



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Ingeniería
Maestría en Ingeniería de Calidad

ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE CALIDAD EN SERVICIOS GASTRONÓMICOS,
CASO DE UN RESTAURANTE DE ESPECIALIDADES

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Ingeniería de Calidad

Presenta:

Montserrat Vázquez Moyers

Dirigida por:

M. en I. Eric Leonardo Huerta Manzanilla

SINODALES

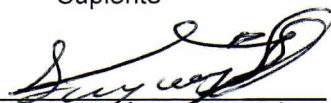
M. en I. Eric Huerta Manzanilla
Presidente

Dr. Rufino Nava Mendoza
Secretario

Dr. Rodrigo R. Velázquez Castillo
Vocal

Dr. Juan Bosco Hernández Zaragoza
Suplente

Dr. Miguel Galván Ruiz
Suplente


Dr. Aurelio Domínguez González
Director de la Facultad



Firma



Firma



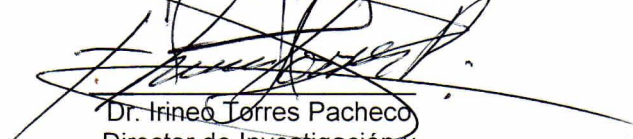
Firma



Firma



Firma


Dr. Irineo Torres Pacheco
Director de Investigación y
Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
30 de Agosto del 2012
México

RESUMEN

La calidad en el servicio de un restaurante es fundamental para alcanzar el éxito en el desempeño de sus operaciones, misma que se refleja en el grado de satisfacción que experimenta un cliente respecto a la atención recibida y a la eficiencia del servicio.

Para ofrecer un servicio de calidad en un restaurante, se requiere conocer las necesidades y expectativas de los comensales, así como evaluar el concepto de calidad y de servicio que tienen. La calidad puede ser medida y el resultado de esta medición es un indicativo claro de cómo se están llevando a cabo los procesos y procedimientos dentro de una empresa en un momento determinado; de igual manera, permiten detectar las áreas en las que se necesitan efectuar cambios y determinar si tales cambios han producido la mejora esperada.

Una técnica de evaluación y diagnóstico de calidad en el servicio que presenta altos índices de fiabilidad y toma en cuenta los requerimientos del cliente es la SERVQUAL. Tras el análisis y uso de esta técnica, se realizó otro modelo de cuestionario adaptado a la estructura del sector restaurantero denominado R-Qual.

El cuestionario (R-Qual) consta solamente de 12 atributos que pueden ser de utilidad para medir la calidad de servicio en empresas. Las dimensiones que integran esta escala son: aspectos tangibles, capacidad de respuesta y fiabilidad.

(Palabras clave: calidad, servicio, restaurante)

SUMMARY

The quality in the service of a restaurant is essential for success in the performance of its operations; it is reflected in the degree of satisfaction experienced by a client regarding the care and service efficiency.

To provide quality in service at a restaurant is required to know the needs and expectations of the guests, and to evaluate the concept of quality and service they have. Quality can be measured and the results of these measurements are a clear indication of how a company is carrying out the processes and procedures at any given time, the same way, they help identify the areas where changes are needed and whether such changes have produced the expected improvements.

A technique used for the evaluation and diagnosis of quality in service that has high levels of reliability and takes into account customer requirements is the SERVQUAL. After the analysis and use of this technique, there was another model questionnaire tailored to the structure of the restaurant industry called R-Qual.

The questionnaire (R-Qual) consists only of 12 attributes that can be useful for measuring the quality of service in businesses. The dimensions that make up this scale are: tangibles, responsiveness and reliability.

(Key words: quality, service, restaurant)

AGRADECIMIENTOS

Primero que nada quiero agradecer a mis padres por todo el apoyo que me han brindado en este y en todos los pasos de mi vida, es gracias a su esfuerzo y dedicación que el día de hoy puedo tener en mis manos esta tesis.

Es el ejemplo de ambos lo que me motiva en la vida y espero que siempre sepan cuanto los quiero, admiro y respeto.

¡Eric, ya casi te alcanzo ya verás! Gracias por cada día que nos has dedicado.

Mamá, gracias por tu lucha y amor, ¡eres el pilar de mi vida!

También quiero agradecer a mi hermano a quien amo profundamente y me ha dado su apoyo desde que éramos pequeños.

A ti Omar, por desvelarte conmigo explicándome tareas y conceptos de “ingenieros” y sobre todo por la paciencia y el amor con que lo hacías. ¡Te amo!

Evidentemente este trabajo tampoco lo habría podido lograr sin mis maestros, asesores y director de tesis, ¡gracias! a cada uno de ustedes.

Wherever you are I hope to make you proud.....

Monserrat.

ÍNDICE

RESUMEN	i
SUMMARY	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
INTRODUCCIÓN	1
I. MARCO METODOLÓGICO	3
1.1 Objetivo General	3
1.2 Objetivos Específicos	3
1.3 Hipótesis	3
1.4 Tipo de investigación	4
1.5 Diseño de la investigación	4
1.6 Alcances y limitaciones	4
II. REVISIÓN DE LITERATURA	5
III. LA INDUSTRIA RESTAURANTERA	8
3.1 Industria restaurantera	8
3.2 Antecedentes de la Industria restaurantera	8
3.3 Industria restaurantera moderna	11
3.4 Industria restaurantera en México	12
3.5 Clasificación de los restaurantes	12
3.5.1 Restaurantes de servicio completo	13
3.5.2 Restaurantes de especialidades	13
3.5.3 Restaurantes familiares	13
3.5.4 Restaurantes de comida rápida	14
3.6 Clasificación de los restaurantes de acuerdo a su calidad	14
3.6.1 Movil Travel Guide	14
3.6.2 Guía Michelin	18
3.6.3 Guía Marco Beteta	19
IV. MARCO TEÓRICO	20
4.1 Concepto de Calidad	20
4.2 Aportaciones al concepto de calidad	22
4.2.1 Joseph Juran	22
4.2.2 Edward Deming	24

4.2.3	Philip B. Crosby	26
4.2.4	Kaoru Ishikawa	26
4.2.5	Genichi Taguchi	28
4.3	Servicio	29
4.3.1	Componentes del servicio	30
4.3.2	Vertientes del servicio	32
4.3.3	Tipos de servicio	33
4.4	Tipos de servicio en restaurantes	33
4.5	Características de los servicios	35
4.5.1	Producción y consumo simultáneo	37
4.5.2	Heterogeneidad	38
4.6	El ciclo del servicio	39
4.6.1	El cliente	39
4.6.2	Expectativas del cliente	40
4.6.3	La percepción del cliente	42
4.6.4	Niveles de satisfacción del cliente	43
4.7	Calidad en el servicio	44
4.7.1	Brechas en la calidad de servicio	45
4.8	Mercadotecnia de servicio	47
4.8.1	Gestión de Calidad de Servicios y Momentos de verdad	48
4.8.2	Sistema de evaluación de la calidad	50
4.8.3	Técnica SERVQUAL	52
4.8.4	Aplicación del modelo SERVQUAL a los restaurantes	52
V.	ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	54
5.1	Selección de la muestra	54
5.2	Tamaño de la muestra	54
5.3	Poder de la prueba y determinación del tamaño de la muestra para realizar un ANOVA de una vía	55
5.4	Minitab	56
5.5	Análisis estadístico	57
5.6	ANOVA	58
5.7	Kruskal Wallis (datos no paramétricos)	69

5.8	Efectos	60
5.9	Superficie de respuesta	61
5.10	Gráfica de contorno	62
VI.	CONCLUSIONES	63
6.1	Conclusiones generales	63
6.2	Resultados de la técnica SERVQUAL	64
6.3	Conclusiones Específicas	64
6.4	Aportaciones	65
VII.	RECOMENDACIONES	66
	BIBLIOGRAFÍA	68
	ANEXOS	70
	Anexo A: Cuestionario SERVQUAL para medir los aspectos tangibles del servicio.	71
	Anexo B: Cuestionario SERVQUAL respecto a la fiabilidad en el servicio	72
	Anexo C: Cuestionario SERVQUAL respecto a la capacidad de respuesta en el servicio	73
	Anexo D: Cuestionario SERVQUAL respecto a la seguridad en el servicio	74
	Anexo E: Cuestionario SERVQUAL respecto a la empatía en el servicio	75
	Anexo F: Cuestionario global	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
1. Curva de Calidad	21
2. Trilogía de Juran	22
3. Diagrama de la trilogía de Juran	23
4. Modelo PDCA	25
5. Diagrama de pescado	27
6. Mapa conceptual del Diseño Robusto	28
7. Niveles de servicio	43
8. Ciclo del servicio	51
9. Modelo de estudio	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Página
1. Dimensiones y atributos de calidad	32
2. en el servicio de un restaurante.	
3. Minitab	57
4. ANOVA	59
5. Poder de la prueba MINITAB	69

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Grafica	Página
1. Efectos principales	61
2. Superficie de respuesta F-T	62
3. Contornos F-T	63

INTRODUCCIÓN

Dentro de la línea de investigación sobre la medición de calidad en el servicio, ha sido un reto proponer un grupo común (universal) de dimensiones o variables para definirlo y medirlo.

La presente tesis, muestra el trabajo de investigación realizada en torno a la calidad del servicio en el sector restaurantero, específicamente en el contexto queretano, existiendo dos razones que lo sustentan:

1. La dualidad que representa el servicio restaurantero por encontrarse en medio de la cadena producto-servicio, dado que la entrega del bien está compuesta tanto por elementos tangibles como son los alimentos y las bebidas, así como por elementos intangibles, como la atención y comodidad (Jain, 2004), resulta interesante en la medida en que las estrategias mercadológicas están incorporando elementos de ambos tipos con mayor frecuencia.
2. El hecho de que, desde el punto de vista económico y según datos de la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados (CANIRAC)¹, ésta sea una de las industrias más importantes en nuestro país debido al número de empleos y las ganancias que genera.

Ahora bien, son dos las aproximaciones utilizadas para medir la calidad: la primera, mediante una pregunta directa que induzca a los consumidores a expresar su opinión sobre la calidad del producto o servicio probado. La segunda, y más frecuente en la literatura, es a través de una serie de reactivos denominados SERVQUAL, o algún otro derivado de éste basado en un instrumento diseñado por Parasuraman et al. (1988), en el que se identifican cinco dimensiones de la calidad del servicio: aspectos tangibles (físicos), confiabilidad

¹ La Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, es una organización empresarial de carácter nacional, que representa, integra, educa, promueve y defiende los intereses y derechos de los establecimientos que preparan y venden alimentos para impulsar el desarrollo de la Industria mediante la interlocución con el Gobierno y demás sectores, brindando diversos servicios de interés general.

(cumplimiento y consistencia), velocidad de respuesta ante las demandas del cliente, aseguramiento de lo ofrecido y empatía con el cliente.

Varios autores argumentan que la calidad del servicio es vista con frecuencia como un antecedente clave de lealtad por parte del cliente (Dick y Basu, 1994). La suposición que da lugar a la relación calidad-lealtad consiste en que un cliente sintiéndose satisfecho respecto al desempeño percibido en la recepción del servicio de una alternativa (marca), tenderá a repetir su elección de compra hacia esta misma alternativa suponiendo que recibirá el mismo buen desempeño y no elegirá otra desconocida o de la que haya percibido un desempeño inferior. (Citados por Vera Jorge; Trujillo Andrea). Para un restaurante, es importante tener clientes que estén satisfechos con la calidad del servicio brindado, pues se convertirán en clientes leales dando plusvalía al lugar en cuestión.

El presente trabajo, pretende facilitar el entendimiento de las relaciones entre estos constructos multidimensionales a través del uso de la técnica SERVQUAL, así como encontrar una definición menos subjetiva de calidad en el servicio. También busca demostrar cómo la evaluación de las respuestas que los clientes dan acerca de sus expectativas y el tipo de servicio que reciben, favorece la toma de decisiones sobre la asignación de recursos humanos y físicos en áreas específicas (dimensiones) de atención al cliente en restaurantes, permitiendo sugerencias mercadológicas que mejoren la percepción de la calidad del servicio.

I. MARCO METODOLÓGICO

1.1 Objetivo General

El objetivo de este trabajo es unificar los distintos conceptos de calidad en el servicio dentro de la rama restaurantera para facilitar su medición. Dicha unificación está sustentada por las respuestas que los clientes dieron al contestar un cuestionario (basado en la técnica SERVQUAL) respecto al servicio que esperan y al que reciben en un restaurante de especialidades en la Ciudad de Querétaro.

1.2 Objetivos Específicos

- a) Proponer y desarrollar un instrumento de evaluación de calidad del servicio restaurantero.
- b) Evaluar el nivel de calidad de un restaurante según la percepción que tienen los clientes de éste.
- c) Identificar las necesidades de los clientes a partir de la información obtenida en la evaluación.
- d) Que el restaurante pueda formarse un criterio exacto sobre las mejoras y/o el mantenimiento de procesos encaminados a lograr la calidad total.

1.3 Hipótesis

El establecimiento de un sistema de medición en el área gastronómica, con un enfoque orientado hacia el cliente, permite medir y mejorar la calidad del servicio contribuyendo a elevar los niveles de satisfacción del comensal, así como la eficiencia y la competitividad del restaurante.

1.4 Tipo de investigación

La investigación que se llevó a cabo durante el desarrollo de esta tesis es de tipo descriptivo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), los estudios descriptivos son los que se centran en medir con precisión diferentes aspectos, dimensiones y componentes de un fenómeno sujeto a investigación. En la presente tesis, se buscó medir el grado de satisfacción de los clientes respecto al servicio de un famoso restaurante de especialidades en la Ciudad de Querétaro.

Los resultados obtenidos podrán servir de referencia tanto al restaurante sujeto de estudio, como a los restaurantes similares que quieran servirse de una guía para proveer un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes.

1.5 Diseño de la investigación

Este trabajo se desarrolló con base en un diseño no experimental, debido a que se llevó a cabo sin manipular las variables de manera deliberada y los fenómenos se observaron tal y como se dieron en su contexto para ser analizados. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

1.6 Alcances y limitaciones

- El presente estudio se enfoca en un sólo restaurante de especialidades en la ciudad de Querétaro.
- Únicamente se analiza la percepción de los clientes.
- La amplitud de la muestra: tiempo, personas entrevistadas, horarios, etc.
- La disposición de los clientes para realizar la encuesta.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

La calidad de servicio ha sido un concepto retomado por varios autores a lo largo del tiempo y la definición y medición de este constructo depende esencialmente de dos aspectos:

1. Tipos de industria: Los aspectos particulares cambian de un servicio a otro, así como cambian las expectativas del cliente (Vera M., Jorge; Trujillo L., Andrea, 2009). De tal forma, no es lo mismo medir la calidad del servicio en una empresa de seguros que medirla en un hospital o en una aerolínea. Así, aunque se pretenda partir de una serie de dimensiones (variables) comunes que conforman la calidad del servicio, se llegan a requerir dimensiones adicionales particulares en cada caso, dada la naturaleza del servicio en cada sector (Vera M., Jorge; Trujillo L., Andrea, 2009).
2. Contexto cultural: Las expectativas de calidad del servicio por parte del cliente, así como algunas dimensiones, varían dependiendo de la formación cultural, ya que la percepción de sentirse bien atendidos responde a elementos regionales de idiosincrasia, tendiendo a surgir concepciones particulares de lo que se entiende por calidad del servicio (Raajpoot, 2004).

Para que un restaurante logre calidad en su servicio, debe cubrir las necesidades y expectativas de sus clientes, pues son ellos quienes determinan qué tan bueno es el servicio ofrecido.

Cualquier organización cuyo deseo sea mejorar continuamente, debe realizar evaluaciones periódicas que le ofrezcan información fidedigna acerca de las expectativas que tienen los clientes. El objetivo será realizar ajustes encaminados a cubrir las necesidades detectadas.

