

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD**

**DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE
CALIDAD DE SERVICIO EN UN ESTUDIO DE CASO DE UN RESTAURANTE
DEL SECTOR TURÍSTICO DE LA CIUDAD DE QUITO DM**

BA. FERNANDO VLADIMIR ACOSTA TAMAYO

DIRECTOR: Ing. LUIS ERNESTO DONOSO CABRERA, MSc.

QUITO, 2016

DIRECTOR:

Ing. Luis Ernesto Donoso Cabrera, MSc.

INFORMANTES:

Ing. René Tola Jaramillo, MBA.

Ing. Pablo Carrión Gordillo, MBA.

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a todas las personas que han hecho posible este viaje por la ruta del conocimiento, en primer lugar a mi madre que ha sabido siempre estar conmigo en todo momento y a la que debo muchas cosas, a Nancy que con su apoyo y amor desde el primer día me ha ayudado con todo lo necesario para salir adelante, a mi padre, a mi hermana Tania, Tyra, y a mis hermanos de vida Gerónimo y Gastón.

AGRADECIMIENTO

Al Doctor Luis Ernesto Donoso que no solo me recibió y ayudo con todo lo necesario para culminar este trabajo sino que también se convirtió en un amigo con el que hemos compartido gratos momentos, al Doctor Francisco Salazar que con su preocupación y ánimo constante sirvió de guía para avanzar en este proceso el mismo que me llevo a concluir que no hay estado más gratificante para el hombre que no sea el de ampliar sus conocimientos.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
INTRODUCCIÓN.....	2
1. ANTECEDENTES	4
1.1. Historia de los Restaurantes.....	4
1.2. Clasificación y categorización	5
1.2.1. Clasificación.....	5
1.2.2. Categorización.....	8
1.3. Restaurantes en Quito	11
1.4. Legislación.....	14
1.4.1. Ley de Turismo	14
1.4.2. Reglas Técnicas Zets.....	14
1.5. Restaurantes turísticos	19
1.6. Calidad en restaurantes	23
1.7. Restaurantes (Empresas de servicios).....	24
1.7.1. Características de los servicios.....	24
2. FUNDAMENTO TEÓRICO.....	27
2.1. Calidad	27
2.2. Gestión de Calidad.....	28
2.2.1. Modelos de Gestión de Calidad	28
2.2.2. Modelo SERVQUAL.....	29
2.2.3. Análisis de las brechas de una empresa	30
2.2.4. Modelo Malcolm Baldrige	33
2.2.5. Modelo Deming.....	35
2.2.6. Modelo Europeo EFQM.....	36
2.3. Servicio	37

2.3.1.	Servuccion.....	43
2.4.	Modelos de Gestión de servicio.....	46
2.4.1.	Modelo de gestión de calidad Turística (Bayon & Martin , 2004).	46
2.5.	Gestión de Servicio.....	48
2.5.1.	Estrategia de Servicios	48
2.5.2.	Diseño de Servicios.....	51
2.5.3.	Medición y Desempeño de Servicios	53
2.5.4.	Administración de Servicios	54
3.	SITUACIÓN ACTUAL	56
3.1.	Objetivos.....	56
3.1.1.	Objetivo principal.....	56
3.1.2.	Objetivos secundarios	56
3.2.	Metodología.....	56
3.2.1.	Encuestas.....	57
3.3.	Resultados.....	58
3.3.1.	Evaluación de brechas Restaurante Tianguetz	68
4.	MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PROPUESTO	73
4.1.	Definición del modelo	73
4.2.	Alcance del modelo	74
4.3.	Desarrollo del Modelo	75
4.3.1.	Recursos humanos.....	98
4.3.2.	Maquinaria y Equipos	98
4.3.3.	Infraestructura	98
4.4.	Situación actual (Expectativas-Percepciones)	100
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	102
5.1.	Conclusiones.....	102
5.2.	Recomendaciones	106

BIBLIOGRAFÍA	110
ANEXOS	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Sector Turístico Quito	11
--------------------------------------	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Balanza turístico anual	12
Figura 2 Posición del turismo en la economía.....	12
Figura 3 Llegadas pro jefatura de la migración.....	13
Figura 4 Sello de calidad	13
Figura 5 <i>Mapa de ZETS</i>	15
Figura 6 <i>Mapa de ZETS</i>	16
Figura 7 Restaurante Tianguéz (Cuenca 463 y Sucre)	20
Figura 8 Restaurante Tianguéz (Cuenca 463 y Sucre)	21
Figura 9 Restaurante Tianguéz (Cuenca 463 y Sucre)	22
Figura 10 Modelo Malcolm Baldrige	33
Figura 11 Modelo Deming	35
Figura 12 Porcentaje sector servicios en el PIB	38
Figura 13 Enfoques del sistema de calidad del servicio.....	42
Figura 14 Procesos de la Servucción.....	46
Figura 15 Gestión de servicios	48
Figura 16 Estrategias de servicio.....	50
Figura 17 Diseño de servicios	51
Figura 18 Diseño de entrega.....	51
Figura 19 Diseño de servicio.....	52
Figura 20 Medición y desempeño de servicios	53
Figura 21 Ciclo de la calidad del servicio	54
Figura 22 Expectativas por dimensión	59
Figura 23 Grado de importancia por dimensiones Servqual Tianguéz	60
Figura 24 Percepciones por dimensiones Servqual	60
Figura 25 Expectativas. Percepciones por dimensiones Servqual.....	61
Figura 26 Dimensiones tangibles	61
Figura 27 Dimensiones tangibles	62

Figura 28 Dimensiones confiabilidad.....	62
Figura 29 Dimensiones confiabilidad.....	63
Figura 30 Dimensiones responsabilidad.....	63
Figura 31 Dimensiones responsabilidad.....	64
Figura 32 Dimensiones seguridad	64
Figura 33 Dimensiones seguridad	65
Figura 34 Dimensiones empatía	65
Figura 35 Dimensiones empatía	66
Figura 36 Mapa de expectativas	66
Figura 37 Percepciones de la gerencia	68
Figura 38 Comparación empresa – cliente	69
Figura 39 Percepción empresa – cliente	70
Figura 40 Expectativas versus percepciones	72
Figura 41 Alcance del modelo.....	74
Figura 42 Reserva clientes.....	84
Figura 43 Puntos críticos (recepción cliente)	86
Figura 44 Puntos críticos	87
Figura 45 Montaje de mesa	89
Figura 46 Puntos críticos (Preparación comida)	90
Figura 47 Entrega de la comida/bebida al cliente.....	91
Figura 48 Puntos críticos entrega de comida.....	92
Figura 49 Puntos críticos (entrega de comida)	92
Figura 50 Puntos críticos (entrega de la cuenta).....	94
Figura 51 Puntos críticos (Despedida del cliente).....	95

RESUMEN EJECUTIVO

El sector de alimentos y bebidas en Ecuador ha venido experimentando un crecimiento importante durante la última década, esto se debe entre otros factores a la inversión privada y por otro lado a políticas públicas que han promocionado el país en el exterior, también ha mejorado las condiciones de vida de los ecuatorianos motivando la dinamización del turismo interno, a diciembre de 2014 Ecuador ha ganado varios premios internacionales avalados por los World Travel Awards, reconocimientos que han potenciado la entrada de turistas, ciudades como Quito y Cuenca han liderado estos reconocimientos.

En contraste con estos datos la industria turística no ha invertido en calidad, se oferta productos y servicios que no se sustentan en modelos de gestión de calidad, es muy común encontrar empresas de este sector que son operadas por personal sin capacitación y sin formación profesional generando como consecuencia insatisfacción en el consumidor.

Los restaurantes al ser parte del turismo se constituyeron en eje de nuestra investigación para establecer un análisis acerca de la calidad en el servicio en base a un estudio de caso Restaurante Tianguéz para lo cual se tomó como referencia al modelo SERVQUAL los resultados sirvieron para conocer las expectativas y las percepciones de los clientes así como para conocer por dimensión cuales eran más importantes y así poder cerrar las brechas entre lo ofrecido y lo demandado, los resultados nos mostraron que el nivel de conocimiento de las expectativas del cliente son fundamentados únicamente en la opinión de sus gerentes y propietarios y no en un esfuerzo académico para conocerlos.

El desarrollo de la propuesta de un modelo de gestión se enfocó en: Estrategia, Diseño, Diseño de la Entrega, Monitoreo y Administración de servicios, con lo que esperamos fomentar el desarrollo de nuevas empresas el objetivo es elaborar un modelo de gestión de calidad en el servicio para restaurantes de la ciudad de Quito que este adaptado a su realidad y que sirva como un modelo de origen voluntario para mejorar el servicio.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de esta investigación es valorar a través de un estudio de caso el nivel de gestión de la calidad de los restaurantes del DM de Quito, para después elaborar un modelo de gestión de calidad que permita convertir a la ciudad en un referente para el resto del país y fomentar la calidad como sustento para un crecimiento del turismo ecuatoriano.

Los objetivos puntuales de este trabajo son:

- Establecer el nivel de comprensión de las expectativas del cliente de parte de las empresas de servicio.
- Establecer las percepciones de los clientes de las empresas de servicios alimenticios de Quito.
- Comprender por jerarquía cuales son las dimensiones del servicio que los clientes de restaurantes de Quito valoran más.
- Proponer un modelo de gestión de calidad de servicio que aborde los siguientes puntos: Estrategia, Diseño, Diseño de la entrega, Monitoreo y Administración de Servicio.

En orden de cumplir con estos objetivos se aborda en el capítulo dos el modelo SERVQUAL de calidad de servicio el mismo que analiza mediante cinco dimensiones las expectativas y las percepciones del cliente (capítulo tres) sobre el servicio estableciendo mediante encuestas cuales de estas tienen más importancia en el desarrollo del mismo.

De igual manera se analizan cinco brechas que contribuyen a entender el estado en el que las empresas de servicios conocen las expectativas de su cliente, la forma en como las aplica a través de normas y procedimientos y como se supervisa si esas políticas se cumplen en el servicio recibido de parte del cliente.

Por otro lado en el mismo capítulo dos se exploran modelos de gestión de calidad a nivel mundial con el objetivo de tener un marco de referencia que sirva para sustentar un modelo de gestión de calidad de servicio.

Se define también a través de la Servuccion las características propias del servicio que afectan su administración y diseño entre ellas el hecho de que los servicios se entregan o producen en el mismo instante en el que el cliente los adquiere lo que dificulta su control e inclusive llega a afectarse por la presencia de otros factores como otros clientes.

También se plantea la imposibilidad de separar los servicios defectuosos debido a que su producción se hace en simultáneo con el cliente, esto quiere decir que una empresa de servicios que tiene sus instalaciones listas, personal y factores de producción listos no podrá sino estar en capacidad de generar un servicio pero el cliente es quien finalmente lo ejecuta.

El Modelo de Gestión propuesto considera:

- Estrategia de servicio (Investigación de mercados, Definición de necesidades (Expectativas) del cliente, y Diseño de la Organización).
- Diseño del servicio (Servicio Central, Servicios Periféricos, Características del Servicio (Momentos de la verdad y Blueprint).
- Diseño de la entrega del servicio (Capacidad Instalada, Rol del personal: Primera, segunda línea y gerencial)
- Monitoreo del Servicio (Situación Actual Expectativas vs Percepciones, Identificar brechas de servicio).
- Administración de Servicio (Ejecuta el servicio diseñado)

Finalmente se realizan conclusiones y recomendaciones para generar un mejor proceso de calidad para los restaurantes de la ciudad de Quito y del País.

1. ANTECEDENTES

1.1. Historia de los Restaurantes

Los restaurantes tal cual los conocemos hoy nacieron de empresas pequeñas que ofertaban alimentos y bebidas que tuvieron un recorrido amplio casi desde la misma existencia del ser humano, se tiene conocimiento que en varias localidades de Europa existían pequeños puestos que ofrecían sopas, pan, vino y queso a cambio muchas veces de otros objetos o productos en un sistema de trueque (Izquierdo & Paya, 1997).

Testimonios históricos confirman la existencia de tabernas en el año 1700 A.C, en Egipto por ejemplo se encontraron vestigios de un comedor público que datan del año 512 A.C que tenían un menú limitado a base de cereales, aves salvajes y cebollas (Izquierdo & Paya, 1997, pág. 595).

En cuanto a la época Romana en la ciudad de Herculano se encontró intacto después de la erupción del volcán del mismo nombre bares que servían pan, queso, vino, nueces, dátiles, higos y guisos calientes.

Las cafeterías por otro lado surgieron en Oxford en 1652 y años más tarde aparecieron en Londres y en Estados Unidos de América en las ciudades de Boston, Virginia y New York.

El primer restaurante abrió sus puertas en el año de 1764 de la mano de un pionero y gran visionario Monsieur Boulanger que fundo su primer restaurante en la ciudad de Paris bajo el nombre de “Rue du Poulies” el mismo que era muy famoso ya que ofrecía una sopa o guiso que según Boulanger “restauraba las fuerzas de sus comensales” y es a partir de esta preparación que se comienza a nombrar a los locales de alimentos y bebidas como “Restaurantes” (Izquierdo & Paya, 1997).

En un comienzo a este tipo de locales se los conoció como “Restaurat” y después como “Restaurant”, el auge comenzó a ocurrir en cuanto comenzó la Revolución de 1789 en

Francia ya que muchos de los cocineros de la aristocracia viendo perdidos sus empleos decidieron abrir sus propios restaurantes, de acuerdo al Instituto de las “Artes Culinarias Boulanger” para 1804 ya existían más de 500 establecimientos de este tipo en toda Francia. La palabra Restaurante llega a Estados Unidos de América en 1794 gracias a Jean Baptiste Gilbert quien funda además el restaurante Julient`s Restorator que vendía trufas y fondues, esta influencia francesa se da también por la afición a la cocina de los Presidentes George Washington y Thomas Jefferson.

El primer Restaurante en Estados Unidos de América se funda en New York en 1827 con el nombre de “Delmonicos” aunque según otros historiadores “Oyster House” de Cambridge Massachusetts en 1826 también debe ser considerado. El mayor aporte que realizó el Restaurante “Delmonicos” fue el incluir un menú o carta impresa en inglés y francés (Izquierdo & Paya, 1997).

1.2. Clasificación y categorización

1.2.1. Clasificación

Los restaurantes alrededor del mundo tienen diferentes clasificaciones, debido a lo dinámico del sector y a las características de cada continente, la presente investigación se regirá por la que propone (Coltman, 1992, págs. 10,11,12,13,14).

Tipos de Restaurantes

- Familiar
- Cafetería
- Comidas rápidas
- Gourmets
- Comida Nacional/Regional
- Bufe
- Institucionales
- Delicatesen

Características de los Restaurantes

1. Familiar

Este tipo de restaurante se destaca por ofrecer un menú basado en carnes, papas y arroz bebidas calientes y frías y en algunos casos vinos, debe contar con estacionamiento debido a que se concurre con la familia, la política de precios apunta a la clase media, en cuanto a la decoración se destacan los motivos modernos y con espacio para que los niños puedan jugar, se ofrece un menú que contiene especialidades y opciones infantiles.

2. Cafetería

Este tipo de local ofrece comidas rápidas generalmente con decoración mínima y en locaciones céntricas en edificios de oficinas, con un personal con un grado de capacitación mínima, generalmente con capacidad para 30-40 personas.

3. Gourmets

Restaurantes con alta inversión en equipos, decoración, utensilios y menaje en general, debido a su oferta de comida y bebida de alto grado de sofisticación tienen precios altos y se apunta más hacia la clase media-alta o alta, son restaurantes de poca capacidad y se busca que el comensal disfrute toda una experiencia gastronómica (Entrada, Sopas, Platos fuertes, Postres, Bebidas con y sin alcohol), la estadía promedio dura dos horas ya que lo que se busca es promover la buena conversación y el disfrute, cuenta con personal que domina varios idiomas, política, realidad nacional e internacional y tiene destrezas profesionales que le facultan para sugerir a los comensales comida y bebida (maridaje).

4. Nacionales y Regionales

Son locales que ofrecen un menú diseñado con los productos típicos de cada región, en cuanto a su decoración cuentan con motivos folclóricos y con música ambiental, tienen personal uniformado y con conocimientos de gastronomía, cultura, enología y maridaje,

generalmente son lugares donde acuden los turistas en busca de una experiencia que les revele la identidad de cada país.

5. Comida Rápida

Son restaurantes con menú limitado y precios bajos, el concepto apunta a ofrecer comida pre-elaborada de forma que se despache rápido al comensal, generalmente centrado en un solo tipo de comida como: Hamburguesas, Pollo, Pizza, no se ofrecen bebidas alcohólicas.

6. Línea o Bufet

Se ofrece comida dispuesta en líneas calientes y frías generalmente con menú casero que incluye sopa, plato fuerte, postre y bebida, el concepto se mezcla entre la rapidez del servicio con la calidad de la comida, debido a que cada comensal retira su comida no se necesita meseros, existe un precio común para todos los menús y se ofrecen muy pocas opciones extra de comida.

7. Institucionales

Este tipo de restaurantes funcionan bajo contrato lo que significa que existe un lugar o edificación que se concede o arrienda para que una empresa generalmente con experiencia oferte alimentación, el menú es completo ya que incluye sopa, plato fuerte, postre y bebida, tiene un numero definido de comensales por día y solo atiende para el almuerzo y en algunas ocasiones funcionan como cafeterías.

8. Delicatesen

Son empresas que ofrecen sandwiches y carnes frías, bebidas frías y calientes así como pastelería y panadería. (Coltman, 1992, págs. 10,11,12,13,14,15)

1.2.2. Categorización

La categorización de los restaurantes en la ciudad de Quito está a cargo de “Quito-Turismo” que es una empresa municipal que gestiona la industria turística, este proceso se lo realiza en base a los procedimientos que el Ministerio de Turismo decreto “Ley de Turismo” y es un requisito previo a la obtención del LUAE que es la Licencia Única de Actividades Económicas, que es un documento obligatorio para poder funcionar.

Los restaurantes de lujo y de primera categoría tienen el derecho de cobrar el 10% de servicio el mismo que beneficia a los empleados de estas empresas porque se constituye en un ingreso extra, este porcentaje se cobra en la factura con carácter obligatorio y no grava IVA, al final de cada mes se entrega a los empleados en función de sus horas de trabajo.

La naturaleza de la categorización busca clasificar de alguna forma a los restaurantes por su oferta de productos, instalaciones y personal, con el fin de promover el mejoramiento de estas empresas.

Las categorías en las que se clasifica a los restaurantes son:

- Restaurantes de lujo
- Restaurantes de primera categoría
- Restaurantes de segunda categoría
- Restaurantes de tercera categoría
- Restaurantes de cuarta categoría (Ministerio de Turismo, 2002)

1.2.2.1. Características de cada categoría

Restaurantes de Lujo

Instalaciones

- ✚ Entrada independiente para personal, proveedores y clientes
- ✚ Vestíbulo con guardarropas y teléfono

- ✚ Baños de Hombres y Mujeres independientes
- ✚ Comedor con gran capacidad y categoría
- ✚ Cocina con oficina, almacén, cámaras frigoríficas y cuartos fríos para carnes, pescados y verduras, mesa caliente, fregaderos, extracción de humos y olores.
- ✚ Mobiliario (Alfombras, lámparas, tapicería, vajilla, cristalería, mantelería y servilletas acorde a la categoría) Adicional se debe contar con aire acondicionado y/o calefacción.
- ✚ Ascensor (De ser necesario) y escalera de servicio
- ✚ Comedor, vestuario, servicios higiénicos para hombres y mujeres para el personal.

Servicio

Menú de comida

- ✚ Entradas (10 variedades) y sopas o cremas (4 variedades).
- ✚ Verduras, Huevos y fideos (5 variedades)
- ✚ Pescados (5 variedades)
- ✚ Carnes y Aves (5 variedades)
- ✚ Postres (5 variedades)

Menú de bebidas y vinos

- ✚ Vino Blanco, Tinto, Rosado, Licores, Whiskies, Coñac y Champagne (5 variedades de cada uno)
- ✚ Agua, cervezas, colas, refrescos, café y té.

Personal

- ✚ Maître con dominio idioma inglés
- ✚ Meseros con uniforme y con un rango de 4 mesas máximo

Restaurantes de primera categoría

Instalaciones

- ✚ Entrada independiente para personal, proveedores y clientes
- ✚ Vestíbulo con guardarropas y teléfono
- ✚ Baños de Hombres y Mujeres independientes
- ✚ Comedor con gran capacidad y categoría
- ✚ Cocina con oficina, almacén, cámaras frigoríficas y cuartos fríos para carnes, pescados y verduras, mesa caliente, fregaderos, extracción de humos y olores.
- ✚ Mobiliario (Alfombras, lámparas, tapicería, vajilla, cristalería, mantelería y servilletas acorde a la categoría) Adicional se debe contar con aire acondicionado y/o calefacción.
- ✚ Ascensor (De ser necesario) y escalera de servicio
- ✚ Comedor, vestuario, servicios higiénicos para hombres y mujeres para el personal.

Servicios

Menú de Comida

- ✚ Entradas, sopas o cremas (3 variedades de cada una)
- ✚ Verduras, huevos y fideos (4 variedades)
- ✚ Pescados (4 variedades)
- ✚ Carnes y Aves (4 variedades)
- ✚ Postres (4 variedades)

Menú de Vinos y Bebidas

- ✚ Vino Blanco, Rosado y Tinto (4 variedades)
- ✚ Licores, Whiskies, Coñac y Champagne (4 variedades)
- ✚ Aguas, Cervezas, Colas, Refrescos, Cafés y Te (4 variedades)

Personal

- ✚ Maître con dominio de idioma inglés
- ✚ Meseros suficientes para un rango de seis mesas (Ministerio del Turismo, 2008)

El Ministerio de Turismo según información recabada con el área a cargo está trabajando en un nuevo sistema de categorización que esté acorde con las tendencias mundiales al tiempo que regule este sector a los cambios que ha sufrido esta industria.

1.3. Restaurantes en Quito

Tabla 1 Sector Turístico Quito

Servicio turístico		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
		N°	N°	N°	N°	N°	N°	N°
QUITO	Agencias De Turismo Y Transporte	405,00	45,00	52,00	72,00	60,00	652,00	739,00
	Alimentación	761,00	132,00	208,00	469,00	714,00	2.528,00	2.979,00
	Alojamiento	275,00	35,00	38,00	61,00	93,00	535,00	587,00
	Otros	85,00	12,00	33,00	63,00	103,00	358,00	151,00
Total		1.526,00	224,00	331,00	665,00	970,00	4.073,00	4.456,00

Fuente: (Secretaria de Turismo, 2015)

Los restaurantes en la ciudad de Quito han sido testigos y custodios a lo largo de la historia del Ecuador de las tradiciones gastronómicas en su totalidad, son referentes en cuanto a conceptos para el resto del país por su diversificación y por sus trayectorias, existen restaurantes que cumplen más de 25 años en nuestra ciudad.

Los locales de alimentos y bebidas han crecido casi cuatro veces desde el año 2008 a 2014, este auge se debe entre otras razones a que la ciudad de Quito se ha convertido en una ciudad receptora de migrantes nacionales y de turistas internacionales, tan solo en los años (2013-2014) (World Travel Awards, 2013) la ciudad ha ganado varios premios internacionales entre ellos “Ciudad Maravilla”, “Mejor destino líder de Sudamérica”, premios avalados por los World Travel Awards.

Balanza turística (anual)

El ingreso de divisas por concepto de turismo registrado en la Balanza de Pagos (viajes y transporte de pasajeros) asciende a **1.251,3 millones de dólares** durante el año 2013 lo que representa el **21%** en comparación con el 2012.

