

CAPITULO V

Conclusiones y recomendaciones

El presente capítulo tiene el objetivo de mostrar las conclusiones a las cuales se llegaron a través del análisis de los datos obtenidos por medio de la encuesta aplicada a los comensales del restaurante Asiatika. Así mismo, se realiza las propuestas de mejora adecuadas a partir de la identificación de las áreas de oportunidad, de acuerdo a las opiniones que tuvieron los clientes. Todo esto para aumentar la participación que tiene el restaurante en el mercado y lograr mantener a los clientes externos actuales, con un nivel de satisfacción que alcance las expectativas reales que éstos tienen.

5.1 Conclusiones

Se puede observar que mediante el procedimiento que se siguió durante esta investigación se logró cumplir el objetivo general planteado inicialmente, el cual consiste en medir el nivel de calidad percibido por los consumidores del restaurante Asiatika. Ya que, se consiguieron identificar las áreas en las cuales los clientes se mostraron insatisfechos durante el servicio recibido. De la misma forma, se descubrieron las áreas de fortaleza del restaurante, lo cual representa una ventaja competitiva que no se debe descuidar, ya que los clientes lo identifican como positivo para el establecimiento.

En el formato de evaluación aplicado a los comensales fue bien recibido, ya que solamente un porcentaje mínimo no aceptó responderlo. Así mismo, éstos se mostraron receptivos a realizar comentarios y sugerencias con el fin de que el restaurante mejorara los aspectos que les causaron cierta insatisfacción durante el consumo.

Uno de los resultados más relevantes que se logró identificar es que la rapidez del servicio fue sumamente criticada, ya que el 16.1% consideró que ésta fue de muy mala a regular, el día en el que se mostró mayor inconformidad en este aspecto fue el domingo, siendo que se notó un descenso del 13% en comparación con el promedio de los demás días. Esto se debió a que es el día de mayor afluencia de personas, sin embargo, esto no es una justificación ya que el servicio tiene que ser en lo posible constante en cada experiencia del cliente, ya que los contactos pasados con la empresa forman parte de sus expectativas. En segundo lugar se mostró cierto descontento con la relación entre el precio y la calidad, con un promedio de 4.31, lo cual puede ser la consecuencia de

inconformidades en otros aspectos.

Así mismo, los resultados arrojaron que la calidad percibida varía de forma sustancial entre los diferentes días y en los horarios de comida y cena, siendo la comida del domingo el más bajo evaluado en la mayoría de los aspectos, seguido por la comida del sábado. Se encontró, también, una diferencia negativa del 3.7% en el promedio de todos los aspectos evaluados durante el periodo de la comida, en comparación con la cena. Por lo que, se identifica un nivel de calidad poco constante, lo cual puede desconcertar a los clientes.

Se remarcó que los clientes que visitaron el restaurante por primera vez y los que asisten ocasionalmente evaluaron 4.3% más bajo a como lo hicieron los clientes frecuentes, lo cual puede representar un problema si se quieren obtener clientes satisfechos a largo plazo.

La amabilidad y trato por parte de los empleados tuvo la mejor aceptación de los comensales, lo cual representa un elemento de vital importancia, ya que por este medio se pueden compensar algunos de los aspectos negativos. De la misma manera, el 97% de los encuestados afirmaron positivamente a estar dispuestos a recomendar el restaurante a sus conocidos, lo cual muestra un alto grado de satisfacción.

Las conclusiones a las cuales se llegaron a través de los resultados de las percepciones de la experiencia de los clientes externos pueden representar el punto de partida para la realización de un análisis interno del funcionamiento de todas las áreas del

restaurante, logrando así replantear los elementos que no funcionen. Todo esto con la meta de contar con una organización de calidad en todos los aspectos y para todas las personas involucradas.