El término calidad del servicio tiene múltiples significados; cada individuo tiene un concepto y una percepción diferente de lo que implica. De tal forma, no existe una definición única y tampoco una sólo forma de medirla. Citando algunos enfoques, para Jain y Gupta (2004), la calidad del servicio puede verse como un continuo entre “calidad ideal” y “calidad inaceptable”. Para Stevens et al. (1995), es la percepción que tiene el cliente de la superioridad en el servicio que recibe, abarcando dimensiones intangibles como la atención del personal y tangibles como las instalaciones o el arreglo físico del personal. Por otra parte, para Chao (2008), la calidad del servicio se conceptualiza en forma de atributos: personal, operación, aspectos físicos y mercancía. No se pueden estandarizar las expectativas del cliente, ni dictar recetas o procedimientos para mantener satisfechos a los clientes ya que cada uno es distinto y sus necesidades de servicio también lo son, aunque aparentemente todos requieran el mismo servicio.

Los altos niveles competitivos y la posibilidad de elección que tienen los clientes hacen de un servicio de calidad una exigencia vital, porque sin calidad no hay utilidades y el crecimiento se retrasa. Por consiguiente, el diseño e implementación de programas de calidad supone una exigencia impostergable para la actividad restaurantera actual.

Altos niveles de calidad en el servicio producen altos niveles de satisfacción en el cliente, lo que se traduce en un incremento de ingresos y de comensales asiduos. La calidad del servicio es el distintivo y la ventaja frente la competencia en el ramo de la industria de servicio (Palmer, 2001). La relación entre calidad del servicio, satisfacción del cliente y el deseo de compra han sido una importante área de la investigación (Pettijohn *et al* 1997; Sivas & Bakert-Prewitt, 2000).

Estudios previos han revelado la importancia de ciertos atributos del servicio como el precio, la calidad del alimento (sabor, nivel nutricional), la localización, el nombre de la marca y la imagen (Johns & Howard, 1998; Tam & Yung, 2003). Los factores principales que contribuyen satisfacer a un comensal son: el alimento (higiene, nutrición), la distribución física (layout, mobiliario y

limpieza), el ambiente (confort), y la atención (amabilidad, velocidad y preocupación) (Vera Jorge; Trujillo Andrea).

En el medio restaurantero, más que en cualquier otro, sólo aquellos que tengan un personal altamente competitivo, alimentos y bebidas de calidad y excelente servicio, podrán garantizar un posicionamiento efectivo y perdurable en el mercado. La calidad del servicio al cliente es hoy la principal diferencia entre los competidores para atraer o rechazar clientes. Muchas veces, es más importante para un comprador la calidad en la atención que el precio, el ambiente u otros factores. Por lo tanto, el personal del negocio debe estar preparado para detectar lo que el consumidor considera calidad y tratar de ofrecérsela.

Algunos restaurantes se caracterizan por sus platillos especiales, por tener un chef de renombre o por ostentar el menú más completo; otros, por incluir juegos para niños en sus instalaciones o por contar con equipo y mobiliario modernos. Quienes no logran alcanzar cierto grado de diferenciación, tendrán pocas posibilidades de hacer perdurar su negocio. Los requerimientos básicos y de criterio común son: ofrecer comida en buen estado, fresca y bien presentada; un establecimiento limpio con sillas cómodas y buen servicio.

El mejoramiento constante de la calidad en el servicio es una condición indispensable para cualquier organización cuyo interés resida en prosperar (Giménez & Prior, 2004). Sea cual sea el cliente que se está atendiendo, es importante tomar en cuenta que al vender un servicio se está vendiendo un bien intangible y que las necesidades y deseos del individuo deben ser identificadas, pues la satisfacción del comprador dependerá de ello (Thomas, 1994).

III. LA INDUSTRIA RESTAURANTERA

3.1 Industria restaurantera

El término restaurante proviene del latín *restaurare* que significa recuperar. Actualmente, el término es utilizado para definir establecimientos en donde se preparan y comercializan alimentos y bebidas para ser consumidos en el mismo sitio, donde además del costo por los productos consumidos existe uno por el servicio ofrecido (Morfín, 2001).

3.2 Antecedentes de la Industria restaurantera

Los primeros indicios de que la gente salía a comer fuera de casa datan de 1700 a. C. Se han encontrado pruebas de la existencia de un comedor público en Egipto (512 a. C.), en donde servían platillos preparados con cereales, aves salvajes y cebolla únicamente a varones. Fue hasta 402 a. C. que las mujeres y niños pudieron acceder a estos sitios (tabernas) acompañados de los hombres; las niñas sólo eran aceptadas si estaban casadas (Bachs, 2003).

Hacia el 79 d.C., había ya una gran cantidad de bares en las calles de la antigua Roma donde se servían pan, queso, vino, nueces, dátiles e higos. Las barras estaban cubiertas de mármol y contaban con una especie de cava que funcionaba empotrando vasijas en donde se guardaba el vino para mantenerlo fresco. (Anker y Batta, 2000).

Tras la caída del imperio Romano, continuaron sirviéndose comidas en las tabernas y posadas, pero en 1200 aparecieron en Londres y en París las casas de comida que vendían platillos preparados (Foster, 2001).

Comblence (1999) menciona que durante la Edad Media, el buen servicio en alimentos y las bebidas, era un privilegio del que sólo gozaba la aristocracia. Los nobles tocaban trompetas a las puertas de los castillos anunciando un banquete. Los comensales disfrutaban de platos enormes de pavo real o cisne rostizado, carne de res y carnero que tomaban con las manos mientras disfrutaban de un espectáculo de acróbatas, malabaristas y trovadores.

Catalina de Medici, joven italiana de 14 años contrajo matrimonio con Enrique II de Francia en 1533 e introdujo la comida elegante que dio lugar a la cocina clásica. Celebraba distinguidos banquetes en mesas redondas con adornos de plata y delicadas vajillas; más de 100 cocineros preparaban una gran variedad de platillos (Foster, 2001).

En 1650 aparecen las cafeterías en Oxford y se hicieron presentes en Londres hacia 1657 y para 1700 ya existían 3000. Posteriormente surgen y prosperan en la América Colonial, Boston, Virginia y Nueva York (Bachs, 2003).

Anker y Batta (2000) señalan que en siglo XVIII ya había sitios de alta especialidad que ofrecían un menú y servían a una hora establecida. En las fondas, mesones y hosterías la modalidad había cambiado: únicamente servían piezas completas de pollo o res bajo pedido. En este siglo también aparecen los *ordinarios*, lugares similares a las fondas en las que ofrecían grandes porciones de pan, carne y cerveza a precios muy bajos.

El término *restaurant* (alimento que restaura) nace en 1765, después de que el parisino Boulanger inaugurara *Champs d'Oiseau*, establecimiento exclusivo para gente de alta sociedad en donde ofrecía, entre otros, una sopa llamada "restaurador divino", preparada con vegetales y hierbas que utilizaban los médicos de la Edad Media como reconstituyentes. En la puerta de entrada del local se podía leer: "*Venite ad me omnes qui stomacho laboratoratis et ego restaurabo vos*" ["Venid a mí todos aquellos cuyos estómagos clamen angustiados, que yo los restauraré" (Bachs, 2003)]. Gracias al gran éxito de

Champs d'Oiseau , Boulanger amplió el menú y la palabra *restaurant* fue acuñada en el mundo entero. Los chefs que, hasta ese entonces, trabajan para la nobleza, abrieron sus propios negocios o fueron contratados por empresarios (Bachs, 2003).

No obstante, el primer restaurante propiamente de lujo fue "*La gran Taberna de Londres*", fundado por Antoine Beauvilliers en 1782, en donde se daban a los comensales porciones individuales que podían seleccionar de menús y eran atendidos por meseros. Beauvilliers fue el primero en combinar meseros, cava y una cocina superior: elementos fundamentales de un restaurante elegante (Egerton, 2005).

Con la creciente proliferación de transportes incrementó la tendencia a viajar, lo que facilitó la aparición de establecimientos en las pequeñas poblaciones que brindaban alimento, mismos que se fueron transformando en restaurantes (Reynoso, 2004). Alrededor de 1884, comer fuera de casa se convirtió en una práctica atractiva no sólo para las clases privilegiadas, sino para las masas, lo que originó la creación de los salones de té. Estos sitios, al principio, sólo servían bebidas, pero poco a poco fueron introduciendo alimentos sustanciosos. Los salones de té fueron ganando popularidad entre las mujeres, quienes aún no podían entrar solas a las tabernas. Así, comenzó a surgir en Londres toda clase de establecimiento, sobre todo en la famosa zona de Soho, convirtiéndola en el centro de la industria del servicio de alimentos y bebidas y generando la mayor parte de los trabajadores que daban servicio en los grandes hoteles a finales del siglo (Anker y Batta, 2000).

Otra variante del servicio alimenticio fue el banquete, que logra su apogeo hacia finales del siglo XIX. Se trataba de comidas compuestas por 14 tiempos o platillos. Sin embargo, con la llegada de la primera guerra mundial en 1914, los alimentos escasearon y los establecimientos se vieron obligados de reducir el número tiempos, volviéndose populares las comidas de tres platillos y café; práctica que permanece hasta hoy. (Comblence, 1999).

Bachs (2003), indica que con el paso del tiempo y la revolución industrial, los restaurantes europeos comenzaron a americanizarse, volviéndose lugares de comida rápida y autoservicio accesibles a todo público.

3.3 Industria restaurantera moderna

El servicio de alimentos y bebidas es hoy un gran negocio que prosperó después de la segunda guerra mundial debido al aumento del poder adquisitivo tanto individual como familiar. Desde entonces, el número cada vez mayor de mujeres que trabaja, ha permitido a las familias contar con un presupuesto mayor para comer fuera de casa. (Bachs 2003).

Algunas teorías motivacionales, como la de Maslow, basándose en el argumento de que la necesidad de desear cosas nuevas es inherente al ser humano, establece que una vez que un sujeto satisface una necesidad, aparece otra y así en forma sucesiva, yendo de las necesidades fisiológicas a las de realización. De esta forma, la gente que va a los restaurantes, no sólo acude para satisfacer una necesidad fisiológica: el apetito, sino para cubrir necesidades de autoestima, autorespeto y de reconocimiento (Bachs, 2003). Cada persona elige el restaurante acorde a su disponibilidad económica y dependiendo de las necesidades que tenga en ese momento.

Anteriormente, los comensales debían esperar mucho tiempo antes de ser atendidos en un restaurante, por ello, los establecimientos se enfocaban en métodos, tiempos y controles para producir más y poder atender a sus clientes. Posteriormente, surgieron establecimientos en donde los comensales no tenían que formarse, entonces, la meta fue elaborar estrategias para captar más consumidores. Hoy el reto no es sólo lograr la satisfacción momentánea de los comensales, sino también su lealtad. (Egerton, 2005).

3.4 La Industria restaurantera en México

En México, la industria restaurantera ha ido creciendo y tomado cada vez mayor fuerza; actualmente, es una de las de mayor envergadura debido a la importancia gastronómica y culinaria que representa, así como por su capacidad para generar empleo y por el hecho de impactar en el presupuesto del gasto familiar, ya que las familias mexicanas destinan el 9.8 por ciento del gasto a las comidas fuera de casa. Tan sólo, al cierre de 2008, los ingresos de los 243 mil establecimientos del sector a nivel nacional alcanzaron los 158 mil millones de pesos. (CANIRAC, 2008).

Datos más recientes, proporcionados por la CANIRAC, indican que para abril de 2009, uno de cada 10 establecimientos en México es de preparación de alimentos. El sector tiene más de 345,000 fuentes de trabajo, de las cuales 12,000 son restaurantes con servicio completo; se generan más de 1,325,000 empleos directos (55% mujeres) y casi 3,500,000 empleos indirectos; cuatro de cada 10 empleos del sector turismo son producidos por restaurantes; siete de cada 100 empleos del sector privado en México son aportados por restaurantes; el sector restaurantera es el segundo sub-sector económico que más empleo genera en el país.

3.5 Clasificación de los restaurantes

La industria restaurantera comprende todos los establecimientos que brindan al público un servicio de comidas y bebidas a cambio de un precio. A su vez, los establecimientos de comida se clasifican de acuerdo a las características del lugar: equipo, estructura, calidad y diversidad de productos (Fernández, 2001). Los restaurantes eligen un tema, le dan un estilo, un menú y asignan precios a sus platillos según el tipo de cliente al que desean llegar. Pueden ofrecer un menú compuesto por platillos para ser elegidos según las preferencias del comensal a

un precio determinado, o bien, pueden cobrar por una comida completa (Reay, 2000).

La siguiente clasificación nos permite identificar cuatro tipos de restaurantes (Walker, 2002):

1. Restaurantes de servicio completo.
2. Restaurantes de especialidades.
3. Restaurantes familiares.
4. Restaurantes de comida rápida.

3.5.1 Restaurantes de servicio completo.

Los restaurantes de servicio completo ofrecen una amplia variedad de platillos; pueden ser formales o casuales y su clasificación se basa en el precio, la decoración, el ambiente, el nivel de formalidad en el servicio y el menú. Generalmente cuentan con servicio de personal (*capitanes*, *meseros* y *sommeliers*) para recibir a los clientes y asignar mesas (Walker, 2002).

3.5.2 Restaurantes de especialidades.

Son los que en su menú ofrece alimentos relacionados con un tema específico o un estilo de cocina; muestran en su carta una variedad de platillos de especialidad, aunque también son considerados restaurantes de servicio completo, se distinguen porque la oferta del menú está limitada a las especialidades (Morfín, 2001; Walker, 2002).

3.5.3 Restaurantes familiares.

Generalmente son restaurantes de ambiente informal y con menú simple; su servicio está diseñado para satisfacer a todos los miembros de la familia;

ofrecen una variedad limitada de bebidas alcohólicas, pueden tener barras de ensaladas y postres, así como personal encargado de recibir a los comensales. El distintivo de estos restaurantes son los precios y el aporte de confiabilidad (Morfín, 2001; Walker, 2002).

3.5.4 Restaurantes de comida rápida.

Se caracterizan por un servicio rápido, precios económicos y limpieza. Algunos brindan servicios adicionales como entregas a domicilio y *drive-thru* (cuando el cliente solicita su comida desde el automóvil). El tipo de comida que preparan se limita a unos cuantos productos. Generalmente se encuentran en zonas comerciales de fácil acceso, y son precisamente las estrategias de ubicación las que los han vuelto tan populares (Morfín, 2001; Walker, 2002).

3.6 Clasificación de los restaurantes de acuerdo a su calidad.

3.6.1 Movil Travel Guide

Desde 1958, bajo licencia de *Exxon Mobil*, se publica en Estados Unidos la guía turística *Mobil Travel Guide*, dirigida principalmente a turistas que viajan con fines de ocio. Su objetivo es brindar recomendaciones imparciales, veraces y confiables respecto a sitios de alojamiento, alimentos y actividades para que el paseante viva un recorrido de calidad.

Esta guía clasifica a los hoteles y restaurantes por categorías según el reporte de inspectores profesionales y con base al número de estrellas asignadas por éstos, yendo de una a cinco. Algunos criterios utilizados en el proceso de inspección para clasificar los establecimientos y determinar su grado, toman en cuenta aspectos tangibles e intangibles.

A continuación, aparecen distintas categorías de restaurantes cuya clasificación se llevó a cabo con base a sus características y al número de estrellas asignadas.

Restaurantes de una estrella

En este tipo de establecimientos se otorga un servicio cordial y eficiente, con personal uniformado. Los productos y alimentos exhibidos cumplen con las cualidades organolépticas de buen aroma, buen sabor, frescura, buen aspecto y consistencia. Las áreas de autoservicio son higiénicas y presentadas debidamente; los condimentos y utensilios se encuentran a la mano. El estacionamiento y las inmediaciones están limpios y en buenas condiciones, así como las áreas comunes y de recepción, incluyendo pisos, paredes y techos. Cuentan con temperatura regulada. La música está a un volumen apropiado, con sonido claro. El mobiliario es cómodo, limpio y sin daños visibles. La iluminación está controlada para facilitar la lectura de la carta. Las servilletas son de papel de buena calidad y grosor; los menús son fáciles de leer y de entender, están limpios y no tienen enmendaduras en los precios.

