



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE MEJORAMIENTO Y MEDICIÓN CONTINUA DE
CALIDAD DE SERVICIO PARA RESTAURANTES”**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

CONSTANZA VIVIANA SILVA DÍAZ

**PROFESOR GUÍA:
CARLOS VIGNOLO FRIZ**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
OMAR CERDA INOSTROZA
CLAUDIO MUNDI IGLESIAS**

**SANTIAGO DE CHILE
ENERO 2013**

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TÍTULO
DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: CONSTANZA SILVA DÍAZ
FECHA: 21/01/2013
PROF. GUÍA: SR. CARLOS VIGNOLO FRIZ

DISEÑO DE UN SISTEMA DE MEJORAMIENTO Y MEDICIÓN CONTINUA DE CALIDAD DE SERVICIO PARA RESTAURANTES

El presente trabajo de título tiene como objetivo diseñar una metodología genérica de mejoramiento y medición continua de calidad de servicio para restaurantes.

El proyecto se centra en la industria gastronómica de Chile, la cual ha experimentado un sostenido crecimiento en la última década, sin embargo, la calidad de servicio no forma parte de los factores que explican este desarrollo, sino que se encuentra en niveles muy bajos, no existen procesos de evaluación estandarizados y las empresas no invierten en este sector. En adición, la principal base teórica de este trabajo se basa en las metodologías de mejoramiento y medición continua de calidad de servicio, MMEDCAL, del Programa de Innovación y Sociotecnología del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, cuya base conceptual es la teoría del constructivismo radical, donde se postula que “conocer una realidad es construirla”. Estos sistemas permiten la expansión de conciencia de quienes proveen el servicio y de los clientes a quienes atienden, utilizando como principal herramienta la generación de conversaciones clave que faciliten un proceso transformacional de la convivencia. Lo anterior, con el foco en mejorar continuamente la calidad de servicio a través de la colaboración mutua entre servidor y cliente.

Principalmente, la metodología implementada para concretar el objetivo de este trabajo se enfoca en diseñar, implementar y evaluar sistemas MMEDCAL piloto en tres restaurantes: CasaMar, Blue Jar y La Perla del Pacífico, a través de un trabajo en conjunto y de apoyo en cada uno de los restaurantes mencionados, permitiendo que sea la organización misma la responsable de co-diseñar los sistemas MMEDCAL a implementar. Para lograr lo anterior, se requiere del compromiso, competencias, conciencia del servicio que se entrega y se desea entregar e interés de quienes pertenecen al restaurant. Adicionalmente, el proceso a intervenir corresponde a la interacción “cliente-personal de atención”, es decir, el servicio en sí. Es importante aclarar que la realización de estas experiencias no se enfoca en mejorar la calidad de servicio del restaurant, sino que entregar las herramientas que permitan generar instancias para una mejora continua tanto a nivel de la organización, para y con los clientes que visitan el establecimiento.

Finalmente, sólo en el caso del restaurant Blue Jar se concretó el diseño e implementación de un sistema MMEDCAL piloto, sin embargo, a través de los aprendizajes obtenidos de ésta y las experiencias en CasaMar y La Perla del Pacífico, en conjunto a otros desarrollos MMEDCAL realizados en proyectos previos, aportaron al diseño genérico MMEDCAL para restaurantes, en términos de cómo se deben presentar este tipo de metodologías a los dueños, cómo organizar al personal de atención, si existen las condiciones y compromiso para participar de un proyecto piloto y cuál es el nivel de conciencia respecto del servicio que se extrae al abordar estos sistemas en la organización de un restaurant. No obstante, se debe señalar que esta metodología propuesta se debe interpretar como una base y herramienta para optimizar la experiencia gastronómica, la cual debe ser adaptada a las condiciones en que cada establecimiento se desenvuelve.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, Juan Carlos Silva D. y Viviana Díaz A., por su apoyo, constancia, enseñanzas y valores que han inculcado a lo largo de mi vida. Agradezco que siempre hayan estado ahí, incluso cuando las circunstancias no han permitido que sea presencialmente, pero su preocupación y cariño han sido incondicionales y un pilar en mi formación. No sólo el haberme apoyado en mi educación sino que en incentivar me a ir más allá y a que fuese capaz de emprender desafíos que me permitieron crecer como persona en distintos ámbitos. Ha sido todo un viaje, en muchos sentidos, pero siempre hacia adelante, por eso les agradezco a ustedes y mis hermanos, a mi familia.

A ti, Cristóbal Bravo Arata, por estar conmigo y la experiencia juntos. Gracias por animarme en los momentos más difíciles, por confiar en mis capacidades, hacerme reír y permitirme aprender de ti. Estoy muy feliz de haber compartido mis años de universidad con una persona como tú.

Tanto a mis amigas de la infancia, por ser tan especiales, como a las personas que tuve la oportunidad de conocer durante mi vida universitaria. Amigos con los que compartimos las distintas fases de este proceso, siempre rescatando los buenos momentos.

A los profesores y al DII, en especial a mi profesor guía Carlos Vignolo, por su constante apoyo, dirección y preocupación, no sólo en el ámbito académico.

Muchas Gracias.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	8
CAPÍTULO II. OBJETIVOS	10
2.1 Objetivo general.....	10
2.2 Objetivos específicos.....	10
CAPÍTULO III. ALCANCES	10
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA	11
CAPÍTULO V. MARCO CONCEPTUAL.....	15
5.1 Servicio: características y clasificación.....	15
5.2 Calidad de servicio	15
5.3 Cliente	16
5.3.1 Lealtad del cliente.....	16
5.3.2 Satisfacción del cliente	17
5.4 Metodologías de medición de calidad de servicio	17
5.4.1 Modelo de Calidad Técnica y Funcional	17
5.4.2 SERVQUAL.....	18
5.5 Fundamentos y definición del sistema MMEDCAL.....	19
5.5.1 Constructivismo Radical.....	19
5.5.2 El conocimiento y administración en las organizaciones	20
5.5.2.1 Teoría de la creación de conocimiento organizacional.....	21
5.5.3 La calidad de las conversaciones.....	23
5.5.4 Definición de las tecnologías MMEDCAL	24
CAPÍTULO VI. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA GASTRONÓMICA Y CALIDAD DE SERVICIO EN CHILE.....	27
6.1 Industria Gastronómica en Chile.....	27
6.1.2 Descripción general de la cadena de valor de un restaurant.....	28
6.1.3 Factores de éxito y fracaso en los restaurantes.....	29
6.2 Sistemas de Evaluación de Calidad en Restaurantes e Instituciones Chilenas	30
6.2.1 Sernatur y Programa de Calidad Turística	30
6.2.2 Restaurantes que utilizan sistemas de evaluación en Chile	31
6.3 Visión y opinión de expertos en el sector gastronómico en Chile.....	32
6.4 Estudio sobre la satisfacción de los clientes en Chile	33
6.5 Revisión memorias MMEDCAL	34
6.5.1 “Diseño e implementación de un sistema de mejoramiento de la calidad del servicio para el restaurant Ana María”.....	35
6.5.2 “Diseño de un Sistema de Medición y Mejoramiento de la Calidad de Servicio para Las Colinas de Cuncumén”	36
CAPÍTULO VII. DESARROLLO DE TRES EXPERIENCIAS MMEDCAL	37
7.1 Experiencia N°1: Restaurant CasaMar.....	37
7.1.1 Encontrar e incentivar a dueños del Restaurant CasaMar en sistemas MMEDCAL	37
7.1.2 “Venta” sistema MMEDCAL a dueños del Restaurant CasaMar	38
7.1.3 Análisis y evaluación de la experiencia en Restaurant CasaMar.....	39
7.2 Experiencia N°2: Restaurant Blue Jar	40
7.2.1 Encontrar e incentivar a dueños del Restaurant Blue Jar en sistemas MMEDCAL	40
7.2.2 “Venta” sistema MMEDCAL a dueños del Restaurant Blue Jar	41

7.2.3 Conocer funcionamiento del Restaurant Blue Jar	41
7.2.4 Entregar prototipo de un protocolo conversacional al Restaurant Blue Jar.....	43
7.2.5 Co-Diseño sistema MMEDCAL para Restaurant Blue Jar	43
7.2.6 Conformación equipo encargado del MMEDCAL Piloto.....	47
7.2.7 Implementación sistema MMEDCAL en Restaurant Blue Jar	47
7.3 Experiencia N°3: Restaurant La Perla del Pacífico	55
7.3.1 Encontrar e incentivar a dueños del Restaurant La Perla del Pacífico en sistemas MMEDCAL.....	55
7.3.2 “Venta” de sistema MMEDCAL a dueño de Restaurant La Perla del Pacífico	56
7.3.3 Entregar prototipo de un protocolo conversacional al Restaurant La Perla del Pacífico.....	57
7.3.4 Co-Diseño sistema MMEDCAL para Restaurant La Perla del Pacífico.....	58
7.3.5. Análisis y evaluación de la experiencia en Restaurant La Perla del Pacífico	62
CAPÍTULO VIII. DISEÑO MODELO GENÉRICO DE UN SISTEMA DE MEJORAMIENTO Y MEDICIÓN CONTINUA DE CALIDAD DE SERVICIO PARA RESTAURANTES.....	63
8.1 Diseño genérico de un sistema de Mejoramiento y Medición continua de Calidad de Servicio (MMEDCAL) para restaurantes	63
8.2 Artefactos y Protocolos Conversacionales de un modelo MMEDCAL genérico para restaurantes	69
CAÍTULO IX. CONCLUSIONES	73
CAPÍTULO X. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN	76
ANEXOS	82
ANEXO A: Entrevistas sobre evaluación de la calidad de servicio	82
ANEXO B: Interfaz conversacional restaurant Ana María.....	84
ANEXO C: Estimación consumo promedio y utilidades de los restaurantes	85
ANEXO D: Principales entrevistas del trabajo en terreno en Blue Jar	87
ANEXO E: Primera propuesta de diseño MMEDCAL presentada a dueños de Blue Jar.....	90
ANEXO F: Segunda propuesta de diseño MMEDCAL presentada a dueños de Blue Jar.....	94
ANEXO G: Tercera propuesta de diseño MMEDCAL presentada a dueños de Blue Jar.....	98
ANEXO H: Cuarta propuesta de sistema MMEDCAL presentada a dueños de Blue Jar.....	103
ANEXO I: Detalle de los resultados del periodo de implementación en Blue Jar	107
ANEXO K: Protocolo conversacional para restaurant La Perla del Pacífico (2da versión).....	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Datos sobre el N° de restaurantes, trabajadores y rentabilidad del sector en Chile	27
Tabla N°2: Resultado del Ejercicio del sector Restaurantes en Chile	27
Tabla N°3: Índice Nacional de Satisfacción de Consumidores por sector en Chile	33
Tabla N° 4: Número de clientes que participaron según período de implementación	48
Tabla N° 5: Frecuencia de visita de clientes que participan en implementación	49
Tabla N° 6: Comentarios más frecuentes	49
Tabla N° 7: Participación personal de atención durante implementación	50
Tabla N°8: Ejemplo para registrar información de la llegada del cliente a La Perla del Pacífico	60
Tabla N° 9: Consumo promedio (en pesos chilenos) en base a información de sitios web sobre gastronomía	85
Tabla N° 10: Consumo promedio (en pesos chilenos) estimado en base a información recopilada	86
Tabla N° 11: Personas entrevistadas (Personal y Clientes) en Blue Jar.	87
Tabla N°12: Cantidad de clientes que visitaron Blue Jar según horario	107
Tabla N°13: Si el cliente sabe que menú diario se publica en sitio web y Twitter de Blue Jar	107
Tabla N°14: Alternativas sobre información del restaurant Blue Jar	108
Tabla N°15: Nivel de satisfacción de los clientes	109
Tabla N°16: Clientes que dejaron su contacto según horario de visita	109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Dimensiones de la creación de conocimiento	21
Figura N°2: Teoría creación de conocimiento organizacional	22
Figura N°3: Cadena general de valor de un restaurant.....	29
Figura N°4: Interfaz conversacional restaurant CasaMar.....	38
Figura N° 5: Protocolo conversacional co-diseñado para Blue Jar	46
Figura N° 6: Interfaz conversacional restaurant Ana María.....	84
Figura N° 7: 1ra versión Protocolo conversacional de bienvenida para Blue Jar.....	93
Figura N° 8: 2da versión Protocolo conversacional de bienvenida para Blue Jar	97
Figura N° 9: 2da versión Protocolo conversacional de salida para Blue Jar	97
Figura N°10: 3ra versión Protocolo conversacional de bienvenida para Blue Jar.....	101
Figura N°11: 3ra versión Protocolo conversacional de salida para Blue Jar	102
Figura N°12: 4ta versión Protocolo conversacional de salida para Blue Jar	106
Figura N°13: Cantidad de alternativas respondidas sobre información de Blue Jar	108
Figura N°14: Ejemplo Protocolo conversacional de bienvenida para La Perla del Pacifico	111
Figura N°15: Ejemplo Protocolo conversacional de salida para La Perla del Pacífico	112
Figura N°16: 2da versión Protocolo conversacional de salida para La Perla del Pacífico .	113

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Hoy en día, los consumidores son más exigentes e informados, cuentan con más alternativas de elección que en épocas anteriores y satisfacer sus crecientes necesidades se ha vuelto una compleja tarea para las compañías. Es más, el generar buenas relaciones de comunicación con los clientes y entregar calidad de servicio se ha convertido en un diferenciador competitivo en las organizaciones, especialmente debido a los cambios constantes del mercado como lo es la creciente globalización.

Que las compañías se enfoquen en entregar calidad de servicio es una tendencia que ha sido avalada por distintas entidades, autores y organizaciones. Por ejemplo, Berry et al (2006) mencionan que las innovaciones en el sector de los servicios son poco comunes pero, si se logran, pueden crear grandes ventajas competitivas. Es más, Berry (2004), experto en marketing, sostiene que para que las organizaciones se logren diferenciar, es necesario entregar un excelente servicio, no basta con un buen servicio. A su vez, en un artículo de The Economist (2001) sobre mantener a los clientes satisfechos, se sostiene que las compañías están buscando distintas formas para gestionar sus relaciones con los clientes.

No sólo se trata de lograr la satisfacción del cliente y de tomar en cuenta factores tales como el tiempo, las necesidades o la situación en la que se encuentra un consumidor con el fin de asegurar la calidad de servicio sino que, tal como mencionan Dougherty y Murthy (2009) en un artículo del Harvard Business Review sobre qué desean realmente los consumidores, hoy en día los clientes están buscando experiencias de servicio en donde aquellos con los que se interactúa demuestren una real preocupación por lo que la persona busca recibir.

En el caso de Chile, el estudio “La crisis de la atención al cliente en Chile: una oportunidad excepcional” de la consultora STRATAM (2012a), se concluye que la satisfacción de los clientes ha disminuido en los últimos seis años y que ésta se encuentra en una pronunciada pendiente negativa. Una de las razones que explican estos resultados es que las organizaciones, a pesar de contar con mejores técnicas productivas, no han avanzado en sus procesos y habilidades de atención al cliente.

El desarrollo del presente trabajo de memoria se enfoca en el área de la industria gastronómica en Chile en relación con la calidad de servicio que se entrega a los consumidores. Este factor, según lo establecido en el estudio sobre la cadena Agro-gastronómica en Chile (2009), aún no forma parte constitutiva de la explicación del crecimiento del sector gastronómico del país. Es más, de los resultados de este informe se extrae que “la capacitación en la calidad de servicio es otro aspecto vital que se encuentra en un estado precoz y en un mercado bajo nivel”. Asimismo, destacan la falta de comunicación entre el equipo de atención y los comensales.

En base a lo anterior, este proyecto explora una nueva forma de abordar la calidad de servicio y de diseñar la experiencia gastronómica a través de los sistemas de Mejoramiento y Medición continua de Calidad de Servicio (MMEDCAL), los que consisten en una propuesta teórica y tecnológica desarrollada por el Programa de Innovación y Sociotecnología del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile (Vignolo et al, 2005), la cual cuenta con una base epistemológica diferente fundamentada en la teoría del constructivismo radical, en donde “conocer una realidad es construirla”. Esto último, con el objetivo de aprovechar las energías y competencias de los clientes en el proceso de mejorar el servicio. Es

así, que a través de este sistema surge una nueva conceptualización y diseño sobre la relación cliente-servidor en la que el foco no sólo es conocer mejor lo que el cliente desea sino que éste tenga un rol activo al co-crear y co-diseñar, a través de la generación de fenómenos conversacionales clave, la experiencia del servicio que desea recibir. Adicionalmente, se destaca que estas metodologías son: de fácil aplicación, los protocolos conversacionales son contingentes al entorno en el que se aplican, permiten que las personas tomen conciencia de la situación en la que se encuentran y buscan generar estados de ánimo positivos.

De esta forma, en este proyecto se analizan las posibilidades que existen al aplicar las metodologías MMEDCAL en la industria gastronómica en Chile. Esta exploración se desarrolla, a través de distintos niveles de profundización¹, en los siguientes restaurantes de la Región Metropolitana: CasaMar (Vitacura), Blue Jar (Santiago Centro) y La Perla del Pacífico (Las Condes). El trabajo en estos establecimientos se traduce en experiencias de aprendizaje que aportarán en el desarrollo del objetivo central, el cual consiste en el diseño de un modelo genérico MMEDCAL para restaurantes. Sin embargo, cabe destacar que el mejorar la calidad de servicio de los restaurantes señalados no es parte de uno de los objetivos de este trabajo, sino que entregar las herramientas o “la máquina” para que las organizaciones involucradas puedan lograr esa meta y mejorar la experiencia gastronómica para y con el cliente.

Como se menciona anteriormente, este proyecto se centra en el sector gastronómico de Chile, el cual ha tenido un continuo y sostenido desarrollo en los últimos años a nivel país. Lo anterior se observa en los informes que entrega el Instituto Nacional de Estadísticas de Chile sobre Comercio y Servicios (INE, 2001), (INE, 2010), en los que se destaca el aumento en ventas y en el número de establecimientos, este último ha sido de un 8% durante el periodo 2001-2010. Es más, según la publicación del Banco de Chile sobre las Cuentas Nacionales (2008), el Valor Agregado de la agrupación Restaurantes y Hoteles contribuyó en un 1,3% al PIB total del 2008.

Finalmente, según Berry et al (2006), no sólo se trata de realizar mejoras en el servicio que entregan las organizaciones, las cuales sí son necesarias, sino que se debe lograr innovar en términos de redefinir los conceptos de calidad de servicio para así generar ventajas competitivas. Hace sentido una frase mencionada en un artículo del New York Times en el que se enfatiza que las grandes tecnologías nunca reemplazarán las habilidades comunicativas (Craig, 2012).

¹ Estos niveles de profundización significan hasta qué punto se trabajó en cada uno de los restaurantes involucrados. En algunos se llegó a unas primeras etapas de exploración y en otros se completó el proceso completo en el que está enfocado el proyecto de memoria.

CAPÍTULO II. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Diseñar una metodología genérica de Mejoramiento y Medición continua de Calidad de Servicio (MMEDCAL) para restaurantes.

2.2 Objetivos específicos

- Diseñar, implementar y evaluar un sistema de Mejoramiento y Medición continua de Calidad de Servicio (MMEDCAL) en uno o más restaurantes.
- Diseñar, a partir de las evaluaciones de las experiencias e iniciativas previas, un modelo genérico MMEDCAL para restaurantes.
- Proponer directrices para mejorar la calidad de servicio en los restaurantes involucrados en las experiencias de aplicación para este proyecto.

CAPÍTULO III. ALCANCES

En primer lugar, cabe destacar que de los distintos procesos que ocurren dentro de un restaurant, este proyecto de memoria se centra, principalmente, en aquel relacionado a la interacción directa entre el personal de atención y el cliente que visita el establecimiento. Lo anterior debido a que los sistemas MMEDCAL buscan aprovechar las energías del cliente para que, en conjunto con el proveedor del servicio, co-construyan la experiencia de servicio por medio de la generación de conversaciones clave.

Asimismo, la opción de diseñar e implementar sistemas MMEDCAL piloto en los tres restaurantes mencionados anteriormente, dependerá de los intereses, competencias y compromiso que los involucrados manifiesten para participar en este proyecto. Es más, es importante mencionar que cada una de estas experiencias debe ser vista como aportes y aprendizajes para cumplir con el objetivo principal de este proyecto de memoria.

Finalmente, se debe tener en cuenta que, a pesar de que los sistemas MMEDCAL son para mejorar la calidad de servicio, este trabajo de memoria busca entregar las herramientas para que esto ocurra, lo cual se traducirá en el objetivo principal del proyecto. Asimismo, se debe señalar que la responsable de este proyecto (memorista), cumple el rol de guiar y apoyar en el desarrollo de este tipo de metodologías.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

Para cumplir con los objetivos anteriormente propuestos, la metodología utilizada en este proyecto consta de los siguientes puntos:

4.1 Revisión conceptual y bibliográfica

En primer lugar, para comprender los distintos ámbitos y conceptos que involucra este trabajo de memoria, se realizó una revisión bibliográfica con el propósito de contar con una base concreta y fundamentación teórica que valide y sirva como guía para el desarrollo del objetivo principal establecido.

La bibliografía consultada abarca los siguientes temas y subtemas según corresponda:

- Servicio: Características y clasificación.
- Calidad de Servicio: Definiciones que se ajustan al tema de memoria.
- Definición de cliente: Lealtad y satisfacción del cliente.
- Medición de Calidad de Servicio: Modelos propuestos, casos exitosos y críticas.
- Definición y fundamentos del sistema MMEDCAL: Constructivismo radical, creación de conocimiento en las organizaciones, fenómeno conversacional y definición metodologías MMEDCAL

4.2 Descripción de la situación actual

Adicionalmente a la revisión conceptual relacionada a la calidad de servicio y los sistemas MMEDCAL, se recopiló información sobre el marco contextual en el que se desarrolla el trabajo de memoria, el cual involucra los siguientes aspectos:

- Descripción general de la situación actual de la industria gastronómica a nivel nacional, específicamente de los restaurantes en Chile. Asimismo, se incluye una explicación de la cadena de valor de un restaurant y cuáles son los factores de éxito y fracaso del mismo.
- Investigar metodologías evaluación de calidad de servicio que se implementen en restaurantes o instituciones relacionadas al sector en Chile.
- Revisión de dos trabajos de memoria enfocados en las metodologías MMEDCAL, desarrollados en el ámbito de los restaurantes y de la hotelería.

4.3 Realización de experiencias pilotos

Dado que uno de los objetivos específicos de este trabajo se enfoca en el diseño, implementación y evaluación de sistemas MMEDCAL en uno o más restaurantes, a continuación se explica la metodología implementada para el óptimo desarrollo de esta parte del proyecto, la cual se traduce como experiencias de aprendizaje que aportan a la elaboración de un modelo genérico para restaurantes.

a. Encontrar e incentivar restaurantes para proponer sistemas MMEDCAL

Esta fase correspondió al proceso de encontrar aquellos establecimientos gastronómicos que muestren interés por mejorar la calidad de servicio que entregan. De esta forma, se buscó

iniciar las conversaciones con los dueños de los restaurantes y así introducir los sistemas MMEDCAL.

Al mismo tiempo, se analizó, en forma general, la historia y principales características de cada restaurant.

b. “Venta”² de sistemas MMEDCAL

Al empezar las conversaciones, se explica con mayor profundidad, a los dueños y personal del establecimiento, en qué consisten las metodologías MMEDCAL y cuáles son los beneficios que reporta implementarlas. Esto último con el objetivo de conseguir una venta exitosa de los sistemas MMEDCAL en términos de generar un acuerdo de participar de un proyecto piloto. Asimismo, esta venta también depende de la disposición, compromiso e interés de los dueños.

Cabe destacar que concretar esta etapa no significa necesariamente que las siguientes etapas del proceso estén completamente garantizadas.

c. Conocer funcionamiento del(os) restaurant(es) donde se aplicará MMEDCAL piloto

Una vez realizada una venta exitosa de los sistemas MMEDCAL, es decir, que los dueños de los restaurantes manifiesten interés por mejorar la calidad de servicio y por este tipo de metodologías así como el deseo de participar en un proyecto piloto, se inicia la etapa de interiorización en el funcionamiento y organización de los mismos. Esto último con el objetivo de entender cuáles son los Intereses, Quiebres y Preocupaciones (IQP’s) de los dueños, de los que este proyecto se hará cargo.

Lograr el desarrollo de esta etapa significó establecer una planificación de reuniones y conversaciones constantes con los dueños de cada restaurant a trabajar. Es más, dependiendo del establecimiento, se concretaron acuerdos, en términos de realizar trabajo en terreno por un intervalo determinado de tiempo, para así conocer el funcionamiento real del restaurant. De esta forma, se crea una visión interna de cómo opera la dinámica del establecimiento.

En esta etapa se analizaron los siguientes aspectos:

- ¿Cuál es el concepto que el restaurant busca transmitir a los clientes?
- ¿Cómo definen, desde su perspectiva, la calidad de servicio que entregan?
- ¿Cómo se lleva a cabo la interacción entre el cliente y el servidor? ¿Existen protocolos que den la pauta del comportamiento del personal al hacer contacto con el cliente? ¿Cuentan con algún tipo de evaluación de la interacción cliente-servidor?
- Según la experiencia y conocimientos de los dueños y personal de atención, ¿cómo creen que los clientes interpretan y ven el servicio?
- Comentarios, sugerencias y reclamos por parte de los clientes y del personal.
- Si cuentan con procesos para el manejo y resolución de quejas.
- Si existe algún registro de clientes.

² Está entre comillas porque en realidad no se trata de una venta real sino que de lograr que el cliente, en este caso el o los dueño(s) de cada restaurant, acepte(n) ser parte de un proyecto MMEDCAL piloto.

- Funcionamiento y organización del personal así como realizar entrevistas con los mismos.
- Percepción que tienen los clientes del restaurant³

d. Entregar diseño preliminar del sistema MMEDCAL a los establecimientos

El paso a seguir consistió en presentar a los interesados ideas preliminares sobre los prototipos de diseño de interfaz conversacional para aplicar un sistema MMEDCAL que sea acorde y contingente al contexto y necesidades de su restaurant.

Es importante considerar la forma en que se comunica tanto el prototipo preliminar como el sistema MMEDCAL, puesto que las ideas e iniciativas deben ser atractivas para los dueños de los establecimientos con el objetivo de que acepten avanzar a la etapa de co-diseño e implementación.

e. Co-diseñar sistema MMEDCAL

Esta fase inicia su desarrollo cuando los dueños del restaurant aceptan, en forma concreta⁴, ser parte de una experiencia MMEDCAL piloto.

De esta forma, al contar con un conocimiento teórico en relación a los conceptos bases y con un conocimiento tanto práctico como empírico del funcionamiento del restaurant, se procedió a iniciar el co-diseño del sistema MMEDCAL piloto en conjunto a los dueños y personal de la organización.

Por lo tanto, en base a las ideas planteadas en la etapa anterior, se elaboró una propuesta del diseño MMEDCAL que se presentó y explicó a los dueños del restaurant e involucrados⁵. Lo anterior significó agendar reuniones con los dueños del restaurant para co-diseñar en forma colaborativa la propuesta del sistema MMEDCAL a implementar.

f. Conformar equipo encargado de implementar MMEDCAL piloto.

Al concretar el diseño MMEDCAL, se determinó quiénes serían los encargados de llevar a cabo la implementación y el método para comunicarles el sistema.

g. Implementación y evaluación de experiencias MMEDCAL pilotos

Completadas las etapas anteriores y una vez definido el diseño de la metodología MMEDCAL para el restaurant, se procedió a la implementación del sistema por un periodo establecido de tiempo.

³ Lograr este punto significa, en primer lugar, definir cuál es el tipo de cliente que cada restaurant atiende y luego, dentro de los límites posibles, realizar entrevistas presenciales a los clientes durante el periodo en que se lleva a cabo el trabajo en terreno.

⁴ “Concreta” en términos de que puede ocurrir que al llegar a esta etapa del proceso, los involucrados puedan desistir de seguir participando en el proyecto, a pesar de haber realizado una venta exitosa en relación a participar en un proyecto de este tipo de metodologías.

⁵ Tales como jefe de garzones, administrador, gerente del restaurant, etc.

Adicionalmente, con el objetivo de que la implementación fuese adecuada, se elaboraron protocolos de aplicación y cómo manejar la información recopilada durante el proceso.

Cabe destacar que, al ser un sistema continuo, la evaluación de la implementación MMEDCAL no sólo se realizó al final de ésta, sino que también durante el desarrollo de la misma. El objetivo de estas evaluaciones se enfocó en extraer aprendizajes sobre el modo de proceder, cómo se desarrolló el proyecto piloto y qué conclusiones se obtienen de las mismas.

Finalmente, también se desarrolló un apartado con propuestas de mejora en base a la evaluación y aprendizajes obtenidos de cada experiencia.

4.4 Diseño del sistema MMEDCAL genérico a partir de la experiencia previa y casos similares

Finalmente, a través de las evaluaciones y aprendizajes del diseño e implementación del sistema MMEDCAL piloto para cada establecimiento, así como del análisis de aplicaciones MMEDCAL realizadas en ocasiones previas, se hace la propuesta correspondiente al objetivo principal del proyecto de memoria, el cual consiste en diseñar una metodología genérica de Mejoramiento y Medición continua de Calidad de Servicio (MMEDCAL) para restaurantes.

CAPÍTULO V. MARCO CONCEPTUAL

Esta sección del informe consiste en todas aquellas conceptualizaciones y referencias que forman parte de la base de fundamentos teóricos del proyecto de memoria. Principalmente, estos conceptos abarcan temas como el servicio en sí, el concepto de calidad de servicio y cliente, las metodologías de medición de calidad de servicio más utilizadas y los fundamentos centrales de las tecnologías MMEDCAL.

5.1 Servicio: características y clasificación

Según Philip Kotler (2001b), economista y especialista en Marketing, un servicio se define como “cualquier acto o desempeño que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no resulta en la propiedad de nada. Su producción puede o no ser atada a un producto físico”.

Otros autores como Valarie Zeithalm y Mary Jo Bitner (2002a) establecen que los servicios son actos, procesos y desempeños proporcionados o coproducidos por una entidad o a otra.

Jacques Horovitz define un servicio como “el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo” (1991, pp. 2-3).

Los servicios, de acuerdo Philip Kotler (2001a), se caracterizan por los siguientes aspectos:

- Intangibilidad: al ser experiencias o acciones, los servicios no pueden ser inventariados y tampoco se pueden ver ni tocar.
- Heterogeneidad: debido a que varían de un proveedor a otro, no se pueden estandarizar.
- Inseparabilidad: al considerar los servicios como procesos, estos se producen y consumen de forma simultánea.
- Perecederos (Imperdurabilidad): al no poder inventariarlos, no es posible almacenarlos y su capacidad se pierde al no utilizarlo cuando está disponible.

5.2 Calidad de servicio

Existen distintas definiciones sobre el concepto de calidad de servicio. Por ejemplo, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), reconocidos autores en el tema, definen calidad de servicio como una función que resulta de la diferencia entre las expectativas y las percepciones del desempeño del servicio. En cambio, Jacques Horovitz (1991, p.1) determina que la calidad de servicio es “el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave”.

Por otro lado, para Peter Drucker (1985), reconocido como uno de los padres del Management, la calidad no se trata sobre lo que se pone dentro del servicio, sino que es lo que el cliente obtiene del mismo y por el que está dispuesto a pagar.

En adición a las distintas definiciones sobre el concepto de calidad de servicio, también se hace hincapié en dos aspectos relevantes de la cual ésta depende:

- **Tipo de Industria:**

Ruth Bolton y James Drew (1994) sostienen que cada situación de consumo es distinta, puesto que las personas (clientes) vienen predispuestas con un cierto marco de referencia. Asimismo, deben existir herramientas de medición adecuadas para cada sector industrial, ya que aplicar una sola escala de medición no es factible. Esto último lo explica Patribha (1995) en términos de que las expectativas de los clientes también cambian según el contexto.

- **Contexto Cultural:**

En una investigación sobre la calidad de servicio en los restaurantes, se destaca la relevancia del rol de la cultura en la entrega de los servicios. Es más, se menciona que las expectativas de los clientes, en relación a la calidad del servicio, están culturalmente vinculadas, es decir, dependen de la formación cultural y entorno en el que se desenvuelven los consumidores. Incluso es probable que existan distintas concepciones de calidad de servicio dependiendo de la cultura en la que se evalúa (Vera y Trujillo, 2009).

5.3 Cliente

Según se define en la RAE (2012), un cliente es aquella persona que utiliza con frecuencia los servicios entregados por un profesional o una entidad como las empresas.

Otros autores declaran que un cliente “es el que adquiere el servicio, permite la continuidad del negocio y determina el valor añadido del servicio que se le presta” (Quevedo y Andalaft, 2008, p.13).

Según Schneider y Bowen (1999), el cliente es un ser único e irreplicable que no puede ser tratado igual a otro.

5.3.1 Lealtad del cliente

Richard Oliver (1999), connotado autor en el tema, declara que la lealtad del cliente tiene su fundamento en una actitud positiva y un factor emocional que lo relaciona a una marca, producto o servicio.

Según Camaleño (2002), la idea principal es invertir en los clientes, más que en otro tipo de programas encargados de mejorar los productos y servicios que se ofrecen. Es más, también se enfatiza el hecho de crear un compromiso con el cliente con el objetivo de establecer relaciones duraderas. Sin embargo, para lograr este objetivo es relevante contar con un personal que sea capaz de reconocer los estados de ánimo del cliente así como el perfil de cada uno de ellos. Así, el proceso de co-crear, tal como lo proponen Jaworski y Kohl (2006), significa que tanto la organización como los clientes, en forma colaborativa, hacen las preguntas, las observaciones, se escuchan y también experimentan, logrando así conocer las necesidades y deseos de los clientes incluyendo los de la empresa.

5.3.2 Satisfacción del cliente

Valarie Zeithalm y Mary Jo Bitner (2002b), definen que la satisfacción del cliente es el análisis que éste realiza en relación a si el producto o servicio recibido atiende sus necesidades y expectativas. También se menciona que la satisfacción del cliente depende, entre otros aspectos, de cuatro factores: las características específicas del producto o servicio, las percepciones de calidad, las respuestas emocionales de los clientes y las atribuciones y percepciones de equidad.

Por otro lado, calidad de servicio y satisfacción del cliente no significan lo mismo. Bolton y Drew (1994) sostienen que la diferencia entre estos dos constructos es que la satisfacción se relaciona a la evaluación que hace un consumidor respecto a una transacción en específico, la cual puede ser transitoria. En cambio, la calidad de servicio se asocia al largo plazo y a una evaluación global de varios encuentros con el servicio. Adicionalmente, aún se debate si existe una relación unidireccional o causal entre satisfacción y calidad de servicio (González y Brea, 2006).

Finalmente, para satisfacer a los clientes, una organización se debe hacer cargo de manejar las quejas y reclamos que se presentan. Según Philip Kotler, “la empresa debe responder con rapidez y de forma constructiva a las quejas” (2001a, p.48). A su vez, Camaleño (2002), destaca tres principios para los procesos de resolución de conflictos:

- Lograr que el cliente identifique a la organización como aquella que se encargará de solucionar sus problemas.
- El cliente sólo acordará buscar una solución cuando se le haya transmitido que la empresa entiende la razón del problema.
- El cliente colaborará en la solución del problema una vez que la empresa haya presentado alternativas de solución.

Así, en este artículo se enfatiza que “un conflicto al igual que su solución no es racional”. Es más, el comportamiento, factores psicológicos y emocionales afectan tanto los problemas como las soluciones. Por lo tanto, un primer paso para solucionar las quejas es generar un ambiente de confianza con el cliente y hacerle entender que la organización se hará cargo. Por otro lado, el personal de la compañía debe tener iniciativa, ser responsable, saber gestionar las quejas, colaborar y estar centrados en el cliente, entre otras características. Asimismo, se destaca que para disminuir y tratar las quejas es relevante planificar y diseñar los procedimientos para solucionarlas.

