

Gestión de la calidad en la empresa turística de restaurante de la ciudad de Chachapoyas

Quality management in the tourist company of restaurant of the city of Chachapoyas

Judith Estefany Araujo García ^{1*}; Carlos Andrés Borrego Peralta ²

¹ Escuela de Gestión, Cibertec, Calle Borgoño 631, Trujillo, Perú.

² Oficina de admisión, Universidad Nacional de Trujillo, Av. Juan Pablo II s/n – Ciudad Universitaria, Trujillo, Perú.

* Autor correspondiente: judi_1510@hotmail.com (J. Araujo)

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo analizar la gestión de la calidad de los restaurantes turísticos de la ciudad de Chachapoyas de la Región Amazonas, Perú en el año 2012, con el propósito de diagnosticar la calidad en la prestación del servicio según los principios de la gestión de la calidad. Para el acopio de información se diseñó una cartilla de autoevaluación para los empresarios, de 20 preguntas de las dimensiones “planeamiento” y “Liderazgo”. Para los empleados se diseñó un cuestionario de 20 preguntas sobre las dimensiones de gestión del recurso humano en la calidad. Y para los comensales se elaboró un cuestionario en base a las dimensiones: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía del modelo “quality service”. Se consideró a 27 empleados, 219 comensales y 5 representantes de los restaurantes Real Cecina, Los Maderos, Wanglic, Matalache y Chacha como parte de la muestra. Según resultados: Los empresarios el 70% necesita mejorar en el planteamiento y el 30% liderazgo. El 22% del personal está satisfecho, el 62% esta regularmente satisfecho, y el 16% está insatisfecho. Y el índice satisfacción fue -0,39, interpretándose que los comensales percibieron el servicio como “Regular”.

Palabras clave: gestión de la calidad; restaurante; servicio

ABSTRACT

The objective of the research was to analyze the quality management of tourist restaurants in the city of Chachapoyas in the Region of Amazonas, Peru, in 2012, in order to diagnose quality in the provision of the service according to the principles of quality management. In order to collect information, a self-assessment booklet was designed for entrepreneurs, with 20 questions of the dimensions "planning" and "Leadership". For the employees a questionnaire of 20 questions was designed on the dimensions of human resource management in quality. And for the guests, a questionnaire based on the dimensions: tangible elements, reliability, responsiveness, security and empathy of the "quality service" model was drawn up. Twenty-seven employees, 219 diners and 5 representatives of the restaurants Real Cecina, Los Maderos, Wanglic, Matalache and Chacha were considered as part of the sample. According to results: Entrepreneurs 70% need improvement in approach and 30% leadership. 22% of staff are satisfied, 62% are regularly satisfied, and 16% are dissatisfied. And the satisfaction index was -0.39, being interpreted that the customers perceived the service as "Regular".

Key words: quality management; restaurant; service

1. INTRODUCCIÓN

La calidad de servicio, es requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales en todo el mundo y más aun tratándose de la actividad turística, entorno cada vez más competitivo, donde no solo el factor precio es determinante al momento de la elección del destino sino principalmente la calidad, de allí que, hoy en día es primordial lograr ofrecer un servicio turístico de calidad en el tiempo fundamentado en las necesidades de los clientes.

“El sector turismo precisa buscar un equilibrio entre cuatro elementos fundamentales: el precio, la calidad y diferenciación de la oferta, la rentabilidad y la sostenibilidad. Para ello, los principales grandes retos que hoy afronta el sector turístico se orienta hacia la mejora del servicio, la profesionalización de los recursos humanos, la introducción de metodologías de calidad y atención al cliente, la diversificación de la oferta y la garantía de la calidad” (Almeida et al., 2006).

La investigación tuvo como elemento fundamental estudiar la gestión de la calidad dentro de la empresa de servicio de restauración, por lo tanto fue importante revisar algunos de los conceptos:

La calidad es un concepto vivo, en constante evolución y construcción, que ha ido adquiriendo nuevos significados a lo largo del tiempo, de forma paralela a los ámbitos en los que se aplica: producción y servicios. Al mismo tiempo su significado ha avanzado desde una concepción dirigida exclusivamente a productos, a concepciones orientadas a los servicios.

Cuatrecasas (2005) señala “la calidad es el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como la capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario.

La definición del autor se relaciona con lo presentado por Crosby (2000) que señaló “la calidad es la conformidad con la especificación o el cumplimiento de requisitos. Y que sin una concreción en especificaciones que trasladen al lenguaje técnico los deseos del cliente, es muy difícil obtener los objetivos de la calidad”.

De acuerdo a la cita se podría entender a la calidad como el grado en que un conjunto de características inherentes de un producto o servicio, cumplen con las necesidades del cliente, establecidas e implícitas (características mínimas que el cliente da por supuestas), para el cual fueron diseñados, satisfaciendo sus necesidades y expectativas.

En relación al concepto calidad de servicio se cita a Álvarez (2011) “la calidad en el servicio se traduce en el grado en el cual el servicio satisface los requerimientos, deseos, necesidades y expectativas del cliente, procurando que al hacer la prestación del servicio, se busque exceder las expectativas y superar las percepciones, consiguiendo armonizar la cultura, la estrategia, los recursos humanos, el talento humano, con actitud positiva y compromiso, recordando siempre hacer bien las cosas desde la primera vez y buscando la mejora continua”.

Stevens, Knutson, & Patton (2000) citados por Guzmán y Cárcamo (2014) abordaron específicamente la calidad en el servicio dentro de la empresa de restaurante, definiéndola como “aquella percepción que tiene el cliente de la superioridad en el servicio que se recibe, abarcando dos grandes dimensiones: intangibles como la atención del personal y tangibles como las instalaciones físicas o el arreglo físico del personal de contacto”. Entonces la calidad de servicio abarcaría: la presentación, manipulación y estado de la comida. Allí se tiene en cuenta la presentación de los platos y las bebidas, la temperatura, el sabor, los alimentos y para algunos platos el término o punto de cocción y originalidad en la presentación. También hace referencia al desempeño del personal, la capacidad para asesorar al cliente, el conocimiento de los platos de la carta, la amabilidad, la agilidad y la puntualidad. Y finalmente contempla elementos como decoración, temática, ambientación musical, iluminación, comodidad de las sillas, limpieza del establecimiento, vajilla, recepción y fachada; esto de acuerdo con la especialidad del restaurante.

Para determinar si una empresa está ofreciendo calidad en su servicio se requiere medirla; es importante comprender hasta donde se le está proporcionando al cliente lo que pide, o mejor aún: hasta donde se «excede» la empresa en las expectativas deseadas por el cliente. “Dentro de los modelos de medición de calidad que destacan en el servicio, se podría mencionar el propuesto por la escuela americana de los autores Parazuraman, zeithaml y Berry, quienes desarrollaron el modelo de medición de calidad de servicio “Servqual” partiendo del paradigma de la desconfirmación similar al de Gronroos. “Este modelo sugiere que la comparación entre las expectativas y las percepciones respecto al servicio que presta una empresa constituyen una medida de calidad de los servicios, y que a la vez la brecha existente entre ambas muestran indicadores fehacientes para mejorar la percepción del cliente respecto a la calidad en el servicio” (Guzmán y Cárcamo 2014).

Parazuraman, zeithaml y Berry diseñaron como parte de su modelo el instrumento llamado “Servqual”, el que permitió acercarse a la medición mediante la evaluación por separado de percepciones y expectativas en base a la revisión de diez dimensiones: Elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación, comprensión” (Stevens et al., 2000). Tras algunas críticas recibidas sobre el modelo y sus dimensiones; ejecutaron estudios estadísticos, agrupando variables que permitieron reformar el modelo, adquiriendo mayor representatividad logrando encontrar parecidos entre las dimensiones iniciales determinándose 5 dimensiones para medir la calidad de servicio:

1. Elementos tangibles: Las instalaciones, edificios, equipos y otros componentes que forman parte del servicio al cliente conforman el soporte físico del servicio, son factor de comunicación y una herramienta para

trabajar. Conforman el sistema de prestación de servicios, influyen en la calidad del mismo y están sometidos a evaluación continua por parte de los clientes.

2. Fiabilidad: habilidad para ejecutar un servicio prometido de forma cuidadosa y fiable.
3. Capacidad de respuesta: disposición de los trabajadores para ayudar al cliente y brindar un servicio rápido.
4. Seguridad: es la atención y conocimiento por parte de los trabajadores y su habilidad para inspirar confianza y credibilidad, agrupando las anteriores dimensiones como cortesía, credibilidad, responsabilidad y profesionalidad.
5. Empatía que es el interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a los clientes, agrupando las anteriores dimensiones como comunicación, accesibilidad y comprensión del usuario.