Restaurantes de dos estrellas

Esta categoría combina alimentos frescos, escenario limpio y servicio eficiente. En cuanto a los productos, ofrece por lo menos un vino tinto y otro blanco. Tiene una adecuada selección de bebidas alcohólicas, incluyendo de importación y nacionales; sirve el hielo en cubos, no en pedacera. Las instalaciones cuentan con señalizaciones y avisos elaborados profesionalmente y afines a la decoración general. Las puertas de servicio permanecen cerradas y están limpias, sin marcas ni daños visibles. Los empleados usan uniforme coordinado. La música es ambiental y no usan el radio. Las paredes, techos, ventanas, sillas y mesas están muy limpias y libres de daños. La vajilla, cristalería y utensilios son de metal y están impecables. Los sanitarios están alejados del salón y de la cocina a una distancia cómoda de recorrer, se encuentran

impecables y en todo momento tienen jabón, papel sanitario, papel de manos y/o secador automático. El comensal es atendido por un mesero cordial y competente que le ayuda a seleccionar la comida y la bebida.

Restaurantes tres estrellas

Ofrecen buenos alimentos, servicio cálido y experto; tienen decoración agradable a la vista y acorde al tema. Manejan agua embotellada, una selección de bebidas alcohólicas apropiada, así como una variedad de té y selección de cafés preparados al momento. Cuentan con un área de espera cómoda, guardarropa y *hosstes* (quien lleva al comensal a su mesa). Los uniformes del personal se encuentran en perfecto estado y limpios. No hay platos sucios a la vista del cliente, las mesas están lejos de las áreas de espera y de las entradas de servicio, no están expuestas al tráfico excesivo. Las servilletas son de poliéster, el mantel y cubre mantel son elegantes y hacen juego con la decoración, no presentan ninguna mancha o enmendadura. El menú tiene un diseño elegante y distinguido, buena calidad de impresión y tipografía. Los adornos y artículos de mesa son refinados. El personal, familiarizado con lo que se ofrece, está capacitado para explicar el menú y hacer recomendaciones al comensal; asimismo, conoce la importancia de un servicio rápido; el servicio es agradable y amistoso.

Restaurantes de cuatro estrellas.

En estos restaurantes se ofrece servicio de valet parking localizable y siempre disponible. Las presentaciones de sus platillos son distintivas y extraordinarias; los alimentos son frescos, no pueden estar enlatados o congelados a menos que así indique el menú; la comida tiene contrastes de textura, color y temperatura; los jugos son naturales. Los arreglos florales y las plantas son naturales e hipoalérgicos. Los uniformes son de calidad, las servilletas de algodón, el relleno de los cojines silencioso. Cuentan con una extensa selección de loza. La iluminación es confortable y favorece la privacidad. La

temperatura es controlada, pasa inadvertida para los clientes. Los sanitarios están hechos de los mismos materiales elegantes que el resto del restaurante; todo el lugar tiene apariencia armónica y bien organizada; las mesas están alineadas uniformemente. Se manejan únicamente mediante reservaciones. En cuanto el cliente llega, la mesa y el servicio están listos en menos de cinco minutos con los detalles que el comensal solicitó. Tienen servicio de barra con ambiente cálido y amable. El personal no toma parte en las conversaciones de los clientes; se ofrece un servicio especial a las damas. El personal permanece paciente y entusiasta con actitud de servicio.

Restaurantes de cinco estrellas.

Esta categoría es la más alta dentro de la clasificación de la *Mobil Travel guide*, y proporciona toda una experiencia a través de una comida excepcional, servicio inigualable, decoración exquisita y la presentación perfecta de cada detalle que rodea a la comida. Los vinos, aunque sean por copeo, se muestran en botella y se sirven en la mesa. La presentación de los alimentos es perfecta, cuidan los pormenores de cada platillo; utilizan solamente cubos de hielo sólidos, sin hoyos; ofrecen selección de quesos, sirven té y/o café cuantas veces desee el cliente. La decoración es excepcional en cada área. El personal está uniformado perfectamente conforme a la decoración del lugar. Los accesorios y artículo decorativos son finísimos y agregan un toque especial a la atmósfera. La mantelería y la loza son fabricados con materiales de alta calidad y de diseños exclusivos; la cristalería es selecta y especial para cada servicio de vino, de bebidas alcohólicas y no alcohólicas. Los sanitarios tienen arreglos florales naturales y toallas de algodón individuales. También se manejan mediante reservaciones y el servicio valet parking es altamente eficiente, el cliente no tiene que esperar. Las mesas están listas para cuando el cliente llegue: El servicio de barra es eficiente y amable. Un *sommelier* (experto en vinos), asiste a los comensales en su selección de bebidas para un maridaje perfecto con los alimentos. El paso de los meseros con los alimentos es casi inadvertido, los

platos son servidos sin retraso; el servicio es cálido, amable y se anticipa a las necesidades del cliente, generando una experiencia sumamente placentera.

3.6.2 Guía Michelin²

Por otra parte, la *Guía Michelin*, con más de 100 años de existencia, es una referencia mundial en lo que a restaurantes se refiere. Su *Guía Roja* ha recopilado los mejores establecimientos de prácticamente toda Europa y se ha convertido en un elemento indispensable para los amantes de la buena cocina. Sus distinciones han servido para prestigiar la gastronomía y como incentivo para cocineros y profesionales culinarios quienes aspiran a vivir de su profesión.

Cada vez fueron más los restaurantes que llamaron la atención de los inspectores de la *Guía Michelin*, al punto de faltarles estrellas para calificar y clasificar la óptima oferta gastronómica existente. Justo cuando algunos empezaban a identificar esta guía como un instrumento destinado a un público elitista de alto nivel económico, sus editores crearon una nueva distinción que premiaba la excelencia gastronómica y su relación calidad-precio. Esta nueva calificación fue muy bien recibida por los lectores y en pocos años se convirtió en una referencia importantísima: los *BIB Gourmand*, establecimientos en los que el cliente puede encontrar un menú a un precio límite estipulado. Pese a las ligeras diferencias que pueda haber en algún país por el cambio de moneda, se exige a los restaurantes ofrecer una comida por 35 euros promedio con bebida aparte. Hoy más de 200 restaurantes en España y Portugal poseen esta distinción.

El hecho de obtener calificación *BIB Gourmand* supone ciertas ventajas debido al alto impacto que tienen las guías *Michelin* y los locales que aparecen anunciados en ella. Aunque también implica cierta responsabilidad. Primero, porque el nivel de exigencia de los inspectores y de los clientes pasa a ser mayor,

² Extracto obtenido del reportaje “BIB Gourmand, alta cocina para todos los bolsillos” de Mireia González 12-11-2010

y segundo, porque los chefs deben cumplir la normativa que impone esta distinción. Los *BIB Gourmand*, además de ofrecer buena calidad, deben ceñirse a un precio que incluya dos tiempos y postre; conseguir un menú tan económico sin que se resienta la calidad y deje un margen ganancia es un reto.

3.6.3 Guía Marco Beteta³

Es una guía no oficial que selecciona y clasifica lo mejor de la oferta gastronómica de la Ciudad de México; se basa en la opinión de cientos de comensales y en la experiencia del restaurantero Marco Beteta, quien visita cada uno de los restaurantes para evaluar la calidad de los alimentos, el servicio, la decoración y el ambiente. De esta forma, califica la calidad de la comida de buena a extraordinaria.

En la guía se puede encontrar el costo promedio por persona en los diferentes establecimientos, la calificación de la comida, una descripción la decoración y el ambiente, sugerencia de platillos y la dirección, teléfonos y horarios de cada restaurante.

³ Tomado de <http://www.eluniversal.com.mx>

IV. MARCO TEÓRICO

4.1 Concepto de calidad

Debido a la ambigüedad del concepto calidad, no existe una sola definición. Sin embargo, todas las definiciones se orientan a identificar y satisfacer las necesidades del cliente. Por lo tanto, el término calidad será entendido de diferente manera por cada persona, ya que el nivel de expectativas respecto a un producto o servicio es diferente en cada individuo.

Una definición básica de calidad afirma que es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas implícitas. (Flores, 1999) .

Cuantificar sistemáticamente la calidad de un servicio percibida por el cliente no es tarea fácil. Sin embargo, las teorías japonesas determinan que, para lograr la calidad total de un producto o servicio, es necesario eliminar la brecha entre el productor o prestador del servicio y el cliente. Este enfoque sistemático es conocido como Modelo de brechas y fue desarrollado por Zeithaml, Parasuman y Berry a finales de los ochentas. El modelo identifica cinco dimensiones (diez en el modelo original y simplificado a cinco para facilitar su aplicación) y cinco brechas en la calidad de servicio.

Las dimensiones son:

1. **Fiabilidad:** se refiere al desempeño adecuado y constante (siempre encuentro comida y bebidas en determinado restaurante).
2. **Capacidad de respuesta:** es la voluntad de resolver rápido (los meseros me atienden rápidamente, no espero mucho entre la orden y el recibimiento de los alimentos).

3. **Garantía** (*assurance*): abarca competencia, credibilidad y cortesía (tengo las mejores referencias del restaurante, el trato es cortés, los alimentos son higiénicos).
4. **Empatía**: son la accesibilidad y entendimiento al cliente (me siento a gusto en este restaurante).
5. **Elementos tangibles**: Características físicas del establecimiento (la cocina está limpia, el ambiente es acogedor).

Ahora bien, el control total de la calidad es el punto en el que el producto o servicio ofrecido cumple con las características de diseño y especificaciones estipuladas por el productor, así como las expectativas de los clientes (Ishikawa, 1993). Por consiguiente, el propósito de calidad es proporcionarle al cliente una oferta adecuada con procesos controlados y, al mismo tiempo, garantizar que esta mejora no se traduzca en costos adicionales.

Lo opuesto a la calidad o un defecto de calidad, tiene un costo. De hecho, es más costoso corregir defectos o errores que hacerlo bien desde el comienzo. Por otra parte, el costo de un defecto de calidad es mayor cuando más tarde se detecta.

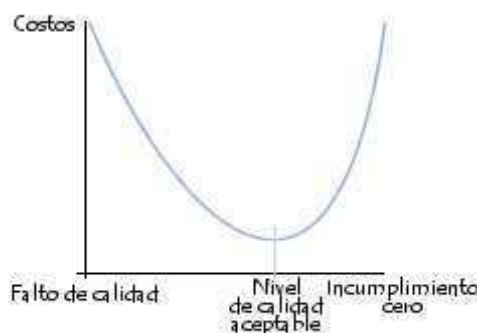


Figura1. Curva de Calidad

Como se aprecia en la figura 1, es cuestión de encontrar el equilibrio correcto que elimine los defectos de calidad lo mejor posible, con miras a lograr un buen grado de satisfacción en el cliente y ganar su lealtad para generar ganancias dentro de un presupuesto razonable.

4.2 Aportaciones al concepto de calidad.

Desde principios del siglo XX, varios pensadores han enriquecido el concepto de calidad y contribuido a su desarrollo. Con el objetivo de ampliar y entender de manera más profunda este concepto, revisaremos algunas de las contribuciones más importantes.

4.2.1 Joseph Juran

Juran entiende por calidad “la ausencia de deficiencias que pueden presentarse, como retraso en las comandas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas”. Calidad es adecuarse al uso.



Figura 2. Trilogía de Juran

Como se aprecia en la figura 2, el objetivo de planificar la calidad, es suministrar a las fuerzas operativas los medios para producir productos que satisfagan las necesidades de los clientes. Una vez que se ha completado la planificación, el proyecto pasa a las fuerzas operativas en donde ocurre la producción. Luego, se analizan los cambios que deben hacerse para obtener una mejor calidad.

En la planificación de la calidad se desarrollan los productos y procesos obligados para satisfacer las necesidades de los clientes. La planificación de la calidad se explica en el siguiente diagrama:

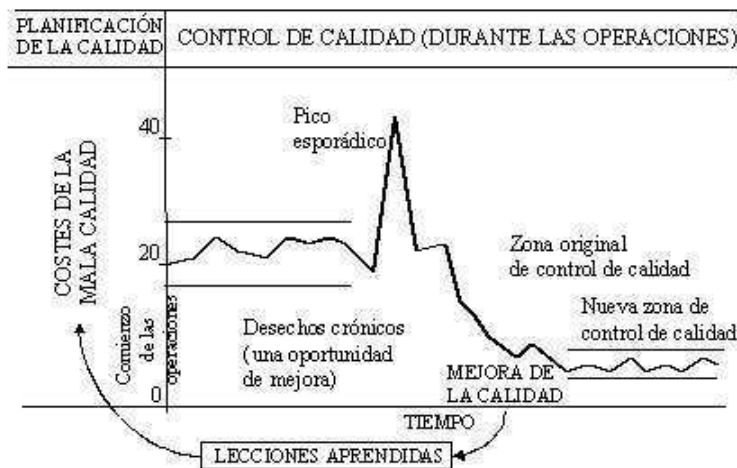


Figura 3. Diagrama de la trilogía de Jurán

Juran no pone énfasis en los problemas que puedan presentarse, sino en las herramientas que una empresa tiene para solucionarlos.

4.2.2 Edward Deming

Deming estableció que mediante la utilización de técnicas estadísticas una compañía podía graficar el funcionamiento de un sistema e identificar fácilmente los errores y encontrar maneras de mejorar dicho proceso. Para asegurar la calidad dictó catorce puntos:

1. Hacer constante el propósito de mejorar la calidad.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Terminar con la dependencia de la inspección masiva.
4. Terminar con la práctica de decidir los negocios con base al precio y no a la calidad.
5. Encontrar y resolver los problemas para mejorar constante y permanentemente el sistema de producción y servicios.
6. Instituir en el trabajo métodos modernos de entrenamiento.
7. Instituir la supervisión con métodos estadísticos modernos.
8. Erradicar el miedo de la organización.
9. Romper las barreras entre departamentos de apoyo y de línea.
10. Eliminar metas numéricas, carteles y frases publicitarias que pidan aumentar la productividad sin proporcionar métodos.
11. Eliminar estándares de trabajo que estipulen cantidad y no calidad.
12. Eliminar las barreras que impidan al trabajador hacer un buen trabajo.
13. Instituir un programa de educación y entrenamiento vigoroso.
14. Crear una estructura de la alta administración que impulse los trece puntos anteriores.

Deming consideró la prevención y mejoramiento continuo como principios básicos de calidad. La calidad es un proyecto interminable, cuyo objetivo es detectar las disfunciones tan rápido como hayan ocurrido. Así entonces, la calidad puede representarse en un ciclo de acciones correctivas y preventivas llamado *Ciclo de Deming*.

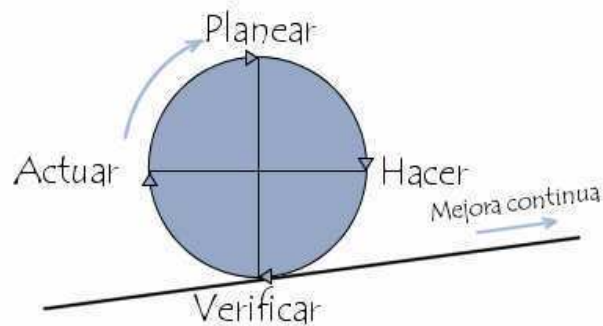


Figura 4. Modelo PDCA

Al periodo representado en el *Ciclo de Deming* se le llama modelo PDCA (plan, do, check, act.), y se refieren a los cuatro pasos del proceso de calidad:

- Planear (plan): definir los objetivos a lograr y planificar cómo implementar las acciones.
- Hacer (do): implementar las acciones correctivas.
- Verificar (check): confirmar que se alcancen los objetivos.
- Ejecutar (act): actuar según los resultados obtenidos en la verificación y tomar medidas preventivas.