Año	Ingresos	Var. %	Egresos	Var. %
2013	1.251,3	20,5	967,0	4,6
2012	1.038,7	22,2	943,6	2,9
2011	849,7	8,0	916,6	6,2
2010	786,5	16,7	863,4	7,1
2009	674,2	-9,5	806,1	2,1
2008	745,2	-22,2	789,4	2,9

Fuente: Banco Central del Ecuador

Figura 1 Balanza turística anual
Fuente: (Ministerio de Turismo, 2014)

Posición del turismo en la economía

Ubicación del turismo en las exportaciones no petroleras

(en millones USD)

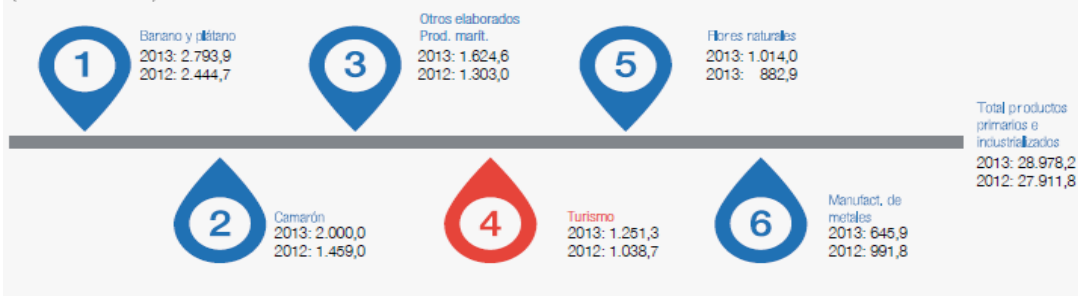


Figura 2 Posición del turismo en la economía
Fuente: (Ministerio de Turismo, 2014, pág. 14)

Llegadas por jefatura de migración

Jefatura	Enero	
	2014	2015
Pichincha	53.670	60.616
Guayas	30.578	29.576
Carchi	39.657	44.259
El Oro	19.840	22.603
Loja	1.268	1.557
Otras Jefaturas	7.563	10.767
Total	152.576	169.378

Fuente: Anuario de Entradas y Salidas Internacionales, INEC
Fuente: Información provisional 2014. Dirección Nacional de Migración.

El 36% de llegadas de extranjeros al país se registran en el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre que corresponde a la Jefatura Provincial de Migración de Pichincha, el 17% se registra en el Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo - Jefatura Provincial de Guayas, las referidas jefaturas corresponden al segmento aéreo, en tanto que el 39% de llegadas son por vía terrestre, principalmente por las Jefaturas de Migración de las provincias de Carchi y El Oro.

Figura 3 Llegadas pro jefatura de la migración

Fuente: (Ministerio de Turismo, 2015, pág. 8)



Figura 4 Sello de calidad

Fuente: World Travel Awards South América Best Destination, 2014

El ingreso de divisas por concepto de turismo registrado en la Balanza de Pagos (viajes y transporte de pasajeros) asciende a 1.251,3 millones de dólares durante el año 2013 lo que representa el 21% en comparación con el 2012.

Actualmente en Quito podemos encontrar restaurantes con los más diversos conceptos tanto en comida nacional, internacional, fusión, de autor etc., entre ellos se destacan por ejemplo Segundo Muelle y La Gloria premiados como primer y segundo lugar por la revista “La Barra” dedicada al sector de Hospitalidad (Guarderas , Catherine, 2014, pág. 23).

En la ciudad de Quito estas empresas son organizadas por Quito Turismo de acuerdo a las diferentes administraciones zonales (Manuela Sáenz, Eugenio Espejo, Eloy Alfaro, La Delicia, Quitumbe, Los Chillos y Calderón).

La Alcaldía de la ciudad con el objetivo de dar un tratamiento especial a las zonas con más demanda de espacios turísticos creo los ZETS, que son las Zonas Especiales Turísticas en las cuales rige una normativa especial que busca aumentar el nivel de calidad que ofertan estas empresas estableciendo plazos y puntos de revisión.

1.4. Legislación

Todas las actividades catalogadas como turísticas están amparadas bajo “Ley de Turismo” la misma que fue aprobada por el Congreso Nacional, esta Ley es el resultado del Plan de Competitividad Turística que considero que la Ley Especial de Desarrollo Turístico de 1997 se encontraba desactualizada por lo que emitió una actualización en el año 2001, la misma comprende los siguientes temas:

1.4.1. Ley de Turismo

Capítulo 1. Generalidades

Capítulo 2. De las actividades turísticas y quienes la ejercen

Capítulo 3. Del Concejo Consultivo de Turismo

Capítulo 4. Del Ministerio de Turismo

Capítulo 5. De las Categorías

Capítulo 6. Áreas Turísticas Protegidas

Capítulo 7. De los Incentivos y Beneficios en General

Capítulo 8. De los Comités de Turismo

Capítulo 9. Patrimonio Autónomo

Capítulo 10. Protección al Consumidor de Servicios Turísticos

Capítulo 11. De los Delitos contra la Seguridad Pública (Ministerio del Turismo, 2008)

1.4.2. Reglas Técnicas Zets

Por otro lado Quito Turismo emitió Reglas Técnicas aplicadas exclusivamente a dos zonas de la ciudad de Quito: Mariscal y Centro Histórico las mismas que se denominan como ZETS (Zonas Especiales Turísticas).

Estas Reglas Técnicas establecen plazos de aplicación de acuerdo a las distintas zonas (A,B,C)

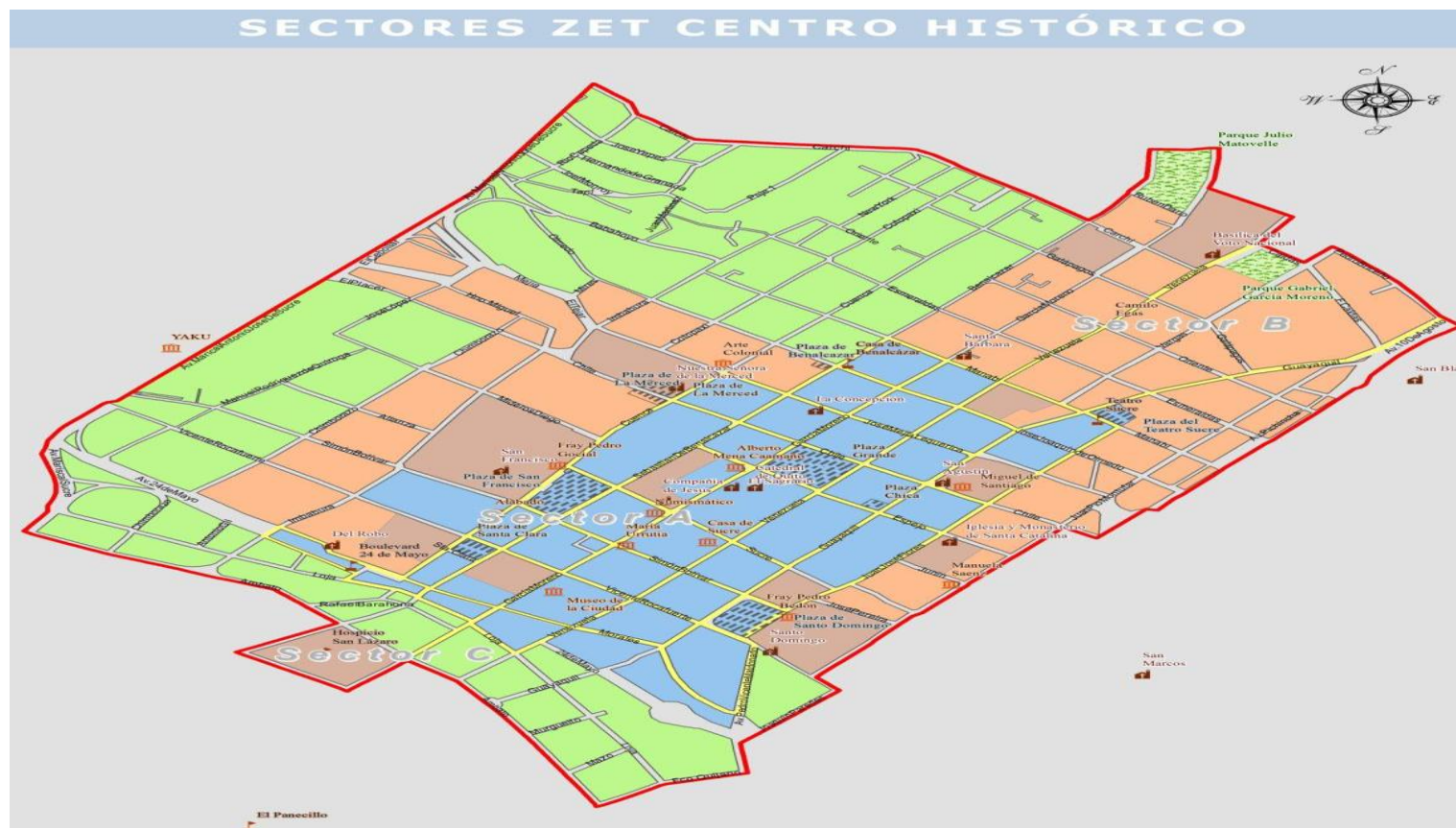


Figura 5 Mapa de ZETS
Fuente: (Alcaldía Quito, 2014)

Sector A: Color Celeste: Área Turística Cultural
 Sector B: Color Naranja: Área Residencial Comercial
 Sector C: Color Verde: Área Residencial

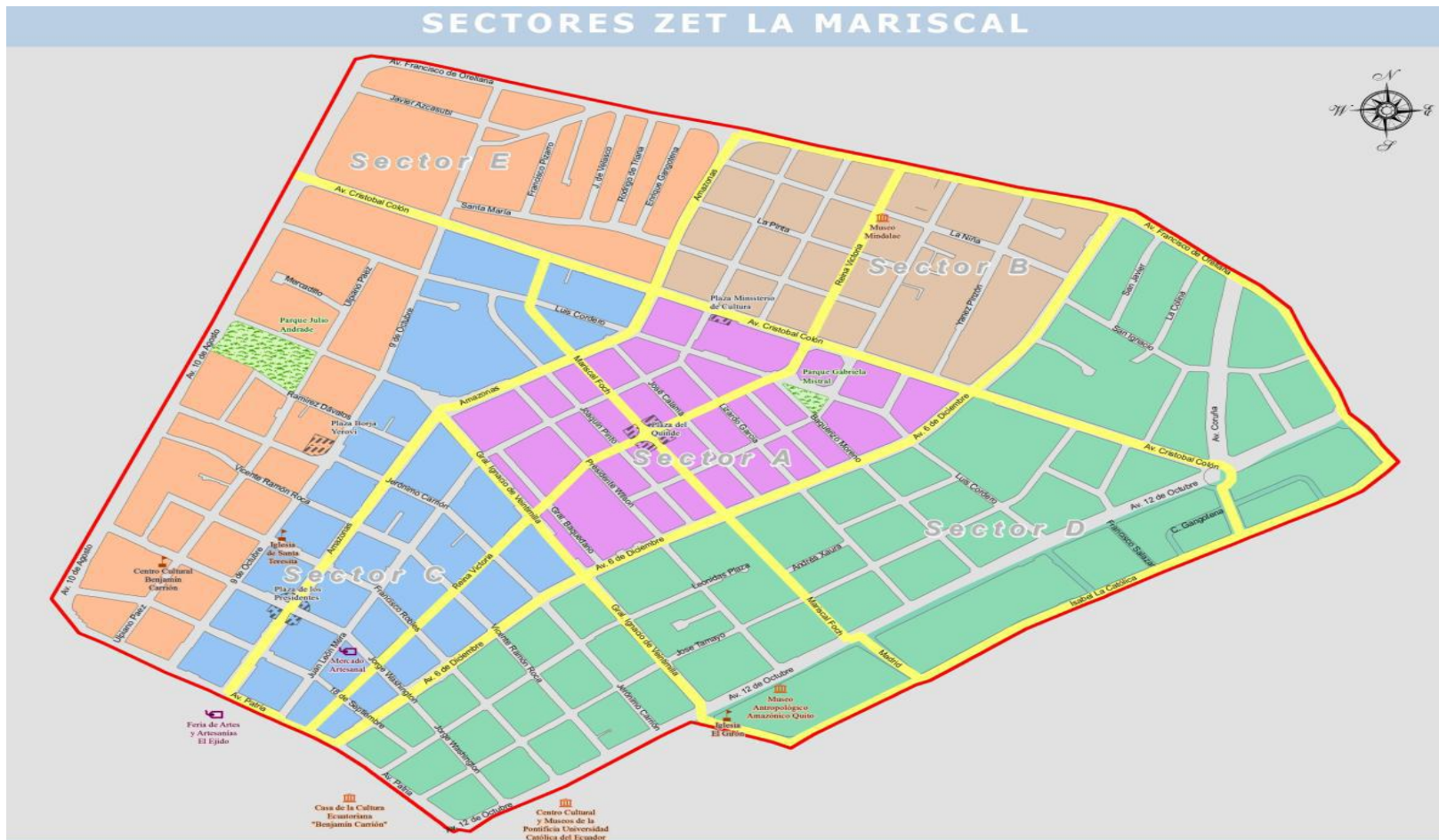


Figura 6 Mapa de ZETS
 Fuente: (Alcaldía Quito, 2014)

Esta sectorización se realizó con el fin de establecer plazos de cumplimiento de Normas Obligatorias (NO) y Normas Complementarias (NC) así:

Sector A: Plazo 30 de Abril del 2015 (NO)

Sector B: Plazo 31 de Diciembre del 2015 (NO)

Sector C: Plazo 31 de Diciembre del 2015 (NC)

Esta regla técnica se constituye de normas entre las cuales podemos destacar:

Regla técnica

A. Identificación del Establecimiento

N.O.1. Identificación exterior acorde a especificación técnico-legal

(Tamaño del Rótulo y Placa de Identificación con nombre comercial, tipología y categoría).

B. Área de Recepción y Espera

N.O.2. Información de aforo lugar visible

N.O.3. Exhibición de horarios de atención

N.O.4. Exhibición de la Licencia de Funcionamiento LUAE

C. Ingresos

N.C.1. Ingresos diferenciados uno para clientes y otro para empleados y proveedores (No aplica en casas patrimoniales)

N.O.5. En caso de un solo ingreso el personal y proveedores ingresan en horarios fuera de la atención al público

N.O.6. Las áreas de ingreso de clientes se encuentran: a) Libres de obstáculos b) Limpias (Olores, polvo, ordenadas)

D. Infraestructura

Infraestructura General

N.O.7. Todas las áreas del establecimiento tanto de personal como de clientes cuentan con sistemas de ventilación natural y forzada que permitan circulación de aire y no acumulación de olores.

En caso de ventilación natural deberán estar provistas de rejillas y protecciones de material anticorrosivo y que puedan retirarse fácilmente para la limpieza.

Si existe ventilación artificial esta debe promover el ahorro de energía y deben limpiarse constantemente

N.O.8. Todo establecimiento con iluminación artificial incluye accesorios o sistemas que ahorren energía. Uso de iluminación led, ahorradores o dimmers.

N.O.9. El acceso a los baños debe contar con sistemas que minimicen la sensación de cercanía al baño con respecto al área de consumo de alimentos y bebidas, las áreas de servicios higiénicos deben estar bien localizadas y no deben causar incomodidad al cliente por la cercanía a estos

N.O.10. Las siguientes áreas: cocina, baños deben estar construidas con materiales y revestimientos de fácil limpieza, y sin signos de deterioro ni de humedad.

N.O.11 Área independiente para artículos de limpieza, productos químicos y material inflamable, con ventilación y lejos de áreas calientes, alimentos y donde no se genere focos de incendio.

N.O.12. Cuenta con fuentes de abastecimiento alternativo de agua en caso de suspensión de la red pública.

N.O.13. Todo establecimiento con fuentes de combustión de tipo generador y calderos debe contar con especificaciones de ruido, gases, emitidos por la autoridad competente.

N.O.14. Los establecimientos que cuenten con música en vivo deben contar con aislamiento acústico, y la música o sonido debe permanecer en el interior para no perturbar a los moradores salvo autorizaciones. (Quito Turismo del DMQ, 2014)

1.5. Restaurantes turísticos

De acuerdo a la definición de actividades turísticas del Ministerio de Turismo publicadas en el (Presidencia de la República del Ecuador, 2004) “Se entiende por servicio de alimentos y bebidas a las actividades de prestación de servicios gastronómicos, bares y similares, de propietarios cuya actividad económica esté relacionada con la producción, servicio y venta de alimentos y/o bebidas para consumo, Además, podrán prestar otros servicios complementarios, como diversión, animación y entretenimiento”. (Presidencia de la República del Ecuador, 2004, pág. 10)

El concepto de “Restaurante turístico” en su origen se puede aplicar a cualquier restaurante que oferte servicios de alimentos, bebidas y complementarios, este concepto abarca los siguientes tipos de restaurantes: Lujosos, Primera, Segunda, Tercera y Cuarta Categoría.

Estas empresas se concentran en la zona centro de la ciudad, especialmente Centro Histórico y Mariscal zonas que además cuentan con una normativa municipal especial, un ejemplo de este tipo de restaurante es el Restaurante Tianguéz Comercio Justo (Empresa de estudio) que funciona en las calles Cuenca y Sucre bajo el atrio de la Plaza San Francisco, este local cuenta con un menú de comida nacional y fusión que resulta atractivo para los turistas, además cuenta con una tienda de Artesanías con expresiones variadas de nuestra cultura como: artesanías, música, libros, ropa y joyería. El restaurante cuenta con una decoración étnica misma que también se observa en su personal que esta uniformado con elementos característicos de la serranía ecuatoriana como camisas y sombreros, su equipamiento incluye red inalámbrica de internet que permite el acceso a los turistas a la comunicación global también dispone de una terraza en la Plaza para que los turistas puedan alimentarse al aire libre.



Figura 7 Restaurante Tianguéz (Cuenca 463 y Sucre)
Fuente: Cortesía Restaurante Tianguéz



Figura 8 Restaurante Tianguez (Cuenca 463 y Sucre)
Fuente: Cortesía Restaurante Tianguez



Figura 9 Restaurante Tianguéz (Cuenca 463 y Sucre)
Fuente: Cortesía Restaurante Tianguéz

1.6. Calidad en restaurantes

La historia de la calidad en los restaurantes contiene dos corrientes de conocimiento la parte europea y la norteamericana.

Al respecto de la corriente norteamericana podemos decir que ha evolucionado de la siguiente manera en los años setenta el enfoque se basaba en aspectos culinarios solamente, es decir si la comida era buena el restaurante tenía éxito, en la década de los ochenta en cambio se potencio el marketing como herramienta de gestión del negocio y en los años 90 se concentró en el servicio.

La corriente europea destaca por su desarrollo y evolución de la calidad en la década de los noventa en especial en España (debido a la pérdida de la competitividad).

Otro factor que promovió esta corriente fue la profesionalización del sector que concentro sus esfuerzos en mejorar aspectos como la cocina, la sala (instalaciones), y el cuidado de una imagen de marca y desarrollo de sistemas de gestión

Para el año 2001 ya se comienza a experimentar con gestión de calidad y es el sector Hotelero el que lleva la posta en toda la industria y es a través de este siglo que surgen diversos enfoques de calidad que ya promueven la adopción de sistemas ajustados a la realidad de cada empresa, comienzan también a conocerse los primeros obstáculos entre las empresas que se certifican ISO 9001 entre ellos el hacerlo más por generar una marca de prestigio que por asumir la calidad como una personalidad para la empresa, también existieron casos de empresas que dado los costos de la certificación terminaron abandonando el sistema lo que planteo a los administradores y gerentes el reto de controlar los costos de la mano de trabajar en calidad.

Es esta razón la que termina siendo determinante para que empresas pequeñas como Restaurantes, Bares, Salas de Juegos, etc. se alejen de procesos de calidad que en otras industrias como la farmacéutica y automotriz contribuyeron a mejorar los procesos y elevar el nivel de satisfacción de sus clientes. (Juliá, Porsche, Gimenez, & Verge, 2002)

1.7. Restaurantes (Empresas de servicios)

Los restaurantes desde su origen han sido parte del sector de servicios, esto ha generado una dinámica propia que ha llevado a su desarrollo a través de la historia de la humanidad, El concepto de “Empresas de Servicios” de acuerdo a (Araluce, 2001, pág. 20): “Negocios en los que la oferta está dominada por intangibles y cuya utilidad radica principalmente en la solución de las necesidades del cliente”.

Por otro lado Juran en su libro “Manual de Control de Calidad” define a los servicios como “Todo trabajo que se realiza para otra persona” “Los servicios se prestan porque satisfacen las necesidades del cliente mejor que lo haría él mismo”. (Araluce, 2001).

1.7.1. Características de los servicios

- Intangibilidad

Según la autora María del Mar Araluce: “La intangibilidad significa que el servicio, antes de la compra, durante, después o en los tres momentos, no puede ser aprehendido por ninguno de los cinco sentidos humanos” (Araluce, 2001, pág. 21).

Esta característica plantea muchos retos para los profesionales de esta área que deben poner sus esfuerzos en materializar todos esos intangibles a través de detalles como los gestos del personal al saludar a un huésped en un Hotel, con la decoración tradicional de un restaurante turístico, con los procesos de limpieza de un Hostal, o con la tecnología de un business center etc.

Dado que los servicios se ejecutan en el mismo instante en que el cliente los consume, el riesgo para él es mayor porque no puede probarlo antes, por lo tanto hay que aplicar estrategias que reduzcan esa insatisfacción a través de brindar una garantía.

- Multiplicidad de atributos en la misma oferta

El servicio se compone de un atributo principal y varios atributos periféricos, estos precisamente son los que muchas veces el cliente considera importantes y que se constituyen en una ventaja competitiva para las empresas que las desarrollan, en este sentido comprender las necesidades del cliente se constituye un objetivo.

- El contacto directo

La relación del cliente con la empresa se constituyen una fuente de conocimiento mutuo ya que permite acercar las necesidades del cliente a la configuración de los servicios, esta relación beneficia al cliente porque le permite obtener más y satisfacer diferentes necesidades con la personalización de los servicios que adquiere en el mercado mundial.

- La participación del cliente

El cliente juega el papel más importante en los servicios ya que estos solo se realizan en su presencia, este atributo genera que el resultado o satisfacción que pudiera tener se basen en su comportamiento, la producción y el consumo son inseparables, inclusive en algunos casos el cliente no solo que participa en el servicio sino que lo co-produce como en un restaurante tipo bufet donde el consumidor retira sus alimentos de una línea y los transporta a su mesa y cuando acaba los deja de nuevo en bandejas.

- La Heterogeneidad

El hecho de que los consumidores de servicios participen en su producción y sean el eje sin el cual no se desarrollan dificulta su generalización, esto genera un sinnúmero de variantes que pueden existir dependiendo de cada persona.

- La Caducidad

La característica que más complica la gestión de los servicios es su caducidad, es decir no son inventariables si no se usan se pierden razón por la cual muchas empresas diseñan sus

servicio de forma que garantice que la empresa no pierda, esto se realiza a través de depósitos o pagos como anticipo que se cobran en caso que el cliente no use el servicio.

- No pueden inspeccionarse

Un servicio se realiza el momento en que el cliente lo usa por lo tanto no puede inspeccionarse antes, sin embargo en el ámbito de los alimentos si se lo puede hacer en parámetros como temperatura y presentación.