Para efectos de la presente investigación se tuvo en cuenta las dimensiones del modelo de medición de la calidad de servicio “Servqual”, el cual ha sido presentado para intentar dar respuesta a las deficiencias de la aplicación de la calidad dentro de la empresa de servicios, como es la medición de resultados. Este modelo se basa en la consideración de la calidad como una expectativa y su medición como el resultado de comprar lo que el encuestado cree que la empresa debe ofrecer, con el desempeño real en el servicio recibido. Y de esta manera detectar los fallos que se estén produciendo en el servicio al observar las dimensiones con menor puntuación y desarrollar propuestas de mejora.

Hoy en día los clientes exigen cada vez más con el cumplimiento de los detalles que hacen cómoda su estadía, para lo cual se hace necesario asegurar los atributos básicos del servicio como son el ambiente, la tangibilidad, la higiene, la cortesía y la seguridad. Tanto la investigación académica como la práctica empresarial sugieren ya, desde hace algunas décadas, que la calidad en el servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a la cuota de mercado, productividad, costos motivación, etc. como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad del servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria para las empresas, y cada vez son más quienes tratan de definirla, medirla y finalmente, mejorarla.

Sobre gestión de la calidad Jungbluth y Díaz (1998), mencionaron “la gestión de la calidad depende del personal e involucra a todos los trabajadores. Es tanto una filosofía como un conjunto de principios rectores que representan el cimiento de una organización en constante mejoramiento. Constituye el fundamento de todos los procesos y el nivel de respuesta presente y futura a las necesidades de los consumidores”.

Para la institución Rainforest Alliance (2005) “Se refiere a organizar y administrar recursos, de manera tal que se puedan gestionar todas las acciones de un proyecto dentro del alcance, el tiempo, y coste definidos, con la calidad como objetivo y la sostenibilidad integrada en todas las acciones empresariales”. “Con la gestión de la calidad, una organización busca activamente identificar las necesidades y expectativas de los clientes, incorporar la calidad en los procesos de trabajo aprovechando cada una de las facetas de la organización” (Evans y Lindsay, 2005).

Por lo revisado, la gestión de la calidad entonces, se entiende como el accionar de la dirección de una empresa, enfocado en la calidad y teniendo en cuenta el involucramiento de cada miembro de la organización en miras de lograr satisfacer las necesidades del cliente y el beneficio de la empresa y de todos los miembros de la sociedad.

La gestión de la calidad se puede implementar por medio de un sistema el cual se denomina sistema de gestión de la calidad, este requiere la participación de todos los integrantes de la empresa. Para Fernández (2006) “Se entiende por sistema de gestión la estructura organizada, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para desarrollar, implantar, llevar a cabo, revisar y mantener al día la política de la empresa. En otras palabras, es un método sistemático de control de las actividades, procesos y asuntos relevantes para una organización, que posibilite alcanzar los objetivos previstos y obtener el resultado deseado, a través de la participación e implicación de todos los miembros de la organización y garantizando la satisfacción del cliente, de la sociedad en general y de cualquier parte interesada”.

A lo largo del tiempo ha existido distintos enfoques de gestionar la calidad que van desde la inspección, control de calidad, aseguramiento de calidad y la gestión de la calidad total. Actualmente, las empresas turísticas adoptan diferentes enfoques recientes como el aseguramiento de la calidad y la gestión de la Calidad Total, basados en la prevención y que incorporan principios acordes con el contexto de competitividad actual.

El enfoque de aseguramiento de la calidad es adoptado por numerosas empresas y consiste en el cumplimiento de normas específicas que recogen un conjunto de requisitos y directrices destinadas a dirigir la actividad relativa a la gestión de la calidad. Entre sus principales representantes de este enfoque la Mar et al. (2006)

hacen referencia a Deming, quien define a la calidad desde una óptica objetiva, es decir la calidad es el grado predecible de uniformidad y fiabilidad de bajo coste y adecuado a las necesidades del mercado. Menciona que el principal objetivo de la empresa es permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para ello propone que el mejor camino es la mejora continua. Deming, concibe el proceso de mejora como un ciclo iterativo que consta de cuatro fases: Planificar, Desarrollar, Comprobar y Actuar. De allí surge el ciclo de PDCA o ciclo de Deming que representa la búsqueda interminable de la perfección a través de la repetición constante del ciclo.

Por otro lado, el enfoque de Gestión de la Calidad Total implica una filosofía de gestión, basada en la continua satisfacción de los clientes a través de la orientación total de la empresa turística hacia la calidad. “Así, la gestión de la calidad total es entendida como una filosofía de dirección que abarca todas aquellas actividades a través de las cuales las necesidades y expectativas de los clientes, de los empleados, de la comunidad en general y los objetivos de la organización son satisfechos de forma más eficiente y eficaz posible al maximizar el potencial de todos los empleados a través de su participación y colaboración en una búsqueda continua de la mejora” (Mar et al., 2006).

Según Evans y Lindsay (2005), el modelo de calidad total incluye la integración de los empleados, los proveedores y los consumidores dentro de un ámbito empresarial, y se basa en tres principios: a) Orientación en el cliente: Las empresas deben enfocarse sobre todos los atributos de los productos y servicios que contribuyan al valor percibido por el cliente y que conduzcan a su satisfacción. También debe recordar la importancia de los clientes internos que son los que reciben el output de otra persona o departamento de la empresa, b) Participación de trabajo en equipo: Cuando los administradores les proporcionan a los empleados herramientas para tomar buenas decisiones, libertad y aliento para efectuar aportaciones, están virtualmente que resultarían productos de mejor calidad y mejores procesos de producción y c) Mejora y aprendizaje continuos: La mejora continua se refiere a mejorar el valor hacia el cliente mediante productos y servicios nuevos y mejorados; reducir errores, defectos, desperdicios y costos relacionados; mejorar la productividad y efectividad en el uso de todos los recursos, y mejorando la sensibilidad y el desempeño del tiempo del ciclo. El aprendizaje se refiere a la adaptación a los cambios, lo que conduce a metas y procedimientos nuevos. El ciclo de aprendizaje está integrado por la planeación; ejecución; evaluación del avance y revisión de los planes, con base a los encontrados en la evaluación.

Uno de los máximos exponentes o modelos de gestión de la calidad en el entorno europeo es European Foundation for Quality Management - EFQM de excelencia, desarrollado en base a ocho principios en los que basa la búsqueda continua de la excelencia, son los siguientes: 1) Orientación hacia los resultados. La empresa debe orientar sus esfuerzos hacia la creación de valor equilibrada para todos los grupos de interés de la organización 2) Orientación al cliente. La empresa debe preocuparse por atender a las necesidades y expectativas de sus clientes 3) Liderazgo y coherencia. Debe existir compromiso, conciencia y visión emprendedora por parte de los altos directivos de la empresa 4) Gestión de procesos y hechos. Las actividades deben ser gestionadas en términos de procesos, identificando los responsables y sus correspondientes funciones 5) Desarrollo e implicación de personas. Se debe promover el desarrollo personal y profesional de cada miembro de la empresa 6) Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora. Gestionar adecuadamente el conocimiento, la experiencia, la cultura, la creatividad e innovación, en el marco de una cultura de mejora continua 7) Desarrollo de alianzas. Establecimiento de relaciones de cooperación, basada en la confianza, integración y compartir conocimiento 8) Responsabilidad social. La empresa se debe comportar de manera ética, debe generar beneficio en mejorar el entorno donde se ubica y promover el respeto por la reducción del impacto medioambiental en dicho entorno.

En cuanto a la gestión de la calidad del recurso humano Blackburn y Rosen (1993) señalan las dimensiones a considerar dentro de un proceso de implementación de un sistema de calidad bajo los paradigmas de la calidad total. Los autores determinaron que existen ocho dimensiones que describen al recurso humano. Tales, son: 1) Comunicaciones (de arriba abajo, horizontal, lateral, multidireccional), 2) Voz y participación (círculos de calidad, proceso adecuado y encuestas de actitud), 3) Diseño del puesto (calidad, personalización, innovación, amplio tramo de control, equipos de trabajo autónomos y autoridad), 4) Capacitación (amplia gama de habilidades interfuncionales, diagnóstico y solución de problemas y productividad y calidad), 5) Medición y evaluación del desempeño (metas por equipos, revisión por parte del cliente de iguales y del superior e hincapié en la calidad y servicio), 6) Premios (premios basados en equipos y grupos y premio financieros, reconocimiento financiero y no financiero), 7) Salud y seguridad (prevención de problemas, programas de seguridad, programas de bienestar y asistencia a los empleados) y 8) Desarrollo de la selección y la promoción de la carrera (selección por habilidades para la solución de problemas, promoción basada en facilitación de grupos y trayectoria horizontal de la carrera).