4.2.3 Philip B. Crosby

Crosby considera que la calidad no cuesta y consiste en cubrir los requerimientos del cliente, pues logrando este objetivo, se alcanza el estándar *Defecto Cero*. En las empresas donde no se contempla la calidad, los desperdicios y esfuerzos adicionales pueden llegar a representar entre el 20% y el 40% de la producción. Para llegar al estándar *Defecto Cero*, Crosby establece catorce requisitos:

1. Compromiso por parte de la dirección.
2. Equipo para la mejorar la calidad.
3. Medición del nivel de calidad.
4. Evaluación del costo de la calidad.
5. Conciencia de la calidad.
6. Sistema de acciones correctivas.
7. Establecimiento de un comité del *Programa Defecto Cero*.
8. Entrenamiento en supervisión.
9. Establecer el día *Defecto Cero*.
10. Fijar metas.
11. Remover las causas de los errores.
12. Dar reconocimiento al esfuerzo realizado.
13. Formar consejos de calidad.
14. Repetir todo de nuevo: el mejoramiento de la calidad es interminable.

4.2.4 Kaoru Ishikawa

La mayor contribución de Ishikawa a la teoría de la calidad, fue simplificar los métodos estadísticos utilizados para el control de calidad en la industria a nivel general. A nivel técnico, destacó la importancia de una buena recolección de datos y la elaboración de una presentación notable; también usó los diagramas de *Pareto* para priorizar las mejoras de calidad, así como los diagramas de *Pescado* o de causa y efecto, considerando a estos últimos como herramienta para asistir a

los grupos de trabajo dedicados al mejoramiento de la calidad, ya que son útiles para encontrar, ordenar y documentar las causas de variación de la calidad en la producción.

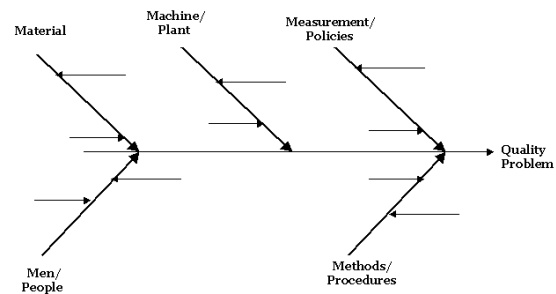


Figura 5. Diagrama de pescado

Otra aportación de Ishikawa es el estudio del control de calidad a nivel empresarial (CWQC), y subraya que la calidad debe observarse y lograrse no sólo a nivel de producto, sino también en el área de ventas, en el área administrativa, en la compañía y en la vida personal. Los resultados que se pueden obtener después de aplicar este enfoque son:

1. La calidad del producto es mejor y uniforme, disminuyen los defectos.
2. Se logra una mayor confiabilidad hacia la empresa.
3. El costo se reduce.
4. Se incrementa la producción, lo cual facilita la realización y cumplimiento de horarios y metas.
5. El trabajo de desperdicio y el retrabajar se reducen.
6. Se establece y se mejora una técnica.
7. Disminuyen los gastos de inspección y pruebas.
8. Se racionalizan los contratos entre vendedor y cliente.
9. Se amplía el mercado de operaciones.
10. Mejoran las relaciones entre departamentos.

11. Disminuye la información y los reportes falsos.
12. Las discusiones son más libres y democráticas.
13. Las juntas son más eficientes.
14. La instalación y reparación de equipo son más realistas.
15. Mejoran las relaciones humanas.

4.2.5 Genichi Taguchi

El *Diseño Robusto* fue propuesto por Taguchi y consiste en poner mayor atención a las necesidades que le interesan al consumidor y ahorrar dinero en las que no le interesen; con ello, se rebasan las expectativas que tiene el cliente respecto al producto. Asegura que es más económico implementar un *Diseño Robusto* que pagar por controles de calidad y reponer las fallas, además, maximiza la posibilidad de éxito en el mercado del producto en cuestión.



Figura 6. Mapa conceptual de diseño robusto

Taguchi cree que el deseo de superación es intrínseco al hombre y ha sido el elemento clave del avance tecnológico y cultural de la humanidad; del mismo modo, afirma que el propósito de hacer bien las cosas es algo natural en el ser humano.

4.3 Servicio

El término servicio tiene gran variedad de significados y abarca distintas áreas, por lo que muchos autores tienen su propia definición (Kasper, Van Helsdingen y de Vries, 2000). Zeithaml y Bitner (1996) dicen que los servicios son procesos que incluyen todas las actividades económicas y cuyo fin no es un producto físico terminado, sino uno consumible al momento de producirse y confiera un valor agregado en forma de diversión, puntualidad, comodidad, conveniencia o salud.

Otra definición explica que los servicios son originalmente intangibles y expiran relativamente rápido; son actividades en donde la compra se realiza mediante un proceso de interacción dirigido a generar clientes satisfechos, aunque el consumo no siempre lleve a una posesión material. (Kaser, et. Al., 2000).

La Federación Latinoamericana de Marketing (FELAM), afirma que los servicios son la suma de los beneficios de las acciones y procesos que se ofrecen en venta o se proporcionan como valor agregado junto con la venta de productos. Es decir, son el conjunto de prestaciones y facilidades que el cliente espera recibir, y también, aquellas que no espera además del producto o del servicio. (Iturralde, 1999).

El servicio es intangible, no se puede almacenar ya que se produce conforme se consume, lo cual descarta la inspección como medio de control de calidad. La producción de servicios requiere mayor grado de costumbre, pues un servicio debe darse a la medida de cada cliente debido a que las necesidades de cada uno son diferentes. (Evans y Lindsay, 1995).

De acuerdo con Tschohl, el servicio está fundamentado en la actitud que el prestador tenga frente al cliente. No basta con saber qué servicio ofrecer, a qué nivel y la mejor forma de ofrecerlo; un servicio de calidad debe abarcar todos los

componentes para brindarle al cliente una experiencia que le reporte la máxima satisfacción.

4.3.1 Componentes del servicio

Los cinco principales componentes de un servicio de buena calidad son:

- 1. Tangibilidad:** se refiere al buen mantenimiento e imagen de las instalaciones, equipos, personal y folletos; así como los medios de comunicación que permitan un acercamiento con el cliente (línea 800, buzón de sugerencias y quejas tanto físicos como en la Web).
- 2. Fiabilidad:** es la capacidad de otorgar un servicio sin contratiempos ni problemas, un servicio que refleje seguridad y credibilidad.
- 3. Capacidad de respuesta:** es la capacidad de reaccionar rápida y oportunamente frente a una demanda del cliente. El cliente no tienen por qué insistir para ser atendido ni para que le solucionen sus problemas. A través de las observaciones y comentarios que los clientes hacen del servicio prestado, se conocen las dificultades y se puede estar un paso adelante de ellas. Es fácil cautivar a los clientes con excelente atención y buen trato.
- 4. Seguridad:** se refiere a la ausencia de riesgo o dudas en el servicio y sólo se consigue mediante un comportamiento veraz y honesto con el cliente. No se trata de mentir o de prometer algo que no se cumplirá con tal de realizar la venta. La comunicación con el cliente debe darse mediante un lenguaje sencillo y comprensible.
- 5. Empatía:** se refiere a la capacidad que un prestador de servicio tiene para lograr conocer lo que el cliente desea, cuándo lo desea y cómo lo desea y ponerse en su lugar.

DIMENSIONES DE CALIDAD	ATRIBUTOS
1. Tangibilidad	1.1 Ambientación. 1.2 Higiene y limpieza adecuada. 1.3 Equipos de apariencia moderna. 1.4 Confort. 1.5 Apariencia de los empleados. 1.6 Distribución espacial.
2. Fiabilidad	2.1 Correcta realización del servicio desde la primera vez. 2.2 Calidad de alimentos y bebidas. 2.3 Variedad de alimentos y bebidas. 2.4 Correspondencia precio- calidad. 2.5 Interés en solucionar los problemas de los clientes.
3. Capacidad de Respuestas	3.1 Rapidez en el servicio. 3.2 Nivel de información de los empleados. 3.3 Creatividad.
4. Seguridad	4.1 Amabilidad por parte del personal. 4.2 Comunicación. 4.3 Garantía de cumplimiento de las promesas.
5. Empatía	5.1 Atención individualizada. 5.2 Comprensión de las necesidades específicas de los clientes.

Tabla 1. Dimensiones y atributos de calidad en el servicio de un restaurante.

4.3.2 Vertientes del servicio

El servicio presenta dos vertientes relacionadas entre sí a pesar de ser muy diferentes. La primera, es el proceso, es decir, contempla los sistemas y mecanismos para la venta y distribución de productos y provee un mecanismo de solución eficaz para cubrir las necesidades de los clientes. Esta vertiente también incluye la supervisión y monitoreo de los sistemas para su adecuado mantenimiento. El proceso afecta directamente la entrega del producto, por ello, el tiempo de servicio es un factor clave. El tiempo de servicio es el periodo de tiempo que se requiere para hacer llegar el producto al consumidor (en un restaurante, el tiempo comprende desde que se toma la orden, lo que tarda en la cocina, en lo que recoge el pedido, se lleva a la mesa y se levantan los platos sucios). Kotler, (1997) llama componente técnico de la calidad del servicio a lo que el cliente obtiene después de su interacción con los empleados. Respecto al servicio de alimentos preparados, la calidad técnica se aplica a los platillos que sirven en un restaurante.

La segunda vertiente es la personalidad de los empleados e incluye la actitud, el comportamiento y las habilidades verbales que los empleados poseen, mismas que utilizarán a la hora de interactuar con los consumidores. Estas dimensiones de integración implican satisfacer las necesidades de los consumidores y responder a las expectativas de los mismos (Martin, 1991). Por otra parte, Kotler (1997) nombra a esta vertiente “calidad funcional o componente de funcionalidad”, refiriéndose al proceso de prestar el servicio mientras sucede la interacción entre el cliente y los empleados; si la calidad funcional resulta desagradable, la calidad técnica no suplirá la insatisfacción de los clientes. La calidad funcional en el área restaurantera, se refiere al modo en que se brinda el servicio al comensal.

4.3.3 Tipos de servicio

Según Colunga (1995), toda empresa maneja generalmente tres tipos de servicios:

1. **Servicio principal:** el más importante y razón por la cual la empresa está en operación; también es el que representa mayores ingresos.
2. **Servicios periféricos:** son los servicios que complementan al principal y representan un costo.
3. **Servicios de valor agregado:** son servicios cuya función es incrementar el valor del servicio principal y de los periféricos. Estos servicios no tienen costo.

4.4 Tipos de servicio en un restaurante

De acuerdo con Morfin (2001), existen diversos tipos de servicio dependiendo de la clase de establecimiento, del tipo de clientes, del tiempo que se requiera para disponer de la comida, del número de comensales esperado, del costo de los alimentos y de la ubicación del local. Así entonces, los principales tipos de servicio son:

1. Servicio francés: En el servicio francés, la comida se presenta a la mesa en charolas finas (comunmente de plata), adornadas cuidadosamente. Se pide permiso al cliente para terminar de elaborar los platillos a la vista a él. El servicio francés es lujoso, lento y sumamente costoso (Anker y Batta, 2000). De acuerdo a Comblence (1999), este servicio debe considerar un cobro por cubierto que incluya el costo de mantenimiento del equipo, el lavado de trastes y el gasto del personal.

2. Servicio inglés: En este servicio, se mostraban al anfitrión los alimentos servidos en platonos y éste se encargaba de servir a los demás comensales. El mesero ponía el plato al lado derecho del anfitrión para que sirviera la porción y, a continuación, colocaba el platillo al lado izquierdo de cada comensal. Primero se le servía a la mujer de mayor edad, en su defecto, al hombre de mayor edad y después a la persona que se encontrara al la derecha, siguiendo en sentido

contrario a las manecillas del reloj (Morfin, 2001). Actualmente, el anfitrión parte la primera porción y el mesero le sirve al resto de los comensales.

3. Servicio ruso: Tiene sus orígenes en el siglo XIX, en donde los terratenientes comían asados trinchados y preparados en cada mesa por meseros. Hoy se considera un servicio elegante que consiste en la preparación de piezas enteras de pescado, ave y/o res presentadas a los comensales en una mesa lateral conocida como “velador”. Posteriormente, el mesero procede a cortar las porciones y servir las por el lado derecho del comensal (Anker y Batta, 2000).

4. Servicio americano: Según Bachs (2003), es el servicio más practicado en la mayoría de los restaurantes modernos. Se caracteriza porque las porciones son servidas desde la cocina, facilitando el servicio y haciéndolo más rápido y económico debido a que el restaurante controla el tamaño de las raciones que sirve. En este servicio, los meseros colocan el plato por el lado izquierdo y lo retiran por el derecho; las bebidas se sirven y retiran por la derecha (Morfin, 2001).

5. Servicio de buffet y auto servicio: Resultan económicos porque requieren poco personal. Los comensales se sirven y llevan su comida a la mesa. La diferencia entre estos dos tipos de servicio radica en que, en el buffet, se colocan varios platillos en bandejas y en secuencia para que el comensal pueda recorrerlos y servirse del primero al último cuantas veces lo desee. En cambio, en el auto servicio, aunque los alimentos se presentan en secuencia, las porciones ya están servidas en platos y el comensal no puede repetir ningún alimento. (Foster, 2001). El autoservicio equivale a la comida corrida en México.

6. Servicio japonés: La característica de este servicio es que la cocción final de los alimentos se lleva a cabo a la vista del comensal. El prepara los platillos a la vista de los clientes haciendo gala de sus habilidades y el mesero sirve los platillos (Morfin, 2001).

4.5 Características de los servicios

Son cuatro las características inherentes a los servicios y les otorga una ventaja sobre los bienes: intangibilidad, caducidad, inseparabilidad y variabilidad. (Kurtz y Clow, 1998).

La intangibilidad es la característica principal que define a los servicios y determina las demás características que son: producción y consumo simultáneo; heterogeneidad y caducidad. La transferencia de servicios requiere la presencia y participación de los clientes durante la producción y el consumo de los mismos de manera simultánea. La participación humana (empleado-cliente) en los servicios durante el proceso de producción y consumo, provoca variabilidad en la calidad del servicio. (Barry y Parasuraman, 1991).

1. Intangibilidad

Los servicios son esencialmente intangibles, pues no pueden ser degustados, tocados, vistos, escuchados ni oídos. Por ello, quien consume determinados servicios es porque le fueron recomendados, o bien, porque ya los había probado y cubrieron satisfactoriamente necesidades específicas; una compra repetida descansa en experiencias previas. De tal manera, la intangibilidad es la característica que distingue a los servicios de los productos y representa numerosos retos para una empresa puesto que:

- Es difícil determinar la demanda de los servicios debido a que no pueden ser inventariados.
- No es sencillo precisar el costo de un servicio porque no constituye un elemento tangible del cual el cliente pueda adueñarse.
- Los servicios no se pueden exhibir de la misma forma que los bienes, por consiguiente, las decisiones de compra de los clientes no siguen el proceso de evaluación tradicional. En ese sentido, las empresas suelen complementar la compra con elementos tangibles y la comunicación se convierte en un factor decisivo de su comercialización.
- Los servicios pueden ser fácilmente reproducidos por la competencia, ya que rara vez son patentables. (StratCo, 2006)

2. Caducidad

Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Por otra parte, la duración de los servicios cuya demanda es fluctuante se vuelve impredecible. Es necesario prestar atención a las épocas de bajos niveles de uso del servicio en cuestión, así como a la capacidad de reserva o a la opción de políticas a corto plazo que equilibren las fluctuaciones de su demanda. (StratCo, 2006).