5.4 Metodologías de medición de calidad de servicio

El estudio y medición de la calidad de servicio tiene distintas perspectivas dependiendo de lo que se quiere evaluar y el modo de proceder. A continuación se explican dos modelos de medición de calidad de servicio:

5.4.1 Modelo de Calidad Técnica y Funcional

Nitin, Deshmukh y Vrat (2004, pp. 915-916) mencionan las tres componentes o dimensiones sobre cómo los consumidores perciben la calidad de servicio, indicados por el experto en Marketing, Christian Grönroos:

- 1- Calidad Técnica: referente a qué recibe el cliente como resultado de la interacción con la organización que lo otorga.
- 2- Calidad Funcional: referente a cómo se obtiene el servicio ofrecido.
- 3- Imagen: elaborada a partir de la calidad técnica y funcional, así como de otros factores.

Kang y James (2004) sostienen que cuando los clientes interactúan de forma continua y constante con la misma organización proveedora de servicio, la imagen es una dimensión importante en el modelo de percepción de calidad. Es más, una imagen corporativa que es conocida y favorable se convierte en un activo para la organización, ya que genera un impacto en la percepción que tienen los clientes sobre la forma de operar y comunicarse que tenga una compañía.

5.4.2 SERVQUAL

Parasuraman, Berry y Zeithaml (1988), elaboraron una escala basada en las percepciones de los clientes en relación a la calidad de servicio. Estas percepciones resultan de la comparación entre las expectativas del cliente antes de recibir el servicio y la verdadera experiencia del cliente al momento de adoptar el servicio como tal. En otras palabras, la escala SERVQUAL mide la calidad de servicio al calcular la diferencia entre las expectativas y percepciones del cliente. Esta medición se basa en un cuestionario que consta de 22 preguntas estandarizadas (abarcando expectativas y percepciones), las cuales representan las cinco dimensiones que estos autores definen para medir la calidad de servicio:

- 1- Elementos tangibles: apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
- 2- Fiabilidad: habilidad para entregar el servicio prometido de forma cuidadosa y estable en el tiempo.
- 3- Capacidad de respuesta: actitud y disposición a ayudar al cliente y de proveer de un servicio rápido. En adición, se refiere a cumplir los compromisos a tiempo.
- 4- Confianza: conocimiento y cortesía por parte de los empleados, así como su habilidad para inspirar confianza y credibilidad. Es importante que la organización demuestre preocupación por otorgar satisfacción al cliente.
- 5- Empatía: preocupación de la organización para entender al cliente y entregar un servicio personalizado.

Este modelo también ha sido blanco de críticas. Por ejemplo, a pesar de ser un instrumento ampliamente utilizado en distintos contextos, el contar con un sólo modelo de cuestionario no se adecúa a cada industria de servicio (Vera y Trujillo, 2009). Por otro lado, Kang y James (2004) destacan que las críticas apuntan a las diferencias de puntajes, dimensionalidad, aplicabilidad y validez del modelo. Es más, la principal crítica al modelo SERVQUAL, es que éste se enfoca en el proceso de entrega del servicio, pero no en los resultados del contacto con el servicio. Lo anterior se refiere a que no se centra en medir la dimensión técnica de la calidad, sino que la funcional, la cual se refiere a cómo se entrega el servicio.

5.5 Fundamentos y definición del sistema MMEDCAL

Para entender las metodologías de Mejoramiento y Medición continua de Calidad de Servicio (MMEDCAL), primero se debe analizar dentro de qué marco se estructura y los conceptos que involucra.

A partir de investigaciones realizadas por el profesor Carlos Vignolo, colaboradores del Programa de Innovación y Sociotecnología del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile y los autores del libro “La organización creadora de conocimiento”, Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, se explica en las siguientes secciones las bases y conceptualización de los sistemas MMEDCAL.

5.5.1 Constructivismo Radical

Según lo establecido por Vignolo et al (2005), cuando en la tradición occidental se pregunta sobre el conocer, la respuesta más significativa hace referencia al dualismo cartesiano, el cual separa al sujeto de la realidad externa, es decir, el individuo es independiente a la realidad objetiva y tan sólo se comporta como un observador que conoce. Sin embargo, se destaca que existen autores que han cuestionado esta visión, como el biólogo chileno Humberto Maturana, quien postula una metodología caracterizada por una aproximación epistemológica diferente, en donde se propone que el “conocer es siempre construir”. Esta metodología se conoce como constructivismo radical.

Así, según Vignolo et al, Humberto Maturana propone que “conocer” una realidad es “construirla”. De esta forma, se postula que el proceso del conocer está influenciado por los siguientes factores:

- “La estructura de quien conoce, determinada por sus interacciones con el ambiente en el que se desenvuelve”
- “Las emociones con que quien conoce enfrenta el conocer”
- “Los deseos (intereses, expectativas, etc.) que se traen al proceso de conocer” (2005, p.4)

Adicionalmente, Carlos Vignolo propone a la teoría del constructivismo radical como el paradigma de recambio en el marco de “Rehumanizar la Humanidad”, es decir, para una mejor e igualitaria convivencia (2012, p.6).

Nonaka y Takeuchi se refieren a la división cartesiana como el modelo que predomina en la tradición occidental. Éste se centra en la separación que existe entre el sujeto (el que conoce) y el objeto (lo conocido), como por ejemplo la separación entre mente y cuerpo (1999, p.21). Sin embargo, Vignolo sostiene que “en el constructivismo radical los seres humanos no pueden saber cómo las cosas son sino tan sólo cómo las viven” (2012, p. 6). Por lo mismo, conocer una realidad es construirla, es decir, los seres humanos construyen la realidad en el mismo acto de vivirla.

Vignolo menciona que en la teoría del constructivismo radical, la idea de que el ser humano nace genéticamente determinado se descarta. En cambio, se sostiene que éste se conforma al interactuar con el ambiente, lo cual facilita su evolución a lo largo de su vida al transformarse “en forma continua en adaptación a éste”. Adicionalmente, una de las ventajas de esta perspectiva es que amplía el espacio para la diversidad al negar la existencia de una realidad objetiva y aceptarla

según las distinciones con la que se mire (2012, p 6). De hecho, esta concepción se relaciona a los conceptos de creación de conocimiento organizacional postulados por Nonaka y Takeuchi, los cuales serán explicados a continuación.

5.5.2 El conocimiento y administración en las organizaciones

Los conceptos y teorías que se consideran en este sub-capítulo y en la sección siguiente, están basados en el libro “La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación” de Nonaka y Takeuchi.

Nonaka y Takeuchi introdujeron un concepto clave en el ámbito de la innovación, la “creación de conocimiento organizacional”, el cual se entiende como “la capacidad de una compañía para generar nuevo conocimiento, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas” (1999, p.1).

Los autores proponen una acción dual, interna y externa, que permite incorporar el conocimiento que proviene de los grupos de interés externos (consumidores, proveedores, competidores y comunidad) para diseminarlo dentro de la organización. A su vez, se refieren al experto en Management, Peter Drucker, quien hace mención a un nuevo enfoque: el concepto de la sociedad del conocimiento. Este enfoque establece que el conocimiento es el recurso distintivo de esta nueva sociedad y, que el “trabajador con conocimiento” es el activo fundamental de ésta. Es más, Drucker sostiene que los desafíos más importantes de las organizaciones pertenecientes a esta sociedad del conocimiento “es construir prácticas sistemáticas para administrar su propia transformación”. Este proceso consiste en que las organizaciones deben renunciar al conocimiento que ya es obsoleto y generar nuevos conceptos a través del “mejoramiento continuo de todas sus actividades, el desarrollo de nuevas aplicaciones a partir de su propio éxito y un proceso organizado de innovación continua” (Nonaka y Takeuchi, 1999, p.52).

Nonaka y Takeuchi distinguen dos tipos de conocimiento, el tácito y el explícito. El primero hace referencia a aquel conocimiento que es difícil de explicar con palabras y es muy personal. Es más, la intuición, las ideas y las corazonadas forman parte de él. En cambio, el conocimiento explícito es aquel que se comunica a través de las palabras y los números y, es fácil de transmitir y compartir al resto. De esta forma, los autores sugieren que a través de una conversación desde el conocimiento tácito al explícito y, de vuelta al tácito, se logra generar el conocimiento en las compañías. Es más, proponen ver a las organizaciones como organismos vivientes y no como máquinas que procesan información (1999, pp.6-7).

Para incentivar la innovación, los miembros de una compañía deben comprometerse a nivel personal y de la organización, recreando el mundo en base a un ideal. El crear nuevo conocimiento dentro de una empresa y, a su vez, en los individuos que la conforman, implica “un proceso continuo de renovación personal y organizacional”. Sin embargo, si no existe iniciativa por parte de los miembros de una organización o no interactúan entre ellos mismos, no se puede crear conocimiento organizacional. Su creación depende del diálogo, la observación e intercambio de ideas entre los empleados de una compañía. De esta forma, se cuestionan las premisas existentes y se da un nuevo sentido a las experiencias. Es a través de esta interacción dinámica que es posible traspasar el conocimiento personal en organizacional. Todos los empleados (de primera línea, ejecutivos de alto y medio rango, etc.) de una organización tienen la responsabilidad de crear nuevo conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1999, pp.9-14).

Adicionalmente, el cambio en las organizaciones es una necesidad constante y los autores hacen hincapié en que el aprendizaje consiste en dos tipos de actividad: el primero, en adquirir el “know-how para resolver problemas específicos con base en premisas existentes” y, en el segundo, se superan los antiguos supuestos y se declaran nuevas premisas tales como paradigmas o modelos mentales (Nonaka y Takeuchi, 1999, p.53).

5.5.2.1 Teoría de la creación de conocimiento organizacional

Nonaka y Takeuchi proponen la teoría de la creación del conocimiento organizacional, cuyo elemento clave es “la movilización y conversión del conocimiento tácito” (1999, p.61).

Los autores destacan dos dimensiones de la creación de conocimiento: la ontológica y la epistemológica. Con respecto a la primera, se menciona que las compañías no son las creadoras de conocimiento, sino que éste se genera a partir de los individuos y, posteriormente, se solventa en la red de conocimiento de la organización (Nonaka y Takeuchi, 1999, p.65).

A continuación se observa una ilustración de estas dos dimensiones.

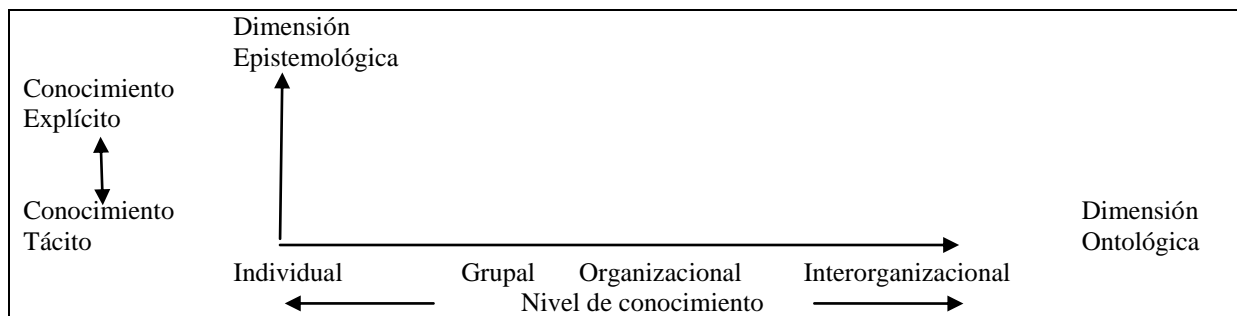


Figura N° 1: Dimensiones de la creación de conocimiento⁶

Cabe mencionar que el conocimiento tácito se conforma por aspectos cognoscitivos y técnicos. Los elementos cognoscitivos se enfocan en los modelos mentales, es decir, “esquemas, paradigmas, perspectivas, creencias y puntos de vista” a través de los cuales las personas definen y perciben su mundo. Por otro lado, el aspecto técnico está relacionado al know-how, oficios y habilidades concretas (Nonaka y Takeuchi, 1999, 65).

Nonaka y Takeuchi (1999, pp.68-78) consideran que el conocimiento tácito y el explícito se complementan entre sí. Es más, el modelo dinámico que proponen sobre creación de conocimiento se basa en “el supuesto crítico de que el conocimiento humano se crea y expande a través de la interacción social de conocimiento tácito y conocimiento explícito”. Esta interacción es denominada como conversión de conocimiento, la cual se divide en las siguientes cuatro formas de conversión:

1. De tácito a tácito, (Socialización): Proceso que consiste en compartir experiencias y, así, crear conocimiento tácito. De esta forma, se genera confianza entre los miembros de la organización.

⁶ Fuente: I. Nonaka y H. Takeuchi. Capítulo III, Teoría de la creación del conocimiento organizacional. En su: La organización creadora de conocimiento organizacional: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación, México D.F.: 1999, p.61.

2. De tácito a explícito, (Exteriorización): En este proceso, clave en la creación de conocimiento, se explica el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos, los cuales se generan a partir del diálogo o la reflexión entre los miembros de una organización.
3. De explícito a explícito, (Combinación): Se trata de un proceso de sistematización de conceptos para crear un sistema de conocimiento a través de múltiples medios, los cuales pueden ser redes computarizadas de comunicación, documentos, conversaciones telefónicas, etc.
4. De explícito a tácito, (Interiorización): Proceso ligado al “aprendiendo haciendo”, en el que el conocimiento explícito se transforma en conocimiento tácito.

Nonaka y Takeuchi plantean que materializar la creación de conocimiento organizacional “es necesario que el conocimiento tácito acumulado en el plano individual se socialice con otros miembros de la organización, empezando así una nueva espiral de creación de conocimiento”. En este punto es importante hacer uso de algún tipo de documentación que ayude a los miembros en este proceso de interiorización (1999, pp.78-79).

La teoría de la creación del conocimiento organizacional se ilustra en la siguiente figura:

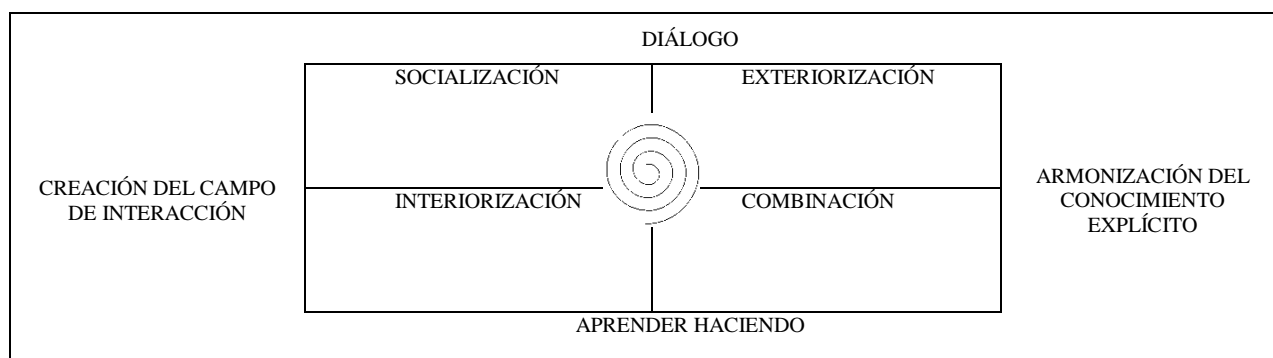


Figura N°2: Teoría creación de conocimiento organizacional⁷

Finalmente, se denomina al concepto de espiral de conocimiento, a cuando el conocimiento tácito pasa por los procesos de conversión de conocimiento, se extiende al resto de la organización y luego se solidifica en espacios ontológicos más altos. De esta forma, crear conocimiento organizacional se traduce en un proceso en espiral que, en un principio, es individual y luego llega a todas partes de la organización (Nonaka y Takeuchi, 1999, p.82).

Para que la creación de conocimiento organizacional sea exitosa, la organización debe proveer el contexto y las herramientas que faciliten el proceso para cada miembro que forma parte de la misma. Nonaka y Takeuchi (1999, pp.83-97) determinan cinco condiciones que se deben cumplir en una organización para lograr esta espiral de conocimiento:

⁷ Fuente: I. Nonaka y H. Takeuchi, Capítulo III, Teoría de la creación del conocimiento organizacional En su: La organización creadora de conocimiento organizacional: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación, México D.F.: 1999, p.81.

1. **Intención:** la intención organizacional guía la espiral de conocimiento, y ésta se refiere al anhelo de lograr las metas que se propone una organización.
2. **Autonomía:** Para que las organizaciones logren ser creadoras de conocimiento, los equipos deben ser autónomos y multifuncionales, estableciendo los límites de sus responsabilidades y, simultáneamente, logrando la meta última de la organización.
3. **Fluctuación y caos creativo:** condición que incentiva la interacción de la organización y el ambiente externo. La fluctuación engloba la ambigüedad, la redundancia y el ruido de las señales del ambiente para mejorar el sistema de conocimiento de las organizaciones. Éstas provocan rupturas de las rutinas y hábitos de una organización. Estos acontecimientos deben ser vistos como oportunidades para cuestionar las actitudes y premisas fundamentales en las que se sustentan los individuos. Por lo mismo, el diálogo entre los miembros de una organización es primordial para facilitar la creación de nuevos conceptos. Adicionalmente, el caos creativo se genera cuando es forzado por los directores de una compañía, es aquel que “incrementa la tensión en el interior de la organización y hace que los miembros se concentren en definir el problema y resolver la crisis”.
4. **Redundancia:** proceso que consiste en comunicar información que sobrepasa los límites operacionales, es decir, que al compartir información redundante es posible traspasar el conocimiento tácito entre todos los miembros de una organización, lo cual incrementa el proceso de creación de conocimiento y genera distintas perspectivas entre los individuos
5. **Variedad de requisitos:** Hace referencia a la diversidad interna dentro de una organización y que todos los miembros de la misma deben tener un rápido y amplio acceso a la información de la compañía, lo cual facilita la interacción entre los individuos.

El proceso de creación de conocimiento organizacional se restablece continuamente, es decir, los nuevos conceptos generados pasan a un nuevo ciclo que ocurre en un nivel ontológico distinto. Para los autores, “este proceso interactivo y en espiral” llamado distribución cruzada de conocimiento, ocurre intra, conocimiento a nivel de la compañía, e interorganizacionalmente, es decir, conocimiento entre los grupos de interés (Nonaka y Takeuchi, 1999, pp.101-102).

Por lo tanto, cuando la espiral de conocimiento y la distribución cruzada de conocimiento interactúan a través del tiempo, se logra la naturaleza dinámica de la teoría propuesta (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 103).

Finalmente, se declara que las organizaciones creadoras de conocimiento funcionan como un sistema abierto que interactúa con el ambiente externo, no son vistas como sistemas cerrados (Nonaka y Takeuchi, 1999, pp.97-103). Es más, para hacer frente al ambiente cambiante, las organizaciones deben crear conocimiento e información. Razón por la que requieren de individuos activos para lograr la innovación (Nonaka y Takeuchi, 1999, p.59).

5.5.3 La calidad de las conversaciones

Según Vignolo et al “una comunidad no será nunca desarrollada si los temas de conversación son conversados en forma ineficaz e ineficiente, es decir, si no logran transformarse en acuerdos y compromisos”, los cuales deben convertirse en acciones concretas. Es más, si estas

conversaciones se caracterizan por la agresividad o el egoísmo, los individuos se alejaron de éstas y la comunidad no logrará desarrollarse. Pero, ¿qué se entiende por conversación? Como se mencionó en las secciones anteriores, al predominar el dualismo cartesiano en la cultura racionalística occidental, el sujeto y la realidad objetiva se consideran como separados, por lo que “el conversar aparece como un proceso de interacción exclusivamente lingüístico”, cuyo fin es establecer, argumentar y convencer sobre qué es “lo verdadero” y/o lo “correcto”. En este tipo de conversaciones, no predominan las emociones, sino que posiciones y propuestas determinantes (2003,p.9).

Vignolo et al señalan y, también hacen mención a lo postulado por Nonaka y Takeuchi, que para otras culturas el objetivo del conversar se enfoca en crear un mejor futuro para todos y, que al hacerlo, las personas se transforman en coherencia con este futuro deseado (2003, p.9).

Entonces, dependiendo del paradigma imperante que tenga un individuo sobre el conversar y las competencias conversacionales con las que cuentan, es posible lograr conversaciones eficaces, eficientes y agradables. Es más, cuando se concibe el conversar como una transformación en convivencia con el otro para crear un mejor futuro, la capacidad de escuchar, es decir, de “hacerse cargo del mundo de intereses y preocupaciones de los otros” y, la capacidad de relacionarse con el resto y de ser respetuosos, serán elementos claves en esta interacción (Vignolo et al, 2003, p.9).

5.5.4 Definición de las tecnologías MMEDCAL

En base al documento desarrollado por Vignolo et al (2005) del Programa de Innovación y Sociotecnología del Departamento de Ingeniería Industrial la Universidad de Chile, se establece que en las metodologías de Mejoramiento y Medición continua de Calidad de Servicio (MMEDCAL), el foco está en el rol activo y participativo del cliente al momento de construir el producto o servicio que recibe.

Adicionalmente, según Vignolo et al y, haciendo referencia a los fundamentos establecidos en las secciones anteriores, se menciona que los seres humanos se transforman coherentemente con el ambiente en el que se desarrollan, por lo tanto, es relevante entender la importancia de que el proceso de construir la realidad es un fenómeno conversacional, considerando por “conversar” el “entrecruzamiento del lenguajear y el emocionar” (2005, p.5).

Según Vignolo et al, en las metodologías tradicionales se busca mejorar la calidad de servicio al generar mayor conocimiento respecto de los clientes de una empresa y, que a partir de ese conocimiento, se mejoran los diseños de sus productos o servicios. Por lo tanto, lo que hace que los sistemas MMEDCAL se diferencien de los modelos tradicionales, es que en éstos el enfoque está en que la organización asume un rol al facilitar, formar y acompañar al cliente en el proceso de co-diseñar el producto o servicio que recibe, es decir, convierte al cliente en un participante activo de la construcción del servicio (2005, p.3). Adicionalmente, Carlos Vignolo recalca que los sistemas MMEDCAL no son para medir, sino que para mejorar. El proceso de medición se incluye para testear la relación entre un sistema y su entorno, es decir, es una condición inicial para generar la transformación. Es más, menciona que el objetivo de las metodologías MMEDCAL no es medir, sino que el mejoramiento continuo, utilizando todos los recursos disponibles para que ésto ocurra (2012).

Por lo tanto, de acuerdo a Vignolo et al (2005), se interpreta que los sistemas MMEDCAL se enfocan en las conversaciones que surgen en las organizaciones, generando interfaces y protocolos conversacionales con los clientes que permiten el autodiseño y autoconstrucción del servicio.

Según lo postulado en el documento desarrollado por Vignolo et al, se tiene que en base a la perspectiva del constructivismo radical, se deben considerar los siguientes supuestos para lograr servicios de alta calidad:

1. “El diseño final del servicio que el cliente recibe y percibe es, en última instancia, siempre realizado por el cliente.
2. El servicio que el cliente diseña y construye depende en lo medular de :
 - Los estados de ánimo en que el cliente opera durante todo el tiempo en que el servicio ocurre.
 - El nivel de conciencia de sí y del entorno en el que el cliente opera.
 - Los paradigmas que el cliente trae a la mano en el proceso de construir el servicio.
 - La capacidad y los recursos de que el cliente dispone para hacerse cargo de sus Intereses, Quiebres y Preocupaciones en el proceso de diseñar y vivir el servicio.
 - La capacidad del cliente para transformarse en la convivencia con la realidad que va construyendo en el proceso de vivir el servicio.
3. El proceso a través del cual el cliente diseña, construye, evalúa y rediseña permanentemente es en lo esencial un fenómeno conversacional, en que el cliente se transforma en forma dinámica en coherencia con la realidad que interactivamente va generando.
4. El rol fundamental del proveedor del servicio es, por tanto, la de generar las condiciones propicias para que el cliente viva el proceso de construir el servicio de forma óptima. Ello implica por cierto generar las mejores condiciones “objetivas” para que ello ocurra. Pero significa también facilitar al cliente el proceso de observarse a sí mismo y modificarse a sí mismo. Implica acompañar al cliente en este proceso, además de, en algún sentido, capacitar al cliente en el proceso de construir el mejor servicio posible.

Dado lo anterior, las claves de los sistemas MMEDCAL son:

1. El diseño de artefactos que gatillen y documenten las conversaciones entre el cliente y la empresa así como las conversaciones del cliente consigo mismo.
2. El diseño de los protocolos conversacionales que el servidor pone en acción en la interacción con el cliente.
3. Los procesos de capacitación de aquellos que llevan la interacción y la conversación con el cliente.

Normalmente, un proceso MMEDCAL se traduce en los siguientes artefactos y protocolos conversacionales⁸:

⁸ Cabe destacar que cada una de las etapas mencionadas corresponden a un tipo de protocolo, no el único.

1. Fase 1

Conversación de bienvenida, en la cual se muestra el sistema al cliente y se lo invita a beneficiarse de él. En esta fase se espera generar una primera ganancia de estado de ánimo y confianza respecto a la expectativa previa.

2. Fase 2

Diseño preliminar del servicio. Se aplica la Encuesta de Recepción y se genera la conversación de exploración de las alternativas disponibles para construir el servicio. En esta fase se avanza en la exploración de los IQP's del cliente, con un foco en que el cliente se apropie de su responsabilidad en el proceso de generar un servicio de calidad para el mismo. Este es el momento en que se busca que el cliente vuelva la mirada sobre sí mismo e incremente la conciencia de sí para, desde allí, volver la mirada hacia las ofertas que el proveedor ofrece. Si se trata de un recinto turístico (hostal, camping, etc.) normalmente ello implica recorrer el recinto al mismo tiempo que la conversación fluye entre los IQP's del cliente y los recursos del lugar.

3. Fase 3

Cierre del contrato prestación de servicio. Fruto de la conversación se llega a un acuerdo entre el cliente y el proveedor. En la medida de lo posible este acuerdo se documenta, por ejemplo en la bitácora del proveedor o en un artefacto especialmente preparado para ello. Cuando se trata de servicios educacionales, en esta fase se puede firmar un “Compromiso de Enseñanza-Aprendizaje”

4. Fase 4

Cuando el servicio se expande en el tiempo en forma repetitiva (por ejemplo, una estadía de varios días en un hotel) es posible ofrecer al cliente una evaluación periódica, apoyándose en un artefacto ad-hoc, que facilita un mejoramiento continuo de la calidad de servicio durante la prestación del mismo. Por esta vía se busca mantener activo y conciente al cliente de su rol en garantizar un servicio de calidad, al mismo tiempo que evitar la acumulación de reclamos o insatisfacciones no declaradas.

5. Fase 5

Evaluación final y búsqueda de un acuerdo de asociación de largo plazo. Una vez completado el servicio (estadía, curso, etc.) se invita al cliente a hacer una evaluación final del servicio, utilizando para ello una encuesta ad-hoc y un protocolo de cierre. Al cerrar esta fase se invita al cliente a “asociarse” al proveedor, manifestando su disposición a seguir colaborando en el proceso de mejoramiento continuo del servicio provisto. Para ello se le solicita especifique las vías por las cuales está dispuesto a ser requerido al respecto. En la medida de lo posible esta conversación derivará también hacia las formas específicas en que el cliente estima podrá hacer esta contribución: opinando sobre planes y opciones de mejoramiento futuros, recomendando el servicio a otros, eventualmente participando en proyectos futuros, etc.” (2005, pp.7-8)

CAPÍTULO VI. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA GASTRONÓMICA Y CALIDAD DE SERVICIO EN CHILE

6.1 Industria Gastronómica en Chile

Con el objetivo de explicar el creciente desarrollo de la industria gastronómica en Chile, se presentan a continuación datos extraídos de los estudios más recientes elaborados por la Cámara Nacional de Comercio de Chile (CNC) y de los informes de Comercio y Servicio publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) respecto del sector entre 2007 y 2010.

Las siguientes tablas muestran los principales datos e información del sector durante el periodo 2007-2010.

Año	N° de Restaurantes, bares y establecimientos relacionados	N° de Trabajadores		Ingresos por Ventas (Actividad Principal) (Miles de pesos) (1)	Resultado del Ejercicio (Miles de pesos) (2)	Rentabilidad (%) (2) / (1)
		Hombres	Mujeres			
2007	8.510	79.435	73.770	1.531.952.542	69.260.522	4,52
2008	8.705	69.156	78.490	1.796.979.351	73.027.407	4,06
2009	8.622	66.356	82.833	1.932.155.615	78.231.663	4,05
2010	8.603	71.120	87.722	2.175.698.855,2	98.588.308	4,53

Tabla N°1: Datos sobre el N° de restaurantes, trabajadores y rentabilidad del sector en Chile⁹

Año	Total Ingresos (Miles de pesos)	Total Costos (Miles de pesos)	Total Gastos (Miles de pesos)	Total Remuneraciones (Miles de pesos)	Total Depreciación (Miles de pesos)	Resultado del Ejercicio (Miles de pesos)
2007	1.648.095.018	733.176.870	430.923.671	381.370.500	33.363.455	69.260.522
2008	1.985.022.515	878.357.079	536.675.723	458.861.793	38.100.511	73.027.407
2009	2.078.507.220	907.605.998	541.251.813	511.771.963	39.645.783	78.231.663
2010	2.348.523.157	1.012.333.452	638.403.448	554.924.604	44.273.345	98.588.308

Tabla N°2: Resultado del Ejercicio del sector Restaurantes en Chile¹⁰

Es más, en relación a los restaurantes y comercios asociados, durante el 2010 se registraron un total de 3.256 establecimientos relacionados a la actividad turística del país, cuya principal concentración fue de un 24,8% en la Región de Valparaíso y un 17,8% en la Región Metropolitana (INE-Turismo, 2010)

Adicionalmente, el aporte del sector Restaurantes y Hoteles al PIB total del 2008 fue de un 1,3%, lo cual se explica a partir del crecimiento sostenido de restaurantes así como de la industria hotelera (Banco Central de Chile, 2008).

⁹ Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de los informes de Comercio y Servicio del Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (INE), años 2007, 2008, 2009 y 2010.

¹⁰ Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de los informes de Comercio y Servicio del Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (INE), años 2007, 2008, 2009 y 2010.

Por otro lado, en base al informe del índice de ventas de restaurantes desarrollado por la CNC (2011), el aumento de ventas reales en la Región Metropolitana durante el primer semestre del 2011 fue de un 7,9%¹¹. Esto último se explica por una mejora en los servicios de los establecimientos gastronómicos y un mayor consumo relacionado a los aumentos en los niveles de empleo y remuneraciones. Asimismo, los cambios en los estilos de vida y la amplia oferta gastronómica también son factores que aportan a este crecimiento (CNC, 2011).

La actitud de los consumidores ha cambiado en relación al acto de comer en un restaurant, lo cual se debe, en parte, a la diversificación en los hábitos alimenticios, en términos de que se consuman alimentos que sean un aporte para la salud, así como la visión general que tienen los consumidores en Chile de la gastronomía, la cual describen como “una experiencia placentera” (Ministerio de Agricultura FIA, 2009, p.116). Asimismo, se sostiene que una de las limitaciones en el estudio de la gastronomía en Chile es que las investigaciones, tanto cuantitativas y cualitativas del área, son escasas. Es decir, no existen publicaciones concretas que respalden el conocimiento de aquellos agentes involucrados en el área¹², el cual se basa principalmente en la experiencia. Sin embargo, a través del diagnóstico que se realizó sobre el sector gastronómico en Chile, se desprenden las siguientes tendencias relacionadas al ámbito de los restaurantes (Ministerio de Agricultura FIA, 2009, pp.101-102):

- Diversificación y exploración hacia otras culturas gastronómicas: la cual se ha visto en el aumento de la oferta de comida japonesa como el sushi y de restaurantes peruanos.
- Demanda por parte de los consumidores de nuevas formas de servicio.
- Cambios en los hábitos alimenticios: existe una preocupación por incluir en la dieta diaria el consumo de productos que sea un aporte a la salud, lo cual se debe, en parte, a los niveles de obesidad y el gradual envejecimiento de la población.
- Mayor conocimiento e información respecto de los alimentos que se ofrecen.
- Aumento en el consumo de productos orgánicos, el cual se asocia a los temas actuales de cuidado del medioambiente así como de un bienestar en términos de salud.
- Recuperación y difusión de los productos autóctonos del país: esto también se explica por la demanda de aquellos turistas que visitan Chile. Sin embargo, también se ha incentivado a nivel país a promover los productos que representan la gastronomía chilena.

6.1.2 Descripción general de la cadena de valor de un restaurant.

Una cadena de valor está compuesta por actividades primarias y de apoyo. Las primeras corresponden a: Logística interna, Operaciones, Logística externa, Marketing y Ventas y, Servicio. En cambio, las de apoyo ayudan a que las primarias se desarrollen eficientemente, éstas se dividen en: Infraestructura de la empresa, Administración de Recursos Humanos, Desarrollo Tecnológico y Adquisiciones (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008).

En el caso de los restaurantes, las actividades principales y de apoyo se muestran en la siguiente ilustración de una cadena de valor para un restaurant (Hospitality and Service University, 201-) (Ortiz, 2009):

¹¹ En comparación al mismo periodo del año anterior.

¹² Críticos y expertos gastronómicos, chefs y cocineros, historiadores, periodistas gastronómicos, etc.

ACTIVIDADES DE APOYO					
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	Acciones que corresponden a “la dirección del negocio, la planificación, las finanzas, la contabilidad, el control de costes, la gestión de calidad y los temas legales y fiscales”.				
RECURSOS HUMANOS	Actividades vinculadas al personal del negocio, como por ejemplo los procesos de selección y formación.				
TECNOLOGÍAS	Actividades cuyo objetivo principal es mejorar los procesos, en especial la conservación de los alimentos y bebidas así como los métodos de manejo de información del negocio.				
COMPRAS	Acciones enfocadas en adquirir los mejores insumos para el restaurant.				
ACTIVIDADES PRINCIPALES	ABASTECIMIENTO Acciones necesarias que permitan la obtención de insumos requeridos para preparar las comidas. Incluye: “Compra, Negociación, Transporte y Manipulación de Insumos”	ALMACENAMIENTO Acciones necesarias para conservar correctamente los insumos Incluye: “Técnicas de manipulación, Congelación, Refrigeración”, entre otras así como normas de higiene y sanitarias.	PRE ELABORACIÓN DE ALIMENTOS Acciones necesarias para que los insumos se encuentren listos para ser manipulados y elaborados.	PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS Personal encargado de la preparación de las comidas, en base a “normas y reglamentos sanitarios” acordes.	SERVICIO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS Acciones a cargo del personal de atención (Garzones) para interactuar con los clientes y servir los alimentos y bebidas.

**M
A
R
G
E
N**

Figura N°3: Cadena general de valor de un restaurant¹³

Cabe destacar que el foco en el que se centra este proyecto de memoria es, principalmente, en la actividad primaria relacionada al Servicio, la cual corresponde a la interacción directa del proveedor del servicio (equipo de atención) con el cliente que visita el restaurant. Es más, las funciones básicas que se deben cumplir en esta actividad son: “Venta/Toma del pedido; Preparación del plato o trago; Entrega del pedido y Cobro del servicio” (Hospitality and Service University, 201-, pp.9-12).

6.1.3 Factores de éxito y fracaso en los restaurantes

En el diagnóstico sobre la cadena Agro-gastronómica de Chile se menciona, recurrentemente, la ausencia de literatura sistematizada sobre el sector gastronómico en el país (Ministerio de Agricultura FIA, 2009). Es por esta razón, que para entender cuáles son los factores que influyen en la calidad de servicio de un restaurant, se recopila información del sector tanto a nivel país como de otras naciones donde la industria está más desarrollada. Por lo tanto, para facilitar la clasificación de estos factores, se presentan segmentados en base a las dimensiones de calidad de servicio que definen Parasuraman et al (1988). De acuerdo a Vera y Trujillo (2009) y Keith y Simmers (2011), se tiene lo siguiente:

- 1- Elementos tangibles: infraestructura interna y externa, ambiente, higiene, aspecto físico del personal, ubicación, comodidad, presentación y frescura de la comida.
- 2- Fiabilidad: cumplimiento, consistencia, entregar lo que el cliente pide y atención a las quejas.
- 3- Capacidad de respuesta: esfuerzo y rapidez del personal.