- Tienen una dimensión temporal

Los servicios tienen una dimensión temporal que abarca no solamente el tiempo de atención sino todo el tiempo que se necesita para usarlo: acceso, espera, retrasos, etc. Esta percepción temporal es importante en la sociedad actual en la que cada vez contamos con menos tiempo para realizar nuestras actividades diarias, por esto generalmente se considera al servicio como un consumidor de tiempo.

- La calidad es tanto objetiva como subjetiva

Objetiva porque se relaciona con lo observable es el cumplimiento de las especificaciones requeridas en los procesos (Interno).

Subjetiva porque depende del cliente y sus preferencias (Externa) y está en relación con los aspectos percibidos por cada cliente. (Araluce, 2001, págs. 21,22,23,24,25,26,27)

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

2.1. Calidad

La Norma ISO_9000_2005 define la calidad como: “Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (ISO, 2005, pág. 16) de acuerdo a Bayón y Martín autores del libro “Operaciones y Procesos de Producción en el Sector Turístico la calidad es: “Grado de acercamiento entre las características especificadas en un bien o servicio y las realmente logradas en él” (Bayon & Martin , 2004, pág. 177), la calidad resulta de evaluar lo que el cliente esperaba y lo que realmente recibió por lo tanto su dimensión depende de cada consumidor.

Así también de acuerdo a Bayón y Martín “El nivel de calidad ha de responder a las Expectativas del Cliente que dependerán del tipo de producto turístico, de su categoría y de su precio” (Bayon & Martin , 2004).

Esta definición ajusta el nivel de calidad de acuerdo a tres atributos:

- Tipo de producto: Constituyen las diversas motivaciones que tiene un turista playa y sol, sierra, selva, historia, cultura etc.
- Precio pagado
- Categoría: Son escalas que varían de País en País (Lujo, Primera, Segunda, Tercera y Cuarta).

Estas tres variables concluirán en un mínimo establecido de calidad y en función de esto se puede fijar el precio, la calidad no significa lujo ya que esta es subjetiva un restaurante con equipos y servicios básicos puede tener más valor (calidad percibida) que un restaurante de lujo de una gran ciudad con todos los equipos, edificaciones etc.

Para lograr cumplir con el cliente y satisfacer sus necesidades se debe llegar a una “Calidad Mínima Exigida” y para llegar a la excelencia que pueda traducirse en

fidelización debemos sumarle un valor agregado que puede ser: Habilidades del Personal, Innovación, Servicios Complementarios.

2.2. Gestión de Calidad

2.2.1. Modelos de Gestión de Calidad

De acuerdo a la Norma ISO 9000_2005 la calidad es “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (ISO, 2005, pág. 16) por otro lado define a los sistemas de gestión “sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos” (ISO, 2005, pág. 17).

De acuerdo a la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo de la República de Chile, en su Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales un modelo de gestión de calidad de servicio debe articularse de la siguiente forma: Principios, Contenido y Estructura (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, 2011).

Los Principios del Modelo de gestión de calidad de los servicios municipales tal cual se expresa en la Pág. 15 de la Guía respectiva son: Autonomía, Equidad entre los municipios, eficiencia y eficacia, Liderazgo y compromiso, Transparencia, probidad y participación, Gestión orientada hacia la satisfacción de usuarios y usuarias, Apreciación de las personas como principal factor estratégico.

Los contenidos del Modelo de gestión de calidad de los servicios municipales se agrupan de la siguiente forma: Liderazgo y planificación estratégica, Compromiso y desarrollo de las personas, Recursos financieros y materiales, Relación con usuarios, Prestación de servicios municipales, Información y Análisis, Recursos de la gestión municipal y de la calidad de los servicios (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, 2011, pág. 16).

La Estructura del Modelo de gestión descansa en 3 componentes: Criterios, Subcriterios y Elemento de Gestión. Estos componentes abarcan 7 Criterios, 25 Subcriterios, 110 elementos de gestión.

2.2.2. Modelo SERVQUAL

El Modelo de Gestión de la Calidad de Servicio “SERVQUAL” nace bajo la tutela de Valerie Zeithaml, Parasuraman y Berry en el año 1988, validada por Marketing Science Institute (Castillo, 2005, pág. 1).

Su objetivo es medir y relacionar las expectativas y las percepciones del cliente con respecto a la calidad del servicio identificando las necesidades no conscientes.

Las expectativas de acuerdo a este modelo se originan a partir de experiencias pasadas, necesidades conscientes, boca a boca, e información externa.

Expectativas – percepciones = calidad

Esta herramienta es útil para:

- Obtener una calificación global de la calidad del establecimiento
- Conocer los beneficios ideales y descriptivos (Deseos del cliente)
- Identificar las brechas de insatisfacción específica
- Ordenar los vacíos de la calidad desde el más grave y urgente hasta el menos grave

Este modelo evalúa la calidad del servicio en base a cinco dimensiones

- **Confiabilidad:** Entendida como la habilidad de cumplir con el servicio que se pactó con exactitud y como se lo pacto.
- **Responsabilidad:** La capacidad de ayudar a sus clientes y brindar servicio rápido.
- **Seguridad:** Los conocimiento que tiene el personal para atender al cliente, es decir saber lo que se hace, y transmitir confianza.
- **Empatía:** La capacidad de brindar cuidado y atención personalizada a los clientes.
- **Bienes Tangibles:** Se constituyen todas las instalaciones físicas, equipo y material de comunicación. (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990, pág. 89)

Modelo de Brechas SERVQUAL

- Brecha 1: Diferencia entre las expectativas del cliente y la percepción que la (empresa) tiene de estas.
- Brecha 2: Diferencia entre la percepción de la empresa de las expectativas del cliente y las normas y procedimientos de la empresa
- Brecha 3: Diferencia entre la normas y procedimientos de la empresa y el servicio prestado.
- Brecha 4: Diferencia entre lo que se le ofreció al cliente y lo que se le entregó.
- Brecha 5: Diferencia entre las expectativas del cliente y la percepción del servicio prestado.

2.2.3. Análisis de las brechas de una empresa

Brecha #1: (Expectativas del cliente versus Percepción de las expectativas del cliente de parte de la empresa).

La brecha 1 resulta ser la más crítica en el proceso de entregar calidad en el servicio la comprensión de las expectativas del cliente es el primer paso para poder diseñar un servicio que satisface necesidades.

Las razones que originan esta brecha son:

- Insuficiente investigación de mercado (Necesidades-Expectativas)
- Pérdida de comunicación interna (Personal de contacto con cliente-managers)
- Pérdida de interacción entre la empresa y el cliente.

En empresas que ya sea por su tamaño o por carencia de presupuesto no pueden invertir en investigación de mercado (Expectativas del cliente), existe la posibilidad de cerrar esta brecha mediante el uso de herramientas como: Uso estratégico de las quejas, necesidades de clientes en industrias similares, y a través de estudios y paneles con clientes.

Brecha #2: Percepción de las expectativas del cliente de parte de la empresa y las normas y procedimientos de calidad.

Si una empresa conoce las expectativas de sus clientes debe traducir ese conocimiento en normas o procedimientos, este proceso resulta complejo existen diversos factores que influyen:

- Compromiso de calidad de servicio (Recursos, Programas, Personas),
- Percepción de viabilidad (Habilidad para dar un buen servicio de parte de la Empresa, Personal, Políticas y Procedimientos)
- Estandarización de tareas
- Metas de Servicio (Establecer claramente cuáles y como se pueden conseguir)

Brecha #3: Normas y procedimientos de la empresa versus el servicio entregado

Conocer las expectativas del cliente y traducir ese conocimiento en normas y procedimientos de calidad de servicio no es suficiente sino se cuenta con la aplicación de estos en la práctica, esta brecha denominada de “rendimiento” busca empatar esas políticas con el servicio entregado.

Las empresas de servicio caracterizadas por tener un alto componente humano en sus operaciones resultan vulnerables a esta brecha en particular debido a la alta interacción (Errores-Malentendidos) (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990, pág. 89)

Factores que contribuyen a generar la brecha #3

- Ambigüedad en el rol del empleado (Comportamientos y Actividades)
- Conflicto en el rol del empleado (Responsabilidad, Capacidad)
- Incapacidad del empleado (Habilidades) para cumplir su trabajo
- Falta de herramientas y tecnología para generar servicio
- Inexistencia de sistemas de control y supervisión
- Carencia de sistemas de garantía y empowerment de servicio
- Mal trabajo en equipo

Brecha #4: Diferencia entre el servicio prometido y el servicio entregado

El servicio prometido es una oferta que la empresa comunica a los clientes con el fin de atraerlos sin embargo el objetivo no es tan fácil de lograr ya que es necesario empatarlo con lo que se entrega.

Factores que influyen en la creación de la brecha #4

- Personal de servicio que no participa en la planeación y ejecución de la publicidad
- Desconocimiento del personal sobre el servicio ofrecido mediante la publicidad.
- Sobre estimar el servicio que la empresa desarrolla

Procedimiento para cerrar la brecha #4

- Mejorar la comunicación entre las áreas de publicidad, ventas, recursos humanos, marketing y operación.
- Proveer un servicio consistente entre toda la empresa
- Desarrollar una apropiada y efectiva comunicación al respecto de la calidad del servicio.

Brecha #5: Diferencia entre las expectativas y percepciones de servicio

Esta brecha se calcula comparando las calificaciones de las encuestas de expectativas y percepciones.

Factores que intervienen la brecha #5

- Desconocimiento de las expectativas de la empresa
- Ausencia de normas y procedimientos de calidad basados en las expectativas del cliente
- Normas y procedimientos de calidad en servicio que no se reflejan en el servicio prestado.

Procedimiento para cerrar la brecha #5

- Crear un mecanismo en la empresa (Entrevistas, encuestas etc.) que evalúen las expectativas de los clientes (5 dimensiones) y que las ordenen por prioridad.
- Establecer normas y procedimientos basados en las expectativas del cliente
- Generar mecanismos de control en el servicio para asegurar cumplir las normas y procedimientos de calidad requeridos.
- Medir las expectativas y percepciones del cliente

2.2.4. Modelo Malcolm Baldrige

El Modelo Malcolm Baldrige nace en Estados Unidos de América en el año de 1987 y fue una forma de promover la calidad en la industria americana ante la amenaza que significaba la industria japonesa.

El Modelo Malcolm Baldrige se constituye como una herramienta para que las empresas y organizaciones se autoevalúen, comuniquen, planifiquen y aprendan enfocados e integrados globalmente con el fin de generar valor para los consumidores.

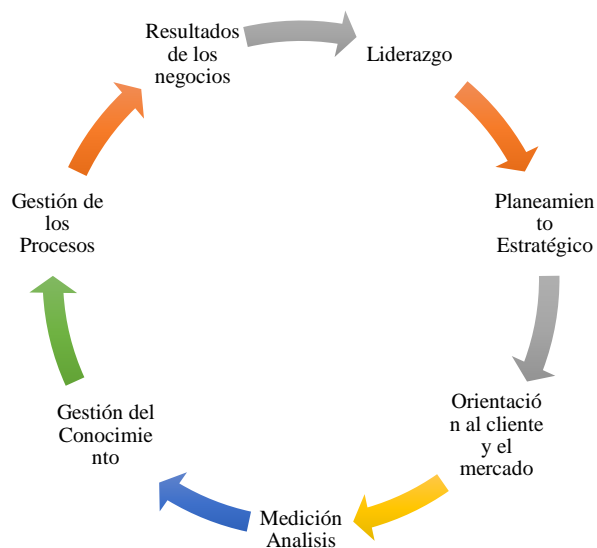


Figura 10 Modelo Malcolm Baldrige
Fuente: (Ford & Evans, 2015, págs. 2,3)

Liderazgo

El liderazgo debe orientar, establecer valores y resultados a través de la correcta aplicación de estrategias, sistemas y métodos.

Planificación Estratégica

Forma en que una empresa lleva adelante sus objetivos estratégicos, como los selecciona y como los logra llevar a la práctica.

Orientación al cliente y al mercado

Métodos y acciones que lleva a cabo la empresa para conocer las expectativas del cliente y de las partes interesadas (Stakeholders) así como los mecanismos que se ejecutan para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

Medición y Análisis

Procedimientos llevados con el fin de analizar y medir los procesos realizados para satisfacer al cliente además de cuantificar el rendimiento obtenido por la empresa.

Gestión del conocimiento

Planes y actividades tendientes a mejorar la capacidad del personal para el trabajo en equipo, adquisición de conocimientos y habilidades así como la forma en que este genera una evolución en cada individuo.

Gestión de los procesos

Organización, diseño y creación de valor de los procesos dentro de la empresa que conducen a los resultados esperados.

Resultados del negocio

Examina los datos del nivel de satisfacción de necesidades del cliente, porcentaje de rentabilidad de la empresa y tamaño de mercado que abarca determinada línea de negocio de productos o servicios. (Valenzuela & Rosas, 2015) (Ford & Evans, 2015, págs. 9,10,11)

2.2.5. Modelo Deming

El Modelo Deming Price nació en Japón en el año 1951 con el objetivo de ser un referente para este país y constituirse en un incentivo para mejorar la gestión de la calidad.

Este modelo propone el siguiente esquema

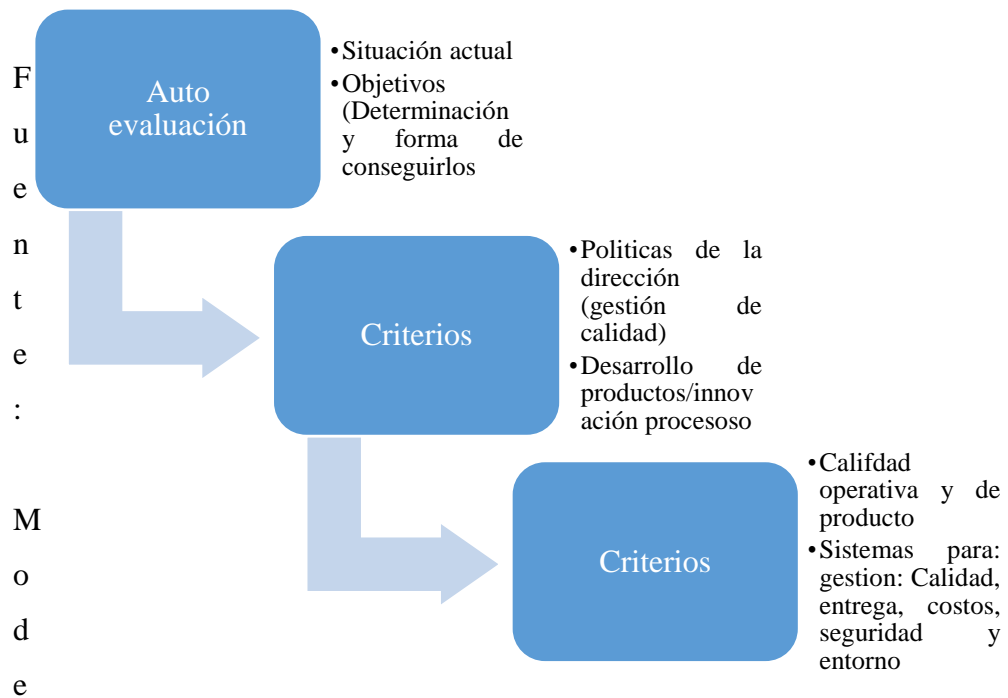


Figura 11 Modelo Deming

Fuente: (The Deming Institute, 2016)

2.2.6. Modelo Europeo EFQM

Nace en 1990 y se entrega como premio a las empresas desde 1992, en su inicio tenía como principal fundamento mejorar los procesos con la participación del personal su nombre inicial fue “Modelo de Excelencia Empresarial (Business Excellence Model).

En 1999 se incorpora los conceptos de innovación y aprendizaje como ventaja competitiva fundamentados en clientes y stakeholders.

Criterios Agentes

- Liderazgo
- Política y Estrategia
- Personas y Conocimiento
- Recursos
- Alianzas
- Procesos enfocados en el cliente

Criterios de Resultados

- Clientes
- Personas y Conocimiento
- Sociedad
- Socios
- Rendimiento Organizativo (Juliá, Porsche, Gimenez, & Verge, 2002, págs. 71,72)

Este Modelo propone el siguiente marco para incrementar la calidad.

- Definir política y estrategia de forma que se pueda definir de parte de la empresa que resultados pretende conseguir tal como lo sugiere (Juliá, Porsche, Gimenez, & Verge, 2002, pág. 72) estas metas incluyen aspectos económicos, financieros así como las percepciones del cliente y de todos los interesados (Stakeholders).

- Diseño y desarrollo de un sistema que promueva la consecución de los objetivos planificados.
- Autoevaluación de los resultados planificados estableciendo acciones a tomar en caso de incumplimiento o viceversa diseñando acciones que prioricen y apliquen medidas para alcanzar los objetivos. (Juliá, Porsche, Gimenez, & Verge, 2002, pág. 72)

2.3. Servicio

El sector de servicios ha crecido en todo el mundo influenciado por la dinámica de la sociedad, la tecnología y el gobierno, países como Estados Unidos de América de acuerdo al “Bureau of Economics Analysis, Survey of Current Business de mayo del 2005 otorga a los servicios un 70% del producto interno bruto de este país convirtiéndose en la principal fuente de ingresos (Strassner & Howells, 2005).

En Ecuador para el año 2015 los servicios representaban el 59.7% del PIB, otros países en la lista son Colombia (56.7%), Argentina (60.4%), Paraguay (62.6%), México (62.4%), Cuba (72.7%) (The World Factbook, 2016).

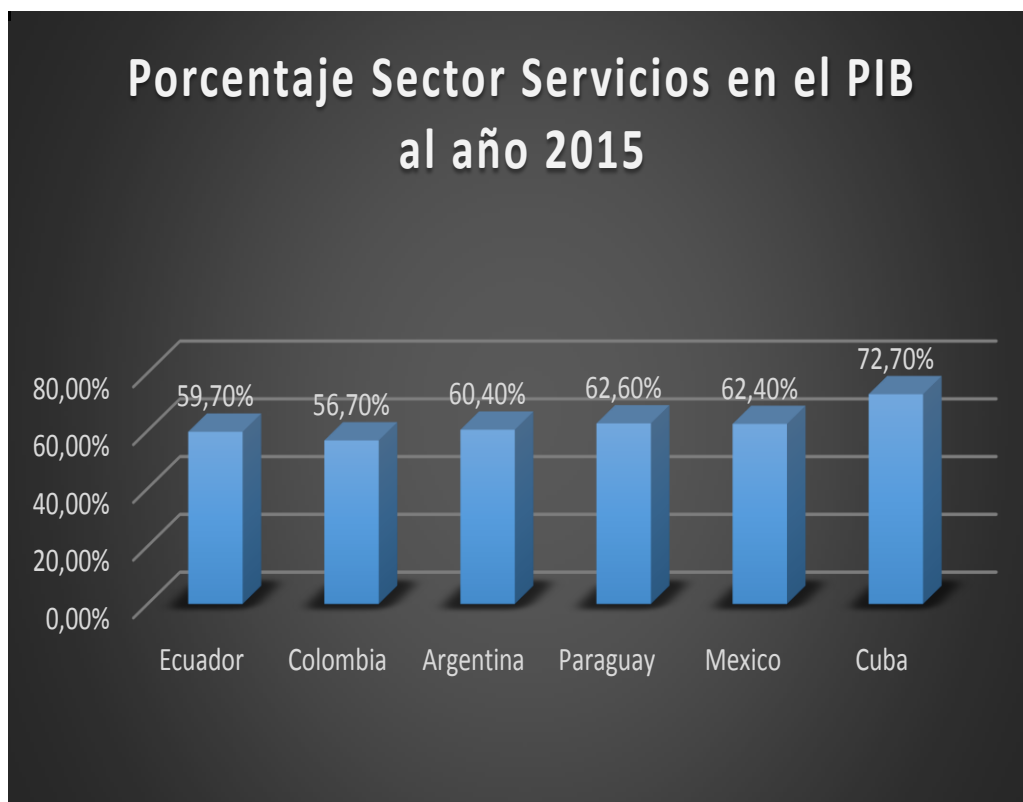


Figura 12 Porcentaje sector servicios en el PIB

Fuente: (The World Factbook, 2016)

En el siglo 18 y principios del siglo 19 se comenzó a definir y describir a los servicios en primera instancia Jean-Baptiste Say planteo la idea que la producción y consumo en los servicios son inseparables y denominó a estos como “productos inmateriales”, por otro lado también se debatió la caducidad, la no propiedad, y la producción-consumo (Say, 2016).

Para Christopher Lovelock y Evert Gummenson el comprador de servicios no adquiere la propiedad de los mismos sino que los “arrienda” en un sistema que a cambio del pago el cliente recibe el derecho de alquilar un producto físico, el trabajo de un empleado, acceso a instalaciones y redes.

El servicio tiene su origen en los sirvientes que obedecían las ordenes de su amos, John Rathmel tiempo después los definió como: “Actos, Obras, Ejecuciones o Esfuerzos” para Lovelock y Wirtz “Los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los

resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables” (Lovelock & Wirtz, pág. 15).

Además se menciona que “A cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas: sin embargo, por lo general no adquieren la propiedad de cualquiera de los elementos físicos involucrados” (Lovelock & Wirtz, pág. 15).

Debido al crecimiento de los servicios en algunos casos la línea que los separa de los productos o manufactura se ha eliminado, casos como empresas de venta de automotores, tecnología, aviación que buscan agregar valor a sus productos.

Theodore Levitt experto en marketing planteo que “no existe tal cosa como las industrias de servicios; sólo hay empresas cuyos componentes de servicio son mayores o menores que los de otras organizaciones. Todas están involucradas en los servicios (Lovelock & Wirtz, pág. 15).

Roland Rust “La mayoría de las empresas de productos ahora sí se consideran a sí mismas como proveedoras de servicios” (Lovelock & Wirtz, pág. 15).

Las empresas de servicios deben analizar la diferencia entre “Productos de servicios” y “Servicio al Cliente”, todas las empresas del mundo necesitan de un servicio de atención al cliente que se encargue de brindar todo el soporte necesario, la diferencia con productos de servicios es que este término se refiere a toda la operación de vender un servicio (producto fundamental) desde su diseño, marketing, atención al cliente etc.

La naturaleza de la propiedad de los servicios plantea diferentes desafíos de marketing, entre ellos el hecho de que no se pueden inventariar, que el valor está formado por intangibles, dificultad de visualizarlos, coproducción, las personas forman parte de la experiencia, las entradas y salidas son variables, factor tiempo (crucial), se los distribuye a través de canales no físicos. El hecho de que la creación del valor este dominada por elementos intangibles (procesos, actitudes del personal) genera una dificultad en la

evaluación del mismo y promueve la tangibilización como herramienta para lograr diferenciarlo.

Para comercializar servicios se necesita tener en cuenta ocho elementos estratégicos básicos de acuerdo a (Lovelock & Wirtz).

1. Elementos del producto

Comienza con la creación de un concepto de servicio que ofrezca valor este proceso necesita del diseño de un grupo de elementos diferentes, basados en un bien fundamental y elementos del servicio complementario.

2. Lugar y Tiempo

La entrega del servicio depende de decisiones sobre cuándo y dónde se los entrega, así también los canales que se utilizaran tanto físicos como electrónicos.

3. Precio y otros costos para el usuario

Este factor resulta de la interacción entre las perspectivas del cliente y de la empresa en relación con el valor que se genera, el precio no solo toma en cuenta la perspectiva económica del cliente sino todo el esfuerzo que el cliente hace para adquirirlo (Tiempo, esfuerzo físico y mental, experiencias sensoriales negativas).