3. Inseparabilidad

Con frecuencia, los servicios no se pueden separar de la persona que los ejecuta, provee o vende; la realización parcial o total del servicio ocurre al tiempo que el cliente lo consume. Los bienes son producidos, luego vendidos y consumidos; los servicios, en cambio, se venden y luego se producen y consumen de manera simultánea. Esto tiene gran relevancia desde el punto de vista práctico y conceptual, ya que tradicionalmente se han distinguido claramente las funciones dentro de la empresa en forma separada, habiendo ciertas interrelaciones entre ellas por lo general a nivel de coordinación o traspaso de información que sirve de *input* para unas y otras.

Sin embargo, tratándose de servicios, se aprecia más una fusión que una coordinación; el personal de producción del servicio, en muchos casos, es el mismo que vende y/o interactúa directamente con el cliente o usuario mientras éste hace uso del servicio (consume). En la manufactura de bienes, el personal de producción y el proceso productivo no suponen interacción directa con el consumidor (StratCo, 2006).

4. Variabilidad

La variabilidad de un servicio depende directamente del elemento humano. Incluso, un servicio brindado por un mismo prestador, puede variar dependiendo de su vitalidad y estado de ánimo a la hora de entrar en contacto con el cliente; aunque también las máquinas pueden funcionar incorrectamente causando variación en la calidad del servicio que brindan.

Otra definición (Kasper, et al; 2000) considera que el cliente no es el único sujeto al servicio, pero participa activamente en el proceso de producción del mismo. El cliente es una parte esencial del proceso, por lo que estandarizar los servicios resulta muy difícil y cabría preguntarse: ¿Quién controla al cliente? ¿Quién le dice al cliente qué esperar del servicio? ¿Cuál es la influencia del tiempo sobre la calidad del servicio?

4.5.1 Producción y consumo simultáneo

La simultaneidad producción-consumo de los servicios tiene varias implicaciones:

- Que la calidad de los servicios y la satisfacción del cliente dependan en gran medida de lo que suceda en el proceso de producción. Influyen variables como las acciones que llevan a cabo los empleados, así como el estado de ánimo de los clientes, su interacción con otros clientes y con los empleados.
- Que sea difícil generar economías de escala significativas a través de la centralización, debido a que es preferible que la operación se desarrolle en sitios convenientes para los clientes.
- Que surja la necesidad de refinar el proceso de selección de personal y de contar con esquemas de capacitación y entrenamiento periódicos para los empleados. (Strat Co, 2006).

4.5.2 Heterogeneidad

La heterogeneidad se presenta porque no existen dos clientes iguales. Consecuentemente, un servicio producido por la misma persona bajo condiciones similares puede generar en los clientes percepciones y experiencias disímiles o hasta contrarias. En la producción de un servicio intervienen personas cuyo desempeño puede variar de un día a otro, incluso, de una hora a otra. El reto principal es asegurar la calidad, misma que depende de múltiples factores incontrolables para el proveedor del servicio, como puede ser la habilidad del cliente para expresar sus necesidades y la voluntad del empleado de satisfacerlas. A causa de la variabilidad, resulta poco probable que entre el servicio que se ofrece y las subsecuentes reproducciones haya consistencia. (Strat Co, 2006).

4.6 El ciclo del servicio

Colunga (1995), define al ciclo del servicio como los procesos sistematizados necesarios para prestar un servicio e identifica dos componentes: el ciclo de servicio de la empresa y el ciclo de servicio al cliente.

El ciclo de servicio de la empresa comprende los pasos a seguir para la creación y prestación del servicio:

2. Identificación de los clientes: son quienes utilizan o pueden llegar a utilizar los servicios de la empresa.
3. Detectar, por un lado, las necesidades, costumbres, gustos, preferencias y expectativas de los clientes mediante estudios de mercado; y por otro, el comportamiento de la prestación de los servicios cuando se trata de innovaciones.
4. Planificación de los servicios y requerimientos para cubrir las necesidades detectadas según los datos obtenidos con el estudio de mercado,

contemplando el desarrollo de procesos adecuados para la creación del servicio, así como contar con los recursos financieros para llevar a cabo el ciclo de servicio.

5. Llevar a cabo los planes a fin de crear los servicios proyectados, de manera que cumplan con los requerimientos establecidos de forma sistemática.
6. Prestar los servicios de acuerdo con lo planeado a través de los empleados que tienen contacto directo con los clientes.

El ciclo del servicio al cliente: Es el conjunto de contactos que un cliente hace con la empresa y las acciones que lleva a cabo para recibir el servicio y consta de las siguientes fases:

1. El primer contacto que el cliente hace con la empresa prestadora de servicios.
2. Las acciones que el cliente lleva a cabo para recibir el servicio.
3. Terminación del ciclo del servicio mediante el último contacto que el cliente tiene con la empresa, independientemente que haya recibido o no el servicio por el que contactó con la empresa.

4.6.1 El cliente

El cliente es el elemento más importante del proceso, puesto que constituye, por sí mismo, la razón de ser del servicio.

Avellano (1993), explica que un cliente es la persona que acude a una organización en busca de la satisfacción de sus necesidades y tiene expectativas de lo que va a recibir. Bajo este enfoque, se puede afirmar que el cliente es tanto el usuario final de un producto, como la persona u organización que recibe el producto del trabajo en la cadena de procesos internos de la empresa.

4.6.2 Expectativas del cliente

Las expectativas del cliente “son actitudes que éste asume con respecto a una compañía” (Berry, 1994), y se relacionan con el producto, con el servicio prestado y con el profesionalismo de quienes ejercen contacto con el cliente. Es común que, cuando un cliente acude por primera vez a una compañía, tenga expectativas altas debido a que no tiene precedentes desfavorables de ese servicio.

Ahora bien, el cliente puede tener expectativas tanto positivas como negativas. Las positivas, suponen una cultura de servicio que involucra cortesía por parte del prestador, interés personal y confiabilidad. Las negativas implican rudeza en el trato, indiferencia, demora antes y durante la respuesta del prestador e incompetencia.

Otro concepto importante ligado a las expectativas del cliente es “el momento de verdad”, y señala que la imagen de una empresa mejora o se deteriora constantemente como resultado de la suma de las experiencias que sus clientes tienen al tratar con ella. La empresa es la que puede administrar la percepción del cliente – su imagen – manejando acertadamente los momentos de verdad. Así entonces, algunas de las imágenes que puede llegar a tener el cliente respecto a una compañía son: de credibilidad, honradez, de ética, buena reputación, confianza, de permanencia, consistencia, de fiabilidad o integridad.

Cuando una organización presenta deficiencias en el manejo de su imagen, necesita proyectar un mensaje que infunda mayor credibilidad y mostrarle a sus clientes lo que pueden recibir por el dinero que pagan. En pocas palabras, tienen que desarrollar estrategias de servicio que conduzcan al cliente a descubrir los puntos fuertes de lo que ofrecen.

Carlzon, (citado en Colunga 1995), establece que el momento de verdad es cuando el cliente hace contacto con algún componente de la compañía de servicios; es el instante y la oportunidad que tiene la empresa para mostrarle al cliente la tecnología, los sistemas y procesos que utiliza, así también al personal que prestará el servicio y cubrirá sus necesidades y expectativas.

No sólo las personas contribuyen a la creación de expectativas, también las situaciones externas, las normas, los valores, tiempos, gustos y el servicio mismo. Es más fácil predecir las expectativas de un grupo de consumidores que las de un individuo en particular; ya que se toman en cuenta las características más importantes de este último (Kasper, et al., 2000).

Existen cuatro niveles de expectativas de servicio:

1. Nivel de servicio ideal: Definido como el nivel de servicio que los consumidores quieren obtener.

2. Nivel de servicio deseado: Es el nivel de funcionamiento que el cliente espera recibir de los servicios. Este nivel plantea la diferencia entre lo que el cliente espera y lo que en realidad recibe por el pago de su servicio.

3. Nivel de servicio adecuado: Es el mínimo nivel de servicio que el cliente acepta sin llegar a estar insatisfecho.

Entre el nivel adecuado y el nivel deseado, se encuentra un área definida como zona de tolerancia y se refiere al nivel de calidad de los servicios aceptado por el cliente. Si la calidad del servicio se encuentra por debajo del nivel adecuado, el cliente no lo aceptará.

4. Nivel de servicio predicho: Es el nivel de servicio que los clientes esperan de forma realista. (Berry y Parasuraman, 1993, citados por Kurtz y Clow, 1998)

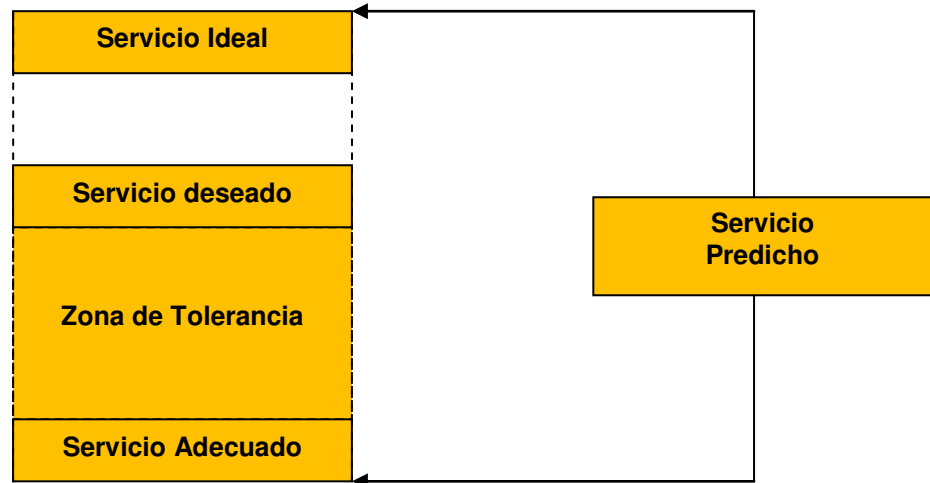


Figura 7. Niveles de servicio

4.6.3 La percepción del cliente

La percepción que el consumidor tiene de un servicio está basada en experiencias previas reales y supuestas. El concepto percepción se define como el proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta estímulos dentro de un cuadro significativo y coherente del mundo. (Schiffman y Kanuk 1987).

Los proveedores de servicios deben conocer el carácter subjetivo y selectivo de la percepción que los consumidores tienen, así como de la calidad misma de la percepción, refiriéndonos tanto a la percepción del servicio como a la del proceso de entrega. La actitud que el cliente muestra hacia el proveedor puede cambiar con el tiempo, ya que, para que el cliente se forme un juicio acerca de la calidad del servicio recibido, necesitará haber vivido un número determinado de experiencias. (Kasper, et al., 2000).

La percepción que los clientes tienen de un servicio determina la reputación e imagen del proveedor; la reputación es el factor condicionante de éxito en la

prestación de servicios, ya que casi siempre es tomada en cuenta por los consumidores antes de tomar una decisión de compra. En procesos complejos de toma de decisiones, los consumidores tratan de encontrar una justificación y obtener información que les ayude a tomar la decisión correcta, máxime cuando entran en juego cualidades apoyadas en experiencias previas como la confianza. (Kasper, et. Al ,2000).

Los consumidores evalúan tanto el proceso como la entrega misma del servicio; de tal manera, es necesario observar al cliente en todo momento para detectar cuándo muestra satisfacción o insatisfacción. (Kasper, et al., 2000).

4.6.4 Niveles de satisfacción del cliente

Cuando un cliente adquiere un servicio puede mostrar cualquiera de los tres niveles de satisfacción que se explican a continuación:

- **Insatisfacción:** se genera cuando el producto o servicio no cumple con los requerimientos o expectativas del cliente.
- **Satisfacción:** ocurre cuando el cliente siente que ese servicio coincide con sus expectativas.
- **Complacencia:** es el nivel más alto de satisfacción que experimenta el cliente cuando el servicio o producto superó sus expectativas.

Indiscutiblemente, un factor clave para alcanzar el éxito en los negocios es lograr clientes complacidos o plenamente satisfechos con el servicio brindado, para lo cual, se requiere determinar los niveles de *satisfacción* mediante la siguiente operación:

$$\text{Rendimiento percibido} - \text{Expectativas} = \text{Nivel de satisfacción del cliente}$$

Para aplicar esta fórmula, se debe acudir a la fuente primaria de información que son los clientes, y entonces, averiguar (a través el método SERVQUAL en la presente tesis) el grado de satisfacción obtenido al adquirir el producto o servicio, así como las expectativas que tenía antes de realizar la compra. Posteriormente, se deben tomar decisiones que permitan corregir las deficiencias en caso de haber insatisfacción en el cliente; mejorar la oferta, si el cliente estuvo satisfecho, o bien, mantenerla si el cliente quedó complacido.

4.7 Calidad en el servicio

Las empresas más importantes alrededor del mundo han concentrado sus esfuerzos en desarrollar el recurso humano, convirtiéndolo en elemento central y diferenciador dentro del mercado, buscando así alcanzar la excelencia en la calidad de sus servicios. A partir de esta realidad se origina el concepto *calidad en el servicio*, que indica el grado de satisfacción que experimenta el cliente por la rapidez con que fue atendido y por la efectividad del servicio desde que hizo el primer contacto hasta que lo recibió. (<http://calidadservicio.20m.com>).

Las empresas que tienen una participación importante en el mercado y están al tanto de la calidad de sus competidores, tienen más oportunidad de generar cuantiosas ganancias que aquellas con poca presencia y nula percepción de la calidad.

Según Kotler (1997), una buena calidad en el servicio propicia la captación de clientes pues, a mayor calidad, mayor lealtad de los consumidores. La lealtad del cliente conlleva la recomendación del servicio a otras personas. Un cliente satisfecho comunica su experiencia a otras cinco personas en promedio y uno insatisfecho a diez o más. Asimismo, la buena calidad favorece la permanencia del personal; una empresa que opera con altos márgenes de calidad tiene capacidad de reclutar y conservar a sus empleados, reduciendo así los costos de

capacitación. Por el contrario, el ausentismo, la rotación de personal y la baja moral entre los empleados son característicos de las empresas que manejan un nivel de calidad deficiente.

Con base en la frecuencia de compra de un servicio, existen tres tipos de clientes:

- 1. Clientes de compra frecuente:** aquellos que realizan compras repetidas y cuyo intervalo de tiempo entre una compra y otra es más corto que el realizado por el grueso de clientes.
- 2. Clientes de compra habitual:** aquellos que realizan compras con cierta regularidad.
- 3. Clientes de compra ocasional:** son los que realizan compras de vez en cuando o por única vez.

4.7.1 Brechas en la calidad del servicio

El *Modelo de Brechas* es utilizado con frecuencia para definir la calidad de un servicio y la satisfacción de las expectativas del cliente; este modelo consta de cinco brechas:

1. La primera brecha valora las diferencias entre las expectativas del cliente y la percepción que la gerencia tiene de éstas; esta brecha aparece cuando la gerencia carece de estudios formales de mercado que le brinden información veraz respecto a las expectativas de los clientes. Para evitarla, se recomienda aplicar estrategias de gestión de quejas y buscar obtener mayor conocimiento de los clientes comunicándose con ellos para saber lo que desean.

2. La segunda brecha contempla la percepción de la gerencia frente a las normas de calidad del servicio; esta brecha se produce cuando la gerencia es incapaz de cumplir con los deseos del cliente debido a la falta de compromiso con la calidad del servicio, a falta de percepción y viabilidad del proceso, a especificaciones inadecuadas de las tareas del personal y a la falta de establecimiento de metas.
3. La tercera brecha se refiere al servicio y desempeño del personal; se presenta cuando la gerencia comprende qué necesidades del cliente debe satisfacer y cuenta con las normas adecuadas para lograrlo, pero los empleados no tienen la capacidad o interés en proporcionar buen servicio.
4. La cuarta brecha se presenta cuando la empresa promete más de lo que es capaz de proporcionar debido a la falta de consistencia entre lo que maneja la publicidad y la prestación del servicio.
5. La quinta brecha, y la más importante, evalúa el servicio esperado por el cliente frente al servicio recibido; es decir, analiza la diferencia que existe entre la calidad esperada y la percibida. Siendo la primera aquello que el cliente espera recibir de la empresa, y la segunda, aquello que el cliente percibe por lo que recibe; si recibe menos de lo que espera se sentirá inevitablemente insatisfecho.

