

ARTÍCULO

INCIDENCIA DEL AUMENTO DE LA DEMANDA EN LA
CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LAS PYME

IMPACT OF INCREASED DEMAND ON THE QUALITY OF CUSTOMER SERVICE SMES

Recepción: 27/06/2016

Aceptación: 30/08/2016

Publicación: 28/11/2016

Resumen

En este estudio se encuentran una serie de aportes empíricos que, basados en un enfoque investigativo descriptivo, contribuyen al conocimiento sobre el cómo las, pequeñas y medianas empresas (PyME) enfrentan su preocupación por mantener la calidad del servicio al cliente, sobre todo, cuando tiende a existir una mayor presión de la demanda por el producto ofrecido. Para poder responder esa pregunta, se tomó como laboratorio de investigación a las PyME del sector de restaurantes localizados en el norte de la ciudad de Quito, de donde se obtuvieron y analizaron una serie de datos cualitativos y cuantitativos a través de la realización de entrevistas a informantes calificados y de la aplicación de encuestas a un grupo de empresas. Uno de los resultados clave de esta investigación es que los modelos de gestión orientados al mantenimiento de la calidad del servicio -en circunstancias de mayor demanda- carecen de estrategias debidamente estructuradas y planificadas, a pesar de que las PyME del sector expresan, de forma abierta, centrar sus esfuerzos hacia la consecución del objetivo primordial de una empresa de servicios alimenticios relacionado a la búsqueda de la satisfacción del cliente.

Palabras clave: Pyme, demanda, servicio al cliente, calidad.

Abstract

This study found a number of empirical contributions, based on a descriptive research approach contribute to knowledge on how small and medium enterprises (SMEs) face their concern for maintaining quality customer service, especially when tends to be greater pressure of demand for the product offered. To answer that question, it was taken as a research laboratory to SMEs in located in northern Quito restaurants, where they were obtained and analyzed a number of qualitative and quantitative data through interviews with industry informants and conducting surveys to a group of companies. One of the key outcomes of this research is that management models aimed at maintaining the quality of service -in circumstances most demand- lack properly structured and planned strategies, although the sector SMEs express openly, focus their efforts towards achieving the primary objective of a business food service related to the pursuit of customer satisfaction.

Key words: SME, demand, customer service, quality.

Introducción

La preocupación por mantener la calidad de la atención y el servicio al cliente es uno los elementos clave que las PyME dedicadas a la oferta de servicios de restaurante deben considerar a la hora de definir sus estrategias, tácticas y acciones. Esta preocupación se tiende a activar en mayor grado cuando los puntos de venta, debido a la mayor demanda por su producto, sienten -como un desafío natural- la capacidad de satisfacer los diversos gustos y preferencias de los clientes -presentes en el local- disminuyendo al máximo las quejas o malas experiencias



Ing. Germán Granda Angulo, Esp. Sup.

Ingeniero Comercial y Especialista Superior
en Creación de Empresas, graduado de la
Universidad Andina Simón Bolívar, Sede
Ecuador.

E-mail: germangrand@gmail.com



Econ. Wilson Araque Jaramillo, Ph.D.

Economista y Doctor, PhD en
Administración, docente e investigador de
la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede
Ecuador.

E-mail: wilson.araque@uasb.edu.ec

que luego se puedan convertir, hacia afuera del negocio, en los enemigos comunicacionales sobre la percepción negativa que puede sentir el usuario de un servicio de restaurantes cuando no ha sido atendido con la amabilidad y rapidez esperada.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas relacionadas al sector de restaurantes del sector norte de Quito urbano, específicamente aquellas localizadas en zona rosa de la ciudad -objeto real de estudio de esta investigación-, las convierte en el laboratorio idóneo para entender la capacidad de reacción de las PyME cuando deben atender, de forma cotidiana, un flujo y rotación elevada de clientes nacionales e internacionales. De ahí, una de las razones principales por las que se escogió a este sector de empresas de la ciudad de Quito.

Este estudio definió como objetivo general de partida: Analizar la incidencia del aumento de la demanda en la calidad del servicio al cliente ofrecido por las PyME del sector de restaurantes localizados en el norte de Quito urbano; cuya consecución permitió dar respuesta a la pregunta investigativa: ¿Cómo la PyME enfrenta el cuidado en la calidad del servicio al cliente cuando aumenta la demanda?