4. Promoción y Educación

Es necesario que la empresa proporcione la información necesaria, persuada a los clientes meta sobre el valor de nuestro producto y motivarlos a actuar en momentos determinados. Parte del proceso radica en educar al cliente sobre dónde, cuándo y que beneficios obtendrá esto se lo realiza a través del personal que tiene contacto con el cliente.

5. Proceso

Los procesos en un mercado de servicios son tan importantes como el producto final y teniendo en cuenta que el cliente los co-produce requiere el diseño e implementación de procesos eficaces.

6. Entorno Físico

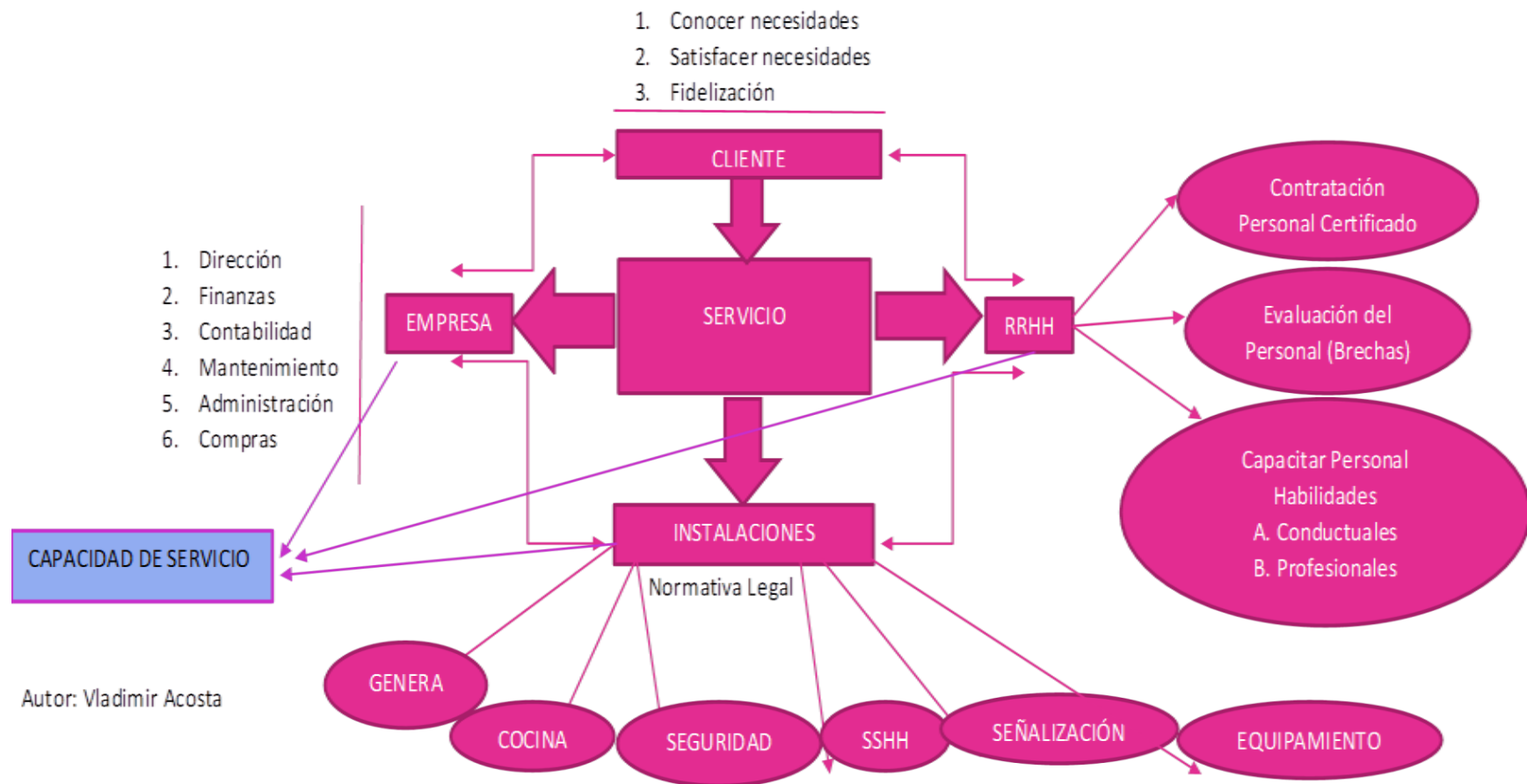
Las instalaciones, mobiliario, vehículos, uniformes del personal, señalética, insumos se constituyen un elemento tangible de la calidad por lo tanto la gestión de los intangibles es objetivo en el diseño del servicio “tangibilizando” la experiencia.

7. Personal

A pesar de los avances en la tecnología las personas siguen siendo el factor principal de contacto con el cliente esta interacción afecta también la calidad percibida, la gestión del personal incluye: reclutamiento, capacitación, y motivación, este proceso considera la relación entre clientes buscando dirigir su comportamiento.

8. Productividad y calidad

El manejo de la productividad y de la calidad son procesos unificados y que consideran la perspectiva del cliente, sin embargo no se debe incurrir en programas de calidad sin tener en cuenta el costo y las ventajas y desventajas que tienen, fundamental es entender si el cliente percibe ese incremento en la calidad como necesario y de valor y sobre todo si está dispuesto a pagar un precio mayor.



Autor: Vladimir Acosta

Título: Enfoques del Sistema de Calidad de servicio

Figura 13 Enfoques del sistema de calidad del servicio

Fuente:

2.3.1. Servuccion

La Servuccion se define como todo el conjunto de actividades que son necesarias para ejecutar el servicio, de acuerdo a los Profesores Pierre Euglier y Eric Langeard (Euglier & Langeard, Servucción (El Marketing de Servicios), 1989) este término significa “La organización sistemática y coherente de todos elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa necesaria para la realización de una prestación de servicios cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinadas” extraído de documento Publicado por Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos (Ferraro, 2004, pág. 4).

En el capítulo #1 del libro “Servuccion El marketing de servicios” (Euglier & Langeard, Servucción (El Marketing de Servicios), 1989) se propone el término “Servuccion” a raíz de la carencia de una palabra que defina el acto de producir un servicio ya que como se expresa en el libro en la pág. 3 y 4 en el caso de los productos si existe esta palabra “Producción”.

Los elementos del sistema de Servuccion son:

- El cliente
- El soporte físico
- El personal en contacto
- El servicio
- El sistema de organización interna
- Los demás clientes (Euglier & Langeard, Servucción (El Marketing de Servicios), 1989)

Cientes

Son las personas que debido a la necesidad de un servicio interactúan de manera principal en la elaboración del servicio siendo el único responsable de que exista.

Soporte físico

Se constituyen todos los elementos materiales necesarios para la prestación de un servicio tales como: Instrumentos necesarios y entorno material.

Instrumentos necesarios

Son todos los objetos, mueblería, estantería, maquinas etc. que se necesitan para brindar un servicio.

Entorno

Forman parte las edificaciones, localización y decoración necesarias para gestionar el servicio.

Personal en contacto

Son todas las personas que entran en contacto con los clientes al contrario de otros elementos de Servuccion este elemento no siempre existe en algunas servucciones.

El servicio

Es el resultado de la interacción entre el cliente, personal en contacto y soporte físico, es el valor que recibe un cliente y que debe satisfacer su necesidad.

El sistema de organización interna

Se constituye por las funciones de una empresa: Recursos humanos, finanzas, marketing, mantenimiento.

Los demás clientes

Es la relación que se forma en la producción de un servicio entre los mismos clientes, relaciones que pueden ser de todo estilo y que influirán en la opinión y satisfacción que este tenga sobre el servicio. (Euglier & Langeard, 1993, págs. 13,14,15)

Servucción es el “proceso productivo” de los servicios, esta característica nos plantea el reto de diseñarlo en función de las expectativas del cliente determinando acciones en cada proceso (Elementos de la Servucción).

Enfoques de la Servucción (Ferraro, 2004, pág. 7)

- Oferta Total del servicio
- Soporte de la oferta (Tangibles, Personal, Empresa)

Proceso de la Servuccion

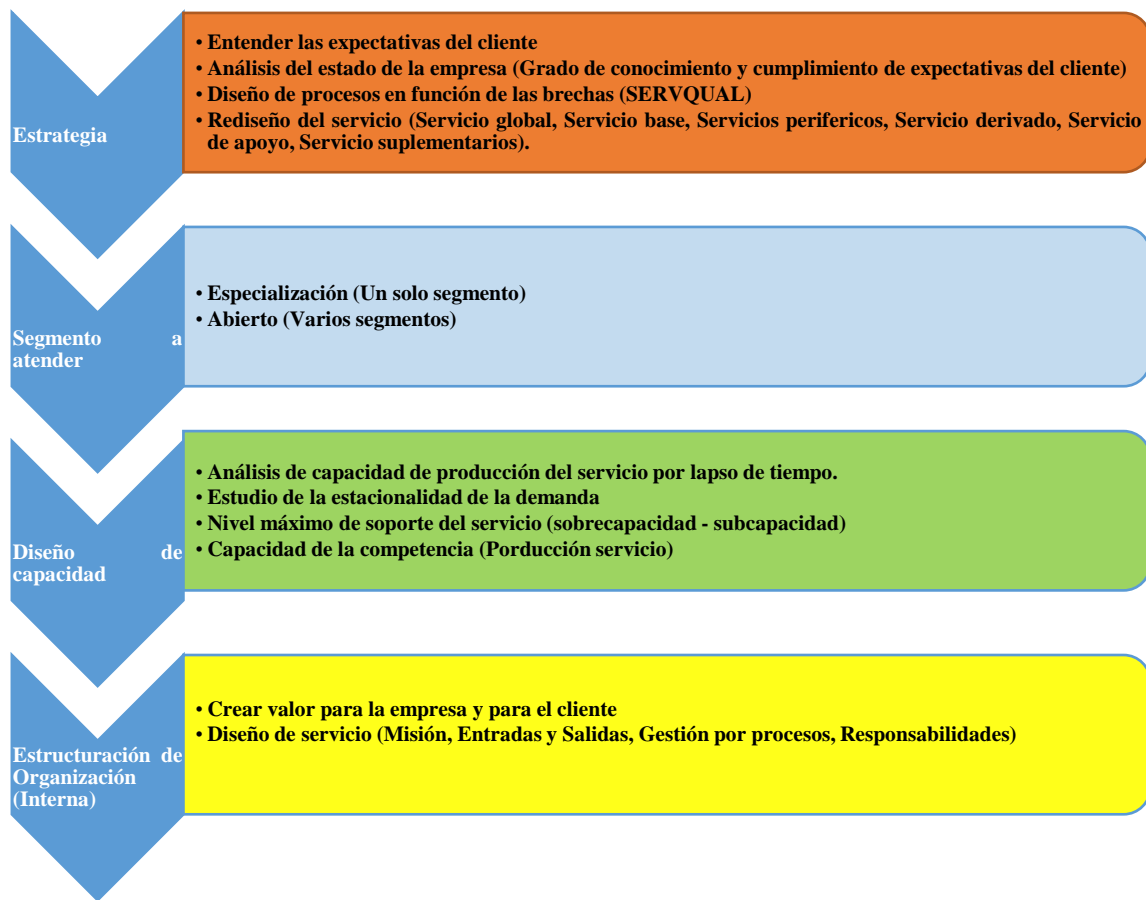


Figura 14 Procesos de la Servuccion

Fuente: (Ferraro, 2004, págs. 8,9,10)

2.4. Modelos de Gestión de servicio

2.4.1. Modelo de gestión de calidad Turística (Bayon & Martin , 2004).

El Modelo de Gestión Integral de Calidad comienza con la definición de calidad la cual es un requisito previo para gestionar:

1. El Personal
2. Materias Primas, Equipos e Instalaciones

3. Entorno del destino

Personal

La gestión del personal se realiza a través de las todas las funciones de la empresa desde las directivas hasta las operativas lo cual comprende:

- Formación
- Comunicación
- Organización
- Atención al Cliente

Materia Prima, Equipos e Instalaciones

- Alimentos y Bebidas
- Mobiliario, Decoración, Uniformes, Enseres, etc.
- Control y Mantenimiento: Gas, Agua, Luz, Elevadores, Climatización, etc.

Entorno del destino

- Limpieza del destino
- Paisajes
- Contaminación acústica
- Contaminación visual

2.5. Gestión de Servicio



Figura 15 Gestión de servicios

Fuente: (ISO, 1992)

2.5.1. Estrategia de Servicios

La estrategia de servicio comprende las siguientes actividades:

1 Excelencia Operativa

- Capacitación del personal
- Procesos eficientes y eficaces
- Capacidad de respuesta (Errores, Quejas)
- Comunicación constante
- Baja discrecionalidad de toma de decisiones línea frente-operaciones
- Delegación operativa

2 Nicho de mercado

- Limitación de servicios/clientes (Especialización)
- Alto nivel de valor agregado (Valor percibido)
- Atención al cliente
- Mayor discrecionalidad toma de decisiones

3 Innovación

- Servicios nuevos
- Servicios innovadores
- Servicios de soporte especializado
- Empowerment
- Enfoque en el diseño de servicios

(ISO, 1992)

Por otro lado ITIL (Information Technology Infrastructure Library) define la estrategia del servicio como:

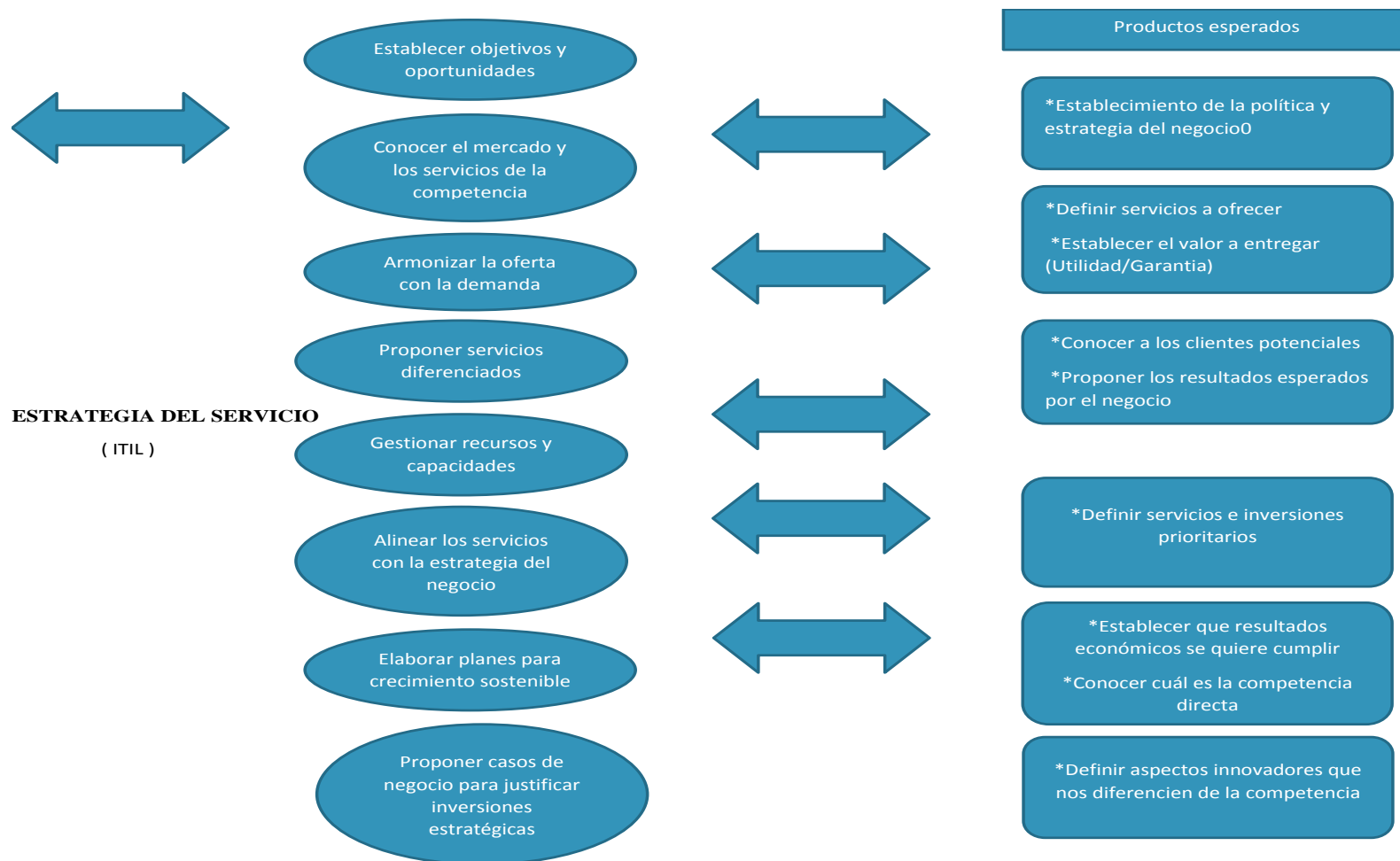


Figura 16 Estrategias de servicio
Fuente: (ITIL Foundation, 2016)

2.5.2. Diseño de Servicios

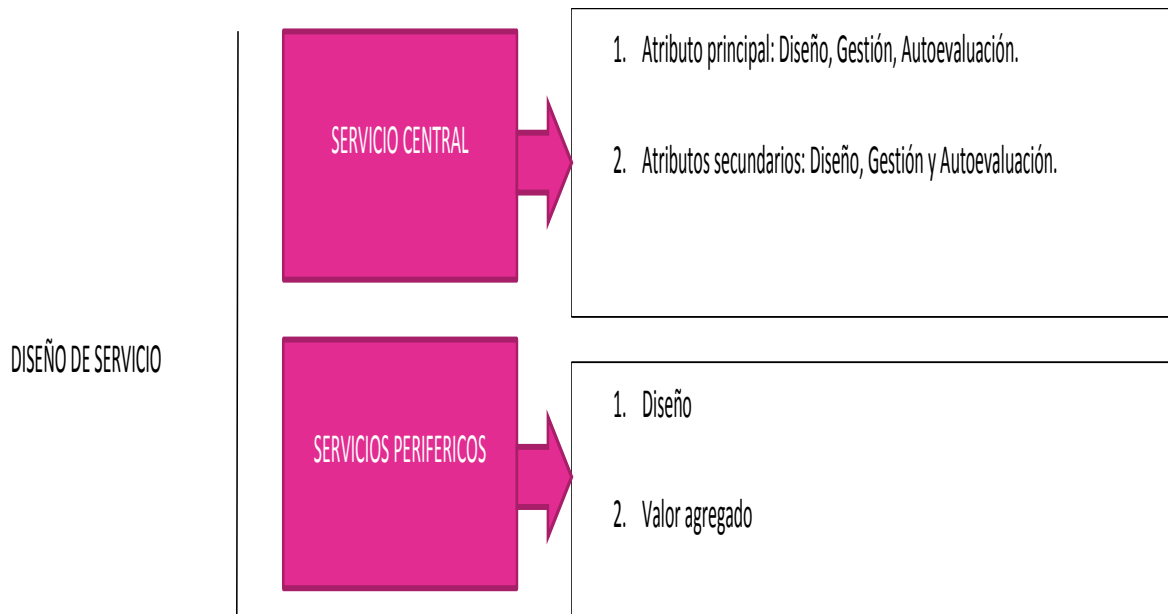


Figura 17 Diseño de servicios
Fuente: (Lovelock & Wirtz)

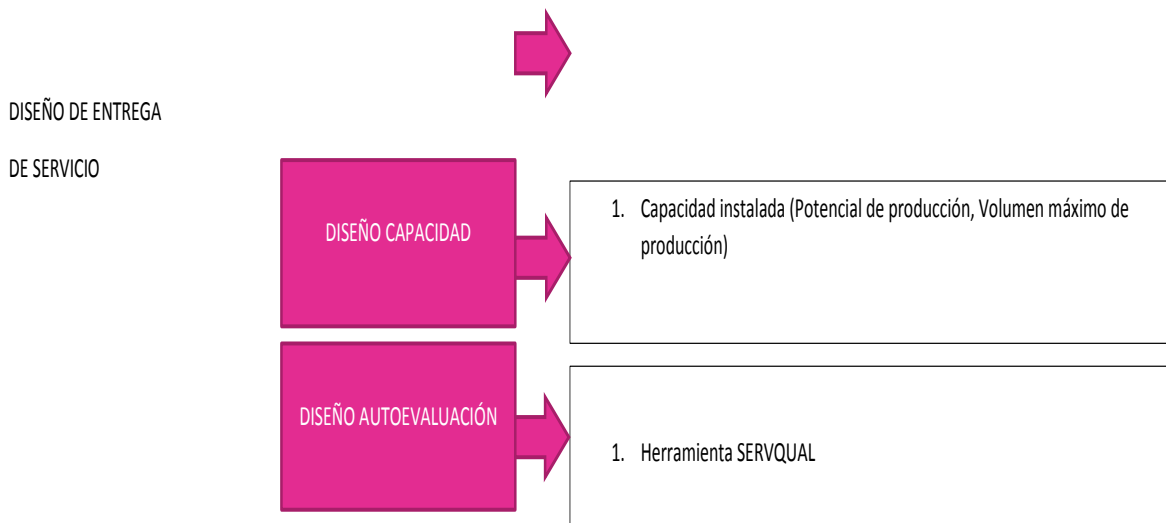


Figura 18 Diseño de entrega
Fuente: (Lovelock & Wirtz)

Por otro lado ITIL propone:

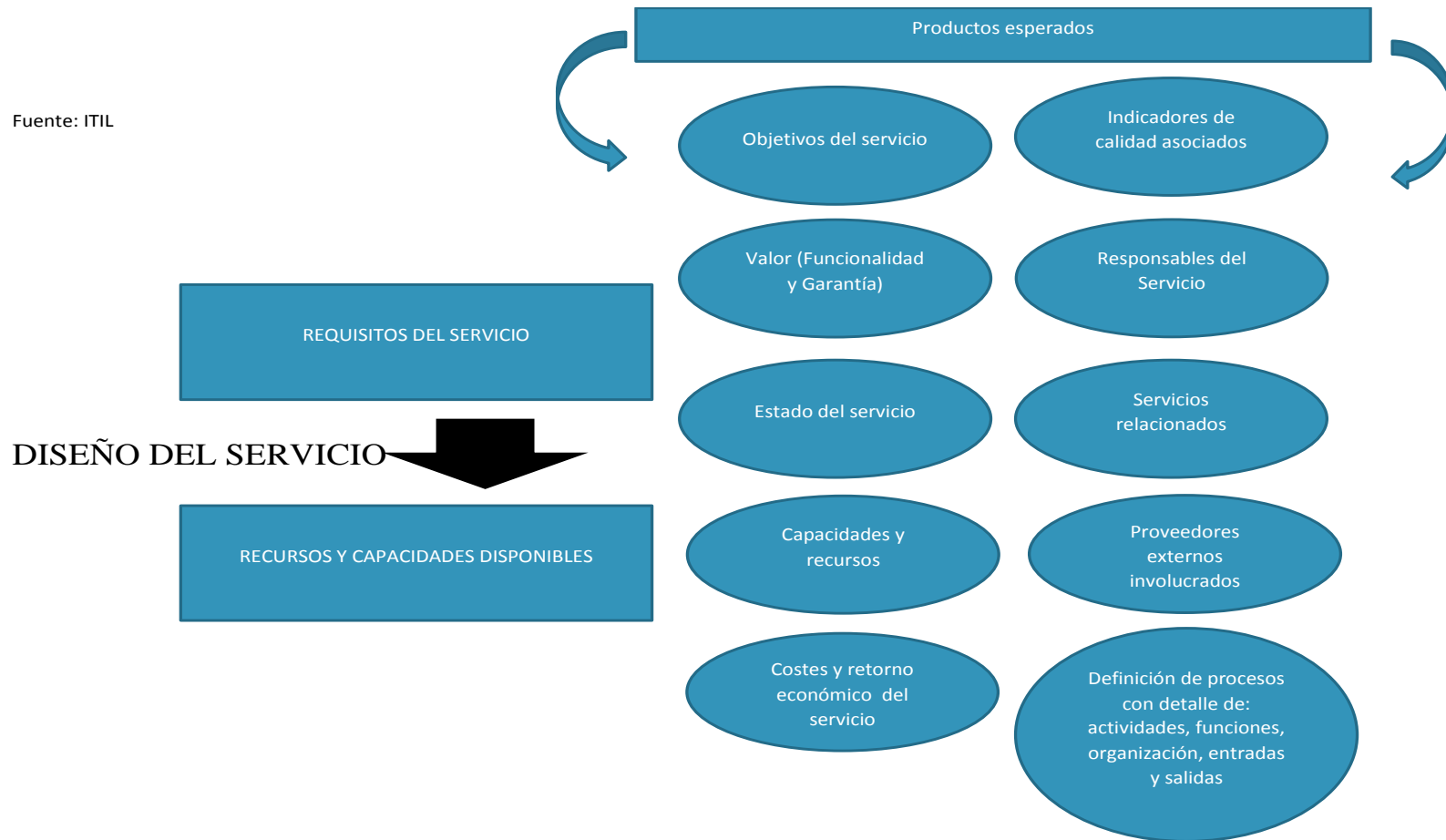


Figura 19 Diseño de servicio
Fuente: (ITIL Foundation, 2016)