Otros de los conceptos relevantes para la investigación fue “Restauración”, para su comprensión se consultó a Araluce (2001), quien señaló: “Las empresas de restauración es un sistema abierto que actuando sobre elementos que recibe del exterior del mismo - materia prima, tecnología, etc.- y de su interior - conocimientos sobre nutrición, de las necesidades, hábitos, gustos, etc., de sus clientes ofrecen un menú, en algunos caso personalizado, para cada cliente, lo que, unido a otras prestaciones de la empresa, contribuye a satisfacer sus necesidades, gustos y expectativas”

Sobre restauración se puede mencionar que muchas personas consideran este término más adecuado para referirse a los muebles o las obras de arte; sin embargo, restauración es la actividad gastronómica en la que intervienen una gran variedad de oficios y actividades que se refieren a la fabricación y transformación de productos alimenticios. “Las actividades de restauración hacen referencia al consumo de alimentación que llevan a cabo los individuos, en establecimientos preparados para tal fin, con la nota fundamental de que existe un conjunto de servicios complementarios que son determinantes en tal elección” (Álvarez, S.F.). Las empresas de restauración se clasifican en cafeterías, bares y restaurantes. Para efectos de la investigación se consideró a las empresas de restaurantes. Sobre el concepto, Kotler et al. (2004), mencionaron “los restaurantes se encuentran a la mitad del paradigma de producto – servicio, es decir; se encuentran a la mitad de ser un producto puro (un producto que no involucra alguna forma de atención o servicio adicional) y un servicio puro (un servicio que no involucra ningún tipo de tangible). Por ello, la entrega del bien al cliente está compuesta tanto por elementos tangibles, como son los alimentos y bebidas, así como elementos intangibles, como la atención y el servicio. Esta dualidad puede considerarse particularmente interesante debido a la complejidad multidimensional del concepto”.

La discusión sobre la gestión de la calidad no es un tema nuevo, pero tampoco puede considerarse un tópico resuelto; aún sigue siendo preocupación tanto empresarial como académica.

Es el caso de Guzmán y Cárcamo (2014) que por medio de su investigación concluyeron que la calidad del servicio de restaurante se encuentra ligeramente por debajo de las expectativas de los clientes. Ello implica que existen diversas áreas de oportunidad, en aspectos tangibles, grado de respuesta ante las demandas de los clientes, cumplimiento de garantías, empatía y satisfacción, lo que significa mejorar y aumentar la percepción de la calidad del servicio del restaurante en cuestión mediante una constante capacitación en materia de calidad en los servicios restauranteros. El antecedente resultó relevante para la investigación desde el punto de vista de la demostración de la aplicación del instrumento con las dimensiones del modelo SERVQUAL dentro de la empresa de restaurante.

Por otro lado, el estudio de López y Serrano (2007) validó la escala SERVQUAL como instrumento para medir la calidad en la prestación del servicio hotelero, e identifica cuatro dimensiones relacionadas con la calidad del servicio en los establecimientos hoteleros: “fiabilidad, elementos, tangibles, características del personal y oferta complementaria”. Los autores concluyeron que las dos dimensiones que tienen mayor peso específico dentro del conjunto son la fiabilidad y las características del personal lo cual pone de manifiesto la importancia que para los clientes tiene hoy día y la forma en que se presta el servicio frente a aspectos meramente tangibles. El antecedente corrobora la orientación de nuestra investigación en tanto se sustenta al modelo SERVQUAL como un modelo de medición de la calidad de servicio.

Finalmente, se cita la investigación de Ramírez et al. (2012) que evaluaron la percepción de la calidad en las posadas turísticas españolas bajo las dimensiones del modelo de calidad Servqual. Concluyendo que las instalaciones cumplen con las expectativas y exigencias de los clientes en cuanto a seguridad, aseo, ambientación y confort. El antecedente resultó interesante por tratarse de un estudio que aplicó el modelo Servqual dentro de la empresa de alojamiento, situación que es diferente por la naturaleza del negocio.

La calidad de servicio es de interés internacional y nacional, potencias turísticas como España, México y Chile han profundizado sus esfuerzos por mejorar la calidad de sus destinos. En el caso de España han diseñado la marca turística “Q”, México mediante la Secretaria de Turismo ha desarrollado el Programa de Calidad Turística de México y nuestro vecino país Chile, mediante la oficina descentralizada de Servicio Nacional de Turismo – SERNATUR ha implementado el “Sistema de Certificación de la Calidad. Para el caso peruano, el estado ha desarrollado el Sello de Calidad Turística dentro del Plan de Calidad Turística como eje transversal del Plan Estratégico Nacional de Turismo 2015- 2021.

La actividad de restauración en Perú es importante, según la Asociación Peruana de Gastronomía (Apega), el rubro gastronómico moviliza alrededor -de US\$3 mil millones de forma directa e indirecta cada año. A pesar de ello, es lamentable que solo 800 restaurantes, de un universo de 22 mil a escala nacional, tengan la certifi-

cación del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) que garantiza su operación bajo el manual de buenas prácticas de salubridad. Es decir, solo el 3,6% del total (El Comercio, 2015). De manera general, sobre esta problemática se podrían identificar las siguientes causas:

- Las autoridades competentes no son exigentes al solicitar los requerimientos para el funcionamiento de los restaurantes, esto ha provocado la proliferación de este tipo de empresas.
- Las autoridades no manejan planes de supervisión constante para el aseguramiento de la calidad.
- Las autoridades competentes en especial el área dedicada al turismo no ha brindado la facilidad para asistir a capacitaciones dirigidas a los propietarios y empleados de los restaurantes lo que genera una baja preparación en el personal en lo que tiene que ver con la prestación de servicios.
- Falta de compromiso real y serio de parte de los miembros del equipo de gestión de calidad en la empresa.

La problemática descrita no es ajena, a los restaurantes que formaron parte de la investigación. La Real Cicina”, Los Maderos, Wanglic, Matalache y Chacha. Todas ellas ubicadas en la ciudad de Chachapoyas del departamento de Amazonas. Dichas empresas fueron seleccionadas por compartir características similares en su infraestructura, carta gastronómica y servicio. Teniendo en cuenta el conocimiento de la teoría de la gestión de calidad, consultas previas, observación directa, se puede generalizar la siguiente problemática dentro de las empresas que formaron parte del estudio:

- Ausencia de proyectos relacionados a la calidad de servicio
- No se involucra al personal dentro del planteamiento de los objetivos
- Ausencias de políticas y objetivos de calidad documentada
- Ausencia de Manual de calidad
- Procesos mal definidos y no documentados
- Ausencia de criterios de selección de personal de servicio
- Ausencia de trabajo en equipo

La problemática mencionada se cree genera como consecuencias:

- El personal de servicio no tiene definido claramente sus funciones y que es lo que la empresa espera de su trabajo.
- Inconsistencias en el servicio como, errores aritméticos al calcular la cuenta del consumo, mesas sucias al ser asignadas, tardanza en el tiempo de tomar la orden y entrega del pedido en mesa, equivocaciones en la toma de la orden, etc.
- Inadecuada presentación del personal de contacto con el cliente.
- Poca variedad de la carta gastronómica.
- Bajos niveles de comunicación y coordinación entre colaboradores y administrativos.

Posterior a la revisión de la teoría y conocedores de la realidad por la que atraviesan las empresas turísticas de restaurante en la ciudad de Chachapoyas, se decidió analizar la gestión de la calidad del servicio de restaurante de la ciudad de Chachapoyas, teniendo en cuenta la teoría de la gestión de la calidad total y los lineamientos del modelo de medición de calidad de servicio SERVQUAL. Como objetivos específicos se plantean: a) Describir las acciones de planificación y liderazgo para la gestión de la calidad b) Describir la gestión del cliente interno de la empresa turística de restauración de la ciudad de Chachapoyas c) Describir la gestión del cliente externo de la empresa turística de restauración de la ciudad de Chachapoyas.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. Objeto de estudio

El objeto de estudio estuvo constituido por los restaurantes turísticos seleccionados de la ciudad de Chachapoyas, provincia de Chachapoyas, región de Amazonas, representado por sus colaboradores y comensales.

2.1.1. Población y muestra

La población de estudio estuvo conformada por un total de 20 empresas de restaurantes registradas en el inventario de establecimiento de alimentación de la Dirección regional de turismo de Amazonas - año 2011.

Para las empresas participantes en el estudio se establecieron como criterios de selección:

- La empresa está ubicada alrededores del centro histórico de la ciudad de Chachapoyas
- La empresa está categorizada como restaurante turístico
- La prestación del servicio de restaurante se debe dar como mínimo 3 veces por semana
- La carta gastronómica debe contener gastronomía típica de la región Amazonas

Teniendo en cuenta los criterios previamente establecidos se logró identificar 10 restaurantes. Posterior a esto se consultó a los representantes de los mismos sobre la posibilidad de participar en la investigación de los cuales 5 (50%) personas indicaron estar de acuerdo; mientras que 5 (50%) en desacuerdo.