5.2 Recomendaciones

Partiendo del supuesto de la calidad total que plantea que toda situación siempre es mejorable, se pueden realizar pequeños o grandes cambios en la mayoría de los aspectos involucrados en el instrumento de evaluación, logrando de esta forma mejorar la calidad. A continuación se muestran las acciones sugeridas, basadas en los resultados y en la observación durante el periodo de aplicación de las encuestas, así como en los comentarios y sugerencias realizadas por los consumidores:

- *Amabilidad y trato por parte del personal:* es importante que se continúe motivando a los empleados para mantener la buena aceptación por parte de los consumidores con respecto a la amabilidad y trato. Un aspecto básico para lograr motivar a los empleados es tomar en cuenta sus opiniones y comentarios acerca de posibles mejoras, inconformidades y de sus percepciones acerca del funcionamiento del restaurante, de esta forma se sentirán parte de la organización y ésta se verá beneficiado por las aportaciones. Se debe, así mismo, plantear la misión, visión y objetivos de la empresa, considerando a todos, formando metas en conjunto. Un recurso importante a utilizar es el empowement, para el cual es necesario dar los recursos necesarios a los empleados para que ellos puedan tomar decisiones acertadas en el momento que sea necesario.

- *Rapidez en el servicio:* La rapidez en el servicio fue el elemento más criticado por los consumidores, en especial durante el fin de semana, por lo que se recomienda ampliamente contar con más personal de servicio durante estos días, ya que los 5 meseros con los que se cuenta no son suficientes para dar el servicio adecuado a las 27 mesas existentes. Se debe de analizar durante el proceso de servicio, cuántas mesas es posible que sirva cada equipo de meseros. Sería importante analizar más a fondo si el problema existe únicamente debido a la falta de personal de servicio o también influyen ciertas tardanzas en la preparación de los alimentos, si esto resultara cierto, se podría incluir en la carta una leyenda que especifique el tiempo de preparación de los platillos que sean más tardados o que los meseros informaran directamente al consumidor sobre el tiempo. Así mismo se debería analizar si el personal de cocina es suficiente para preparar todos los platillos y si la organización con la que se cuenta es la adecuada. El restaurante no cuenta con un capitán de meseros que ayude a agilizar el servicio, por lo que los meseros no pueden estar al tanto de la situación de cada una de las mesas, por lo que sería benéfico siempre contar con la presencia un capitán, sobre todo en los días de alta rotación. Así mismo, cuando la gente llega al restaurante, y no hay disponibilidad, se puede utilizar los sillones de la parte de arriba e ir tomando la orden de las bebidas, de esta forma la espera sería más amena.
- *Precio en relación con el servicio recibido:* Subiendo la calidad en otros aspectos como lo es la rapidez en el servicio y la calidad de los platillos, los comensales podrían evaluar este aspecto de una mejor forma. Así mismo se

podría realizar un análisis comparativo con la competencia, con respecto al cheque promedio.

- *Amplitud, variedad y claridad en la carta:* Es recomendable siempre contar con los platillos que se encuentran en el menú, ya que si no se encuentran disponibles el comensal quedará insatisfecho y evaluará los demás aspectos de una forma más estricta. Es de vital importancia considerar que si es difícil la obtención de ciertos ingredientes, se debe de valorar que tan benéfico o perjudicial significa tenerlos en el menú. La variedad de postres es muy escasa, ya que de los seis que se incluyen en la carta, solamente tres se encuentran disponibles, los otros tres están tachados (lo cual da mala imagen). La condición física de las cartas no es tan buena, por lo que sería aconsejable quitar los platillos representan un problema en la obtención de sus ingredientes y reimprimir unos actualizados en buenas condiciones. El proceso de dar de baja los menús deteriorados debe de ser constante, ya que representa el primer contacto del cliente con el producto ofrecido.
- *Calidad de los platillos:* se recomienda contar siempre con la verificación apropiada en la entrega de los ingredientes por parte de los proveedores, por lo que se deben tener las indicaciones específicas de calidad de cada producto que se recibe.
- *Temperatura de los platillos:* en las recetas estandarizadas se debe de incluir a que temperatura deben de salir los platillos de la cocina. Además si se cuenta con

más personal durante los días de mayor ocupación, el proceso de transportar los platos al comedor sería más ágil y las temperaturas no cambiarían durante el proceso de espera.

