa nuevos clientes, ampliación del nicho de mercado y por ende mayores oportunidades de negocio y de expansión utilitaria del mismo.

La clave de este enfoque, se comprende de dos pilares, entre los que se destaca la amabilidad del trato con el cliente. Branson comenta, “En algunos salones de clases que visité recientemente había posters que decían: “Trabaja duro y sé amable”. Ese letrero debería colgarse en las empresas también. No hay mejor manera de mejorar tu negocio que ir un poco más allá por tus clientes.” La amabilidad debe ser parte integral de la vida cotidiana, y mucho más si se trata del servicio de una empresa de alimentos y bebidas. Como asegura Cynthia Gómez, hay que enseñar a los empleados de servicio que así se encuentren ocupados realizando cualquier otra actividad, deben suspenderla para saludar a los clientes que ingresan al local con una amable sonrisa, eso crea vínculos de inmediato y sienta precedentes para que la experiencia del mismo sea la mejor posible.

El segundo pilar es la capacidad de los servidores para resolver satisfactoriamente los requerimientos y necesidades del consumidor que surjan mientras éste se encuentra en el establecimiento. No se trata solo de pasarles tenedores y cuchillos limpios para que puedan comer, sino hacer de su experiencia algo que, al ser comparada con la competencia, marque ventaja competitiva. (Armistead, 50). Si el cliente quiere una “michelada” y no solo que ésta no forma parte de la oferta de productos sino que no se cuenta con los insumos para su preparación, pues se pide autorización y se compra salsa inglesa en la tienda de barrio. Un cliente satisfecho con su bebida, no solo es eso sino que además, al valorar el esfuerzo adicional del mesero, se fideliza y dispara un boca a boca favorable para la organización.

## METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio, se basa en un experimento que arroja datos cualitativos sobre la percepción de calidad de servicio en un restaurante de comida rápida en el norte de Quito. Por la naturaleza de los datos que se pretenden medir, toda la investigación se torna cualitativa, ya que si bien se usan números para medir la satisfacción, estos son solo percepciones de la realidad de los clientes, estos no pueden ser cuantificados ni usados en una escala racional ya que simplemente establecen nominalmente el nivel de satisfacción de una manera relativa. El experimento empieza con el levantamiento de información a través de encuestas realizadas a 400 clientes asiduos del local en búsqueda de determinar qué tan alto (o bajo) es su nivel de satisfacción sobre el servicio recibido.

### **Justificación de la metodología seleccionada**

En el ámbito del personal de servicio, como en muchos otros aspectos de la empresa, mucho se puede decir y escribir. Pero cambia la teoría el momento en que hay que implementarlo en la vida real y específicamente en un caso empresarial local. Por esto, se considera que la mejor manera para encontrar soluciones es experimentando en el lugar de los hechos. En primer lugar, se reconfirma (a través de encuestas) qué nivel de satisfacción tiene el público en cuanto al servicio en el local objeto del estudio. Posteriormente, se aplica dos diferentes tendencias de capacitación en dos grupos de meseros homogéneos y un tercer grupo, a manera de control, no recibe capacitación. Finalmente, se mide una segunda vez cómo varía el nivel de satisfacción del consumidor del local, nuevamente a través de encuestas (Anexo 1). El autor considera que esta es la mejor manera de afrontar un caso como este ya que de esta manera se lo expone a la realidad de la industria y se comprueban si sus asunciones son verdaderas o no.

## **Herramienta de investigación utilizada**

Las herramientas seleccionadas fueron las encuestas y la capacitación al personal. Por un lado, las encuestas fueron de formato único y fueron entregadas y respondidas por consumidores del local de “Los Choris” en la avenida de Los Shyris en un período de dos semanas en el mes de junio del presente año. El mismo cuestionario (Anexo 1) fue repartido entre un número similar de clientes, en un período similar de tiempo, tres meses después y con la finalidad de medir el posible impacto de la capacitación que durante ese período recibieron los empleados de servicio. El local cuenta con 12 meseros en total, 9 a tiempo completo y 3 a tiempo parcial. Todos trabajan con diferente horario, asignado semanalmente por el administrador, y los grupos de trabajo varían dependiendo de la necesidad de servicio diaria. Entonces se decidió que la mejor manera de llevar a cabo el experimento, dada la premura y recursos con los que se contaba, dividir los 12 meseros en tres grupos diferentes. En cada grupo se incluyó un mesero a tiempo parcial, para nivelar los grupos. Al primer grupo no se le dio ningún tipo de capacitación extra, es decir fuera de la orientación que se les da el primer día de trabajo, no recibieron nuevas técnicas ni soporte para realizar su trabajo. A este grupo se le llamará el grupo de control. En seguida, se tomó a un segundo grupo de meseros y se les capacitó con las ideas de Karl Albrecht, en las que se prima por sobre todas las cosas la excelencia en el servicio. Por último, se tomó al último grupo de empleados de servicio y se les capacitó con las ideas o técnicas de Colin Armistead y Graham Clark, enfocados en el cliente como gran objeto de la satisfacción del servicio.

El proceso de capacitación duró aproximadamente 3 semanas y consistió en reuniones diarias de una hora cada una, con cada grupo, en las que se les dio instrucciones claras sobre cómo atender de manera más eficiente a los consumidores, dependiendo de los enfoques de cada uno.



Posteriormente, se procedió a esperar un período recomendado para que de una u otra manera se acondicionen los empleados a las nuevas técnicas y después de eso recién medir nuevamente el nivel de satisfacción de los clientes.

Para la recolección de datos de las encuestas post-experimento, por la premura y por el tiempo que siempre escasea, se decidió tomar 200 encuestas por grupo. Es decir, 600 en total. Este número ya es significativo en cuanto a la población y no es extremadamente grande para no complicar al autor del estudio en su afán por culminar con el mismo. Las encuestas fueron repartidas de igual manera para cada miembro de cada grupo, es decir 50 encuestas para cada mesero. Ellos, al terminar la atención pedían, de la manera más atenta posible, a los comensales si podían llenarles la encuesta, lógicamente bajo la supervisión del autor del estudio. Se decidió que ellos mismos sean quienes pidan la información del consumidor para que una tercera persona involucrada no sesgue de ninguna manera las respuestas. Una vez estaban contestadas las encuestas, las entregaban con su nombre en la parte posterior de la hoja para facilitar el proceso de tabulación.