La población de personal de servicio estuvo conformada por el total de 27 trabajadores distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1. Número de personal de servicio de restaurantes turísticos

Restaurante	N° personal
1. La real Cecina Cocktail Lunch	9
2. Restaurante Turístico Los Maderos	5
3. Restaurante Turístico Wanglic	4
4. Restaurant Matalache	4
5. Restaurant Turístico "Chacha"	5
	27

Fuente: Propietarios de restaurantes turísticos

Por tratarse de una población reducida la investigación asumió como el número de la muestra a los 27 empleados del servicio de los restaurantes turísticos.

La población de comensales estuvo conformada por 510 clientes del periodo febrero 2012 (del martes 1 al lunes 28) que fueron identificados posterior a la revisión del libro de registro de los restaurantes turísticos del mismo año.

El tamaño de la muestra fue determinado por medio de la fórmula de población finita, obteniéndose la cantidad de 219 encuestas con un nivel de confiabilidad del 95% y un error de estimación del 0.5% para los fines del alcance de los objetivos definidos en la presente investigación.

Para determinar la proporción de la muestra por cada restaurante se aplicó el muestreo estratificado obteniéndose:

Tabla 2. Población de restaurantes turísticos

Restaurante	N (población)	Proporción de la muestra
1. La real Cecina	177	76
2. Los Maderos	112	48
3. Wanglic	86	37
4. Matalache	77	33
5. Chacha	58	25
	510	219

Fuente: Registro de clientes de los restaurantes participantes -2012

2.2. Medios

La investigación empleo como fuentes primarias a los comensales de los restaurantes participantes en el estudio. Del mismo modo se obtuvo información por parte del personal de servicio (meseros) y propietarios de las empresas en investigación. Respecto a las fuentes secundarias se obtuvo información por medio de manuales de atención al cliente, libros, tesis referidas a calidad de servicio y el inventario de establecimiento de alimentación de la ciudad de Chachapoyas año 2011.

2.3. Métodos y técnicas

2.3.1. Para propietarios de restaurantes turísticos

La información de los propietarios de los restaurantes turísticos fue recopilada por medio de una cartilla de autoevaluación, elaborada en base a los principios de la calidad total propuesto por Evans y Lindsay (2005). El instrumento estuvo estructurado en base a dos dimensiones de la planificación de la calidad "Planteamiento"

y “Liderazgo” con las cuales se redactaron 20 preguntas con repuestas cerradas de “sí” y “no” con un valor de 0 y 1 punto respectivamente.

La metodología consistió en que el empresario responda con sinceridad sobre sus conocimientos y prácticas empresariales en relación a la gestión de la calidad. Posterior a ello se colocaría una nota que oscila entre 0 a 20 puntos. El instrumento fue aplicado en los horarios y fechas indicadas por los empresarios; posterior a los resultados se entrevistó sobre los ítems de la cartilla de autoevaluación, los que fueron agrupados en 10 preguntas. Para la entrevista, se empleó una grabadora y fue realizada a la siguiente semana de aplicada la cartilla.

2.3.2. Para personal de servicio (cliente interno) de restaurantes turísticos

La metodología empleada para recopilar información del personal de servicio de los restaurantes turísticos fue el diseño de un cuestionario en base a las dimensiones de la gestión del recurso humano y la calidad total propuestas por Blackburn y Rosen (1993). Las dimensiones revisadas fueron: Comunicaciones, Voz y participación, Diseño del puesto, Capacitación, Medición y evaluación de desempeño, Premios y reconocimientos, Salud y seguridad y Desarrollo de la selección y la promoción.

Una vez estructurado, se procedió al armado del cuestionario con 18 preguntas de respuesta de escala numérica del 1 al 5, siendo el 1 Totalmente en insatisfecho y el 5 Totalmente satisfecho, el cuestionario presenta las preguntas agrupadas por dimensión, con un subtítulo para que el empleado tuviera un mayor entendimiento a la hora de responder. En la parte superior de la hoja se introdujo una breve explicación respecto a cómo responder el cuestionario, y la finalidad que persigue en la investigación.

Los cuestionarios fueron aplicados en las empresas participantes en la investigación, previa autorización de los representantes. Como estrategia se citó a los colaboradores una hora antes del horario de ingreso para contar con tiempo suficiente de poder explicar y resolver el documento. En ese momento se coordinó con los encuestados las fechas y horarios indicados para poder realizar las entrevistas.

Para las entrevistas se diseñó una guía de 8 preguntas referidas a las dimensiones del cuestionario. Se prometió anonimato y respeto por las opiniones vertidas, por esa razón no se realizó en las instalaciones de los restaurantes, sino donde el entrevistado consideró conveniente.

2.3.3. Para comensales (clientes externos) de restaurantes turísticos

La metodología empleada estuvo referida a diseñar un cuestionario de acuerdo a lo establecido por el modelo de medición de la calidad “SERVQUAL” del que se tuvo en cuenta sus cinco dimensiones: elementos tangibles, empatía, fiabilidad, capacidad de respuesta y seguridad.

Para cada dimensión, se diseñaron cuatro preguntas, a excepción de las dimensiones de fiabilidad y empatía que se diseñaron cinco, ya que se quiso dar mayor énfasis por ser dos aspectos importantes en lo que concierne al servicio de restaurante. La intención fue representar mediante las preguntas los aspectos más importantes de cada dimensión de la calidad del servicio. Finalmente se formularon dos preguntas que permitieron conocer aspectos demográficos como género y el tipo de visitante (nacional y/o extranjero).

Una vez estructurado, se procedió al armado del cuestionario. A cada una de las 22 preguntas iniciales se le agregó la escala numérica del 1 al 5, siendo el 1 Muy malo y el 5 Muy bueno, en el cuestionario se agrupó las preguntas de acuerdo a la dimensión, con un subtítulo para que el comensal tuviera mayor facilidad al momento de responder. En la parte superior de la hoja se colocó una breve explicación respecto al objetivo del cuestionario y la importancia que implica para la investigación conocer la opinión del cliente. Como parte del proceso, el contacto con el cliente fue en el momento del pedido de la cuenta, previo a consultarle si su motivo de viaje a la ciudad de Amazonas fue turismo, se le entregó el cuestionario.

Para el procesamiento estadístico de los datos se empleó el software SPSS versión 23 y en cuanto a la validación de los instrumentos estuvo a cargo de expertos en el tema como licenciados en administración y licenciados en turismo.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la gestión de la calidad en la empresa turística de restauración de la ciudad de Chachapoyas. Posterior a la revisión de literatura, se define a la gestión de la calidad como un modo de dirigir la empresa, basándose en los principios de la calidad total. Esta es una filosofía empresarial que requiere compromiso y participación de todos los miembros de la organización, orientado sus esfuerzos a la satisfacción del cliente interno y externo, y al beneficio de todos los integrantes de la sociedad. Es importante mencionar que la investigación se desarrolló en base a tres objetivos específicos, los cuales fueron definidos de acuerdo a los principios centrales de la calidad total propuesto por Evans y Lindsay (2005).

Planificación y liderazgo para la gestión de la calidad en las empresas turísticas de restaurante de la ciudad de Chachapoyas:

Como uno de los objetivos específicos de la investigación se planteó “Describir las acciones de planificación y liderazgo para la gestión de la calidad en la empresa turística de restauración de la ciudad de Chachapoyas”, para ello se diseñó una cartilla de autoevaluación que fue llenada por cada uno de los representantes de los cinco restaurantes participantes en el estudio.

La tabla 3 muestra que el 70% de los evaluados respondió la alternativa “No” respecto a los indicadores de buenas prácticas en planificación y liderazgo para la gestión de la calidad. Se observa que el 48% de las respuestas negativas responde a la categoría “planteamiento”, en la cual se consultó por la presencia de la misión y visión empresarial, objetivos estratégicos vinculados con la calidad, estudios de mercado, sistemas documentados de planeación y el involucramiento de proveedores y empleados en los procesos de planeamiento de la calidad. De los empresarios consultados fue el representante del restaurante Wanglic que mostró total desconocimiento en la categoría planteamiento. En sentido opuesto el propietario del restaurante Matalache señaló contar con el 20% de los indicadores del planteamiento de la calidad.

Si bien es cierto los resultados no son positivos; se observa reflexión por parte del empresario al reconocer sus debilidades en cuanto a sus conocimientos y prácticas en gestión de la calidad. Los resultados pueden obedecer a distintas razones; una ellas que los restaurantes turísticos en la ciudad de Chachapoyas se caracterizan por ser microempresas relativamente jóvenes, entre 6 a 3 años de antigüedad, que surgieron como emprendimientos de personas básicamente empeñosas, conocedoras del negocio que decidieron invertir en este tipo de empresa. Se trata de estructuras orgánicas pequeñas que se encuentran bajo la dirección y administración del propietario.