De acuerdo con Tschohl (1996), la función de la calidad en el servicio es mantener a los clientes y atraer nuevos.

4.8 Mercadotecnia de servicios

La mercadotecnia de servicios se relaciona directamente con los conceptos de calidad y se concreta en la Gestión de la Calidad de Servicio.

Como ya se ha visto, un cliente percibe la calidad como un conjunto de momentos de verdad o contactos efectivos con los distintos aspectos de la organización, de aquí nace una relación entre costo y calidad que varía de un establecimiento a otro.

Los clientes-meta son aquellos que, con base en sus necesidades, deseos y expectativas, imponen a la empresa el nivel de calidad de servicio que debe alcanzar. Por ejemplo, los clientes de un restaurante de comida rápida no tienen las mismas exigencias en materia de calidad que los de uno de lujo, sus expectativas no son tan elevadas. Sin embargo, es importante aclarar que este hecho no exime al restaurante de comida rápida de dar el mejor servicio que le sea posible.

Otro aspecto a considerar son los costos. Por ejemplo, un restaurante de comida rápida puede producir calidad a un precio reducido, en cambio, un restaurante sofisticado lo hará a un precio mayor. Lo importante es que los clientes, en ambas situaciones, perciban la calidad de servicio que ellos demandan. Cada nivel de calidad debe responder al valor que los clientes están dispuestos a pagar en función de sus necesidades, deseos y expectativas.

Actualmente, los mercados se segmentan de acuerdo a la creciente diversidad de clientes. Ante la multiplicidad de necesidades, cada empresa debe brindar servicios dirigidos principalmente a sus clientes-meta, renunciando a la tentación de querer satisfacer a todo tipo de clientes, pretensión que únicamente conduce al fracaso.

La conformidad de un servicio implica tener indicadores de calidad. Se trata de mantener el nivel de calidad en todo momento y en todo lugar. Esto significa que los clientes reciben el mismo nivel de calidad de servicio por la mañana y por la tarde; de igual forma, los clientes frecuentes reciban el mismo servicio que los clientes nuevos (aunque existan promociones especiales para los primeros, como

tarjetas de descuento). Asimismo, una cadena de restaurantes debe ofrecer la misma calidad de servicio en todas sus sucursales.

El cumplimiento de los indicadores de calidad es uno de los aspectos más difíciles de alcanzar en la gestión de la calidad de servicios. Cuando un mismo servicio se ofrece en establecimientos diferentes o a través de distintos intermediarios, el riesgo de incumplimiento de los indicadores de calidad es mayor. Por tanto, las empresas que se encuentren en esta situación deben mantener la calidad del servicio y ayudar a los intermediarios a ofrecer el mismo nivel de calidad en todo momento y en todo lugar. Por otra parte, como la calidad de un servicio depende del comportamiento de los empleados, el riesgo de que no se cumplan los indicadores de calidad es alto. Por ello y por tratarse de servicios no automatizados, se debe hacer hincapié en la capacitación y desarrollo de habilidades de trato al cliente por parte del personal, para que la degradación del servicio no pasará inadvertida para la empresa.

4.8.1 Gestión de Calidad de Servicios y Momentos de verdad.

Cuando hacemos referencia a la calidad de un servicio, es recomendable retomar el concepto de momento de verdad. Un momento de verdad es el instante en el que un cliente se pone en contacto con la empresa y, con base en ese contacto, se forma una opinión acerca de la calidad del servicio y la hace extensiva a la calidad del producto o servicio.

Este concepto fue acuñado por Jan Carlzon en 1985. Cuando lo nombran presidente de SAS (*Scandinavian Airlines System*), con el objetivo de motivar a sus empleados en una época en que la aerolínea estaba en crisis, Carlzon demostró que cada contacto entre un cliente y cualquier empleado constituía un momento de verdad. En el caso de SAS, el personal se enfrentaba a unos 50,000 momentos de verdad al día; elevando el nivel de calidad en cada uno de estos

momentos fue como la empresa emergió de la crisis y alcanzó la rentabilidad en dos años. (Maltoni Valeria, 2009).

Independientemente del número de momentos de verdad a los que se enfrenta una empresa, cada uno debe conducir a un resultado positivo que favorezca la obtención de alta calidad en el servicio brindado al cliente, con el objetivo de conseguir su lealtad a través de la completa satisfacción de sus necesidades y expectativas.

Existen dos características generales del momento de verdad:

- Un encuentro se convierte en una experiencia positiva o negativa para el cliente, dependiendo cómo la empresa maneje dicho encuentro.
- Un momento de la verdad, no necesariamente implica contacto humano, puede tratarse de cualquier elemento de la empresa comprendido en la infraestructura, por ello, es fundamental cuidar el mantenimiento del contexto del servicio.

Para descubrir los distintos momentos de verdad, se elabora una lista de los encuentros que los clientes tienen con cualquier aspecto del negocio, se busca la secuencia lógica de los mismos y luego se identifica la responsabilidad de los empleados en cada contacto. De esta manera, se diseña un ciclo de servicio que equivale a un mapa de los momentos de verdad que van experimentando los clientes. El objetivo es organizar los momentos y mirar el negocio a través de los ojos del cliente. El siguiente aspecto a identificar son los momentos de verdad críticos: aquellos que requieren ser manejados con gran seguridad y de manera positiva para no provocar insatisfacción en el cliente. La importancia de su oportuna detección radica en enviar al personal mejor calificado para que solucione los momentos críticos rápida y eficazmente.

El ciclo de servicio de un restaurante puede ser ejemplificado de la siguiente manera:

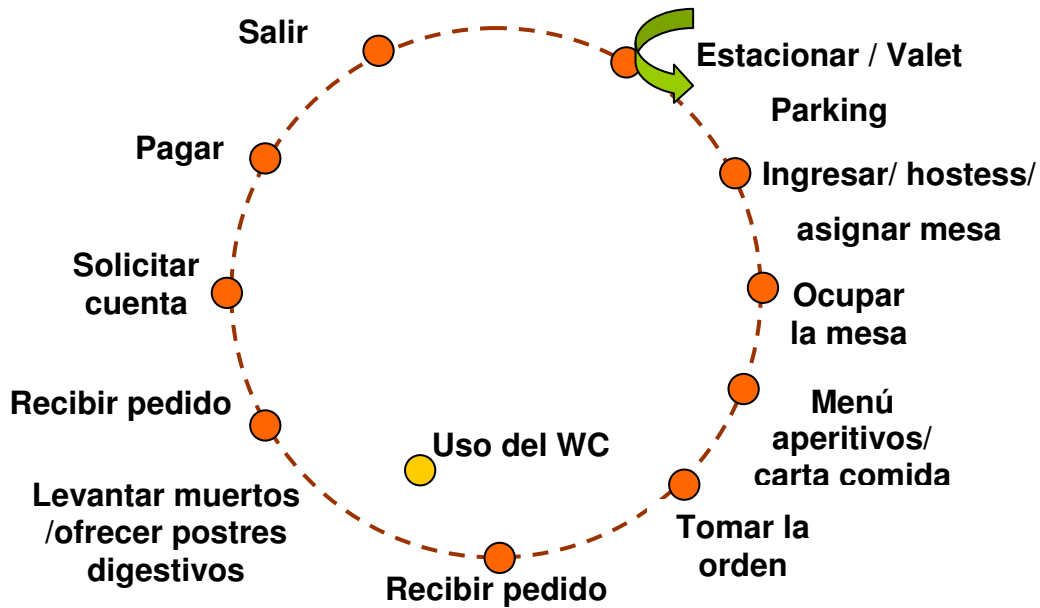


Figura 8. Ciclo del servicio.

4.8.2 Sistemas de evaluación de la calidad

Los sistemas de evaluación son instrumento fundamental para lograr la calidad total en una empresa. La calidad, en sí misma, puede ser medida y los resultados de dicha medición otorgan información certera sobre los procesos y procedimientos que se están llevando a cabo en una empresa. Las mediciones permiten a las empresas conocer su funcionamiento interno, los cambios que deben realizar para lograr mejoras en la calidad y determinar si dichos cambios rindieron los resultados esperados (Hayes, 1992).

De acuerdo con Hayes (1992), uno de los elementos más importantes para lograr la calidad de las organizaciones es la medición de la actitud que tiene el

consumidor frente al servicio. La satisfacción de un consumidor puede medirse con base en el conocimiento que la empresa tenga de sus requerimientos y expectativas. Conociendo estos datos, las empresas tienen mayor oportunidad de tomar decisiones correctas.

Las organizaciones que utilizan sistemas de evaluación para medir la satisfacción de sus clientes, poseen herramientas que les ayudan a determinar si sus prácticas cubren las necesidades de los consumidores. Sin embargo, para que un sistema de evaluación represente una ventaja para la empresa, debe ser un instrumento bien desarrollado y reflejar verdaderamente las opiniones de los clientes, a fin de que las decisiones tomadas por la empresa se enfoquen a ofrecer un mejor servicio; de lo contrario, la información obtenida de un sistema de evaluación mal desarrollado puede resultar perjudicial para la empresa (Hayes, 1992).

De acuerdo con Hayes, la manera más efectiva de medir la actitud y percepción de los clientes es a través del uso de cuestionarios. Las empresas necesitan diseñar cuestionarios cuyas preguntas y respuestas reflejen fielmente el nivel de satisfacción de los clientes.

El primer paso para elaborar un cuestionario, es determinar los requerimientos del cliente y crear una lista de las dimensiones de calidad que posee el producto o servicio. Conociendo y comprendiendo dichas dimensiones, la empresa será capaz de desarrollar medidas que aseguren un producto o servicio acorde a los requerimientos del cliente (Hayes, 1992).

Existen varias técnicas para desarrollar cuestionarios que detecten el nivel de satisfacción de los clientes como medio de evaluación de la calidad (Tschohl, 1996). Una de las más usadas es la SERVQUAL (Hayes, 1996).

4.8.3 Técnica SERVQUAL

Es un instrumento de medición que resulta muy útil para evaluar la calidad en los servicios ofrecidos por las empresas. De acuerdo con Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990), el modelo SERVQUAL mide cuantitativamente la percepción de los clientes respecto a la calidad en el servicio. Dicho instrumento se basa en la premisa de que la calidad en el servicio es la diferencia existente entre las expectativas de los clientes y su evaluación sobre el servicio recibido (Kurtz y Clow, 1998; Kasper et. Al, 2000).

Como instrumento cuantitativo, es un documento que comprende dos partes: la primera, hace referencia a las expectativas de los clientes, incluyendo enunciados que describen de manera general sus expectativas en relación a un servicio. La segunda, estima la percepción de los clientes mediante la enumeración de enunciados que miden el juicio que tienen sobre la empresa en términos de calidad en el servicio (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1990).

Aplicando el SERVQUAL, se puede conocer lo que los consumidores desean del servicio, lo que encuentran en él, las brechas de insatisfacción y los defectos de calidad jerarquizados de mayor a menor gravedad y urgencia. (Zeithaml, et. al, 1990; Nel y Pitt, 1997).

4.8.4 Aplicación del modelo SERVQUAL a los restaurantes

Existen varias técnicas operativas para asignar valores a las dimensiones en el cálculo del índice global de calidad del SERVQUAL:

- a. Otorgar valores equivalentes, es decir, asignar la misma importancia relativa a cada dimensión.
- b. Incluir en el cuestionario una pregunta para que el encuestado reparta 100 ó 10 puntos entre las diferentes dimensiones según la importancia que les asigne, o bien, valorar en una escala de 0-10 ó 0-100 cada una de las dimensiones por separado.

- c. Incluir una pregunta en la que se pida una valoración global del servicio, posteriormente aplicar un análisis de regresión para determinar la importancia de cada una de las dimensiones como variables explicativas de la valoración global, restringiendo la suma de los regresos a 1; mismos que serían una aproximación al valor de cada dimensión.
- d. Realizar un análisis conjunto aplicado a las dimensiones. De esta forma se conduciría al cliente a decidir y priorizar qué dimensiones son realmente importantes para él.

V. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Para efectos de la presente investigación, se utilizó como fuente primaria de información y guía para la elaboración de un cuestionario (ANEXO1) la técnica SERVQUAL, misma que permitió medir la calidad del servicio en uno de los restaurantes con mayor prestigio en la Ciudad de Querétaro.

El cuestionario fue aplicado a los clientes que salían del restaurante, inmediatamente después de haber terminado su consumo, con el fin de obtener respuestas objetivas, siendo que la experiencia en el establecimiento y el contacto con el servicio eran recientes.

5.1 Selección de la muestra

La característica principal de este muestreo reside en que, tomando en cuenta sólo algunos clientes, se pudo obtener una idea general de la calidad del servicio que brinda este restaurante de especialidades en la Ciudad de Querétaro. La población total del estudio incluye a todos los clientes que asisten al lugar, de tal manera, se eligió una muestra representativa, aleatoria y confiable. La muestra se realizó evaluando la percepción de las personas que asistieron a él durante febrero y marzo del 2011 y estuvieron de acuerdo en participar en las encuestas respecto a la calidad en el servicio.

5.2 Tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicaron 30 encuestas. El análisis de los resultados se llevó a cabo mediante un ANOVA (análisis de variación) de una vía para cada indicador de calidad en el cuestionario.

5.3 Poder de la prueba y determinación del tamaño de la muestra para realizar un ANOVA de una vía.

El poder de la prueba se calcula usando la probabilidad CDF (función de distribución acumulativa, cuyas siglas en inglés significan: *Cumulative Distribution Function*) para una F no centrada según la ecuación 1.

$$\text{Poder} = 1 - F(f_{\alpha}; k - 1, v, \lambda)$$

Donde

k = Número de niveles.

n = El tamaño de la muestra en cada nivel.

α = Nivel de significancia.

σ = Desviación estándar.

v = Grados de libertad del error = $k (n - 1)$

f_{α} = Valor crítico superior de F con $k - 1$ y v G.L.

μ_i = Respuesta media en i

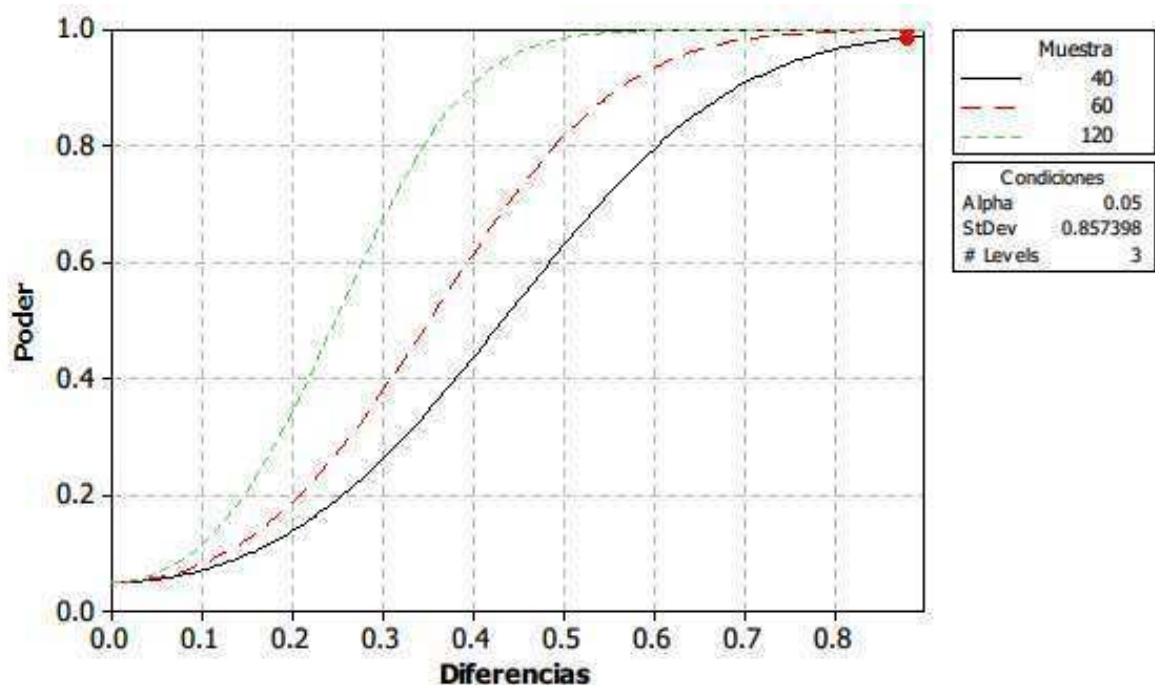
μ = $\frac{\sum \mu_i}{k}$

$F(f_{\alpha}; k - 1, v, \lambda)$ = CDF de F con $k - 1$ y v G.L. y parámetro de no centralidad λ , evaluado en f_{α}

$$\lambda = \frac{n}{\sigma^2} \sum 2(\mu_i - \mu)$$

De tal forma, el tamaño de la muestra n se determina iterando con la fórmula del poder de la prueba. En particular, dentro del cálculo del parámetro de no centralidad λ , hasta obtener el valor de poder de la prueba especificado.