¹³ Fuente: Elaboración propia.

- 4- Confianza: personal que conoce la carta, disponibilidad, cortesía y memoria del equipo de atención.
- 5- Empatía: iniciativa, trato empático del personal, preocupación por las necesidades y requerimientos del cliente.

Adicionalmente, dentro de las principales razones de por qué los consumidores en Chile comen fuera del hogar, se encuentran: entretención o esparcimiento, precio y ahorro de tiempo (Ministerio de Agricultura FIA, 2009, p.178).

Finalmente, en un estudio que explica las razones de por qué fallan los restaurantes, se indica que un 60% de los establecimientos gastronómicos quiebran al tercer año de funcionamiento. Es más, dentro de las principales causas que provocan esto, se destacan las siguientes (Parsa et al, 2005):

- Falta de un estrategia de negocios documentada y poca experiencia en este ámbito
- Poco compromiso por parte de los dueños
- Cambios constantes en el personal y poca preocupación por contratar profesionales especializados en el área.
- Fallas operacionales frecuentes.
- Mala selección de la localización.
- Carencia de un concepto que identifique al restaurant.

6.2 Sistemas de Evaluación de Calidad en Restaurantes e Instituciones Chilenas

6.2.1 Sernatur y Programa de Calidad Turística

Recientemente, desde que se aprobó la Ley de Turismo a principios del año 2010, el Servicio Nacional de Turismo comenzó las gestiones para desarrollar un Sistema de Clasificación de Calidad y Seguridad de los Servicios Turísticos, conocido como Calidad Turística. Este programa se enfoca en “mejorar la oferta de los servicios turísticos a través del cumplimiento voluntario de estándares de calidad establecidos en normas técnicas que han sido desarrolladas por la propia industria”, con el objetivo de “mejorar la satisfacción de los clientes que ocupan estos servicios” (SERNATUR, 2012a).

Sin embargo, el programa de Calidad Turística sólo se enfoca en los siguientes cuatro tipos de servicios turísticos: Alojamiento turístico, Agencias de viajes y Tour operadores, Actividades de turismo aventura y Servicios de guía de turismo (SERNATUR, 2012a). Por lo que el sector restaurantes aún no se incluye en el programa de Calidad Turística. Es más, en una entrevista al encargado de la Subunidad de Calidad de Sernatur de la Subdirección de Desarrollo, Francisco Leiva, explica que en Sernatur no existen normas estandarizadas sobre calidad de servicio relacionadas al área de los restaurantes, de hecho, ésto recién se comenzará a evaluar a partir de diciembre del 2013 (Leiva, 2012).

Con respecto a lo anterior, las normas de calidad que se implementan en Chile en relación al área de los restaurantes son las siguientes:

- NCh-ISO 19011: proporcionar directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental (Instituto Nacional de Normalización de Chile, 2012).

- HACCP: se indica que “el Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control conocido por sus siglas en inglés HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), tiene fundamentos científicos y carácter sistemático, permite identificar peligros específicos y medidas para su control con el fin de garantizar la inocuidad de los alimentos”. En resumen, se trata de un sistema de seguridad y control de la manipulación de los alimentos (Ministerio de Salud de Chile, 2012, p.2).

6.2.2 Restaurantes que utilizan sistemas de evaluación en Chile

Como se mencionó anteriormente, la información sobre el sector gastronómico en Chile es escasa y aún se encuentra en desarrollo. Es más, datos respecto a evaluación de la calidad de servicio en los restaurantes provienen, principalmente, de la opinión de críticos gastronómicos o personas relacionadas al sector. Sin embargo, no se encuentra información concreta o documentada sobre el tema, sólo aquella relacionada a las normas de calidad que se explican en la sección anterior.

Por lo tanto, como parte de la investigación de este proyecto de memoria, se realizaron entrevistas a distintas entidades del mundo gastronómico para conocer si existen metodologías de evaluación de la calidad de servicio en los restaurantes y cuál es su opinión respecto de este tema en el sector gastronómico. Las personas entrevistadas corresponden a:

- Tomás Olivera: Chef y socio del restaurant CasaMar.
- Andrés Turski: Empresario gastronómico, dueño de la cadena de restaurantes “Sport Café” y del restaurant “La Perla del Pacífico”.
- Enrique Rivera: miembro del Círculo de Cronistas Gastronómicos de Chile y escritor del blog de gastronomía “Apuntes de Sobremesa”.
- Cristián Mellado: dueño y chef del restaurante “Del Cocinero Bistró”.

Las principales observaciones y conclusiones de estas entrevistas, las cuales se encuentran en detalle en el Anexo A¹⁴, se presentan a continuación:

Según Andrés Turski (2012), sí se han realizado evaluaciones del servicio que entrega un restaurant, pero éstas “no han funcionado”. Es más, en La Perla del Pacífico cuentan con un sistema de evaluación, suministrado por el sitio web Reservame.net, el cual cuenta con un sistema integral de gestión de reservas y clientes para el área gastronómica (Reservame.net, 2012). Sin embargo, esta evaluación sólo llega a aquellos clientes que realizaron su reserva a través del sitio web del restaurant, los que en promedio tienden a cero.

Rivera (2012) explica, que para escoger al ganador de la categoría “Excelencia en el servicio”, en relación a la premiación anual que realiza el Círculo de Cronistas Gastronómicos de Chile, no existe una estructura de evaluación estandarizada, sino que se basa en la experiencia de los miembros de esta agrupación.

Por otro lado, Cristián Mellado (2012) menciona que él mismo implementa un sistema de evaluación del servicio del restaurant, el cual entrega a través de un contacto por correo

¹⁴ Sólo aquellas entrevistas de las que se pudo registrar. Otras fueron presenciales, enfocadas en una conversación más que una entrevista.

electrónico a sus clientes más frecuentes. Así mismo, según sus palabras, va creando una relación con el cliente al preguntarle cómo encontró el servicio, enviándole los menús del día o algún tipo de aperitivo por parte del restaurant, si así lo ameritase.

Para Tomás Olivera (2012), el método que utiliza para conocer lo que los clientes opinan del servicio entregado en su restaurant, es conversar con los mismos. Sin embargo, estas conversaciones dependen de: la situación, de si el cliente “hace contacto visual con él” o, si cuenta con el tiempo necesario para hacerlo. Por lo tanto, es un método que depende de las circunstancias y no es constante ni sistematizado.

Adicionalmente, Turski (2012) destaca que los clientes sólo responden a evaluaciones sobre la calidad del servicio que reciben cuando quieren quejarse o decir algo malo, no para felicitar. Es más, hace hincapié en que el consumidor en Chile es mal educado y que el personal de los restaurantes debe saber lidiar con la cultura chilena. De hecho, Rivera (2012) opina que el personal de atención se debe entrenar y seguir entrenándose en forma constante, ya que los garzones se forman en la marcha y no hay escuelas que les entreguen una formación técnica. Por último, también menciona que cuando el chef o dueño está presente en un restaurant, es un buen signo en términos de calidad.

Finalmente, en base a estas entrevistas, se observa que las evaluaciones que realizan en los restaurantes mencionados no son monitoreadas ni sistematizadas y sólo se realizan una vez el servicio ha terminado. Por lo tanto, el campo de posibilidades con el que cuentan estos establecimientos para intervenir en la calidad de servicio que entregan, es acotado. Es más, aunque se interpreta una preocupación, por parte de los involucrados, de entregar calidad en el servicio, distintos factores como la falta de tiempo y personal obstaculizan este proceso. Tal como lo mencionan Olivera (2012) y Turski (2012).

6.3 Visión y opinión de expertos en el sector gastronómico en Chile

La calidad de servicio en la industria gastronómica en Chile es un tema que se repite en forma constante entre las personas relacionadas a este sector. A continuación, se presentan algunas visiones y opiniones más recientes sobre la situación de la calidad de servicio en los restaurantes a nivel país.

Para Juan Antonio Eymin, director de la revista Lobby¹⁵, una de las razones que explican la baja calidad de servicio en los restaurantes de Chile, es que no existe una profesionalización del servicio. Es más, destaca que el crecimiento de la gastronomía chilena debe ir a la par con una formación profesional del personal de atención. En este mismo artículo se cita a René Fisher, fundador del Hospitality and Service University en Chile, quien declara que no sólo se trata de optimizar los sistemas de servicios de los establecimientos sino que de hacerlos “memorables tanto para quien lo recibe como para quien lo entrega” (2012a). Adicionalmente, en otro artículo sobre el servicio en Chile, Eymin (2012b) destaca que, a pesar del fuerte crecimiento del sector gastronómico en Chile, se vende la idea de un servicio de primera categoría cuando lo que, a nivel mundial, sería de cuarta. Es decir, “en el tintero queda el servicio”.

¹⁵ La revista Lobby es la primera publicación enfocada en la industria hotelera y gastronómica en Chile. Publican semanalmente artículos relacionadas a este sector a través de su sitio www.lobby.cl

Según **Ciro Watanabe (2012)**, chef peruano premiado por el **Círculo de Cronistas Gastronómicos de Chile** como “**Chef Revelación 2010**” y, actualmente chef ejecutivo del restaurant **Osaka** ubicado en el **Hotel W**, “en el servicio es que muchos locales tienen su talón de Aquiles”, es decir, no basta con que el garzón se sepa la carta, la comida sea buena y el ambiente agradable, sino que se trata de explorar más allá y que el personal encargado de la atención sea conciente y responsable del servicio que entrega. Aspectos básicos que los garzones deberían cumplir es: conocer la carta completa, preguntar si algún comensal tiene alergias o si prefiere la preparación de un cierto modo. Es más, hace hincapié en que “una buena cocina se complementa con una buena atención”.

Por último, en un artículo publicado sobre la calidad de la atención al cliente, en el cual se presentan opiniones de expertos en el sector, se menciona que no hay un foco en invertir en el área de calidad de servicio, manifestando que ésta podría llegar a ser un factor diferenciador de una empresa. Adicionalmente, se destaca que en el sector gastronómico y hotelero del país, la calidad de servicio no se evalúa y, que a pesar de que se ha invertido en restaurantes en términos de su infraestructura y chefs a cargo, no hay interés en el servicio (El Mercurio, 2012).

6.4 Estudio sobre la satisfacción de los clientes en Chile

La consultora **STRATAM América Latina (2012a)** elaboró un estudio sobre la satisfacción de los clientes en el país, llamado “**La Crisis de la Atención a los Clientes en Chile**”. En éste se destaca que el nivel de satisfacción se encuentra un “33% inferior a lo observado en 2005”. Por otro lado, se define al concepto de satisfacción al cliente como “el nivel del estado de ánimo de una persona, luego de comparar sus expectativas con el rendimiento percibido de un producto o servicio”. Por lo tanto, a continuación se detallan los principales resultados de esta investigación.

Tanto en este estudio como en el documento que muestra los resultados obtenidos en detalle, se menciona que en Chile, a partir del 2006, existe una tendencia negativa en los niveles de satisfacción de los clientes. De hecho, los sectores más deteriorados, en relación a EEUU y Europa, corresponden a: internet, telefonía móvil, salud, banca, supermercados y tiendas por departamento (STRATAM, 2012a) (STRATAM, 2012b). Para tener una idea de cuáles son las tendencias por sector a nivel país, se extrae del informe detallado de este estudio, los siguientes datos (STRATAM, 2012b):

SECTOR	INSC ¹⁶ 2006 (2DO SEMESTRE)	INSC 2011 (2DO SEMESTRE)
FARMACIA	71,9%	57,9%
ISAPRE/FONASA	45,3%	52,1%
SUPERMERCADO	73%	54%
TIENDAS POR DEPTO.	62,9%	37,1%
TV DE PAGO	65,4%	52%
EDUCACIÓN	56,9%	57,1%
TRANSPORTE	20,2%	34,5%
TARJETA DE CRÉDITO	62%	25,6%
SALUD	60,9%	36,2%
TELEFONÍA FIJA	24,2%	44,4%
TELEFONÍA MÓVIL	50,3%	49,9%
INTERNET	59,4%	51,1%
BANCO	69,1%	62,8%
NACIONAL	55%	48%

Tabla N°3: Índice Nacional de Satisfacción de Consumidores por sector en Chile¹⁷

¹⁶ INSC: Índice Nacional de Satisfacción de Consumidores.

¹⁷ Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del informe detallado sobre el estudio “La Crisis de la Atención a los Clientes en Chile” (2012b), pp.24-102.

Cabe destacar que las consecuencias de un mal servicio se traducen en pérdidas anuales de US\$8.700 millones para las empresas a nivel país (STRATAM, 2012a). Al comparar esta situación con otras potencias mundiales, se destaca que la satisfacción de los clientes ha aumentado en EEUU y en Europa se mantiene en niveles estables. De lo cual se extra que en este ámbito, Chile va en contra de las tendencias mundiales (STRATAM, 2012a).

En base al documento que detalla los resultados obtenidos por la consulta STRATAM, los aspectos relacionados a qué esperan los clientes en términos de recibir un buen servicio se basan, por mencionar algunos, en una mejor atención humana, en un mejor contenido en internet y participación en comunidades sociales. Adicionalmente, los cuatro principales factores que influyen en la satisfacción de los clientes corresponden a: “transacciones personalizadas, acciones proactivas hacia el cliente, canales de comunicación convenientes y ejecutivos de atención competentes” (STRATAM, 2012b).

Por otro lado, se hace hincapié en que los clientes sí pagarían más por recibir un mejor servicio. De hecho, 2 de cada 5 clientes comentan a un promedio de 10 personas cuando han tenido una buena experiencia de servicio. En cambio, si recibieron una mala atención, un 60% de éstos le comunicarían a un promedio de 19 personas su mala experiencia (STRATAM, 2012b).

Adicionalmente, en este estudio se manifiesta que, en el caso de Chile, existen tres dominios que explican esta tendencia negativa en la satisfacción de los clientes, los cuales son (STRATAM, 2012a):

- Economía y empresas: referente a un crecimiento explosivo de las empresas, en términos de satisfacer la demanda, pero los procesos y habilidades de atención presencial son remotas en un ambiente donde los clientes son cada vez más exigentes e informados.
- Sociedad: en relación a que la sociedad chilena ha cambiado y los clientes son más activos y demandantes.
- Cultura: en términos de la actitud hacia el servicio y que ésta se relaciona a una negativa emocionalidad.

Finalmente, la investigación concluye que esta situación debe ser vista como una oportunidad para las organizaciones en Chile y la economía del país, ya que al incrementar la satisfacción de los clientes, esta oportunidad se traduciría en US\$17.300 millones anuales (STRATAM, 2012a).

6.5 Revisión memorias MMEDCAL

Desde el año 2004, se han desarrollado memorias enfocadas en los sistemas MMEDCAL, la cuales han sido aplicadas en distintos sectores, tales como: la industria hotelera, instituciones educacionales, la industria automotriz y también la gastronómica, por mencionar algunos ejemplos.

Para contar con una noción y perspectiva de la aplicación de los sistemas MMEDCAL, se revisan dos proyectos de memoria que se explican a continuación:

6.5.1 “Diseño e implementación de un sistema de mejoramiento de la calidad del servicio para el restaurant Ana María”

Este trabajo fue elaborado por el ex – alumno del Departamento de Ingeniería Industrial, Roberto Stekel (2004). El objetivo principal consistía en “Diseñar e implementar un Sistema de Medición y Mejoramiento de la Calidad de Servicio para el restaurant Ana María”. A su vez, se diseñó un modelo genérico del sistema MMEDCAL el cual se distingue por su circularidad y continuidad. El modelo se inicia con la “Interacción cliente-servidor”, pasando por distintas etapas hasta llegar a la fase de “Gestión de recursos” para el mejoramiento.

En relación a las etapas realizadas para cumplir con el diseño del modelo MMEDCAL para el restaurant Ana María, éstas fueron:

- “Construcción del Modelo de Satisfacción de Clientes”: para conocer, a través de entrevistas, la perspectiva que tienen los clientes sobre el restaurant.
- “Modelamiento de la Interacción Cliente-Servidor”: se trata de una representación sobre cómo debería ser la atención ideal en el restaurant Ana María. Ésta comienza con la “Llegada del cliente” y termina con la “Digitalización de los Datos” recolectados¹⁸.
- “Diseño de las herramientas”: referente a el proceso de cómo se elaboran los protocolos conversacionales a utilizar en el restaurant. Esta herramienta está compuesta por ocho preguntas cerradas, siendo las preguntas de tipo cualitativo las que predominan en la interfaz. Así mismo, se explica que debido a limitaciones de tiempo, el número de preguntas no fue mayor. Esta interfaz conversacional se puede ver en el Anexo B.

Las conclusiones del proyecto sobre la aplicación del sistema MMEDCAL en el restaurant Ana María se enfocan, principalmente en: el desempeño de los garzones del restaurant al saber que estaban siendo evaluados, las ganancias de los clientes al participar en las evaluaciones y, que para los dueños de Ana María ésta se tradujo en una herramienta de control de gestión y fuente de información para el proceso de tomar decisiones.

Cabe destacar que el sistema no siguió implementándose de forma continua en el restaurant. Es más, según la información que maneja Carlos Vignolo¹⁹ (2012), para los dueños del restaurant, esta aplicación significó una transformación beneficiosa pero que implicaba realizar muchos cambios para los cuales no estaban preparados en Ana María. Por otro lado, según interpreta Omar Cerda²⁰ (2012), quizás para los dueños era más cómodo continuar con el sistema que tenían en vez de arriesgarse con una metodología que evaluara antes, durante y después la calidad de servicio que entrega el restaurant. Es decir, a pesar del interés por este tipo de sistemas, el temor a cambiar predominó.

En términos de análisis sobre este trabajo de memoria, se destaca la circularidad del diseño MMEDCAL propuesto y la inclusión del cliente en el mismo. Sin embargo, no se observan aspectos o procesos en los que se haya considerado realizar intervenciones o evaluaciones previas a la entrega del servicio. Esto último es una de las características de los sistemas MMEDCAL. Por otro lado, al final de la implementación se proponen líneas de acción que quizás se desvían

¹⁸ Cabe destacar que esta etapa corresponde al diseño mismo del sistema MMEDCAL para el restaurant Ana María.

¹⁹ Fue profesor guía del proyecto de memoria de Roberto Stekel.

²⁰ Esta información se obtuvo a través de conversaciones por correo electrónico con el profesor Omar Cerda.

del propósito central del trabajo de memoria. De todas formas, es importante tener en cuenta las razones del por qué no se continuó implementando el diseño propuesto.

Finalmente, es relevante mencionar que sí se visitó el restaurant Ana María para conversar con el administrador del establecimiento, quien manifestó disposición por ser entrevistado, sin embargo, cuando se hizo mención al proyecto de memoria que se implementó en el restaurant, los contactos se interrumpieron y no se concretó la entrevista.

6.5.2 “Diseño de un Sistema de Medición y Mejoramiento de la Calidad de Servicio para Las Colinas de Cuncumén”

Proyecto aplicado en el sector hotelero y elaborado por el ex – alumno del Departamento de Ingeniería Industrial, Sebastián Schneuer (2004). El objetivo principal del trabajo consistió en “Diseñar e implementar un Sistema de Medición y Mejoramiento de la Calidad de Servicio para Las Colinas de Cuncumén”.

La dinámica del proceso de desarrollo de este trabajo es similar al explicado anteriormente. Es decir, se propone un diseño genérico cíclico así como uno enfocado al establecimiento donde se lleva a cabo la implementación, el que en este caso corresponde a Las Colinas de Cuncumén. Sin embargo, a diferencia del proyecto anterior, en este trabajo se distingue que, tanto en el diseño genérico como el correspondiente al aplicado en Las Colinas de Cuncumén, se propone implementar protocolos conversacionales en los distintos momentos que ocurre la estadía de los huéspedes, por lo que las tres instancias de aplicación de interfaces conversacionales corresponden a:

- “Configuración”: proceso en el que se formaliza la estadía y cuyo foco está en “escuchar qué es lo que requiere el cliente”.
- “Estadía”: en esta etapa se da a conocer al cliente el sistema MMEDCAL que se implementa, se invita a que el cliente participe y se aplica una encuesta durante el descanso nocturno.
- Una vez se finaliza la estadía, se entrega una encuesta al momento del check out del cliente.

Por otro lado, en este trabajo se postula, como parte del diseño MMEDCAL, generar relaciones de largo plazo entre proveedor del servicio y cliente. Esto último, a través de un contacto “Post Venta” y actividades de Marketing.

Finalmente, Schneuer (2004) concluye que el sistema fue bien acogido por los clientes, quienes aprobaron la aplicación de dos protocolos conversacionales. Es más, para los dueños y personal de Las Colinas de Cuncumén, el sistema significó un aporte beneficioso en términos de tomar conciencia respecto del servicio entregado. Sin embargo, a pesar de que los dueños manifestaran satisfacción por los resultados obtenidos con este tipo de sistemas, según la interpretación de Carlos Vignolo²¹(2012), no se continuó implementando ya que, finalmente, los dueños decidieron ofrecer el servicio tal como ellos querían.

²¹ Esta declaración se basa en conversaciones con el profesor Carlos Vignolo ya que también fue profesor guía de Sebastián Schneuer.

CAPÍTULO VII. DESARROLLO DE TRES EXPERIENCIAS MMEDCAL

Como se explica en la metodología de este informe, resulta necesario contar con distintas experiencias prácticas y empíricas para llevar a cabo el objetivo central planteado. Es más, el propósito de cada una de éstas se centra en extraer aprendizajes sobre cómo se debe proceder, eficaz y eficientemente, para lograr introducir, diseñar e implementar los sistemas MMEDCAL en establecimientos gastronómicos.

A continuación se detallan, cronológicamente, las experiencias de trabajo con tres restaurantes que participaron, en distinto niveles de profundización, en este proyecto.

7.1 Experiencia N°1: Restaurant CasaMar

7.1.1 Encontrar e incentivar a dueños del Restaurant CasaMar en sistemas MMEDCAL

Para encontrar e iniciar las conversaciones con los dueños y socios del restaurant CasaMar, el proceso consistió en realizar reuniones presenciales para conocer los intereses de los involucrados sobre mejorar la calidad de servicio que ofrecen así como el deseo de participar en un proyecto piloto. Simultáneamente, se inició un proceso de recopilación de información sobre las principales características que describen al restaurant, las cuales se detallan a continuación.

Historia y breve descripción del restaurant CasaMar²²

CasaMar es un restaurant ubicado en la comuna de Vitacura que pertenece al grupo de accionistas DOSA Chile Ltda.²³ Tomás Olivera es el chef/socio a cargo del establecimiento y, cuya última colaboración fue en el restaurant Adra del Hotel Ritz-Carlton. La oferta del restaurant se caracteriza por una mezcla entre la comida tradicional chilena y cocina de autor. Por otro lado, el consumo promedio aproximado es de \$16.000 pesos²⁴.

Adicionalmente, CasaMar también cuenta con un servicio de eventos que se llevan a cabo en el mismo establecimiento. Lo anterior se debe a que el diseño del restaurant incluye espacios destinados a eventos para empresas así como clases en donde los participantes cocinan junto al chef.

Según la clasificación de restaurantes, CasaMar se describe como un restaurant independiente de servicio completo, ya que cuentan con características que lo hacen diferente y con una carta que ofrece más de 15 platos que se preparan al momento. Adicionalmente, es un restaurant de especialidad, es decir, se caracteriza por un tipo de preparación como, como lo es la comida chilena (Ministerio de Agricultura FIA, 2009, p. 6 y 11).

Asimismo, cuenta con un sitio web cuya dirección es www.restaurantcasamar.cl y una cuenta en el microblogging Twitter, la cual es <http://twitter.com/CasamarTOL>.

²² Partes de la elaboración de la descripción se basa en entrevistas con el chef Tomás Olivera e información extraída del sitio web del restaurant (www.restaurantcasamar.cl)

²³ Carlos Vignolo también participa en esta agrupación.

²⁴ Elaboración propia en la que se buscó estimar el consumo promedio por persona en base a precios de la carta e información en sitios web sobre restaurantes en Chile. La explicación se encuentra en el Anexo C.

7.1.2 “Venta” sistema MMEDCAL a dueños del Restaurant CasaMar

Como se explica en la metodología, incentivar a los dueños de los restaurantes y la decisión de los mismos de aceptar implementar un sistema MMEDCAL piloto, depende del interés y compromiso que tengan los involucrados en participar de los procesos que significan aplicar este tipo de sistemas.

En el caso del restaurant CasaMar, se iniciaron conversaciones en vías de desarrollar una implementación piloto de los sistemas MMEDCAL. De hecho, se concretaron distintas reuniones, tanto con los socios del restaurant como con el chef a cargo, Tomás Olivera. En éstas, se habló sobre realizar un trabajo en terreno, de qué se tratan los sistemas MMEDCAL y cuáles son sus fundamentos, de las fechas en las que se podría llevar a cabo esta tarea y de cómo proceder, es decir, se realizaron ciertos acuerdos preliminares para iniciar el proyecto. Sin embargo, a pesar de manifestar intención de participar en el proyecto de memoria, los acuerdos no se concretaron y la comunicación por parte del restaurant tampoco fue constante ni alineada a los compromisos que se acordaban en las previas reuniones. Por lo tanto, en relación a las etapas de la metodología propuesta para este trabajo, sólo se desarrolló concretamente hasta el punto 3b, es decir, “venta” de un sistema MMEDCAL para proponer un proyecto piloto.

Según explica Carlos Vignolo (2012), en el restaurant CasaMar se llegó a implementar un sistema de evaluación del servicio, el cual se entregaba a los comensales durante el postre o antes de llevar la cuenta. Sin embargo, no se conocen las razones de por qué se interrumpió la aplicación de este tipo de evaluaciones. A continuación se muestra un ejemplo del instrumento de evaluación que se implementaba.

CASA Mar
Por Tomás Olivera Leiva

Su opinión nos interesa

Excelente / Muy Buena / Buena / Malo / Muy Malo

Calidad Comida

Calidad Servicio

Ambiente

Atendido por:

¿Recomendaría Casamar?

SI / NO

Nombre:

E-mail:

Teléfono:

Empresa:

Comentarios

Figura N°4: Interfaz conversacional restaurant CasaMar²⁵

²⁵ Fuente: Tipo de protocolo/encuesta utilizada en restaurant CasaMar.

7.1.3 Análisis y evaluación de la experiencia en Restaurant CasaMar

En términos del desarrollo de las primeras etapas de la metodología propuesta, al principio se generaron conversaciones que indicaban un interés de los dueños y del chef a cargo de participar en el proyecto. De hecho, se acordó un plan para trabajar en terreno, con plazos y procedimientos introductorios a llevar a cabo. Sin embargo, el trabajo con este restaurant no tuvo mayores avances más que las conversaciones iniciales explicadas anteriormente. Es más, la principal explicación que se obtuvo se centraba en la escasez de tiempo con la que contaba la organización a cargo del restaurant, entre ellos el chef.

Al analizar el por qué de esta situación, se presentan los siguientes supuestos en base a la información con la que se manejaba respecto de los involucrados y del restaurant en sí, así como del método de aproximación por parte de la alumna memorista:

- En primer lugar, como se mencionó anteriormente, la comunicación no fue recíproca y la metodología de contacto adoptada por la memorista es probable que no haya sido la más efectiva puesto que resultaba difícil comunicarse directamente con el chef.
- Por otro lado, se estima que la forma de presentar e incentivar, a los socios y el chef, en los sistemas MMEDCAL quizás no fue lo suficientemente motivadora para que ellos vieran el potencial de estas metodologías y “compraran” el servicio.
- Es interesante recalcar que la intención de participar existía, por lo mismo se iniciaron conversaciones y acuerdos al respecto. Sin embargo, se estima que factores como el tiempo, prioridades económicas, otros proyectos, resistencia al cambio, conciencia de sí mismo e incluso paradigmas de los involucrados sobre el servicio, influyeron en que el proyecto no avanzara.
- Se debe recalcar que en el restaurant CasaMar ya contaban con un protocolo de evaluación del servicio. De hecho, se puede suponer que fue diseñado para que al cliente no le tomara más de 30-45 segundos en completar y que las preguntas fuesen bastante claras para no generar dudas sobre qué responder. Sin embargo, no se conocen las razones del por qué no se continuó implementando.

Finalmente, esta primera experiencia permitió expandir la conciencia de cuáles son las posibilidades para aplicar sistemas MMEDCAL, analizar qué métodos de aproximación utilizar y cómo llevarlos a cabo en los establecimientos gastronómicos. No sólo depende de la intención e interés de quién propone estas metodologías, sino que del compromiso, cambios de paradigmas y posibilidades de acción de aquellos que buscan mejorar la calidad de servicio que entregan en sus restaurantes.

7.2 Experiencia N°2: Restaurant Blue Jar

7.2.1 Encontrar e incentivar a dueños del Restaurant Blue Jar en sistemas MMEDCAL

Las primeras aproximaciones con los dueños del restaurant Blue Jar se enfocaron en conversar y aprender sobre cómo ellos ven la calidad de servicio a nivel país y en su propio establecimiento, cómo funciona el restaurant, las dificultades que han enfrentado y una idea del tipo de cliente que visita el establecimiento. Asimismo, a través de estas reuniones se buscó introducir en qué consisten las metodologías MMEDCAL así como plantear la idea de una aplicación piloto en Blue Jar.

Al mismo tiempo, con el objetivo de entender el contexto en el que el restaurant se desenvuelve, se analizaron las principales características, en términos generales, de este establecimiento gastronómico, las cuales se explican a continuación.

Historia y breve descripción del Restaurant Blue Jar²⁶

El restaurant Blue Jar está ubicado en la comuna de Santiago Centro y cuyos dueños son el matrimonio compuesto por Cecile Lathankoenig y Nicolás Baudrand. Ellos se hicieron cargo del establecimiento hace aproximadamente 5 años y están presentes diariamente atendiendo en el restaurant.

La comida que se ofrece en Blue Jar es de carácter internacional y cuentan con una carta, cuyo formato está destinado a cualquier hora del día y, un menú, el cual sólo se ofrece al horario de almuerzo. Asimismo, el restaurant atiende de lunes a viernes durante los horarios de mañana, almuerzo y tarde, siendo los jueves los días que está abierto para cenar.

La definición del restaurant, extraída de su sitio web, es la siguiente: “En octubre de 2011 cumplimos cuatro años funcionando y seguimos convencidos de una cosa: que Blue Jar es capaz de reunir a personas curiosas por probar una comida de ingredientes sencillos, potenciada por preparaciones de influencias diversas. Como estamos fascinados con la calidad de los productos y con la idea de que comer es también poner los brazos sobre una mesa que te guste, queremos decirte que las puertas se abren a las 8 de la mañana para el desayuno y que se cierran en la tarde luego del after office. Sí, nuestros almuerzos son el pulmón del día, pero el servicio comienza temprano ya que dominamos el viejo arte de hacer huevos revueltos o a la copa” (Blue Jar Restaurant, 2012).

Según las clasificaciones sobre los restaurantes, Blue Jar se trata de un restaurant independiente de servicio completo, es decir, cuentan con características distintivas y ofrecen un menú con más de 15 platos preparados al momento (Ministerio de Agricultura FIA, 2009, p. 6). Es más, el consumo promedio por persona es de \$16.000 pesos aproximadamente²⁷ y, atienden un promedio de 200 personas diariamente.

²⁶ En parte, la elaboración y datos de esta descripción se basan en entrevistas con los dueños así como información extraída del sitio web del restaurant (www.bluejar.cl).

²⁷ Elaboración propia en la que se buscó estimar el consumo promedio por persona en base a precios de la carta e información en sitios web sobre restaurantes en Chile. La explicación se encuentra en el Anexo C.

Debido a su ubicación, el tipo de cliente que frecuenta Blue Jar son ejecutivos que trabajan en las cercanías, empresarios, ministros, empleados del gobierno y turistas que visitan el país. Por lo mismo, la carta también está escrita en su versión en inglés.

Es importante recalcar que, en general, se preparan un promedio de 60 raciones de menú diarias, lo cual no basta para las 60-100 reservas que se hacen durante este turno de atención²⁸, lo cual se traducen en que el menú de almuerzo se termine alrededor de las 13:30 hrs.

Por otro lado, dentro de los tipos de clasificación de los establecimientos gastronómicos, según la especialidad, Blue Jar es un restaurant de comida internacional, el cual “se diferencia en su infraestructura, servicio, alimentos y preparaciones”. Asimismo, el ambiente del restaurant es exclusivo y sus platos son más refinados. “Cuenta con personal idóneo y especializado para la atención del cliente” (Ministerio de Agricultura FIA, 2009, p.12).

Finalmente, cuentan con un sitio web cuya dirección es www.bluejar.cl y una cuenta en el microblogging Twitter, la cual es http://twitter.com/blue_jar. En ambos sitios publican diariamente el menú que ofrecen a la hora de almuerzo.

7.2.2 “Venta” sistema MMEDCAL a dueños del Restaurant Blue Jar

Luego de encontrar el restaurant e iniciar las conversaciones para introducir la idea de los sistemas MMEDCAL, se avanzó a la etapa correspondiente a la “venta” de los sistemas MMEDCAL. En ésta se explicaron los fundamentos y bases de estos sistemas y, ejemplos de aplicación ya realizados, como el trabajo de memoria desarrollado en el restaurant Ana María²⁹.

La “venta” fue exitosa, principalmente, porque la decisión de los dueños de aceptar participar en un proyecto piloto tuvo relación con el aspecto continuo de las metodologías MMEDCAL, es decir, este fue el factor que los motivó a ser parte del proyecto. De esta forma, se procede a la etapa de internalización en el funcionamiento del restaurant Blue Jar, cuyos principales puntos se describen en el apartado a continuación.

7.2.3 Conocer funcionamiento del Restaurant Blue Jar

Se acordó con los dueños de Blue Jar que el periodo del trabajo en terreno sería durante la primera semana del mes de agosto de 2012³⁰. Sin embargo, previo al inicio de esta etapa, se envió una lista a los dueños con los principales puntos a analizar durante este proceso. Estos puntos son los que se detallan en la etapa (3c) de la metodología³¹.

A continuación se explican tres aspectos relevantes que se observaron durante el trabajo en terreno en Blue Jar:

- Interacción cliente-garzón:

La mayoría de los clientes de Blue Jar visitan frecuentemente el establecimiento, por lo que ya tienen una noción de cómo funciona la dinámica del restaurant. Es más, según

²⁸ Esta información se obtuvo a través de conversaciones con los dueños y personal de atención.

²⁹ Cuya explicación general se encuentra en el marco conceptual de este informe.

³⁰ Que corresponde desde el lunes 30 de julio al viernes 03 de agosto de 2012.

³¹ Es importante recalcar que algunos aspectos se abarcaron con mayor profundidad que otros.

comenta la Jefa de garzones, “la atención es informal pero a la vez formal”, cuentan con un protocolo para servir que no es rígido sino adaptable.

En general, cuando el cliente llega, se ubica en una de las mesas y uno de los garzones se acerca a saludar³² y a tomar su pedido o entregar la carta, según sea el caso. Luego, se toma el pedido, se entrega y finalmente se trae la cuenta. Es decir, se cumplen los procesos estándares de este tipo de interacción, tal como se explica en el marco contextual sobre la cadena de valor de un restaurant.

- Protocolo de resolución de quejas:
El procedimiento para tratar cualquier problema o queja que se presente por parte de los clientes se enfoca en solucionar el problema lo más rápido posible. Por lo tanto, la encargada de tratar las quejas es la Jefa de garzones. A su vez, también se ofrece al cliente dejar su inquietud escrita en el libro de reclamos del restaurant.
- Por otro lado, es importante señalar que la Jefa de garzones de Blue Jar elaboró un documento cuyo contenido se denomina los “15 Deberes Básicos de un Buen Servicio” y “15 Reglas importantes en el servicio”³³, el cual se enfoca principalmente en cómo debe servirse la comida. El objetivo de este documento fue iniciar un sistema de capacitación para los nuevos garzones así como reestructurar el servicio en el restaurant. Cabe destacar un ejemplo de los deberes escritos en estos documento: “Deber N°12: Si un cliente se queja por algo, muestre interés y preocupación al respecto, e informe a su jefe de salón”.