## **Descripción de participantes**

### **Número**

En primera instancia, participaron 400 clientes respondiendo el cuestionario que medía la satisfacción inicial del consumidor sobre el servicio al cliente en el restaurante. Posteriormente, 407 clientes, respondieron el mismo cuestionario post-capacitación, intentando medir el impacto que tuvo la misma sobre la percepción de los comensales. Cabe recalcar que las 407 encuestas finales fueron repartidas entre los tres diferentes grupos de meseros que se manejaron como variables del experimento.

### **Género**

En este caso, el género de los encuestados no fue tomado en cuenta como una variable del experimento, sino que se tomó al cliente como un conjunto sin discriminar entre géneros y otras variables.

### **Nivel socioeconómico**

El nivel socioeconómico de las personas que participaron en el experimento tampoco fue tomado en cuenta como variable. Sin embargo, considerando el segmento de mercado y las características generales de las personas que frecuentan el lugar, especialmente por la zona geográfica, el nivel de precios y otras variables determinantes, podemos asegurar que el nivel socioeconómico de los participantes fue medio, medio alto y alto.

### **Fuentes y recolección de datos**

Las fuentes son directamente los consumidores, a través de sus respuestas en el cuestionario que fue entregado y respondido por cada uno de ellos. Prueba piloto

La prueba piloto se llevó a cabo en el mes de mayo del presente año, con la finalidad de tener una idea previa sobre el nivel de satisfacción percibida que mantenían los consumidores, inclusive antes de que se dé inicio al experimento en sí. En un primer intento, se realizaron un total de 25 encuestas. Una vez modificado el prototipo y con escalas mucho más fehacientes y comprensibles para el encuestado, se dio paso a una segunda prueba piloto con el mismo número de encuestados. En este segundo intento, las cosas funcionaron de manera óptima y se decidió que el experimento estaba listo para ser ejecutado.

## ANÁLISIS DE DATOS

### Detalles del análisis

Antes de analizar los datos, es preciso reiterar que el presente estudio es de carácter cualitativo, es decir, lo que prima son las percepciones, los análisis y las observaciones, por sobre los números. Se comprende ello porque no existen escalas de razón, solo ordinales, y no se estudian números con valores significativos sino solo como porcentajes que representan aceptación de los distintos temas consultados.

Como se expuso anteriormente, el experimento constó de tres etapas. En primera instancia, se evaluó, mediante encuestas, la percepción de satisfacción que mantenían los consumidores del local de comida rápida ubicado en el norte de Quito “Los Choris – Av. de los Shyris” con respecto al servicio recibido en el mismo. Se resumen los resultados en la siguiente tabla.

PREGUNTA 1				
A	B	C	D	E
67	194	79	34	33
16,46%	47,67%	19,41%	8,35%	8,11%
PREGUNTA 2				
A	B	C	D	E
12	47	103	91	154
2,95%	11,55%	25,31%	22,36%	37,84%
PREGUNTA 3				
A	B	C	D	E
79	69	92	81	86
19,41%	16,95%	22,60%	19,90%	21,13%
PREGUNTA 4				
A	B	C	D	E
89	132	87	78	21
21,87%	32,43%	21,38%	19,16%	5,16%

PREGUNTA 5				
A	B	C	D	E
13	89	124	82	99
3,19%	21,87%	30,47%	20,15%	24,32%
PREGUNTA 6				
A	B	C	D	E
34	57	134	89	93
8,35%	14,00%	32,92%	21,87%	22,85%
PREGUNTA 7				
A	B	C	D	E
29	38	118	129	93
7,13%	9,34%	28,99%	31,70%	22,85%
PREGUNTA 8				
Comida	Localización	Ambiente	Limpieza	
113	96	84	32	
27,76%	23,59%	20,64%	7,86%	
PREGUNTA 9				
Servicio	Demora	Inseguridad	Precios	
101	89	79	78	
24,82%	21,87%	19,41%	19,16%	

Tabla 1: Encuestas Iniciales Servicio Los Choris Av. de los Shyris

En las preguntas de la uno a la siete, el encuestado fue consultado sobre diferentes aspectos del servicio, siempre en una escala ordinal que empezaba con “Pésimo” como opción A y paulatinamente llegaban hasta “Excelente” en la opción E.

La primera pregunta es la más general y consultaba directamente la opinión de los consumidores sobre el servicio en general. Los resultados fueron los esperados y, la mayor porción de las personas consultadas, 47,67% en este caso, estuvieron de acuerdo en que, en general, el servicio en el restaurante era “Malo” (opción B). En segundo lugar, “Regular”

(opción C), en tercero “Pésimo”, cuarto “Bueno” y en un nefasto último lugar “Excelente”.

Los resultados son claros y determinantes. Casi la mitad de los consumidores consideran que el servicio recibido está por debajo de la media y, si se juntan las opciones A, B y C, se puede asegurar que el 83,54% de las personas que van al local en cuestión no se van con una impresión positiva sobre el servicio que recibieron.

La segunda pregunta en el cuestionario estaba enfocada hacia la experiencia global en el local, no solo en la cuestión de servicio. Nuevamente, los resultados fueron los esperados. La mayoría de los encuestados, 60,20%, consideran positiva su estancia en el lugar, en general y sin enfocarse en el servicio, lógicamente. Las otras variables que componen la experiencia global de un consumidor en restaurantes, en este caso, parecen tener mayor importancia que el servicio, sin embargo no deja de preocupar aquel rubro.

En la tercera pregunta, hay un poco más de homogeneidad en cuanto a las respuestas y no se ve una amplia mayoría en ninguna de las opciones. Se considera que esto ocurre por varios factores. En primer lugar, el tiempo de espera hasta ser sentados en el local varía dependiendo del día y la hora. Los lunes por la noche, por citar un ejemplo, los comensales son atendidos inmediatamente ya que no hay una demanda excesiva. Sin embargo, un viernes al medio día es bastante complicado ser sentado inmediatamente. Por otra parte cabe mencionar que, en la mayor parte de ocasiones, no es responsabilidad de los meseros el tiempo de espera, pero en otras ocasiones ellos entorpecen el proceso y provocan retrasos, entonces por eso se consideró esta variable para ser medida a través de las encuestas y para ser tomada en cuenta en el experimento de este estudio.