5.4 Minitab



Diferencia	Muestra	Poder
0.88	40	0.98725
0.88	60	0.99944
0.88	120	1.00000

Tabla 2. Poder de la prueba MINITAB

Como se observa en la Tabla 2, el tamaño de la muestra ideal fue de 120 individuos entrevistados, para alcanzar una potencia (riesgo de que los datos no sean erróneos) del 100%. El nivel de confianza del estudio es del 95% y el significado del mismo es de alfa 0.05.

5.5 Análisis Estadístico

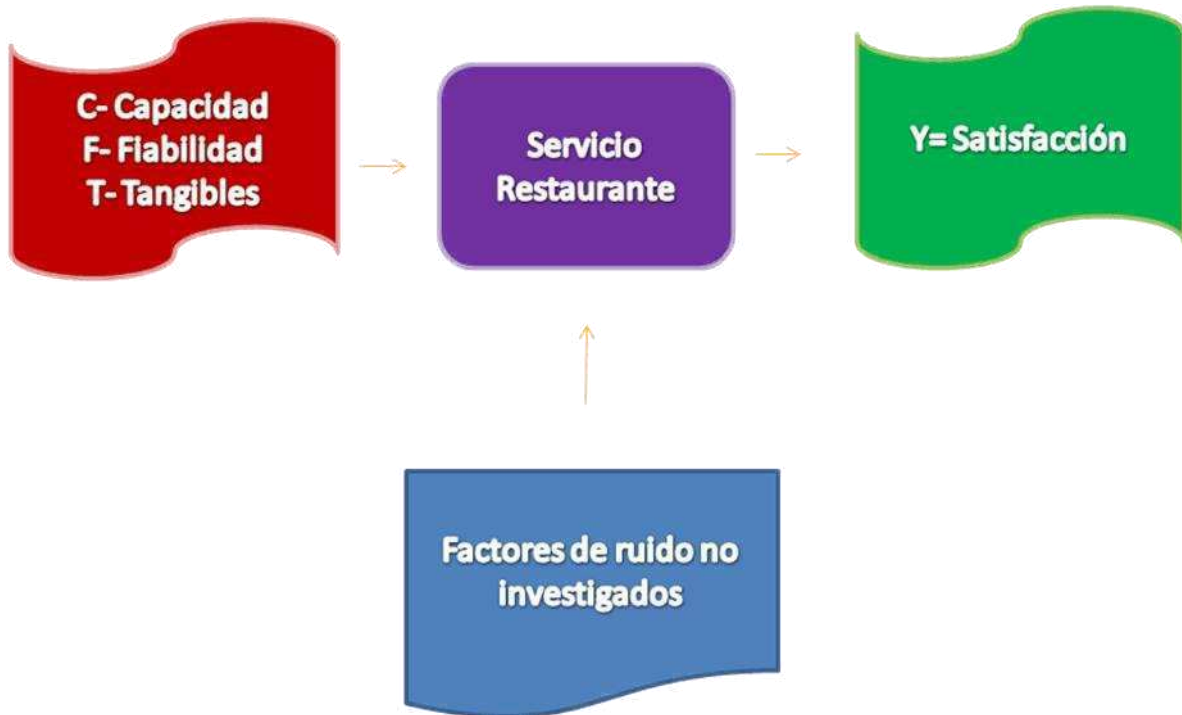


Fig. 9 Modelo de estudio

Es importante tomar en cuenta que el modelo estudiado es descriptivo, no predictivo. Es decir, únicamente arroja un indicio de lo que pasa en el restaurante, pero necesitaría de un estudio complementario más profundo para poder eliminar las causas de insatisfacción de los clientes.

5.6 ANOVA

Fuente Variación	de GL	SC	SC A	CM A	F	P
Capacidad	2	8.393	0.877	0.439	0.79	0.456
Fiabilidad	2	8.997	11.08	5.541	9.98	< 0.001
Tangibles	2	7.382	7.382	3.691	6.65	0.002
Error	113	62.71	62.71	0.555		
Total	119	87.48				

Tabla 3. ANOVA

El análisis de ANOVA empleado en este estudio nos permite ver la interrelación que guardan entre sí los factores considerados. Luego entonces, a través de este análisis podemos observar su significado por medio de su valor p. En este caso, los factores más significativos de acuerdo a su valor p (menor a 0.05), son tangibles y fiabilidad.

Si bien, los datos originales no son normales [de acuerdo a Norman Geoff en el artículo de su autoría titulado "*Likert scales, levels of measurement and the laws of statistics*" (2010) y a Kaptein, Maurits et al. en "*Powerful and consistent analysis of Likert-Type rating scales*" (2010)], esto no representa un problema para el análisis como es mayormente creído. Así como tampoco, el uso de las escalas de *Likert*, que causan controversia al ser usadas con métodos paramétricos.

5.7 Kruskal Wallis (datos no paramétricos).

En estadística, la prueba de *Kruskal-Wallis* (de William Kruskal y W. Allen Wallis) es un método no paramétrico usado para probar si un grupo de datos proviene de la misma población. Es idéntico al ANOVA, únicamente que los datos son reemplazados por categorías; es una extensión de la prueba de la U de Mann-Whitney para tres o más grupos, ya que se trata de una prueba no paramétrica. La prueba de Kruskal-Wallis no asume normalidad en los datos en oposición al tradicional ANOVA.

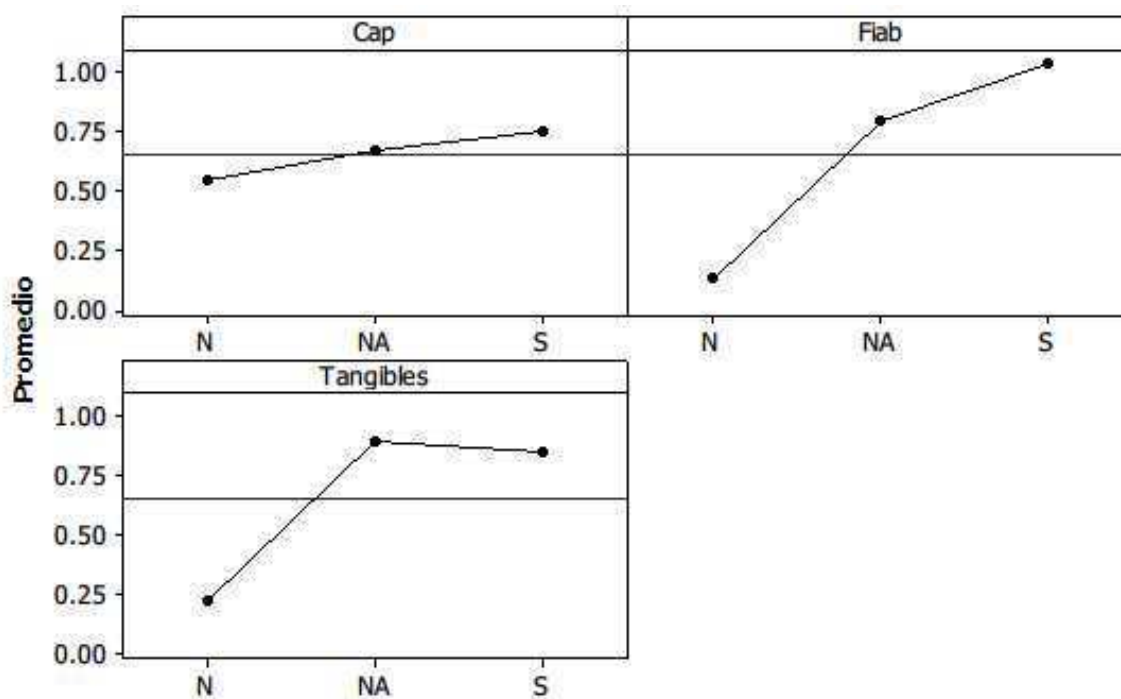
$$K = (N - 1) \frac{\sum_{i=1}^g n_i (\bar{r}_{i\cdot} - \bar{r})^2}{\sum_{i=1}^g \sum_{j=1}^{n_i} (r_{ij} - \bar{r})^2}, \text{ donde:}$$

El estadístico está dado por:

- n_i es el número de observaciones en el grupo i
- r_{ij} es el rango (entre todas las observaciones) de la observación j en el grupo i
- N es el número total de observaciones entre todos los grupos
- $\bar{r}_{i\cdot} = \frac{\sum_{j=1}^{n_i} r_{ij}}{n_i}$
- $\bar{r} = (N + 1) / 2$ es el promedio de r_{ij} .

FACTOR	H	P
Capacidad de respuesta	11.23	0.040
Fiabilidad	19.26	<0.001
Tangibles	11.71	0.003

5.8 Efectos

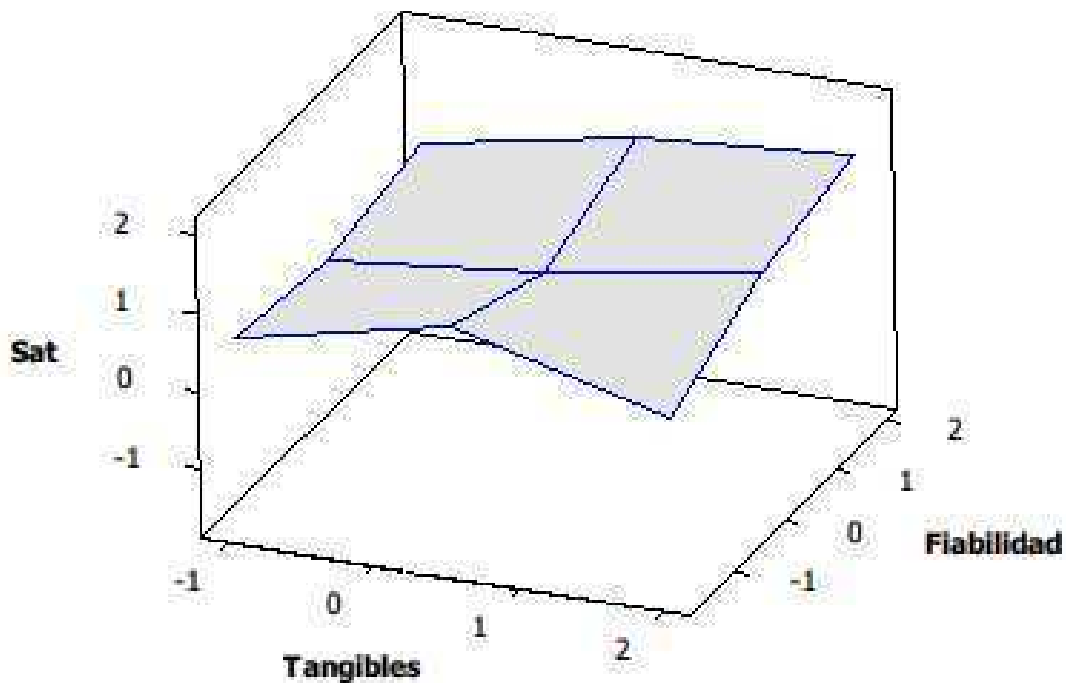


Gráfica 1. Efectos principales

En la gráfica 2 podemos ver en un parámetro de efecto estandarizado los factores más importantes percibidos por los clientes del restaurante para lograr la satisfacción. Entre menos lineal sea la gráfica, mayor importancia tiene el factor.

Para los aspectos tangibles se observó un punto de estancamiento, mientras que para la fiabilidad no existió.

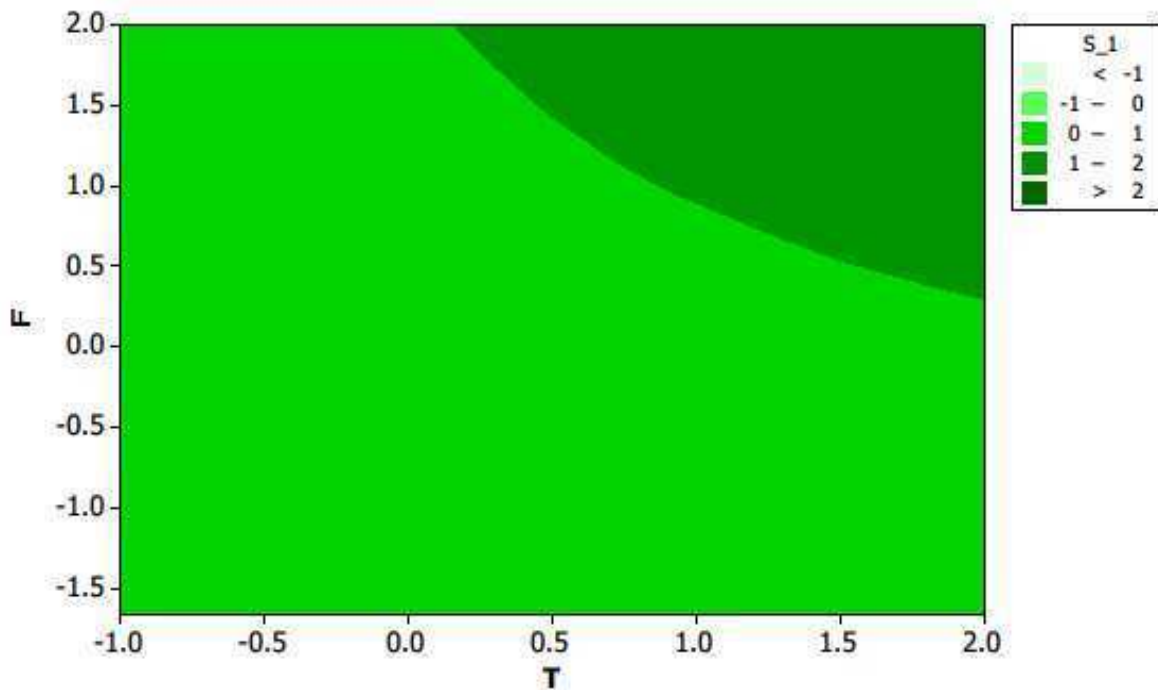
5.9 Superficie de respuesta



Gráfica 2. Superficie de respuesta F-T

Como se puede apreciar en la gráfica de superficie de respuesta, la interacción de tangibles y fiabilidad es positiva, es decir, el punto más alto de satisfacción se logra a través del aseguramiento de la calidad de ambos factores. Los rangos respetan los originales de la muestra (escala de Likert), obviando al rango -2 ya que no apareció significativamente en los resultados.

5.10 Gráfica de Contorno



Gráfica 3. Contornos F-T

La gráfica de contorno nos permite ubicar el punto de mayor satisfacción y qué nivel deben tener los factores analizados (fiabilidad y tangibles) para conseguir la satisfacción máxima, siendo una proyección en el plano basal de la gráfica anterior.