2.5.3. Medición y Desempeño de Servicios

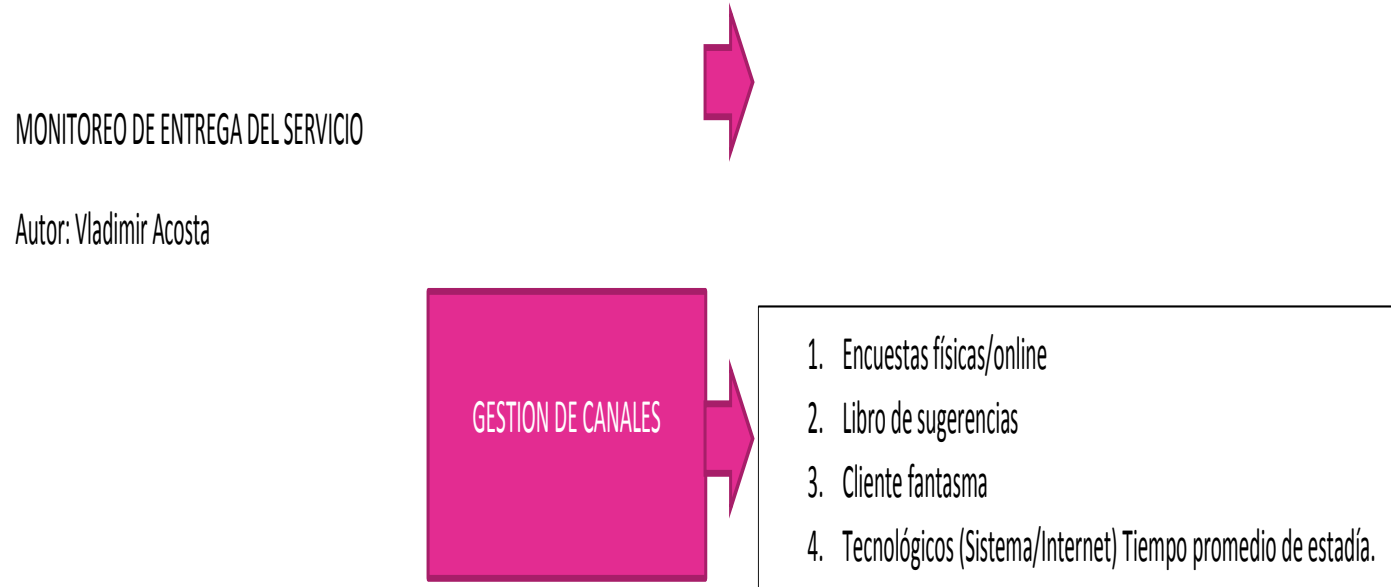


Figura 20 Medición y desempeño de servicios
Fuente: (Lovelock & Wirtz)

2.5.4. Administración de Servicios



FIGURA 3
-Ciclo de la calidad del servicio

Figura 21 Ciclo de la calidad del servicio

Fuente: tomada de: (ISO, 1992, pág. 9)

Debido a que las fases (Estrategia, Diseño, Diseño de la entrega del Servicio) buscan crear el marco general por el cual la empresa de servicio se desarrolla a través de todas sus políticas, procedimientos etc.

Los mismos que deben concretarse en la realidad (Implementación) tarea que recae sobre la Administración de Servicios.

Al ser la Administración de servicio un proceso interconectado resulta que es responsable de la eficiencia y eficacia del servicio.

3. SITUACIÓN ACTUAL

3.1. Objetivos

3.1.1. Objetivo principal

El objetivo principal de la investigación fue conocer el estado actual de los restaurantes turísticos a partir de un estudio de caso sobre una empresa de este sector, la herramienta SERVQUAL sirvió para comprender como se gestiona la calidad en esta empresa.

3.1.2. Objetivos secundarios

- Evaluar las percepciones y expectativas del cliente.
- Clasificar las dimensiones de acuerdo a las expectativas de los clientes
- Conocer el estado en que la empresa conoce las expectativas de su cliente
- Investigar si las expectativas de los clientes se traducen en normas y procedimientos.
- Encontrar las brechas existentes entre las normas y procedimientos y el servicio entregado.
- Conocer las brechas entre el servicio prometido y el recibido.
- Evaluar las brechas entre las expectativas y las percepciones del cliente.

3.2. Metodología

La metodología empleada siguió un cronograma:

- Selección de la empresa
- Recopilación de datos estadísticos para calcular la muestra
- Desarrollar la encuesta de expectativas y percepciones
- Aplicar la encuesta de acuerdo al tamaño de muestra calculado
- Tabular los datos

- Conocer las dimensiones de acuerdo a la importancia en las expectativas de los clientes.
- Evaluar las brechas presentadas (Gap 1 al Gap5)
- Presentar los resultados.

3.2.1. Encuestas

Las encuestas de expectativas-percepciones se realizaron en base al Modelo SERVQUAL con sus 5 dimensiones y 5 brechas, el test original contiene 22 preguntas para el caso del presente estudio se diseñó una encuesta de 5 preguntas una por dimensión (Expectativas y Percepciones), los datos del número de clientes para cálculo de la muestra se los tomo de información de la empresa de ingreso de mesas y pedidos.

Para calcular la muestra se tomó en cuenta el siguiente periodo de tiempo (01 al 31 de agosto del año 2015) en este lapso se atendió a 350 personas, estas fechas se tomaron por disponibilidad del restaurante para realizar las encuestas a los clientes. El cálculo de la muestra tuvo las siguientes consideraciones:

Formula

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Donde:

N: Es la población

k: Es un valor que se asigna dependiendo del nivel de confianza que se quiere obtener para el presente estudio se asigno un nivel de confianza del 85% que corresponde a un valor k de 1.44.

e: Error muestral deseado.

p: Proporción de personas que posee las características de estudio.

q: Proporción de personas que no posee las características de estudio.

n: Es el tamaño de la muestra.

(Feedback Networks, 2016)

Datos

N = 350 (Población)

K = 1.44 (85%) Nivel de Confianza

E = 10% (Error muestral deseado)

p = 0.5 (Proporción de individuos que poseen característica de estudio)

q = 0.5 (Proporción de individuos que no poseen características de estudio)

Resultado n = 45 (Numero de encuestas a realizar)

Aplicación

La encuesta se realizó del 01/08/2015 al 31/08/2015, para el efecto se contó con la ayuda del personal de la empresa estudiada (Meseros-Meseras) a los que se les comunico acerca de las características y objetivos del modelo para que a su vez puedan prestar ayuda en caso necesario a los clientes.

También se aplicó la encuesta al Gerente General con el objetivo de conocer el estado de la brecha 1 (Expectativas del cliente vs Percepción de la empresa sobre las expectativas del cliente).

Se entrevistó también a la administradora con el fin de conocer la existencia de normas o procedimientos de calidad, así como todas las actividades que realiza la empresa para comunicar el servicio que ofertan.

3.3. Resultados

Una vez que se realizaron las encuestas en el mes de agosto del 2015 en la empresa seleccionada se elaboraron los siguientes gráficos para representar el estado de la calidad del servicio en el Restaurante Tianguéz que fue la empresa seleccionada.

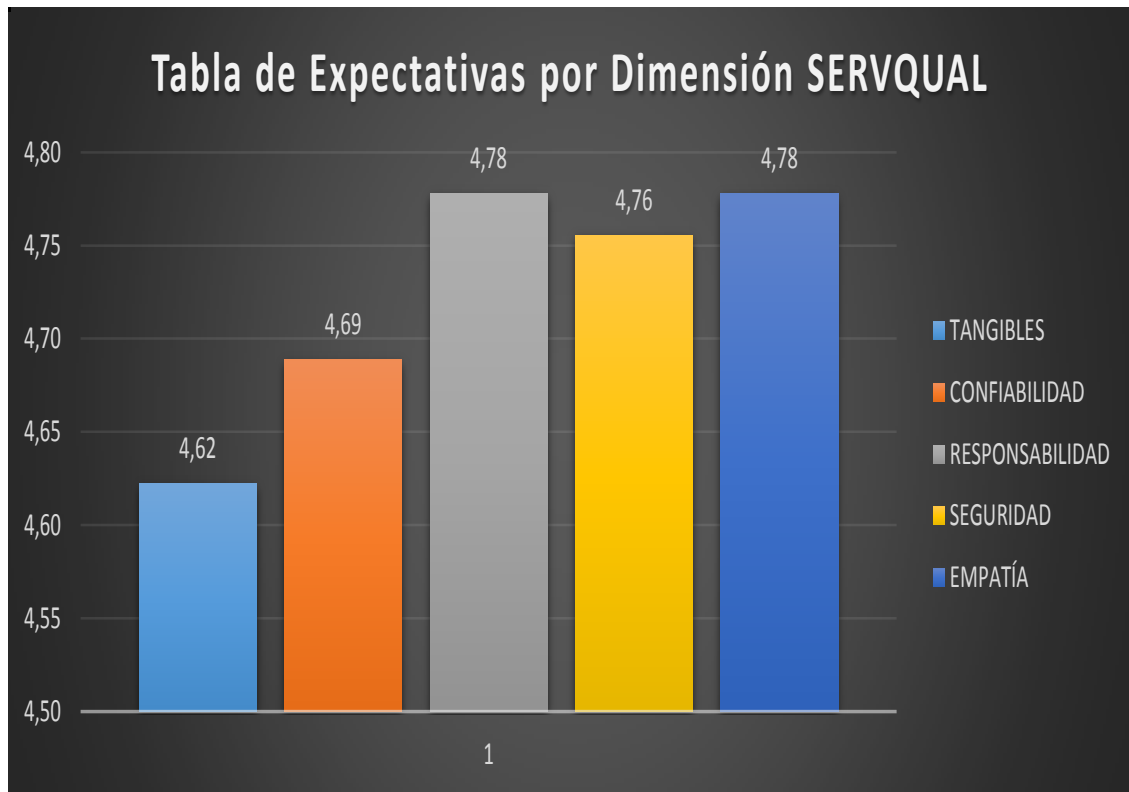


Figura 22 Expectativas por dimensión

La figura 3.1 es una tabla de expectativas del cliente por dimensión de la escala SERVQUAL, el cual muestra los promedios obtenidos, los resultados nos permiten ordenar cada factor según su importancia, resulta también una fuente de conocimiento para empresas de la misma industria.

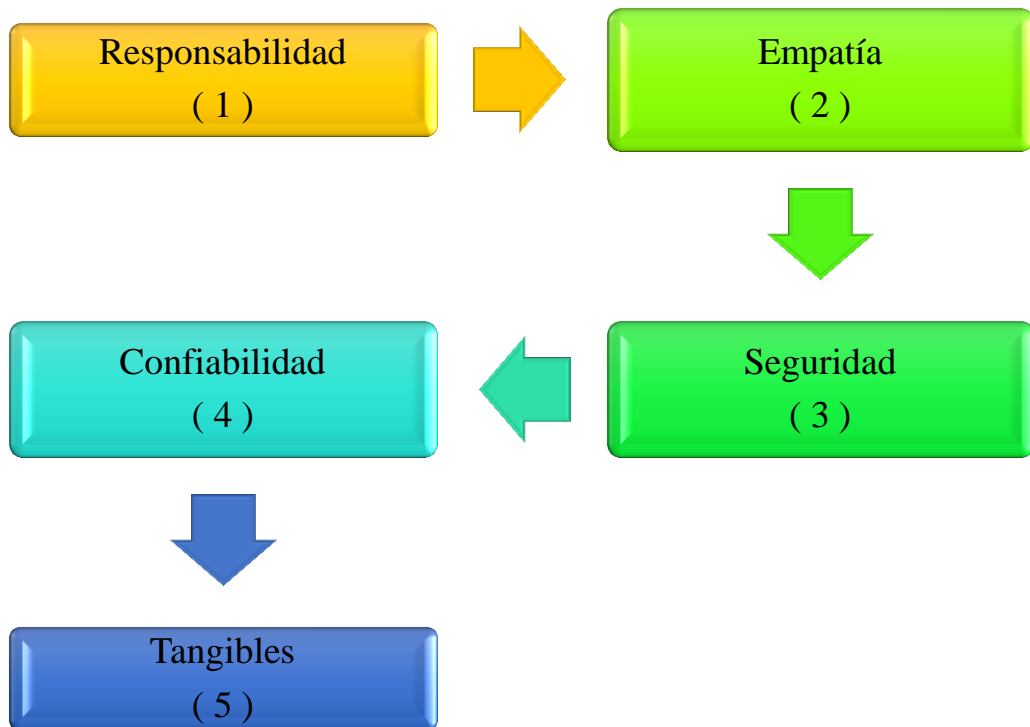


Figura 23 Grado de importancia por dimensiones Servqual Tianguetz

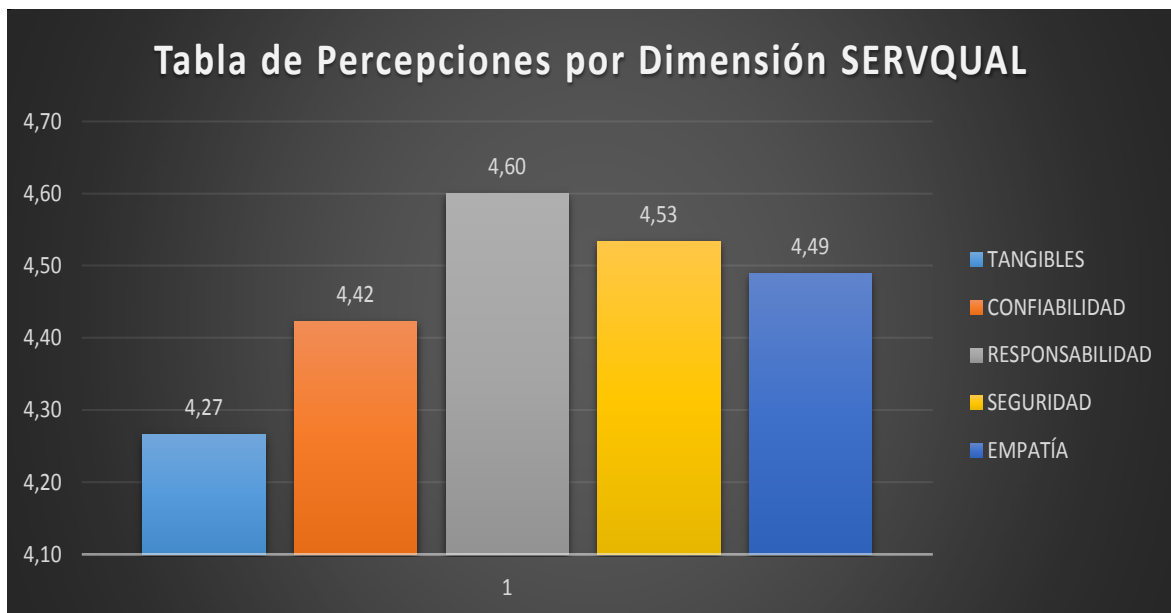


Figura 24 Percepciones por dimensiones Servqual

La tabla de percepciones (3.3) por dimensión SERVQUAL nos permite conocer el grado en que se cumple las expectativas del cliente, resulta del promedio de cada dimensión de la muestra obtenida, en este caso la dimensión que mejor calificación tuvo fue

Responsabilidad con 4.60/5, le sigue Seguridad con 4.53/5, mientras que la peor evaluada fue Tangibles con 4.27/5.

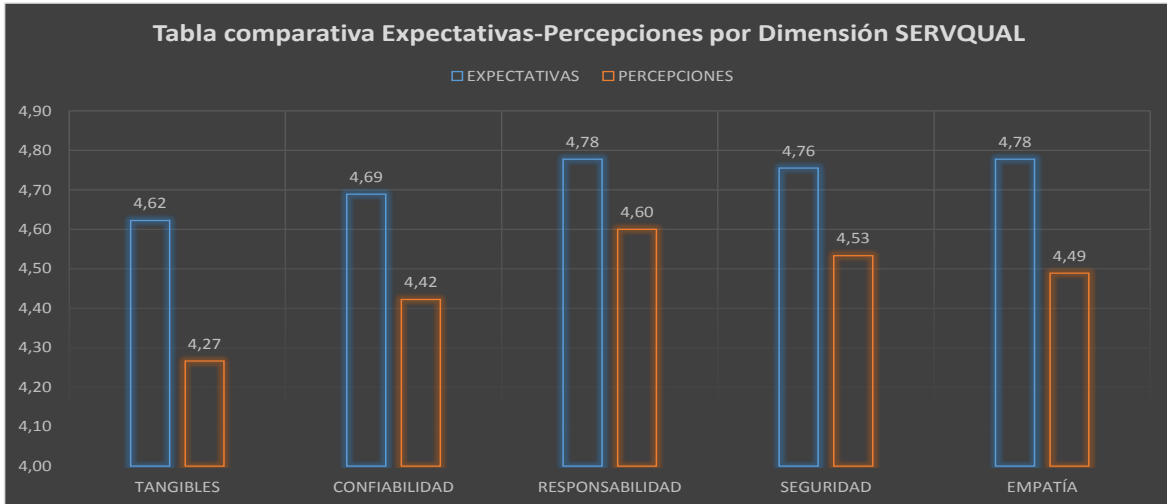


Figura 25 Expectativas. Percepciones por dimensiones Servqual

La figura 3.4 nos muestra el compilado de las expectativas y percepciones del cliente, este grafico es útil porque permite apreciar la diferencia existente entre ambas de forma que se puedan articular en un proceso estratégico.



Figura 26 Dimensiones tangibles

La figura 3.5 gráfica las calificaciones registradas en expectativas y percepciones en la dimensión tangibles.



Figura 27 Dimensiones tangibles

La grafica 3.6 grafica los promedios obtenidos en expectativas y percepciones en la dimensión tangibles la misma que cumple con un 92% de las expectativas de los clientes.



Figura 28 Dimensiones confiabilidad

Nos muestra las calificaciones de las expectativas y percepciones en la dimensión confiabilidad.

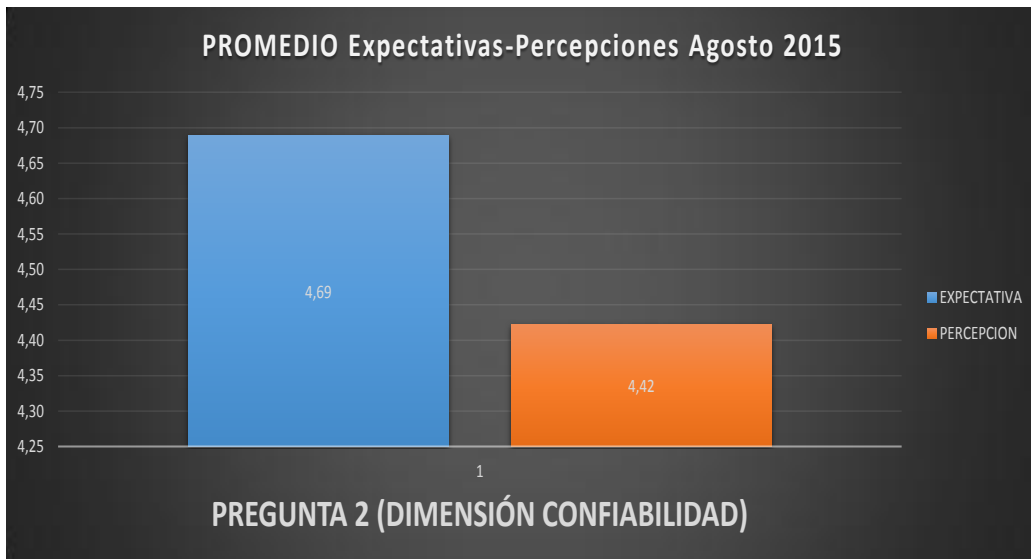


Figura 29 Dimensiones confiabilidad

El porcentaje en que el restaurante satisface las expectativas del cliente en la dimensión confiabilidad es 94%.



Figura 30 Dimensiones responsabilidad

La grafica muestra las calificaciones obtenidas en expectativas y en percepciones en la dimensión responsabilidad.

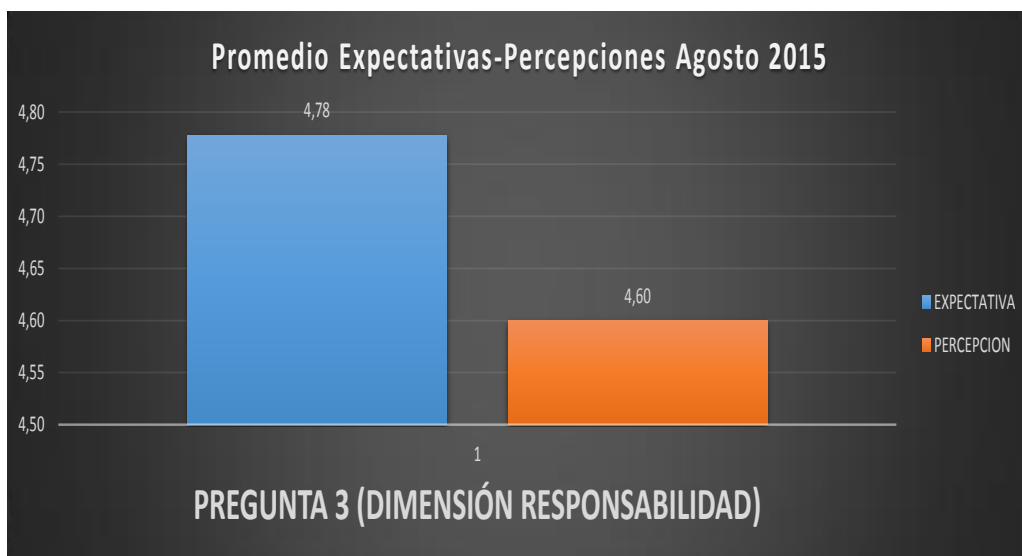


Figura 31 Dimensiones responsabilidad

La grafica es resultado del promedio de la muestra obtenida n=45, el porcentaje de satisfacción de las expectativas en esta dimensión es del 96%.