Las capacitaciones se iniciaron semanalmente a mediados de julio del presente año, sin embargo, se interrumpieron debido a la falta de tiempo para organizar al personal y también porque se priorizaron otras actividades en el restaurant.

Una vez finalizada esta etapa, se identificaron los principales intereses y preocupaciones de los dueños del restaurant respecto a la calidad de servicio que entregan en Blue Jar, los cuales se resumen en los siguientes tres puntos:

1. Transmitir los estándares de atención al cliente que los dueños del restaurant han aprendido, a través de su experiencia en este ámbito, al resto del personal de atención y que todos cuenten con las herramientas necesarias para entregar calidad en el servicio que ofrece Blue Jar.
2. Elaborar una metodología que les permita saber qué espera el cliente del restaurant cuando una situación de queja o reclamo se presenta.
3. Otra de sus preocupaciones se centra en no querer interrumpir la visita del cliente. Es más, declararon, en un principio, oposición a intervenir la experiencia del cliente.

Los resúmenes de las principales entrevistas del trabajo en terreno se encuentran en el Anexo D.

³² Cabe destacar que los garzones saben el nombre de muchos de los clientes que visitan Blue Jar. Es más, los mismos clientes saludan de nombre al personal de atención.

³³ No se cuenta con este documento ya que es de propiedad privada.

7.2.4 Entregar prototipo de un protocolo conversacional al Restaurant Blue Jar

Dada la información recopilada durante el trabajo en terreno y de la identificación de los IQP's de los dueños del restaurant, se procedió a elaborar una propuesta MMEDCAL preliminar con ideas de protocolos conversacionales para discutir con los dueños de Blue Jar. Esta versión preliminar se detalla en el Anexo E.

7.2.5 Co-Diseño sistema MMEDCAL para Restaurant Blue Jar

Esta etapa se inició cuando los dueños del restaurant Blue Jar se comprometieron concretamente a participar en el co-diseño y posterior implementación de un sistema MMEDCAL en su establecimiento. Por lo tanto, este trabajo colaborativo se fue desarrollando a través de reuniones semanales en las que se discutían ideas y distintas versiones propuestas para elaborar tanto el diseño MMEDCAL como los protocolos conversacionales, los cuales corresponden a las principales herramientas que se utilizan en los sistemas MMEDCAL.

Lo importante de esta etapa es que, al presentar cada propuesta MMEDCAL, se fue co-diseñando simultáneamente con los dueños de Blue Jar de acuerdo a sus necesidades e intereses.

Así, la primera propuesta de diseño MMEDCAL para el establecimiento se enfocaba en el cliente interno del restaurant, es decir, el equipo de atención. Sin embargo, se estimó que lo anterior no resultaba beneficioso en términos del potencial que se podría obtener si se aplicara, en primera instancia, un diseño MMEDCAL entre proveedor del servicio y cliente. Es por esta razón que la primera versión propuesta se modificó, desarrollándose un segundo co-diseño con su respectiva interfaz conversacional. Este último también se enfocaba en el equipo de atención pero en términos de cómo mejorar el servicio que éste entrega al cliente de Blue Jar.

El diseño de la segunda versión del sistema MMEDCAL propuesto fue discutido con los dueños del restaurant, donde se analizaron, principalmente, los protocolos conversacionales. En esta ocasión se presentaron dos protocolos: el primero correspondía a la interacción con el cliente antes de iniciar el servicio y, el segundo, a la evaluación del cliente una vez finalizado el servicio. Estos protocolos junto a la propuesta se detallan en el Anexo F.

Cabe señalar, tal como se indicó anteriormente, en Blue Jar se estaban realizando capacitaciones al nuevo personal a través de un documento elaborado por la Jefa de garzones. Es más, el objetivo de esta iniciativa era reestructurar el servicio. No obstante, se interrumpió la periodicidad de las capacitaciones y, a pesar de que en una de las reuniones con los dueños se comentó incluir en los protocolos conversacionales el que los clientes tuviesen conocimiento sobre los “15 Deberes Básicos de un Buen Servicio” y las “15 Reglas importantes en el servicio”, esta idea fue descartada.

Así, una tercera modificación fue realizada a la segunda propuesta, elaborándose una nueva versión cuyo enfoque se centró tanto en la comunicación cliente-garzón como en el servicio que ofrece el restaurant, principalmente relacionado a la oferta gastronómica. La tercera versión de la propuesta MMEDCAL para el restaurant Blue Jar, junto a su correspondiente protocolo conversacional, se detalla en el Anexo G.

Una vez presentada la tercera versión a los dueños del restaurant, se generó un nuevo proceso de co-diseño ya que les preocupaba el hecho de entregar dos medios de evaluación e invadir demasiado al cliente. Lo anterior se interpreta que para los dueños significaba una posible molestia o incomodidad para el cliente al tener que responder dos evaluaciones. Es más, una de las razones que explican esta inquietud es que los clientes de Blue Jar son, en gran parte, ejecutivos, ministros, oficinistas y turistas cuyas visitas al restaurant no suelen ser por un tiempo prolongado, a no ser que se trate de reuniones que se lleven a cabo en el mismo establecimiento. Por lo tanto, se volvió a co-diseñar esta tercera versión y se desarrolló una cuarta propuesta del diseño MMEDCAL Piloto para el restaurant Blue Jar, la cual está enfocada tanto en la comunicación cliente-garzón, como en el servicio que ofrece el restaurant. La cuarta versión del diseño MMEDCAL para el restaurant Blue Jar se muestra en el Anexo H.

Finalmente, luego de presentar la cuarta propuesta, la cual incluye las 5 fases en las que se basan los sistemas MMEDCAL, los dueños decidieron que la intervención sólo sería al final del servicio entregado y, que en el último protocolo conversacional presentado se debía incluir una sección con todos los horarios en que un cliente visita el establecimiento así como agregar el nombre del garzón que atendió al cliente³⁴. De esta forma, se concretó el diseño final del sistema MMEDCAL piloto para el restaurant Blue Jar, el cual se presenta a continuación en conjunto con el protocolo conversacional final co-diseñado:

- Diseño sistema MMEDCAL para Restaurant Blue Jar

¿Cuál es la hipótesis para proponer un MMEDCAL focalizado en mejorar tanto la comunicación cliente-garzón como el servicio que ofrece el restaurant Blue Jar?

La idea principal de aplicar esta metodología, centrada tanto en el personal de atención como en el servicio que ofrece Blue Jar, es que los clientes también participen y se involucren al tomar conciencia del servicio que desean recibir. De esta forma, se sugiere utilizar las energías del cliente para que, a través de las herramientas que entregan las metodologías MMEDCAL co-diseñen continuamente la experiencia de servicio con el personal de Blue Jar y se logren transformaciones que permitan ir mejorando la calidad de servicio que entregan.

Cabed destacar que la metodología propuesta para el Restaurant Blue Jar sólo se acota a la última fase de los sistemas MMEDCAL, la cual es explicada a continuación³⁵:

- Protocolo de Evaluación de Satisfacción

Descripción general de la etapa:

Una vez completado el servicio, el cliente realiza una evaluación final, utilizando para ello un cuestionario ad-hoc, y un protocolo de cierre toma lugar. Se invita al cliente a asociarse al proveedor, expresando su disposición a continuar colaborando regularmente en el proceso de mejora continua del servicio provisto. Se le pregunta el medio específico que prefiere en caso de

³⁴ Aunque el co-diseño se desarrolló principalmente con los dueños del restaurant, la Jefa de garzones también entregó su colaboración al sugerir que en el artefacto se incluyese quién atendió al cliente durante su estadía en Blue Jar.

³⁵ La razón de por qué se decide descartar las fases previas se debe, principalmente, a las preocupaciones de los dueños de Blue Jar por ser muy invasivos con los clientes y de no querer interrumpir su visita.

que sea necesario alcanzarlo o comunicarse con él. Esta conversación avanzará hacia aspectos específicos en que el cliente considera cómo podrá hacer su contribución: entregando sus opiniones sobre los planes y alternativas de mejoras futuras, recomendando el servicio a otros, eventualmente participando en proyectos futuros, etc.

Para el caso de aplicación en restaurant Blue Jar:

Cuando el cliente está terminado el postre o pide la cuenta, es decir, en vías de finalizar el servicio, el personal de atención le explica al cliente que están implementando un sistema de mejoramiento de la calidad de servicio en el restaurant y lo invita a ser partícipe de esta iniciativa a través de una evaluación del servicio entregado. Si el cliente acepta, se entrega el artefacto preparado para tal caso (Protocolo conversacional co-diseñado con los dueños de Blue Jar).

De esta forma se pretende invitar al cliente a seguir siendo un participante activo del diseño del servicio que quiere recibir, ya que en el mismo protocolo se piden sus datos de contacto. Asimismo, se agradece al cliente por haber participado y por su visita al restaurant.

El protocolo conversacional co-diseñado para evaluar el servicio entregado en Blue Jar se muestra en la figura a continuación:



BLUE
JAR

EN NOVIEMBRE CUMPLIMOS 5 AÑOS Y QUEREMOS SABER CÓMO LO ESTAMOS HACIENDO

1. ¿A QUÉ HORARIO CORRESPONDE SU VISITA A BLUE JAR?

MAÑANA

ALMUERZO (12:30-15:00 HRS)

TARDE

2. ¿ES PRIMERA VEZ QUE VISITA EL RESTAURANT? SI LA RESPUESTA ES NO ¿CON QUÉ FRECUENCIA LO VISITA?

3. ¿SABÍA QUE PUEDE VER EL MENÚ DEL DÍA EN NUESTRO SITIO WEB WWW.BLUEJAR.CL Y EN NUESTRO TWITTER @BLUE_JAR?

SÍ

NO

4. DE LAS SIGUIENTES OPCIONES, MARQUE AQUELLAS DE LAS QUE TIENE CONOCIMIENTO.

- BLUE JAR OFRECE DESAYUNOS A PARTIR DE LAS 08:00 AM
- LOS JUEVES ESTÁ ABIERTO PARA CENAR Y TODA LA CARTA DE ALMUERZO ESTÁ DISPONIBLE
- LA COCINA FUNCIONA HASTA LAS 21:00 HRS. (EXCEPTO JUEVES)
- EN BLUE JAR SU ORDEN PUEDE SER PARA LLEVAR
- BLUE JAR OFRECE SERVICIO DE CATERING Y EVENTOS EN EL LOCAL

5. SI TIENE ALGÚN COMENTARIO, CRÍTICA O QUEJA, SON TODAS BIENVENIDAS YA QUE NOS AYUDA A MEJORAR EL SERVICIO QUE LE ENTREGAMOS.

ADICIONALMENTE, ¿CUÁL ES SU NIVEL DE SATISFACCIÓN EN TÉRMINOS DEL SERVICIO QUE ENTREGÓ EL PERSONAL DE ATENCIÓN? RESPONDER DE 1 A 5 (SIENDO 1 EL NIVEL MÁS BAJO Y 5 EL NIVEL MÁS ALTO)

INSUFICIENTE

SOBRESALIENTE

1 2 3 4 5

6. AGRADECERÍAMOS ENORMEMENTE SI NOS DEJA SUS DATOS PARA SEGUIR CONSTRUYENDO Y MEJORANDO EL SERVICIO QUE ENTREGA BLUE JAR:

NOMBRE: _____

¿ALGÚN CONTACTO? (TELÉFONO, CORREO, TWITTER, ETC.) _____

ATENCIÓN RECIBIDA POR _____

¡Gracias por su colaboración!
¡Lo esperamos de vuelta en Blue Jar!
www.bluejar.cl - @Blue_Jar (Twitter)



Figura N° 5: Protocolo conversacional co-diseñado para Blue Jar³⁶

³⁶ Fuente: Elaboración propia.

7.2.6 Conformación equipo encargado del MMEDCAL Piloto

Una vez concretado el diseño del sistema MMEDCAL Piloto así como el tipo de protocolo conversacional a utilizar, se debe conformar un equipo que esté encargado de realizar la implementación del diseño. En el caso de Blue Jar, el equipo estuvo bajo la responsabilidad de la Jefa de garzones del restaurant.

▪ **Comunicar sistema MMEDCAL y conformar equipo responsable de implementarlo**

Al concretar el diseño del sistema MMEDCAL, es importante saber cómo comunicar este tipo de metodologías a los encargados de implementarlo que, en este caso, se trata del personal de atención del restaurant Blue Jar, es decir, el equipo de garzones. De esta forma, se reúne un equipo MMEDCAL a cargo de la Jefa de garzones, quien será la responsable de monitorear el cumplimiento de la implementación y de organizar al personal de atención para que formen parte de este proceso.

Cabe destacar que el personal de atención de Blue Jar se divide en tres turnos³⁷: 3 personas fijas en la mañana (07:30 AM-17:30 PM), 4 fijos en la tarde (12:00 PM-22:00 PM) y, durante el almuerzo se mezclan los del turno de la mañana con los de la tarde más la dueña del restaurant, es decir, un total de 8 personas atienden en el horario pick de frecuencia.

La memorista responsable trabajó directamente con la Jefa de garzones, puesto que ella sería la encargada de comunicar al resto del equipo MMEDCAL el proceso de implementación. Esto último se debe a que la Jefa de garzones conoce la dinámica de cómo funciona el personal de atención. Por lo mismo, la selección y organización de este equipo MMEDCAL quedó bajo su responsabilidad, es decir, la decisión de cómo transmitir esta metodología a los garzones de Blue Jar, quedó bajo su criterio.

7.2.7 Implementación sistema MMEDCAL en Restaurant Blue Jar

La implementación del diseño MMEDCAL para el restaurant Blue Jar se inició a partir del día 08 de octubre de 2012 finalizando el día 08 de noviembre del mismo año.

Por lo tanto, al contar con la Jefa de garzones como principal encargada de monitorear el proceso de implementación y al equipo MMEDCAL, se acordó el siguiente protocolo de aplicación:

1. Organizar al equipo MMEDCAL en base a los turnos de atención del restaurant, es decir, mañana, almuerzo y tarde.
2. Entregar un promedio de 15 protocolos diarios, divididos en los tres turnos anteriormente mencionados.
3. Cada protocolo completado se dejaría, al final del día, en una caja preparada para el caso.

³⁷ Esta información se obtuvo durante el periodo de trabajo en terreno en el restaurant.

4. Todos los viernes retirar el total de protocolos conversacionales completados. Esta tarea es responsabilidad de la memorista de este proyecto³⁸. De esta forma, se contaba con el fin de semana para digitalizar la información recolectada semana a semana y elaborar reportes sobre los resultados obtenidos.
5. Concretar reuniones semanales con los dueños y Jefa de garzones, los días martes o jueves, para entregar reportes de los resultados de cada semana de implementación así como conversar sobre el análisis y observaciones del proceso de implementación. Esto último con el objetivo de mejorar en la marcha la aplicación del sistema MMEDCAL en el restaurant Blue Jar.
6. Una vez finalizado el periodo de implementación, elaborar un informe para los dueños del restaurant respecto del proceso de aplicación de la metodología MMEDCAL en Blue Jar³⁹.

7.2.7.1 Principales resultados de la implementación

Como se observa en el protocolo conversacional co-diseñado en conjunto con los dueños de Blue Jar, este se enfoca en aspectos técnicos del restaurant así como en aspectos que evalúan la calidad de servicio recibida por el personal de atención, con sus respectivos comentarios. Por lo tanto, a continuación se presenta un resumen con los principales resultados del periodo de implementación:

- En total, 290 clientes accedieron a completar el protocolo conversacional.
- De los 290 clientes que participaron, un total de 31 personas visitaban Blue Jar por primera vez.
- La frecuencia de participación por semana implementada fue⁴⁰:

Semana de implementación	Cantidad de clientes que responden protocolo conversacional
Semana 1 (08 al 12 de octubre)	113
Semana 2 (16 al 19 de octubre)	70
Semana 3 (20 al 29 de octubre) ⁴¹	68
Semana 4 (30 de octubre al 08 de noviembre) ⁴²	39

Tabla N° 4: Número de clientes que participaron según período de implementación⁴³

³⁸ Al tratarse de la primera implementación del sistema MMEDCAL en el restaurant Blue Jar, la responsabilidad de digitar los datos fue de la memorista de este proyecto con el objetivo de guiar y participar en el proceso de implementación para así obtener aprendizajes del mismo.

³⁹ Compromiso que se acordó desde un principio con los dueños de Blue Jar.

⁴⁰ Se debe tomar en cuenta que las semanas de implementación sólo consideran los días de lunes a viernes

⁴¹ Debido a eventos externos en el restaurant, ciertos días no se logró completar una número significativo de protocolos conversacionales por lo mismo, este periodo dura más días.

⁴² Debido a los días feriados a finales de octubre y principios de noviembre, se prolongó la última semana de implementación, lo cual explica la cantidad adicional de días.

⁴³ Fuente: Elaboración propia.

- En relación a la frecuencia de visita de los clientes que participaron de la implementación se tiene lo siguiente:

Frecuencia de visita	Cantidad de clientes
Diariamente	67
Mensualmente	50
1ras visitas ⁴⁴	7
Semanalmente	107
Si	31
Varias veces al año	16
(en blanco)	12
Total general	290

Tabla N° 5: Frecuencia de visita de clientes que participan en implementación⁴⁵

- Los clientes que visitaban Blue Jar durante el horario de la mañana fueron los que contaban con un mayor conocimiento, en relación a la cantidad de alternativas respondidas, sobre los servicios que ofrece el restaurant. Sin embargo, un 24% y 26%, respondían a 0 o 2 alternativas, respectivamente. Es más, aproximadamente un 4% respondió afirmativamente a las 5 alternativas planteadas.
- Del total de clientes que respondieron al protocolo conversacional, un 60%, es decir, 174 personas hicieron comentarios. Sin embargo, cabe destacar que en la Semana 1, de los 113 clientes, sólo un 54% completó esta sección del protocolo.

Aquellos comentarios más frecuentes se enfocaban en los siguientes puntos:

Comentarios frecuentes de los clientes de Blue Jar	
Volumen alto de la música	Descuento y café gratis con Keep Cup
Difundir información	Demora en el servicio en algunas ocasiones. Por ejemplo, a la hora de almuerzo
Otras opciones o alternativas de comida (sopas calientes), picoteo y tablas	Mejorar fila del café durante las mañanas
Despejar espacio de la barra	Demora en entregar la cuenta
Descuentos y tarjetas para clientes frecuentes	Algunos garzones no son muy simpáticos
Mayor variedad de café	Nivel de ajo en la comida (3 personas comentaron esto)
Los precios son algo elevados	Alternativa de agua mineral en el menú de pastas
Comida demasiado aliñada (ajo)	Terraza reducida en espacio

Tabla N° 6: Comentarios más frecuentes⁴⁶

- Respecto al Nivel de Satisfacción en términos del servicio que entregó el personal de atención, un 30% y 64% lo calificaron con nota 4 y 5 (Sobresaliente), respectivamente.
- 228 clientes accedieron a dejar sus datos de contacto y 208 anotaron quiénes los habían atendido durante su visita.

⁴⁴ Esta categoría corresponde a aquel cliente que ya ha visitado el restaurant pero es relativamente nuevo.

⁴⁵ Fuente: Elaboración propia.

⁴⁶ Fuente: Elaboración propia.

- En relación al personal de atención, el nivel de participación de los garzones en términos de interactuar con el cliente y entregar el protocolo de evaluación, se resume en la siguiente tabla⁴⁷:

Semana de implementación	Garzón N°1	Garzón N°2	Garzón N°3	Garzón N°4	Garzón N°5	Garzón N°6	Total general
Semana 1	4	11	3	10	20	4	52
Semana 2	6	10	19	2	9	0	46
Semana 3	6	14	10	5	12	11	58
Semana 4	2	3	0	10	9	0	24
Total general	18	38	32	27	50	15	181

Tabla N° 7: Participación personal de atención durante implementación⁴⁸

El detalle de los resultados, divididos por cada pregunta que se presenta en el protocolo conversacional, se presenta en el Anexo I.

7.2.7.2 Análisis y evaluación de la experiencia en Restaurant Blue Jar

De forma similar a las principales fases que componen un sistema MMEDCAL, a continuación se realiza una evaluación del proceso de implementación en tres etapas: antes, durante y después.

▪ Evaluación y observaciones Pre-implementación MMEDCAL

Como se ha mencionado anteriormente, desde un principio los dueños del restaurant manifestaron su disposición e interés en participar en este proyecto, sin embargo, también se recalcó el temor y aprensiones que expresaban en términos de “interrumpir” o “invadir” al cliente. Por lo tanto, este factor no resultó favorable en relación a que los sistemas MMEDCAL buscan enriquecer la interacción entre proveedor del servicio y cliente. Sin embargo, el interés por una mejora continua de la calidad de servicio siempre fue una constante y tema que motivaba a los dueños de Blue Jar. Esta motivación se interpreta como una herramienta, ya que a través de esta vía, se fueron introduciendo las ideas y conceptos de los sistemas MMEDCAL a los dueños para así convencerlos de intentar interactuar y darle voz al cliente, lo cual ocurrió finalmente, aceptando intervenir la interacción cliente-equipo de atención (garzones). De esta forma, se pudo concretar el co-diseño de la interfaz conversacional.

Cabe mencionar que el protocolo conversacional es acotado en términos de generar conversaciones clave entre personal de atención y cliente, ya que tiene un foco más técnico que evaluativo sobre el restaurant. Aún así, se destaca el compromiso permanente de los dueños del restaurant y de la Jefa de garzones en involucrarse y participar del proceso de implementación.

⁴⁷ Por razones de privacidad sólo se distingue a cada garzón con un número. Es más, esta lista corresponde a aquellos garzones que atienden mesas ya que también están los que se encuentran en la barra.

⁴⁸ Fuente: Elaboración propia.

▪ **Evaluación y observaciones durante implementación MMEDCAL**

En relación a los principales resultados, la primera semana de implementación correspondió a aquella con la mayor frecuencia de participación por parte de los clientes de Blue Jar, sin embargo, la cooperación de todo el equipo de atención fue variable en un inicio. Este tema se constató en la primera reunión semanal donde también se entregó el reporte de la semana 1 de implementación. Por lo tanto, se trabajó este asunto con la Jefa de garzones para incentivar y motivar a que el equipo se involucrara en este proceso.

Es en aspectos como los mencionados anteriormente que se refleja la utilidad de realizar reuniones y reportes semanales así como visitas regulares al restaurant. Éstas permitieron generar conversaciones para analizar cómo se iba desarrollando el proceso de implementación y poder solucionar cualquier dificultad u obstáculo que se iba presentando en términos de la aplicación.

Otro asunto que también se trató durante el proceso de implementación fue que, en la primera semana, sólo un 54% de los clientes que respondían los protocolos conversacionales realizaba algún tipo de comentario. Es más, la mayoría expresaba sus felicitaciones al restaurant o algún tipo de recomendación, por ejemplo: “Las tapas, el café cortado y el servicio son excelentes”, “Excelente desayuno, especialmente el café” o “Mayor difusión de lo que ofrecen”.

Finalmente, la frecuencia de respuestas disminuyó durante los dos últimos periodos de aplicación, lo cual se explica por: la cantidad de feriados durante los meses de octubre y noviembre, clientes que visitaban el restaurant pero que ya habían respondido el protocolo conversacional y, que la Jefa de garzones debió ausentarse en ciertas ocasiones, por lo que no se monitoreaba la implementación, lo cual se traducía en una disminución de la participación del equipo de garzones.

▪ **Evaluación y observaciones Post-implementación MMEDCAL**

En términos evaluativos respecto a los resultados obtenidos, se destaca que la experiencia de implementación en el restaurant Blue Jar significó desarrollar un plan de trabajo constante y en conjunto con los dueños y Jefa de garzones para así acordar cómo se debía organizar y coordinar al equipo de atención para llevar a cabo esta tarea.

Cabe destacar que la frecuencia de respuestas más alta ocurrió durante la primera semana de implementación, obteniendo un total de 113 protocolos completados.

Por otro lado, también se debe hacer hincapié en que, al inicio el involucramiento de todos los participantes del equipo de atención no fue igual, por lo que la Jefa de garzones decidió que una forma de monitorear al equipo MMEDCAL era recordarles diariamente sobre la metodología que se estaba implementado e incentivarlos a entregar los protocolos a los clientes, dando ella el ejemplo de seguir el protocolo de aplicación. Asimismo, les transmitía a los garzones cómo debían preguntar al cliente para que éste completara la evaluación, como por ejemplo: “Buenas tardes, en Blue Jar queremos mejorar la calidad del servicio que ofrecemos y nos gustaría saber si puede colaborar con nosotros al contestar esta evaluación”. De esta forma esta situación se fue regularizando.

Otro de los aspectos a mencionar es que al terminar el periodo de implementación, el porcentaje de comentarios respecto del total fue de un 60%, lo cual indica que la estrategia para

incentivar a los clientes a que comentaran más sí funcionó. Es importante recalcar que los comentarios de los clientes, en especial aquellos que se hacen en el momento y presencialmente, forman parte relevante de este tipo de metodologías, es decir, que el cliente tome conciencia del servicio que vive y que desea experimentar. Por lo mismo, lograr incentivar que los clientes escriban o hagan comentarios presenciales a quiénes los atienden, es esencial para lograr transformaciones y cambios en los estados de ánimo en vías de mejorar la calidad de servicio en conjunto. Sin embargo, debido a que la interfaz conversacional para Blue Jar sólo se aplica una vez finalizado el servicio, la toma de conciencia puede ser acotada y poco significativa, puesto que al terminar el servicio, se interpreta que las transformaciones sólo podrían ocurrir a nivel post-servicio, es decir, que la organización analice las respuestas de los clientes y luego determine qué acciones se podrían tomar para mejorar la calidad de servicio. Sin embargo, esto sólo sería a nivel de la organización y no directamente con el cliente. Aunque si éste vuelve a visitar el restaurant, posibles acciones de mejora en el servicio se podrían llevar a cabo.

Por otro lado, en base a las respuestas obtenidas, la difusión de la información del restaurant es mínima. Es así que se propone aprovechar los beneficios de las redes sociales para publicitar los servicios que ofrecen en Blue Jar. Es más, el hecho de que un 79% de los clientes que participaron hayan dejado algún dato de contacto, se traduce en una oportunidad para publicitar cualquier tipo de información que en el restaurant se quisiera difundir así como generar relaciones duraderas y algún tipo de comunicación con los clientes. Tal como se menciona en el apartado sobre lealtad al cliente descrito en el marco conceptual de este trabajo, ya que lo importante es invertir en los clientes a través de compromisos con los mismos. Sin embargo, para lograr crear relaciones duraderas entre proveedor del servicio y cliente, se debe contar con un personal capacitado que entienda que la colaboración mutua entre organización y cliente permite co-crear el servicio.

En relación a las observaciones sobre el proceso completo, se tiene que debido a la postura de los dueños del restaurant de no querer interrumpir a los clientes, el co-diseño de la interfaz conversacional resultó en un artefacto que no tenía un fin netamente transformacional, sino que más bien técnico y de aporte para los dueños del restaurant, principalmente. Por lo tanto, los espacios transformacionales que se generaron eran demasiado acotados para que el cliente pudiese tomar conciencia y co-construir el servicio que deseaba recibir. Las ideas que se plantearon en los diseños MMEDCAL propuestos se centraban en lograr intervenciones antes, durante y después del servicio, pero esto no llegó a desarrollarse. Es más, cabe destacar que sólo participaron de la implementación la Jefa de garzones y el equipo de garzones, no así los dueños de Blue Jar quienes, como se mencionó, están todos los días en el establecimiento atendiendo durante el horario de almuerzo.

Sin embargo, es importante recalcar que a pesar de que el espacio transformacional de la convivencia entre cliente y restaurant fue limitado, se recalca que a partir de los comentarios que los clientes expresaban en los protocolos conversacionales, los dueños sí fueron implementando acciones durante el proceso, tales como: mejorar los tiempos de llevar la cuenta, nivelar el volumen de la música, promocionar sus servicios a través de su sitio web y cuenta Twitter, despejar espacios y evaluar la posibilidad de entregar tarjetas de cliente frecuente para aquellas personas que visitan el restaurant durante la mañana y se sirven o llevan algún bebestible.

Por último, se debe hacer hincapié en que una vez terminado el proceso de implementación, se realizó una reunión con los dueños del restaurant Blue Jar para evaluar la experiencia en conjunto. En ésta, manifestaron que la metodología y sus respectivos resultados sirvieron para

que ellos pudiesen tener mayor conciencia de temas como, entregar una tarjeta de clientes frecuentes, mejorar los tiempos para entregar la cuenta, mayor difusión de la información, que antes habían considerado pero que por razones, como la falta de tiempo u otras prioridades, no les permitían llevar a cabo. Adicionalmente, se interpreta que la principal transformación para ambos dueños tuvo relación con el hecho de escuchar al cliente y tener un conocimiento respecto de lo que ellos comentaban sobre el servicio y oferta del restaurant. Esto último es clave puesto que ellos manifestaron resistencia a invadir al cliente, sin embargo, les sorprendió que los clientes quisiesen participar en evaluar el servicio. Finalmente, también mostraron interés por seguir realizando este tipo de metodologías para transformar estos sistemas en procesos continuos en el restaurant.

7.2.7.3 Propuestas y directrices de mejora para Restaurant Blue Jar

Como se observa en los resultados obtenidos, así como del conocimiento previo sobre el restaurant, Blue Jar se caracteriza por tener clientes frecuentes que visitan el establecimiento diaria o semanalmente. Lo cual debe ser visto como una oportunidad en términos de implementar un sistema MMEDCAL que sí considere todas las fases que lo componen, tal como se propuso en las distintas versiones durante la etapa de co-diseño. Es más, se propone que el tipo de artefacto conversacional sea dinámico y modificado en intervalos pequeños de tiempo ajustándose a las necesidades de los clientes y del mismo restaurant. De esta forma, no se hace repetitivo. Incluso podría considerarse desarrollar artefactos o protocolos que no sean escritos sino que se enfoquen en la toma de conciencia de quién atiende como de quién recibe el servicio, es decir, en las conversaciones.

Adicionalmente, se recomienda que las implementaciones de un tipo de protocolo conversacional tengan una duración de 3 a 4 semanas. Esto último, bajo el supuesto de que para los clientes que son frecuentes, no es un incentivo volver a contestar el mismo artefacto una segunda vez. Es por esta razón, que se postula el ir cambiando los protocolos conversacionales constantemente e ir recolectando nueva información.

Con respecto a lo anterior, las interfaces conversacionales deben diseñarse con el foco de que estos permitan generar conversaciones claves con los clientes. Así, a través de estas herramientas, los clientes co-diseñen la experiencia de servicio desde el primer contacto que hacen con el restaurant, lo cual permite abrir espacios para una mejora continua de la calidad de servicio que se entrega en el mismo momento que se realiza. En base a lo anterior, se proponen las siguientes ideas:

- Solicitar información extra cuando los clientes realizan una reserva para visitar Blue Jar. Por ejemplo, preguntar si es primera vez que visitan el establecimiento, si viene por una ocasión en especial, fumador o no fumador, entregar opciones de dónde estacionar, etc.
- Durante ocurre el servicio, que el equipo de atención en conjunto con los dueños se dividan las mesas para que cada uno se responsabilice de aquellos clientes que se encuentran insatisfechos respecto del servicio para así ir manejando esa situación en el mismo instante que ocurre y entregar soluciones que transformen ese momento en una experiencia satisfactoria. Luego, se podrían compartir los aprendizajes obtenidos entre el mismo equipo de Blue Jar por medio de la realización de reuniones semanales.
- El que un 79% de los clientes que participaron de la implementación dejaran sus datos de contacto, es una oportunidad para considerar establecer un sistema de fidelización a través

del desarrollo de fichas para cada cliente que visita y deja su información de contacto. Esta ficha podría contener datos sobre el horario de visita al restaurant, qué consumió el cliente, en cuál mesa se sentó, si tuvo algún reclamo o sugerencia durante o después de realizado el servicio, quién lo atendió, etc. De esta forma, cuando el cliente visite nuevamente el restaurant, lo cual ocurre con frecuencia en este establecimiento, ya se cuenta con una información previa de cuáles son los atributos o factores que marcan una diferencia en su visita.

Otro punto a recalcar es que a pesar de que el trabajo en terreno permitió contar con un mejor conocimiento respecto del funcionamiento del restaurant, esta etapa podría considerarse como opcional dependiendo de las condiciones y de si resulta necesaria una internalización en términos de las operaciones que se llevan a cabo en el establecimiento. Quizás esta misma información se puede ir obteniendo a medida que se van desarrollando las otras etapas propuestas.

Como en esta primera implementación, la responsabilidad de digitar la información y entregar reportes semanales fue de la memorista de este proyecto, se recomienda establecer un protocolo para registrar y manejar la información recopilada, el cual no debe ser complejo de utilizar. Asimismo, se postula asignar uno o más encargados de realizar este proceso.

Por otro lado, como existe interés por seguir aplicando las metodologías MMEDCAL, se sugiere reiniciar periódicamente las capacitaciones para obtener beneficios de ambas iniciativas. Es más, estas capacitaciones también podrían enfocarse en que el mismo equipo de atención tomara conciencia del servicio que están entregando y cómo lo están entregando. En adición, sería interesante comunicar a toda la organización el documento elaborado por la Jefa de garzones en relación a los deberes y reglas de un buen servicio. Incluso, en base a las entrevistas y trabajo en terreno, se interpreta el potencial y conocimientos que tienen los miembros del equipo de atención, el cual también debería beneficiar la aplicación de este tipo de metodologías. Por ejemplo, en vez de que los dueños determinen los artefactos o protocolos conversacionales a utilizar, incluir también al personal de atención en esta etapa. De esta forma, toman conciencia y responsabilidad al participar, desde un inicio, en el diseño de este tipo de sistemas.

Por último, en base a esta experiencia y, a una interpretación propia de que en el restaurant Blue Jar confían en el método que utilizan para atender a los clientes, se estima que será un gran desafío, a nivel organizacional, el incorporar los sistemas MMEDCAL y los procesos que éstos involucran, ya que implican cambios paradigmáticos en relación al servicio que entregan. Lo anterior se menciona en base a la experiencia realizada y a lo aprendido en términos de cómo funciona la organización de Blue Jar, ya que al tener un modo de operar que les funciona y acomoda a sus necesidades, se estima que habrá resistencia a los cambios, especialmente debido a que la propuesta de los sistemas MMEDCAL se basa en una visión constructivista de cómo abordar el servicio, es decir, una visión en la que la realidad se construye al mismo momento en que se vive y que quienes las construyen no son externos a ella.

7.3 Experiencia N°3: Restaurant La Perla del Pacífico

7.3.1 Encontrar e incentivar a dueños del Restaurant La Perla del Pacífico en sistemas MMEDCAL

En primer lugar, al inicio de este informe se aclaró que las experiencias con los restaurantes serían en distintos niveles de profundización. En el caso de las conversaciones con el restaurant La Perla del Pacífico, éstas se iniciaron al final del periodo del proyecto de memoria. Por lo mismo, una vez terminado este trabajo, el proyecto con este establecimiento continuará elaborándose. Sin embargo, como esta experiencia también significa un aporte de aprendizaje para el desarrollo del objetivo principal, se explicará sólo hasta qué fase de desarrollo se encuentra y cuáles son las principales observaciones de este proceso.

Por otro lado, es importante mencionar que contar con la experiencia en el restaurant La Perla del Pacífico tuvo su origen en las entrevistas que se realizaron para conocer otros tipos de metodologías que evaluaran la calidad de servicio en Chile, sección que se explica en el marco contextual de este informe. Es así que su dueño, Andrés Turski, manifestó interés por conocer y participar de un proyecto piloto relacionado a implementar las metodologías MMEDCAL en su restaurant.

De esta forma, a través de las conversaciones y reuniones iniciales desarrolladas así como información recopilada del restaurant, se presenta a continuación una descripción general del establecimiento.