- *Sabor de los platillos:* éste fue un elemento que causó un buen grado de satisfacción entre los comensales, sin embargo, existieron ciertas discrepancias en comparación con otras visitas de los mismos clientes. Por lo que es importante la utilización de procesos estandarizados, para que el sabor final de los platillos sea constante.
- *Porciones de los platillos:* Hubo comensales que notaron que las porciones eran más pequeñas que en otras ocasiones, por lo que es básico incluir en las recetas estandarizadas de cada uno de los platillos, una aproximación de la cantidad de comida que se incluye en cada platillo.
- *Presentación de los platillos:* este elemento se vio afectado negativamente por la condición de los platos, por lo que se debería de hacer un inventario de loza, eliminando de éste a todo lo que esté en malas condiciones. La realización de este proceso se debería de aplicar periódicamente, así mismo, los meseros deberían de indicar al gerente si algún plato se encuentra roto o con alguna imperfección que puede afectar la percepción final del platillo por parte del comensal.
- *Calidad y variedad de la bebida:* es básico contar con la estandarización de las recetas, debido a que no se utiliza ningún tipo de medida para la preparación de

las bebidas, lo cual podría ocasionar una variación detectable por el comensal entre una bebida y otra.

- *Comodidad y ambiente del establecimiento:* El ambiente de establecimiento resultó ser un aspecto muy atractivo ante los ojos de los clientes, pero no se debe dejar deteriorar, ya que pueden existir detalles apreciables por los clientes que desfavorecen este elemento. Entre los que se encuentran paredes manchadas, manteles en malas condiciones, muros con humedad, etc.
- *Limpieza y equipamiento de los baños:* Debido a que existieron ciertos comentarios por parte de los clientes sobre la limpieza y equipamiento de los baños, en primer lugar se recomienda quitar los dispensarios de jabón que no se encuentren en uso, ya que dan mala imagen. En segundo lugar, utilizar las máquinas de papel para secar las manos, en lugar de poner el papel suelto, lo cual no resulta práctico para los clientes y resulta poco atractivo. Con el propósito de mantener la limpieza durante todo el turno, se recomienda la creación de un formato de chequeo durante las horas de mucho movimiento para que siempre se encuentre limpio y bien equipado. La propuesta de formato es el siguiente:

FECHA	HORA	FIRMA (Que certifique la limpieza)

De acuerdo a la información que se obtuvo del funcionamiento del restaurante se identificó muy claramente que la frecuencia de asistencia de comensales resulta muy

cambiante entre semana y el fin de semana, lo que significa que los empleados durante semana tienen horas muertas y el fin de semana no se dan abasto para ofrecer un servicio rápido y eficaz. Debido a esta situación, se tendía que invertir esfuerzo publicitario y de ventas para aumentar la clientela durante la semana. Una opción es la creación de menús ejecutivos durante la hora de la comida o algún atractivo musical durante las noches de lunes a jueves. De esta forma se podría contratar más personal, dando un servicio con la misma calidad durante todos los días.

Ya que es muy factible que las necesidades de los clientes puedan ir variando conforme el tiempo pasa, es recomendable aplicar algún instrumento de evaluación en periodos previamente marcados. Todo esto con el objetivo de ir monitoreando el nivel de la percepción de la calidad y simultáneamente para impulsar una mejora continua.

Se remarcó que el porcentaje de personas que visitan el restaurante Asiatika por primera vez es muy bajo. Por lo que se deben de definir estrategias de mercadotecnia para atraer a nuevos clientes, convirtiéndolos posteriormente en clientes fieles y satisfechos.

Tomando en cuenta los pasos propuestos por Jurán para la mejora de la calidad y los resultados arrojados por las encuestas de satisfacción aplicadas en el restaurante se realiza la siguiente propuesta de mejora:

- *Crear la conciencia de la necesidad y la oportunidad de mejorar:* en este aspecto se deben de involucrar a cada miembro de la organización, planteando

que mejorar proporciona beneficios para todos. Es básico dejar claro que la identificación de problemas no tiene el objetivo de perjudicar a los empleados de contacto, sino por el contrario de idear estrategias para cambiar positivamente, ya que durante el proceso de aplicación del instrumento de evaluación se identificó miedo por parte de los empleados a que se tomaran represalias basadas en los resultados de las encuestas.