VI. CONCLUSIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones basadas en los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas durante el trabajo de investigación en un restaurante de prestigio la Ciudad de Querétaro, así como las recomendaciones pertinentes por parte de la autora.

6.1 Conclusiones generales

El servicio tiene la particularidad de ser un concepto muy amplio y los parámetros para medirlo son absolutamente subjetivos. Sin embargo, definir la estrategia de servicio que se desea brindar, es el primer paso a seguir con el objetivo de lograr el nivel de servicio que se desea alcanzar.

De acuerdo a los resultados de las encuestas aplicadas, se concluyó que los objetivos planteados en este trabajo fueron cumplidos. El objetivo general consistía en proponer un instrumento de evaluación de la calidad en el servicio que pudiera adaptarse a cualquier restaurante y se cumplió, tal cual puede apreciarse a lo largo de la tesis. Se desarrolló un cuestionario, derivado del estudio efectuado durante la elaboración de la tesis, que midiese la calidad en el servicio de un restaurante específico y con base en la percepción de los clientes. Gracias al análisis estadístico fue posible conocer la percepción de los clientes y el valor que éstos le dan a los diferentes aspectos que constituyen el servicio ofrecido.

Así mismo, se identificaron necesidades específicas de los clientes a partir de la información obtenida en la evaluación, dando lugar al desarrollo de una serie de recomendaciones que podrían incrementar el grado de la satisfacción de los clientes durante el encuentro con el servicio en caso de ser aplicadas.

Cabe recordar que el modelo propuesto por la autora está enfocado a un restaurante de especialidades y limitado a tres factores medibles: fiabilidad,

capacidad de respuesta y aspectos tangibles. Para implementar el estudio en otro restaurante, se deben tomar en cuenta las condiciones propias del establecimiento y adaptar al nuevo caso el trabajo planteado en esta tesis.

6.2 Resultados de la técnica SERVQUAL

Los estudios efectuados sobre de la calidad de servicio en el área restaurantera, partiendo de los criterios del SERVQUAL y adaptándolo a la estructura del sector, mostraron algunos inconvenientes respecto a las primeras dos alternativas planteadas para la asignación de valores a las dimensiones:

- a) La alternativa de asignar valores equivalentes mostró que no tienen que coincidir necesariamente con las preferencias de los clientes.
- b) La alternativa de preguntarle al cliente sobre la importancia de cada una de las dimensiones, mostró valores altamente proporcionales para cada dimensión, dado que los clientes no se vieron obligados especificar sus preferencias.

Estos inconvenientes repercutieron negativamente en el resultado del análisis, ya que se observó un sesgo muy obvio y las respuestas se encaminaron hacia una sola dirección. De tal suerte, se realizó otro modelo de cuestionario al que se denominó R-Qual (anexo 2), basado en los criterios del SERVQUAL. Este modelo constó de 12 atributos.

6.3 Conclusiones Específicas

La hipótesis: *“El establecimiento de un sistema de medición en el área gastronómica, con un enfoque orientado hacia el cliente, permite medir y mejorar la calidad del servicio contribuyendo a elevar los niveles de satisfacción del comensal, así como la eficiencia y la competitividad del restaurante”*, ha sido comprobada ya que, el establecimiento de un método enfocado a los clientes

permite medir y mejorar la calidad del servicio en un restaurante, lo cual se refleja en la satisfacción de los comensales y en la eficiencia y la competitividad del establecimiento. Sin embargo, deja abierta una línea de investigación más profunda en la que se mida el aumento de la satisfacción en el cliente mediante el uso de este método.

6.4 Aportaciones

- Instrumento que permite obtener datos cuantitativos (R-Qual)
- R-Qual es aplicable a otros negocios de la industria restaurantera.
- Propuesta de una metodología para el análisis estadístico de los datos de R-Qual.

VII. RECOMENDACIONES

Respecto a las recomendaciones sobre a la calidad en el servicio del restaurante analizado, cabe señalar que el estudio se basó en un esquema general del servicio y, para aplicar este cuestionario a un caso real, sería aconsejable contemplar un apartado, dentro del cuestionario, en el que los clientes expresen su opinión y sugerencias. También se sugiere incluir los aspectos omitidos que sean elementos importantes para los clientes en cuanto a calidad en el servicio de un restaurante de especialidades se refiere.

Los aspectos tangibles mostraron un grado importante de significación para los clientes que frecuentan este restaurante. No obstante, a través del análisis estadístico se pudo apreciar que existe un punto a partir del cual ya no se refleja el grado de satisfacción del cliente. Por tanto, es recomendable dar mantenimiento al equipo y las instalaciones con el fin mantenerlos en buen estado y mejorar los aspectos tangibles. Si bien, los clientes se encuentran satisfechos en esta área, un decremento podría reflejarse en insatisfacción.

Por otro lado, los clientes concibieron la fiabilidad como la dimensión más significativa. Razón por la cual se recomienda invertir en la capacitación humanística del personal para sensibilizarlo frente las necesidades de los clientes.

No olvidemos que los resultados en la calidad del servicio muestran la suma de las acciones y la actitud de los prestadores. Podemos tener una excelente planificación pero, si el personal no comprende qué debe hacer y/o no lo hace por falta de motivación, será improbable conseguir la calidad de servicio planificada.

También es importante detallar cuáles serán las acciones contempladas dentro de la estrategia general, mismas que esperamos sean llevadas a cabo por los empleados en sus puestos de trabajo.

Como última recomendación, se sugiere la elaboración de un estudio complementario al interior del restaurante que contemple el análisis de los procesos y las operaciones y la percepción de los empleados, con el objetivo de obtener información más detallada que ayude a conocer mejor la percepción de los clientes y elevar la calidad del servicio.

BIBLIOGRAFÍA

- Anker M. y Batta V. K. Manejo básico de restaurantes, México: CECSA, 2000.
- Bachs E. y Eds. Enciclopedia práctica, profesional de turismo, hoteles y Restaurantes, Barcelona: Grupo Océano, 2003.
- CANIRAC (Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados), México: base de datos, 2011.
- Chao Pei, Exploring the nature of the relationships between service quality and customer loyalty: an attribute - level análisis, *The Service Industries Journal*, 2008, volumen 28, p.p. 95-116.
- Comblence Lambertine L, Administración de bar, cafetería y restaurante, México: CECSA 1999.
- Egreton Thomas Christopher, How to open and run a successful restaurant, Estados Unidos: Prentice Hall, 2005.
- Fernández G. D., Escuela de hostelería y turismo: Servicios de bar y restaurante. España: Ediciones Daly, 2001.
- Foster Dennis L., Alimentos y bebidas: operaciones, métodos y control de costos. México: McGraw Hill, 1995.
- Giménez V. & Prior, D., Evaluación y fijación de objetivos en calidad de servicio. Un enfoque frontera. Revista española de investigación de Marketing, ESIC, 2004
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández, Carlos & Baptista, Pilar. Metodología de la Investigación, México: McGrawHill, 2006.
- Heskett James L, Sasser W.E. & Schlesinger Leonard, The service profit chain, New York, USA: Free Press, 1997.
- Johns Nick & Howard Anthony, Customer expectations versus perceptions of service performance in the foodservice industry. *International Journal of Service Industry Management*, 1998, volumen 9, p.p. 248 - 265
- Kotler Philip, Marketing management, USA: Prentice Hall, 2003.
- Morfin Herrera María del Carmen, Administración de comedor y bar, México: Editorial Trillas, 2001.

- Palmer Adrian, Principles of Service Marketing, New York, USA: McGraw-Hill, 2001.
- Parasuraman A., Zeithaml Valarie & Berry, Leonard, SERVQUAL-A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of retailing*, 1988, volumen 64, p.p.12-40.
- Pettihohn Linda, Pettijohn Charles & Luke, R., An evaluation of fast food restaurant satisfaction: determinants, competitive comparisons and impact on future patronage. *Journal of Restaurant and Food service Marketing*, 1997, volumen 2, p.p. 3-20.
- Raajpoot Nusser, Reconceptualizing service encounter quality in a Non-Western context. *Journal of Service Research*, 2004, volumen 7, p.p. 181-201.
- Reynoso R. Javier, Tratado de alimentos y bebidas. México: Limusa, 2004.
- Sivas Eugene & Baker-Prewitt, Jaime, An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction and store loyalty. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 2000, volumen 28, pp.73 – 82.
- Stevens Pete, Knutson Bonnie & Patton Mark. Dineserv: a tool for measuring service quality in restaurant Cornell Hotel. *Restaurant Administration Quarterly*, 1995, volumen 36, p.p. 56-60.
- Tam, W. Y. & Yung, N. L., Managing customer for value in catering industry (fase food) in Hong Kong: MBA Thesis, the Chinese University of Hon Kong, Japón, 2003.
- Thomas M., Servicio, servicio, servicio, la clave para ganar clientes externos. México: Panorama Editorial, 2004.
- Vera M. Jorge & Trujillo L. Andrea. El papel de la calidad del servicio del restaurante como antecedente de la lealtad del cliente, *Panorama Socioeconómico*, Universidad de Talca, Chile: volumen 27, Núm. 38, 2009.
- Walker R. John, The restaurant: from concept to operation, USA: Wiley, John & Sons, Incorporated, 2002.

ANEXOS

ANEXO A

CUESTIONARIO SERVQUAL PARA MEDIR LOS ASPECTOS TANGIBLES DEL SERVICIO

Rellene el siguiente formulario indicando qué tan de acuerdo está con las afirmaciones respecto a lo que hace a un restaurante excelente, y sobre el restaurante X. Muchas gracias por su participación.

ASPECTOS

TANGIBLES

(1 nada de acuerdo, 7 muy de acuerdo)

	1	2	3	4	5	6	7
Los restaurantes excelentes tienen apariencia higiénica y la limpieza es notable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El restaurante X tienen una apariencia higiénica y la limpieza es notable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las instalaciones de los restaurantes excelentes son visualmente atractivas. (Salón, juegos para niños, estacionamiento, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las instalaciones de X, son visualmente atractivas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los empleados de los restaurantes excelentes tienen apariencia pulcra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los empleados de X, tienen apariencia pulcra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANEXO B

CUESTIONARIO SERVQUAL RESPECTO A FIABILIDAD EN EL SERVICIO

FIABILIDAD

	1	2	3	4	5	6	7
Los restaurantes excelentes manejan precios que van de acuerdo a la calidad de sus productos y servicios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El restaurante X maneja precios que van de acuerdo a la calidad de sus productos y servicios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuando un cliente tiene un problema, en los restaurantes excelentes muestran un sincero interés por solucionarlo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuando usted tiene un problema con X, muestran un sincero interés por solucionarlo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los restaurantes excelentes usan materia prima e insumos de alta calidad que son notorios en el sabor y la presentación de los alimentos y bebidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En X usan materia prima e insumos de alta calidad que son notorios en el sabor y la presentación de los alimentos y las bebidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANEXO C

CUESTIONARIO SERVQUAL RESPECTO A LA CAPACIDAD DE RESPUESTA EN EL SERVICIO

CAPACIDAD DE RESPUESTA

	1	2	3	4	5	6	7
En un restaurante excelente, los empleados comunican a los clientes todos los detalles del servicio. (Sugerencias, especiales, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los empleados de X, informan con precisión a los clientes todos los detalles del servicio. (Sugerencias, especiales, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En un restaurante excelente, todos los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes. (Recepción de auto, asignación de mesa, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Todos los empleados de X, le sirven con rapidez. (Recepción de auto, asignación de mesa, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En un restaurante excelente, los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los empleados de X, siempre están dispuestos a ayudarles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANEXO D

CUESTIONARIO SERVQUAL RESPECTO A LA SEGURIDAD EN EL SERVICIO

SEGURIDAD

	1	2	3	4	5	6	7
El comportamiento de los empleados de los restaurantes excelentes transmite confianza a sus clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El comportamiento de los empleados de X le transmite confianza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los clientes de los restaurantes excelentes se sienten seguros en sus transacciones con la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usted se siente seguro en sus transacciones con X.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En un restaurante excelente, los empleados son siempre amables con los clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los empleados de X, son siempre amables con usted.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En un restaurante excelente, los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los empleados de X, tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas que les hace.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un restaurante excelente cumple con las expectativas que genera a través de su imagen, publicidad y precio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En X se cumple con las expectativas que se generan del mismo, a través de su imagen, publicidad y precio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANEXO E

CUESTIONARIO SERVQUAL RESPECTO A LA EMPATÍA EN EL SERVICIO

EMPATIA

(1 nada de acuerdo, 7 muy de acuerdo)

	2	3	4	5	6	7
1						
Los restaurantes excelentes dan a sus clientes una atención individualizada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En X, le dan una atención individualizada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los restaurantes excelentes tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En X tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un restaurante excelente tiene empleados capacitados para cumplir con sus responsabilidades de manera profesional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los empleados de X, están capacitados para cumplir con sus responsabilidades de manera profesional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los restaurantes excelentes se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En X, se preocupan por sus mejores intereses.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los empleados de los restaurantes excelentes, comprenden las necesidades específicas de sus clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los empleados de X, comprenden sus necesidades específicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANEXO F

2. Tu participación es muy importante para identificar oportunidades para mejorar. Para cada pregunta selecciona una sola respuesta. Gracias por tu opinión.

1. Los servicios de recepción y cocina se	2. Siempre hay una persona encargada
---	--------------------------------------

<p>realizan en tiempos razonables.</p> <ol style="list-style-type: none"> No, nunca. En ocasiones. No me he percatado del tiempo que tardan. Casi siempre. Sí, siempre. 	<p>para atender las inconformidades de los clientes.</p> <ol style="list-style-type: none"> No, nunca. Casi nunca está disponible. No he tenido necesidad de solicitarla. La mayoría de las veces. Sí, siempre.
<p>3. El salón interior y el exterior son adecuados y están bien equipados.</p> <ol style="list-style-type: none"> No Sólo uno de ellos. No he estado en los dos. La mayoría de las veces. Sí. 	<p>4. Las personas encargadas de los diferentes servicios son eficientes.</p> <ol style="list-style-type: none"> No. Algunas. No he usado todos los servicios. La mayoría. Sí.
<p>5. Los empleados se interesan por los clientes y sus problemas.</p> <ol style="list-style-type: none"> No, ellos tienen otras prioridades. Ocasionalmente. No los he tratado suficiente para opinar. La mayor parte del tiempo. Sí. 	<p>6. El servicio recibido ha solucionado satisfactoriamente mis demandas.</p> <ol style="list-style-type: none"> No. Algunas de ellas. No lo he notado. La mayoría. Sí.
<p>7. Los costos y tiempo de realización de los platillos son razonable.</p> <ol style="list-style-type: none"> No. En algunos casos. No me he percatado. La mayoría. Sí. 	<p>8. La atención que brindan los empleados del restaurante es oportuna.</p> <ol style="list-style-type: none"> No, ellos están muy ocupados. Casi nunca están disponibles. No los he tratado lo suficiente. La mayoría de las veces. Sí, siempre.
<p>9. Los espacios abiertos, rutas y estacionamientos son adecuados, suficientes y seguros.</p> <ol style="list-style-type: none"> No. Algunos. No los considero esenciales. La mayoría. Sí. 	<p>10. El servicio se adapta perfectamente a mis necesidades como cliente.</p> <ol style="list-style-type: none"> No. En algunas ocasiones. Tenía otras expectativas. La mayoría de las veces. Sí.
<p>11. Las cartas, la mantelería, la cristalería y las vajillas son adecuadas y se encuentran en buen estado.</p> <ol style="list-style-type: none"> No. Algunas. No considero que estos aspectos sean esenciales. La mayoría. Sí. 	<p>12. Consideraría regresar nuevamente a este restaurante.</p> <ol style="list-style-type: none"> No. Lo dudaría un poco. No lo sé. Lo haría en ocasiones especiales. Sí.