Historia y breve descripción del Restaurant La Perla del Pacífico⁴⁹

La Perla del Pacífico es un restaurant que se define, según la información mostrada en su sitio web, como marisquería, pescadería y cantina (La Perla del Pacífico, 2012). Por tanto, en base a la clasificación de restaurantes, éste se trata de un restaurant de especialidad (Ministerio de Agricultura FIA, 2009, p.11). Adicionalmente, su dueño es el empresario/emprendedor Andrés Turski, quien también es dueño de la cadena de restaurantes Sport Café.

La Perla del Pacífico se presenta, según la información que se extrae en su sitio web, de la siguiente forma: “Hoy... hemos querido invitarlos a vivir la experiencia de trasladarse con la imaginación a nuestro maravilloso puerto de Valparaíso. Valparaíso, llamado también “La Perla del Pacífico”, es patrimonio de la humanidad y una fuente insustituible de vida e inspiración, donde se respira y se siente el arte, la música, la bohemia y la gastronomía. Nuestra intención es ofrecerles un lugar especial para el encuentro de amigos...para conversar largamente con una copa de vino en la mano, deleitando exquisitos platos criollos. Vamos a olvidar las penurias, brindar por la vida, por los proyectos y los sueños...A disfrutar la comida, saborear el vino y gozar de la compañía” (La Perla del Pacífico, 2012).

Tal como se menciona anteriormente, Andrés Turski (2012) comentó que en el restaurant cuentan con un sistema de evaluación del servicio que entregan. Es más, los garzones no tienen noción de este tipo de medición. Sin embargo, esta evaluación, en formato encuesta, sólo llega al

⁴⁹ En parte, la elaboración de la descripción se basa en entrevistas con el dueño e información extraída del sitio web del restaurant (www.laperladelpacifico.cl).

correo de aquellos clientes que realizan su reserva a través del sitio web del restaurant, los que en promedio tienden a cero, ya que son 2 o 3 reservas mensuales de un total de 14.000 visitas al restaurant. Es más, no promocionan la página web del restaurant y se desaprovecha el sistema de reservas que tienen así como el feedback que podrían recibir. De hecho, la mayoría de la reservas se hacen presencialmente o llamando por teléfono.

Por otro lado, según la clasificación de restaurantes, La Perla del Pacífico es un restaurant independiente de servicio completo, ya que cuentan con características diferenciadoras y con una carta que ofrece más de 15 platos que se preparan al momento (Ministerio de Agricultura FIA, 2009, p.6). El consumo promedio por persona es de \$16.000-\$17.000 pesos aproximadamente⁵⁰

Finalmente, cuentan con un sitio web cuya dirección es www.laperladelpacifico.cl y una cuenta en el microblogging Twitter, la cual es <https://twitter.com/laperlachile>.

7.3.2 “Venta” de sistema MMEDCAL a dueño de Restaurant La Perla del Pacífico

Esta etapa consistió en entregar al dueño del restaurant una serie de documentos que explicaran en qué consisten los sistemas MMEDCAL. Por ejemplo, aquel utilizado en el marco conceptual de este trabajo, el cual detalla los fundamentos de estas metodologías y que incluye una implementación piloto. Esto último con el objetivo de entregar una aproximación e idea más concreta y palpable sobre los beneficios de los sistemas MMEDCAL.

Por otro lado, como se ha mencionado anteriormente, la “venta” significa que los involucrados están interesados en participar de un proyecto piloto y dan el punto de inicio para continuar a la siguiente etapa del proceso. En el caso del restaurant La Perla del Pacífico, la siguiente etapa no consistió en interiorizarse y conocer el funcionamiento del establecimiento a través de un trabajo en terreno, como lo fue en el caso de Blue Jar, sino que se procedió directamente a la siguiente fase correspondiente a entregar al dueño del restaurant ideas preliminares sobre posibles prototipos de artefactos conversacionales y de cómo abordar estas metodologías al interior de la organización.

Cabe destacar que la decisión de no realizar un trabajo en terreno, en esta parte del proceso, fue en base a lo aprendido en la experiencia anterior y a que las condiciones de tiempo no permitieron su efectivo desarrollo. Aún así, como se mantuvieron reuniones periódicas con el dueño del restaurant, se fue recopilando información respecto al funcionamiento del establecimiento así como del equipo que lo compone. Sin embargo, la internalización con el restaurant no ha sido descartada como futura opción a llevar a cabo.

A continuación se detalla la etapa correspondiente a la elaboración de un protocolo conversacional preliminar, el cual se entregó al dueño de La Perla del Pacífico.

⁵⁰ Elaboración propia en la que se buscó estimar el consumo promedio por persona en base a precios de la carta e información en sitios web sobre restaurantes en Chile. La explicación se encuentra en el Anexo C.

7.3.3 Entregar prototipo de un protocolo conversacional al Restaurant La Perla del Pacífico

El objetivo de esta fase del proceso fue comenzar, desde un principio, a discutir y evaluar propuestas que se basen en las distintas etapas que componen un sistema MMEDCAL. Es decir, proponer modelos que intervengan el servicio antes, durante y después de que éste ocurra. Es más, esta decisión se tomó en base a lo aprendido de las experiencias anteriores, como por ejemplo, que no ocurra lo mismo que en el restaurant Blue Jar, donde sólo se logró co-diseñar un protocolo evaluativo que se aplicó al final del servicio.

Lo importante de esta etapa es que se amplían los espacios para generar conversaciones sobre cómo implementar un sistema MMEDCAL que permita una transformación del cliente y de la organización, en especial del personal de atención.

Al conversar sobre ideas de diseños MMEDCAL, Andrés Turski manifestó su preocupación por ser demasiado invasivo con los clientes, indicando que en lugar de entregar un artefacto de bienvenida escrito, que éste fuese presencial, es decir, a través de una conversación fluida con el cliente. Por lo tanto, la versión del sistema MMEDCAL que se presentó al dueño de La Perla del Pacífico, se enfoca en los siguientes puntos:

- Generar conversaciones al momento en que el cliente llega al restaurant, lo cual no necesariamente significa que se tenga un artefacto escrito para tal caso, sino que el mismo personal de atención tenga una pauta de cómo ir generando conversaciones clave con los clientes. En este caso, la responsabilidad de lograr estas conversaciones sería de las anfitrionas del restaurant.
- Dejar un recordatorio en la mesa del comensal, para que no olvide que en La Perla del Pacífico se busca mejorar la calidad de servicio constantemente y que su opinión es importante para lograr esa meta.
- Por último, se postula entregar un protocolo de salida que sea escrito. Lo anterior, con el objetivo de tener un registro del servicio entregado y de los clientes, para así continuar la relación con el mismo a través de iniciativas en el corto y largo plazo.

El diseño de esta primera propuesta se observa en detalle en el Anexo J.

Cabe mencionar que de las conversaciones con el dueño de la Perla del Pacífico, se interpreta un interés por desarrollar este tipo de sistemas que intervengan el servicio desde que el cliente hace el primer contacto con el restaurant. Incluso se conversó sobre cómo potenciar el sistema de reservas con el que el restaurant cuenta.

Finalmente, una vez entregada la propuesta preliminar a Andrés Turski, ésta fue evaluada y analizada por él mismo, lo cual se tradujo en lograr un compromiso concreto de continuar con el proyecto y proceder a la etapa de co-diseño que se explica a continuación.

7.3.4 Co-Diseño sistema MMEDCAL para Restaurant La Perla del Pacífico

La primera fase del proceso de co-diseño fue en colaboración con el dueño del restaurant y, posteriormente, ésta continuó con el gerente a cargo de La Perla del Pacífico.

Luego de presentar el diseño preliminar a Andrés Turski, se modificó la interfaz de evaluación del servicio propuesta en la primera versión. Los cambios se enfocaron en corregir el formato de presentación y de cómo expresar las preguntas para que fuesen más amigables con el lector. En el Anexo K se observan las modificaciones que se hicieron al protocolo de salida respecto de la primera versión entregada.

Posterior a las conversaciones y reuniones con el dueño de La Perla del Pacífico, se procedió a iniciar un trabajo en colaboración con el gerente del restaurant. Lo anterior se debe a que éste es quien se encuentra todos los días en el establecimiento y es el encargado del funcionamiento del mismo. De esta forma, a través de una reunión introductoria con el dueño del restaurant, se le explicó al gerente el proyecto piloto, cuáles son los fundamentos de los sistemas MMEDCAL y el por qué de llevar a cabo este tipo de metodologías. El principal fundamento que manifestó el dueño, fue la necesidad de construir una experiencia satisfactoria para el cliente desde el mismo momento en que llega al establecimiento e incluso cuando se realizan las reservas.

De esta forma, el trabajo de co-diseño con el gerente del restaurant involucró reuniones en las que se discutieron los protocolos ya elaborados y cómo se podrían abordar en base al funcionamiento del restaurant. Asimismo, el gerente dio a conocer cuáles son los protocolos de servicio ya existentes para el trabajo que deben desarrollar las anfitrionas, cajeras y garzones del restaurant⁵¹. Por lo tanto, los puntos que se fueron discutiendo para la elaboración de un nuevo protocolo que involucrara intervenciones antes, durante y después del servicio, se detallan a continuación:

- Desarrollar un formato en que las anfitrionas pudiesen introducir estos sistemas y extraer información relevante de la visita del cliente desde el momento en que éste llega al establecimiento y lo dirige a su mesa.
- Encontrar un método para que las conversaciones iniciales que la anfitriona desarrollara con los clientes se traspase al garzón encargado de atender esa mesa.
- Elaborar un sistema que identifique a los clientes que están participando de la implementación piloto. Esto último se debe a que en una primera instancia no es posible aplicar el sistema a todo el restaurant, sino que como se trata de un proyecto piloto, se determinó que sólo un porcentaje, aún no definido, de las mesas será parte de la implementación. Cabe destacar que la elección de a qué clientes escoger para la implementación aún no se concreta, sin embargo, la idea es que sea uno de cada cinco clientes que ingresen al restaurant.
- Incluir en el protocolo de salida, detallado en el Anexo K, la pregunta

“¿Recomendaría La Perla del Pacífico a un familiar o amigo? Si_No_”

⁵¹ Estos protocolos son de exclusiva propiedad del restaurant y es por ésta razón que sólo se mencionan en este informe pero no se entregan detalles de los mismos.

- Evaluar cómo y cuándo entregar el protocolo de evaluación así como la digitación de la información recopilada.

En base a lo anterior, se desarrolló la tercera versión una metodología MMEDCAL para el restaurant La Perla del Pacífico, ésta se detalla a continuación:

7.3.4.1 Propuesta MMEDCAL para el Restaurant “La Perla Del Pacífico” (Periodo inicial de implementación: lunes-viernes durante horario de almuerzo)⁵²

1- Contacto Pre-servicio

- Encargado: Anfitrionas
- Duración de la etapa: 1 ½ minuto aproximadamente

El objetivo de esta primera etapa del proceso es que al comenzar las conversaciones con los clientes, al momento que llegan al restaurant, se genere un mejor estado de ánimo y confianza respecto de la expectativa previa.

¿Cómo abordar esta etapa?:

- a. Seguir las indicaciones del Protocolo ya establecido para las anfitrionas durante el servicio (Punto D y Protocolo de servicio) e invitar a los clientes a conversar en un ambiente confortable y agradable.
- b. Mientras la anfitriona dirige a los clientes a su mesa, enfocarse en lo siguiente:
 - Explicar que el restaurant está implementando un sistema de mejoramiento continuo de calidad de servicio e invitar al cliente a beneficiarse de él.
 - Preguntar ¿Cuál es la ocasión o motivo que los trajo al restaurant?
 - Preguntar nombre del cliente.
 - ¿Sector Fumador o No Fumador? Dependiendo de si cuenta o no con esa información previamente.
 - Preguntar ¿Es primera vez que visita el restaurant?
 - Para el caso de realizar una implementación durante los horarios de la noche, entre miércoles y domingo, averiguar si el cliente se dirige al teatro o cine e informar el tiempo de demora de los platos así como del servicio. De esta forma, el cliente ya se hace una idea de si cuenta con el tiempo suficiente para ingresar o no al restaurant. Adicionalmente, se le puede recomendar volver una vez haya terminado su función.
 - Finalmente, la anfitriona debe presentar al garzón que estará encargado de atender su mesa. Aquí debe hacerle saber si es o no primera vez que el cliente visita el restaurant y alguna otra especificación según sea el caso.
En adición, es importante que en este punto se mencione el nombre del cliente, es decir, “Sr(a) (nombre del cliente) le presento a (nombre del garzón), quien se encargará de atenderlos hoy día. Que disfruten de su experiencia en La Perla del Pacífico”.

⁵² Es importante notar que esta tercera versión no es la definitiva a implementar. Sin embargo, debido a que el trabajo con el restaurant continuará después de terminado el proyecto de memoria, sólo se muestran los avances a la fecha.

Para contar con un registro de los clientes que ingresan al restaurant y que forman parte de la implementación de esta metodología, así como tener claro a quiénes se les debe entregar la encuesta de evaluación final del servicio, se le entregará a la anfitriona una hoja tabulada donde pueda ir completando cada uno de los ítems mencionados anteriormente. Este artefacto sería el siguiente:

Experiencia	Si tiene o no reserva	Nº de clientes	Nombre del cliente	Fumador o No Fumador	¿1ra vez en el restaurant? Si o No	Nº de Mesa	Otras especificaciones	¿Se entregó encuesta de evaluación?
1								
2								
3								
.								
.								
.								

Tabla N°8: Ejemplo para registrar información de la llegada del cliente a La Perla del Pacífico⁵³

De esta forma, se tiene un registro de la cantidad de clientes que forman parte de la implementación y también sirve de recordatorio para saber si se le ha entregado o no la encuesta de evaluación final del servicio.

- c. Una vez ubicados, asegurarse de que el cliente esté cómodo en el sector asignado. De lo contrario, analizar qué posibilidades existen para cambiar de mesa o no a los comensales.

2- Contacto Pre-servicio

- Encargado: Garzones
- Duración de la etapa: Depende de cada servicio y cliente

Esta etapa del proceso corresponde al protocolo para comenzar las conversaciones entre el garzón encargado de la mesa con los clientes.

¿Cómo abordar esta etapa?:

- a. Como la anfitriona ya ha informado al garzón el nombre del cliente y, si es primera vez que visita el restaurant, éste debe proceder según sea el caso, es decir:
 - Si los clientes visitan por primera vez el restaurant, el garzón debe proceder según el Protocolo durante el servicio e intentar ofrecer las sugerencias del día. De esta forma, se cuenta con una mayor gama de posibilidades para que el garzón sea quien sugiera e incentive a los clientes a que acepten las preparaciones propuestas. De todas formas, como se menciona en el Protocolo durante el servicio, no debe ser invasivo y hay que otorgar espacio al cliente si este desea leer primero la carta.

⁵³ Fuente: Elaboración propia.

El modo de proceder dependerá del cliente y de cómo desea que sea el servicio. Por lo mismo, la capacidad del garzón de leer a los comensales es fundamental en esta etapa.

- Si los clientes ya han visitado el restaurant, el garzón debe preguntar cómo fue la experiencia pasada y, en base a esa información, construir un servicio igual o mejor al que el cliente tuvo.
- b. A continuación se muestran una serie de preguntas que se recomienda realizar durante el servicio:
- ¿Qué tiene que pasar para que usted salga satisfecho y contento de nuestro restaurant? ¿Cómo podemos lograr que esto ocurra?
 - Preguntar si el cliente tiene algún requerimiento en especial.
 - Preguntar si alguno de los comensales tiene alergia a ciertos ingredientes o indicaciones sobre alguna preparación en especial.
 - Averiguar si el cliente desea que el garzón sea prudente e interrumpa lo justo y necesario o, si prefiere que el garzón recomiende preparaciones.
- c. En adición, durante el servicio se debe recordar a los clientes que el propósito del restaurant es mejorar la experiencia y calidad de servicio. Por lo mismo, la opinión y comentarios de los clientes son de gran valor. De esta forma, se les hace saber que toda pregunta, sugerencia, inquietud o requerimientos son bienvenidos.

3- Contacto Post-servicio

- Encargado: Jefe de Turno
- Duración de la etapa: entre 1 minuto y 1 ½ minuto para que el cliente complete la evaluación final.

Se trata de una evaluación del servicio y búsqueda de un acuerdo de asociación de largo plazo con el cliente.

¿Cómo abordar esta etapa?:

- a. Una vez el cliente termina el postre o pide la cuenta, el Jefe de turno debe entregar e invitar al cliente a completar la Encuesta de Salida enfocada en evaluar la satisfacción de la calidad de servicio recibida.
- b. A su vez, se invita al cliente a seguir siendo un participante activo del diseño del servicio que quiere recibir.
- c. Al terminar esta etapa, se agradece al cliente por haber participado y se le invita a volver a ser co-constructor del servicio que desea recibir.
- d. Cabe destacar que al contar con un registro inicial de aquellos clientes que están participando en la implementación, el número de encuestas recibidas debe ser consistente con éste mismo. Por lo tanto, en el caso de que un cliente no realice o entregue la encuesta final, el equipo de atención debe dar una explicación al respecto.

Es hasta esta parte del proceso, que concuerda con los tiempos de desarrollo de este proyecto de memoria, es que se ha desarrollado el trabajo con el restaurant La Perla del Pacífico.

7.3.5. Análisis y evaluación de la experiencia en Restaurant La Perla del Pacífico

En primer lugar, el hecho de que el dueño de La Perla del Pacífico es un empresario inmerso en el mundo del emprendimiento, fue un factor que aportó en su interés por realizar un proyecto MMEDCAL piloto. Es más, el protocolo de aproximación se desarrolló de forma distinta a las otras experiencias, especialmente por la motivación de construir el servicio con el cliente y mejorar la calidad de servicio entregada, esto fue un incentivo desde un principio.

En términos del desarrollo de las primeras etapas de esta tercera experiencia, se observa un interés y compromiso por parte del dueño y gerente del restaurant respecto a los beneficios de construir una experiencia de servicio con el cliente y de que éste sea partícipe de la misma. En el caso de Blue Jar, el miedo a ser invasivos predominó constantemente. En cambio, a pesar de que el dueño de La Perla del Pacífico también manifestara esta inquietud, se pudo encontrar o evaluar otras formas de cómo abordar al cliente, es decir, durante las reuniones de co-diseño se discutió este tema y una de las soluciones propuestas fue el no entregar un artefacto escrito sino que realizar una conversación fluida con el cliente⁵⁴.

Por otro lado, a partir del trabajo con el gerente del restaurant, también se obtuvo conocimiento del funcionamiento del establecimiento, del personal que lo constituye y de los protocolos que utilizan para llevar a cabo el servicio que entregan en La Perla del Pacífico. Es más, en una de las reuniones, el gerente explicó que anteriormente se entregaba una encuesta de evaluación a los clientes pero que como no existían protocolos para manejar esa información y no había nadie a cargo del tema, éste se dejó de implementar.

A pesar de que no se ha concretado la etapa de conformar un equipo MMEDCAL, sí se discutió con el dueño y el gerente del restaurant el tema de realizar una capacitación al personal, la cual debe abarcar los siguientes aspectos: explicar la metodología a implementar, cuáles son sus fundamentos y cómo abordarla. Lo anterior con el objetivo de que todo el equipo de La Perla del Pacífico, en especial, anfitrionas, garzones y jefes de turno, estén alineados con el proyecto y sean partícipes del mismo.

Finalmente, dado el trabajo desarrollado hasta este punto, se espera que una vez concretado el co-diseño, las capacitaciones e iniciada la implementación, esta metodología se internalice en el funcionamiento diario del restaurant y que se convierta en un diferenciador que lo identifique.

⁵⁴ De hecho, este tema aún se encuentra en desarrollo puesto que la etapa de co-diseño no se ha concretado hasta este punto del proyecto de memoria.

CAPÍTULO VIII. DISEÑO MODELO GENÉRICO DE UN SISTEMA DE MEJORAMIENTO Y MEDICIÓN CONTINUA DE CALIDAD DE SERVICIO PARA RESTAURANTES⁵⁵

Como se explica en el marco conceptual, en el constructivismo radical se propone que “conocer una realidad es construirla”, es decir, que los individuos no están separados de la realidad objetiva, sino que la construyen en el mismo acto de vivirla. Asimismo, se transforman al adaptarse en los distintos ambientes en que se encuentren. Por lo tanto, al adoptar esta perspectiva, se amplían las posibilidades para la diversidad y generación de una mejor convivencia y estados de ánimo. Sin embargo, para lograr lo anterior resulta necesario determinar acuerdos y compromisos entre las personas involucradas, lo cual ocurre a través de conversaciones eficaces, eficientes y agradables que permitan transformaciones en convivencia.

Al basarse los sistemas MMEDCAL en el constructivismo radical, permiten la expansión de la conciencia de los clientes y de aquellos que proveen el servicio, entregando las herramientas para facilitar un fenómeno transformacional de la convivencia a través de la generación de conversaciones clave que mejoren continuamente la calidad de servicio, la que en Chile se encuentra en una pendiente negativa y, en el caso del sector gastronómico, es uno de los factores más débiles dentro de la industria. En resumen, la conciencia y las conversaciones resultan clave en este tipo de procesos.

Por lo tanto, a partir de los conceptos teóricos, las experiencias previas y de la información empírica reunida en los trabajos en CasaMar, Blue Jar y La Perla del Pacífico, se explica a continuación el desarrollo del objetivo principal de este proyecto de memoria, el cual corresponde a diseñar una metodología genérica de un sistema de Mejoramiento y Medición continua de Calidad de Servicio (MMEDCAL) para restaurantes.

8.1 Diseño genérico de un sistema de Mejoramiento y Medición continua de Calidad de Servicio (MMEDCAL) para restaurantes

En primer lugar, se debe entender que a pesar de ser un diseño MMEDCAL genérico para restaurantes, no es único, sino que se ajusta de acuerdo al contexto y realidad de cada establecimiento. Debe ser visto como una base o herramienta de la cual la organización parte para mejorar y optimizar la experiencia y calidad de servicio para y con los clientes que visitan el restaurant. Lo anterior también se explica a partir de las experiencias previas y desarrolladas, donde cada MMEDCAL piloto y sus respectivos protocolos conversacionales se adecuaban a las condiciones y necesidades del restaurant donde se implementó.

Es importante aclarar que de las actividades primarias que componen la cadena de valor de un restaurant, el sistema genérico propuesto busca intervenir, en primera instancia, la interacción cliente-servidor, es decir, aquella actividad que corresponde plenamente a la del servicio. Sin embargo, es cierto que todos los procesos son necesarios para agregar valor y no es posible considerar aislar una sola actividad para lograr la mejora continua de la calidad de servicio. Tal como postulan Nonaka y Takeuchi, a través de la espiral del conocimiento, ya que uno de los

⁵⁵ El diseño genérico de la metodología MMEDCAL aún está en sus etapas de desarrollo ya que una vez concreta la implementación del sistema MMEDCAL Piloto se evaluará y concluirá cuáles son las etapas óptimas para desarrollar un diseño genérico adecuado.

requisitos para crear conocimiento es que éste debe extenderse al resto de la organización. Aún así, como se menciona en los alcances de este proyecto, la intervención principal será en la interacción de quienes proveen el servicio y quienes lo reciben, es decir, los clientes. Es más, en base a los conceptos que caracterizan a los sistemas MMEDCAL, se postula que intervenir esta parte del proceso podría tener un alto impacto dentro de la cadena de valor, en especial porque permite aprovechar las energías y habilidades del cliente al adoptar un rol activo al co-crear y co-diseñar la experiencia de servicio que desea recibir.

Finalmente, para introducir los sistemas MMEDCAL en la organización de un restaurant es necesario un equipo externo⁵⁶ que cumpla el rol de guía para el desarrollo de cada etapa del modelo. Sin embargo, la participación de este equipo/guía sólo se considera durante la primera iteración en la que se adoptan estas metodologías, ya que se pretende que las organizaciones internalicen estos sistemas y que se conviertan en uno más de los procesos que componen su diario quehacer.

A continuación se proponen las siguientes etapas que componen el diseño genérico de un sistema MMEDCAL para restaurantes:

Etapa 1: Introducción a los sistemas MMEDCAL en la organización de un restaurant

Como el proceso a intervenir se enfoca principalmente en la interacción cliente-servidor, este modelo está diseñado para trabajar con el personal de atención de un restaurant, principalmente, el equipo de garzones. Por lo tanto, haciendo referencia al marco conceptual⁵⁷ se tiene que: para incentivar la innovación es necesario un compromiso a nivel personal y de la organización. Es más, este proceso de transformación comienza por entender que la interacción con el cliente es más que tomar el pedido, traerlo y llevar la cuenta, sino que se trata de generar nuevo conocimiento a través de la mejora constante de las actividades que se realizan en la organización. De esta forma, a través de estas conversaciones se va generando un proceso transformacional de aquellos que proveen el servicio, con el objetivo de descubrir sus Intereses, Quiebres y Preocupaciones (IQP's), sus estados de ánimo y principales paradigmas entorno al servicio que ofrecen. Esta etapa se asemeja a la primera forma de conversión de conocimiento propuesta por Nonaka y Takeuchi, conocida como "Socialización".

Lo anteriormente planteado puede ser entendido como una etapa de pre-venta de sistemas MMEDCAL, cuyo objetivo es instalar en la organización una toma de conciencia sobre el servicio que entregan, cómo lo están entregando, si tienen conciencia de cuáles son los atributos o factores que hacen una diferencia en el servicio que ofrecen, conceptualizar el servicio y así ir generando un entendimiento sobre lo que significan los sistemas MMEDCAL. De esta forma, se propone realizar las siguientes actividades, dependiendo de las necesidades de la organización misma:

- Desarrollar un test de apertura para evaluar qué entiende el personal de atención por calidad de servicio, cómo creen que entregan el servicio a los clientes y si estiman que

⁵⁶ Un equipo compuesto por una o más personas que cuenten con conocimientos sobre los sistemas MMEDCAL y que pueda guiar a la organización en este primer proceso de internalización de un modelo MMEDCAL.

⁵⁷ Sub-capítulo "La organización creadora de conocimiento" del Capítulo "FUNDAMENTOS Y DEFINICIÓN DEL SISTEMA MMEDCAL"

ésta se debe mejorar. Es más, esta evaluación podría realizarse tanto a nivel individual como grupal.

- Generar reuniones en las que el personal discuta sobre cuáles son los atributos o factores que los clientes valoran al visitar su restaurant. Por ejemplo: ¿Cuáles son aquellos que se deben potenciar? ¿Cuáles son aquellos a mejorar? ¿Se deben incorporar nuevos factores o atributos que los diferencien?
- Analizar si la organización cuenta con procesos o protocolos para entregar el servicio que ofrecen a los clientes e incluso con procesos de evaluación de la experiencia y calidad de servicio que ofrecen. De esta forma, se busca instalar una conceptualización del servicio que entregan.
- Establecer reuniones para introducir los fundamentos y beneficios de los sistemas MMEDCAL así como test de toma de conciencia y comprensión sobre el constructivismo radical.

Por lo tanto, el primer paso en vías de mejorar la calidad de servicio del establecimiento, es que el equipo de atención logre tomar conciencia de la necesidad de que ellos mismos son los encargados de construir el servicio con los clientes y que resulta necesario realizar una mirada interna de la organización para que estén alineados con el nuevo proyecto a abordar.

Etapa 2: Conformar equipo de trabajo (equipo MMEDCAL)

Una vez aclarados los puntos anteriormente mencionados y, que el equipo de atención se comprometa, a nivel individual y grupal, en colaborar y participar de este proceso transformacional, entonces el siguiente paso es conformar un equipo encargado de los procesos que involucran los sistemas MMEDCAL.

La decisión de cómo se conformará el equipo MMEDCAL, depende completamente de los mismos involucrados en el restaurant, como por ejemplo: los dueños, gerente, jefe de garzones o el administrador. Es más, el equipo MMEDCAL podría estar conformado por el mismo personal de atención con algún encargado principal, por ejemplo, el jefe de garzones.

La idea de los equipos MMEDCAL es que aquellos que lo conforman deben estar focalizados, comprometidos y centrados en este tipo de metodologías.

Etapa 3: Co-diseñar y construir protocolos conversacionales

Al conformarse el equipo MMEDCAL, la tarea del equipo externo es proveer de las herramientas principales, es decir, ideas, propuestas o ejemplos de interfaces conversacionales⁵⁸, que permitan al equipo encargado tener una noción de cuáles son las alternativas de artefactos que se pueden utilizar. Esto último, con el objetivo de que el equipo MMEDCAL se encargue del co-diseño y construcción de los protocolos conversacionales entre proveedor del servicio y cliente, lo cual se realiza en base a las necesidades e intereses de la organización del restaurant por mejorar la experiencia y calidad de servicio que entregan a sus clientes.

⁵⁸ Una de las alternativas para utilizar como ejemplos, podrían ser aquellos ya implementados en experiencias MMEDCAL previas.

Las herramientas que el equipo externo facilita, que en este caso se trata de los artefactos y protocolos conversacionales que componen el sistema MMEDCAL genérico propuesto, se explican en detalle al final de la definición de estas etapas. Se debe aclarar que estas herramientas pueden o no ser utilizadas en su totalidad por la organización, su fin es entregar ideas sobre cómo se podría abordar este tipo de metodologías en el restaurant y así generar espacios para el co-diseño.

Adicionalmente, lo relevante de esta etapa es que el equipo conformado se involucre de tal forma, en la co-creación y co-diseño del sistema MMEDCAL, que se apropien del mismo y lo incorporen como parte de la convivencia del día a día. Es más, este proceso puede ser interpretado como la segunda forma de conversión de conocimiento propuesta por Nonaka y Takeuchi, llamada “Exteriorización”. Es decir, el conocimiento tácito se vuelve explícito a través de la conceptualización de los procesos para ofrecer un servicio de calidad. Esto último es un factor clave para la creación de conocimiento.

Cabe señalar que todo el proceso de co-diseño y construcción de los artefactos y protocolos conversacionales, estará sometido a constantes modificaciones e iteraciones ya que estos sistemas no son estáticos en su estructura, es decir, son dinámicos y se van ajustando al entorno y organización en el que se desenvuelven. Por lo mismo, pueden cambiar constantemente de acuerdo a las condiciones del ambiente y necesidad de la organización. Tal como se observó y ocurrió en las experiencias anteriores, en donde se desarrollaron distintas versiones de protocolos MMEDCAL hasta concretar aquella que se utilizaría para una primera implementación piloto. Adicionalmente, en este punto se observan los beneficios de realizar los procedimientos de la Etapa 1, en términos de que el equipo esté alineado, tome conciencia del servicio que entregan y que buscan mejorar, así como las implicancias de las metodologías MMEDCAL.

Etapa 4: Comunicar metodología MMEDCAL a la organización del restaurant

Una vez completados y acordados los artefactos y protocolos conversacionales que se utilizarán, el equipo MMEDCAL debe encargarse de comunicar a toda la organización del restaurant la metodología MMEDCAL a implementar. Cabe destacar que aunque este diseño se enfoca en la interacción personal de atención-cliente, un restaurant está conformado por grupos multifuncionales, es decir, cocineros, coperos (ayudantes de cocina), encargados del aseo e higiene y administrador, entre otros, por lo que todos deben estar informados de que en el establecimiento se está aplicando este tipo de iniciativas.

Asimismo, para lograr una transformación organizacional, se recomienda que los involucrados elaboren prácticas sistemáticas. Por lo tanto, el equipo externo debe proponer a los encargados el determinar un protocolo de aplicación que incluya los procedimientos que se llevarán a cabo para lograr con éxito la implementación de la metodología.

Dentro de las recomendaciones, se encuentran:

- Designar un encargado del equipo MMEDCAL por turno de atención.
- Determinar, dependiendo de la cantidad de clientes atendidos diariamente, cuántas intervenciones realizar, a qué clientes y cómo escogerlos. Una idea es que esta selección sea aleatoria, por ejemplo, de cada cinco clientes, escoger uno.
- Dividir el trabajo equitativamente entre todos los involucrados.
- Acordar realizar reuniones periódicamente para analizar la implementación.

Etapas 5: Implementar metodología MMEDCAL para restaurantes

En esta etapa del proceso, la organización y equipo MMEDCAL del restaurant deben acordar cuánto durará el periodo de la primera implementación de la metodología co-diseñada, la cual constituye la primera de constantes iteraciones de estos sistemas en la organización. El periodo de duración determinado debe ser consistente a las condiciones del restaurant y al entorno en el que se desenvuelve. Por ejemplo, si el restaurant se caracteriza por tener clientes frecuentes, se recomienda que el plazo de duración no sea prolongado, especialmente, porque podría ocurrir que un cliente se niegue a participar del mismo proceso o protocolo conversacional. Esta es la razón del por qué se busca que la co-creación y co-diseño sean constantes.

Por otro lado, también es importante señalar que al implementar el sistema MMEDCAL co-diseñado y construido por el equipo designado, se debe ir registrando, en algún artefacto adecuado para tal propósito, toda la información que se extrae durante esta etapa. Por ejemplo, contar con una base de datos que no sea compleja de manejar para el equipo responsable, en la cual se generen indicadores que se vayan actualizando en base a los datos obtenidos y extraer información relevante al respecto.

Finalmente, cabe destacar que las Etapas 4 y 5 se asemejan a la tercera forma de conversión de conocimiento propuesta por Nonaka y Takeuchi, la cual se denomina “Combinación”, enfocada en la sistematización de los conceptos que se generan.

Etapas 6: Evaluación y análisis continuo de la información recopilada

Esta etapa, a pesar de explicarse al final del proceso, comienza desde el momento que se inicia el periodo de implementación.

La razón principal de realizar una evaluación continua del proceso MMEDCAL que se implementa y de la información recopilada, es que permite expandir los espacios para mejorar continuamente el servicio que se entrega en el restaurant. Por lo tanto, a través de las conversaciones clave que surgen en base a esta evaluación y análisis, como de compartir la información con el resto de la organización, se expande la conciencia y conversaciones de quienes proveen el servicio en términos de observarse a sí mismos respecto del servicio que entregan, los cambios que ocurren al interactuar con el cliente, si ven al cliente de una forma distinta, etc. Esta etapa se puede interpretar como la cuarta forma de conversión de conocimiento planteada por Nonaka y Takeuchi, llamada “Interiorización”, también conocida como “aprendiendo haciendo”, en donde el conocimiento explícito se vuelve conocimiento tácito.

Asimismo, es importante establecer reuniones periódicas entre el equipo MMEDCAL y aquellos que participan del proceso para evaluar los beneficios y obstáculos que se presentan en el camino. De esta forma, la evaluación y análisis continuo va generando una transformación a nivel organizacional, que a su vez es una transformación para y con los clientes del restaurant, al ir tomando acciones inmediatas o de largo plazo que generen cambios estructurales en los individuos y la agrupación misma. Estas acciones se refieren a las decisiones que se toman a nivel organizacional para continuar mejorando la calidad de servicio. Cabe destacar que estas decisiones dependen de la información recolectada, por lo que su impacto puede ser en distintos procesos que involucran al restaurant, no sólo aquel relacionado al servicio e interacción cliente-

servidor. Es más, pueden ser operacionales, de abastecimiento, de marketing, etc. Adicionalmente, el equipo responsable debe evaluar el desempeño que han tenido durante el desarrollo y aplicación de la metodología MMEDCAL. También es importante analizar cómo el equipo se ha ido transformando durante este periodo, en términos de la organización interna así como del servicio que entregan a los clientes, es decir, ¿qué cambios transformacionales de sus IQP's, estados de ánimo, percepción de la calidad de servicio y paradigmas han experimentado?

Finalmente, al concretar el periodo de implementación, se debe evaluar el proceso completo y analizar cuáles serán los siguientes pasos para internalizar este tipo de metodologías a nivel de toda la organización que conforma al restaurant y continuar con esta iniciativa. Es más, resulta relevante conversar sobre las posibilidades que se abren respecto a la mejora continua de la calidad de servicio que entrega el personal de atención así como determinar qué aspectos mejorar, mantener y eliminar de la metodología implementada. Como se mencionó en un principio, incluso los artefactos y protocolos conversacionales pueden ir variando en el tiempo.

Observaciones principales

Dentro de las observaciones que se recomienda para la organización completa del restaurant, se destacan las siguientes:

- Como se mencionó al inicio, el diseño MMEDCAL genérico propuesto se enfoca en la interacción cliente-servidor, es decir, en este caso el proveedor del servicio corresponde al personal de atención. Sin embargo, los procesos que ocurren dentro de un restaurant involucran distintos grupos multifuncionales, por lo que se recomienda analizar la posibilidad de expandir las metodologías MMEDCAL a otros niveles de la organización. Por ejemplo, se podrían diseñar sistemas MMEDCAL que intervengan las siguientes interacciones:
 - Interacción personal de atención-cocina
 - Interacción cocina-abastecimiento
 - Interacción abastecimiento-dueños
 - Interacción dueños-personal de atención-cocina
 - Interacción dueños-cliente
- Haciendo referencia a la sección referente a “La organización creadora de conocimiento” de Nonaka y Takeuchi, explicada en el marco conceptual, el proceso de creación de conocimiento se restablece continuamente. Por lo tanto, los conceptos que se van generando deben pasar a un nuevo ciclo en un nivel ontológico distinto, es decir, tanto a nivel organizacional como interorganizacional. Por lo mismo, se recomienda considerar las distintas opciones que se tienen para mejorar continuamente la experiencia y calidad de servicio, ya que no sólo depende de un grupo. Es más, también podría ocurrir que los mismos clientes interactúen con otros niveles de la organización de un restaurant.
- Por otro lado, también es importante tener en cuenta las competencias de atención al cliente con las que cuenta el personal de garzones, en especial si se encuentran en niveles bajos. Por lo cual se recomienda implementar algún tipo de capacitación o de procedimiento que le permita contar al restaurant con un equipo conciente y comprometido en la atención, así como de mejorar la calidad de servicio que se entrega a los clientes. Es más, se recomienda que el equipo MMEDCAL y toda la organización, si fuese posible, participen de talleres de formación de calidad de servicio para

restaurantes, con el objetivo de incrementar sus conocimientos y capacidades sobre cómo observar y escuchar a los clientes. Asimismo, en el caso de rotación de garzones, debe existir un método que introduzca al nuevo personal en el funcionamiento del establecimiento y en los sistemas MMEDCAL, con el foco de alinearlos con las metas de la organización.

8.2 Artefactos y Protocolos Conversacionales de un modelo MMEDCAL genérico para restaurantes

Como se ha señalado a lo largo de este capítulo, el diseño MMEDCAL genérico para restaurantes está enfocado en la interacción que se da entre el personal de atención y el cliente. Por lo tanto, el objetivo principal de los artefactos y protocolos conversacionales que se proponen a continuación es que permitan expandir la conciencia de los clientes y de quienes proveen el servicio, facilitando la convivencia a través de un proceso continuo conversacional de la experiencia de servicio.

El modelo MMEDCAL genérico propuesto para restaurantes consta de los siguientes artefactos y protocolos conversacionales⁵⁹.

Fase 1: Protocolo de Bienvenida

Se inicia cuando el cliente hace su primer contacto con el proveedor del servicio, es decir, el personal de atención. Esta interacción puede ocurrir presencial o virtualmente, es decir, cuando el cliente llega al restaurant o cuando se contacta con el restaurant para hacer una reserva o consulta a través de algún medio en específico (teléfono, sitio web del restaurant, otros sistemas de reserva, etc.). De esta forma, se le da la bienvenida al cliente y se le explica brevemente que el restaurant está implementando un sistema de mejoramiento continuo de la experiencia y calidad de servicio, invitándolo a ser partícipe de esta iniciativa para que se beneficie de la misma.

Tal como se detalla en el marco conceptual sobre los fundamentos de los sistemas MMEDCAL, la idea de esta primera fase es generar un mejor “estado de ánimo y confianza respecto a la expectativa previa”

Por lo tanto, se proponen los siguientes modos de proceder:

- Si el cliente llega al restaurant, se saluda cordialmente e invita a conversar dentro de un ambiente agradable. Esta conversación de bienvenida puede ocurrir presencialmente a través de una pauta elaborada para tal ocasión o entregándole al cliente una encuesta de bienvenida para que la complete. La decisión de conversar o entregar el artefacto a completar depende exclusivamente del co-diseño del sistema así como de las competencias de quien atiende y de la disposición con la que venga el cliente.
- En el caso de que el contacto con el cliente no sea presencial, se pueden explorar espacios que permitan preparar la visita del cliente para que cuando se produzca el contacto directo,

⁵⁹ Se debe entender que como se trata de una base de herramientas e ideas para la organización de un restaurant, existe la posibilidad que no todos los protocolos sean parte del diseño de artefactos y protocolos MMEDCAL de cada establecimiento.

éste venga con una predisposición o expectativa del servicio que desea recibir. Adicionalmente, al realizar esta acción, el proveedor del servicio también se crea una primera idea de lo que el cliente busca cuando visite el restaurant y pueda tomar acciones previas a su llegada.

Ejemplos de preguntas que se pueden aplicar en ambos casos son:

- ¿Qué tiene que pasar para que usted salga satisfecho y contento del restaurant? ¿Cómo podemos lograr que esto ocurra?
- Preguntar si el cliente tiene algún requerimiento en especial.
- Preguntar, de una forma dinámica, por los estados de ánimo con los que llega el cliente⁶⁰.
- Averiguar si el cliente prefiere ambientes silenciosos o está cómodo en sectores más concurridos.
- Preguntar si alguno de los comensales tiene alergia a ciertos ingredientes o cierto tipo de indicaciones sobre alguna preparación en especial.
- Averiguar si el cliente desea que el garzón sea prudente e interrumpa lo justo y necesario o, si prefiere que el garzón recomiende preparaciones y esté constantemente presente.
- ¿Pretende que la atención del personal sea rápida, pausada, discreta o disponible?

Fase 2: Protocolo de Evaluación de Expectativas

Se debe señalar que esta fase ocurre de forma inmediata después de iniciar las conversaciones con los clientes en la etapa anterior. Por lo tanto, dado que cliente y servidor (personal de atención) han comenzado a tomar conciencia del proceso que se está viviendo, el foco en este punto es explorar las distintas alternativas para construir el servicio que el cliente busca recibir.

Así, a través de las conversaciones que surgen, se pretende que el cliente tome responsabilidad de su rol como co-diseñador del servicio y vuelva la mirada sobre sí mismo para identificar sus propios intereses, necesidades, preocupaciones, estados de ánimo, etc.

Ejemplos de situaciones en las que un cliente podría encontrarse:

- Dispone de poco tiempo para visitar el restaurant.
- Está agitado y necesita tiempo para calmarse.
- No tiene apetito o se encuentra enfermo.
- Tiene una reunión y necesita que lo ubiquen en un sector más tranquilo.
- No conoce el tipo de preparaciones que ofrece el restaurant.
- Entiende poco el idioma, etc.

De esta forma, el garzón o equipo de atención ya tiene una idea más conceptualizada sobre el servicio que desea recibir el cliente. Por lo que, en base a esa información y sus competencias para interpretarlo, puede construir el servicio desde distintas áreas y tomar un pedido de acuerdo a las necesidades del cliente. Sin embargo, también se debe tener claro hasta qué punto se puede responder a estas inquietudes, es decir, no proponer alternativas que el equipo del restaurant no será capaz de satisfacer o cumplir.

⁶⁰ Por ejemplo, en restaurantes de concepto familiar, incluir en el individual una serie de juegos o preguntas, entre las cuales se entreguen opciones sobre estados de ánimo, mientras deciden qué pedir o esperan a que los atiendan.

Fase 3: Protocolo de Acuerdo

En el caso de un restaurant, el “Acuerdo” corresponde a la primera etapa del proceso del servicio explicada en el marco conceptual, es decir, la venta o toma del pedido. Es así que en esta fase, se deben revisar y corroborar los acuerdos y compromisos que se realizaron durante las etapas anteriores respecto del servicio que el cliente desea recibir y que el proveedor del servicio puede entregar. Esto último se debe interpretar como el registro de la orden del pedido y otros requisitos por partes del cliente. Asimismo, también podría ocurrir que se generaron acuerdos previos a la visita del cliente al restaurant, por ejemplo, si al momento de realizar la reserva manifestó algún requerimiento en específico, al cual el encargado de registrarla le informó que era posible de cumplir.

De esta forma, se concreta el pedido u orden del cliente, teniendo en cuenta cualquier especificación adicional que haya realizado en base a sus principales IQP’s.

Fase 4: Protocolo de Recordatorio

Esta fase se centra en que el equipo de atención debe estar constantemente observando y analizando cómo se va desarrollando la construcción de la experiencia del servicio con el cliente. Adicionalmente, es importante recordar al cliente de la iniciativa en la que está participando. Por lo que se propone contar con un artefacto adecuado para este caso para así continuar con la expansión de conciencia del servicio y de las conversaciones clave con el cliente. Por ejemplo: dejar algún folleto en la mesa que recuerde al cliente la preocupación del restaurant por mejorar continuamente la calidad de servicio que se entrega, así como la importancia para el establecimiento de las opiniones y comentarios de los clientes. Incluso, en el caso de que no se deje un folleto, este recordatorio podría estar plasmado en las servilletas o individuales. Otra alternativa a considerar es que sea una tarea del mismo personal de atención el recordar a los clientes del proceso en el que están siendo partícipes así como preguntarles, según se dé el caso, si tienen alguna sugerencia o reclamo.

Fase 5: Protocolo de Evaluación de Satisfacción

Los objetivos de esta fase se enfocan en entregar una evaluación final del servicio y de generar un compromiso de asociación de largo plazo con el cliente. Por lo tanto, se recomienda considerar el siguiente protocolo de cierre:

- Momentos antes de que el cliente se retire del restaurant, lo cual puede ocurrir al final (o durante) del postre, al final del bajativo o al traer la cuenta, se le pregunta amablemente al cliente si respondería una encuesta de evaluación del servicio recibido.
- Si el cliente accede, entonces se entrega un artefacto de salida enfocado en evaluar la satisfacción de la calidad de servicio que se entregó.
- Adicionalmente, se invita al cliente a seguir siendo un participante activo del diseño del servicio que desea recibir. En el mismo artefacto de salida se piden sus datos para así generar una relación a largo plazo con el cliente, a través de la cual podrá contribuir en la mejora continua de la calidad del servicio del restaurant.
- Al terminar esta etapa, se agradece al cliente por haber participado de la iniciativa y se le invita a seguir siendo un pilar fundamental de la construcción del servicio que se le entrega, es decir, volver a ser co-constructor del servicio que desea recibir.

Se mencionan a continuación ejemplos de preguntas que se recomienda incluir en el artefacto de salida:

- Nivel de satisfacción del cliente. Por ejemplo, en una escala de 1(muy insatisfecho) a 5 (muy satisfecho).
- Atención de los garzones - Calidad y Variedad de la comida.
- Higiene - Ambiente y Volumen de la música.
- ¿Qué fue lo que más le gustó de su experiencia? - ¿Qué fue lo que menos le gustó de su experiencia?
- ¿Qué cosas si y no ocurrieron en base a sus expectativas?
- ¿Cómo el cliente califica su participación en esta iniciativa?
- Explicitar que todos los comentarios son bienvenidos y que éstos también se pueden hacer presencialmente con quién lo atendió, el jefe de turno o el dueño si así fuese el caso.
- Preguntar por algún dato de contacto.
- Preguntar si recomendarían el restaurant a un familiar o amigo, desplegando distintas alternativas. Por ejemplo: “Sí, definitivamente” – “Sí, con reparos” – “No”.

Es importante tener en cuenta que este tipo de artefactos no deben ser confusos ni tediosos. Es más, se deben construir con el objetivo de que al cliente no le tome más tiempo del que dispone para participar en esta parte del proceso⁶¹ y que para el mismo restaurant no sea complejo interpretar y digitar la información recolectada.

Fase 6: Protocolo de Evaluación Continua (Opcional)

A partir de aquellos clientes que deciden seguir participando de este tipo de iniciativas y generar relaciones de largo plazo con el restaurant para contribuir continuamente en el mejoramiento de la calidad de servicio que se entrega y que ellos mismos desean recibir, es que se propone en esta etapa ofrecer al cliente una evaluación periódica del restaurant, apoyada por un instrumento acorde para tal situación. El objetivo de este tipo de evaluación es generar conversaciones periódicas para mantener activo y conciente al cliente de su rol en construir y, a su vez, permitir la mejora continua de los servicios del restaurant. Es más, a través de esta relación duradera con el cliente se le podría consultar sobre su opinión respecto a: cambios en la carta, ingredientes o preparaciones que más le hayan gustado de sus visitas al restaurant, si están o no de acuerdo con un nuevo prototipo de imagen corporativa, si desean participar de una degustación para probar la nueva carta, si participarían de una evaluación completa del restaurant invitándolos a una comida especial, etc.

Finalmente, cabe destacar que todo este proceso MMEDCAL propuesto se inicia en la fase 1, a través de la reserva o cuando el cliente llega al restaurant, y es continuo, es decir, no se detiene.

⁶¹ El tiempo del que dispone un cliente es variable, puede que esté muy apurado o que deba esperar en el establecimiento antes de retirarse, incluso podría tener una reunión en el mismo restaurant. Por lo mismo no se establece un tiempo exacto ya que depende de las condiciones del entorno en el que se desenvuelven.

CAÍTULO IX. CONCLUSIONES

A continuación se presentan los principales aprendizajes y conclusiones extraídas del proceso de desarrollo del proyecto de memoria.

Dado que los sistemas MMEDCAL se fundamentan en la teoría del constructivismo radical, fue importante contar con un claro entendimiento e internalización de lo que significa esta perspectiva así como las bases que la componen. Tomar conciencia de que sujeto y realidad no son dos entidades separadas y que la realidad se construye en el mismo momento de vivirla, es clave para entender el desarrollo de este proyecto y sus objetivos. En relación a lo anterior, a pesar de contar con los conocimientos teóricos y contextuales para abordar este proyecto de memoria, el introducir y convencer sobre los beneficios de los sistemas MMEDCAL en cada una de las organizaciones con las que se trabajó, representó un gran desafío, sobre todo por las transformaciones que pueden implicar el participar en este tipo de metodologías. En especial, depende de los paradigmas sobre el servicio que predominan en los involucrados.

Aunque la experiencia en el restaurant CasaMar no se haya concretado en términos de diseñar e implementar un proyecto MMEDCAL piloto, los principales aprendizajes obtenidos se centran en dos factores: el primero, en el método de aproximación a los dueños y chef del establecimiento y, el segundo, en relación al comportamiento y compromiso de los mismos. Una explicación al primer punto planteado es que al tratarse de la primera experiencia de internalización en los sistemas MMEDCAL, no se contaba con la suficiente práctica y herramientas para abordar e incentivar a los involucrados en participar de un proyecto piloto. Quizás, en vez de haber introducido el tema de una forma más teórica y conceptual, se debió haber presentado ejemplos de proyectos ya realizados, como los de las memorias revisadas en el marco conceptual y compararlos con los métodos tradicionales de evaluación de calidad de servicio, para así fundamentar los beneficios que se pueden extraer al abordar los sistemas MMEDCAL. Por otro lado, como se ha descrito anteriormente, también depende de las condiciones y entorno del momento en que se realiza la experiencia. Asimismo, las competencias y nivel de conciencia de los involucrados, en este caso, dueños y chef de CasaMar, también son factores que pueden haber influido en el hecho de que manifestaran interés por participar en un proyecto de mejora de calidad de servicio pero que, en el fondo, no hubo compromiso al respecto.

Respecto del trabajo desarrollado en el restaurant Blue Jar, se llevaron a cabo todos los procesos y etapas propuestas en la metodología de este informe. Es más, se logró co-diseñar e implementar una primera versión de un sistema MMEDCAL piloto para el establecimiento. Sin embargo, se debe recalcar que ésta experiencia fue acotada en términos de expansión de nivel de conciencia de los dueños y alcances para mejorar y transformar la calidad de servicio en el restaurant, especialmente porque el co-diseño de la metodología MMEDCAL para Blue Jar sólo se enfocó en el momento final del servicio y cuyo protocolo conversacional tuvo fines más técnicos que evaluativos, por lo que las posibilidades de construir y mejorar el servicio para y con los clientes eran limitadas. Se estima que la actitud de los dueños respecto a no querer invadir al cliente fue el principal componente que influyó en que el co-diseño de los protocolos fuese acotado. Sin embargo, a pesar de la preocupación inicial manifestada por los dueños de Blue Jar y su oposición a interactuar con el cliente, sí decidieron continuar con el proyecto propuesto, a diferencia de lo que ocurrió en CasaMar, donde se lograron acuerdos preliminares pero no se concretaron. Por lo tanto, resulta interesante esta contradicción entre la oposición a crear instancias transformacionales que permitieran construir el servicio en colaboración con el cliente

y el deseo por participar en el proyecto para mejorar de forma continua la calidad de servicio que entregan.

Como se mencionó anteriormente, a pesar de que la experiencia en el restaurant Blue Jar fuese limitada en términos de expandir la conciencia del servicio y de involucrar al cliente en la toma de decisiones, se destaca que a partir de la evaluación continua de la implementación, los dueños de Blue Jar sí decidieron tomar acciones en base a los comentarios que iban surgiendo. Estas decisiones se enfocaron en temas más técnicos para mejorar la calidad de servicio que en transformar la interacción cliente-servidor. No obstante, es importante recalcar que una vez finalizada la implementación del proyecto piloto, los dueños manifestaron un interés por continuar aplicando este tipo de metodologías dentro de la organización.

En relación a lo anterior, se observa e interpreta que para seguir implementando los sistemas MMEDCAL en Blue Jar, primero se necesita de un compromiso y toma de conciencia en términos de expandir la convivencia con el cliente e incluirlo en la construcción del servicio. Por lo mismo, se propone que el equipo del restaurant logre conceptualizar, a nivel individual y organizacional, los conocimientos, competencias y capacidades con los que cuentan para entregar un servicio de calidad. Asimismo, el personal de Blue Jar debe estar alineado para que se genere una correcta internalización de este tipo de metodologías, por ejemplo, desarrollando reuniones o talleres que los capaciten en los sistemas MMEDCAL y en calidad de servicio para restaurantes. Por otro lado, se recomienda que los artefactos y protocolos conversacionales no sólo se apliquen al final del servicio sino que se inicien desde el momento que el cliente hace su primer contacto con el restaurant.

Los principales aprendizajes extraídos de la experiencia desarrollada hasta este punto del proyecto de memoria con el restaurant La Perla del Pacífico, es que desde un principio el trabajo con el dueño como con el gerente del restaurant ha sido constante y enfocado en la construcción del servicio con el cliente. Lo anterior con el objetivo de lograr mejorar la calidad de servicio que ofrece el establecimiento y de generar cambios que los diferencien en su modelo de experiencia gastronómica. Es más, el método de aproximación y “venta” de los sistemas MMEDCAL tuvo mejores resultados que en las experiencias anteriores, ya que se logró motivar e incentivar desde un inicio el interés del dueño por participar de un proyecto MMEDCAL piloto. Por lo mismo, se destaca que el co-diseño de los artefactos y protocolos conversacionales se enfoque en los momentos antes, durante y después que ocurre la interacción del cliente con el restaurant. Finalmente, lo que se pretende con esta experiencia es seguir implementado, en términos de herramientas y bases, las etapas propuestas en el diseño genérico propuesto en este trabajo.

Por lo tanto, de las tres experiencias en estos establecimientos gastronómicos y del análisis de experiencias pasadas, se extrae como conclusión que para llevar a cabo proyectos MMEDCAL piloto, éstos dependen de múltiples factores, tales como: interés de los involucrados, compromiso, entorno, situación actual, nivel de conciencia de sí mismo y de la calidad de servicio que se entrega y desean entregar, competencias existentes a nivel individual y organizacional, disposición, por nombrar los principales.

De esta forma, a través de los aprendizajes obtenidos de estas experiencias, los conceptos y otras aplicaciones MMEDCAL desarrolladas, es que fue posible concretar el desarrollo del objetivo general propuesto para este proyecto de memoria, el cual consistió en diseñar una metodología genérica de mejoramiento y medición continua de calidad de servicio (MMEDCAL)

para restaurantes. Cabe destacar que a pesar de ser un sistema genérico, debe ser visto como una base y punto de partida para que la organización de un restaurant genere sus propias metodologías MMEDCAL de acuerdo a sus condiciones, capacidades, conciencia, competencias y necesidades, especialmente, porque la realidad de cada establecimiento y la calidad de servicio que entregan es distinta así como el equipo que lo compone. Es más, se debe recalcar que los protocolos y artefactos conversacionales propuestos no son estáticos y podrían llegar a iterarse múltiples veces.

Finalmente, como aprendizaje personal de esta experiencia, se debe recalcar que este proyecto surge de una inquietud constante referida a la calidad de servicio a nivel país, en especial, en el área gastronómica, encontrando en los sistemas MMEDCAL una iniciativa y metodología para abarcar este interés desde una perspectiva distinta a la tradicional, especialmente por lo aprendido a través de la teoría del constructivismo radical, donde sujeto y realidad no están separados. Adicionalmente, en términos de las experiencias con los restaurantes, el aprendizaje personal se enfoca en la superación de los miedos respecto a cómo interactuar y aproximarse al cliente, en este caso los dueños de los establecimientos. A su vez, otro de los aprendizajes fueron las competencias que se refuerzan y crean durante el desarrollo de todo el proceso, así como saber enfrentar los propios IQP's para convertirlos en oportunidades. Lo anterior también se enfoca en ir desarrollando competencias y capacidades para enfrentar distintas situaciones, por ejemplo, cómo se debió abordar la experiencia en Blue Jar, ya que desde sus inicios los dueños manifestaron oposición a interactuar o invadir al cliente, lo cual implicó dificultades al momento de co-diseñar los protocolos conversacionales. Sin embargo, se logró llegar a un consenso y continuar con el proyecto. Esto último está ligado a los aspectos a mejorar, en especial, aquellos que competen el invitar e incentivar a los interesados a ser partícipes de las metodologías MMEDCAL. No obstante, el proceso completo permitió una expansión de conciencia sobre la situación de la calidad de servicio a nivel de restaurantes, ya que al trabajar con distintos tipos de personas se observó que los paradigmas que en ellas predominan influyen en su percepción de lo que significa mejorar continuamente la calidad de servicio. Se considera entonces que, iniciativas como los sistemas MMEDCAL pueden ser parte de las herramientas que permitan potenciar cambios paradigmáticos y dirigir la calidad de servicio a un nivel superior en Chile, pudiendo llegar a convertirse en el principal factor que identifique al sector gastronómico a nivel país e incluso que se expanda a otras disciplinas relacionadas al servicio, como por ejemplo, el turismo.

CAPÍTULO X. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

- [1] BANCO CENTRAL DE CHILE. Cuentas Nacionales de Chile: Compilación de referencia 2008 [en línea] Santiago, Chile <http://www.bcentral.cl/publicaciones/estadisticas/actividad-economica-gasto/pdf/CCNN_Comp2008.pdf> [consulta: 28 noviembre 2012].
- [2] BERRY, Leonard L. Capítulo 1: Un marco general para un servicio magnífico. En su: Un buen servicio ya no basta: más allá de la excelencia en el servicio. Barcelona-España, Ediciones Deusto, 2004, pp.17-23.
- [3] BLUE JAR RESTAURANT. The Jar. [en línea] <<http://www.bluejar.cl/jar>> [consulta: 23 octubre 2012].
- [4] BOLTON, Ruth N. y DREW, James H. A multistage model of customer's assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research* 17(4): 375-384, 1991.
- [5] BOLTON, Ruth N. y DREW, James H. Linking customer satisfaction to service operations and outcomes. En su: *Service Quality: New directions in theory and practice*. Newbury Park, CA, Roland T. Rust and Richard L. Oliver (Eds.), 1994, pp. 173-200.
- [6] CAMALEÑO, María Cristina. Hay mucho valor añadido en las quejas!. *Alta Dirección* 37(222): 9-23, 2002.
- [7] CÁMARA NACIONAL DE COMERCIO, SERVICIOS Y TURISMO DE CHILE (CNC). Índice de ventas de restaurantes: Primer Semestre 2011,» Santiago, Chile, [en línea] Santiago, Chile, <<http://200.111.119.228/wp-content/uploads/2011/07/Informe-Restaurantes-I-Trimestre-2011.pdf>> [consulta: 21 octubre 2012].
- [8] CERDA, Omar. Respecto a MMEDCAL. [en línea] En: <irumi_cs@hotmail.com> martes 26 junio 2012 <omarcerda@gmail.com> [consulta: 26 junio 2012].
- [9] CRAIG, S.. What restaurants know (About you). [en línea]. *The New York Times*. 04 septiembre, 2012. <http://www.nytimes.com/2012/09/05/dining/what-restaurants-know-about-you.html?pagewanted=all&_r=0> [consulta: 08 noviembre 2012].
- [10] CREATING new markets through service innovation por Leonard L. Berry, Venkatesh Shankar, Janet Turner P., Susan Cadwallader, Thomas Dotzel. *MIT Sloan Management Review*, 47(2): 54-63, 2006.
- [11] DIAGNÓSTICO de la cadena Agro-gastronómica Chilena, Informe final estudio FIA-CAG por Departamento de Industrias, Economía y Negocios., Centro de Ingeniería de mercados., Centro avanzado de gestión, innovación y tecnología para la agricultura., Universidad Técnica Federico Santa María. Santiago, Chile, Ministerio de Agricultura FIA, 2009. 361p.
- [12] DOUGHERTY, Dave y MURTHY, A.. What service customers really want. [en línea] *Harvard Business Review*. Septiembre, 2009. <<http://hbr.org/2009/09/what-service-customers-really-want/ar/1>> [consulta: 02 junio 2012].

- [13] DRUCKER, Peter F.. Innovation and entrepreneurship. Londres, Pan Books, 1985. 277p.
- [14] EXTERNALIZANDO el diseño del servicio turístico en los clientes: Teoría y un caso en Chile por Carlos Vignolo Friz, Esteban Zárata R., Andrea Martínez R., Sergio Celis G., Carlos Ramírez C. Santiago, PHD Ingeniería Industrial Universidad de Chile, 2005, 18p.
- [15] EYMIN, Juan Antonio. La columna del escritor: El Mozo, un oficio muy bien pagado. [en línea] Revista Lobby Publicación 09 mayo 2012 <<http://lobbychile.blogspot.com/search?q=ren%C3%A9+fischer>> [consulta: 09 mayo 2012].
- [16] EYMIN, Juan Antonio. La columna del escritor: ¡A mojarse el potito!. [en línea] Revista Lobby Publicación 17 octubre 2012 <<http://lobbychile.blogspot.com/2012/10/la-columna-del-escribidor.html>> [consulta: 17 octubre 2012].
- [17] GONZÁLEZ, Alex y BREA, Fraiz. Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor. Su evaluación en el ámbito del turismo termal. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa 12(1): 251-272, 2006.
- [18] HITT, Michael, IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert. Capítulo 3: El entorno interno: recursos, capacidades y competencias centrales. En su: Administración Estratégica-Competitividad y Globalización: Conceptos y Casos. México D.F., Thompson, 2008, pp. 72-96.
- [19] HOROVITZ, Jacques. La calidad de servicio a la conquista del cliente, Madrid: McGraw-Hill, 1991. 105p.
- [20] HOSPITALITY AND SERVICE UNIVERSITY (HSU). Manual Estándares de Servicio-Restaurante. [en línea] <http://hsu.cl/galeria/file_52126699.pdf> [consulta: 04 diciembre 2012].
- [21] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS (INE). Anuario de Comercio y Servicios 2001 [en línea] Santiago, Chile, <http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_economicas/servicios/pdf_2001/Comercio%20y%20Servicios%202001.pdf> [consulta: 21 julio 2012].
- [22] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS (INE). Comercio y Servicios: Informe Anual 2007 [en línea], Santiago de Chile, <http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_economicas/servicios/2007/Comercio%20y%20Servicios%202007.pdf> [consulta: 02 julio 2012].
- [23] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS (INE). Comercio y Servicios: Informe Anual 2008 [en línea], Santiago de Chile, <http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario_de_publicaciones/pdf/04_08_10/completa_comercio_08.pdf> [consulta: 02 julio 2012].

- [24] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS (INE). Comercio y Servicios: Informe Anual 2009 [en línea], Santiago de Chile, <http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario_de_publicaciones/pdf/10082011/ComercioyServicios_2009_100811.pdf> [consulta: 30 junio 2012].
- [25] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS (INE). Comercio y Servicios. Informe anual 2010 [en línea] Santiago, Chile, <http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario_de_publicaciones/pdf/comercio_servicios_2010.pdf> [consulta: 07 octubre 2012].
- [26] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS (INE). Turismo, Informe anual 2010 [en línea], Santiago de Chile, <http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario_de_publicaciones/pdf/18082011/Turismo_2010_18082011.pdf> [consulta: 30 junio 2012].
- [27] INSTITUTO NACIONAL DE NORMALIZACIÓN DE CHILE. Catálogo 2012 Normas Chilenas. [en línea] <http://www.inn.cl/pdfs/catalogonormas/Catalogo_2012_04_Abril.pdf> [consulta: 04 octubre 2012].
- [28] JAWORSKI, Bernie y KOHL, Ajay. Co-creating the Voice of the Customer. En su: The Service Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions. New York, M.E. Sharpe, Inc., 2006, pp. 109-114.
- [29] KANG, Gi-Du y JAMES, Jeffrey. Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model. [en línea] Managing Service Quality. 2004. Vol. 14, n° 4, <<http://www.ida.liu.se/~steho/und/htdd01/1080140401.pdf>> [consulta: 15 junio 2012].
- [30] KEITH, Nancy y SIMMERS, Christina. Measuring Service Quality Perceptions of Restaurant Experiences: The Disparity Between Comment Cards and DINESERV. Journal of Foodservice Business Research 14: 20-32, 2011.
- [31] KOTLER, Philip. Capítulo 2: Cómo crear satisfacción en los clientes, proporcionarles valor y retenerlos. En su: Dirección de Marketing. La edición del milenio. México, Pearson Educación de México S.A., 2001, p. 48.
- [32] KOTLER, Philip. Capítulo 14: Diseño y Administración de Servicios. En su: Dirección de Marketing. La edición del milenio. México, Pearson Educación de México S.A., 2001, pp. 428-454.
- [33] LA PERLA DEL PACIFICO. [en línea] < <http://www.laperladelpacifico.cl/sitio/> > [consulta: 25 octubre 2012].
- [34] LEIVA, FRANCISCO. Entrevista al encargado de la Subunidad de calidad de SERNATUR de la Subdirección de Desarrollo. (Elaboración propia). [Entrevista] 05 octubre 2012.
- [35] MALA atención al cliente: el dolor de cabeza de los consumidores y de las empresas. El Mercurio, Santiago, Chile, 06 enero, 2013. B-4.

- [36] MANAGING customers: Keeping the customer satisfied. The Economist, julio 2001.
- [37] MELLADO, Cristián. Entrevista sobre metodologías de evaluación de calidad de servicio (Elaboración propia). [Entrevista] 04 septiembre 2012.
- [38] MINISTERIO DE SALUD DE CHILE. Consulta Pública: Norma de requisitos para la aplicación del Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (HACCP) en establecimientos de alimentos. [en línea] <<http://www.minsal.gob.cl/portal/url/item/c1ad1eaa8faa5505e04001016401083f.pdf>> [consulta: 04 octubre 2012].
- [39] NITIN, Seth, DESHMUKH, S.G., VRAT, Prem. Service quality models: a review. International Journal of Quality & Reliability Management 22(9): 913-949, julio, 2004.
- [40] NONAKA, Ikujiro y TAKEUCHI, Hirotaka. La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. 1ra ed. México D.F.: Oxford, 1999. 336p.
- [41] OLIVER, Richard. Whence Consumers Loyalty? [en línea] Journal of Marketing, 1999, vol. 63, n° Special Issue <<http://www.uta.edu/faculty/richarme/MARK%205342/Articles/Oliver%201999.pdf>> [consulta: 04 octubre 2012].
- [42] OLIVERA, Tomás. Entrevista propuesta MMEDCAL en restaurant CasaMar (Elaboración propia). [Entrevista] 11 julio 2012.
- [43] ORTIZ Ricardo. La cadena de valor del restaurante. [en línea]. <http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=402>. [consulta: 04 diciembre 2012].
- [44] PACHECO, PABLO. Entrevista a Carlos Vignolo. [Video Entrevista]. Santiago, 2012. Entrevista sobre Sistemas MMEDCAL. 14 min, 58 seg.
- [45] PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valarie, BERRY, Leonard, SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing, 64(1): 12-40, 1988.
- [46] PARSA, H.G., SELF, John t., NJITE, David y KING, Tiffany. Why Restaurants Fail. [en línea]. Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, vol. 46, n° 3, <<http://www.econ.ucsb.edu/~tedb/Courses/Ec1F07/restaurantsfail.pdf>>. [consulta: 02 diciembre 2012].
- [47] PRATIBHA, Dabholkar. A contingency framework for predicting causality between customer satisfaction and service quality. [en línea] Advances in Consumer Research. 1995. Vol. 22 <<http://www.acrwebsite.org/search/view-conference-proceedings.aspx?Id=7677>> [consulta: 01 diciembre 2012].

- [48] QUEVEDO, Alejandro y ANDALAFI, Alejandro. Evaluación y propuesta de mejoras de un modelo de atención de usuarios en un servicio público. *Economía y Administración Universidad de Concepción* (71):7-38, diciembre, 2008.
- [49] REAL ACADEMIA ESPAÑOLA Diccionario de la Lengua Española-Vigésima segunda edición. Definición de cliente. [en línea] <<http://lema.rae.es/drae/?val=cliente>>. [consulta: 01 junio 2012].
- [50] RESERVAME.NET. Qué hacemos. [en línea] <<http://www.reservame.net/ecv2/corporate/whatwedo.asp>>. [consulta: 31 agosto 2012].
- [51] RIVERA; Enrique. Entrevista sobre metodologías de evaluación de calidad de servicio (Elaboración propia). [Entrevista] 31 agosto 2012.
- [52] SCHNEIDER, Benjamin y BOWEN, David. Understanding customer delight and outrage. *MIT Sloan Management Review* 41(1): 35-45, 15 octubre, 1999.
- [53] SCHNEUER, Sebastián. Diseño de un Sistema de Medición y Mejoramiento de la Calidad de Servicio para Las Colinas de Cuncumén. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Chile. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, 2004.
- [54] SERVICIO NACIONAL DE TURISMO (SERNATUR). Sistema de Calidad para los Servicio Turísticos. [en línea] <<http://www.sernatur.cl/calidad-turistica>> [consulta: 2012 octubre 05].
- [55] SERVICIO NACIONAL DE TURISMO (SERNATUR). Unidad de comunicaciones. Aprobada Ley de Turismo. [en línea] <<http://www.sernatur.cl/noticias/comunicados-de-prensa/aprobada-ley-de-turismo>> [consulta: 05 octubre 2012].
- [56] STEKEL, Roberto. Diseño e Implementación de un Sistema de Medición y Mejoramiento de la Calidad del Servicio para el Restaurant Ana María. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Chile. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, 2004.
- [57] STRATAM América Latina. La crisis de la atención a los clientes en Chile [en línea] <<http://es.scribd.com/doc/105864098/STRATAM-Estudio-Satisfaccion-Clientes-Chile-una-oportunidad-excepcional>> [consulta: 26 septiembre 2012].
- [58] STRATAM América Latina. La crisis de la atención al cliente en Chile: Una oportunidad excepcional. [en línea] <<http://es.scribd.com/doc/105862894/Crisis-de-Satisfaccion-de-Clientes-en-Chile-una-oportunidad-excepcional>> [consulta: 26 septiembre 2012].
- [59] TURSKI, Andrés. Entrevista sobre metodologías de evaluación de calidad de servicio (Elaboración propia). [Entrevista]. 31 agosto 2012.
- [60] VERA, Jorge y TRUJILLO, Andrea. El Papel de la Calidad del Servicio del Restaurante como Antecedente de la Lealtad del Cliente. *Panorama Socioeconómico*, Universidad de Talca 27(38): 16-30, julio, 2009.

- [61] VIGNOLO, Carlos, POTOENJAK, Christian, RAMÍREZ, Álvaro. El desarrollo de un proceso conversacional de construcción de capital social. Marco Teórico, una propuesta Sociotecnológica y un caso de aplicación en la Región de Aysén. Ingeniería de Sistemas 17, 2003.
- [62] VIGNOLO, Carlos. Conversación privada y durante el horario de clases, Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, 2012.
- [63] VIGNOLO, Carlos. Sociotecnología: Innovación radical y construcción de capital social para América Latina. Documento de Trabajo. [en línea] Serie Gestión del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, Santiago. 2012. N°141, <<http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges%20141%20CV%20final.pdf>> [consulta: 13 noviembre 2012].
- [64] WATANABE, Ciro. La experiencia de un buen servicio. [en línea] Emol, Tendencia y Mujer. «www.emol.com sección Tendencias y Mujer. 10 agosto, 2012. <<http://www.emol.com/tendenciasymujer/Noticias/2012/08/10/23097/Ciro-Watanabe-La-experiencia-de-un-buen-servicio.aspx>> [consulta: 12 agosto 2012].
- [65] ZEITHAML, Valarie. A. y BITNER, Marie Jo. Capítulo 1: Introducción a los servicios. En su: Marketing de servicios. 2da ed. México, McGraw-Hill, 2002, p. 3.
- [66] ZEITHAML, Valarie y BITNER, Marie Jo. Capítulo 4: El cliente y sus percepciones del servicio. En su: Marketing de servicios. 2da ed. México. McGraw-Hill, 2002, p. 94.

ANEXOS

ANEXO A: Entrevistas sobre evaluación de la calidad de servicio

A.1 Resumen entrevista a Andrés Turski⁶²:

(Fecha entrevista: 31 de agosto de 2012)

Comenta que se han hecho evaluaciones sobre calidad de servicio pero no han funcionado, “el servicio sigue siendo malo”. Así mismo, en el restaurant cuentan con un sistema de evaluación del servicio que ofrecen, el cual lo provee el sitio web Reservame.net

Explica que cuando un cliente realiza la reserva a través de la opción que se tiene en el sitio web del restaurant, a las 12 horas de haberlo visitado, le llega una encuesta de evaluación del servicio al correo del cliente y se le pregunta si asistió o no ese día al restaurant. También se despliegan otras opciones de evaluación del servicio y se generan indicadores sobre aspectos del mismo. Sin embargo, esta encuesta sólo llega a aquellos clientes que realizaron su reserva a través del sitio web del restaurant, los que en promedio tienden a cero ya que son 2 o 3 reservas al mes de un total de 14.000 visitas al restaurant. Esto se debe a que existen distintas alternativas para reservar: teléfono, internet por correo o por la página.

Es importante recalcar que el garzón no tiene noción de este tipo de evaluación, para no sesgar el servicio.

El sitio web no lo promocionan y tampoco saben por qué no lo hacen. Se desaprovecha el sistema de reservas que tienen y el feedback que pueden recibir. Sin embargo, también se debe tener en cuenta que como se encuentra inmerso en un mall las reservas no son su fuerte o necesidad, debido a que miles de personas pasan por el establecimiento.

El dueño recalcó que las personas responden estas evaluaciones cuando quieren decir algo malo, no para felicitar o hablar sobre la buena experiencia que tuvieron.

Por otro lado, de los muchos clientes que tienen, en variadas ocasiones no saben cuando el cliente lo pasó mal. En general, las quejas las resuelven con el garzón pero en pocas oportunidades, esas quejas llegan hasta el jefe de servicio o al administrador. Es más, el administrador también pregunta cómo fue el servicio pero en general a clientes conocidos o siempre son las mismas mesas y las que mejor ubicación tienen para ser bien atendidos (son 2 o 3). Por lo tanto, no hay una muestra representativa de cómo ha sido la calidad del servicio entregada.

Habló de que en Chile las personas son muy mal educadas y que los restaurantes deben saber lidiar con la cultura chilena. Otro de sus intereses y preocupaciones es que le gustaría saber a qué clientes les fue bien en su experiencia. De hecho, con que el 10% de los que experimentarían un buen servicio, lo dijeran, sería el ideal para él.

⁶² Dueño del restaurant “La Perla del Pacífico”, ubicado en el Boulevard del Parque Arauco, Las Condes, Santiago-Chile.

A.2 Resumen Enrique Rivera⁶³:

(Fecha entrevista: 31 de agosto de 2012)

Según lo explicado por Enrique Rivera en la entrevista, los premios del CCG comenzaron a entregarse en 1994 debido a la preocupación por reconocer en distintas categorías a establecimientos que las merecían. En ciertos años, algunas categorías se omitían pero la de “Excelencia en el servicio” no.

No existe una clara demostración por nadie en la categoría “Excelencia en el servicio”, es decir, no hay una persona que encarne la categoría, sin embargo, tampoco existe un reglamento o protocolo que catalogue un establecimiento con esa distinción, sino que los miembros del CCG son quienes proponen los restaurantes en base a sus experiencias.

Por otro lado, menciona que los garzones se forman en la marcha, no hay una escuela que les entregue una formación técnica. En adición, los ingresos de los garzones se componen por el sueldo base más las propinas y muchos no tienen una actitud de servicio, sino que trabajan en este oficio para cubrir otras necesidades y consideran este trabajo como algo temporal. Es más, la rotación de los garzones es tremenda.

La idea es que el personal de atención se debe entrenar y seguir entrenándose constantemente. Una escuela de garzones debería enseñar sobre vender y transmitir la carta así como recomendar platos.

Comenta que en el restaurant Da Carla, la atención es impecable así como el restaurant OX con Sommelier y buenos garzones. Es más, según su experiencia, menciona los grandes avances que se han visto en el área gastronómica desde los años 70 y 80, sin embargo, no en el área de servicio. El sector gastronómico es muy inestable y es un negocio difícil.

Por último, recalca que cuando el chef es propietario y está siempre encima, en términos de calidad, es un muy buen signo. La presencia es relevante.

⁶³ Miembro del Círculo de Cronistas Gastronómicos (CCG) y co-creador del blog de gastronomía “Apuntes de Sobremesa”.

ANEXO B: Interfaz conversacional restaurant Ana María



Ana María

Un lugar para el buen Gourmet

Datos Personales
Podremos informarle de nuestras novedades y servicios.

Nombre _____

Dirección _____

Su cumpleaños _____

Teléfono _____

Email _____

Trabajamos para entregarle el mejor servicio, por eso queremos saber como lo hemos atendido hoy. Su opinión es importante.

• La atención de los garzones fue :

Decepcionante				Sobresaliente		
1	2	3	4	5	6	7



• El ambiente fue de mi agrado:

Decepcionante				Sobresaliente		
1	2	3	4	5	6	7



• La calidad de la comida fue:

Decepcionante				Sobresaliente		
1	2	3	4	5	6	7



• Mi satisfacción en general del servicio es:

Insatisfactoria				Satisfactoria		
1	2	3	4	5	6	7

• La rapidez del servicio fue:

Decepcionante				Sobresaliente		
1	2	3	4	5	6	7



• La relación precio versus servicio recibido es:

Mala				Buena		
1	2	3	4	5	6	7

• La carta de vino es variada:

Poco Variada			Muy Variada			
1	2	3	4	5	6	7



• Le recomendaría este Restaurant a un amigo :

Poco probable					Muy probable					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Cual agregaría?: _____

Comparta sus comentarios con nosotros y ayúdenos a mejorar :

Comentarios _____

Sugerencias _____

Reclamos _____

! Gracias por su Tiempo !

Figura N° 6: Interfaz conversacional restaurant Ana María⁶⁴

⁶⁴ Fuente: Stekel, Roberto “Diseño e Implementación de un Sistema de Medición y Mejoramiento de la Calidad de Servicio para el Restaurant “Ana María” “ Memoria de título, p. 48..2004.

ANEXO C: Estimación consumo promedio y utilidades de los restaurantes

A modo de estimación y, para tener una visión general de los números que se manejan en los restaurantes CasaMar, Blue Jar y La Perla del Pacífico, se extrajo información de los precios que se encuentran en las cartas publicadas en los sitios web de cada restaurant, elaborándose un consumo promedio general en base a una orden compuesta por un aperitivo, plato de fondo y postre. Adicionalmente, se comparó este valor con aquellos extraídos en sitios web donde se presenta información general de estos restaurantes, así como el consumo promedio de los mismos. Por lo tanto, con estos dos valores se estima una aproximación general de cuánto gastaría un cliente al visitar los establecimientos.

A continuación se muestran los datos obtenidos a partir de las páginas web consultadas:

Fuente Sitio Web	Consumo promedio Restaurant CasaMar	Consumo promedio Restaurant Blue Jar	Consumo promedio Restaurant La Perla del Pacífico
www.degusta.cl (Guía de restaurantes de Santiago)	14.800	8.000	16.400
www.800.cl (Guía de Ciudad de Chile)	17.000	18.000	15.000
www.laguiar.cl (Guía de opinión sobre restaurantes en Chile)	20.000	10.000	8.835
www.tripadvisor.com (Comunidad de servicios de viaje alrededor del mundo)	No encontrado	14.000	10.500

Tabla N° 9: Consumo promedio (en pesos chilenos) en base a información de sitios web sobre gastronomía⁶⁵

Por lo tanto, con los datos de la Tabla 2 y de una estimación del consumo promedio en base a los precios que se presentan en las cartas de cada establecimiento, se presenta en la tabla a continuación una estimación del consumo por persona para cada restaurant. Así mismo, a través de las distintas conversaciones y entrevistas con los dueños de CasaMar, Blue Jar y La Perla del Pacífico, se estimó en forma general las utilidades brutas de cada establecimiento en base a un mes compuesto de cuatro semanas.

⁶⁵ Fuente: Elaboración propia.

	Orden básica estimada en base a promedios de los platos de la carta			Consumo diario estimado	Consumo diario (Sitios Web)	Consumo diario promedio ⁶⁶	Visit as diari as	Días que atienden a la semana	Utilidades brutas mensuales (promedio) por consumo
	Aperitivo	Plato de Fondo	Postre						
Restaurant CasaMar	2.633	9.815	3.717	16.165	17.267	16.716	30	6	12.035.539
Restaurant Blue Jar	2.250	9.200	4.538	15.988	12.500	14.244	200	5	56.975.000
Restaurant La Perla del Pacífico	1.867	11.150	3.511	16.528	12.684	14.606	500	7	204.480.694

Tabla N° 10: Consumo promedio (en pesos chilenos) estimado en base a información recopilada⁶⁷

Cabe destacar que no se tuvo acceso a la información contable de los restaurantes, por lo mismo, estos datos son sólo con fines explicativos y de elaboración propia, en base a entrevistas que se tuvieron con los dueños de los restaurantes, para tener una visión general de los números que se manejan, tal como se mencionó en un principio.

⁶⁶ Promedio entre columna con “Consumo diario estimado” y “Consumo diario (Sitios Web)”.

⁶⁷ Fuente: Elaboración propia.

ANEXO D: Principales entrevistas del trabajo en terreno en Blue Jar

La lista con las personas que se conversó y se entrevistó durante el periodo de trabajo en Blue Jar se encuentra a continuación:

Nombre	Relación al Restaurant Blue Jar
Nicolás Baudrand	Dueño de Blue Jar
Cecile Lathankoening	Dueña de Blue Jar
Marjorie Gómez	Encargada de Salón y Jefa de Garzones
Eder Venegas	Garzón (Habla inglés)
Felipe	Jefe de Barra
Adelmo Leiva	Administrador de Blue Jar
Eduardo Nilo	Copero
Suraj Mirpuri	Ciente Frecuente
Raúl Morales	Ciente Frecuente y mantiene Sitio Web y Twitter de Blue Jar
Hernán Zabala	Ciente Frecuente

Tabla N° 11: Personas entrevistadas (Personal y Clientes) en Blue Jar⁶⁸.

A continuación se presentan los resúmenes de las entrevistas realizadas a parte del personal de Blue Jar. Cabe destacar que cada resumen es de elaboración propia.

- **Nombre entrevistado: Marjorie Gómez**

Cargo en Blue Jar: Jefa de Garzones nombrada a mediados de julio

Fecha entrevista: 30 de julio de 2012

Tiene una muy buena relación con los clientes y lleva 10 meses trabajando en Blue Jar. Una de las primeras cosas que comenta es que hay un buen clima laboral y que todos se reparten la propina entre el personal del restaurant.

Su turno dura desde las 07:30 AM a las 17:30 PM. Trabaja el turno completo debido a que como es la encargada del salón, es la responsable de asegurarse que todo se cumpla y quede en orden para el siguiente turno de la noche. Es una de las meseras que más conversa con los clientes. Según sus palabras “la atención es informal pero a la vez formal”.

Comenta que hay tres turnos: 3 personas fijas en la mañana (07:30 AM-17:30 PM), 1 copera (ayudante de cocina) Part-Time, 4 fijos en la tarde (12:00 PM-22:00 PM) y durante el almuerzo se mezclan los de la mañana con los de la tarde más la dueña, es decir, durante el almuerzo que es el pick de frecuencia, atienden 8 personas en total.

Menciona que todo el personal está de acuerdo en que las propinas se repartan equitativamente.

Tiene muy claro que lo que los garzones hacen no se trata de una toma de pedido, sino que su labor es vender el plato. Comenta que todos deben saber cómo atender, es decir, cualquier empleado, ya sea garzón o esté en la caja, debe conocer los principales aspectos de una buena atención. Esto último debido a que en cualquier momento resulta necesario remplazar a alguien debido a que no pudo ir a trabajar o se enfermó a mitad de la jornada laboral. Es más, menciona que cuentan con un protocolo para servir, no es rígido sino que adaptable.

Se encargó de elaborar un documento cuyo título es “15 Deberes Básicos de un Buen Servicio”, el cual se enfoca principalmente en cómo debe servirse la comida.

⁶⁸ Fuente: Elaboración propia.

Señala que toman gente nueva con disposición a escuchar (Actitud). Adicionalmente al documento elaborado, escribió 15 Reglas Importantes en el servicio que Blue Jar entrega. Esta propuesta se utiliza desde mediados de julio para capacitar al nuevo personal que constituye a los garzones. En resumen, se elaboró un plan para ejecutar un buen trabajo y también como un método para reestructurar el restaurant en base a las capacitaciones.

Un ejemplo de los deberes escritos en estos documentos es el siguiente: “Deber N°12: Si un cliente se queja por algo, muestre interés y preocupación al respecto, e informe a su jefe de salón”. Ahora, ella maneja y se encarga de solucionar las quejas de los clientes. Ella conversa con los dueños sobre lo ocurrido durante el día y los mantiene al tanto.

Cree que sí habría disposición por parte del personal a entregar esta herramienta de evaluación. También menciona que sería bueno hacer evaluaciones segmentadas entre los distintos turnos que se manejan en el restaurant.

- **Nombre entrevistado: Eder Venegas**

Cargo en Blue Jar: Garzón del 1er Turno y único que habla inglés

Fecha entrevista: 30 de julio de 2012

Es profesor de inglés y lleva 2 años y medio trabajando en Blue Jar durante el turno de la mañana (07:30 AM- 17:30 PM). Comenta que los clientes de la mañana tienen menos tiempo. Piden un café “rápido” y el tiempo que están sentados varía entre 15 y 20 minutos, desde que se hace el pedido hasta que se paga la cuenta. En general, hay tres olas fuertes de clientes durante la mañana: 08:00-09:00, 09:30-10:30 y 11:00-12:30. Son clientes más exigentes. Existen otros tipos de clientes: “Cliente Happy Hour” y “Cliente de almuerzo”. Este último cae en el conjunto de los ministros y ejecutivos, quienes pueden tomarse almuerzos largos. Por otro lado, menciona que antes los clientes llegaban sin reservas y a la hora de almuerzo es muy difícil encontrar una mesa vacía. Es así que los clientes se acostumbraron a reservar. Siempre hay clientes nuevos y frecuentes. En general, aquellos clientes de la mañana (08:00 AM) son frecuentes y conocidos por el personal.

Él ofrece la carta dependiendo de la percepción que tiene del cliente. La ofrece principalmente porque en ocasiones le han tocado comentarios que las porciones no se ajustan a los precios. Dice que este tipo de cliente no está dispuesto a pagar \$3700 por un sándwich que es pequeño, pero sí otros clientes que son frecuentes en el restaurant. Por eso prefiere entregar la carta antes de que pidan, esto más para clientes nuevos. Menciona que los clientes nuevos vuelven siempre y, aunque no les pregunta cómo llegaron a Blue Jar, ellos sí lo comentan.

Cuando sabe que puede vender la carta, se explaya. Entiende que puede obtener mayores ingresos de quienes ingresan al restaurant a almorzar que a tomar un café.

Cuando hay reclamos, todos mencionan que le pasan al cliente un “libro de reclamos”, ya que la idea es solucionar el problema lo más rápido posible. Es más, menciona que sí hay un protocolo para servir y dentro del funcionamiento del personal. Sabe que se atiende a todos y que debe ser un servicio fluido. Recalca que más de un garzón atiende una mesa y que tienen un código para recordar qué plato pidió cada comensal de forma tal de no preguntarle cuál es cuál. La idea principal es no molestar al cliente y por lo mismo se marcan los platos para saber a qué cliente le toca cada uno.

En términos del personal dice que hay una alta rotación y que resulta estresante. Esto principalmente debido a que suelen equivocarse en los pedidos. Por último, comenta que el ambiente laboral es estable.

- **Nombre entrevistado: Felipe**

Cargo en Blue Jar: Jefe de Barra

Fecha entrevista: 30 de julio de 2012

Es el encargado de realizar los pedidos. Trabaja en el turno de la tarde (12:00 PM-22:00 PM). Empezó como garzón, es lo que más le gusta, ya que le gusta atender y entregar un buen servicio. Según sus palabras, lo más importante es que el cliente se vaya contento. Es una persona que sabe leer al cliente. Cuando atiende y si ocurre que hay grupos muy grandes, se preocupa de identificar al líder de la mesa, en general corresponde al anfitrión del grupo.

Para las quejas menciona que se le entrega el “libro de sugerencias y reclamos” al cliente. Comenta sobre los tipos de clientes: mucho ejecutivo, clientela conocida y frecuente que no vienen muy ocupados. También habla sobre las conversaciones que se establecen con los clientes. Sabe que algunos están dispuestos a esperar el tiempo necesario para que les den una mesa, puede ser incluso entre 20 y 30 minutos de espera. Estos clientes se sientan en la barra y conversan con él.

Recalca que el personal es una familia de trabajo y que todos deben colaborar para que funcionen bien las cosas. Comenta que hay un buen ambiente de trabajo y que se crean lazos. Sólo los part-time son aquellos que más rotan dentro del personal.

La vocación de servicio es lo que lo motiva. Confía en que la educación en éste ámbito del servicio es primordial. Su formación le ha permitido conocer áreas del servicio y cómo abordarlas, así como su experiencia en otros restaurantes. Menciona que cree que sí estarían dispuestos a entregar las evaluaciones a los clientes.

- **Nombre entrevistado: Adelmo Jesús Leiva Zúñiga**

Cargo en Blue Jar: Administrador (trabaja desde las 07:00 AM – 19:00 PM)

Fecha de la entrevista: 30 de julio de 2012.

Entre sus tareas están: responsable de mantener un organigrama de trabajo de RRHH para los turnos AM y PM; encargado del abastecimiento, es decir, pedidos y recepción de las materias primas que necesita el restaurant; elaborar la documentación de las finanzas y es quien entrega los sueldos; responsable de la higiene y limpieza del restaurant; asignar tareas y designar el tipo de vestuario a utilizar. Asimismo, es consciente de que debe incentivar a su equipo de trabajo para que estén motivados. Es por esto que les entrega beneficios como un lugar donde descansar, baños, casilleros para que guarden sus cosas, un plato de comida decente y un buen trato así como la repartición equitativa de las propinas entre todo el personal.

Todos aceptan que deben llegar a la hora y temprano. En el caso de que uno no llegue a la hora para comenzar a trabajar a las 07:30 AM, entonces no recibirá propina durante ese día. Es más, si los garzones logran vender más de 2 millones de pesos diarios, entonces les entrega a cada garzón \$5.000 pesos adicionales. Sabe que debe dar el ejemplo, por lo mismo, todos los días llega a la hora y también hace el aseo. Da el ejemplo a los demás. Llegó hace 2 años a Blue Jar y espera que su método de organización se mantenga.

También se encarga de escoger al personal y contratarlos. Se fija en que conozcan cómo atender, que conozcan los ingredientes, tengan una preparación profesional, higiene personal, etc. Busca al personal de forma tal que cuenten con una buena educación.

Comenta que el entorno laboral es muy bueno y que la transparencia es muy importante. De esta forma, este buen ambiente de trabajo se transmite a los clientes.

ANEXO E: Primera propuesta de diseño MMEDCAL presentada a dueños de Blue Jar



Protocolos conversacionales del sistema MMEDCAL para Blue Jar

Los sistemas MMEDCAL están basados en los fenómenos conversacionales, es decir, el foco se centra no sólo en la medición y evaluación de los resultados obtenidos sino que en las conversaciones que surgen respecto de la calidad de servicio. Al conversar sobre calidad surgen las siguientes preguntas: ¿Qué genera? ¿Qué es lo que significa para quienes la entregan? ¿Se entrega lo que se promete? ¿Qué no se entrega para que esta se produzca?

¿Cuál es la hipótesis para proponer un MMEDCAL al personal de Blue Jar?

La idea principal es que aplicando esta metodología de mejoramiento continuo de calidad de servicio al personal de atención de Blue Jar, estos mismos tomarán conciencia y reflexionarán del servicio que están entregando. De esta forma, se sugiere que nazca de sus propias inquietudes el mejoramiento continuo de la calidad de servicio que ellos están entregando, es decir, al tomar conciencia y responsabilidad del trabajo que están realizando (que también es un trabajo colaborativo y en equipo), entonces ellos también querrán transmitir esta “toma de conciencia” a los clientes mismos. La razón de esto último es que el foco está en que el personal observe cómo están entregando el servicio y que ellos busquen construirlo con los clientes del restaurant. Así, el servicio que le gustaría recibir se refleja en el servicio que desea entregar.

El proceso MMEDCAL para el restaurant Blue Jar se traduce en los siguientes artefactos y protocolos conversacionales:

MMEDCAL APLICADO AL PERSONAL DE ATENCIÓN DE BLUE JAR (1 vez a la semana)⁶⁹

- Etapa 1 – Protocolo de Bienvenida (Podría ejecutarse al momento que llegan al restaurant a trabajar para conocer con qué estado de ánimo vienen).

Descripción general de la etapa: Conversación de bienvenida, a través de la cual se muestra el sistema y se invita al cliente a beneficiarse de él. La idea es comenzar a generar un mejor estado de ánimo o disposición y confianza respecto de la expectativa previa.

Caso de aplicación al personal de atención:

⁶⁹ En este caso, cuando se habla de “cliente” se hace referencia al personal de atención del restaurant, y cuando se habla de “proveedor”, principalmente se refiere al dueño.

- a. Se saluda cordialmente y se invita a conversar en un ambiente confortable y agradable. (Jefa de Garzones)
- b. Contarles al personal de Blue Jar que el restaurant está implementando un sistema que pretende obtener un mejoramiento continuo de la calidad del servicio que entregan. Esto último debido a que son un equipo que trabaja de forma colaborativa y son los principales encargados de transmitir esta calidad.
- c. Se invita al equipo a que sean participantes activos de esta iniciativa.
- d. Luego de pasar estos puntos se entrega una encuesta de recepción (Co-diseñar herramienta con equipo).

▪ Etapa 2- Protocolo de Evaluación de Expectativas

Descripción general de la etapa: Diseño preliminar del servicio. Comienza con la aplicación de la encuesta de recepción, la cual es completada, y se genera la conversación de exploración sobre las posibles alternativas disponibles para construir el servicio. En esta fase, se realizan mejoras en la exploración sobre los Intereses, Quiebres y Preocupaciones (IQP's) del cliente, con un principal foco en ayudar al cliente a tomar responsabilidad en el proceso de generar un servicio de calidad. Este es precisamente el momento en que se espera que el cliente vuelva la mirada sobre sí mismo e incremente su autoconciencia para, desde allí, pueda mirar el servicio ofrecido por el proveedor.

Caso de aplicación al personal de atención:

- a. Al aplicar y completar la encuesta de recepción, el foco se centra en los IQP's del personal de atención para que puedan reflexionar y comunicarlos al equipo a través de las conversaciones grupales. Esto puede ocurrir a nivel de todo el grupo o conformar pequeños grupos que conversen y compartan sus reflexiones por un periodo de tiempo (5-10 minutos).
- b. El proveedor, que en este caso puede tomar el rol de los dueños, el administrador o la jefa de garzones, debe dar cuenta de cuáles son las posibilidades y restricciones del servicio que le entregan al personal de atención, es decir, cuáles son las líneas de acción a seguir dentro de sus limitaciones y que sea contingente a su entorno.

▪ Etapa 3-Protocolo de Acuerdo

Descripción general de la etapa: Cierre del acuerdo sobre la prestación del servicio. El resultado de la conversación es un acuerdo entre el cliente (Ej: Personal de atención) y el proveedor (Ej: Dueños de Blue Jar, Jefa de garzones o el Administrador). Si es posible, este acuerdo se documenta, por ejemplo, en la bitácora del proveedor, o en algún instrumento especialmente preparado para tal caso.

Caso de aplicación al personal de atención:

- a. Dado que el personal de Blue Jar trabaja de forma permanente o part-time en Blue Jar (existen algunos que son permanentes, otros que empezaron hace poco tiempo y otros a

prueba), se asume y espera que todos han aceptado y decidido recibir el servicio que entrega el proveedor del servicio⁷⁰. De esta forma se verifican los acuerdos entre el proveedor y el equipo de atención.

b. Como los datos del personal ya están registrados, sólo se debe tomar nota de los compromisos acordados con el personal.

▪ Etapa 4 (Opcional)- Protocolo de Evaluación Continua

Descripción general de la etapa: Si el servicio se expande repetidamente a través del tiempo, es posible ofrecer al cliente una evaluación periódica, apoyada por un instrumento acorde. Esto facilitará un mejoramiento continuo de la calidad de servicio durante la prestación misma. Al hacer esto, se busca mantener activo y conciente al cliente de su rol en garantizar un servicio de calidad. Simultáneamente, esto evita la acumulación de eventuales reclamos o insatisfacciones no declaradas.

Caso de aplicación al personal de atención:

El principal foco de esta etapa es generar conversaciones periódicas en que se les pregunta al personal de atención de Blue Jar sobre lo recibido hasta el momento y sobre posibles cambios en sus IQP's.

▪ Etapa 5-Protocolo de Evaluación de Satisfacción

Descripción general de la etapa: Evaluación final del servicio y búsqueda de un acuerdo de asociación de largo plazo con el cliente. Una vez completado el servicio, el cliente realiza una evaluación final, utilizando para ello un cuestionario ad-hoc, y un protocolo de cierre toma lugar. Se invita al cliente a asociarse al proveedor, expresando su disposición a continuar colaborando regularmente en el proceso de mejora continua del servicio provisto. Se le pregunta el medio específico que prefiere en caso de que sea necesario alcanzarlo o comunicarse con él. Esta conversación avanzará hacia aspectos específicos en que el cliente considera cómo podrá hacer su contribución: entregando sus opiniones sobre los planes y alternativas de mejoras futuras, recomendando el servicio a otros, eventualmente participando en proyecto futuros, etc.

Caso de aplicación al personal de atención:

a. Se invita al personal de atención a efectuar la encuesta de salida (Co-diseñar herramienta).

b. Se invita al personal a seguir siendo parte del equipo del restaurant, en especial a aquellos que llevan poco tiempo o recién están comenzando. Así se pueden ofrecer incentivos al personal (tal como lo ha hecho el Administrador).

c. Al terminar esta etapa, se agradece al equipo por haber participado y se le invita a volver a ser co-constructor del servicio que desea recibir y, a la vez, entregar.

⁷⁰ En este caso, se considera que el proveedor directo del servicio corresponde a los dueños de Blue Jar.

- Ejemplo Protocolo de Bienvenida:

Preparando la semana en Blue Jar!

NOMBRE: _____

1. ¿EN QUÉ ESTADOS DE ÁNIMO SE ENCUENTRA AL INICIAR LA SEMANA? SELECCIONE 3 DE LAS SIGUIENTES OPCIONES O AGREGUE OTRAS QUE MEJOR LO IDENTIFIQUEN.

ENTUSIASMO	INTERÉS	CONFUSIÓN
ACEPTACIÓN	PAZ	INQUIETUD
AMBICIÓN	RESENTIMIENTO	AGRADECIMIENTO
EXPECTACIÓN	OPTIMISMO	ESCEPTICISMO
CONFIANZA	DESINTERÉS	ENOJO
INDIFERENCIA	TRANQUILIDAD	IMPACIENCIA
CURIOSIDAD	INTRANQUILIDAD	PRUDENCIA
ESPERANZA	ALEGRÍA	ANSIEDAD
SATISFACCIÓN	RESIGNACIÓN	DESCONFIANZA

OTROS: _____

2. ¿SUS ESTADOS DE ÁNIMO SON LOS ÓPTIMOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL SERVICIO QUE ENTREGARÁ EN EL RESTAURANT? ¿POR QUÉ?

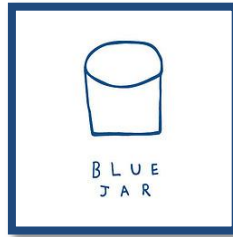
3. ¿CREE USTED QUE ES POSIBLE MEJORAR SUS ESTADOS DE ÁNIMO, AQUÍ Y AHORA? Y ¿DE QUÉ FORMA?

4. ¿CUÁL ES EL FOCO CON EL QUE VIENE AL RESTAURANT ESTA SEMANA?¿DESDE QUÉ INTERESES, QUIEBRES Y PREOCUPACIONES LE INTERESA CONSTRUIR EL SERVICIO QUE SE ENTREGARÁ A LOS CLIENTES DEL RESTAURANT?

Figura N° 7: 1ra versión Protocolo conversacional de bienvenida para Blue Jar⁷¹

⁷¹ Fuente: Elaboración propia.

ANEXO F: Segunda propuesta de diseño MMEDCAL presentada a dueños de Blue Jar



Protocolos conversacionales del sistema MMEDCAL para Blue Jar

Los sistemas MMEDCAL están basados en los fenómenos conversacionales, es decir, el foco se centra no sólo en la medición y evaluación de los resultados obtenidos sino que en las conversaciones que surgen respecto de la calidad de servicio. Al conversar sobre calidad surgen las siguientes preguntas: ¿Qué genera? ¿Qué es lo que significa para quienes la entregan? ¿Se entrega lo que se promete? ¿Qué no se entrega para que esta se produzca?

¿Cuál es la hipótesis para proponer un MMEDCAL focalizado en el equipo de atención?

La idea principal es que aplicando esta metodología que se centra en el equipo de atención de Blue Jar, los clientes, a través de su participación e involucramiento, aporten activamente en la capacitación del personal. De esta forma, se sugiere utilizar las energías del cliente para que sólo evalúe el servicio entregado por los garzones del restaurant, extrayendo la comida y el restaurant en sí, ya que el enfoque estará en el personal de atención. Por lo tanto, la construcción y diseño del servicio se centra en las expectativas y satisfacción del cliente en relación a la calidad de servicio que recibe.

La metodología MMEDCAL propuesta para el Restaurant Blue Jar se traduce en los siguientes artefactos y protocolos conversacionales:

- Etapa 1 – Protocolo de Bienvenida (Ejecutar al momento en que el cliente ingresa al restaurant o cuando hace su primer contacto con Blue Jar (Teléfono-Sitio Web-Twitter).

Descripción general de la etapa: Conversación de bienvenida, a través de la cual se muestra el sistema y se invita al cliente a beneficiarse de él. La idea es comenzar a generar un mejor estado de ánimo o disposición y confianza respecto de la expectativa previa.

Caso de aplicación enfocado al equipo de atención:

- a. El personal de Blue Jar saluda cordialmente e invita a los clientes a conversar en un ambiente confortable y agradable.
- b. Contarles a los clientes que Blue Jar está implementando un sistema que pretende obtener un mejoramiento continuo de la calidad del servicio que entregan.
- c. Se invita al cliente a que forme parte activa de esta iniciativa.
- d. Luego de pasar estos puntos se entrega una encuesta de recepción (Ver Ejemplo en Protocolo de Bienvenida).

- Etapa 2- Protocolo de Evaluación de Expectativas

Descripción general de la etapa: Diseño preliminar del servicio. Comienza con la aplicación de la encuesta de recepción, la cual es completada, y se genera la conversación de exploración sobre las posibles alternativas disponibles para construir el servicio. En esta fase, se realizan mejoras en la exploración sobre los Intereses, Quiebres y Preocupaciones (IQP's) del cliente, con un principal foco en ayudar al cliente a tomar responsabilidad en el proceso de generar un servicio de calidad. Este es precisamente el momento en que se espera que el cliente vuelva la mirada sobre sí mismo e incremente su autoconciencia para, desde allí, pueda mirar el servicio ofrecido por el proveedor.

Caso de aplicación enfocado al equipo de atención:

- a. Al aplicar y completar la encuesta de recepción, el foco se centra en los IQP's del cliente para que reflexione y tome conciencia de su visita al restaurant.
- b. Si el equipo de atención tiene la oportunidad de conocer cuáles son los IQP's de los clientes, por ejemplo, leyendo lo que contestaron en la Encuesta de Recepción o tan sólo conversando con ellos, pueden dar cuenta de cuáles son las posibilidades y restricciones del servicio.
- c. Si el cliente decide no quedarse en Blue Jar, se le agradece su visita y disposición.

- Etapa 3-Protocolo de Acuerdo

Descripción general de la etapa: Cierre del acuerdo sobre la prestación del servicio. El resultado de la conversación es un acuerdo entre el cliente. Si es posible, este acuerdo se documenta, por ejemplo, en la bitácora del proveedor, o en algún instrumento especialmente preparado para tal caso.

Caso de aplicación enfocado al equipo de atención:

- a. Si el cliente decide recibir el servicio del restaurant o, en el caso de que tenía su reserva hecha pero estaba esperando a que su mesa se desocupara, se revisa y corrobora cualquier acuerdo o compromiso que se haya realizado con el cliente (Si su reserva decía con cuántas personas asistiría, si reservó el menú, sector fumador, etc.)
- b. Adicionalmente, se registran los datos que completó en la Encuesta de Recepción.

- Etapa 4 (Opcional)-Protocolo de Evaluación Continua

Descripción general de la etapa: Si el servicio se expande repetidamente a través del tiempo, es posible ofrecer al cliente una evaluación periódica, apoyada por un instrumento acorde. Esto facilitará un mejoramiento continuo de la calidad de servicio durante la prestación misma. Al hacer esto, se busca mantener activo y conciente al cliente de su rol en garantizar un servicio de calidad. Simultáneamente, esto evita la acumulación de

eventuales reclamos o insatisfacciones no declaradas y así se aprovecha las energías del cliente en la construcción del servicio.

Caso de aplicación enfocado al equipo de atención:

El principal foco de esta etapa es generar conversaciones periódicas en que se le pregunta a los clientes de Blue Jar sobre lo recibido hasta el momento y sobre posibles cambios en sus IQP's.


▪ Etapa 5-Protocolo de Evaluación de Satisfacción

Descripción general de la etapa: Evaluación final del servicio y búsqueda de un acuerdo de asociación de largo plazo con el cliente. Una vez completado el servicio, el cliente realiza una evaluación final, utilizando para ello un cuestionario ad-hoc, y un protocolo de cierre toma lugar. Se invita al cliente a asociarse al proveedor, expresando su disposición a continuar colaborando regularmente en el proceso de mejora continua del servicio provisto. Se le pregunta el medio específico que prefiere en caso de que sea necesario alcanzarlo o comunicarse con él. Esta conversación avanzará hacia aspectos específicos en que el cliente considera cómo podrá hacer su contribución: entregando sus opiniones sobre los planes y alternativas de mejoras futuras, recomendando el servicio a otros, eventualmente participando en proyecto futuros, etc.

Caso de aplicación enfocado al equipo de atención:

- a. Se invita cliente a efectuar la encuesta de salida enfocada en evaluar la satisfacción de la calidad de servicio entregada por el equipo de atención. Esta encuesta debe entregarse al momento de traer la cuenta. (Ver ejemplo Protocolo de Salida).
- b. Se invita al cliente a seguir siendo un participante activo del diseño del servicio que quiere recibir. Se piden sus datos en el caso de que no los haya registrado en la Encuesta de Recepción o si no tuvo la oportunidad de llenarla. Así se pueden ofrecer incentivos como descuentos, que el Menú le llegue a su celular, novedades del restaurant, etc.
- c. Al terminar esta etapa, se agradece al cliente por haber participado y se le invita a volver a ser co-constructor del servicio que desea recibir.

- **Ejemplo Protocolo de Bienvenida**



¡Bienvenido! ¿Sería usted tan amable en ayudarnos a mejorar el servicio de Blue Jar?

1. ¿ES PRIMERA VEZ QUE VISITA EL RESTAURANT? SI LA RESPUESTA ES NO ¿CON QUÉ FRECUENCIA LO VISITA?

2. ¿CON QUÉ EXPECTATIVAS VIENE?

3. ¿DESEA PROBAR EL MENÚ DE ALMUERZO O LA CARTA? SI QUIERE PROBAR EL MENÚ ¿YA SABE CUÁL ES?

4. ¿LE GUSTARÍA CONTARNOS ALGO EN ESPECIAL, LO QUE QUIERA, PUEDE SER RELACIONADO AL RESTAURANT O NO?

5. AGRADECERÍAMOS ENORMEMENTE SI NOS DEJA SUS DATOS PARA SEGUIR CONSTRUYENDO Y MEJORANDO EL SERVICIO QUE ENTREGA BLUE JAR:
 NOMBRE: _____
 ¿ALGÚN CONTACTO? (TELÉFONO, CORREO, TWITTER, ETC.) _____

¡Gracias por su colaboración!
¡Que disfrute de la experiencia en Blue Jar!





Figura N° 8: 2da versión Protocolo conversacional de bienvenida para Blue Jar⁷²

- **Ejemplo Protocolo de Salida**



¿Sería usted tan amable en ayudarnos a mejorar la calidad de servicio que entrega el equipo de Blue Jar?

1. ¿CUÁL ES SU NIVEL DE SATISFACCIÓN EN TÉRMINOS DEL SERVICIO QUE ENTREGÓ EL PERSONAL DE ATENCIÓN? RESPONDER DE 1 A 5 (SIENDO 1 EL NIVEL MÁS BAJO Y 5 EL NIVEL MÁS ALTO)

INSUFICIENTE					SOBRESALIENTE
	1	2	3	4	5
2. SI TIENE ALGÚN COMENTARIO, CRÍTICA O QUEJA, SON TODAS BIENVENIDAS YA QUE NOS AYUDA A MEJORAR EL SERVICIO QUE LE ENTREGAMOS. (SI PREFERE HACER SUS COMENTARIOS PRESENCIALMENTE, LO INVITAMOS A CONVERSAR CON QUIEN LO ATENDIÓ)

3. EN EL CASO DE QUE NO LO HAYA HECHO PREVIAMENTE, AGRADECERÍAMOS ENORMEMENTE SI NOS DEJA SUS DATOS PARA SEGUIR CONSTRUYENDO Y MEJORANDO EL SERVICIO QUE ENTREGA BLUE JAR ASÍ COMO DE INFORMARLE SOBRE NOVEDADES Y SERVICIOS DEL RESTAURANT:
 NOMBRE: _____
 ¿ALGÚN CONTACTO? (TELÉFONO, CORREO, TWITTER, ETC.) _____

¡Gracias por su colaboración!
¡Lo esperamos de vuelta en Blue Jar!




Figura N° 9: 2da versión Protocolo conversacional de salida para Blue Jar⁷³

⁷² Fuente: Elaboración propia.

⁷³ Fuente: Elaboración propia.

ANEXO G: Tercera propuesta de diseño MMEDCAL presentada a dueños de Blue Jar



Protocolos conversacionales del sistema MMEDCAL para Blue Jar

Los sistemas MMEDCAL están basados en los fenómenos conversacionales, es decir, el foco se centra no sólo en la medición y evaluación de los resultados obtenidos sino que en las conversaciones que surgen respecto de la calidad de servicio. Al conversar sobre calidad surgen las siguientes preguntas: ¿Qué genera? ¿Qué es lo que significa para quienes la entregan? ¿Se entrega lo que se promete? ¿Qué no se entrega para que esta se produzca?

¿Cuál es la hipótesis para proponer un MMEDCAL focalizado en mejorar la comunicación cliente-garzón?

La idea principal es que aplicando esta metodología que se centra en el equipo de atención (servicio) y comida de Blue Jar, los clientes, a través de su participación e involucramiento, aporten activamente en la capacitación del personal y restaurant en sí. De esta forma, se sugiere utilizar las energías del cliente para que evalúe tanto el servicio entregado por los garzones del restaurant como de la comida, ya que el enfoque está en conocer qué esperan los clientes de Blue Jar en términos de la responsabilidad del restaurant con ellos. Por lo tanto, la construcción y diseño del servicio se centra en las expectativas y satisfacción del cliente en relación a la calidad de servicio

La metodología MMEDCAL propuesta para el Restaurant Blue Jar se traduce en los siguientes artefactos y protocolos conversacionales:

- Etapa 1 – Protocolo De Bienvenida (Ejecutar al momento en que el cliente ingresa al restaurant o cuando hace su primer contacto con Blue Jar (Teléfono-Sitio Web-Twitter).

Descripción general de la etapa: Conversación de bienvenida, a través de la cual se muestra el sistema y se invita al cliente a beneficiarse de él. La idea es comenzar a generar un mejor estado de ánimo o disposición y confianza respecto de la expectativa previa.

Caso de aplicación enfocado a mejorar relación Cliente-Garzón:

- a. El personal de Blue Jar saluda cordialmente e invita a los clientes a conversar en un ambiente confortable y agradable.
- b. Contarles a los clientes que Blue Jar está implementando un sistema que pretende obtener un mejoramiento continuo de la calidad del servicio que entregan.

- c. Se invita al cliente a que forme parte activa de esta iniciativa.
- d. Luego de pasar estos puntos se entrega una encuesta de recepción (Ver Ejemplo en Protocolo de Bienvenida).

- Etapa 2- Protocolo de Evaluación de Expectativas

Descripción general de la etapa: Diseño preliminar del servicio. Comienza con la aplicación de la encuesta de recepción, la cual es completada, y se genera la conversación de exploración sobre las posibles alternativas disponibles para construir el servicio. En esta fase, se realizan mejoras en la exploración sobre los Intereses, Quiebres y Preocupaciones (IQP's) del cliente, con un principal foco en ayudar al cliente a tomar responsabilidad en el proceso de generar un servicio de calidad. Este es precisamente el momento en que se espera que el cliente vuelva la mirada sobre sí mismo e incremente su autoconciencia para, desde allí, pueda mirar el servicio ofrecido por el proveedor.

Caso de aplicación enfocado a mejorar relación Cliente-Garzón:

- a. Al aplicar y completar la encuesta de recepción, el foco se centra en los IQP's del cliente para que reflexione y tome conciencia de su visita al restaurant.
- b. Si el equipo de atención tiene la oportunidad de conocer cuáles son los IQP's de los clientes, por ejemplo, leyendo lo que contestaron en la Encuesta de Recepción o tan sólo conversando con ellos, pueden dar cuenta de cuáles son las posibilidades y restricciones del servicio.
- c. Si el cliente decide no quedarse en Blue Jar, se le agradece su visita y disposición.

- Etapa 3-Protocolo de Acuerdo

Descripción general de la etapa: Cierre del acuerdo sobre la prestación del servicio. El resultado de la conversación es un acuerdo entre el cliente. Si es posible, este acuerdo se documenta, por ejemplo, en la bitácora del proveedor, o en algún instrumento especialmente preparado para tal caso.

Caso de aplicación enfocado a mejorar relación Cliente-Garzón:

- a. Si el cliente decide recibir el servicio del restaurant o, en el caso de que tenía su reserva hecha pero estaba esperando a que su mesa se desocupara, se revisa y corrobora cualquier acuerdo o compromiso que se haya realizado con el cliente (Si su reserva decía con cuántas personas asistiría, si reservó el menú, sector fumador, algún tipo de alergias, etc.)
- b. Adicionalmente, se registran los datos que completó en la Encuesta de Recepción.

- Etapa 4 (Opcional)-Protocolo de Evaluación Continua

Descripción general de la etapa: Si el servicio se expande repetidamente a través del tiempo, es posible ofrecer al cliente una evaluación periódica, apoyada por un instrumento acorde. Esto facilitará un mejoramiento continuo de la calidad de servicio durante la prestación misma. Al hacer esto, se busca mantener activo y conciente al cliente de su rol en garantizar un servicio de calidad. Simultáneamente, esto evita la acumulación de eventuales reclamos o insatisfacciones no declaradas y así se aprovecha las energías del cliente en la construcción del servicio.

Caso de aplicación enfocado a mejorar relación Cliente-Garzón:

El principal foco de esta etapa es generar conversaciones periódicas en que se le pregunta a los clientes de Blue Jar sobre lo recibido hasta el momento y sobre posibles cambios en sus IQP's.

- Etapa 5-Protocolo de Evaluación de Satisfacción

Descripción general de la etapa: Evaluación final del servicio y búsqueda de un acuerdo de asociación de largo plazo con el cliente. Una vez completado el servicio, el cliente realiza una evaluación final, utilizando para ello un cuestionario ad-hoc, y un protocolo de cierre toma lugar. Se invita al cliente a asociarse al proveedor, expresando su disposición a continuar colaborando regularmente en el proceso de mejora continua del servicio provisto. Se le pregunta el medio específico que prefiere en caso de que sea necesario alcanzarlo o comunicarse con él. Esta conversación avanzará hacia aspectos específicos en que el cliente considera cómo podrá hacer su contribución: entregando sus opiniones sobre los planes y alternativas de mejoras futuras, recomendando el servicio a otros, eventualmente participando en proyecto futuros, etc.

Caso de aplicación enfocado a mejorar relación Cliente-Garzón:

- a. Se invita cliente a efectuar la encuesta de salida enfocada en evaluar la satisfacción de la calidad de servicio recibida. Esta encuesta debe entregarse al momento de traer la cuenta. (Ver ejemplo Protocolo de Salida).
- b. Se invita al cliente a seguir siendo un participante activo del diseño del servicio que quiere recibir. Se piden sus datos en el caso de que no los haya registrado en la Encuesta de Recepción o si no tuvo la oportunidad de llenarla. Así se pueden ofrecer incentivos como descuentos, que el “Menú del día” le llegue a su celular, novedades del restaurant, etc.
- c. Al terminar esta etapa, se agradece al cliente por haber participado y se le invita a volver a ser co-constructor del servicio que desea recibir.

- **Ejemplo Protocolo de Bienvenida**



BLUE
JAR

¡Bienvenido! ¿Sería usted tan amable en ayudarnos a mejorar el servicio de Blue Jar?

1. ¿ES PRIMERA VEZ QUE VISITA EL RESTAURANT? SI LA RESPUESTA ES NO ¿CON QUÉ FRECUENCIA LO VISITA?

2. ¿SABÍA QUE PUEDE VER EL MENÚ DEL DÍA EN NUESTRO SITIO WEB WWW.BLUEJAR.CL Y EN NUESTRO TWITTER @BLUE_JAR?

Sí No

3. ¿QUÉ ESPERA O QUÉ LE GUSTARÍA QUE PASARA EN EL CASO DE QUE SU COMIDA NO SEA DE SU GUSTO O NO ESTABA EN SU PUNTO?

4. DE LAS SIGUIENTES OPCIONES, MARQUE AQUELLAS DE LAS QUE TIENE CONOCIMIENTO.

- BLUE JAR OFRECE DESAYUNOS A PARTIR DE LAS 08:00 AM
- EN BLUE JAR SU ORDEN PUEDE SER PARA LLEVAR
- SÓLO LOS DÍAS JUEVES OFRECEN CENAS
- LA COCINA CIERRA A LAS 21:00 PM (EXCEPTO JUEVES)
- BLUE JAR OFRECE SERVICIO DE CATERING

5. AGRADECERÍAMOS ENORMEMENTE SI NOS DEJA SUS DATOS PARA SEGUIR CONSTRUYENDO Y MEJORANDO EL SERVICIO QUE ENTREGA BLUE JAR:

NOMBRE: _____

¿ALGÚN CONTACTO? (TELÉFONO, CORREO, TWITTER, ETC.) _____

¡Gracias por su colaboración!
¡Que disfrute de la experiencia en Blue Jar!



www.bluejar.cl
@Blue_Jar (Twitter)

Figura N°10: 3ra versión Protocolo conversacional de bienvenida para Blue Jar⁷⁴

⁷⁴ Fuente: Elaboración propia.

- **Ejemplo Protocolo De Salida**



BLUE
JAR

¿Sería usted tan amable en ayudarnos a mejorar la calidad de servicio que entrega el equipo de Blue Jar?

1. **¿CUÁL ES SU NIVEL DE SATISFACCIÓN EN TÉRMINOS DEL SERVICIO QUE ENTREGÓ EL PERSONAL DE ATENCIÓN? RESPONDER DE 1 A 5 (SIENDO 1 EL NIVEL MÁS BAJO Y 5 EL NIVEL MÁS ALTO)**

INSUFICIENTE

SOBRESALIENTE

1 2 3 4 5

2. **SI TIENE ALGÚN COMENTARIO, CRÍTICA O QUEJA, SON TODAS BIENVENIDAS YA QUE NOS AYUDA A MEJORAR EL SERVICIO QUE LE ENTREGAMOS. (SI PREFIERE HACER SUS COMENTARIOS PRESENCIALMENTE, LO INVITAMOS A CONVERSAR CON QUIEN LO ATENDIÓ)**

3. **EN EL CASO DE QUE NO LO HAYA HECHO PREVIAMENTE, AGRADECERÍAMOS ENORMEMENTE SI NOS DEJA SUS DATOS PARA SEGUIR CONSTRUYENDO Y MEJORANDO EL SERVICIO QUE ENTREGA BLUE JAR ASÍ COMO DE INFORMARLE SOBRE NOVEDADES Y SERVICIOS DEL RESTAURANT:**

NOMBRE: _____

¿ALGÚN CONTACTO? (TELÉFONO, CORREO, TWITTER, ETC.) _____

¡Gracias por su colaboración!
¡Lo esperamos de vuelta en Blue Jar!

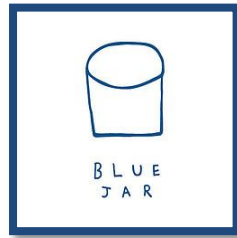
www.bluejar.cl
@Blue_Jar (Twitter)



Figura N°11: 3ra versión Protocolo conversacional de salida para Blue Jar⁷⁵

⁷⁵ Fuente: Elaboración propia.

ANEXO H: Cuarta propuesta de sistema MMEDCAL presentada a dueños de Blue Jar



Protocolos conversacionales del sistema MMEDCAL para Blue Jar

Los sistemas MMEDCAL están basados en los fenómenos conversacionales, es decir, el foco se centra no sólo en la medición y evaluación de los resultados obtenidos sino que en las conversaciones que surgen respecto de la calidad de servicio. Al conversar sobre calidad surgen las siguientes preguntas: ¿Qué genera? ¿Qué es lo que significa para quienes la entregan? ¿Se entrega lo que se promete? ¿Qué no se entrega para que esta se produzca?

¿Cuál es la hipótesis para proponer un MMEDCAL focalizado en mejorar tanto la comunicación cliente-garzón como el servicio que ofrece Blue Jar?

La idea principal es que aplicando esta metodología, centrada en el equipo de atención y en el servicio completo de Blue Jar (Principalmente relacionado a la comida), los clientes, a través de su participación e involucramiento, aporten activamente en la capacitación del personal y mejoramiento continuo del restaurant en sí. De esta forma, se sugiere utilizar las energías del cliente para que evalúe tanto el servicio entregado por los garzones del restaurant como de la comida, ya que el enfoque está en conocer qué esperan los clientes de Blue Jar en términos de la responsabilidad del restaurant con ellos. Por lo tanto, la construcción y diseño del servicio se centra en las expectativas y satisfacción del cliente en relación a la calidad de servicio

La metodología MMEDCAL propuesta para el Restaurant Blue Jar se traduce en los siguientes artefactos y protocolos conversacionales:

- Etapa 1 – Protocolo de Bienvenida (Ejecutar al momento en que el cliente ingresa al restaurant o cuando éste ya está instalado en una de las mesas del establecimiento. También existe la posibilidad de que el primero contacto se realice a través de otros medios como: Teléfono, Sitio Web o Twitter.

Descripción general de la etapa: Conversación de bienvenida, a través de la cual se muestra el sistema y se invita al cliente a beneficiarse de él. La idea es comenzar a generar un mejor estado de ánimo o disposición y confianza respecto de la expectativa previa.

Caso de aplicación enfocado a mejorar relación Cliente-Garzón y servicio ofrecido por Blue Jar:

- d. El personal de Blue Jar saluda cordialmente e invita a los clientes a conversar en un ambiente confortable y agradable.
- e. Contarles a los clientes que Blue Jar está implementando un sistema que pretende obtener un mejoramiento continuo de la calidad del servicio que entregan.

f. Se invita al cliente a que forme parte activa de esta iniciativa.

▪ Etapa 2- Protocolo de Evaluación de Expectativas

Descripción general de la etapa: Diseño preliminar del servicio. Comienza con la conversación de exploración sobre las posibles alternativas disponibles para construir el servicio entre cliente y proveedor, en este caso, el proveedor está compuesto por el equipo de atención de Blue Jar y los dueños. En esta fase, se realizan mejoras en la exploración sobre los Intereses, Quiebres y Preocupaciones (IQP's) del cliente, con un principal foco en ayudar al cliente a tomar responsabilidad en el proceso de generar un servicio de calidad. Este es precisamente el momento en que se espera que el cliente vuelva la mirada sobre sí mismo e incremente su autoconciencia para, desde allí, pueda mirar el servicio ofrecido por el proveedor.

Caso de aplicación enfocado a mejorar relación Cliente-Garzón y servicio ofrecido por Blue Jar:

- a. Al generar la conversación inicial, el foco se centra en los IQP's del cliente para que reflexione y tome conciencia de su visita al restaurant.
- b. Si el equipo de atención tiene la oportunidad de conocer cuáles son los IQP's de los clientes, pueden dar cuenta de cuáles son las posibilidades y restricciones del servicio.
- c. Si el cliente decide no quedarse en Blue Jar, se le agradece su visita y disposición.

▪ Etapa 3-Protocolo de Acuerdo

Descripción general de la etapa: Cierre del acuerdo sobre la prestación del servicio. El resultado de la conversación es un acuerdo entre el cliente y el proveedor del servicio. Si es posible, este acuerdo se documenta, por ejemplo, en la bitácora del proveedor, o en algún instrumento especialmente preparado para tal caso.

Caso de aplicación enfocado a mejorar relación Cliente-Garzón y servicio ofrecido por Blue Jar:

Si el cliente decide recibir el servicio del restaurant o, en el caso de que tenga su reserva hecha pero estaba esperando a que su mesa se desocupara, se revisa y corrobora cualquier acuerdo o compromiso que se haya realizado con el cliente (Si su reserva decía con cuántas personas asistiría, si reservó el menú, sector fumador, algún tipo de alergias, etc.)

▪ Etapa 4 (Opcional)-Protocolo de Evaluación Continua

Descripción general de la etapa: Si el servicio se expande repetidamente a través del tiempo, es posible ofrecer al cliente una evaluación periódica, apoyada por un instrumento acorde. Esto facilitará un mejoramiento continuo de la calidad de servicio durante la prestación misma. Al hacer esto, se busca mantener activo y conciente al cliente de su rol en garantizar un servicio de calidad. Simultáneamente, esto evita la acumulación de eventuales reclamos o insatisfacciones no declaradas y así se aprovecha las energías del cliente en la construcción del servicio.

Caso de aplicación enfocado a mejorar relación Cliente-Garzón y servicio ofrecido por Blue Jar:

El principal foco de esta etapa es generar conversaciones periódicas en que se le pregunta a los clientes de Blue Jar sobre lo recibido hasta el momento y sobre posibles cambios en sus IQP's.

- Etapa 5-Protocolo de Evaluación de Satisfacción

Descripción general de la etapa: Evaluación final del servicio y búsqueda de un acuerdo de asociación de largo plazo con el cliente. Una vez completado el servicio, el cliente realiza una evaluación final, utilizando para ello un cuestionario ad-hoc, y un protocolo de cierre toma lugar. Se invita al cliente a asociarse al proveedor, expresando su disposición a continuar colaborando regularmente en el proceso de mejora continua del servicio provisto. Se le pregunta el medio específico que prefiere en caso de que sea necesario alcanzarlo o comunicarse con él. Esta conversación avanzará hacia aspectos específicos en que el cliente considera cómo podrá hacer su contribución: entregando sus opiniones sobre los planes y alternativas de mejoras futuras, recomendando el servicio a otros, eventualmente participando en proyecto futuros, etc.

Caso de aplicación enfocado a mejorar relación Cliente-Garzón:

- a. Se invita al cliente a efectuar la Encuesta de Salida enfocada en evaluar la satisfacción de la calidad de servicio recibida. Esta encuesta debe entregarse al momento de traer la cuenta o cuando se sirve el postre. (Esta interfaz se encuentra en la sección a continuación).
- b. Se invita al cliente a seguir siendo un participante activo del diseño del servicio que quiere recibir. En la misma Encuesta de Salida se piden sus datos para así ofrecer incentivos como descuentos, que el "Menú del día" le llegue a su celular, novedades del restaurant, invitaciones a eventos, etc.
- c. Al terminar esta etapa, se agradece al cliente por haber participado y se le invita a volver a ser co-constructor del servicio que desea recibir.

ANEXO I: Detalle de los resultados del periodo de implementación en Blue Jar

Los resultados del periodo de implementación se dividen en base a cada una de las preguntas que componen el protocolo conversacional diseñado:

1. ¿A qué horario corresponde su visita a Blue Jar?

Según horarios, los clientes que respondieron se dividen en:

Horario	N° de Clientes
Mañana	107
Almuerzo	86
Almuerzo-Tarde	4
Tarde	57
Mañana-Almuerzo	13
Mañana-Tarde	11
Mañana-Almuerzo-Tarde	11
En blanco	1

Tabla N°12: Cantidad de clientes que visitaron Blue Jar según horario⁷⁷

2. ¿Es primera vez que visita el restaurant? Si la respuesta es NO ¿con qué frecuencia lo visita?

De los 290 encuestados, 31 clientes visitaban Blue Jar por 1era vez, es decir, un 11% de los que respondieron durante las semanas 1-2-3 y 4 de implementación.

3. ¿Sabía que puede ver el menú del día en nuestro sitio web www.bluejar.cl y en nuestro twitter @Blue_Jar?

62 respondieron SI y 228 clientes respondieron NO ante la pregunta.

Horario	SI	NO
Mañana	20	87
Almuerzo	20	66
Almuerzo-Tarde	1	3
Tarde	10	47
Mañana-Almuerzo	5	8
Mañana-Tarde	1	10
Mañana-Almuerzo-Tarde	4	7
En blanco	1	0

Tabla N°13: Si el cliente sabe que menú diario se publica en sitio web y Twitter de Blue Jar⁷⁸

⁷⁷ Fuente: Elaboración propia.

⁷⁸ Fuente: Elaboración propia.

4. De las siguientes opciones, marque aquellas de las que tiene conocimiento.
A continuación se ve el número de clientes que respondió afirmativamente a cada alternativa:

Horario	Nº de Clientes	% del Total (290)
Blue Jar ofrece desayunos a partir de las 08:00 am	194	67%
Los jueves está abierto para cenar y toda la carta de almuerzo está disponible	68	23%
La cocina funciona hasta las 21:00 hrs. (excepto jueves)	86	30%
En Blue Jar su orden puede ser para llevar	90	31%
Blue Jar ofrece servicio de catering y eventos en el local	61	21%

Tabla N°14: Alternativas sobre información del restaurant Blue Jar⁷⁹

Si se analiza el total de alternativas que cada cliente marcó en esta pregunta:

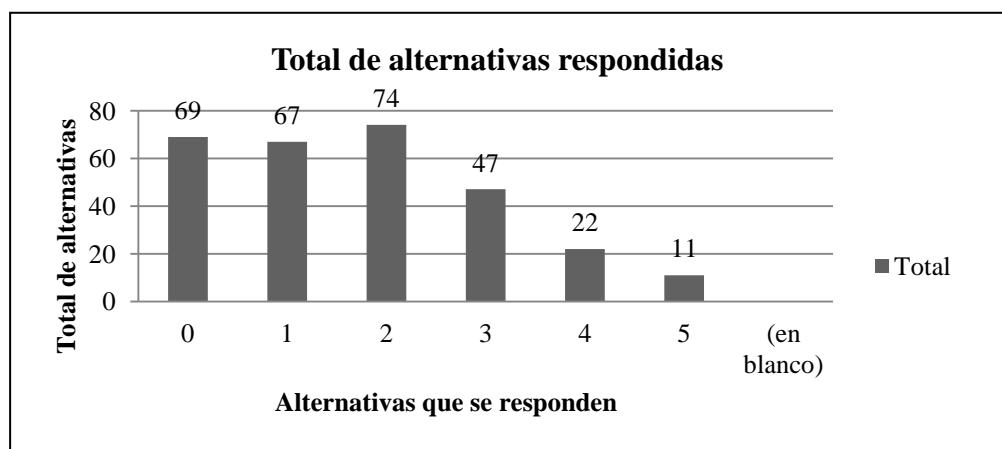


Figura N°13: Cantidad de alternativas respondidas sobre información de Blue Jar⁸⁰

5. Si tiene algún comentario, crítica o queja, son todas bienvenidas ya que nos ayuda a mejorar el servicio que le entregamos.

De los 290 encuestados, un 60%, es decir, 174 clientes hicieron comentarios y, aquellas críticas más frecuentes se enfocaban en los siguientes puntos:

- Volumen de la música
- Descuento y café gratis con Keep Cup
- Difundir información
- Demora en el servicio en algunas ocasiones. Por ejemplo, a la hora de almuerzo
- Otras opciones o alternativas de comida (sopas calientes), picoteo y tablas
- Mejorar fila del café durante las mañanas
- Despejar espacio de la barra

⁷⁹ Fuente: Elaboración propia.

⁸⁰ Fuente: Elaboración propia.

- Demora en entregar la cuenta
- Descuentos y tarjetas para clientes frecuentes
- Algunos garzones no son muy simpáticos
- Mayor variedad de café
- Nivel de ajo en la comida (3 personas comentaron esto)
- Los precios son algo elevados
- Alternativa de agua mineral en el menú de pastas
- Comida demasiado aliñada (ajo)
- Terraza reducida en espacio

Adicionalmente, con respecto al nivel de satisfacción en términos del servicio que entregó el personal de atención, respondieron lo siguientes:

Nivel (Siendo 1 el nivel más bajo y 5 el nivel más alto)	N° de respuestas
1	0
2	1
3	5
4	88
5	186
Entre 2-3	1
Entre 2-4	1
Entre 3-4	2
Entre 4-5	1
En blanco	5

Tabla N°15: Nivel de satisfacción de los clientes⁸¹

6. Agradeceríamos enormemente si nos deja sus datos para seguir construyendo y mejorando el servicio que entrega Blue Jar:

- 229 clientes dejaron sus datos de contacto y, por horario se dividen en:

Horario	N° de Clientes
Mañana	79
Almuerzo	68
Almuerzo-Tarde	3
Tarde	48
Mañana-Almuerzo	12
Mañana-Tarde	10
Mañana-Almuerzo-Tarde	9

Tabla N°16: Clientes que dejaron su contacto según horario de visita⁸²

- 208 clientes anotaron quiénes los atendieron.

⁸¹ Fuente: Elaboración propia.

⁸² Fuente: Elaboración propia.

ANEXO J: Propuesta MMEDCAL para restaurant La Perla del Pacífico

▪ Contacto Pre-servicio

Lo que se explica a continuación es una guía para comenzar las conversaciones con los clientes al momento que llegan al restaurant⁸³.

Cuando el cliente hace contacto con el personal de atención se debe generar una conversación de bienvenida, a través de la cual se muestra el sistema de mejoramiento de calidad de servicio y se invita al cliente a beneficiarse de él. La idea es comenzar a generar un mejor estado de ánimo o, disposición, y confianza respecto de la expectativa previa.

A continuación se detalla cómo abordar esta etapa inicial:

- a. El personal de La Perla del Pacífico debe saludar cordialmente e invitar a los clientes a conversar en un ambiente confortable y agradable.
- b. Contarles a los clientes que el restaurant está implementando un sistema que pretende obtener un mejoramiento continuo de la calidad del servicio que entregan.
- c. Se invita al cliente a que forme parte activa de esta iniciativa.
- d. Luego de pasar estos puntos se busca generar una conversación que explore las posibles alternativas disponibles para construir el servicio. En esta fase, se realizan mejoras en la exploración sobre los Intereses, Quiebres y Preocupaciones (IQP's) del cliente, con un principal foco en ayudar al cliente a tomar responsabilidad en el proceso de generar un servicio de calidad. Este es precisamente el momento en que se espera que el cliente vuelva la mirada sobre sí mismo e incremente su autoconciencia para, desde allí, pueda mirar el servicio ofrecido por el proveedor.

A continuación se entrega una pauta de preguntas y temas para iniciar una conversación con el cliente:

“Bienvenidos, en La Perla del Pacífico queremos entregar un servicio personalizado de calidad, por lo que queremos saber si tiene alguna sugerencia, inquietud o requerimientos respecto de la experiencia que desea vivir en el restaurant”.

En este punto, el proveedor del servicio puede realizar las siguientes preguntas al cliente⁸⁴:

- ¿Qué tiene que pasar para que usted salga satisfecho y contento de nuestro restaurant?
¿Cómo podemos lograr que esto ocurra?
- Preguntar si el cliente tiene algún requerimiento en especial.
- Averiguar si el cliente prefiere ambientes silenciosos o está cómodo en sectores más concurridos.
- Preguntar si alguno de los comensales tiene alergia a ciertos ingredientes o indicaciones sobre alguna preparación en especial.

⁸³ Aún se debe decidir si estas conversaciones quedaran registradas en algún implemento para tal caso o sólo se dejará que el personal de atención maneje la situación a través de las conversaciones que se generaran con los clientes.

⁸⁴ Éstas son algunas de las posibles conversaciones que el personal de atención puede tener con los clientes.

- Averiguar si el cliente desea que el garzón sea prudente e interrumpa lo justo y necesario o, si prefiere que el garzón recomiende preparaciones.
- ¿Desea una atención rápida, lenta, discreta o disponible?

De esta forma, en la mesa de los comensales podría quedar este folleto para que recuerden el sistema que se está implementando y que con la ayuda de los clientes se puede mejorar la calidad de servicio del restaurant.



Figura N° 14: Ejemplo Protocolo conversacional de bienvenida para La Perla del Pacifico⁸⁵

- **Contacto Post-servicio**

Luego, una vez finalizado el servicio se le pide al cliente que por favor complete la encuesta de evaluación de la calidad del servicio entregada. Esta evaluación podría estar desde un principio en la mesa de los comensales, la cual corresponde a la parte de atrás del folleto de bienvenida.

En la figura que se muestra a continuación se puede observar el protocolo de salida elaborado.

⁸⁵ Fuente: Elaboración propia.



QUISIÉRAMOS SABER CÓMO FUE SU EXPERIENCIA.

A CONTINUACIÓN, ¿SERÍA USTED TAN AMABLE DE CONTESTAR LAS SIGUIENTES PREGUNTAS RELACIONADAS A LA CALIDAD DE SERVICIO QUE ENTREGA LA PERLA DEL PACÍFICO?

	COMPLETAMENTE INSATISFECHO	INSATISFECHO	NORMAL	SATISFECHO	COMPLETAMENTE SATISFECHO
NIVEL DE SATISFACCIÓN EN TÉRMINOS DE LA CALIDAD DE SERVICIO ENTREGADA					
ATENCIÓN DE LOS GARZONES					
CALIDAD DE LA COMIDA					
AMBIENTE E HIGIENE DEL RESTAURANT					
CARTA DE VINOS					

¿QUÉ FUE LO QUE MÁS Y MENOS LE GUSTÓ DE SU EXPERIENCIA CON NOSOTROS?

TODOS LOS COMENTARIOS, CRÍTICAS O QUEJAS SON BIENVENIDOS YA QUE NOS AYUDAN A MEJORAR EL SERVICIO QUE LE ENTREGAMOS. (SI PREFIERE HACER SUS COMENTARIOS PRESENCIALMENTE, LO INVITAMOS A CONVERSAR CON QUIEN LO ATENDIÓ).

PARA FUTURAS ACTIVIDADES NOS GUSTARÍA CONTAR CON SU OPINIÓN PARA SABER SUS INTERESES. POR LO MISMO, LE PEDIMOS SI PUEDE DEJARNOS ALGÚN CONTACTO PARA COMUNICARNOS CON USTED.

NOMBRE: _____

¿ALGÚN CONTACTO? (TELÉFONO, CORREO, TWITTER, ETC.) _____

¡Gracias por su colaboración!

¡Lo esperamos de vuelta en La Perla del Pacífico!

Recuerde que todas sus reservas las puede realizar a través del sitio www.laperladelpacifico.cl

Figura N°15: Ejemplo Protocolo conversacional de salida para La Perla del Pacífico⁸⁶

⁸⁶ Fuente: Elaboración propia.

ANEXO K: Protocolo conversacional para restaurant La Perla del Pacífico (2da versión)

- Ejemplo Protocolo de Salida



La Perla del Pacífico

QUISIÉRAMOS SABER CÓMO FUE SU EXPERIENCIA.

A CONTINUACIÓN, ¿SERÍA USTED TAN AMABLE DE CONTESTAR LAS SIGUIENTES PREGUNTAS RELACIONADAS A LA CALIDAD DE SERVICIO QUE ENTREGA LA PERLA DEL PACÍFICO?

	COMPLETAMENTE INSATISFECHO	INSATISFECHO	NORMAL	SATISFECHO	COMPLETAMENTE SATISFECHO
NIVEL DE SATISFACCIÓN EN TÉRMINOS DE LA CALIDAD DE SERVICIO ENTREGADA					
ATENCIÓN DE LOS GARZONES					
CALIDAD DE LA COMIDA					
AMBIENTE E HIGIENE DEL RESTAURANT					
CARTA DE TRAGOS Y VINOS					

¿QUÉ FUE LO QUE MÁS Y MENOS LE GUSTÓ DE SU EXPERIENCIA CON NOSOTROS?

TODOS LOS COMENTARIOS Y SUGERENCIAS SON BIENVENIDOS YA QUE NOS AYUDAN A MEJORAR EL SERVICIO QUE LE ENTREGAMOS. (SI PREFIERE HACER SUS COMENTARIOS PRESENCIALMENTE, LO INVITAMOS A CONVERSAR CON EL GERENTE DEL RESTAURANT O ENVIAR SUS COMENTARIOS A GERENCIA@LAPERLADELPACIFICO.CL)

PARA FUTURAS ACTIVIDADES NOS GUSTARÍA CONTAR CON SU OPINIÓN Y SABER SUS INTERESES. POR LO MISMO, LE PEDIMOS SI PUEDE DEJARNOS ALGÚN CONTACTO PARA COMUNICARNOS CON USTED.

NOMBRE Y APELLIDO: _____

EMAIL _____

CELULAR _____

¡Gracias por su colaboración!

¡Lo esperamos de vuelta en La Perla del Pacífico!

Recuerde que todas sus reservas las puede realizar a través del sitio www.laperladelpacifico.cl o al celular 94093968

Figura N°16: 2da versión Protocolo conversacional de salida para La Perla del Pacífico⁸⁷

⁸⁷ Fuente: Elaboración propia.