Finalmente, se debe resaltar que el análisis descriptivo a profundidad realizado sobre el comportamiento de los modelos de gestión imperantes -en las PyME del sector restaurantes- ha generado una serie de hallazgos que, pensando en futuras inquietudes investigativas, se convierten en insumos clave de partida para el planteamiento de otras investigaciones -quizá de corte explicativo- cuyo interés se centre en explicar, por ejemplo, los aspectos actitudinales de las personas involucradas en servir de forma directa al cliente, en combinación con la satisfacción laboral generada desde el ámbito de la vivencia que experimenta el empleado a causa del entorno físico y relacional presente en la empresa que trabaja.

Marco teórico referencial

En primer lugar es importante entender el qué se entiende por PyME, para ello se tomará como referencia las definiciones dadas por autores y entidades relacionadas al apoyo o regulación del sector productivo:

- Las PyME es un segmento empresarial especial, mayoritario y altamente heterogéneo que genera importantes aportes a la creación de empleo y de riqueza de un país (Cardozo 2005).
- Una pequeña empresa es fuente generadora de empleo, ayuda a evitar la constitución de monopolios y, así, a fomentar la libre empresa (Anzola 2002).
- “Se conoce como Pymes al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas” (SRI 2015).
- No existe una definición única de pequeña empresa, pues, depende del parámetro que se escoja -número de

empleados, ventas anuales o activos totales-, lo que sí queda claro es que tiene un fuerte impacto en la sociedad por su aporte, sobre todo, a la fuerza de trabajo privada (Robbins 1994).

Como se puede observar, en las definiciones expuestas, la definición de pequeña y mediana empresa tiene que ver con la realidad del lugar en donde se desenvuelve, coincidiendo, eso sí, en la importancia significativa -desde el empleo, la producción y la generación de riqueza- que estas tienen a la hora de impulsar el desarrollo de los países.

Pensando en la realidad de países como el Ecuador, es importante tomar alguna referencia estándar que ayude a clasificar a las empresas según su tamaño; surgiendo, como una opción recogida en estadísticas estatales y estudios sobre MIPyME, la Resolución 1260 emitida por la Secretaría General de la Comunidad Andina (CAN), la cual dice, desde la óptica del número de trabajadores como referente clasificatorio de empresas por tamaño, lo siguiente: microempresa (1 a 9 trabajadores), pequeña empresa (10-49 trabajadores), mediana empresa (50-199 trabajadores) y gran empresa (200 o más trabajadores).

Ahora el análisis se va a enfocar a entender, desde la óptica teórica, conceptos como: calidad en el servicio, atención al cliente, servicio al cliente, necesidades de los clientes y demanda; los cuales son el eje referencial del estudio empírico que se realizó en el sector de restaurantes del norte de la ciudad de Quito.

Calidad en el servicio

El término calidad forma parte del diálogo habitual entre los consumidores, se utiliza esta expresión haciendo alusión a lo que se desea calificar como mejor o superior, se debe entender que esta apreciación será siempre subjetiva, cada individuo podría, desde sus muy particulares interpretaciones, aceptar un bien o servicio como de menor o mayor calidad.

“La calidad es el conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes de los clientes. La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido para satisfacer a su clientela clave” (Vertice, 2008). En definitiva “la calidad, más que un fenómeno técnico, es un fenómeno psicológico. Lo que hace un cliente cualquiera es comparar -medir- sus expectativas con lo que percibe que puede estar recibiendo” (Dieter, 2001).

Es decir, la calidad se genera cuando el producto ofrecido empata directamente con las necesidades y deseos particulares que tienen los clientes a los cuales dirige sus esfuerzos la empresa, logrando, así, ante todo, fidelidad hacia el producto ofertado (Zelada, 1999).

En lo mencionado se evidencia que cuando los atributos cumplen la función esencial para la cual han sido creados satisfacen la necesidad como tal del consumidor, por lo menos en un nivel genérico por así llamarlo, al hablar de calidad de atención se introduce un concepto que va más allá de las características, en sí, del bien o servicio.

Para explicar a la calidad ya aplicada al campo del servicio, se debe partir de la premisa de que existen múltiples perspectivas desde donde enfocar su definición. Por ejemplo la calidad del servicio al cliente puede hacer referencia a los requerimientos que satisfacen las necesidades y deseos del cliente en la contratación y uso para cumplir con sus expectativas. Es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas relacionadas, con el conjunto de elementos cuantitativos y cualitativos del servicio” (Malcom, 2003).