Figura 32 Dimensiones seguridad

La figura 4.1 presenta la comparación de las expectativas y percepciones en la dimensión seguridad.

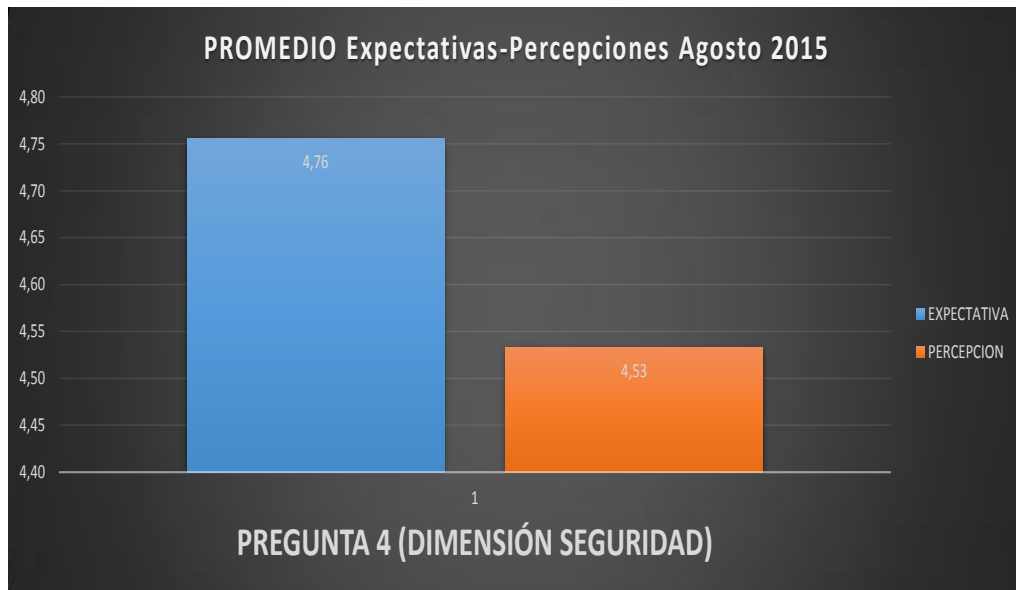


Figura 33 Dimensiones seguridad

La figura 4.2 grafica el promedio obtenido de la dimensión seguridad, la misma que representa la capacidad que tiene su personal para generar confianza mediante sus conocimientos, esta empresa cumple con un 95% de las expectativas de sus clientes.



Figura 34 Dimensiones empatía

La tabla 4.3 presenta la comparación entre las expectativas y percepciones en la dimensión empatía.

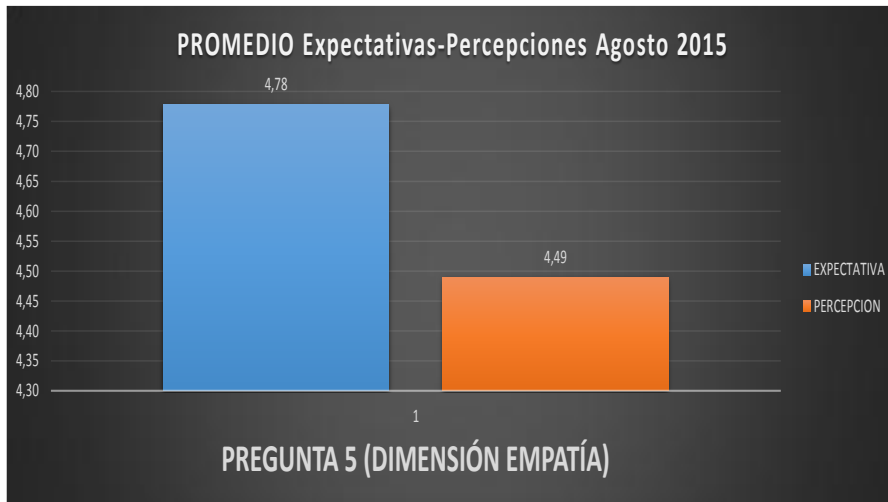


Figura 35 Dimensiones empatía

La figura 4.4 nos muestra las calificaciones obtenidas en la dimensión empatía (Promedio), con estos datos se puede calcular el porcentaje de cumplimiento de las expectativas de 93%.

Mapa de expectativas de servicio



Figura 36 Mapa de expectativas

La figura 4.5 muestra las características más importantes del servicio para los clientes del Restaurante Tianguéz los resultados ordenan los atributos del servicio del más esperado que es la rapidez del servicio que se puede explicar debido a que este restaurante cuenta

con una clientela mayoritariamente turista de agencias de viaje que por lo general tienen poco tiempo para comer.

El segundo atributo del servicio es la disposición a requerimientos que tiene que ver con la adaptabilidad de la empresa para solventar necesidades de los clientes por ejemplo horarios extendidos o menús especiales de lo conversado con la administradora del local estos requerimientos son muy valorados por los guías turísticos ya que pueden personalizar los tours y brindar un mejor servicio, un ejemplo son las cenas que se realizan de forma exclusiva para agencias que incluyen guianza por la tienda de artesanías.

El tercer y cuarto atributo son: Atención al detalle y Cuidado a los clientes esta empresa por ejemplo decora sus platos con imágenes de la costa, sierra y oriente a través de salsas, ensaladas y guarniciones.

El quinto atributo del servicio son las habilidades conductuales y profesionales que tiene que ver con los conocimientos y actitudes del personal, entre ellos la habilidad de proyectar confianza y apertura para satisfacer las necesidades del turista: Historia del país, Importancia de los sitios turísticos, Rutas, Precios.

Conocimientos como Buenas Prácticas de Manufactura en alimentos, servicio al cliente, servicio a la mesa, etiqueta y protocolo.

El sexto atributo del servicio en el Restaurante Tiangues es cumplir con el servicio prometido, es decir la facultad para entregar al cliente lo que se le promete en el tiempo y con las características que este necesita.

En último lugar los clientes del restaurante ponen a las instalaciones físicas atractivas esta empresa cabe señalar se encuentra en pleno centro histórico de la ciudad de Quito en la Plaza San Francisco lugar de gran encuentro de turistas nacionales e internacionales.

3.3.1. Evaluación de brechas Restaurante Tianguéz

1. Gap#1 (Expectativas del cliente vs Percepciones de la empresa sobre las expectativas del cliente).

La evaluación del Gap #1 comienza a partir de la aplicación de las encuestas de expectativas por otro lado se aplicó la encuesta de expectativas al gerente de la empresa con el objetivo de conocer sobre sus percepciones (Empresa) acerca de las características del servicio que desean sus clientes

La encuesta tuvo 5 preguntas relacionadas con las cinco dimensiones de calidad en servicio de SERVQUAL.



Figura 37 Percepciones de la gerencia

La Figura 4.6 muestra las calificaciones que asignó la gerencia (Empresa) a las 5 dimensiones de SERVQUAL, la dimensión tangibles y empatía son las de más alta evaluación mientras que confiabilidad y seguridad fueron las más bajas.

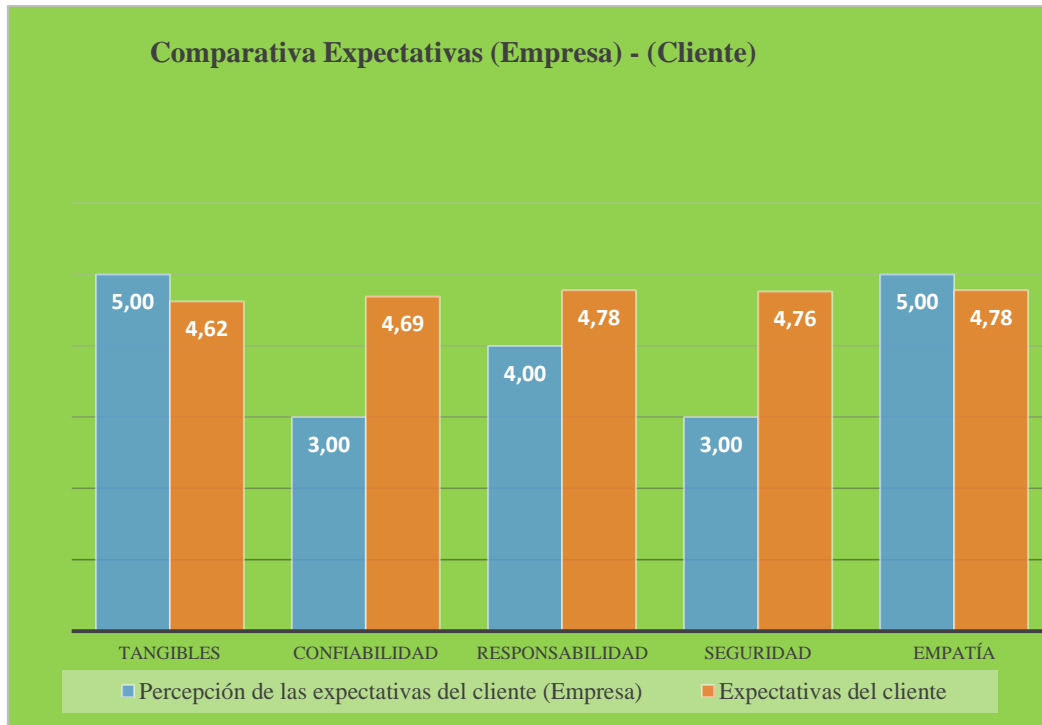


Figura 38 Comparación empresa – cliente

La figura 4.7 compara la percepción de las expectativas del cliente (Empresa) y las expectativas del cliente, las dimensiones que presentan mayores diferencias son Confiabilidad, Seguridad y Responsabilidad.

Esta grafica localiza las brechas existentes y se constituye en una base para la toma de decisiones estratégicas.



Figura 39 Percepción empresa – cliente

La figura 4.8 presenta las brechas existentes entre las percepciones de los clientes de la calidad del servicio y las percepciones de la empresa de las expectativas del cliente. La dimensión (Tangibles) se sobreestima por parte de la empresa así como la dimensión (Empatía). Por otro lado las dimensiones (Confiabilidad) (Responsabilidad) y (Seguridad) se subestiman.

2. Brecha #2 (Percepciones de las expectativas del cliente de la empresa vs Normas y Procedimientos)

En el trabajo de campo realizado en la empresa se constata que a pesar de que existen normas y procedimientos no existe una documentación que los respalde por lo que la brecha 2 no se puede estimar.

3. Brecha #3 (Normas y Procedimientos de la empresa y el servicio prestado)

La brecha 3 no se puede valorar en función de la ausencia documental por lo que se sugiere a la empresa iniciar un proceso de regularización y formalización de las mismas.

4. Brecha #4 (Servicio Prometido vs Servicio prestado)

La Brecha 4 resulta de la diferencia entre todas las declaraciones de marketing, publicidad, etc. y el servicio prestado.

En el caso de estudio de la empresa se constató que no hay un registro de actividades de publicidad tampoco esfuerzos o campañas de marketing, la única declaración de servicio prometido es su menú, el mismo que describe toda su variedad de platos y bebidas.

Se ha sugerido a la empresa iniciar actividades de publicidad en medios electrónicos como redes sociales para que el cliente sepa el servicio que ofrece.

De otro lado también se ha planteado la posibilidad de abrir canales de comunicación internos entre el personal operativo el personal administrativo para mediante la retroalimentación asegurar que los esfuerzos y declaraciones de servicio se cumplen en la práctica.

Se comunicó también al personal acerca de la problemática de prometer un servicio más allá de lo que se puede ejecutar así como las implicaciones en la pérdida de la calidad por concepto de subestimación del mismo.

Brecha 5: Expectativas versus Percepciones

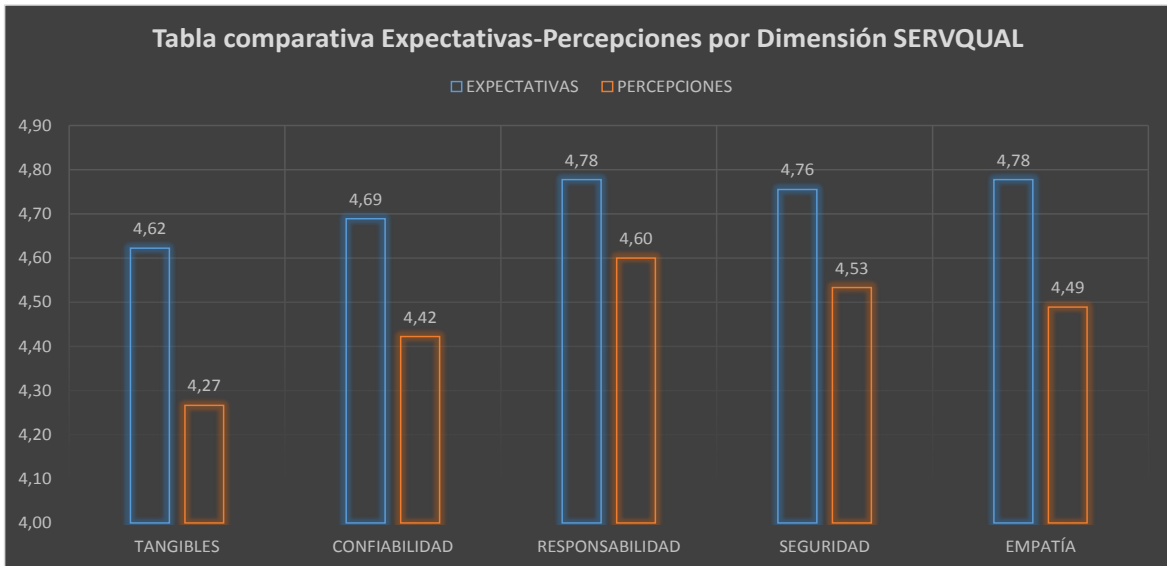


Figura 40 Expectativas versus percepciones

La figura 3.4 muestra la comparación de las expectativas y las percepciones de los clientes en la empresa estudiada, resulta una herramienta que cuantifica la brecha entre lo que se espera y lo que se recibió.

La dimensión (Responsabilidad y Empatía) son por igual las más valoradas por los clientes en empresas de restauración, por otro lado en la empresa (Estudiada) la dimensiones (Responsabilidad y Seguridad) presentan los más altos puntajes.

La brecha más altas están representadas por las dimensiones (Tangibles y Confiabilidad).

4. MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PROPUESTO

4.1. Definición del modelo

El modelo de gestión de calidad en servicio se define como un conjunto de actividades sistemáticas, planificadas y controladas para generar servicio de calidad esto incluye el desarrollo de las siguientes actividades:

- Estrategia de Servicio
- Diseño del Servicio
- Diseño de la entrega del Servicio
- Monitoreo del servicio
- Administración del servicio

Todas estas actividades se fundamentan en un proceso inicial de levantamiento de expectativas del cliente que concluya en un mapa de las mismas que permita a la empresa cerrar la brecha entre las percepciones y la realidad.

El Modelo propuesto ha tenido como sustento académico a:

- Servucción, (Pierre Euglier y Erick Langeard)
- SERVQUAL, Parasuramaran, Berry y Zeithaml
- Estrategia de servicio, (Bendell T)
- Diseño de Servicio (Juran J y Gryna F/ Zeithaml V, Parasuramaran A y Berry L/ Lovelock C, Reynoso J, D Andrea G, Huete L.
- Diseño de la entrega de servicio (Harrington J,)
- Monitoreo del servicio (Harrington J)
- Administración del servicio (ISO International Standarization Organization)

El modelo sigue el siguiente proceso:

- Conocimiento de Expectativas del cliente
- Levantamiento de un mapa de expectativas
- Diseño de servicio (Estrategia, Diseño, Monitoreo y Administración)

4.2. Alcance del modelo

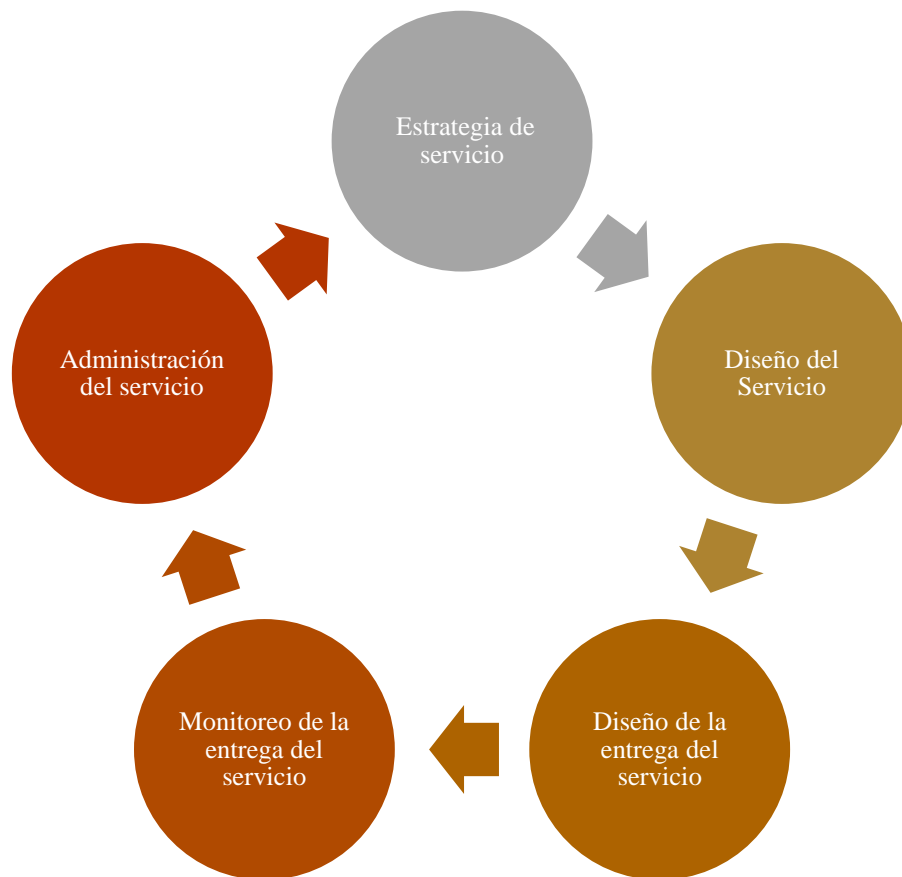


Figura 41 Alcance del modelo

4.3. Desarrollo del Modelo

Estrategia de Servicio

- Investigación y Análisis de mercado.
- Definición de las necesidades del cliente
- Diseño de la organización.

Investigación y Análisis de mercados

- Estudio de la competencia y partes interesadas (Cantidad y localización)
- Estudio de la demanda
- Niveles de precios y calidad
- Canales de distribución

Competencia

Objetivo: Identificar la competencia y sus características (Cantidad, Localización, precios y calidad)

Fases

- **Levantamiento y recopilación de estadísticas:** Establecimientos registrados por zona, Categorización, Precios promedio, Ocupación promedio, Personal empleado y años de servicio.
- **Conceptos:** Tipos de servicio, diseño de servicio, monitoreo del servicio, administración del servicio
- **Procesos:** Recopilación de procesos y procedimientos aplicados por la competencia.

Stakeholders

Objetivo: Identificar todas las partes interesadas (Gobierno, Proveedores, Comunidad).

- **Recopilar información:** Entes gubernamentales (Locales y seccionales) involucrados en el proceso de desarrollo del servicio.
- **Revisar existencia de proveedores:** Locales, Internacionales
- **Verificar rol de la comunidad en el proceso productivo:** Alto contacto, Medio contacto y bajo contacto

Análisis de la demanda

Objetivo: Conocer el comportamiento del consumidor (Que compra, Cuando compra, Porque lo compra)

Fases

- **Recopilación de información:** Entes gubernamentales, locales y seccionales
- **Identificar patrones de compra:** (Expectativas del cliente)

Canales de distribución

Objetivo: Identificar los canales de distribución necesarios para lograr aumentar la participación de mercado.

Fases

- Definir canales de distribución para el servicio

Canal Directo: Consiste en ofrecer el servicio sin intermediarios directamente al cliente.

Canal Detallista: Ofrecer el servicio a través de un intermediario.

Definición de las necesidades del cliente

Entender las necesidades del cliente permite a la empresa de servicios estar en capacidad de diseñarlos de forma que se satisfaga las necesidades conscientes e inconscientes de tal manera que la empresa aumente su valor.

El procedimiento para definir estas necesidades puede utilizar varias herramientas como:

- Encuestas
- Focus group

El resultado debe concluir en un documento de expectativas del cliente que en primer lugar especifique las mismas y también cuáles de estas son las más importantes para esto se puede utilizar el modelo SERVQUAL que se basa en cinco dimensiones de calidad de servicio todas las cuáles se encuentran representadas en una encuesta que contiene 22 preguntas.

Diseño de la organización

- Política y objetivos de Calidad
- Requisitos
- Procesos

Política y Objetivos de Calidad

Política de Calidad de acuerdo a (ISO, 2005, pág. 17) se constituyen: “Intenciones globales y orientación de una organización con respecto a la calidad tal como se expresan formalmente por la dirección”.

Un ejemplo de política de calidad es la que expresa la empresa Nestlé en su sitio web “El nombre NESTLÉ en un producto promete al cliente que es seguro de consumir, que cumple con las leyes y reglamentos relevantes y que constantemente cumple con altos estándares de calidad” (NESTLE, 2016).

La cadena Mc Donalds por otro lado declara su política de calidad expresando “empresa manejan alimentos de preparación rápida, buen sabor y calidad uniforme, servicio rápido y preciso, buen precio, atención excepcional al cliente, ubicaciones convenientes y una cobertura de mercado global” (Mc Donalds, 2016).

Objetivos de calidad

Los objetivos de calidad persiguen establecer las metas a corto, mediano y largo plazo a través del servicio a entregar tomando en cuenta la maximización de las ganancias y la minimización de los costos.

En el caso de la empresa de estudio se constató con su administradora que sus objetivos de calidad eran:

- Incrementar la cantidad de agencias de viaje y guías turísticos que visitan el restaurante a través de la oferta de servicio personalizado.
- Mejorar la administración de los proveedores de forma que se puedan comprar productos (materias primas) con alta calidad y a precios competitivos.
- Estandarización de procesos.
- Incrementar las relaciones con todos los interesados (Stakeholders) a fin de asegurar la satisfacción de las necesidades del cliente interno y externo.
- Involucrar al personal en capacitaciones de forma que se construya una fuerza laboral entrenada y apta para el servicio de excelencia.
- Cerrar las brechas entre las percepciones y las expectativas del cliente en cuanto al servicio de forma que se satisfagan sus necesidades.
- Ofertar servicio con responsabilidad a través de la aplicación de BPM (Buenas prácticas de manufactura), Sistema Q de Calidad Turística (Municipio de Quito).

Requisitos

De acuerdo a (ISO, 1992) “son características observables y que se someten a evaluación del cliente).

- Instalaciones

- Equipos
- Personal
- Tiempo de espera, entrega y proceso (ISO, 1992, pág. 4)

Instalaciones

Se debe estudiar el lugar donde se va a producir el servicio para conocer las capacidades y características que posee (Funcionalidad).

Esto incluye: Superficie (Instalaciones), Conectividad, Accesibilidad.

Dimensiones de las instalaciones

Las dimensiones del lugar donde se va a brindar el servicio son importantes para determinar la capacidad del mismo.