La pregunta cuatro es sin duda una de las más importantes ya que habla directamente de los requerimientos personales de los consumidores y de la efectividad del personal de servicio en satisfacerlos. Los resultados, nuevamente fueron desfavorables y se encontró que una buena porción de las personas que accedieron a responder el cuestionario, el 54,30%, no

estaban conformes con la eficacia en cumplir con sus requerimientos. Nuevamente, el peso de estos malos resultados recaen sobre el personal de servicio.

En la quinta interrogante a la que fueron expuestos los consumidores, se encuentran resultados desalentadores aunque no catastróficos como en otras preguntas. Si bien son pocas las personas que respondieron “Pésimo” en esta consulta, 3,19%, preocupa la cantidad de personas que consideran “Malo” y “Regular” el nivel de paciencia y cordialidad con la que fueron atendidos en el local. Se considera, desde los altos mandos del restaurante, que el único resultado que se puede aceptar es que la mayoría de personas consideren “Excelente” este rubro, lastimosamente no es así.

La sexta pregunta presentó resultado similares, la media se encuentra muy cercana a la opción de la mitad, es decir es inaceptable. No puede ser posible que la mayor parte de la gente consultada considere que el personal de servicio simplemente no conoce sobre la oferta de productos del restaurante en el nivel que deberían. Se supone con antelación, que deben conocer “como la palma de su mano” el menú, lo que contiene cada plato, precios y toda la información pertinente que puede interesarles a los consumidores.

La última pregunta que se evaluó con el criterio ordinal de calidad percibida fue la séptima y trató de la limpieza de la zona en la que permaneció el cliente en su visita. Los resultados, aunque no son extraordinarios, expusieron una ligera satisfacción ya que el mayor grupo de consultados, 31,70%, consideran “Buena” la limpieza. Falta mejorar en este aspecto, pero no es una preocupación gravitante.

Las últimas dos consultas fueron abiertas y buscaban conseguir, de fuente directa del cliente, lo que más y lo que menos agradaba al mismo en su experiencia en el restaurante. En ambas preguntas se pedía que, con una palabra, lo hagan. Surgieron varios temas y palabras diversas para describirlos, así que se decidió agruparlas para tabular y, de alguna manera, interpretar las respuestas obtenidas. Se recibieron respuestas como “choripán”, “sándwich de

lomo” o simplemente “sabor”, las cuales fueron agrupadas como “comida”. Otras personas usaron palabras como “cercanía”, “lugar” o “estacionamientos”, todas ellas fueron agrupadas dentro de “localización”. En un tercer grupo de palabras positivas, se agruparon respuestas como “música”, “decoración” o “entorno” y se las etiquetó como “ambiente”. Por último, la cuarta categoría fue limpieza y en ella se agruparon a todas las respuestas que hacían alusión a este tema.

En el caso de las palabras negativas, se hizo lo mismo, y se descubrió que lastimosamente las sospechas iniciales se hicieron realidad, el 24,82% de los encuestados aseguraron, con diferentes palabras como “meseros” o “atención”, que lo que menos les gustó de su experiencia en el local fue el servicio. En segundo lugar, y muy cercano con el 21,87% está el rubro de demora. Esto es un poco más comprensible por la alta demanda que se genera en ciertos momentos y que, por la capacidad del local, muchas veces no se alcanza a cubrir. En tercer lugar, la inseguridad del barrio donde se encuentra el local. Por último, la gente se molestó sorpresivamente por los precios. Esto fue nuevo para los dueños del local, sin embargo aseguran ya estar tomando cartas en el asunto.

En resumidas cuentas y tal como se sospechaba, las encuestas reflejan el malestar generalizado de la clientela de “Los Choris – Av. de los Shyris” con el tema del servicio. Por ende, para cambiar la situación y poder averiguar en la práctica cual es el camino correcto para hacerlo, se inició con el experimento.

Posterior a la puesta en marcha del experimento, se presentan los resultados del grupo de control, el cual no recibió ninguna capacitación extra.

<b>Encuestas Finales Servicio Los Choris Av. de los Shyris Grupo 1</b>				
PREGUNTA 1				
A	B	C	D	E
32	98	41	17	12

16,00%	49,00%	20,50%	8,50%	6,00%
PREGUNTA 2				
A	B	C	D	E
12	21	47	45	75
6,00%	10,50%	23,50%	22,50%	37,50%
PREGUNTA 3				
A	B	C	D	E
34	33	42	33	58
17,00%	16,50%	21,00%	16,50%	29,00%
PREGUNTA 4				
A	B	C	D	E
35	51	47	43	24
17,50%	25,50%	23,50%	21,50%	12,00%
PREGUNTA 5				
A	B	C	D	E
9	42	71	37	41
4,50%	21,00%	35,50%	18,50%	20,50%
PREGUNTA 6				
A	B	C	D	E
15	29	67	44	45
7,50%	14,50%	33,50%	22,00%	22,50%
PREGUNTA 7				
A	B	C	D	E
15	18	59	67	41
7,50%	9,00%	29,50%	33,50%	20,50%
PREGUNTA 8				
Comida	Localización	Ambiente	Limpieza	
61	45	37	12	
30,50%	22,50%	18,50%	6,00%	
PREGUNTA 9				
Servicio	Precios	Demora	Inseguridad	
51	39	32	31	
25,50%	19,50%	16,00%	15,50%	



Tabla 2: Encuestas Finales Servicio Los Choris Av. de los Shyris Grupo 1

Los resultados fueron, como no podía ser de otra manera, los esperados. Al no haber ningún cambio en la estructura del servicio, la percepción del cliente no podía ser diferente de la inicial. Las condiciones eran las mismas, las personas eran las mismas y por lógica secuencia, los resultados tenían que ser los mismos. Sin embargo, era importante que se compruebe que las interpretaciones realizadas con antelación por parte del autor del estudio eran reales ya que de otra manera podían quedar en meras hipótesis.