Posterior al llenado y calificación de la cartilla de autoevaluación de manera individual se conversó con los empresarios sobre el contenido de la misma, permitiendo de este modo obtener datos cualitativos de utilidad para el análisis de los resultados de la investigación.

Respecto a los elementos del planteamiento estratégico: Misión, visión, metas, objetivos y estrategias, los empresarios indicaron no contar formalmente y por escrito con los mencionados. Pero argumentaron conocer la razón de ser de su empresa y lo que esperan lograr con ella. Se cree que la observación es aceptable, ya que representa el sentir de los propietarios; pero bajo el enfoque de la gestión de la calidad, es crucial que la empresa defina con claridad su planeamiento estratégico. Tal como lo estableció Deming como primer principio de la calidad “Crear una visión y demostrar un compromiso. Una organización debe definir sus valores, su misión y una visión de futuro para dar una orientación a largo plazo a su administración, y a sus empleados” (Evans y Lindsay, 2005).

Otro aspecto que merece atención, es la existencia de estudios de mercado. Los empresarios mencionaron que no han invertido en el tema; pero que realizan esfuerzos por conocer a su cliente. Tal es el caso del restaurante La Real Cecina que aplica dos veces al año encuestas a sus comensales para conocer la percepción de su servicio. Es notable el esfuerzo de esta empresa, refleja su interés por conocer a su cliente, aun así se discute la efectividad del cuestionario, si se tiene en cuenta que la planificación es un proceso coherente integrado por elementos que obedecen a objetivos en común; entonces cómo realizar la medición de la calidad de servicio sin estar enmarcada dentro de un proceso de planeamiento estratégico que integre los objetivos, estrategias y resultados esperados por la empresa.

En referencia al tema se menciona el enfoque EFQM de gestión de la calidad total, en específico, el principio de la orientación al cliente (interno y externo). Este señala que una buena práctica empresarial implica que la administración defina y aplique herramientas para conocer a su cliente externo, con el objetivo de identificar, desarrollar y satisfacer sus necesidades por medio del producto o servicio.

Por otro lado, el involucrar al cliente interno (empleados), es una tarea compleja que amerita cambios en la práctica tradicional orientándolos a ver a las personas como la verdadera fuerza competitiva de la empresa.

Dentro de la investigación se pudo observar que uno de los problemas recurrentes en los restaurantes participantes, es la rotación de personal de servicio (meseros). Los empresarios mencionaron que en la ciudad de Chachapoyas es difícil conseguir personal estable para la atención al cliente, ya que por lo general, se trata de personas que trabajan por temporadas motivadas por la necesidad económica. Esta situación invita analizar porqué se produce la deserción laboral, por lo observado y consultado en el cuestionario de satisfacción del cliente interno, se podría generalizar que la problemática recae en temas de motivación laboral, incentivos y remuneración económica.

Respecto a la categoría “liderazgo” el 20% de los participantes afirmaron adoptar prácticas de liderazgo en su administración. Aquí se contemplaron aspectos como: Fomento del trabajo en equipo, empoderamiento del

empleado, compromiso y participación activa en la calidad, programas de capacitación y clima laboral. De los restaurantes participantes, fue La Real Cecina el que obtuvo la mayor calificación (30%); en el otro externo estuvo el restaurante el Wanglic que obtuvo la menor calificación (10%).

De acuerdo a los resultados, se cree que los restaurantes participantes definen a la calidad desde un enfoque tradicional, es decir como el cumplimiento de especificaciones y estándares internos. Por lo tanto, la ausencia de defectos define la calidad y al presentarse alguno; no se requiere la innovación. A pesar de ello, es atípico que las empresas investigadas son más concurridas y recomendadas a los visitantes nacionales y extranjeros, incluso forman parte del directorio de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Amazonas, lo que hace sospechar que algunas prácticas empresariales, son positivas, no formalizadas por escrito pero de utilidad para su posicionamiento. También puede influir que el mercado es emergente, no tan exigente.

Se cree que si las empresas de restaurante no asumen con responsabilidad y compromiso la filosofía de la calidad total, habrá otras que lo harán y logran posicionarse en un destino turístico en crecimiento, que cada vez es más atractivo para la demanda turística; que se caracteriza por ser heterogenia y cada vez más exigente. En otros términos, la calidad es la mejor estrategia que la empresa de restaurante puede tener para asegurar su permanencia en un mercado turístico competitivo.

Tabla 3. Resultados de cuestionario de autoevaluación de propietarios de restaurantes turísticos de la ciudad de Chachapoyas

Categoría	Real Cecina		Maderos		Wanglic		Matalache		Chacha		Promedio	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Planteamiento	10%	40%	10%	40%	50%	20%	30%	10%	40%	10%	40%	
Liderazgo	30%	20%	20%	30%	10%	40%	20%	30%	20%	30%	20%	30%
Total	40%	60%	30%	70%	10%	90%	40%	60%	30%	70%	30%	70%

Fuente: Registro de encuesta aplicada- marzo 2012

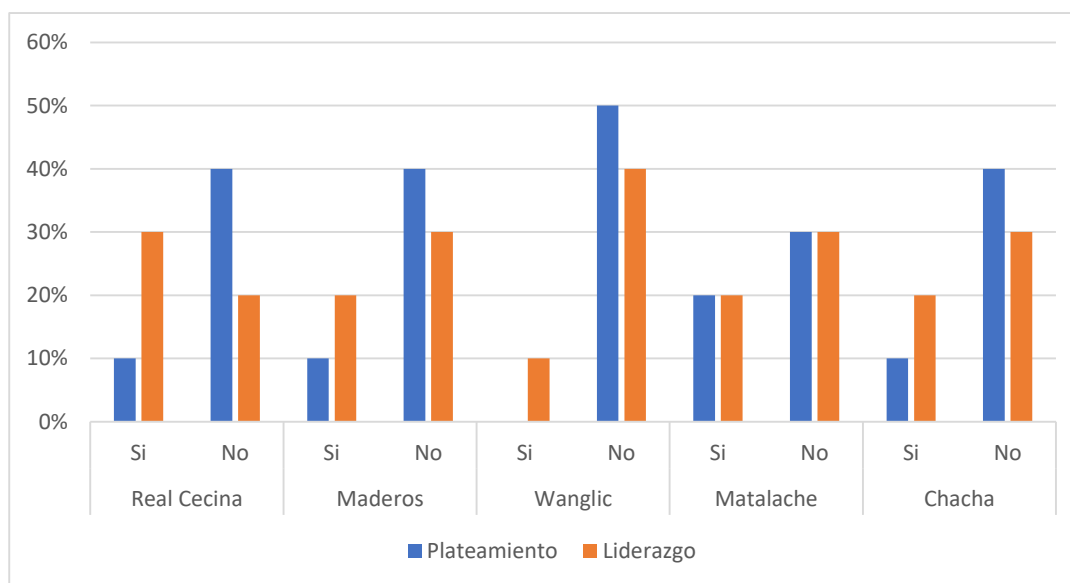


Figura 1. Resultados de autoevaluación de propietarios de restaurantes turísticos de la ciudad de Chachapoyas

Gestión del cliente interno (colaborador) de las empresas turísticas de restaurante de la ciudad de Chachapoyas:

Como parte del objetivo referido a la gestión del cliente interno, se aplicó un cuestionario al personal de servicio (meseros) con la finalidad de conocer la satisfacción laboral, información que fue complementada con la obtenida por medio de la observación y entrevista.

Es importante mencionar que la presentación y análisis de resultados se realizó en torno a los porcentajes de nivel “satisfecho”. Y que el cuestionario fue diseñado en base a la teoría de calidad total y gestión de recursos

humanos propuesta por Blackburn y Rosen (1993). Las dimensiones son: comunicaciones (Comun.), voz y participación (Voz y part.), diseño del puesto, capacitación (Capac.), medición y evaluación de desempeño (Medición Desemp.), premios y reconocimientos (Prem. Recono.), salud y seguridad (Salud Segur.) y desarrollo y promoción laboral (Desa Prom.).

En la tabla 4 se observa que el 67% de encuestados del restaurante La Real Cecina se encuentran satisfechos con la dimensión “comunicaciones”, el resto de dimensiones ha sido calificadas como “regularmente satisfecho”. En el restaurante Los Maderos, el 60% está satisfecho con la dimensión “Voz y participación”, en sentido contrario el 80% se encuentra insatisfecho con la dimensión “capacitación”. En el caso del restaurante Wanglic el 75% valora como satisfactoria la dimensión “comunicaciones” este mismo porcentaje manifestó estar insatisfecho con las dimensiones “capacitación”, “premios y reconocimientos”, “salud y seguridad” y “desarrollo y promoción laboral”. En el restaurante Matalache fueron las dimensiones “premios y reconocimientos” y “salud y seguridad” satisfactorias para el 75% de encuestados. Las mismas dimensiones con el 40% de satisfacción corresponden a los empleados del restaurante Chacha, porcentaje que coincide con el nivel de insatisfacción en la dimensión “Voz y participación”.

En general, fue la dimensión “Salud y seguridad” la de mayor satisfacción según el 36% de los encuestados, en sentido contrario las dimensiones “medición del desempeño” y “desarrollo y promoción laboral” obtuvieron el 7% de aprobación.

Para profundizar las respuestas del contenido del cuestionario se diseñó y aplico una guía de entrevista de 8 preguntas, la que ofreció mayor información sobre las dimensiones de la gestión del recurso humano y calidad total.

Respecto a la dimensión “comunicaciones” los encuestados de los cinco restaurantes indicaron que no existen problemas para poder comunicarse con su jefe, se podría decir que existe comunicación horizontal dentro de un sistema de informal; justamente esa informalidad provoca problemas en la gestión, ya que el empleado no comunica por escrito sus sugerencias, observaciones y/o quejas, negándole a la empresa la posibilidad de obtener información útil dentro de un proceso de mejora.

Al respecto Jungbluth y Díaz (1998) señalan que los administradores de la calidad constantemente deben comunicar el progreso, los éxitos, fracasos, estrategias e información sobre el cliente.

Se cree que la dimensión “Voz y participación” guarda relación con la anterior, los empleados participantes en la investigación agregaron que al no existir un sistema formal de comunicación muchas veces preferían no opinar, salvo se lo soliciten. Resulta esto preocupante, si se tiene en cuenta que en la medida que a los empleados que se les permita participar, ya sea de forma individual o como equipo en decisiones que afecten sus puestos y al cliente, pueden aportar contribuciones sustanciales a la calidad.

Sobre la dimensión “diseño del puesto”, se percibe que los empresarios han definido el puesto de mesero (a) como la persona que lleva la comida a la mesa. Dicho pensamiento es sesgado y genera problemas en el servicio. Acorde al enfoque de la calidad total, el rol del elemento humano es protagónico, en ellos recae la responsabilidad del juicio de valor que emita el cliente sobre la empresa. De los restaurantes estudiados, es La Real Cecina, el que tiene mayor alcance en el tema, a pesar de no haber formalizado por escrito las funciones del puesto se estipula en la empresa que al momento de contratar se debe explicar las funciones del puesto y lo que se espera del desempeño del nuevo empleado. Se debe mencionar que la empresa cuenta con un decálogo de buenas prácticas en el servicio que los empleados deben conocer y poner en práctica.

La “capacitación” es una de las dimensiones más cuestionadas en la gestión de la calidad, sucede que muchas empresas consideran que basta con brindar un taller de capacitación para esperar óptimos resultados en sus empleados. Los restaurantes participantes en su totalidad han formado parte del proceso de capacitación ofrecido por la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Amazonas (2010-2011) cuyos resultados fueron importantes, se logró una cantidad representativa de propietarios y personal de servicio capacitado. Pero estos esfuerzos se ven opacados frente a problemas como la rotación de personal. Esto ha hecho que el empresario cuestione el invertir en capacitación. Es discutible esta posición desde el punto de vista de la gestión de la calidad; ya que las empresas comprometidas con la calidad invierten de manera importante en la capacitación. Líderes en calidad como Deming, Juran y Crosby promovieron activamente la capacitación en cuyo planteamiento no se basaron en estadísticas complejas o en nuevas tecnologías; más bien se enfocan a la importancia filosófica que tiene la calidad y en herramientas y técnicas simples, fácilmente aplicables y comprensibles.

Respecto a la dimensión “medición de desempeño”. Se encontró que solo las empresas La Real Cecina y Matalache han intentado medir el desempeño de sus trabajadores. En el caso de la primera empresa es el empresario que por medio de la observación directa evalúa el desempeño del trabajador. Del mismo modo recurre a la consultar al comensal sobre el desempeño de algún empleado en particular. Para el caso de Matalache son personas invitadas por el dueño quienes analizan el desempeño del colaborador. En ambos caso se considera

que se trata de prácticas poco serias e informales que no cuentan con indicadores que permitan hacer un análisis real y exhaustivo del desempeño del personal de servicio.

Es interesante, que si bien es cierto los empleadores no establecen sistemas formales de administración de la calidad; si practican acciones vinculadas a la dimensión “premiación y reconocimiento”. Es el caso del restaurante Wanglic que cada fin de mes celebra, en una breve reunión, el cumpleaños de sus empleados, situaciones similares acontecen en el resto de empresas participantes en la investigación. La iniciativa es interesante, pero si es revisada con la teoría de la administración se podría determinar que esta acción forma parte concepto incentivos laborales. En la calidad total los reconocimientos y premios se definen como un medio visible para promover los esfuerzos de la calidad y de decir a los empleados que la organización valora sus esfuerzos, lo que estimula su motivación para mejorar.

En la dimensión “salud y seguridad” la calidad total mide indicadores como: prevención de problemas, programas de seguridad y asistencia a los empleados. Los resultados sorprenden al señalar que es la dimensión con el mayor nivel de satisfacción en los empleados del servicio. Para comprender el hecho se consultó a los encuestados por la definición de la dimensión obteniendo como respuesta que se trataría de la salud y seguridad de cada persona dentro de su trabajo y sociedad. Por la respuesta se comprendió los resultados.

Finalmente, la dimensión “Desarrollo y promoción laboral” una de las menos satisfechas. Se cree que existe relación entre los resultados de la dimensión con el diseño del puesto y la medición de desempeño, ya que para que una empresa promueva a un empleado, debe haber definido áreas, objetivos y recursos; es decir haber definido los puestos y las funciones de los mismos, y realizar evaluación periódica del desempeño para lograr identificar a los mejores prospectos.

Tabla 4. Promedios de resultados de la satisfacción de los clientes internos de los restaurantes turísticos de Chachapoyas

Restaurante	Nivel	Comun.	Voz y part.	Diseño puesto	Capac.	Medición desemp.	Prem. Recono.	Salud Secur.	Desa. Prom.
La Real Cecina	Regular satisfecho	33%	67%	67%	44%	67%	56%	56%	67%
	Satisfecho	67%	33%	33%	56%	33%	44%	44%	33%
Los Maderos	Insatisfecho				80%	60%			
	Regular satisfecho	100%	40%	60%	20%	40%	80%	80%	100%
Wanglic	Satisfecho		60%	40%			20%	20%	
	Insatisfecho				75%	25%	75%	75%	75%
Matalache	Regular satisfecho	25%	100%	100%	25%	75%	25%	25%	25%
	Satisfecho	75%							
Chacha	Insatisfecho		25%		25%				75%
	Regular satisfecho	100%	75%	100%	75%	100%	25%	25%	25%
Promedio	Satisfecho						75%	75%	
	Insatisfecho		40%						20%
Promedio	Regular satisfecho	80%	40%	80%	80%	100%	60%	60%	80%
	Satisfecho	20%	20%	20%	20%		40%	40%	
Promedio	Insatisfecho		13%		36%	17%	30%	15%	34%
	Regular satisfecho	68%	64%	81%	49%	76%	50%	49%	59%
Promedio	Satisfecho	32%	23%	19%	15%	7%	20%	36%	7%

Fuente: Registro de encuesta aplicada- marzo 2012

La tabla 5 señala que la empresa La Real Cecina, es la que cuenta con la mayor cantidad de empleados satisfechos (42%), seguida de los restaurantes Matalache (20%), Chacha (20%), Maderos (17%) y Wanglic (9%). En promedio el 62% de encuestados se encuentran “regularmente satisfecho” con la empresa que labora.

Al revisar los porcentajes se puede observar que la tendencia de la satisfacción del empleado esta de regularmente satisfecho a insatisfecho, lo que deberá ser considerado por las empresas como parte del replanteamiento de su administración. Sin dejar que las consecuencias a corto plazo podrían ser tener empleados desmotivados que realizan su trabajo por cumplir repercutiendo en la prestación del servicio y la percepción del cliente.

Por lo revisado, se podría afirmar que si una empresa no olvida que entre sus clientes están incluidos sus empleados, entonces está generando un entorno de trabajo que conduce al bienestar y crecimiento de todos los empleados. En esta área los esfuerzos deben ir más allá de procesos de capacitación relacionados con el trabajo. Deberán incluirse la seguridad, la salud, premiación y reconocimiento y otros en las actividades de mejora de la calidad. Una empresa va ganándose la lealtad del cliente al crear confianza y administrar efectivamente la interacción y relaciones con los clientes, por medio de los empleados que están en contacto con ellos. Feigebaum, mencionó “el principio básico de la calidad es el trabajo de todos y cada uno de los que intervienen en cada etapa del proceso”.

Tabla 5. Resultados promedios la aplicación de encuesta de satisfacción al cliente interno de restaurantes turísticos de Chachapoyas

Restaurante	Satisfecho	Regularmente Satisfecho	Insatisfecho
La Real Cecina	42%	58%	
Los Maderos	17%	65%	18%
Wanglic	9%	50%	41%
Matalache	20%	73%	7%
Chacha	20%	62%	18%
Promedio	22%	62%	16%

Fuente: tabla 4

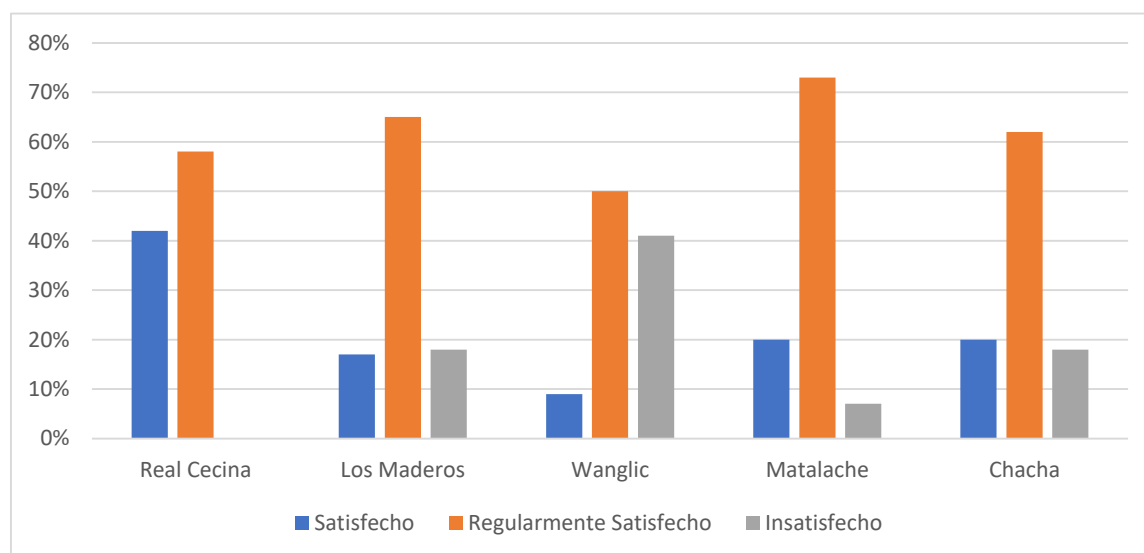


Figura 2. Resultados promedios de aplicación de encuesta de satisfacción al cliente interno de restaurantes turísticos de Chachapoyas

Gestión del cliente externo (comensal) de las empresas turísticas de restaurante de la ciudad de Chachapoyas:

En la tabla 6 se presenta las puntuaciones de cada una de las dimensiones de acuerdo a la metodología del modelo SERVQUAL. El comparar las expectativas con las realidades resultó importante para determinar una medida de la calidad de servicio de los restaurantes turísticos de la ciudad de Chachapoyas.

Para la dimensión “elementos tangibles” los resultados indican el índice de satisfacción es igual a -0,81 lo que podría interpretarse como que los comensales están insatisfechos y sus expectativas eran mayores antes de tomar el servicio. Sin embargo, tampoco puede decirse que la diferencia entre percepción y expectativa sea muy significativa, puesto que el peor valor esperado para la dimensión sería -4 (1-5). Es preciso mencionar que las cinco empresas estudiadas tuvieron como principales aspectos a mejorar los referidos a la dimensión elementos tangibles, en específico la decoración y ambientación del restaurante, pulcritud y limpieza del personal de servicio, comodidad y espacio del comedor, y el espacio y condiciones de las instalaciones físicas externas (estacionamiento).

El resultado de la dimensión “elementos tangibles” coincide con uno de los resultados del estudio de Guzmán y Cárcamo (2014) donde se concluye que uno de los principales aspectos por mejorar en el restaurante “Los Fresnos” está referido al tangible, específicamente los vinculados con las instalaciones físicas, equipos y personal, y material de comunicación. Los autores argumentaron que en condiciones óptimas estos elementos permitirían establecer una esfera de confianza, belleza, inocuidad y comunicación, que en principio son el primer contacto con el lugar donde se va disfrutar la comida y bebida como parte de la experiencia culinaria. Es interesante la apreciación de los investigadores ya que ponen en evidencia que carácter tangible del servicio; es decir la necesidad del producto dentro de la prestación del servicio. A ello se suma que la calidad es un concepto holístico que involucra distintos componentes que sin evaluados en conjunto por el juicio del cliente.

Estudios como el de Ramírez et al. (2009) han demostrado que la dimensión elementos tangibles es importante dentro de la percepción del servicio. Los investigadores concluyeron que para los huéspedes de las posadas turísticas fueron buenas condiciones de las instalaciones físicas, lo que permitió un completo disfrute de las mismas y sobrepasaron sus expectativas, generándose de esta manera un clima de satisfacción y una percepción positiva ya que se dieron las condiciones tal y como ellos lo esperaban, pues se cumplió de manera efectiva la relación entre lo ofrecido y lo recibido.

Con respecto a la dimensión “fiabilidad” el índice de satisfacción es igual a -0,42, lo que indica que aún no han sido cubiertas las expectativas de los comensales existiendo una diferencia estrecha entre lo deseado y esperado, por lo que es necesario que los empresarios se preocupen por cuidar aspectos como: el cumplimiento de promesas, realización del servicio a la primera, conclusión en plazo prometido y la ausencia de errores en el servicio.

De los restaurantes participantes fue La real Cecina, el que obtuvo un mejor promedio (0,89) indicando que las expectativas fueron cubiertas en gran medida en proporción a las escalas valorativas esperadas; pero a pesar de ello aspectos como el cumplimiento de promesas y el interés por resolver problemas son puntos débiles por mejorar. El resto índices de satisfacción fueron: -0,69 (Los Maderos), -0,31 (Matalache), -0,74 (Chacha) y -0,99 (Wanglic). Este último requiere mayor atención en el ítem realización del servicio a la primera (comidas y bebidas son servidas exactamente como fueron ordenadas).

Sobre la importancia de la dimensión se cita la investigación en empresas hoteleras de López y Serrano (2007) que señalaron que son dos las dimensiones de fiabilidad y características del personal las de mayor peso y se encuentran muy por encima de los factores restantes (elementos tangibles y oferta complementaria). Una circunstancia que pone de manifiesto la importancia que para los clientes encuestados tienen hoy día los aspectos relacionados con la forma en que se presta el servicio frente a aquellos otros meramente tangibles. Se trata de una circunstancia que ha de hacer reflexionar a los empresarios del sector si desean continuar siendo competitivos. Producto de los resultados, antecedentes y conocimiento del tema se podría afirmar que es la fiabilidad una de las dos principales dimensiones de la calidad de servicio en la empresa de restaurante, esta dimensión integra las actitudes y comportamiento del personal con el compromiso de la empresa para la calidad.

Para la tercera dimensión “capacidad de respuesta” se obtuvo un promedio negativo de -0,28 integrado por el -0,22 (Los Maderos), -0,40 (Matalache), -0,56 (Chacha) y -0,42 (Wanglic) a excepción del restaurante La Real Cecina con promedio positivo de 0,19.

Por lo revisado y consultado existen serios problemas en la definición de procesos de atención al cliente en las empresas de restaurantes, esto provoca retardo en toma de la orden y entrega del pedido en mesa, recurrentes errores en el servicio, manejo inadecuado de tiempos. Frente a esto sería importante planificar como se desea prestar el servicio y en cada proceso asegurar la calidad.

Respecto a la dimensión “seguridad” el índice es igual a -0,32, lo que representa que la percepción es menor que la expectativa y eso, normalmente, indica mala calidad. Por lo tanto, si los comensales solo valorarán esta dimensión, probablemente alguno de ellos no volvería al restaurante visitado, y además provocaría que, a través del boca a boca, clientes potenciales desistan a la idea de visitar el restaurante. Si bien, los resultados no son ampliamente negativos, si representan un llamado de atención respecto al nivel de confianza que transmiten los colaboradores en la prestación del servicio. Los resultados señalan los promedios: -0,10 (La Real Cecina), -0,30 (Matalache), -0,32 (Chacha), -0,35 (Wanglic) y -0,51 (Los Maderos).

Finalmente, se midió la dimensión “empatía” la que obtuvo una valoración de -0,39. De los restaurantes participantes destaca Matalache con un valor positivo de 0,09, seguido de los valores negativos -0,03 (La Real Cecina), -0,13 (Los Maderos), -0,37 (Chacha) y -0,48 (Wanglic).

De forma global, el índice de satisfacción fue de -0,39 lo que indica que los comensales califican el servicio como “Regular” y que sus expectativas eran mayores antes de visitar dichas empresas.

Tabla 6. Satisfacción global de comensales (clientes externos) de restaurantes turísticos

Dimensión	Ítem	Rest. Real Cecina			Rest. Maderos			Rest. Wanglic			Rest. Matalache			Rest. Chacha			
		E	P	P-E	E	P	P-E	E	P	P-E	E	P	P-E	E	P	P-E	
Elementos Tangibles	1	3,56	2,57	-0,99	3,33	3,29	-0,04	4,00	2,89	-0,71	4,01	3,36	-0,65	3,99	3,28	-0,71	
	2	4,87	3,28	-1,54	4,62	3,45	-1,17	4,62	3,05	-1,57	4,51	3,55	-0,96	4,13	3,16	-0,97	
	3	5,00	3,30	-1,70	4,36	3,96	-0,4	3,98	3,62	-0,36	4,25	3,94	-0,31	4,36	3,80	-0,56	
	4	4,85	3,69	-1,16	4,22	3,71	-0,51	4,36	3,51	-0,85	4,25	3,69	-0,56	4,33	3,60	-0,73	
Fiabilidad				-1,35			-0,53			-0,87			-0,62			-0,74	-0,81
	5	3,95	4,78	0,83	3,78	3,39	-0,39	4,05	3,46	-0,59	3,81	3,36	-0,45	4,72	3,28	-1,44	
	6	3,85	4,53	0,68	4,01	3,59	-0,42	4,03	3,49	-0,54	3,57	3,73	0,16	4,23	3,48	-0,75	
	7	3,90	3,57	-0,33	3,94	4,12	0,18	4,92	3,05	-1,87	4,01	3,58	-0,43	4,10	3,24	-0,86	
	8	4,01	3,94	-0,07	4,85	3,82	-1,03	3,89	2,70	-1,19	4,03	3,30	-0,73	3,96	2,76	-1,20	
Capacidad de Repuesta	9	4,96	4,96	0,00	3,41	3,08	-1,77	3,96	3,19	-0,77	3,09	3,18	0,09	3,98	2,96	-1,02	
				0,89			-0,69			-0,99			-0,31			-1,05	-0,42
	10	3,50	4,42	0,92	3,35	3,39	0,04	4,03	3,35	-0,68	3,98	3,61	-0,37	3,98	3,32	-0,66	
	11	4,61	4,30	-0,31	4,13	3,14	-0,99	4,05	3,32	-0,73	4,05	3,27	-0,78	3,95	2,96	-0,99	
	12	4,03	4,16	0,13	3,95	4,06	0,11	3,99	3,95	-0,04	3,99	4,12	0,13	3,38	4,00	0,62	
Seguridad	13	4,15	4,16	0,01	3,12	3,08	-0,04	3,15	2,92	-0,23	3,78	3,21	-0,57	4,01	2,80	-1,21	
				0,19			-0,22			-0,42			-0,40			-0,56	-0,28
	14	4,00	3,79	-0,21	4,01	4,04	0,03	4,02	3,86	-0,16	4,21	3,85	-0,36	4,05	3,60	-0,45	
	15	4,05	4,12	0,07	4,00	3,51	-0,49	3,65	3,46	-0,19	3,99	3,52	-0,47	4,13	3,32	-0,81	
	16	4,02	3,30	-0,72	4,05	4,40	0,35	3,99	4,32	0,33	4,29	4,55	0,26	3,98	4,36	0,38	
Empatía	17	4,00	4,43	0,43	3,99	3,59	-0,4	4,05	3,32	-0,73	4,35	3,69	-0,66	4,00	3,60	-0,4	
				-0,10			-0,51			-0,35			-0,30			-0,32	-0,32
	18	3,46	3,42	-0,04	4,25	4,12	-0,13	4,00	3,76	-0,24	4,00	4,15	0,15	4,02	3,64	-0,38	
	19	3,89	3,97	0,08	4,35	4,16	-0,19	3,99	4,00	0,01	4,00	4,09	0,09	4,11	3,80	-0,31	
	20	4,10	4,03	-0,07	4,28	4,18	-0,1	4,29	3,43	-0,86	4,00	4,06	0,06	4,20	3,88	-0,32	
	21	4,00	3,92	-0,08	4,00	3,93	-0,07	4,33	4,00	-0,33	3,96	4,12	0,16	3,98	3,72	-0,26	
Índice de satisfacción global	22	4,00	4,11	0,11	4,00	3,82	-0,18	4,87	3,84	-1,03	4,25	3,88	-0,37	3,98	3,40	-0,58	
				-0,03			-0,13			-0,49			0,09			-0,37	-0,19
																	-0,39

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

4. CONCLUSIONES

La ausencia de documentos que plasmen la misión, visión, objetivos, estrategias y políticas son evidencia que las empresas turísticas de restaurantes de la ciudad de Chachapoyas adolecen de elementos formales de la planificación de la calidad. Además se determinó que del 100% de empresarios que desconocen o realizan malas prácticas empresariales el 70% necesitan mejorar en la dimensión planteamiento y el 30% en liderazgo de la calidad.

Los resultados señalan que solo el 22% del personal de servicio de los restaurantes turísticos se encuentra satisfecho con la empresa que labora. Existe un 62% que esta regularmente satisfecho mientras que el 16% se encuentra insatisfecho. La mediana satisfacción o insatisfacción del empleado responden principalmente a la inexistencia de procesos de capacitación por parte de la empresa (36%), limitadas opciones para el desarrollo y la promoción dentro del puesto de trabajo y ausencia de sistemas de premios y reconocimiento al esfuerzo laboral. De los restaurantes investigados La Real Cecina obtuvo el 42% de satisfacción por parte de sus empleados en sentido contrario el restaurante Wanglic solo tiene el 7% de aprobación. En cuanto a los restaurantes Los Matalache (20%), Cacha (20%) y Los Maderos (17%).

Por medio de la aplicación del cuestionario del modelo SERVQUAL se obtuvo un índice global de satisfacción de -0,39, interpretándose como que los comensales de los restaurantes: La real Cecina, Los Maderos, Wanglic, Matalache y Chacha percibieron el servicio como “Regular”, ya que sus expectativas eran mayores antes de visitar dichas empresas. Aun así, no se puede afirmar que la diferencia entre percepción y expectativas es amplia y determinante, puesto que el peor valor esperado sería -4. De las dimensiones revidadas, son elementos tangibles (-0,81) y fiabilidad (-0,42) las que requieren mayor atención de los empresarios.

5. AGRADECIMIENTOS

A los propietarios de las empresas: La real Cecina, restaurante Los Maderos, restaurante Wanglic, restaurante Matalache y restaurant Chacha por su apoyo desinteresado para la realización de la investigación.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, M. et al. 2006. Gestión de la Calidad de los procesos turísticos. Madrid. Síntesis S.A.336 pp.
- Álvarez, E. Las empresas de restauración. Disponible en: <https://emilioalonsoalvarez.files.wordpress.com/2012/03/ut11-las-empresas-de-restauracion3b3n.pdf>.
- Blackburn, M.; Rosen, S. 1993. Total quality and human resources management. Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/009026169290073V>.
- Cuatrecasas, L. 2001. Gestión integral de la calidad. Implantación, control y certificación. Barcelona. Ediciones Gestión 2000. 400 pp.
- Araluce, M. 2001. Empresas de restauración alimentaria: un sistema de gestión global. Madrid. Díaz de Santos. 262 pp.
- Evans, J.; Lindsay, W. 2005. Administración y control de la calidad. México. Thomson Editores. 848 pp.
- Fernández, R. 2006. Sistemas de gestión de la calidad, ambiente y prevención de riesgos laborales. Disponible en: <https://books.google.com.pe/books>.
- Guzmán, A. y Cárcamo, M. 2014. “La evaluación de la calidad en el servicio: caso de estudio “Restaurant Familiar Los Fresnos”. Acta Universitaria 24(1): 35-49.
- Jungbluth, C.; Díaz, M. 1998. Calidad total en la empresa peruana. Lima. Universidad de Lima. 206 pp.
- Ramírez, D. et al. 2012. Percepción de la calidad en las posadas turísticas de los municipios Antolín del campo, Díaz y Gómez del estado nueva Esparta (temporada agosto 2009). Disponible en: <http://cristina-marcano.blogspot.pe/2012/09/ya-en-la-web-el-tercer-numero-de-la.html>.
- Serrano, A.; López, C.; Gracia, G. 2007. Gestión de la calidad en servicios: una revisión desde la perspectiva del management. Cuadernos de gestión 7(1): 33-49.