En el caso de un restaurante con áreas definidas como: cocina, bodegas, comedor, bar y baños se vuelve muy importante estimar si el lugar para el servicio cuenta con los suficientes espacios (Tamaño) además conocer si las instalaciones ofrecen las facilidades para cumplir con la normativa legal en aspectos tales como sectorización, iluminación, sonido, servicios básicos y los requisitos que impone el estado tanto a nivel local como seccional.

Conectividad

La conectividad del lugar del servicio es un factor a tomar en cuenta en el proceso de diseño ya que facilita la ejecución del mismo factores como acceso a telefonía, internet, son requisitos a cumplir.

Es importante que la empresa de servicios cuente con la conectividad del caso para garantizar su operación a diario por ejemplo en el caso de un restaurante el sistema informático de venta de alimentos y bebidas debe guardar conexión en línea todo el tiempo con el departamento de contabilidad, mercadeo, gerencia y con otras áreas pertinentes de

forma que se convierta en una fuente de información a través de comandas, órdenes de compra, reportes etc.

Accesibilidad

Una empresa de servicio debe garantizar a sus clientes accesibilidad entre los factores a considerar están la facilidad para acceder a las instalaciones (Transporte, parqueadero) así como contar con instalaciones que oferten servicios para discapacitados.

Equipos

Se constituyen los aparatos, suministros y materiales para el servicio con este fin es importante planificar su alcance, características y rendimiento.

El alcance debe considerar las expectativas del cliente y la capacidad que se quiere tener en la empresa de servicio, estos equipos deben considerar normas y reglamentos locales y seccionales lo que evitara malgastar el presupuesto para la apertura del servicio.

Personal

El personal de la empresa de servicios debe poseer habilidades conductuales y profesionales que le permitan ejercer el servicio, la empresa de servicios debe elaborar un documento donde se especifiquen todas las competencias laborales necesarias entre posiciones.

Estas competencias deben servir como base para la contratación del personal y también para evaluar al mismo en la entrega del servicio para este fin se puede realizar un test o prueba que cubra todos los puntos establecidos en el documento de competencias.

Tiempo de espera, entrega y proceso

El tiempo de espera de acuerdo a Stock, J.R y Lambert, DM., Strategic Logistic Management es “El tiempo transcurrido desde que el pedido sale por su mail o fax hasta la entrega del material por parte del proveedor al cual lo ha solicitado” (Sole, 2013).

Este tiempo debe ser estimado y definido existen casos de empresas de servicios que son referentes en este tema por ejemplo la cadena de pizzerías Papa Jhons que declara que su servicio se entrega en 30 minutos o gratis, también el caso del sector público de Ecuador que en muchos de sus servicios como: SRI, IECE, Registro Civil declaran el tiempo de espera necesario para ser atendido.

Procesos

Son características no observables que afectan directamente el servicio la Norma ISO_9000_2005 los define como “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (ISO, 2005, pág. 7).

- Procesos Estratégicos
- Procesos clave
- Procesos de soporte

Procesos Estratégicos

Se constituyen todos los procesos dirigidos por la gerencia y que tienen el fin de definir el servicio a entregar entre estos procesos están: Mercadeo, Investigación y Desarrollo, Planificación estratégica.

Procesos clave

Son los procesos que están en relación con el cliente entre ellos: Estudio de expectativas, prestación de servicio y satisfacción.

Procesos de soporte

Se constituyen todos los procesos de apoyo a los procesos clave y estratégicos es decir conllevan a cumplir los objetivos establecidos estos procesos son: Compras, Tecnología, ventas, capacitación.

Todos estos procesos deben culminar con un documento de diseño de proceso que especifique entre otras cosas: Nombre, Objetivo, Responsable de ejecutarlo, Rol en el servicio, Tiempo de vida, Entradas y salidas de documentos, y registro.

Diseño del servicio

- Servicio central
- Servicios Periféricos
- Características del Servicio (Momentos de la verdad, Blueprint)

Servicio Central

Fases

Identificar atributo principal del servicio: Consiste en definir cuál es el objetivo principal del servicio, es decir cual sostiene el servicio y define todo el proceso de diseño.

Establecer servicio central en el mapa de servicio: Situar este servicio en el centro del diseño del servicio (Blueprint)

Servicio Periférico

Objetivo: Identificar los atributos secundarios del servicio necesarios para satisfacer necesidades.

Fases

Identificar atributos secundarios de servicio: Los servicios que dan valor agregado apoyo y complemento al servicio central.

Establecer servicios secundarios en el mapa de servicio: Aplicar los servicios secundarios en el mapa de servicio (Blueprint).

Características del Servicio

Fases

Atributos del servicio: Declaración de valores de la empresa (Cortesía, Credibilidad, Confidencialidad etc.)

Estándares del proceso de servicio: Elaborar metas de calidad de servicio para la empresa

Objetivos de desempeño: Elaborar y diseñar objetivos de rendimiento de la empresa al respecto de la calidad de servicio.

Políticas y procedimientos: Establecer las políticas y procedimientos del servicio.

Momentos de la verdad

Objetivo: Levantar una línea del servicio donde se establezcan los puntos críticos de valoración de la calidad del cliente.

Fases

Diseño de un plano de servicio: Recopilación grafica de las actividades en orden secuencial del servicio, identificando puntos críticos por áreas de trabajo.

Identificar áreas y actividades clave en puntos críticos: Establecer las áreas y las actividades que dependen de cada punto crítico.

Diseñar puntos críticos a pruebas de errores: Aplicar concepto de poka yokes al diseño del servicio.

Momentos de la Verdad



Figura 42 Reserva clientes
Fuente: Restaurante

Las reservas y recepción de los clientes en un restaurante se constituyen en los primeros momentos de la verdad, en el caso del Restaurante Tianguéz se constató que existe procedimientos para garantizar que sus clientes reciban el servicio ágil y oportuno que se merecen.

En el caso de las reservas estas se las maneja a través de teléfono o email, en el caso del teléfono se toma los datos del cliente, se explica sobre el menú y eventos que podemos realizar (Precio, Formas de pago, Hora) y se hace un seguimiento para confirmar la realización del mismo.

Cuando las reservas se hacen a través de internet con un email se envía la información del menú digitalmente la misma que además incluye menús especiales (Entrada, Plato fuerte y Postre) se incluye los precios y valores adicionales por diferentes conceptos.

Tanto las reservas de teléfono como de email tienen un seguimiento de la administración del restaurante de forma que se asegure que se satisfaga las necesidades del cliente con Información rápida y completa.

Puntos críticos (Reservaciones)

- Tiempo de espera para contestar la llamada de una reserva.
- Tiempo de respuesta a un mail solicitando información sobre el restaurante.
- Capacidad de asesorar al cliente de forma que se satisfagan sus necesidades.
- Adaptabilidad a exigencias del cliente.

Responsable: Administración

Departamentos involucrados: Administración, Sistemas, Servicio.

Diseño a prueba de errores (Poka Yoke):

- Toda llamada superior a seis timbrados se direcciona a tienda de artesanías.
- Sistema automático de respuesta de mails recibidos.
- Capacitaciones en atención al cliente.

Recepción de clientes

La recepción de los clientes comienza con el saludo y la bienvenida, se presenta el mesero o mesera con su nombre, se pregunta si hicieron una reserva, se dirige a los clientes a la mesa, se les da el menú de bebidas y comida.



Figura 43 Puntos críticos (recepción cliente)

Fuente: Restaurante

- Disponibilidad de espacio para atender al cliente.
- Amabilidad y educación personal de contacto.
- Tiempo de espera hasta que el mesero atiende la mesa y entrega el menú.
- Estado del Menú de Alimentos y Bebidas.
- Apariencia y funcionalidad de las instalaciones.
- Interacción entre cliente con mesero/a, personal en contacto y otros clientes.

Responsable: Servicio (Meseros/Meseras).

Departamentos involucrados: Administración, Servicio, Cocina y Seguridad.

Diseño a prueba de errores Poka Yoke:

- Checklist de recepción (Saludo, asesoramiento, despedida).
- Distribución de mesas de acuerdo a número de comensales.
- Alerta de mesa sin menú (Seguridad).
- Revisión de estado general y limpieza de menús (Semanal).
- Checklist de instalaciones.
- Manejo clientes conflictivos (Capacitación).

Tomar el pedido (Asesoramiento)

El proceso de tomar el pedido se inicia una vez que han pasado 5 minutos desde que el cliente recibió el menú, inmediatamente se acerca un mesero/a y pregunta si ya decidieron o están listos para ordenar en caso negativo el personal se ofrece para asesorar o ayudar en la elección del menú tomando en cuenta los gustos de las personas, tiempo y posibles alergias o dietas especiales (Sin sal, diabéticos etc.).



Figura 44 Puntos críticos
Fuente: Restaurante

Para reducir al mínimo las confusiones que se pueden dar al tomar un pedido se confirma a los clientes el menú escogido y las cantidades de platos o bebidas que se solicitaron, después se ingresa la orden en un sistema informático de administración de mesas que imprime un ticket para cocina y servicio especificando los productos seleccionados (Entrada, Plato fuerte y Postre) también en el caso de pedidos especiales como: (Términos de cocción de la carne, guarniciones, salsas, porciones extra).

Puntos críticos (Toma de pedido)

- Tiempo de espera desde recibido el menú hasta que se toma la orden (Adelantarse o Retrasarse).
- Disponibilidad para asesorar a los clientes con su orden.

- Conocimiento de los ingredientes, términos de la carne, tiempo de preparación de la comida por parte de los meseros así como no comunicar a los clientes que sufran de alergias sobre determinados productos.
- Tomar equivocadamente el pedido de alimentos y bebidas.
- Confirmar la orden al cliente para garantizar un correcto ingreso de la comanda a cocina y servicio.
- Ingreso de la comanda al sistema informático.
- Impresión del pedido de alimentos y bebidas en la cocina y bar.
- Apariencia y funcionalidad de las instalaciones.
- Interacción entre cliente con mesero/a, personal en contacto y otros clientes.

Responsable: Servicio (Meseros/Meseras).

Departamentos Involucrados: Servicio, Seguridad, Administración.

Diseño a prueba de errores (Poka-Yoke):

- Sistema de alerta de mesa (Seguridad).
- Prueba de conocimientos del personal (Evaluación mensual).
- Checklist de confirmación de orden cliente.
- Revisión semestral sistema de impresión comandas.
- Checklist instalaciones.
- Manejo clientes conflictivos (Capacitación).



Figura 45 Montaje de mesa

Fuente: Restaurante

Montaje de mesa

Una vez que se ingresó al sistema de gestión de mesas el pedido, el mesero/a procede a montar la mesa de acuerdo al menú seleccionado (Entrada, Plato Fuerte, Postre y bebidas esto incluye montaje de cubertería, cristalería etc.).

Como cortesía se incluye en la mesa una porción de canguil con tostado de forma que el comensal tenga algo para picar y se reduzca su ansiedad y se disminuya la percepción del tiempo de espera.

Puntos críticos (Montaje de mesa)

- Disponibilidad de menaje
- Tiempo de espera del cliente para recibir el montaje de su mesa que incluye cubertería y cristalería.
- Montaje de la mesa (Orden secuencial entrada, plato fuerte, postre etc.)
- Correcto montaje de mesa de acuerdo al menú establecido (Mariscos, Carnes rojas, pollo)
- Apariencia y funcionalidad de las instalaciones

- Interacción entre cliente con mesero/a, personal en contacto y otros clientes.

Responsable: Servicio Mesero/Mesera.

Departamentos involucrados: Servicio, Administración.

Diseño a prueba de errores (Poka-Yoke):

- Inventario menaje (Máximos y Mínimos).
- Prueba de conocimientos del personal (Evaluación mensual).
- Checklist instalaciones.
- Manejo clientes conflictivos (Capacitación).

Preparación de la comida

Una vez que el mesero/a ingreso la comanda al sistema informático y este imprime los tickets de pedido con las especificaciones de que plato y de qué forma se necesitan el trabajo de la cocina es realizarlo bajo ciertas consideraciones tanto de higiene y buenas prácticas de manufactura así como satisfaciendo necesidades del cliente.

Este proceso culmina con un plato listo para entregar al comensal el mismo que se retira por el mesero/a desde la cocina hacia la mesa.



Figura 46 Puntos críticos (Preparación comida)

Puntos críticos (Preparación de la comida)

- Correcta elaboración de la comida (BPM, higiene, necesidades del cliente).
- Presentación atractiva.
- Cocción adecuada.
- Decoración del plato
- Temperatura y textura de los alimentos y bebidas.
- Tiempo de producción de la cocina para cada plato.
- Interacción entre los miembros de la cocina y meseros.

Responsable: Cocina.

Departamentos involucrados: Servicio, Cocina, Administración, Compras.

Diseño a prueba de errores (Poka-Yoke)

- Prueba de conocimientos del personal (Evaluación mensual)
- Manual de funciones del personal

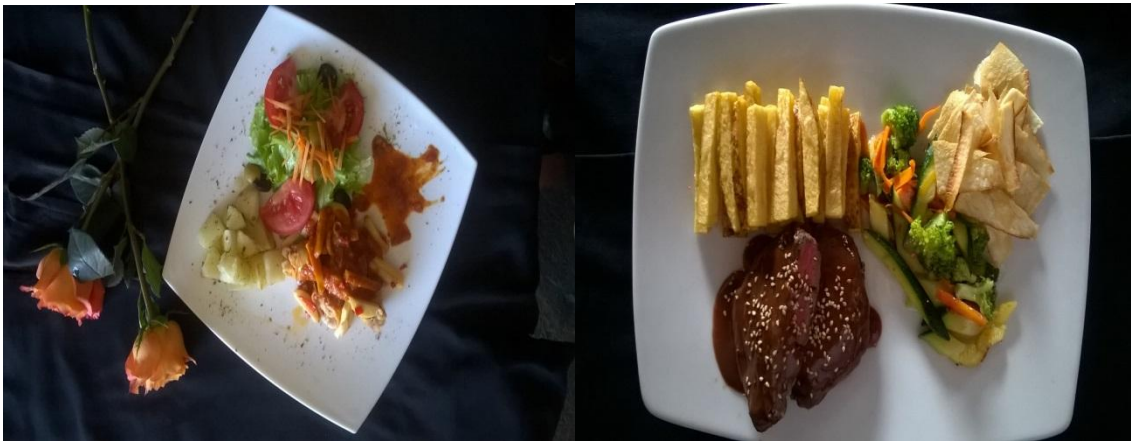


Figura 47 Entrega de la comida/bebida al cliente

Entrega de la comida/bebidas al cliente

Cuando la comida ha sido producida por la cocina y está disponible para ser transportada a a la mesa del cliente, el mesero/a debe asegurarse que la misma corresponda a la mesa correcta también debe asegurarse que se sirvan en orden es decir entrada, plato fuerte y

postre de forma tal que no sirva un plato sin que su antecesor ya haya sido consumido por el cliente.



Figura 48 Puntos críticos entrega de comida
Fuente. Restaurante



Figura 49 Puntos críticos (entrega de comida)

Puntos críticos (Entrega de comida)

- Tiempo de espera entre la orden de comida y la entrega de la misma.
- Producción correcta de comida (De acuerdo a la comanda)
- Orden de entrega de la comida (Entrada, plato fuerte y postre)
- Apariencia y funcionalidad de las instalaciones.
- Interacción entre cliente con mesero/a, personal en contacto y otros clientes.
- Temperatura, textura, sabor y decoración.

Responsable: Servicio (Mesero/Mesera)

Departamentos involucrados: Cocina, Servicio.

Diseño a prueba de errores Poka-Yoke:

- Sistema de alerta de mesas (Seguridad).
- Sistema de ordenamiento de comandas (Entrada, Plato fuerte, Postre, Cantidades).
- Checklist de instalaciones.
- Manejo de clientes (Capacitación).

Entrega de la cuenta

Una vez que el comensal se sirvió la comida y el mesero recibió la orden de emitir la factura, se procede a revisar la comanda ingresada al sistema informático para constatar que este cargado todos los consumos que hizo el cliente.

Cuando está todo ingresado se factura a nombre del cliente y se emite la factura física que el mesero lleva a la mesa junto con una encuesta de satisfacción (Servqual) de acuerdo a parámetros del restaurante.

Se entrega la cuenta y se recibe el dinero o la tarjeta de crédito o débito para cargar el valor correspondiente, la encuesta se la guarda para su respectiva tabulación.



Figura 50 Puntos críticos (entrega de la cuenta)

Puntos críticos (Entrega de la cuenta)

- Emisión y entrega de la factura al mesero.
- Tiempo de espera de la factura en la mesa por parte del cliente.
- Factura realizada incorrectamente (Datos, Consumos)
- Disponibilidad de canales de cobro (Efectivo, Tarjeta de crédito y débito, cheques).

Responsable: Servicio (Meseros/Meseras)

Departamentos involucrados: Servicio, Administración, Contabilidad, Sistemas.

Diseño a prueba de errores (Poka-Yoke):

- Sistema de facturación con opción de imprimir precuenta, y sistema de alerta de mesa.
- Revisión y mantenimiento (cajas, datafast, medianet).
- Checklist de instalaciones.
- Manejo de clientes (Capacitación).

Despedida del cliente

Una vez que el cliente cancelo la cuenta y por su propia cuenta decide retirarse del restaurante es tarea del mesero/a a cargo despedirlo agradeciendo por su preferencia e invitándolo a volver pronto como adicional se sugiere la visita a la tienda de artesanías donde los turistas tienen la posibilidad de adquirir productos producidos en Ecuador bajo el lema Comercio Justo.

Inmediatamente el cliente se retira se procede a limpiar la mesa llevando todo el menaje para ser limpiado por su respectivo área.



Figura 51 Puntos críticos (Despedida del cliente)

Puntos Críticos (Despedida del cliente)

- Despedida (Agradecimiento, Invitación a volver pronto)
- Apariencia y funcionalidad de las instalaciones.
- Interacción entre cliente con mesero/a, personal en contacto y otros clientes.

Responsable: Servicio, Administración, Seguridad.

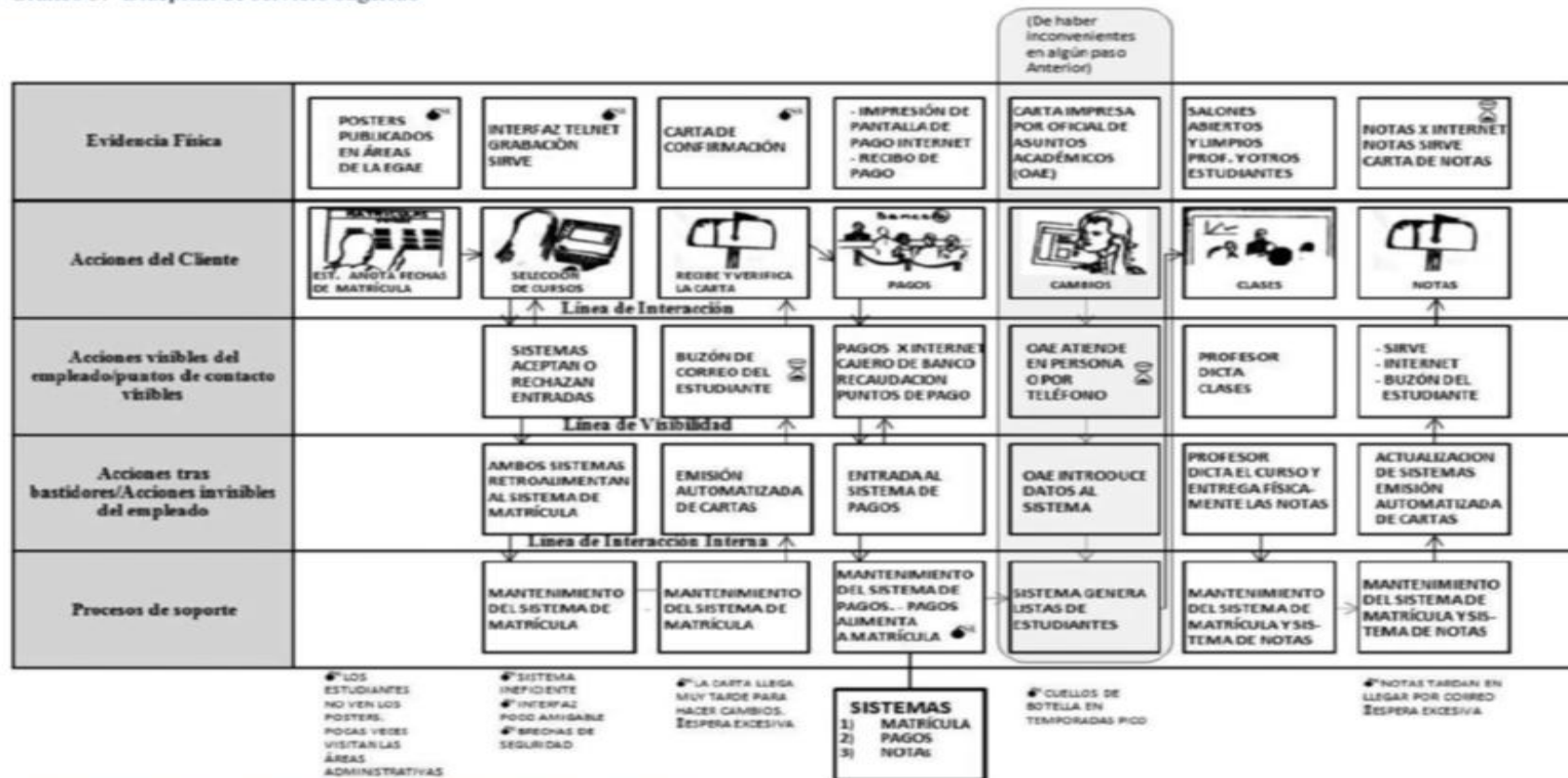
Departamentos involucrados: Servicio, Administración.

Diseño a prueba de errores (Poka-Yoke)

- Checklist de recepción (Saludo, asesoramiento, despedida).
- Checklist de instalaciones.
- Manejo de clientes (Capacitación).

Blueprint

Objetivo: Construir un plano detallado del servicio



Fuente: Rediseño del servicio de matrícula propuesto por los autores

(Savelli & Quiñonez, 2008, pág. 69)

Fases

Identificar actores del servicio

Los actores del servicio se constituyen todos los elementos que lo rodean y permiten su ejecución entre ellos: Evidencia física, Acciones del cliente, Front of the house (Acciones de los empleados en contacto con clientes), Back of the house (Acciones de los empleados tras bastidores), Procesos de soporte (Savelli & Quiñonez, 2008).

Para el caso de estudio de la empresa Tianguéz se diseñó un blueprint que sirva como herramienta para mejorar el servicio que prestan.

Diseño de la entrega del Servicio

- Capacidad instalada
- Rol del personal (Primera y segunda línea y nivel gerencial)

Capacidad Instalada

De acuerdo a (Unidad de Estadísticas Económicas Estructurales INEN, 2013) la capacidad instalada es “Disponibilidad de Infraestructura que permite a una empresa (Unidad, Departamento o sección) producir determinados niveles de bienes y servicios en un periodo determinado.

El cálculo de la capacidad instalada considera: Infraestructura, Recursos Humanos, Tecnología, maquinaria y equipos.

El cálculo tiene en cuenta los productos o servicios realizados en un determinado periodo de tiempo.

Este cálculo considera:

- Recursos Humanos

- Maquinaria y Equipo
- Infraestructura
- Tecnología

4.3.1. Recursos humanos

En primer lugar se debe estimar la capacidad de atención del personal por hora de forma que tengamos una cifra total por mesero a diario, en el caso de la empresa de estudio se calculó que en promedio se puede atender 10 mesas por hora, lo que significa que si esta empresa tiene 4 meseros por día y cada uno trabaja ocho horas diarias de las cuales se resta una hora que se utiliza para la alimentación y necesidades fisiológicas tenemos:

Número de mesas atendidas por todos los meseros x día

= Número de meseros (4) * (Mesas atendidas x mesero x Hora (10) * horas de trabajo diario (7).