- *Fijar los objetivos de la mejora:* proponer metas claras a corto y largo plazo, concernientes a cada uno de los niveles de la empresa, como podrían ser:
 - Lograr una rapidez en el servicio satisfactoria para los consumidores.
 - Siempre contar con equipo en buenas condiciones.
 - Lograr aumentar en un porcentaje realizable las ventas y número de comensales durante la semana.
- *Organizarse para alcanzar los objetivos:* ya que se localizaron los problemas identificados por el consumidor y por los empleados, es importante realizar reuniones semanales para tratarlos e idear soluciones. Se deben seleccionar proyectos que sean adecuados para la organización y el tipo de mercado.
- *Entrenar:* es recomendable dar entrenamiento constante a cada uno de los empleados, basándolos en las oportunidades de mejoras. Además de que los resultados mejorarán, los empleados se sentirán motivados. Entre los temas que se podrían plantear en los cursos de entrenamiento, se podría encontrar:
 - Meseros: estrategias de ventas para utilizar con los comensales para subir los

cheques promedios; cata de vinos para contar con más herramientas para proponer y sugerir a los clientes el adecuado; coordinación y trabajo en equipo.

- Gerente: estrategias de promoción del restaurante.
- *Llevar a cabo los proyectos para resolver los problemas*: sería ideal que la organización elaborara proyectos para eliminar los problemas que podrían causar descontento entre los mismos empleados y los clientes, asignando al personal involucrado sobre éstos.
- *Informar sobre el progreso*: es recomendable realizar reuniones de seguimiento para visualizar el progreso de las medidas tomadas.
- *Proveer reconocimiento*: existen diversas herramientas para reconocer la labor y los resultados de los empleados, tales como el empleado del mes, premios a la antigüedad, reconocimientos verbales del jefe al empleado por alguna acción en específico o por la buena práctica de las acciones implementadas para la mejora del servicio, etc.
- *Comunicar los resultados y mantener marcadores*: crear un tablero de indicadores para que los empleados puedan identificar el progreso de las metas comunes, de esta forma se sentirán involucrados.
- *Mantener el impulso, haciendo que la mejora anual sea parte de los sistemas y procesos normales de la compañía*: incluir en la práctica de la empresa la mejora

continua como forma de vida, abarcando a todos los miembros de la organización en ésta.

Del presente estudio es importante tomar en cuenta que si se aspira a alcanzar un nivel de calidad que cubra las expectativas de los consumidores y que sea constante, se deben de idear mecanismos y definir estándares con el fin de diseñar procesos prácticos y apegados a lo que espera el cliente, para lo que se recomienda tener reuniones periódicas con todos los miembros de la organización en donde:

- Se elabore un diagrama de flujo con cada uno de los momentos de verdad desde la llegada del cliente al establecimiento, hasta su partida.
- Identificar, basándose en las opiniones de los clientes y las percepciones de los empleados, cuál sería el proceso que causaría mayor grado de satisfacción al comensal. Es importante tomar en cuenta cada elemento de la experiencia, considerando detalles tan simples como la ubicación del podium de la hostess, distribución práctica de las mesas, etc.
- Diseñar el proceso, fijando los estándares que se deberán de llevar a cabo posteriormente, incluyendo elementos tales como el saludo y recepción del cliente, recomendaciones del día, forma de servir los platillos, agradecimiento al final del consumo, solicitar el apellido de los comensales a la entrada, para que posteriormente el mesero puede saludarlo personalmente de una manera propia, etc.

- Una vez que se analizaron todos los momentos de verdad, se debe de realizar una revisión de los procesos que el cliente no ve, pero que tienen trascendencia en el servicio final. Tales como la organización de la cocina.
- Crear los manuales de operación, procesos y estándares disponibles para todos los empleados, e implementarlos en la práctica.
- Se debe de capacitar a cada uno de los empleados y realizar las mejoras físicas para poder aplicar los estándares en la práctica.
- Realizar otras reuniones periódicas con todos los miembros de la organización para evaluar simultáneamente el funcionamiento de los estándares fijados y la aceptación tanto de los clientes internos como de los externos, para así poder realizar mejoras continuas y estar apegados siempre a las necesidades y percepciones de los clientes en un proceso que no tiene fin.

Para finalizar, es importante que los establecimientos en México cuenten con sistemas de certificación de la calidad, para garantizar a los consumidores un servicio homogéneo y previamente reconocido. De esta forma se incrementaría el nivel de profesionalización para competir con los mercados internacionales, con bases sólidas y con la confianza que merecen los comensales.