Por otro lado, también, se puede enfocar hacia la explicación de la gestión de la calidad que practican las empresas como producto de la preocupación por el aseguramiento más la satisfacción del cliente, ya que un cliente recompra o recomienda un producto solamente cuando ha quedado totalmente satisfecho con la experiencia sentida (Dieter 2001).

Por último, cuando una organización opta por modelos de gestión, en donde la preocupación por la calidad es uno de sus pilares fundamentales del funcionamiento empresarial, debe tener claro que sus operaciones se deberán enfocar hacia un cuidadoso estudio de las necesidades de los clientes, la forma como son satisfechas esas necesidades y el diseño de un plan de mejora que vaya cubriendo el espacio diferencial entre la situación imperante y la deseable (Koontz y Weihrich 1998).

Atención al cliente

La atención al cliente en cualquier tipo de organización se podría entender como una parte obvia del proceso de comercialización, sin embargo su relevancia es crítica, ya que en la relación -comprador y vendedor- intervienen seres humanos, los cuales adoptan una posición entre aceptación o negación respecto a un bien o servicio involucrando sus sentimientos y emociones. De ahí la necesidad de que las organizaciones procuren obtener la mayor retroalimentación de parte de sus clientes, con el propósito de conocer su nivel de satisfacción y, así, poder transformar el enfoque del servicio al cliente en una verdadera estrategia de diferenciación.

Alineándose, de esta forma, a lo que Peter Drucker afirmó: “Las empresas enfocadas en los competidores están enfocadas en el pasado, no en un futuro lleno de oportunidades tecnológicas y demográficas. Los negocios tradicionales están desapareciendo. Las empresas no están vendiendo productos, están vendiendo experiencia. Ya no hay competidores, solo mejores soluciones y más opciones que pueden unirse en más formas” (Edersheim., 2007).

Con el planteamiento de Drucker, también, coincide otro autor cuando señala: “Dado que la calidad de servicio es una herramienta de ventas, es también una ventaja competitiva a largo plazo. De hecho, con mucha frecuencia, es la única ventaja competitiva, que puede lograr una organización que opera en una economía de servicios en la que muchas organizaciones suministran fundamentalmente el mismo servicio” (Tschohl, 1994).

Frente a estos desafíos, entonces toma fuerza la necesidad de que las empresas muestren mayor atención, frente un mundo que cada día se reconfigura, sobre las características descriptivas del comportamiento de los clientes, proveedores y competidores más relevantes (Magretta 2001).

Servicio al cliente

Para hablar de servicio al cliente es necesario explicar los dos conceptos que conforman la expresión. El servicio es el conjunto de “tareas de ayuda que se entregan al cliente, a través de una relación” (González 2001). Por su parte, a un cliente se lo define “como una persona que toma una decisión de compra, alguien a quien se intenta ayudar” (Freemantle David, 1998).

En estas dos definiciones se puede notar como los autores citados enfocan su punto de vista hacia el cliente como un ser humano que, por sobre todas las cosas, siente y piensa, lo cual obliga a entender y diseñar acciones orientadas a cumplir con las expectativas que están detrás de todo tipo de actitud de compra impulsada por las personas que, en ese momento, se llaman clientes.

Evidentemente, las posibilidades reales de que cada cliente pueda ser satisfecho de manera absoluta, es algo ideal, sin embargo el accionar empresarial, frente a este hecho, es lo que marcará la verdadera diferencia.

Pues, la actitud inteligente hacia los clientes está en admitir que nunca se lograrán clientes ciento por ciento satisfechos, pero que nunca se debe dejar de intentarlo. De esto es lo que trata la visión del servicio al cliente: una visión de relaciones perfectas con cada uno de sus clientes, por lo cual se lucha siempre (Jay, 2000).

Este enfoque hacia el servicio al cliente es más que una estrategia, debería en realidad ser una filosofía, una forma de entender los negocios -priorizando al consumidor como persona y, respetando sus diferentes y particulares gustos para ganar su preferencia y mantenerla-.

De ahí que, muchas organizaciones, palpan el efecto de brindar un mal servicio al cliente a través de la disminución en sus ventas y una baja participación del mercado, lo cual les llevan a comprender que la actitud al atender a un cliente está más allá de la definición de procesos, manuales o

protocolos, que sin duda son un marco referencial de lo que espera una empresa de parte de sus trabajadores.

Sobre lo que se está analizando autores como Livinston afirman que “el motivo principal por el que los clientes rompen una relación está absolutamente dentro del control de la organización, ese es el comportamiento. Nunca se debe dar por hecho las relaciones que se han desarrollado con aquellos a quienes se sirve” (Livinston, 2009).

Por lo tanto, “cuando una empresa se basa solamente en sistemas y procesos para entregar productos y prestar servicios a sus clientes, no se producirá conectividad emocional y correrá un riesgo mucho mayor de que los clientes sigan pautas negativas de pensamiento y sentimiento” (Freemantle David, 1998).

Convirtiéndose, así, el servicio al cliente en el medio a través del cual las empresas inciden de forma directa en la satisfacción del consumidor por lo que ha adquirido tanto en el momento del pre, como de la posventa. Surgiendo las explicaciones y las facilidades como los grandes dinamizadores de lo que se podría llamar el servicio al cliente en acción (Cobra y Zwarg 1995).

Entre las dimensiones o características que ayudan a describir el servicio recibido por un cliente están: capacidad de respuesta, disponibilidad y profesionalismo, las cuales forman un subgrupo de todas las dimensiones posibles que integran la percepción del servicio (Hayes, 2006).

Para terminar, un buen servicio al cliente será aquel que contribuya a la creación de valor, entendiéndose por valor creado por una empresa a aquella cantidad de dinero que los clientes están dispuestos a pagar a cambio de aquel producto adquirido que les generó una excelente experiencia (Porter 2003).

Necesidades de los clientes

Los consumidores tienen muchas necesidades pero, sin duda, todos requieren ser escuchados; esperan ser tratados con la sensibilidad adecuada que cada uno anhela, se asombran al ser tomados en cuenta como personas más allá del concepto básico de consumidores. Por esto es importante distinguir las necesidades blandas de las duras.

“Una necesidad dura se satisface por lo que se hace al crear un producto o una oferta de servicio, estas características son tangibles, básicas y todos los competidores las satisfacen. Una necesidad blanda se satisface por cómo se hace, es decir, la conexión intangible y emocional con lo que la organización hace. Ellas tratan acerca de la experiencia, lo intangible, generan un punto único de distinción. Para descubrir esas necesidades es necesario discutir, escuchar y ser sensible” (Livinston, 2009).

Parecería que lo expresado es lo más evidente -escuchar-, sin embargo lo sencillo se vuelve el problema central de muchas organizaciones en cuanto a entender las necesidades del cliente, pues, tal vez oyen pero no escuchan.

De ahí, “aunque existen algunas necesidades blandas relativamente universales, puede ser arriesgado suponer que las necesidades del cliente sean similares a las de otros clientes. Por lo tanto, es imperativo que se vaya directamente a la fuente y descubra lo que más le importa a la persona que sirve” (Livinston, 2009).

En este contexto, será el consumidor quien identifique aquellos bienes o servicios que le ayudarán a satisfacer aquellas necesidades que de acuerdo Maslow tienen que ver con: lo fisiológico, la seguridad, el afecto y la realización (Cobra y Zwarg 1995). Surgiendo, así, como desafíos futuros la respuesta a preguntas: “¿cómo puede una empresa retener a sus clientes ante nuevos competidores y reaccionar a sus nuevas necesidades, sin sacrificar su actual posición?, ¿cómo puede una empresa diferenciarse de otras, con ofertas similares y objetivos idénticos y mantener su éxito a medida que cambian los tiempos?” (Hammer 2006).

Demanda

Como definición clásica se puede comprender a la demanda como la “cantidad que los consumidores están dispuestos a comprar a un precio determinado” (Krugman Paul, 2007) por un bien o servicio. Es decir es la cantidad de un bien o servicio que las personas están dispuestas a adquirir bajo ciertas condiciones (Bishop 2010). En este sentido se puede apreciar en esta conceptualización la ausencia de otros elementos que influyen directamente en la llamada curva de la demanda y dentro de ellos es de vital importancia el consumidor.

“Cuando la cantidad demandada de un bien varía ante cambios del precio de dicho bien, en economía se dice que la demanda de dicho bien es elástica. Cuando la cantidad demandada de un bien varía poco o no varía ante cambios de dicho bien se dice que la demanda de dicho bien es inelástica o rígida. (Krugman Paul, 2007).

Evidentemente la demanda no tiene un comportamiento estático ya que es dependiente de circunstancias del entorno “los cuatro factores principales capaces de desplazar la curva de la demanda son los cambios en: el precio de bienes relacionados, como bienes sustitutos o complementarios, la renta, los gustos y preferencias, y las expectativas”. (Krugman Paul, 2007).

Como se puede apreciar la posibilidad de elegir guarda relación con la accesibilidad al precio del bien o servicio, así como la capacidad adquisitiva, esto explica en buena medida la actitud del consumidor para adquirir lo que necesite, pero puede notarse como Krugman incluye además en esta perspectiva el protagonismo de los consumidores en

cuanto al poder que tienen sus decisiones en relación a interpretaciones más particulares y profundas como lo que prefiere o espera del producto o servicio, las llamadas expectativas.

Metodología

Este trabajo de investigación hizo uso de técnicas y métodos cualitativos y cuantitativos. La fase cualitativa se llevó a cabo recolectando datos mediante entrevistas realizadas a los 14 administradores de empresas del sector, gerentes operativos o propietarios pertenecientes a la zona de influencia del estudio, que fueron analizadas a través de una matriz comparativa de discursos. Luego, el momento cuantitativo, se basó en la aplicación de una encuesta a todas las PyME localizadas, de acuerdo al Ministerio de Turismo del Ecuador, en la zona rosa de Quito -como sector de influencia el área comprendida entre las avenidas Patria, Colón, Diez de Agosto y Seis de Diciembre- y que cumplieron con los criterios de clasificación establecidos para los fines de la presente investigación. El número de establecimientos encuestados, bajo el criterio de censo, fue de 39.

Resultados y discusión

La PyME del sector de restaurantes en cifras

Según los datos del último Censo Nacional Económico (2010), llevado a cabo por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en el Ecuador existen 496.708 micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyME), cuyo tamaño ha sido categorizado según el número de trabajadores de acuerdo a la resolución 1260 de la Secretaría General de la Comunidad Andina (CAN), antes señalado. Yendo a la distribución de los establecimientos mencionados (Tabla No 1) se observa que son las microempresas las que mayor participación muestran -95,42% de establecimientos pertenecen a este estrato de empresas.

Tabla 1. Número de establecimientos a nivel Nacional

Nacional		%	No Establecimientos
Total:	Micro	95,42	474.844
	Pequeña	3,75	18.684
	Mediana	0,64	3.180

Fuente: INEC, Censo Nacional Económico 2010
Elaboración: Observatorio de la PyME UASB

Su presencia geográfica está marcada por la concentración en tres principales provincias del Ecuador, siendo Guayas la que lidera con el 23,40% del total de establecimientos nacionales seguida por Pichincha con 22,26%, y Azuay con el 7,07%, todas las demás provincias restantes agrupan el 47,27% de los mismos (Observatorio Pyme UASB, 2012).

En lo relacionado a la orientación productiva el 55.6% de las microempresas se dedican al comercio, mientras que el

34.7% centra su acción en los servicios, un 9.5% está dedicada a la manufactura y un 0,2% agrupa a otras actividades (Observatorio Pyme UASB, 2012).

Dentro de las diez actividades principales (Tabla No 2) de las microempresas, las relacionadas con el sector de restaurantes y servicio móvil de comidas ocupan la segunda posición participando con el 8,9% lo cual refleja que las actividades comerciales y de servicios se enfocan esencialmente en “la satisfacción de aquellas necesidades que están en la base de la pirámide –la alimentación y el vestido- y cuya característica principal es que, en la mayoría de casos, tienen muy poco nivel de sofisticación; aportando por lo tanto con muy poco a la creación del valor agregado nacional” (Observatorio Pyme UASB, 2012).

Tabla 2. Diez actividades económicas principales.CIIU4

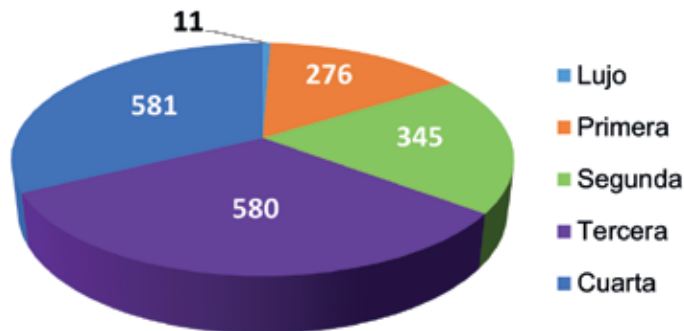
Establecimientos.		%
Venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas y tabaco	87,244	17,40%
Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas.	44,722	8,90%
Venta al por menor de prendas de vestir, calzado y artículos	25,432	5,10%
Mantenimiento y reparación de vehículos automotores.	20,437	4,10%
Otras actividades de telecomunicaciones	17,528	3,50%
Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en puestos	15,627	3,10%
Otras actividades de venta al por menor en comercios no especializado	15,474	3,10%
Venta al por menor de alimentos en comercios especializados.	14,634	2,90%
Actividades de peluquería y otros tratamientos de belleza.	14,426	2,90%
Venta al por menor de productos farmacéuticos y medicinales.	10.844	2,20%
Los 229 sectores restantes	233,81	46,70%

Fuente: INEC, Censo Nacional Económico 2010.
Elaboración: Observatorio de la PyME UASB.

Las microempresas que guardan todas las normativas y cuya actividad es la de restaurantes se clasifican por el Ministerio de Turismo mediante la actividad turística denominada comidas y bebidas ,la subactividad que señala el ente gubernamental dentro de esta clasificación son : bares ,cafeterías ,fuentes de soda y restaurantes. En Quito urbano, sector norte, los restaurantes representan el 65,82% de todos los tipificados por el Ministerio de Turismo identificándose 1793 establecimientos.

Al clasificar a los restaurantes del sector norte de Quito urbano por categorías el Ministerio de Turismo los diferencia de la siguiente forma: lujo, primera, segunda, tercera y cuarta categoría. Se puede apreciar que el 64,75% de ellos están conformados por la categoría tercera y cuarta, la categoría segunda y primera suman el 34,63%, y finalmente los restaurantes denominados de lujo representan el 0,61%.

Gráfico 1: Restaurantes Quito urbano, sector norte: categorías.

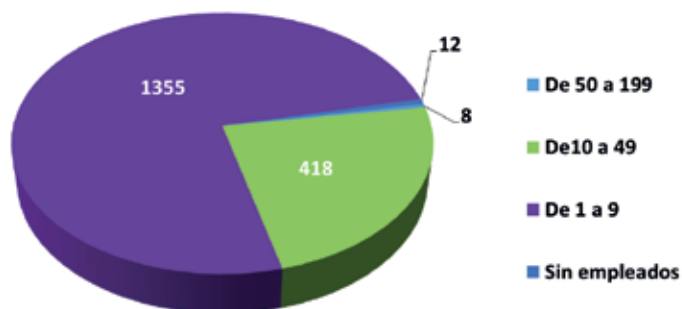


Fuente: Ministerio de Turismo
Elaboración: Los autores

Otra clasificación que realiza el Ministerio de Turismo a los restaurantes de Quito urbano en el sector norte de Quito, está fundamentada en la diferencia que guardan los establecimientos por número de empleados. Desde esta perspectiva los restaurantes que reportan tener entre 1 y 9 empleados representan el 75,57% ocupando entre 10 y 49 empleados se encuentran el 23,31%, entre 50 y 199 empleados se hallan el 0,45% y sin reportar empleados el 0,67%.

Los restaurantes categorizados por número de empleados se sub dividieron según el número de empleados de acuerdo a la resolución 1260 de la CAN, identificándose, así, en la zona norte de Quito urbana, a las Pymes que pertenecen a este sector. De esta forma se obtuvo que las empresas que tienen empleados entre 10 y 199 representan el 23,76% y son las que se definirían como Pyme para ser sujeto de estudio.

Gráfico 2: Restaurantes Quito urbano, sector norte: Pyme.



Fuente: Ministerio de Turismo
Elaboración: Los autores

Comportamiento de los factores que explican el servicio al cliente en la Pyme.

En base de la investigación de campo realizada se puede evidenciar que las empresas de este sector consideran la orientación hacia el cliente como el principal enfoque de su gestión, otros factores que se resaltan como relevantes son los platos que sirven en el menú, la asepsia e higiene, y finalmente la infraestructura de los establecimientos.

El servicio y la atención al cliente tienen un interés prioritario para estas empresas, el 89,74% de las mismas afirman poseer un manual de atención al cliente, sin embargo en ninguno de los casos se ha incorporado en este manual las estrategias definidas para enfrentar situaciones de alta demanda que superen el aforo del establecimiento.

En la fase cualitativa el grupo investigado afirmó mayoritariamente que el manual de atención al cliente es un documento que en la práctica diaria es poco relevante, su nivel de aplicación está relacionado fundamentalmente con la actitud del empleado para cumplir con los lineamientos del mismo, se reiteró la necesidad de supervisión y control para que se apliquen las disposiciones establecidas en los manuales. Con base en el argumento expresado se explica por los investigados la carencia de estrategias incorporadas al manual de atención para situaciones en las cuales la demanda es superior a lo usual.

El 64% de las empresas investigadas consideran que el nivel de atención que prestan se altera y afecta en función de la cantidad de consumidores que se encuentra en el establecimiento, esta afirmación va de la mano con la percepción que tienen sobre el nivel de exigencia sobre la calidad de atención en restaurantes en Ecuador, la cual califican como una exigencia alta.

En las entrevistas realizadas se expresó que existe conciencia de la relación existente entre calidad de atención y nivel de demanda, los investigados procuran evitar la distorsión en el nivel de calidad de atención por parte del cliente, reconocen que la exigencia es cada vez mayor, llamado la atención el hecho de que el consumidor Ecuatoriano es más exigente, incluso respecto a clientes foráneos.

Se afirma por parte de los investigados que se planifica de manera anticipada como enfrentar los momentos en los cuales la demanda ha superado la capacidad de aforo, el 71,79% lo aseguran, sin embargo en ningún caso se pudo observar que los manuales de atención incorporen las mencionadas estrategias, la que realizan prioritariamente en un 71,43% es reorganizar funciones del personal.

Los entrevistados aceptan que una falla evidente en la atención de las quejas derivadas de mala calidad de la atención radica en no dar un seguimiento adecuado al consumidor para entender de mejor manera lo sucedido,

se explica esto aduciendo que la estructura operativa no ha incorporado una persona a cargo para este aspecto.

Como contraparte se afirma resolver en ese momento la situación, sin embargo no existe certeza en todos los casos de entender exactamente la razón por la cual el cliente sintió no haber sido atendido conforme esperaba.

Cuando la demanda ha superado el aforo y surgen quejas las empresas investigadas afirman en su totalidad que evalúan la razón de la misma para evitar que se repita y solucionarla de manera inmediata, sin embargo el 92% nunca contacta posteriormente al cliente para escuchar detenidamente su versión de lo que generó su queja.

Ninguno de los entrevistados confirmó que se haya asignado a una persona en específico para que recepte las quejas por mala atención cuando la demanda se ha incrementado, básicamente se hace uso de los medios tradicionales, en el mejor de los casos mediante el uso de la tecnología.

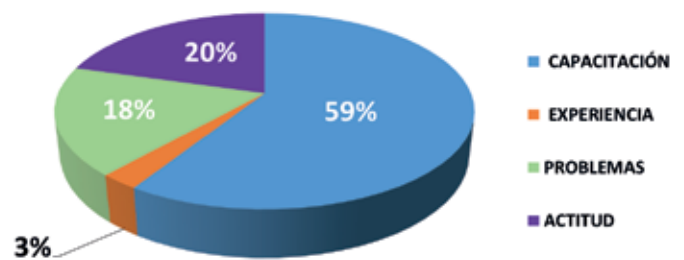
Los principales medios a través de los cuales se recepta una queja derivada de mala atención y servicio son el buzón de quejas con un 53,85%, seguido por medios electrónicos en un 30,77% y finalmente con el 15,38% un encargado de atención al cliente. No es usual que se asigne a un empleado de manera específica la atención de las quejas, razón por la cual la queja se viabiliza o recepta de una manera impersonal.

Las empresas coinciden en que la atención y servicio al cliente en un restaurante, que enfrenta una alta demanda, no guarda relación con el costo del menú, dejando así la posibilidad de

asociar la idea de un servicio deficiente a un bajo costo.

Las razones por las cuales identifican la mala calidad de servicio en condiciones de alta demanda están relacionadas esencialmente con la falta de capacitación del empleado en un 58.9%, se afirma en un 20.5% que el servicio es una actitud y no todas las personas pueden llevarlo a la práctica, el tercer factor con mayor peso que se identifica -con 17,9%- es el hecho de que hay problemas personales que afectan el desempeño del empleado para brindar un servicio de calidad.

Gráfico 3: Razones para mal servicio frente a demanda alta



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Los autores

El grupo investigado cualitativamente fue enfático en determinar que sobre el nivel de capacitación del empleado es preponderante su actitud y con ello la capacidad de entender la importancia de su rol en la organización, pues son la imagen del establecimiento frente al consumidor.

Conclusiones

Las empresas investigadas no cuentan con estrategias para enfrentar el cuidado en la calidad del servicio al cliente cuando aumenta la demanda, la principal reacción de estas Pymes frente a la circunstancia planteada se concentra en reorganizar funciones del personal, esta situación evidencia que carecen de una planificación para evitar que la calidad del servicio disminuya cuando la demanda es superior a la esperada.

Reorganizar funciones en el personal implica que aquellos que fueron entrenados y capacitados para un área específica enfrenten situaciones y condiciones distintas a las habituales, los posibles escenarios en donde estas empresas esperan que sea funcional esta táctica son el área de cocina -intentando incrementar el ritmo de producción- y en la atención al cliente.

Lo que sucede entonces es que alguien que usualmente no atiende clientes deba hacerlo, lo cual conlleva a consecuencias que devienen en quejas por mal servicio, las empresas investigadas aceptan que mientras se eleva la demanda disminuye la calidad en el servicio y la atención, sin embargo no existen políticas claras para enfrentar la problemática.

Se expresa que las dos principales razones para que los empleados brinden un servicio y atención lejos de los parámetros esperados, giran

en cuanto a capacitación y actitud, en esta perspectiva los empleados deberían estar capacitados como poli funcionales, además de evaluarlos antes de contratarlos para seleccionar aquellos que posean una actitud innata para el servicio.

Poseer un manual de atención al cliente no asegura ni mitiga el decrecimiento en la calidad de servicio al enfrentar un incremento en la demanda, las empresas investigadas poseen dichos manuales, pero ellos no incorporan los procedimientos para resolver esta situación.

La comunicación con el cliente es fundamental para comprender cuáles son sus expectativas al ser atendido, las empresas investigadas no establecen un canal directo para comprender si fue atendido de la manera esperada, sobre todo cuando la demanda se ha incrementado y el cliente ha sentido por alguna razón que la calidad de servicio varió.

Llama la atención frente a lo expuesto que las empresas investigadas afirmen estar acostumbradas a desarrollar e implementar modelos de gestión para mantener el nivel de atención cuando hay demanda alta. Posiblemente a lo expresado le haga falta la retroalimentación necesaria por parte los clientes para comprender si ellos también perciben lo mismo.

Listado de Referencias

- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas*. México: Editorial McGrawHill.
- Bishop, M. (2010). *Economía de hoy*. The Economist. Colección Nueva Economía
- Cadozo, A. (2005). *Pequeña y mediana empresa: Intuición y método*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Temas.
- Cobra, M, y Zwarg, F. (1995). *Marketing de servicios; Conceptos y estrategias*. Bogotá, Colombia: Editorial McGrawHill
- Dieter, H. (2001). *Mejoramiento continuo y calidad*. Cali, Colombia: Universidad ICESI – Banco Interamericano de Desarrollo.
- Edersheim, E. (2007). *Enseñanzas de Peter Drucker*. México: Editorial McGrawHill.
- Freemantle David. (1998). *Lo que les gusta a los clientes de su marca*. Bilbao: Deusto.
- Hammer, M. (2006). *La agenda*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- González, J. (2001). *Mercadeo y ventas*. Cali, Colombia: Universidad ICESI – Banco Interamericano de Desarrollo
- Hayes, B. E. (2006). *Como medir la satisfacción del cliente: Diseño de encuestas, uso y métodos de análisis estadístico*. México: Alfaomega.
- Krugman Paul, W. R. (2007). *Macroeconomía; introducción a la Economía*. Barcelona: Editorial Reverté S.A.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). *Administración: Una perspectiva global*. México: Editorial McGrawHill.
- Livinston. (2009). *Mexico*: McGrawHill.
- Malcom, P. (2003). *Calidad en el servicio*. Peru: Colección business.
- Magretta, J. (2001). *La administración en la nueva economía*. México: Oxford University Press
- Observatorio Pyme UASB, P. U. (2012). *Las Pyme y su situación Actual*. Quito: UASB.
- Porter, M. (2003). *Ser competitivo*, Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Robbins, S. (1994). *Administración: Teoría y práctica*. México: Editorial Prentice Hall.
- SRI. (5 de Septiembre de 2015). <http://www.sri.gob.ec/de/32>. Recuperado el 5 de Septiembre de 2015
- Tschohl, J. (1994). *Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente*. Madrid: Ediciones Díaz de santos.
- Vertice. (2008). *La calidad en el servicio al cliente*. Malaga: Editorial vertice.
- Zelada, F. (1999). *Aplicaciones de marketing para PyME de América Latina*. Lima, Perú: Corporación Mercadeando.