= $4 \cdot (10 \cdot 7)$

= 280 mesas x día.

4.3.2. Maquinaria y Equipos

El análisis de la capacidad instalada en la maquinaria incluye el conocimiento de las capacidades y alcance (Uso profesional/semiprofesional).

Así como las condiciones de operación óptima, limitaciones, garantía etc.

4.3.3. Infraestructura

Incluye el análisis de la accesibilidad (Vías de acceso), capacidad de las instalaciones para el servicio (cocina y servicio), cumplimiento de normativa legal local y nacional.

Rol del personal (Primera, Segunda y Gerencial)

Primera Línea

Se constituye todo el personal que durante la prestación del servicio tiene contacto directo con el cliente, este tipo de personal demanda mayor entrenamiento y motivación ya que definen la calidad del servicio.

Este personal debe tener a través de un documento todo el trabajo que debe realizar especificando tarea por tarea las actividades.

Actividades Primera Línea

- Contacto con los clientes.
- Ejecución del servicio.
- Soporte del servicio (Monitoreo).
- Mantenimiento, limpieza, supervisión.

Segunda Línea

Son todas las personas que trabajan en una empresa de servicio que desarrollan sus actividades en el back office o detrás de bambalinas.

Actividades segunda línea

- Ejecución del servicio.
- Soporte del servicio (Servucción, Monitoreo).
- Retroalimentación

Gerencial

Se constituyen los directivos de una empresa responsable de la toma de decisiones y de dirigir departamentos o grupos de personas.

Las actividades de la gerencia incluyen:

- Orientación y objetivos.
- Diseñar un sistema de mejora continua.
- Promover un ambiente de trabajo dinámico, participativo, y de enfoque al cliente.
- Proveer de recursos para la ejecución del servicio.

Monitoreo del servicio

Elementos:

- Situación actual (Expectativas-Percepciones)
- Identificar las brechas de servicio

4.4. Situación actual (Expectativas-Percepciones)

El monitoreo del servicio comienza con la identificación de las expectativas y percepciones del cliente por lo que se recomienda la herramienta SERVQUAL dadas sus características y usos en la industria del servicio.

Este análisis comienza con un diseño de encuesta en la que se abordan las cinco dimensiones de calidad debe adaptarse a las necesidades de cada empresa y tiene que aplicarse considerando el cálculo de una muestra que tenga validez estadística.

La tabulación debe incluir el ordenamiento de las dimensiones de calidad, así como el análisis de las brechas entre expectativas y percepciones, también se debe incluir el análisis de las cinco brechas de servicio para lo que se debe aplicar la encuesta y recabar información en la empresa estudiada.

Administración de Servicio

- Estrategia de Servicio
- Diseño del Servicio
- Diseño de la entrega del Servicio
- Monitoreo del servicio
- Administración del servicio

La administración del servicio es un proceso que gesta el servicio por lo tanto juega un papel importante en el desarrollo del mismo, la administración de servicios supervisa y ejecuta cada uno de los momentos en los que el cliente tiene contacto con la empresa de servicios tanto tras bambalinas como todas las actividades en contacto.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Categorización de los Restaurantes

De los datos recabados tanto en el Ministerio de Turismo como en Quito Turismo se puede concluir que el acceso a la información es difícil, en el caso del Ministerio ni siquiera personalmente nos pudieron entregar información lo único que nos comunicaron fue que se encontraban en un proceso de actualización de la categorización a nivel nacional.

En las oficinas de Quito Turismo por otro lado nos hicieron llenar un formulario y se nos envió por mail la información sin embargo la misma no estaba completa ya que no incluía las normas para los restaurantes de segunda y tercera.

La normativa actual de categorización no está adaptada a la realidad nacional y local entre otras cosas por el hecho de no distinguir zonas especiales como el centro histórico que por su condición de Patrimonio Cultural de La Humanidad no permite la adecuación de los edificios en su estructura y diseño razón por la cual existe restaurantes que están categorizados como primera y no cumplen con los requisitos.

El proceso no promueve la calidad de los restaurantes no existe un establecimiento de unidades de monitoreo y soporte para que esta empresas paulatinamente suban su categoría a largo plazo beneficiando con esto el desarrollo del turismo.

Quito Turismo a partir de marzo de 2015 comenzó un proceso de socialización de la categorización, campaña que se ha focalizado en la ZETS (Zonas Especiales de Turismo).

Legislación

La legislación a nivel nacional está a cargo del Ministerio de Turismo (Ley de Turismo) y a nivel de la ciudad de Quito D.M por la empresa Quito Turismo (Reglas Técnicas), a nivel de conclusión existe una falta de comunicación entre los actores de esta industria, especialmente en la industria de restaurantes factor que se identificó en las capacitaciones del proceso “Q de calidad” impulsada por Quito Turismo, en estas charlas se expusieron las dudas acerca de la legislación y la variabilidad de las mismas, se propuso de parte de los administradores y propietarios que la nueva legislación se socialice y se establezcan plazos para el cumplimiento, ya que resulta muy complejo para estas empresas invertir cada cierto tiempo en remodelaciones y adquisición de equipos, también se expuso ante autoridades de esta empresa la necesidad de que los controles que se realizan a los locales tengan el mismo rigor para todos ya que existen empresas que no cumplen los reglamentos. En cuanto al Ministerio de Turismo la información que ofrecen acerca de este tema resulta insuficiente, en la presente investigación se encontró varios problemas para acceder a la misma, también se identificó que no existe coordinación entre Quito Turismo y el Ministerio.

Quito Turismo en su página web ofrece información acerca de: Categorización, ZETS, y Reglas Técnicas

Calidad en Restaurante

Los procesos de calidad tienen dos referentes en el mundo, el primero es Estados Unidos de América y por otro lado Europa. La calidad en estas empresas tuvo la siguiente evolución en el tiempo:

- Años 70 (Enfoque en la comida)
- Años 80 (Enfoque en marketing)
- Años 90 (Enfoque en el servicio)

La implementación de los sistemas de calidad en los restaurantes en un principio tuvieron como única razón la creación de una marca, estos procesos no consideraron un presupuesto

que determine que actividades pueden realizarse generando en estas empresas problemas financieros.

En la ciudad de Quito existe un proceso de certificación “Q de calidad” que ha tenido como objetivo principal desarrollar estas empresas en base a un proceso de certificación que incluye charlas, capacitaciones y cursos pre-certificación.

En nuestro caso de estudio (Restaurante Tianguéz) iniciaron el proceso de certificación en febrero de 2015, en la primera etapa designaron un representante de la empresa que asistió a un curso de dos días en el cual se abordó temas como: Prevención de Incendios y Accidentes, BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), Manejo de desechos y Normativa vigente.

El proceso tuvo una primera visita (Inspección) en la que el restaurante fue evaluado a través la Norma Smart Voyager después se notificó a la empresa que el porcentaje de calificación no había sido suficiente para la acreditación, en una segunda visita el restaurante logro el Distintivo al restaurante.

Desconocimiento de Características de las empresas de servicio

Los restaurantes son empresas de servicios por naturaleza, esto exige de parte de los propietarios y administradores un conocimiento de las características de los mismos, como conclusión podemos señalar que es un factor crítico para el éxito.

Intangibilidad

Los restaurantes son empresas de servicios por lo tanto en su proceso de producción se incluyen actividades de carácter tangible e intangible siendo este último el más importante, factores clave para el éxito son entender que existe multiplicidad de atributos en la misma oferta, contacto directo, participación del cliente, caducidad, dimensión temporal.

La gestión del intangible constituye la principal ventaja que pueden tener estas empresas por lo tanto es necesario enfocar los esfuerzos de la empresa en analizar las expectativas

del cliente, conocer los puntos críticos del servicio de forma que se diseñe, evalúe y rediseñe para satisfacer necesidades.

Gestión de Calidad

SERVQUAL

El modelo de gestión de calidad de servicio SERVQUAL es una herramienta para medir y analizar el servicio, este modelo propone la evaluación del mismo en base a cinco dimensiones (Responsabilidad, Empatía, Seguridad, Confiabilidad y Tangibles).

El modelo presenta una encuesta de Expectativas y Percepciones en las que se busca recopilar información sobre las preferencias y opiniones del cliente, este proceso debe llevarse a cabo teniendo en cuenta las características particulares de cada empresa, de la misma manera debe ser entendible y se debe realizar aplicando técnicas de muestreo de forma que tenga sustento académico, se debe definir la periodicidad de la aplicación de la herramienta, así como la estructuración del proceso de tabulación, diseño y rediseño del servicio.

Ruta de evaluación de servicio SERVQUAL

- Diseñar y aplicar la encuesta de Expectativas-Percepciones
- Ordenar las dimensiones por importancia
- Establecer las brechas del servicio
- Definir objetivos estratégicos

La aplicación del modelo en la empresa estudiada (Tianguéz) contribuyó a concluir que resulta una herramienta válida para conocer la calidad del servicio se consiguieron los siguientes objetivos:

1. Levantamiento de expectativas del cliente
2. Conocer el estado de las percepciones del servicio
3. Identificar dimensiones de calidad de servicio por importancia para el cliente

4. Conocer en cada dimensión las brechas existentes entre lo esperado y lo recibido.
5. Identificación de brechas existentes entre los clientes, empresa, normas y procedimientos y expectativas-percepciones.
6. Traducir brechas de servicio en objetivos estratégicos.

Administración de Momentos de la Verdad

La administración de los momentos de la verdad se constituye una herramienta de gestión muy importante ya que en primer lugar evalúa todos los puntos críticos de contacto donde el cliente forma su opinión sobre su grado de satisfacción del servicio.

En el caso del Restaurante del estudio de caso se observó que introducir esta herramienta sirvió para gestionar y entender cada punto del servicio en orden de mejorar el grado de satisfacción del cliente.

Como conclusión se puede decir también que esta herramienta va de la mano del blueprint de servicio (Mapa) que establece todos los puntos de contacto tanto tras bambalinas y en contacto con el cliente, en el trabajo de campo se constató que los trabajadores al ver cada punto crítico de contacto visualizan de mejor forma como lograr la satisfacción del cliente.

5.2. Recomendaciones

Categorización de Restaurantes

La Categorización de los restaurantes en Ecuador debería considerar la realidad nacional por ejemplo en la ciudad de Quito y en especial en el Centro Histórico resulta increíble que la normativa exija para restaurantes de Lujo y Primera Categoría parqueadero privado, entradas de personal y clientes separadas, salas de espera, comedor especial para empelados cuando por aspectos legales de Patrimonio no se puede modificar las estructuras y no hay el suficiente espacio para hacerlo, entes como el Ministerio de Turismo deberían actualizar su normativa al respecto y brindar la información de manera ágil a través de canales de comunicación como (Internet, Teléfono y oficinas de atención) un factor importante que se debería de considerar es emitir anualmente los alcances que tenga esta

norma de forma directa a cada restaurante de forma escrita especificando el tiempo que esta tiene para ejecutarlos, resulta para las empresas formales una competencia desleal todos los locales de comida (Huecas) que no pagan impuestos, ni están siendo categorizados por los entes del caso, por lo tanto debería la categorización incluir también a todas las empresas informales de venta y expendio de comida de forma que estas cumplan con ciertas normas básicas como BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), seguridad industrial y formación profesional con el objetivo de desarrollar el turismo a nivel de país.

En el caso de los locales de venta informal de comida debería el Ministerio de Turismo iniciar planes de capacitación de forma que sus productos y servicios cumplan la calidad mínima esperada.

Antes de la visita del perito de categorización se debería socializar los requisitos que se necesitan para cada restaurante acompañando en el proceso a las empresas con soporte técnico y estableciendo plazos.

Calidad

La calidad de los restaurantes depende de tres actores: Entes Gubernamentales y Seccionales, El restaurante y el cliente o consumidor.

El Estado y los gobiernos seccionales deberían cumplir con elaborar normativa que establezca: una calidad mínima exigida, socialización de las normas, plazos de ejecución, apoyo técnico y monitoreo constante así como sancionar a las empresas que no cumplan de forma que el nivel de calidad tenga un límite inferior definido.

La empresa Municipal Quito – Turismo debería iniciar una capacitación masiva a restaurantes y empresas turísticas de forma que se comprenda la naturaleza de las empresas de servicios (Intangibilidad, Multiplicidad de Atributos, contacto directo, participación del cliente, heterogeneidad, caducidad, dimensión temporal, calidad subjetiva y objetiva).

El restaurante debería contar con un plan de gestión de calidad de servicio que tome en cuenta todos los actores involucrados en la ejecución del mismo, se debería de adoptar una filosofía de calidad voluntaria que gestione la misma a través del correcto manejo del personal, instalaciones, procesos etc.

El cliente juega en las empresas de servicios el papel más importante porque su aparición desencadena la producción del mismo por lo tanto su contribución a la calidad de los restaurantes está orientada a exigir servicios que sean seguros, eficientes, y que cumplan sus necesidades, la retroalimentación que puede dar a la empresa sobre puntos críticos cierra el círculo de calidad.

SERVQUAL

El modelo de gestión de calidad de servicio SERVQUAL resulta una herramienta de primera mano para conocer las expectativas y percepciones del servicio por lo tanto se recomienda su utilización ya que contribuye a conocer la brecha entre lo ofrecido y lo demandado.

En el caso de estudio del Restaurante Tianguéz esta herramienta contribuyo a:

- Conocer las expectativas de los clientes
- Conocer las percepciones de los clientes
- Cerrar las brechas existentes entre lo ofrecido y lo demandado

Creemos por lo tanto que esta información obtenida puede servir de gran utilidad para construir servicios que satisfagan necesidades y que estén orientados al cliente.

SERVUCCION

Se recomienda a los restaurantes y en general a las empresas de servicios conocer sobre La Servuccion la misma que plantea que toda la ejecución del servicio se basa en los siguientes actores: Cliente, Soporte Físico, Personal en contacto, Servicio, Organización interna y demás clientes siendo necesario que las empresas los desarrollen de forma que en su conjunto permitan generar un servicio.

También se sugiere a las empresas que entiendan que el cliente es el principal actor de este proceso y que sin su aparición la empresa solo está en capacidad de ofertarlo no de entregarlo y que es esta característica la que dificulta la administración de la calidad del mismo ya que no se puede separar los servicios de mala calidad sino hasta que se entregan a diferencia de un producto que se puede fabricar antes de la aparición del cliente y del que si se puede controlar y separar los que no cumplan con ciertos criterios establecidos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía Quito. (2014). *Reglas Técnicas para restaurantes de la Zona Especial Turística Centro Histórico*. Quito. Obtenido de Quito Turismo.
- Alcaldía Quito. (2014). *Reglas Técnicas para restaurantes de la Zona Especial Turística Mariscal*. Quito.
- Araluce, M. (2001). *Empresas de Restauración Alimentaria*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Bayon , & Martin . (2004). *Operaciones y Procesos de Producción en el sector turístico*. Madrid, España: Sintesis.
- Castillo, E. (2005). *Escala Multidimensional SERVQUAL*. Bio Bio: Facultad de Ciencias Empresariales.
- Catherine Guarderas. (2014). Premios La Barra. *La Barra* , 23.
- Coltman, M. M. (1992). *Como iniciar y administrar un restaurante*. Bogotá: Norma.
- Donoso , L. (01 de 01 de 2013). *Elementos de Producción en Empresas de Servicios*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Euglier, P., & Langeard, E. (1989). *Servucción (El Marketing de Servicios)*. Paris: Mc Graw Hill.
- Euglier, P., & Langeard, E. (1993). *Servucción El Marketing de servicios*. Mc Graw Hill.
- Feedback Networks. (08 de 05 de 2016). *Feedback Networks*. Obtenido de Feedback Networks: <http://www.feedbacknetworks.com>
- Ferraro, G. (01 de 09 de 2004). *La Servucción: Una herramienta para la gestión*. Obtenido de eco.unne.edu.ar: http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/iapuco/trabajo25_iapuco.pdf
- Ford, M., & Evans, J. R. (2015). Conceptual foundations of strategic planning in the Malcolm Baldrige criteria for performance excellence. *Malcolm Baldrige*, 2-3.
- Guarderas , Catherine. (2014). Premios La Barra 2013. *La Barra*, 23.
- Guarderas, C., & Guarderas. (s.f.). Premios La Barra 2013.
- ISO. (1992). *Anexo 7 ISO9004-2*. Ginebra: ISO.
- ISO. (2005). *Sistemas de Calidad (Fundamentos y vocabulario)*. Ginebra.

- ITIL Foundation. (01 de 04 de 2016). *Gestión de Servicios*. Obtenido de itilv3.osiatis.es: http://itilv3.osiatis.es/estrategia_servicios_TI.php
- Izquierdo, M., & Paya, M. (1997). *Historia de los Restaurantes* (Segunda ed.). Quito, Ecuador: Norma.
- Juliá, M., Porsche, F., Gimenez, V., & Verge, X. (2002). *Gestión de calidad aplicada a Hostería y Restauración*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Lovelock, & Wirtz. (s.f.). *Marketing de Servicios*.
- Mc Donalds. (14 de 04 de 2016). *Políticas y objetivos de calidad*. Recuperado el 14 de 04 de 2016, de Mc Donalds: http://mcdonaldsprefeco.mex.tl/704298_Politica-de-calidad.html
- Ministerio de Turismo. (2002). *Reglamento General de actividades turísticas*. Quito: Registro Oficial Ecuador.
- Ministerio de Turismo. (2014). Principales Indicadores de Turismo 2014 Octubre. *Principales Indicadores de Turismo 2014 Octubre*, 15.
- Ministerio de Turismo. (2015). Principales Indicadores de Turismo Enero 2015 . *Principales Indicadores de Turismo*, 8.
- Ministerio del Turismo. (21 de Mayo de 2008). Ley de Turismo. Quito, Ecuador.
- NESTLE. (14 de 04 de 2016). *Políticas y objetivos de calidad*. Obtenido de www1.nestle.com.ec: <http://www1.nestle.com.ec/aboutus/documentoscorporativos/politicadecalidad>
- Presidencia de la República del Ecuador. (2004). *Reglamento General de Aplicación de la Ley de Turismo*. Quito: Registro Oficial.
- Quito Turismo del DMQ. (2014). *Reglas Técnicas para cafeterías de la zona especial turística del Centro Histórico*. Quito: Alcaldía de Quito.
- Savelli , M., & Quiñonez, V. (2008). El Diagrama o Blueprint de servicio (Herramienta de diseño y control en la producción de intangibles). *Horizontes Empresariales*, 66-70.
- Say, J. B. (05 de 04 de 2016). *La Economía clásica*. Obtenido de economics-reloaded.es: www.economics-reloaded.es
- Secretaría de Turismo. (21 de Mayo de 2015). *Número de establecimientos turísticos catastrados*. Obtenido de Quito Turismo.
- Sole, J. (06 de 02 de 2013). *Procesos, Estrategias y Operaciones*. Obtenido de javiersonline.com: <http://javiersonline.com/?s=tiempo+de+espera+>

- Strassner, E. H., & Howells, T. F. (2005). Annual Industry Accounts. *Bureau of Economics Analysis*, 8.
- Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (2011). *Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales*. Santiago: Chile Calidad.
- The Deming Institute. (18 de 04 de 2016). *Deming Institute 14 Points*. Recuperado el 18 de 04 de 2016, de www.deming.org: <https://www.deming.org/theman/theories/fourteenpoints>
- The World Factbook. (16 de 02 de 2016). *Porcentaje de servicios PIB*. Obtenido de www.cia.gov/library/: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ec.html>
- Unidad de Estadísticas Económicas Estructurales INEN . (2013). Capacidad Instalada: Una Evaluación al Sector Manufacturero Ecuatoriano. *Estadísticas Económicas Estructurales*, 7.
- Valenzuela, L., & Rosas, J. (2015). Los criterios Baldrige aplicados a la Gestión por Calidad Total y a la Excelencia en el desempeño de la educación universitaria. *Horizontes Empresariales*, 40,41,42,43,44.
- World Travel Awards. (01 de 01 de 2013). *Balaza Turísticas Anual*. Obtenido de www.worldtravelawards.com: <http://www.worldtravelawards.com/award-south-americas-leading-destination-2014>
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1990). *Delivering Quality Service*. New York: The Free Press.

ANEXOS

Encuesta SERVQUAL Tianguéz

ENCUESTA

ATENCIÓN: La presente encuesta tiene el objeto de conocer cuáles fueron sus expectativas al visitarnos y por otro lado conocer después de terminada su visita cuáles fueron sus percepciones, las preguntas tienen una escala del 1 al 5 siendo 1 (Totalmente DESACUERDO) y 5 (Totalmente DE ACUERDO). Cada categoría tiene dos preguntas con el mismo numeral (ej 1) la que se encuentra subrayado busca evaluar su expectativa en empresas parecidas a la nuestra, mientras que la otra pregunta pretende conocer su percepción en nuestra empresa (Restaurante Tianguéz).

Agradecemos que si tiene alguna duda o comentario nos lo haga saber.

1. Los Restaurantes excelentes tienen: Instalaciones físicas, Menús, Decoraciones y Equipos Atractivos y Funcionales.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1. El Restaurante Tianguéz tiene: Instalaciones físicas, Menús, decoraciones y equipos atractivos y funcionales.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Los Restaurantes excelentes cumplen con el servicio que prometen y muestran un sincero interés en solventar sus necesidades.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. El Restaurante Tianguéz cumplió con el servicio prometido y mostro sincero interés en solventar sus necesidades.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Los Restaurantes excelentes brindan un servicio rápido y se aseguran de estar disponibles para cualquier requerimiento.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. El Restaurante Tianguéz brindo un servicio rápido y se aseguró de estar disponible para cualquier requerimiento.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Los Restaurantes excelentes cuentan con personal que posee conocimientos profesionales y habilidades conductuales que le generan seguridad y confianza.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. El Restaurante Tianguéz logro a través de su personal (Conocimientos profesionales y habilidades conductuales generar confianza y seguridad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Los Restaurantes excelentes demuestran atención al detalle y cuidado a sus clientes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. El Restaurante Tianguéz demostró atención al detalle y cuidado hacia sus necesidades.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Comentarios:

Encuesta SERVQUAL Gerente Tianguéz

ENCUESTA

La presente encuesta tiene el objetivo de conocer sobre su percepción sobre las expectativas de sus clientes, cada pregunta tiene una escala de 1 a 5 siendo 1 (Totalmente desacuerdo) y 5 (Totalmente de acuerdo)

1. Sus clientes buscan: Instalaciones físicas, Menús, Decoraciones y Equipos Atractivos y Funcionales.

1	2	3	4	5 X
---	---	---	---	-----

2. Sus clientes buscan: que les cumplan el servicio prometido y que exista un sincero interés en solventar sus necesidades.

1	2	3 X	4	5
---	---	-----	---	---

3. Sus clientes valoran que se les brinde un servicio rápido y se aseguren de estar disponibles para cualquier requerimiento.

1	2	3	4 X	5
---	---	---	-----	---

4. Sus clientes valoran los conocimientos profesionales y habilidades conductuales de su personal que les brinden seguridad y confianza.

1	2	3 X	4	5
---	---	-----	---	---

5. Sus clientes buscan atención al detalle y que se les cuide durante el servicio.

1	2	3	4	5 X
---	---	---	---	-----

Comentarios:
