



**Universitat de les  
Illes Balears**

**Títol: Mystery Shopping en empreses turístiques.**

NOM AUTOR: Garnés Alcalde, Lidia

DNI AUTOR: 41540956N

NOM TUTOR: Robledo Camacho, Marco Antonio

**Memòria del Treball de Final de Grau**

Estudis de Grau de Turisme

Paraules clau: Qualitat, Serveis, Mystery Shopping

de la

UNIVERSITAT DE LES ILLES BALEARS

Curs Acadèmic 2012 - 2013

*Cas de no autoritzar l'accés públic al TFG, marqui la següent casella:*

## ÍNDICE

1. El concepto de calidad .....	1
1.1. Calidad objetiva y calidad percibida .....	3
1.2. Ecuación de la calidad .....	4
1.3. Factores que influyen en las expectativas .....	5
2. La calidad en los servicios .....	6
2.1. Los momentos de la verdad .....	7
2.2. Las dimensiones de la calidad .....	8
3. Evolución de la gestión de calidad .....	10
3.1. Control de la calidad por inspección .....	10
3.2. Aseguramiento de la calidad .....	10
3.3. Calidad total .....	12
4. Metodología del mystery shopping .....	14
5. Parte práctica. Implementación de la técnica de mystery shopping .....	15
5.1. Objetivos del trabajo .....	16
5.2. Ámbito de aplicación .....	17
5.3. Metodología de investigación .....	19
5.4. Análisis de los resultados obtenidos .....	27
5.5. Conclusiones y recomendaciones .....	31
6. Opinión personal .....	34
7. Referencias .....	35

## 1. EL CONCEPTO DE CALIDAD.

La calidad es un concepto que presenta múltiples definiciones. Estas definiciones pueden ser agrupadas en cuatro categorías:

- Calidad entendida como conformidad a unas especificaciones.
- Calidad como satisfacción del cliente.
- Calidad como valor con relación al precio.
- Calidad como lo mejor.

### **Calidad entendida como conformidad a unas especificaciones.**

“La calidad se concibe como la consecución de objetivos de calidad estandarizados y establecidos a priori”.

Se puede adoptar cuando sea fácil y posible identificar correctamente las especificaciones y cuando las especificaciones tengan un grado suficiente de estabilidad en el tiempo (estandarización de procesos y productos).

Sus ventajas son que permite eliminar el elevado coste de inspección, el concepto es aplicable a productos, servicios y procesos e implica incrementos de la eficiencia cuando hay poca incertidumbre y es fácil definir las especificaciones.

Sus inconvenientes son que se centra en la eficiencia y no en la eficacia y que la estandarización puede perjudicar la adaptación a los cambios.

### **Calidad como satisfacción de las expectativas del cliente.**

“La calidad se define como el grado en que se satisfacen las expectativas del cliente”.

Evoluciona desde una perspectiva basada sólo en la producción a una perspectiva donde se tiene en cuenta el mercado.

Tiene como ventajas que es aplicable a productos y servicios y es sensible a los cambios de mercado.

Sus inconvenientes son que las expectativas son difíciles de detectar y medir, la existencia de muchos elementos circunstanciales que influyen sobre el consumo y varían en el tiempo, la dificultad para averiguar si la satisfacción es consecuencia de la prestación satisfactoria del servicio.

### **Calidad como valor con relación al precio.**

“La calidad se define de forma relativa, depende tanto de lo que se ofrece como del precio que cuesta”.

La calidad se entiende como un concepto subordinado y relativo, lo que implica que se trata de obtener la mejor calidad posible a un precio dado (valor que se obtiene por el dinero que se paga).

Sus ventajas son que es aplicable a productos y servicios, que se centra en la eficiencia con respecto al mercado y en la eficiencia de su gestión económica interna.

Entre sus inconvenientes destaca que los componentes del valor son difíciles de conocer, especialmente los que forman parte de las preferencias del consumidor, así como el valor cambiante en función del mercado.

### **Calidad como lo mejor.**

“La calidad se define como lo mejor en un sentido absoluto”.

Un producto o servicio es excelente cuando se aplican los mejores componentes, la mejor gestión y la mejor realización de los procesos.

Sus ventajas radican en que es el más genérico e integrador de los conceptos de calidad, que se puede aplicar a servicios, productos, procesos y a la empresa en su conjunto.

Entre sus inconvenientes cabe destacar que es una forma de entender la calidad abstracta y difícil de operativizar.

## 1.1 LA CALIDAD OBJETIVA Y LA CALIDAD PERCIBIDA.

La calidad es un concepto difícil de tratar ya que puede ser percibida desde dos perspectivas, tanto la perspectiva del prestatario como la perspectiva del consumidor.

Dependiendo del punto de vista desde el que se aprecia la calidad se puede hablar de calidad objetiva (prestatario) o de calidad percibida (consumidor).

Cuando se trata de la calidad desde la perspectiva objetiva, esta se mide por factores asociados a elementos materiales. Según Crosby la calidad es “conformidad con las especificaciones”, por tanto, es cumplir con las especificaciones sin errores. Aquí es donde encontramos un primer problema, ya que medir de forma objetiva la calidad deriva en definir unos estándares que puedan ser verificables objetivamente, los cuales pueden no coincidir con la visión del cliente.

Cuando se trata de la calidad desde la perspectiva del cliente, al tratarse de una percepción, es subjetiva. El cliente es el que consigue que la calidad exista ya que éste es el que consumirá el producto o servicio y experimentará la calidad inherente a éste. Según Deming la calidad es “dar satisfacción al cliente”.

El seguimiento estricto de cualquier estándar o especificación será en vano si el cliente no queda satisfecho. Por este motivo el punto de vista del consumidor es el dominante, es decir, la calidad subjetiva.

La empresa puede errar si tiene un conocimiento equivocado sobre lo que los consumidores quieren, si se centra en la producción y en las especificaciones. La falta de conocimiento o conocimiento equivocado se pueden convertir en un gran pérdida de recursos (tiempo, dinero...) en cosas que los clientes no dan importancia.

El cliente obtiene satisfacción en función del cumplimiento o no de sus expectativas, por tanto, un servicio que cumpla estándares de calidad no siempre satisface al cliente.

Cabe destacar que existen ocasiones donde el cliente no es capaz de decidir porque no tiene suficientes conocimientos y, en estos casos, la perspectiva objetiva es mejor guía que la subjetiva. De todos modos, esto no excluye incorporar algún elemento subjetivo en función de las necesidades del cliente.

Por tanto, la perspectiva objetiva y la subjetiva no son antagónicas, sino que se complementan entre sí.

## 1.2 LA ECUACIÓN DE LA CALIDAD

La calidad percibida es el resultado de la comparación entre expectativas y percepciones, es decir, el nivel del servicio consistirá en la diferencia (positiva o negativa) que se produzca entre la prestación de dicho servicio y las expectativas del cliente.

$$C = P - E$$

En esta ecuación:

C = Calidad

P = Percepciones

E = Expectativas

La ecuación de la calidad puede obtener diferentes resultados:

Resultados de la ecuación de calidad	
<b>Negativo</b> $P < E$	La prestación del servicio no satisface las expectativas por tanto los clientes quedan <b>insatisfechos</b> .
<b>Neutro</b> $P = E$	La prestación del servicio iguala las expectativas por ello los clientes quedan <b>satisfechos</b> .
<b>Positivo</b> $P > E$	La prestación del servicio supera las expectativas y los clientes quedan <b>deleitados</b> con el servicio.

Por consiguiente,

- Cuando la percepción sea menor a las expectativas el cliente quedará insatisfecho.
- Cuando las expectativas queden igualadas a la percepción el cliente quedará satisfecho.
- En el caso de que las expectativas sean menores a la percepción se excederá las expectativas del cliente.

En este último caso el cliente califica el servicio como superior y aparece lo que algunos autores denominan calidad latente.

### **1.3 FACTORES QUE INFLUYEN EN LAS EXPECTATIVAS.**

Entre los principales factores que ejercen más influencia en las expectativas encontramos los siguientes:

En primer lugar, la denominada comunicación boca-a-oido conforma uno de los factores potenciales en la determinación de las expectativas. En este caso lo que los usuarios escuchan de los otros usuarios. Ej. Las recomendaciones que reciben de sus vecinos y amigos.

En segundo lugar, podemos encontrar variaciones dependiendo de las características y circunstancias individuales de los usuarios, lo que sugiere que las necesidades personales de los clientes pueden, hasta cierto punto, condicionar sus expectativas.

En tercer lugar, la extensión de las experiencias que se han tenido con el uso de un servicio puede influir en el nivel de las expectativas del cliente.

En cuarto lugar, la comunicación externa de los proveedores del servicio juega un papel clave en la conformación de las expectativas del cliente. Dentro del concepto de comunicación externa se incluye una variedad de mensajes, directos e indirectos, que emiten las empresas de servicio dirigidos a los clientes.

Un factor que influye en las expectativas y que subyace en la influencia general de la comunicación externa es el precio. Este factor juega un importante papel en ajustar las expectativas, particularmente a los clientes potenciales de un servicio.

## 2. LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS.

El servicio no es un concepto fácil de definir ya que es un bien intangible y depende de la forma que lo perciba el cliente, ya que variará en función de las circunstancias en que se encuentre.

“Un servicio es una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que normalmente, pero no necesariamente, tienen lugar en interacciones entre el cliente y los empleados de servicio y/ recursos físicos o bienes y/o sistemas del proveedor de servicio, que son provistos como soluciones a los problemas de los clientes” (Grönroos).

Según Horovitz, el número de características observables en un producto con relación a las de un servicio está en proporción de una a diez.

Los estudios formales de calidad del servicio tienen su inicio en los trabajos de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) en los que se destaca que los servicios presentan una mayor problemática para su estudio pues poseen tres características que los diferencian ampliamente de los productos:

- **Intangibilidad:** Por intangibilidad entendemos la cualidad de los servicios por la que no es fácil contarlos, medirlos, inventariarlos, y verificarlos o probarlos antes de entregarlos para asegurar su calidad.
- **Heterogeneidad:** La mayoría de los servicios son heterogéneos, esto quiere decir que a menudo su desempeño varía en función de quien preste el servicio, del cliente y de la situación. La consistencia del comportamiento de un servicio casi personal es difícil de asegurar porque lo que la empresa intenta entregar puede ser enteramente diferente a lo que el cliente recibe.
- **Inseparabilidad:** La producción y el consumo de los servicios es inseparable, es decir, la calidad de los servicios se produce durante la entrega o prestación, en vez de ser estructurada y controlada en la planta de producción, lo que permite que el producto obtenido se entregue sin alteraciones al consumidor. De esta forma, la calidad depende del control que tenga la empresa del servicio, de su personal y de lo implicado que está el cliente en el servicio.

Por tanto, los criterios que cuentan realmente a la hora de evaluar un servicio son los que establecen los clientes, ya que a parte de evaluar la calidad del servicio valorando el resultado final que reciben, también consideran el proceso de recepción del mismo.

Además, como el cliente participa en el proceso de producción introduce una falta de estandarización que dificulta garantizar un nivel de calidad uniforme.



## 2.1 LOS MOMENTOS DE LA VERDAD

Se puede deducir de estas características diferenciales del componente servicio que se encuentran en mayor o menor grado tanto una empresa de producción como la de servicios que la calidad de servicio hace referencia a personas, no a cosas, y se basa en una serie de intercambio producido por el contacto entre dos grupos de personas: los clientes y los empleados. Estos se consideran los momentos de la verdad, los que se deben aprovechar para exhibir al cliente el que seamos una buena empresa para lograr una ventaja competitiva.

Por tanto, con el fin de que la prestación del servicio se considere efectiva es esencial una interacción cliente / empresa. Esta interacción es conocida por los principales autores de la literatura de servicios como momento de la verdad.

Un momento de la verdad es, según Albrecht y Zemke (1985) "cualquier episodio en el que el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y se lleva una impresión de la calidad de su servicio".

Los momentos de la verdad son en su mayoría contactos que tienen los clientes con los empleados de primera línea, de trato directo con el cliente.

La actitud de los empleados está totalmente relacionada con la satisfacción del cliente. Si los empleados no están contentos su descontento se reflejará en el del cliente.

Por esta razón, es irónico que las personas que deben de tener más contacto con los clientes sean en realidad las que reciban peor formadas o con formación deficiente, las menos motivadas, las peor pagadas y las más jóvenes.

El momento de la verdad incluye por tanto el momento y el lugar cuando y donde el proveedor del servicio demuestra la calidad de sus servicios. Es un verdadero momento de oportunidad que no se puede desaprovechar.

## 2.2 LAS DIMENSIONES DE LA CALIDAD

Según el modelo de calidad de servicio de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) existen diez dimensiones de la calidad del servicio, las cuales se obtuvieron gracias a las sesiones de grupo realizadas en sus estudios a partir de los criterios utilizados por los clientes al juzgar la calidad de servicio.

Las citadas dimensiones son:

1. **Fiabilidad:** La habilidad para producir el servicio prometido de forma fiable y correcta.
2. **Capacidad de respuesta:** La voluntad de ayudar a los clientes y prestar el servicio con la rapidez adecuada.
3. **Competencia:** Habilidades y conocimientos necesarios para prestar el servicio.
4. **Accesibilidad:** Facilidad para contactar y tratar con el personal.
5. **Cortesía:** Educación, respeto consideración y amabilidad del personal de servicio.
6. **Comunicación:** Mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharles.
7. **Credibilidad:** La honestidad del proveedor del servicio.
8. **Seguridad:** El cliente se siente libre de riesgo, daño o duda.
9. **Comprensión del cliente:** Esfuerzos por entender a los clientes y sus necesidades.
10. **Elementos tangibles:** Apariencia de las instalaciones físicas, equipamiento, personal y publicidad de la empresa.

Las diez dimensiones definidas no son necesariamente independientes unas de las otras. Por ejemplo, las facetas de credibilidad y seguridad deben efectivamente coincidir parcialmente en algo.

Más adelante se crea un nuevo modelo agrupando dimensiones y creando un nuevo modelo de cinco dimensiones, las cuales son: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles.

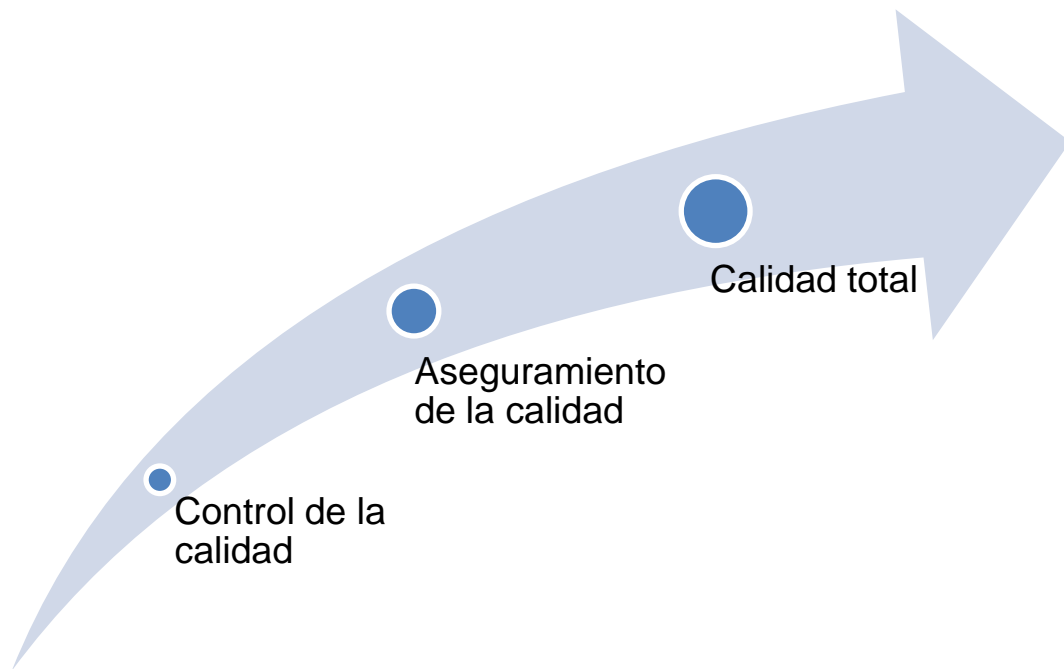
A continuación se muestra una tabla relacionando ambos modelos:

PZB (1985)	PZB (1988)	CONCEPTO
<b>Fiabilidad</b>	<b>Fiabilidad</b>	La habilidad para producir el servicio prometido de forma fiable y correcta.
<b>Capacidad de respuesta</b>	<b>Capacidad de respuesta</b>	La voluntad de ayudar a los clientes y prestar el servicio con la rapidez adecuada.
<b>Competencia</b>	<b>Seguridad</b>	Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.
<b>Credibilidad</b>		
<b>Cortesía</b>		
<b>Seguridad</b>		
<b>Accesibilidad</b>	<b>Empatía</b>	Atención individualizada que ofrecen las empresas a sus consumidores.
<b>Comunicación</b>		
<b>Comprensión del cliente</b>		
<b>Elementos tangibles</b>	<b>Elementos tangibles</b>	Apariencia de las instalaciones físicas, equipamiento, personal y publicidad.

### 3. EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD.

Existen tres generaciones en cuanto se refiere a la gestión de calidad:

- El control de la calidad por inspección.
- El aseguramiento de la calidad.
- El proceso de calidad total.



#### ✚ El control de la calidad por inspección.

En la empresa se toma conciencia de la importancia de la calidad. En este aspecto lo que se pretende es entregar al cliente productos que no sean defectuosos.

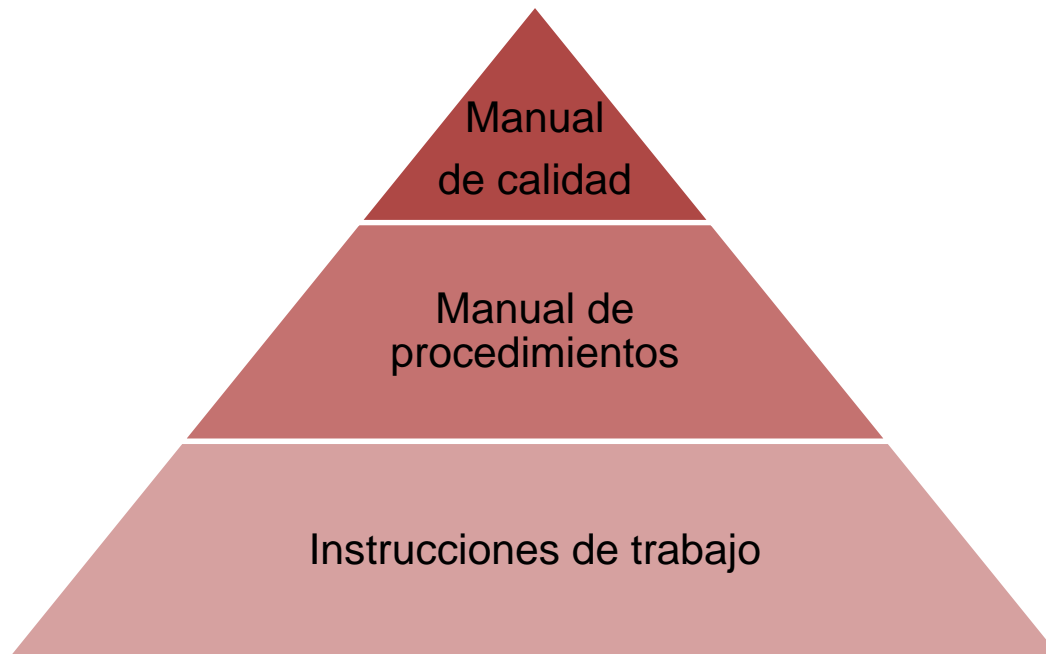
Este es un sistema reactivo, es decir, a posteriori. La herramienta se basa en el uso de controles en toda la empresa (revisiones, supervisiones) y, por tanto, se incrementa el precio final del producto. Además, al ser estratégico involucra a pocos empleados en el sistema.

#### ✚ El aseguramiento de la calidad.

Se produce un primer cambio conceptual. La calidad no es una herramienta, sino que se convierte en una estrategia de negocio.

“Es un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisfará los requisitos dados sobre la calidad” (ISO 8402).

La calidad se orienta a los procesos que aseguren que consistentemente los productos o servicios cumplan con las especificaciones predeterminadas. Pasa a ser un sistema proactivo ya que la estrategia está escrita para que todas las personas la cumplan.



Aunque se trate de un innovador concepto respecto a la fase anterior, esta nueva etapa de la gestión de la calidad tiene sus inconvenientes y sus ventajas.

Ventajas:

- La calidad deja de ser un sistema correctivo.
- Une a las operaciones de control de calidad, operaciones de prevención.
- Se instrumentan los puntos críticos de control sobre el proceso
- Se utilizan herramientas estadísticas y el ciclo PDCA.
- La empresa está en condiciones de certificarse por sistemas internacionales de aseguramiento de la calidad como la ISO 9000.

Inconvenientes:

- La calidad se basa únicamente en controlar el proceso productivo.
- La calidad la determinan los expertos y sigue siendo una herramienta.
- No se toman necesariamente en cuenta las necesidades del cliente.
- La capacitación se limita a un adiestramiento en las funciones básicas de cada puesto.

## ✚ El proceso de calidad total.

Este proceso es más ambicioso, completo, evolucionado y de más nivel. Lo más importante es que está totalmente orientado al cliente. Se convierte en un aspecto estratégico de la empresa. Incluye todos los aspectos de la empresa en este sistema con doble componente: satisfacción de la empresa y del cliente.

Por tanto, la filosofía en la que se basa esta alternativa es “La calidad se orienta al cliente”.

La calidad sufre un cambio fundamental ya que se convierte en la estrategia de la empresa. El éxito del proceso dependerá de la habilidad del equipo directivo para armonizar la estrategia del negocio con la estrategia de implantación del proceso de calidad. Se trata de un conjunto de principios que conducen a la empresa a la mejora continua.

Está basada en la participación de todos los miembros de la organización en la mejora de procesos, productos, servicios y cultura de trabajo. Es decir, la calidad es una responsabilidad de todas y cada una de las personas de la empresa.

Existe una actitud preventiva frente a la actitud anterior que era correctiva, cuyo objetivo es conseguir productos de calidad al mínimo coste para el cliente.

Se fundamenta en 6 pilares:

- Orientación al cliente: es la base llevada al máximo.
- Compromiso total: de las personas en los objetivos de la calidad.
- Apoyo sistemático: se cambian las relaciones jerárquicas, se invierte la pirámide, lo más importante son los clientes y se da poder a la plantilla base.
- Medidas: la medición es muy importante ya que todo se debe medir.
- Colaboración con proveedores: la estrategia de negociación es de ganar las dos partes, no verse como un rival. Se buscan relaciones a largo plazo para satisfacer al cliente.
- Mejora continua: sistematizada mediante sugerencias de clientes, empleados, etc. Es una pieza clave para que funcione este sistema.

## Control de la calidad

- Satisfacer las necesidades técnicas del producto
- Detectar errores

## Aseguramiento de la calidad

- Prevenir errores
- Cumplir con especificaciones de calidad

## Calidad total

- Satisfacer al cliente externo e interno.
- "Empowerment"
- Mejora continua

#### **4. METODOLOGÍA DEL MYSTERY SHOPPING.**

El término Mystery Shopping fue acuñado por la empresa estadounidense WilMark en el año 1940. Esta metodología había sido utilizada en el sector bancario para medir la integridad de los empleados.

Su esencia radica en ocupar el lugar del auténtico cliente en el sitio de venta para poder corroborar, sin interferir en el comportamiento natural del comercial, sus dotes de venta y el cumplimiento de los procedimientos explicitados por la marca. Por tanto, el mystery shopping se puede comparar con la auditoría comercial ya que los clientes incógnitos evalúan los procesos internos.

##### **Objetividad y profesionalidad**

Los mystery shoppers empleados en un programa de investigación comercial deben ser profesionales, ya que han de ser capaces de fijarse en todos los aspectos que se les haya señalado para poder evaluarlos con precisión y objetividad. También es aconsejable que sean numerosos, con el fin de que pueda haber rotaciones y así evitar que el personal examinado los identifique.

Es deseable contar con un buen apoyo tecnológico (cámaras digitales, conexión a Internet, portátiles...) lo cual facilitará su trabajo, ya que les permitirá enviar los datos recogidos a la base de datos central lo más rápido posible.

Si se diera el caso de que los empleados de la empresa analizada saben de la existencia del programa, el efecto será una mayor predisposición a prestar la mejor atención, pues los comerciales no discernirán quién es el cliente real y cuál es el simulado. Por tanto, cumplen diferentes funciones.

Esta herramienta puede aplicarse también a la competencia para evaluar su rendimiento, de modo que, conoceremos los puntos fuertes de unos y otros y se ejecutarán las medidas correspondientes (benchmarking).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.thinksmart.es/>



# **5 PARTE PRÁCTICA**

**Implementación de la técnica de Mystery Shopping.**

## **OBJETIVOS**

- Medir de forma objetiva la calidad del servicio ofrecido y la atención al cliente.
- Identificar los puntos susceptibles de mejora que se dan en el restaurante auditado, que pueden ofrecer una oportunidad para medir el grado de motivación y profesionalidad de sus empleados.
- Aportar herramientas de mejora de la calidad para el servicio evaluado.

### **¿Cómo conseguir estos objetivos?**

Realizando una observación directa por parte de un cliente simulado, a través de un cuestionario donde se evalúan diferentes aspectos a tener en cuenta en torno a los elementos tangibles, intangibles del servicio prestado.

Una vez realizado este proceso se pueden detectar los puntos fuertes y débiles, así como las necesidades que presente dicha empresa en pro de mejorar la calidad. De esta manera, posteriormente, se pueden ofrecer las recomendaciones más adecuadas para subsanar las deficiencias que han sido evidenciadas por el análisis obtenido.

### **¿Cuál es la finalidad del uso del servicio de Mystery Shopping?**

El Mystery Shopping posee diferentes objetivos para proporcionar una mejora de satisfacción a los clientes.

Esta técnica permite concretar el nivel de servicio ofrecido a los clientes, así como comprobar el conocimiento y la aplicación del entrenamiento de los empleados y verificar el cumplimiento de los estándares o parámetros impuestos por el negocio.

Además, proporciona un punto de vista externo y objetivo sobre el negocio resaltando tanto los puntos fuertes como los puntos débiles.

## **ÁMBITO DE APLICACIÓN**

### Situación

El servicio evaluado se trata de una empresa de restauración situado en el municipio de Villafranca de Bonany aproximadamente a 40 minutos de palma en dirección a carretera de Manacor.

Se encuentra en una intersección siendo ésta una zona de paso para muchos trabajadores de diferentes pueblos de la isla. Por tanto, le proporciona una gran accesibilidad, haciendo que goce de una gran afluencia de clientes.

### El perfil de los clientes

El perfil de éstos, como bien hemos señalado anteriormente, es en su gran mayoría de personas trabajadoras. El resto de clientela se trata de gente de una situación socioeconómica media.

### Cocina especializada

En cuanto al tipo de comida destacar que la elaboración de sus platos se centra en la comida típica mallorquina. Algunos de sus platos a mencionar son: tumbet, caracoles, lechona, sepia con salsa...

### Otros servicios ofrecidos

El local se ha especializado en la celebración de eventos tales como bodas, comuniones y comidas de empresas.

### Relación calidad / precio

En relación a la calidad / precio cabe señalar que posee un gran variedad de platos en su carta, pudiendo elegir primeros, segundos y postres. El precio de menú diario medio se sitúa en menos de 15€ por comensal.

### Instalaciones

En referencia a las instalaciones comentar que cuenta con un gran salón, cuya capacidad aproximada que puede albergar el establecimiento es de unos 650 clientes, además de un amplio aparcamiento gratuito.

El restaurante cuenta con dos servicios, uno para caballeros y otro para damas. El baño de señoras tiene una capacidad máxima para tres personas y no

cuenta con un cambiador de bebés. Además, no contemplan la accesibilidad para minusválidos, ya que para acceder a los mismos es necesario subir unas escaleras.

### Horarios

De lunes a viernes se encuentra abierto desde las doce del mediodía hasta las cinco de la tarde, mientras que los sábados y domingos se encuentra abierto desde las doce hasta las cinco (para meriendas y comidas) y desde las siete de la tarde a la una de la madrugada.

## METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

En este apartado se explica el proceso realizado a la hora de llevar a cabo el trabajo encargado sobre la valoración del servicio. De esta manera se pretende explicitar los pasos seguidos en el antes, durante y después de la valoración.

### 1.- Antes de la visita.

✓ Leer las instrucciones.

Se considera un requisito imprescindible el hecho de leer las instrucciones previamente de forma concienciada y en profundidad antes de realizar la visita.

✓ Leer los cuestionarios previamente.

De la misma forma que es importante leer las instrucciones, es fundamental leer los cuestionarios con la finalidad de familiarizarse con los ítems a valorar durante la observación, para conseguir los mejores resultados y sacar el máximo provecho a la visita que se ha de realizar.

✓ Documentarse.

Resulta de especial interés llevar a cabo una búsqueda exhaustiva de información del establecimiento a evaluar, a través de diferentes medios como pueden ser la lectura de folletos, la visita de la página web del establecimiento, la comprobación de las ofertas, servicios, instalaciones... Además de tener muy en cuenta las fuentes de expectativas como experiencias anteriores, en el mismo establecimiento o de categoría similar, o el boca a oído.

✓ Planificación.

Organizar la auditoría para la decisión de incidentes críticos: bebida rápida, solicitar información acerca de la composición de un plato, dudar sobre qué pedir para comprobar si ofrecen un correcto asesoramiento, pedir una recomendación, realizar algún cambio en un plato, etc.

## 2.- Durante la visita.

La visita de incógnito al establecimiento evaluado tuvo lugar el día 18 de febrero del 2013 al mediodía.

Con la finalidad de realizar la observación de la manera más efectiva posible se siguieron las siguientes directrices que guían el rol y la forma de actuar del auditor:

- Ser lo más objetivo y riguroso posible.
- Observar y ser discreto.
- Adaptarse a la situación práctica (ocupación, tipo de servicio, etc.).
- Siempre se esperará a que se dirijan al cliente: a ser atendido, saludado, despedido, preguntado... La iniciativa es del servicio. El cliente no tiene que dar nada por supuesto. (Debe ser informado y orientado). Pero si no hay proactividad habrá que forzar algunas actuaciones.
- Controlar los tiempos en las evaluaciones. Controlar los tiempos y secuencias de servicio (llevar reloj o móvil).
- Concretar el tiempo en las observaciones – X minutos. En la observación no poner los minutos aproximados, si no exactos.
- Fijarse en las personas evaluadas, describirlas (no poner una edad aproximada, mejor poner si es joven, de mediana edad a partir de los 40,...), tratar siempre con discreción de leer los nombres si llevan placa de identificación.
- Fijarse en la atención y servicio prestado a la clientela en general. Tomando un muestreo para que la respuesta no sólo se base en la atención ofrecida al auditor.
- Prolongar la evaluación el tiempo necesario para que esta sea fiable. Realizar un muestreo observando también a otros clientes, a otros miembros del personal, etc.

Se deben tener en consideración los siguientes apartados:

- Instalaciones (tangibles).
- Servicio (intangibles).
- Producto (alimentos y bebidas).
- Valoraciones subjetivas (debilidades y fortalezas).

## **INSTALACIONES:**

- Adecuación de las instalaciones y elementos tangibles.
- Limpieza.
- Presentación (equipamientos, estado, orden, ambiente, confort, decoración, distribución).
- Aspecto del personal (postura, higiene personal, vestimenta).

## **SERVICIO:**

### ➤ **Atención al cliente:**

Amabilidad: Cualidad de la persona que se caracteriza por un comportamiento afectuoso, cálido y simpático. Sale de la persona de forma espontánea y natural sin regirse por normas preestablecidas. Se percibe a través de la expresión del rostro relajado, agradable y sonriente, comentarios / bromas (adecuadas a la persona: edad, sexo, cultura), tono de voz agradable.

- Espontaneidad.
- Expresión del rostro relajado, agradable-sonriente.
- Tono de voz agradable.
- Naturalidad.
- Trato adecuado en función del tipo de cliente.
- Comentarios/bromas.
- Simpatía.

Cortesía: Cualidad de la persona adquirida que consiste en la asimilación de unas normas preestablecidas dirigidas a mostrar respeto, consideración hacia al cliente a través de buenas maneras.

- Deja espacio físico para probar
- Deja paso...
- Mira a los ojos.
- Acompaña la puerta.
- Sale a camino.
- Pide por favor / agradece.
- Invita a probar / sentarse.

Empatía: Capacidad de “ponerse en el lugar del cliente”, inspeccionando y mostrando una actitud de interés por conocer al cliente comprender sus necesidades y sentimientos y brindando, en consecuencia, un trato personalizado y esmerado para satisfacerle.

- Indaga en las necesidades del cliente realizando preguntas para conocer qué necesita y ofrecérselo.
- Cuando el cliente comenta algún aspecto personal le da feedback y se muestra comprensivo.
- Usa frase tipo “entiendo, comprendo...”

- Adecua el servicio y trato a la persona según las peculiaridades (edad, cultura...) / necesidades de ésta.
- Se esmera por encontrar lo que busca el cliente.
- Llama al cliente por su nombre.
- Pregunta para asegurarse de que el cliente esté satisfecho.

Disposición de ayuda: Actitud del personal de ofrecer un trato orientado al cliente mostrando voluntad y predisposición por servirle, ayudarle y complacerle.

- Ponerse a la disposición del cliente cuando este llega.
- Indicar al cliente que enseguida le atenderá si está ocupado.
- No perder la Paciencia (respuesta / reacción adecuada).
- Tener esfuerzos por complacer.

### ➤ **Eficiencia**

Hacer las cosas bien a la primera, optimizando los recursos y en el tiempo adecuado.

Eficacia: Resuelve independientemente de los medios / formación.

Optimización de los recursos disponibles: Resuelve aprovechando y sacando el mejor resultado del tiempo.

Rapidez: Resuelve a la primera sin fallos y en el tiempo adecuado. Atiende rápido. Ejecuta rápido los procesos.

- Conocimientos: idiomas, procedimientos...
- Eficiencia (habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma adecuada).
- Ambiente laboral.
- Capacidad de respuesta: (redacción adecuada y proveer a los clientes de un servicio rápido).
- Comunicación: (externa: mantener informado al cliente, usar un lenguaje comprensible, escucha activa, tono, volumen, asertividad, empatía. Interna: comunicación entre el personal).

### ➤ **Capacidad de respuesta**

Conjunto de comportamientos que van dirigidos a cubrir las necesidades de los clientes de forma proactiva, anticipándose a sus necesidades y teniendo una reacción resolutive, rápida y adecuada ante cualquier petición, demanda, incidencia o queja...

- En caso de no tener la respuesta la solicita a un compañero o superior.
- Pide disculpas ante quejas.
- Muestra empatía en su respuesta.
- Tiene iniciativa guiando el servicio y venta.



- Contesta rápido y bien.
- Reacciona / responde con calma, seguridad y asertividad ante las demandas / quejas del cliente.
- Ofrece soluciones o ayuda.
- Busca alternativas.

## ➤ **Ventas**

Conjunto de habilidades y actitudes del personal consistentes en informar al cliente sobre las cualidades de los productos, conocerlos técnicamente y diferenciarlos indicar sus beneficios con el fin de que el cliente los conozca y se genere convicción y deseo / decisión de adquirirlo voluntariamente.

### Habilidad / Sugestividad:

- Informar de la oferta de forma atractiva.
- Conocer los productos y características.
- Tener argumentos de peso para facilitar la decisión.
- Mostrar seguridad en sí mismo.
- Tener convicción.
- Salar objeciones y traducirlos en argumentos de venta.
- Cierre de venta sin insistencia excesiva.

### Capacidad de generar segundas ventas / Crear producción extra:

- Ofrecer complementos al producto demandado.
- Identificar necesidades expresadas o no y traducirlas en ventas. Ej.: Ofrecer más bebidas.
- Ofrecer otros establecimientos de la cadena – sinergias – venta cruzada para cubrir otras necesidades.

### PRODUCTO:

- Sabor.
- Temperatura.
- Presentación.
- Oferta / Variedad.
- Relación calidad/precio.

### **3.- Después de la visita.**

El instrumento utilizado corresponde a un test estandarizado en forma de cuestionario, cuya escala de valoración psicométrica en general es de tipo Likert. Tiene la ventaja que es una escala fácil y rápida, tanto de construir como de cumplimentar.

Se trata de un método de escala bipolar que mide tanto el lado positivo, como neutral y negativo de cada enunciado, con cinco niveles de respuesta. Cabe destacar que, en este caso, se ha eliminado la respuesta neutral, habilitando únicamente cuatro respuestas dónde los sujetos evalúan en función de su criterio subjetivo manifestando su grado de acuerdo o desacuerdo.

A continuación se muestran ejemplos de las escalas de respuesta utilizadas en el instrumento utilizado para evaluar la calidad del servicio:

#### **Escala de respuesta general:**

Sí claramente – Lo hacen todos los empleados observados de forma estandarizada y correcta.

Sí en general – La mayoría de las personas observadas lo hace de forma correcta o de forma global se cumple.

A medias – Lo realizan de forma irregular (algunos sí otros no o la forma es mejorable).

No – No lo realiza o la mayoría no lo realiza – se realiza de forma inadecuada.

#### **Escala de valoración global:**

Muy satisfactorio: excelente – supera las expectativas (9-10).

Satisfactorio: correcto, cumple las expectativas (7-8).

Satisfacción baja: aprobado pero con margen de mejora – no cubre expectativas en algunos aspectos (5-6).

Insatisfactorio: genera insatisfacción y no cubre expectativas con importancia relativa alta (menos de 5).

El criterio a seguir para puntuar es: toda variable debe ser positiva. Es decir, las expectativas siempre deben ser buenas – se esperan 0 fallos. El nivel de exigencia subirá dependiendo de la categoría del establecimiento. El auditor evalúa de forma exigente.

Antes de rellenar el test se recomienda resumir mentalmente los incidentes, secuencia y puntos clave de la visita y decidir, en general, si ha resultado satisfactoria o no y por qué.

Utilizar un lenguaje escrito formal, serio y profesional. Se redactará en tercera persona y en presente: (se observa, aprecia... El cliente no es tratado con amabilidad...). Las frases serán cortas, claras y se escribirán en orden lógico: sujeto, verbo, predicado y complementos. Nunca (yo, me, a mi...). El visitador o visitadores serán: “el cliente o el auditor”.

Explicar en el área de observaciones lo acontecido durante la visita: ¿qué?, ¿quién?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿por qué?, ¿cómo?

Además de lo anteriormente citado, se debe tener en cuenta:

- Dejar clara la secuencia de las acciones – orden.
- Redactar igualmente si supervisan, miran, venden y también si ven e identifican necesidades del cliente, es decir si son proactivos y también si aprovechan el tiempo, identifican posibles ventas...
- Tener en cuenta que el informe va al gerente de la empresa quien sólo leerá las observaciones y resultados numéricos. Por lo tanto las observaciones deben resumir el contenido de la visita.
- Contestar cosas que puedan ser de interés para el empresario.
- Revisar que los porcentajes que van saliendo al final de cada bloque sean coherentes en relación a la experiencia.
- Una vez terminado, leedlo para ver si está todo correcto.

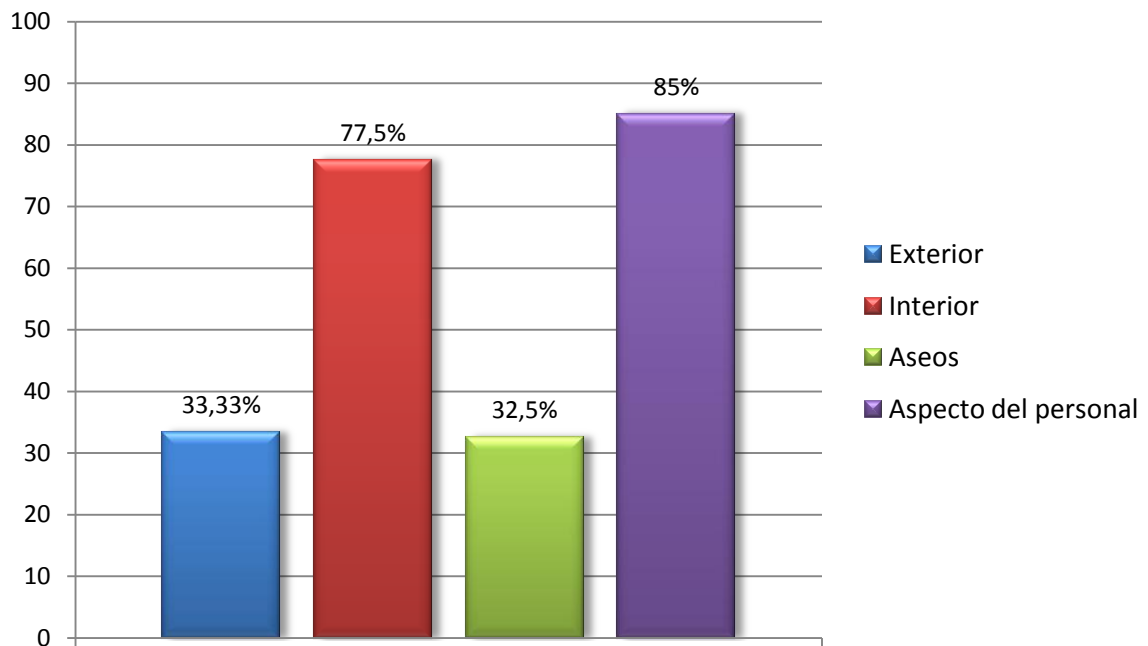
Por otro lado, es de especial interés la correcta redacción de las observaciones ya que serán de vital importancia para ejemplificar, explicitar y aclarar algunas de las respuestas evaluadas. De esta manera, se complementarán las respuestas dotándolas de mayor rigurosidad.

- Toda respuesta negativa o a medias se debe justificar. La causa deberá ser explicada y desarrollada en forma de observación en el correspondiente apartado. En ocasiones también necesitamos saber lo que pasa aunque la respuesta sea “Sí, en general”, esto dependerá de si se considera necesario, en caso de duda, escribir siempre la observación.

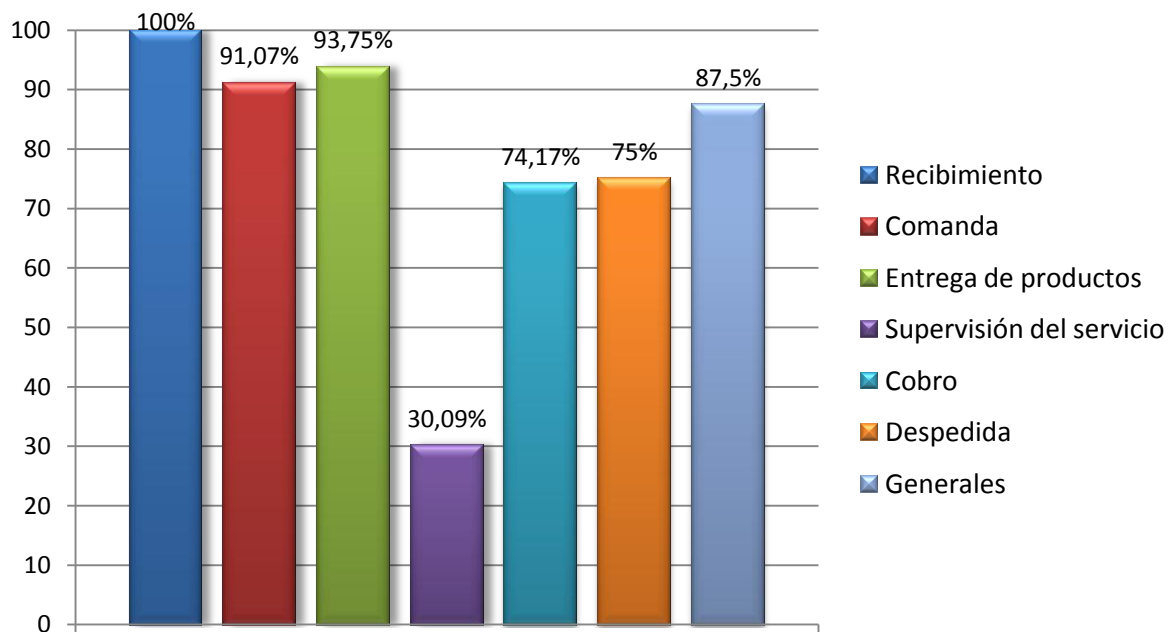
- Valoración subjetiva: se selecciona de la lista los puntos fuertes y los débiles o se escribe en otros.
- Ejemplo redacción (la oferta alimenticia es variada. La presentación del buffet es atractiva y la temperatura de la comida óptima. El sabor es aceptable destacando positivamente la ternera y la patata al horno y negativamente el bacalao.)
- Las observaciones realizadas tienen que resumir la evaluación sea satisfactoria o insatisfactoria.
- El auditor cumplimentará el cuestionario después de cada evaluación (lo antes posible).
- Se describen evidencias objetivas.
- El auditor o auditores serán “el cliente o auditor”.
- Se tiene que describir como mínimo: saludo, comanda, supervisión, eficiencia, atención al cliente despedida, alimentos y bebidas.
- Una respuesta negativa puede afectar a varias variables, es decir, un suceso o error en el servicio desencadenarán respuestas negativas. Eficiencia, lentitud, capacidad de respuesta, fiabilidad... Por lo que ha de haber coherencia. Basta explicarlo una vez.
- No faltar a la verdad.
- No repetirse ni contradecirse.
- Comentar cosas que puedan ser de interés para el empresario pero no en forma de recomendación, sino como algo que se echa en falta por ejemplo o algo que destaca.
- Cuidado con las faltas de ortografía.

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

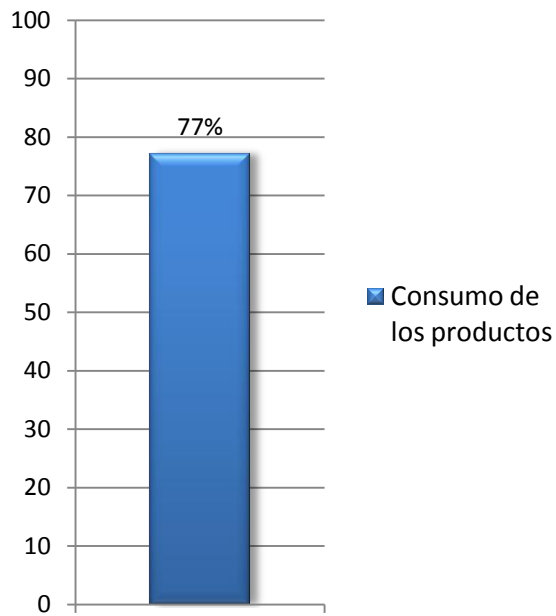
### INSTALACIONES



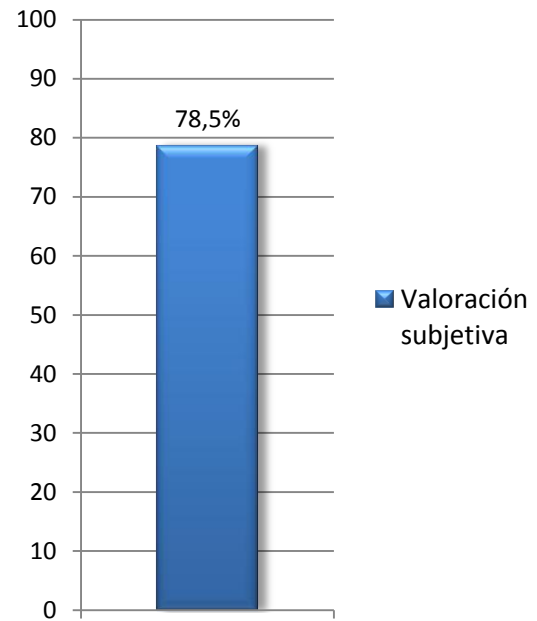
### SERVICIO



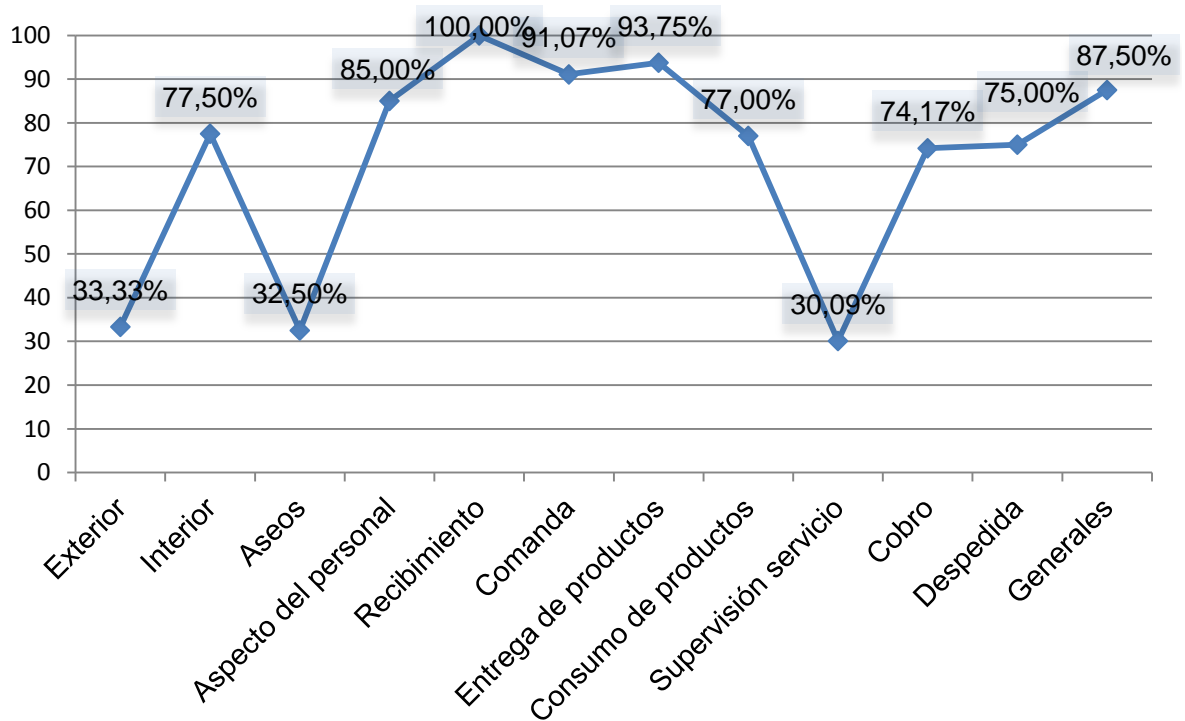
## PRODUCTO



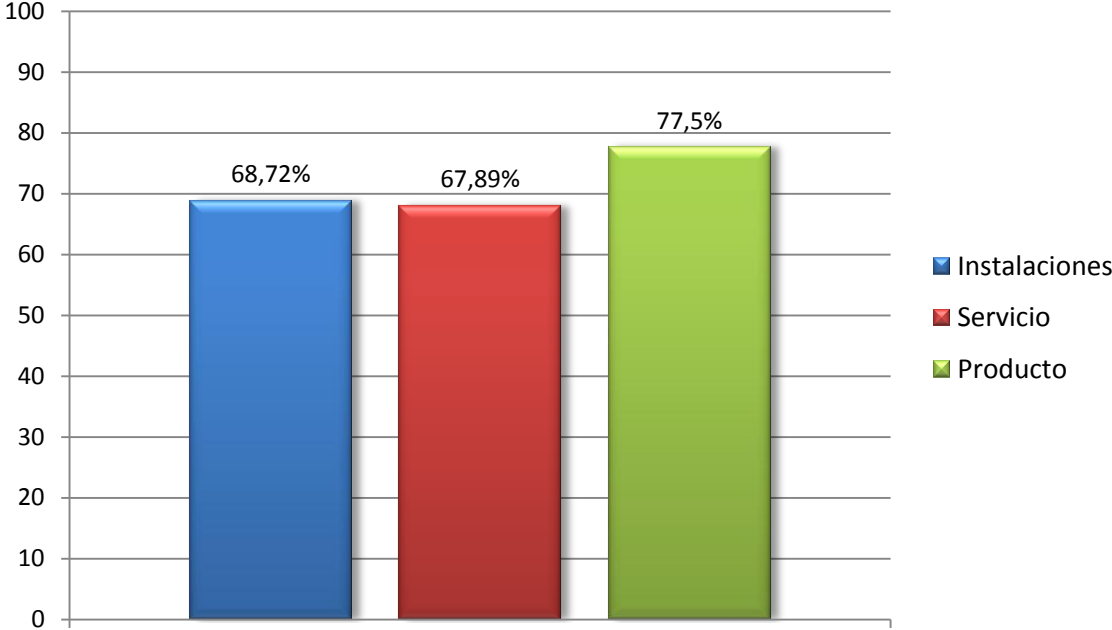
## VALORACIÓN SUBJETIVA



## RESULTADO POR PROCESOS



**GENERAL**



Como podemos observar en la gráfica que hace referencia al parámetro que evalúa las instalaciones, de los resultados obtenidos se deriva el siguiente análisis:

El subgrupo que destaca por encima del resto es el Aspecto Personal con una puntuación de 85%.

Los subgrupos en los que se ha obtenido una puntuación por debajo del resto son Exterior cuya puntuación es de 33,33% y Aseos cuya puntuación es de 32,5%.

El subgrupo Interior se sitúa en la media con una puntuación de 77,5%.

Como podemos observar en la gráfica que hace referencia al parámetro que evalúa el servicio, de los resultados obtenidos se deriva el siguiente análisis:

Los subgrupos que destacan por encima del resto son el Recibimiento con una puntuación de 100%, Comanda con un 91,07%, Entrega de Productos con un 93,75% y Generales con un 87,5%.

El subgrupo en el que se ha obtenido una puntuación por debajo del resto es Supervisión del Servicio cuya puntuación es de 30,09%.

Los subgrupos Cobro y Despedida se sitúan en la media con una puntuación respectiva de 74,17% y 75%.

Como podemos observar en la gráfica que hace referencia al parámetro que evalúa el Producto, de los resultados obtenidos se deriva el siguiente análisis:

El subgrupo Consumo de producto se sitúa en la media con una puntuación de 77%.

Como podemos observar en la gráfica Valoración Subjetiva se obtiene una puntuación media con valor 78,5%.

Los resultados obtenidos en la gráfica General cuyas puntuaciones medias-altas, aproximadas al 70%, donde la dimensión instalaciones toma un valor de 68,72%, la dimensión Servicio toma un valor de 67,89% y la dimensión producto toma un valor de 77,5%. Por tanto, se puede concluir una valoración positiva del servicio en general.



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### ➤ CONCLUSIONES

Según el análisis de los resultados que se desprenden de la observación realizada podemos concluir que han obtenido una puntuación bastante alta los aspectos referidos a recibimiento, comanda, entrega de producto y aspecto personal, por lo tanto se considera que la dirección de la empresa tiene en cuenta que los empleados cumplan estos requisitos.

Un aspecto a destacar sería el recibimiento ya que su puntuación ha sido el 100%. Por ejemplo, en este caso se saluda al auditor amablemente tanto a su llegada como una vez situado en la mesa; además, el encargado indica la disponibilidad de varias mesas e invita al auditor a sentarse en el lugar que prefiera.

Por otra parte, se obtienen puntuaciones medias-altas en los aspectos referidos a cobro, despedida, consumo de productos e interior. Por tanto, son buenos resultados aunque se podría mejorar en cierta medida.

Un ejemplo referido a interior es que uno de los ítems a valorar es si la mesa del auditor está correctamente montada (convoy, carta, palillero, etc). En el momento de la observación faltaban los cubiertos.

Otro ejemplo referido a cobro es que el auditor fue enviado a la barra informándole del número de mesa para solicitar la cuenta, en lugar de que el camarero que les atendió se la trajera a la mesa, siendo esto lo habitual.

En cuanto a despedida el camarero se despide del auditor mientras está limpiando la mesa de al lado pero sin mantener contacto visual con éste. Se hubiera agradecido que en ese momento se hubiera tenido un trato más cercano.

En relación al consumo de productos decir que si bien había variedad se dio el caso de que uno de los platos estaba ligeramente salado y el auditor no se lo terminó.

Del análisis de los resultados de las puntuaciones obtenidas se aprecia una clara deficiencia en los aspectos de exterior, aseos y supervisión del servicio, siendo unas puntuaciones extremadamente bajas ya que distan mucho de los resultados medios obtenidos en general. Por lo tanto, se deberían implementar las medidas oportunas para mejorar estos puntos débiles.

Por ejemplo en cuanto a exterior uno de los ítems a valorar es si la terraza o vidrieras están limpias y ordenadas. En el momento de la observación se observaron papeles en el suelo, colillas en el pavimento y el cristal de la entrada presentaba huellas de manos.

En cuanto a aseos se valora si se revisa la limpieza, orden y equipamiento durante el servicio si es necesario. En el momento de la segunda observación los baños continúan habiendo papeles en el suelo y las papeleras seguían estando llenas igual que en la primera visita.

En la supervisión del servicio es importante valorar si el camarero pregunta, al menos una vez durante el servicio, si está todo correcto, caso que no se dio en la auditoría.

Como conclusión general, cabe destacar que de acuerdo con la gráfica general los resultados demuestran una valoración positiva del servicio evaluado, con unas puntuaciones medias-altas dado que se aproximan al 70%.

Finalmente, merece la pena mencionar que destacarían como puntos fuertes los siguientes aspectos:

## INSTALACIONES

Sobre un 85% el aspecto del personal, camareros adecuadamente uniformados, aseados, peinados, con postura correcta, erguida y sin gesticular.

## SERVICIO

Con un inmejorable 100% el recibimiento del personal hacia el auditor y la rápida atención.

Con la puntuación de 91% la rapidez en tomar nota de la comanda, que los camareros mostraran un buen conocimiento de los platos, que estos tomaran con educación nota de los platos solicitados; que sirvieran las bebidas, pan o complementos antes de servir los primeros platos; o que el camarero resolviera las consultas acerca de algunos platos de manera satisfactoria y así como su asesoramiento en la elección.

Con un 93% la entrega de los productos con rapidez y con los cambios solicitados por el auditor.

Con la puntuación de 87% destacar aspectos generales como la agilidad del servicio sin cometer fallos y la educación, calidez y simpatía a la hora de interactuar con la clientela.

## ➤ RECOMENDACIONES

Se recomienda continuar con la línea seguida en los aspectos en los que se han obtenido buenos resultados.

Mejorar los aspectos anteriormente señalados en los que se han obtenido bajas puntuaciones:

- ✓ Recoger la basura que se encuentra en el suelo del exterior del restaurante y limpiar el cristal de la entrada.
- ✓ Repasar/corregir las desviaciones de limpieza del suelo en la sala.
- ✓ Repasar la limpieza de los aseos, durante el servicio.
- ✓ Saludar y despedir a los clientes sonriendo y mirando a los ojos.
- ✓ Supervisar, aprovechar las visitas a la mesa para retirar elementos vacíos y detectar necesidades.
- ✓ Si se deja parte del plato, preguntar si ha habido algún problema.
- ✓ Cuidar el sabor de la comida.

## **OPINIÓN PERSONAL**

Mi experiencia personal en la realización de la aplicación del método de Mystery Shopping ha sido enriquecedora.

He tenido la oportunidad de poder ver, desde la perspectiva de una empresa real, la forma en la que se lleva a cabo todo el proceso relacionado con este tipo de auditoría.

Estoy orgullosa de haber podido experimentar en primera persona este instrumento de evaluación de la calidad, valorando muy positivamente el hecho de que no solamente fuera una búsqueda teórica sino que haya podido comprobar su aplicación práctica.

Por otro lado, he tenido complicaciones a la hora de realizar la búsqueda de información, ya que no hay mucha literatura publicada al respecto. Esto me ha dificultado la elaboración del trabajo escrito.

Me pareció muy interesante y emocionante realizar la evaluación in situ de una empresa que, además, se da el hecho de que suelo frecuentar.

En relación al cuestionario, me ha llamado la atención lo minucioso que es en cuanto su elaboración. Me sorprendió que tuviera que realizar algunas acciones para poner a prueba la reacción de los empleados, ya que yo soy una persona correcta y en algún momento me pude sentir algo cohibida. Pero, creo que logré cumplir las expectativas.

Finalmente, agradecer la atención prestada por los integrantes de la empresa con la que colaboré ya que su trato fue muy cercano, me dieron mucho apoyo y ayuda y, aunque se tratara de un breve periodo, lo aprendido gracias a ellos me ha sido de gran utilidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Zeithaml, Valarie A.; Parasuraman, A.; Berry, L. *Calidad total en la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Madrid : Díaz de Santos, DL1992. ISBN: 8479780614

Robledo Camacho, M.A.; Baltie Lorente, F.J. *Introducción a la calidad*. Palma: Govern Balear, Conselleria de Treball i Formació. Direcció General de Formació, DL1997.

## WEBGRAFÍA

<http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>

<http://www.thinksmart.es/>

<http://mysteryshoppervenezuela.com/que-es-un-mystery-shopper>