El segundo grupo de meseros fue aquel capacitado bajo los preceptos de excelencia en el servicio y los resultados son resumidos en la siguiente tabla.

<b>Encuestas Finales Servicio Los Choris Av. de los Shyris Grupo 2</b>				
PREGUNTA 1				
A	B	C	D	E
21	37	87	38	17
10,50%	18,50%	43,50%	19,00%	8,50%
PREGUNTA 2				
A	B	C	D	E
14	17	53	57	59
7,00%	8,50%	26,50%	28,50%	29,50%
PREGUNTA 3				
A	B	C	D	E
29	33	47	48	43
14,50%	16,50%	23,50%	24,00%	21,50%
PREGUNTA 4				
A	B	C	D	E
31	36	49	46	38
15,50%	18,00%	24,50%	23,00%	19,00%
PREGUNTA 5				

A	B	C	D	E
17	31	69	37	46
8,50%	15,50%	34,50%	18,50%	23,00%
PREGUNTA 6				
A	B	C	D	E
16	27	52	57	48
8,00%	13,50%	26,00%	28,50%	24,00%
PREGUNTA 7				
A	B	C	D	E
11	17	53	64	55
5,50%	8,50%	26,50%	32,00%	27,50%
PREGUNTA 8				
Comida	Localización	Ambiente	Limpieza	
73	43	21	12	
36,50%	21,50%	10,50%	6,00%	
PREGUNTA 9				
Demora	Servicio	Precio	Inseguridad	
39	33	32	27	
19,50%	16,50%	16,00%	13,50%	

Tabla 3: Encuestas Finales Servicio Los Choris Av. de los Shyris Grupo 2

Para poder hacer un análisis comparativo de los resultados y no hacerlo de categoría en categoría, de pregunta en pregunta, se ha decidido agrupar como “votos negativos” a todo lo que recibió la categoría de “pésimo” o “malo”. Por otro lado, se consideró como “votos positivos” a todo lo que recibió la categoría de “bueno” o “excelente”. De esta manera, se reducen las categorías de posibles votos de 5 a 2 y se hace más sencillo el análisis sin alterar los resultados ni las interpretaciones de los mismos de ninguna manera.

Analizando estos datos, saltan a la vista resultados interesantes. En la primera pregunta se ve una mejora, si bien no es extremadamente significativa, sin embargo ya se

obtienen los primeros resultados positivos. Bajo los preceptos pre establecidos, se puede decir entonces que la satisfacción general en cuanto al servicio mejoró en votos positivos en un 11,04% (del 16,46% en las encuestas iniciales al 27,50% en las finales de este grupo) y disminuyó en negativos en un sorprendente 35,13%. Evidentemente la capacitación que recibió el grupo 2 arrojó resultados muy satisfactorios en la primera pregunta que, según el autor, es una de las más importantes ya que se refiere directamente al tema de satisfacción del servicio en el local, que en realidad es el punto de enfoque esencial del presente estudio y por ende el que más peso tiene en el mismo.

En la segunda pregunta, cambiaron un poco los resultados y, definitivamente, no fueron los esperados. Si bien la pregunta habla sobre la experiencia global del cliente en el tiempo que permaneció dentro del local y no se enfoca en el servicio, se comprende que una gran porción de la experiencia es ello. Los resultados positivos disminuyeron en un 2,2% (de 60,20% a 58%) y los negativos subieron en un 1% (de 14,50% a 15,50%). Realmente estos números pueden ser interpretados de varias maneras, especialmente si se tomaran en cuenta todas las demás variables que no competen a este estudio, sin embargo cabe decirse que sí se esperó que la capacitación en el servicio arroje mejorías en este rubro global, cosa que no ocurrió. Una hipótesis lanzada al aire podría ser que por enfocarse en la excelencia en el servicio, se descuidó otros factores de la experiencia del cliente en el local, sin embargo y como se dijo anteriormente, no son competencia de este estudio.

En la tercera inquietud planteada en las encuestas, se obtuvieron resultados alentadores nuevamente. La eficiencia en cuanto al tiempo de espera de los consumidores, tanto al momento de ser sentados en su mesa como de recibir los platos solicitados en la misma, mejoraron con la capacitación recibida. Uno de los pilares del servicio enfocado en la excelencia del mismo es la minimización del tiempo de espera. Los votos positivos alcanzaron una mejoría del 4,5% (de 41% a 45,50%) y los negativos una reducción

porcentual del 5,36% (de 36,36% a 31%). Cuando un cliente entra a un local de comida lo primero que desea es ser sentado a la brevedad posible. Cuando se sienta, quiere recibir la oferta de productos (usualmente mediante el menú) a la brevedad posible. Cuando está listo para ordenar desea que se le tome el pedido a la brevedad posible. Cuando ordena, quiere que su orden llegue a su mesa a la brevedad posible. Y así sucesivamente. El tiempo de espera puede arruinar toda la experiencia y, sin duda alguna, es un aliciente para los involucrados que los resultados en este punto crítico del experimento hayan resultado tan alentadores.

La cuarta pregunta del cuestionario hacía referencia a la eficiencia con la que los meseros cumplieron con los requerimientos de los consumidores. Estos requerimientos van desde lo más simple (como sillas adicionales, servilletas, sal y otras exigencias comunes) hasta los más complejos y extraños (como bebidas que no forman parte de la oferta del local, salsas exóticas, entre otras excentricidades). En el caso del grupo 2, la capacitación que ellos recibieron fue de enfoque en la excelencia del servicio y, lógicamente, cumplir con los requerimientos del consumidor forma parte del portafolio de competencias a cumplir. La satisfacción de la clientela en general en cuanto a la eficiencia de los meseros en cumplir sus requerimientos subió en votos positivos en un sorprendente 17,68% (del 24,32% inicial al 42% final). Los resultados, en este punto, hablan por sí solos.

La amabilidad y paciencia de los meseros que atienden las mesas en el local de la Av. de los Shyris son medidas mediante la quinta pregunta. Las respuestas fueron inesperadas, se consideraba que después de la preparación que recibió el grupo 2 los resultados en su amabilidad y paciencia serían efectivos. Sin embargo, los votos positivos en este rubro sufrieron un decrecimiento del 2,97% (de 44,47% a 41,50%). No se encuentra una respuesta lógica al por qué de estos resultados, sin embargo se considera que la seriedad, característica de este enfoque de servicio, pudo haber sido confundido con falta de amabilidad y/o paciencia. Habría que trabajar mucho en este aspecto para conseguir los resultados esperados.

Los resultados esperados vuelven de la mano de la pregunta seis, en la cual se hace énfasis al conocimiento de los empleados de servicio en cuanto a la oferta de productos del restaurante. Con la capacitación, la respuesta de la clientela fue positiva, pues los votos favorables para los meseros aumentaron en un 7,78% (del 44,72% al 5,50%) y los negativos disminuyeron en un 0,86% (del 22,36% al 21,50%). A simple vista parece un concepto que no debería tener mucho valor en el estudio, sin embargo, ¿cómo puede un vendedor vender su producto si no lo conoce? Al final del camino, los meseros son los “vendedores” en una empresa de expendio de alimentos y bebidas y el camino a seguir para cumplir a cabalidad con su trabajo empieza al conocer íntegramente lo que la misma ofrece al público. Sobra decir que los resultados en este literal fueron recibidos con mucho agrado ya que reflejan una porción del trabajo realizado de manera óptima.

La última pregunta con escala pre establecida, nuevamente habla de una variable que si bien no es directamente materia del estudio, al ser parte de las labores de los empleados de servicio, nos compete. Los consumidores consultados respondieron favorablemente en un 4,95% más comparado con los resultados de las encuestas iniciales. La limpieza, nuevamente, es fundamental en la excelencia del servicio. No es lo más adecuado tener una empresa que no se presente con nitidez absoluta, mucho menos en el caso de un restaurante porque como decían las abuelas “la comida entra por los ojos”.

La pregunta ocho pide a los entrevistados describir en una palabra lo que más disfrutaron durante su estancia en el restaurante. En las encuestas iniciales la predominancia apareció en la predilección de los encuestados por la comida con un 30,5%, en esta ocasión la categoría más votada fue la misma con un incremento porcentual de 6 puntos, dando un total de 36,5%. No es de sorprenderse, pues el negocio y la idea del mismo giran en torno a las especialidades culinarias que en él se ofrecen. En segundo lugar aparece, al igual que en la primera tanda de encuestas, la localización del restaurante. Al estar en un punto central de la

ciudad de Quito, cerca de muchos edificios de oficinas, cerca del centro económico de la ciudad y a la vez rodeado de una amplia zona residencial, no sorprende que el 21,5% de los encuestados enaltezcan esta particularidad. El ambiente del local, en el cual se incluyen palabras como decoración, música y entorno, ocupó el tercer lugar en las preferencias del consumidor, tanto en las encuestas iniciales como en las finales del grupo número dos. En primera instancia sumaron 18,5% del total de encuestas respondidas y en la segunda tanda consiguieron solamente 10,5%. Por último, aparece la limpieza del local con un 6%, misma cifra que resultó de la primera encuesta. Más allá de estos resultados, salta a la vista que en ninguna de las dos ocasiones se toma en cuenta al servicio entre las cuatro categorías de palabras que los consumidores remarcan como su predilección en el local.

La última pregunta es opuesta a la octava ya que solicita se mencione en una sola palabra lo que menos satisfizo al cliente en su experiencia en el local. Los resultados obtenidos fueron alentadores ya que “Servicio” descendió un puesto en el desafortunado ranking de las peores cosas del local y decreció en un sorprendente 9% (del 25,5% al 16,5%). La mala noticia es que la demora escaló dos peldaños y creció en un 3,5%. Aquí aparecen respuestas un poco contradictorias ya que, en la pregunta 3 que habla sobre el tiempo de espera los resultados mejoraron. Sin embargo, hay una explicación fehaciente y es que en varios momentos de la semana (viernes al medio día, por citar un ejemplo) la capacidad del restaurante (68 personas sentadas aproximadamente) se completa y, para ser sentado en una mesa, se requiere de un tiempo de espera. Esto lógicamente molesta al consumidor que, en caso de haber pasado por esta situación, va a responder inmediatamente que lo menos le gustó de su experiencia fue tener que esperar. Sin embargo, esto no es una preocupación marcadamente grande ya que no existen demasiadas alternativas ante esta situación.

A la par del grupo 2, se capacitó al grupo 3 bajo los preceptos del servicio enfocado en la satisfacción del cliente. En el análisis de los resultados presentados por esta

categorización, en general, hay una mejor acogida por parte de los consumidores consultados, a continuación un resumen de los resultados.

<b>Encuestas Finales Servicio Los Choris Av. de los Shyris Grupo 3</b>				
<b>PREGUNTA 1</b>				
A	B	C	D	E
15	28	42	67	48
7,50%	14,00%	21,00%	33,50%	24,00%
<b>PREGUNTA 2</b>				
A	B	C	D	E
13	18	59	61	49
6,50%	9,00%	29,50%	30,50%	24,50%
<b>PREGUNTA 3</b>				
A	B	C	D	E
27	36	42	52	43
13,50%	18,00%	21,00%	26,00%	21,50%
<b>PREGUNTA 4</b>				
A	B	C	D	E
9	27	38	57	69
4,50%	13,50%	19,00%	28,50%	34,50%
<b>PREGUNTA 5</b>				
A	B	C	D	E
12	37	55	51	45
6,00%	18,50%	27,50%	25,50%	22,50%
<b>PREGUNTA 6</b>				
A	B	C	D	E
13	26	48	61	52
6,50%	13,00%	24,00%	30,50%	26,00%
<b>PREGUNTA 7</b>				
A	B	C	D	E
17	27	48	66	42
8,50%	13,50%	24,00%	33,00%	21,00%
<b>PREGUNTA 8</b>				

Comida	Localización	Servicio	Ambiente
68	38	21	19
34,00%	19,00%	10,50%	9,50%
PREGUNTA 9			
Demora	Precio	Inseguridad	Servicio
36	34	33	29
18,00%	17,00%	16,50%	14,50%

Tabla 4: Encuestas Finales Servicio Los Choris Av. de los Shyris Grupo 3

En la primera pregunta, que habla de la satisfacción general en cuanto al servicio recibido en el restaurante, se percibe un espectacular incremento del 41,04% en votos positivos, comparado con el resultado del grupo de control, y un 30% por encima del grupo 2 (de 16,46% del grupo 1 al 27,50% del grupo 2 y al 57,50% del grupo 3). Los números son abrumadoramente favorables y evidencia una inclinación del consumidor por el servicio enfocado en cada uno de ellos, sus necesidades y requerimientos. En la empresa, se considera a esta una de las preguntas más importantes e influyentes en el estudio ya que es la que realmente pregunta sobre el tema central de la investigación y por eso arroja resultados directos sobre la capacitación y todo el experimento llevado a cabo. Por otro lado, los votos negativos siguieron la misma tendencia y decrecieron en un 42,63%, en comparación con los resultados del grupo de control, y en un 7,5%, contra el grupo 2. Se realizó la misma interpretación.

La pregunta número 2 se enfoca en la experiencia global del consumidor en el local, sin enfocarse en ninguna variable. Justamente a eso se le adjudica la culpabilidad de que el porcentaje de votos positivos en este rubro haya decrecido desde el grupo de control al grupo 2 y haya seguido esa línea hasta el grupo 3, en el cual encontramos 5,2% menos de votos



satisfactorios que en un principio. Se aduce que el servicio, medido directamente en otras preguntas, no es el responsable de estos resultados ya que, de ser el caso, se vería reflejado a la vez en las mismas y esto evidentemente no ocurrió.

El tiempo de espera fue medido en la tercera inquietud del cuestionario y nuevamente arrojó resultados propicios. Del 41% del grupo de control, se pasó a un 45,50% obtenido por el grupo 2 y, finalmente, se consiguió un 47,50% en votos favorables. Como ya se mencionó antes, el tiempo de espera no depende íntegramente del área de servicio. Si el encargado de la parrilla se atrasa con los pedidos y demora la salida de los mismo, por citar un ejemplo, los meseros no pueden hacer nada al respecto. Si, por otro lado, el local se abarrota y el tiempo de espera hasta ser sentados se alarga, ayuda que los meseros agilicen su servicio para iniciar con la rotación de clientes en el local, que, dicho sea de paso, es una de las claves para la maximización de la utilidad del negocio. Pero, en general, no es algo que influya dramática ni dependa íntegramente de la gente encargada del servicio en el restaurante y la capacitación recibida.

En la cuarta pregunta, esencial en el análisis de los resultados del grupo 3, se mide directamente la variable de satisfacción del cumplimiento de los requerimientos personales de cada consumidor por parte de los meseros. Los resultados, nuevamente hablan por sí solos. En el grupo de control los votos positivos fueron del 24,32% y los negativos alcanzaron una ponderación global del 54,30%. Los avances realizados con el grupo 2, no eran enfocados hacia este rubro específicamente, sin embargo se consiguió una notable mejoría y se alcanzó un 42% de opiniones positivas mientras que las negativas descendieron hasta un 31%. Ahora bien, uno de los pilares de la corriente de servicio enfocada en el cliente es el satisfacer de la mejor manera posible con todos las exigencias del cliente, mientras dura su estadía, para de esta manera incrementar su percepción de satisfacción. El trabajo realizado con el grupo 3, enfocado bajo esta tendencia, arroja resultados que emocionaron a la empresa y a quienes

condujeron el experimento. Se incrementaron los votos positivos, en comparación con el grupo de control, en un sorprendente 38,68% y se redujeron los negativos en un 36,30%. Sin duda alguna, estos resultados son fruto del arduo trabajo realizado con los trabajadores comprometidos con la causa.

En quinto lugar, aparece otra pregunta que arrojó conclusiones favorables a raíz de la capacitación brindada al tercer grupo que formó parte del experimento. Se consultó a los consumidores qué opinaban sobre la paciencia y la amabilidad del trato que recibieron por parte de las personas que atendieron su mesa. El 48% de los encuestados opinaron favorablemente sobre este rubro y eso significó un pequeño incremento del 3,53%, contrastado con el grupo de control, y un 6,5% con el grupo 2. Es la primera ocasión en que una variable no sigue la misma tendencia entre grupos ya que decreció entre el grupo 1 y el 2 y volvió a crecer entre el 2 y el 3. La explicación lógica que se le encontró a esta cuestión fue que en el servicio enfocado en la excelencia, una de las virtudes inculcadas a los participantes del experimento fue la seriedad el momento de atender directamente al cliente, la cual, como ya se expresó anteriormente, puede ser confundida con falta de amabilidad y/o paciencia. Sin embargo, en el segundo grupo experimental la experiencia con el cliente es un poco más cercana y la calidez del trato se incluye en el portafolio de virtudes a aplicarse. Se aduce que los resultados de las encuestas están directamente relacionados con las conjeturas antes expuestas.

Se midió en sexto lugar el conocimiento que tienen los meseros sobre la oferta de productos que posee el local. Nuevamente la tendencia lineal creciente se cumplió y siguieron incrementándose las respuestas positivas en comparación al grupo de control y al grupo 2. Se pasó del 44,72% inicial al 52,50% en segundo lugar y finalmente se concluyó el experimento con el 56,50% de aceptación. Esto habla de lo competentes que se tornan los

empleados de servicio cuando la capacitación que se les brindó fue la óptima para el puesto que desempeñan.

La pregunta de la limpieza (número 7) fue la segunda que en resultados no siguió una tendencia lineal sino que empezó con el 54,55% de votos positivos para el grupo de control, creció al 59,50% en el grupo 2 y finalmente se alojó en el 54% para el grupo 3. Es inquietante y complejo a la vez encontrar las respuestas de la razón de ser de este comportamiento. Sin embargo, se considera que, si bien la limpieza forma parte de las funciones del grupo de servicio en los Choris Av. de los Shyris, no es algo que debería competir dentro de la rama. Tanto es así que los encargados del restaurante, tras enterarse de estos resultados, han decidido modificar el *job description* de mesero en el restaurante, no incluirán más tareas de limpieza dentro del mismo y contratarán una persona adicional que se encargará íntegramente de la limpieza del local incluyendo baños, menaje, instalaciones interiores y exteriores

Las últimas dos preguntas van de la mano ya que en ambas se solicita que con una palabra se describa lo que más y lo que menos gustó del restaurante, respectivamente. En los resultados finales del grupo 3, lo que más salta a la vista es que el rubro servicio aparece por primera vez entre los principales y se ubica en el tercer lugar con un 10,5% de los votos como lo que más gustó del restaurante. Esto es una recompensa enorme por el trabajo realizado, sobretodo si se toma en cuenta que los dos primeros lugares son ocupados por comida (base fundamental del negocio donde se realizó el experimento) y localización (una de las fortalezas más grandes con las que cuenta el restaurante). Por otro lado, los buenos resultados aparecen también en la pregunta nueve. El servicio ocupó el primer lugar del temido ranking de las peores cosas del restaurante en el grupo de control, pasó a un segundo lugar en el grupo 2 y finalmente se ubicó cuarto, con un 14,5% del total de votos. Estos últimos resultados, de la mano con las preguntas más significativas para cada grupo, hacen

pensar que el trabajo se realizó con todo éxito y que la satisfacción general ha mejorado y lo seguirá haciendo con mayor y mejor capacitación.

### **Resumen de sesgos del autor**

Se considera que dentro de la investigación, lastimosamente y aunque se intentó que no interfieran en los resultados, existieron varios sesgos. En primer lugar, el mayor sesgo es que el autor de esta tesis es la misma persona que condujo el experimento, que a su vez es la misma persona que elaboró el cuestionario, analizó los datos y además es socio del restaurante donde se lleva a cabo la investigación. Por otro lado, se acepta que se tenían ideas preconcebidas. Primero, que el servicio no funcionaba en el local, afirmación que finalmente se pudo comprobar con el experimento, y segundo, que la capacitación ayudaría al mejor funcionamiento del mismo, aseveración que también fue confirmada. Sin embargo, se ha intentado en todo momento que, dado que se considera imposible que no influyan, los sesgos interfieran de la menor manera posible en el estudio y sus resultados.

## CONCLUSIONES

### Respuestas a las preguntas de investigación

La presente investigación se planteó encontrar varias respuestas. En primer lugar, se intentó descifrar cuáles son los factores realmente determinantes en la percepción de calidad de los consumidores de restaurantes de comida rápida en el norte de Quito, basados en las experiencias en “Los Choris – Av. de Los Shyris”, en cuanto al servicio recibido en el mismo. Después de conducido y culminado el experimento, se puede asegurar que hay varios factores determinantes el momento de definir la satisfacción del cliente en un restaurante. Cabe recalcar que no es lo mismo la experiencia global del consumidor en una visita a un local de comida que la satisfacción del mismo con el servicio recibido, puntualmente. El propósito de este experimento era medir lo segundo, sin embargo se obtuvieron resultados globales de igual forma. En primera instancia, se puede asegurar que los factores mayormente determinantes en la percepción de calidad general son: producto, tiempo de espera y calidad del servicio. Sin embargo, lo que compete y en lo que se enfocó el estudio es el tercer factor. La calidad del servicio, basados en los resultados del experimento, se basa en cuatro pilares: paciencia y amabilidad, cumplimiento de requerimientos del consumidor, conocimiento de la oferta de productos y el tiempo de espera.

La paciencia y amabilidad son esenciales en el trato directo con el cliente. Hay ocasiones en las que lo más importante es mantener la calma con clientes molestos, mantener la cordialidad con quien expresa agresividad y siempre mantener una sonrisa amable con el cliente. Por otro lado, hay que ser siempre respetuosos y a la vez mantener distancia con ellos, a nadie le gusta ser “tuteado” por un desconocido, por ejemplo, y mucho menos si se está pagando por el servicio que este provee.

Así llegamos al segundo punto, los requerimientos del consumidor. Como se mencionó anteriormente, estos van desde las cosas más simples hasta lo más complejo y a veces hasta excéntrico, pero la clave está en siempre hacer todo lo que esté al alcance para cumplir con los mismos.

En tercer lugar, el conocimiento de la oferta de productos. También se mencionó anteriormente que los meseros pasan a formar parte de la fuerza de ventas en este tipo de negocio. Son la cara de la empresa hacia el cliente y en definitiva los que venden el producto. Si no conoces lo que vendes, no tiene sentido que lo hagas. En las dos tendencias de capacitación este punto es gravitante.

Por último, el tiempo de espera en todos los momentos críticos del proceso de un cliente en el restaurante. Se considera que, lo único que puede hacer un mesero para mejorar este rubro es agilizar todo lo que depende de su trabajo. Esto es: limpiar rápidamente la mesa cuando se retiran los comensales, sentarlos lo más pronto posible y, en general, acelerar el servicio en todas sus facetas. Sin embargo, esto hay que saber manejarlo ya que, si bien la rapidez es una virtud en este caso, el comensal no puede sentir que le apuran para que se vaya rápido sino todo lo contrario, se debe enfatizar que el mesero apura su trabajo para que el cliente se sienta cómodo en todo momento.

Las dos ramas de capacitación experimentadas en este caso, han contribuido cada una con mejorar las diferentes variables antes presentadas. Si bien la que se inclina por el servicio dedicado al cliente reflejó mejores resultados globales, no se puede concluir de manera contundente cuál de las dos es mejor en todos los casos. Dependerá de ciertas variables que tienen siempre los diferentes establecimientos de venta de comida. Sin embargo, lo que sí se puede asegurar, sin ningún miedo a equivocación alguna, es que la capacitación especializada en este ámbito mejora sustancialmente la percepción de calidad del servicio por parte de los

clientes. De esta manera quedan respondidas las preguntas que se plantearon al inicio del estudio.

### **Limitaciones del estudio**

El estudio sufrió ciertas limitaciones que pueden haber intervenido en los resultados del mismo o no, pero que vale la pena que estos sean mencionados. En primer lugar, el tiempo con el que se contó para realizar el estudio no fue muy extenso y ocasionó que se aceleraran todos los pasos a seguir. Se considera que con más tiempo la capacitación pudo haber sido más profesional y de mejor calidad, sin embargo para objeto del estudio se considera también que lo realizado fue suficiente. Por otro lado, se estima que el número de participantes en el experimento, tanto por el lado de los meseros como por el lado de los clientes, no permite generalizar sobre las conclusiones. Lastimosamente este grupo era el único que se tenía a mano para conllevar el experimento. Finalmente, los recursos no fueron los más óptimos y seguramente con ayuda profesional especializada se pudo realizar un mejor trabajo.

### **Recomendaciones para futuros estudios**

Primero y primordial, se recomienda que el grupo con el que se trabaje sea más extenso. Empezando por el número de empleados participantes, siguiendo con el número de personas que intervengan como consumidores y terminando por los que tabulan y analizan los resultados. Por otro lado, se recomienda que se trabaje de la mano con gente profesional especializada en la materia quienes puedan hacerse cargo de la parte de capacitación enfocada en las diferentes ramas y se haga un trabajo más científico en ese aspecto. Además, se recomienda también incorporar a personas de soporte quienes ayuden a conducir el experimento, tabular las respuestas de las encuestas e interpretar los resultados. Finalmente,

como mencionaban Armistead y Clark, Es de vital importancia trabajar en el servicio al cliente concatenado con el resto de áreas de la empresa y no aisladamente de la misma. Hay que alinear la estrategia y no simplemente trabajar en mejorar ciertos aspectos que a la larga, por sí solos, no traerían los resultados esperados (p. 25). Por citar un ejemplo del caso de estudio, poco serviría el trabajo en mejorar los tiempos de atención en el área de servicio si en la parrilla no se encuentra una manera de agilizar los tiempos de cocción y los platos se siguen demorando mucho tiempo en salir, ocasionando la inconformidad de parte de los clientes y arruinando la experiencia de ellos en el restaurante.

### **Resumen general**

Se partió de la hipótesis que establecía que los clientes del restaurante de comida rápida argentina Los Choris Av. de los Shyris no se encontraban conformes con el servicio que en él recibían. Se intentó comprobar que aquella aseveración era cierta mediante 407 encuestas que medían la percepción de calidad del servicio, entre otras variables que fueron analizadas como posibles causantes de la disconformidad. A la par de las encuestas iniciales se realizó la investigación en diferentes fuentes literales y se encontró que existen dos fuertes tendencias en cuanto a servicio: la primera, que habla de la excelencia en el servicio en sí mismo y la segunda, que se enfoca en los clientes y en satisfacer sus necesidades como estrategia de servicio. Posteriormente, se dio paso al experimento que constó de separar la fuerza laboral del establecimiento en tres diferentes grupos. El primero, a manera de grupo de control, no recibió capacitación adicional. El segundo, fue instruido bajo los preceptos de la excelencia del servicio y el tercero bajo la premisa de satisfacer individualmente a los clientes que demanden los servicios del restaurante. Finalmente, se condujeron 200 encuestas por grupo, se tabuló y se analizaron los datos finales. Se concluyó que, en este caso en particular, tuvo una mejor acogida, en la mayoría de puntos críticos del local, la tendencia que se inclina por



la personalización del servicio. Sin embargo, no compete a esta trabajo generalizar las conclusiones ni se puede afirmar con certeza que así será en todos los restaurantes del norte de Quito, que fue donde se condujo el estudio. Lo que si se puede asegurar, sin temor a equivocación, es que la cantidad y calidad de la capacitación especializada al personal de servicio es directamente proporcional a la percepción de calidad por parte de los consumidores.

## REFERENCIAS

- Albrecht, K. (1994). *La excelencia en el servicio*. Bogotá: Legis.
- Armistead, C., & Clark, G. (1994). *Servicio y dedicación al cliente*. Mallorca: Ediciones Folio.
- Barlon, J., & Möller, C. (1999). *Una queja es un favor*. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Branson, R. (2013). *Crea una cultura enfocada en el cliente*. Obtenido el 6 de septiembre de 2014, de Soy Entrepreneur: <http://www.soyentrepreneur.com/25832-crea-una-cultura-enfocada-en-el-cliente.html>
- Caro Sánchez, A. (2014). *Servicio y atención al cliente en restaurante*. Antequera: IC Editorial.
- Centro Europeo de Posgrado y Empresa. (2013). *Los servicios y la calidad percibida*. Sevilla: CEUPE.
- Equipo Vértice. (2012). *La calidad en el servicio al cliente*. Málaga: Vértice.
- Gómez, C. (2013). *Cómo entregar un servicio enfocado en el cliente*. Obtenido el 12 de noviembre de 2014, de eHow en Español: [http://www.ehowenespanol.com/entregar-servicio-enfocado-cliente-como\\_40257/](http://www.ehowenespanol.com/entregar-servicio-enfocado-cliente-como_40257/)
- Tigani, D. (2006). *Excelencia en servicio*. [Versión electrónica]. Liderazgo 21.

**ANEXO A: CUESTIONARIO DE ENCUESTA**

1. ¿Cómo calificaría el servicio en el restaurante “Los Choris – Av. de Los Shyris”?
  - a. Pésimo
  - b. Malo
  - c. Regular
  - d. Bueno
  - e. Excelente
  
2. ¿Qué tan satisfactoria fue su experiencia en el local?
  - a. Pésimo
  - b. Malo
  - c. Regular
  - d. Bueno
  - e. Excelente
  
3. ¿Cómo calificaría el tiempo de espera hasta ser sentados en su mesa?
  - a. Pésimo
  - b. Malo
  - c. Regular
  - d. Bueno
  - e. Excelente
  
4. ¿Cómo calificaría la eficiencia de los meseros en torno a sus requerimientos?
  - a. Pésimo

- b. Malo
- c. Regular
- d. Bueno
- e. Excelente

5. ¿Cómo calificaría la amabilidad y paciencia del mesero?

- a. Pésimo
- b. Malo
- c. Regular
- d. Bueno
- e. Excelente

6. ¿Cómo calificaría el conocimiento del mesero sobre la oferta de productos?

- a. Pésimo
- b. Malo
- c. Regular
- d. Bueno
- e. Excelente

7. ¿Cómo calificaría la limpieza en la zona de su mesa?

- a. Pésimo
- b. Malo
- c. Regular
- d. Bueno
- e. Excelente

8. En una palabra, ¿qué fue lo que más le gustó del restaurante?

9. En una palabra, ¿qué fue lo que menos le gustó del restaurante?