



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA SUR

Área de Conocimiento de Ciencias Sociales y Humanidades
Departamento Académico de Economía

TESIS

EVALUACION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE “LA FÁBRICA DE
WAFFLES”

Que como requisito para obtener el grado de:

**MAESTRO EN ADMINITRACIÓN ESTRATÉGICA CON
ORIENTACIÓN EN DESARROLLO DE NEGOCIOS E
INNOVACIÓN**

Presenta

KENNIA LIZBETH HIGUERA SALAZAR

Director:

Dr. Mauro Alejandro Monroy Ceseña

La Paz, Baja California Sur, Febrero 2018



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA SUR

Área de Conocimiento de Ciencias Sociales y Humanidades
Departamento Académico de Economía

TESIS

EVALUACION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE “LA FÁBRICA DE
WAFFLES”

Que como requisito para obtener el grado de:

**MAESTRO EN ADMINITRACIÓN ESTRATÉGICA CON
ORIENTACIÓN EN DESARROLLO DE NEGOCIOS E
INNOVACIÓN**

Presenta

KENNIA LIZBETH HIGUERA SALAZAR

Director:

Dr. Mauro Alejandro Monroy Ceseña

La Paz, Baja California Sur, Febrero 2018

DICTAMEN DE TRABAJO FINAL

FEBRERO 2018

DR. PLÁCIDO ROBERTO CRUZ CHÁVEZ
JEFE DEL DEPARTAMENTO ACADEMICO
DE ECONOMIA
P R E S E N T E.

Por medio de la presente, los abajo firmantes comunicamos a usted, que habiendo revisado la propuesta de **Trabajo Final de Tesis** para obtener el grado de Maestro en Administración Estratégica, realizado por el **C. . KENNIA LIZBETH HIGUERA SALAZAR** con el título: **EVALUACION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE “LA FÁBRICA DE WAFFLES”**. Otorgamos nuestro voto aprobatorio y consideramos que dicho trabajo de Tesis está listo para su presentación y defensa, así mismo otorgamos la aprobación para los trámites administrativos conducentes.

Sin más por el momento enviamos un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E

DR. MAURO ALEJANDRO MONROY CESEÑA

Nombre completo

Firma **DIRECTOR**

MC. FRANCISCO ISAÍAS RUÍZ CESEÑA

Nombre completo

Firma **ASESOR**

DR. PLÁCIDO ROBERTO CRUZ CHÁVEZ

Nombre completo

Firma **ASESOR**

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCION	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
ANTECEDENTES	26
Calidad en el servicio.....	26
Evaluación de la Calidad en el Servicio.....	35
Principios de la atención al cliente.....	38
Conceptualización de la calidad en el servicio.....	44
Los encuentros de servicios	52
La calidad en el servicio como antecedente de la satisfacción.....	55
Modelos relacionados a la calidad en el servicio	59
JUSTIFICACION	78
OBJETIVO GENERAL	79
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	79
Hipótesis.....	79
METODOLOGÍA.....	80
Definición de variables.....	80
Prueba piloto.....	83
INFORME DE RESULTADOS.....	86
Análisis y discusión de resultados GENERALES	86
Análisis de resultados del segmento de INSTALACIONES	87
Análisis de resultados del segmento de AMBIENTE	89
Análisis de resultados del segmento de PERSONAL DE CONTACTO	91
Análisis de resultados del segmento de SEGURIDAD	94

Análisis de resultados del segmento de CONFIABILIDAD	96
Análisis de resultados del segmento de EMPATÍA.....	98
Análisis de resultados del segmento de SATISFACCION	100
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	101
CONCLUSIONES	105
ESTRATEGIAS.....	109
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116

Índice de tablas

Tabla I.	Diferentes aproximaciones al concepto de calidad.	38
Tabla II.	Resultados prueba piloto.	71
Tabla III.	Escala para prueba piloto.	73
Tabla IV.	Genero de los usuarios encuestados.	75
Tabla V.	Promedios percepción vs expectativa.	89

Índice de figuras

Figura 1	Modelo Conceptual de la Calidad en el Servicio de Parasurama, Zeithaml y Berry.	50
Figura 2	<i>Modelo ampliado de la calidad en el servicio.</i> Zeithaml, V.; Berry, L; y Parasuraman, A. (1988).	53
Figura 3	Modelo SERVPERF de la calidad en el servicio. Cronin y Taylor. (1992).	54
Figura 4	Modelo ampliado de la Calidad en el Servicio de Grönroos. Grönroos, C. (1988).	55
Figura 5	Modelo de Calidad en el Servicio de Grönroos y Gummesson. Grönroos, C. (1994).	57
Figura 6	Oferta de servicios incrementado. Grönroos, C. (1994) entre los servicios. Ed. Díaz de Santos, Madrid, España, pp. 81.	61
Figura 7	La SERVUCCIÓN en la empresa de servicios. Eiglier, P. y Langeard, E. (1989) "SERVUCCIÓN: El marketing de servicios". Ed. McGraw-Hill, Madrid, España, pp. 14.	63
Figura 8	Modelo de los tres componentes. Modelo de los tres componentes de Rust y Oliver (1994)	65
Figura 9	La decoración del establecimiento refleja la imagen propuesta por la cafetería. Elaboración propia.	76

Figura 10	Las instalaciones son cómodas y visualmente atractivas. Elaboración propia.	77
Figura 11	El personal luce limpio, bien cuidado y propiamente vestido. Elaboración propia.	77
Figura 12	La limpieza de la cafetería es de mi total agrado. Elaboración propia.	78
Figura 13	La distribución de la cafetería es adecuada y agradable. Elaboración propia.	79
Figura 14	Los productos ofertados por la cafetería son suficientes para satisfacer mis necesidades. Elaboración propia.	79
Figura 15	El establecimiento tiene horarios de trabajo adecuados. Elaboración propia.	80
Figura 16	Me siento cómodo con el tipo de clientes que asisten a la cafetería. Elaboración propia.	80
Figura 17	Proporciona un servicio rápido y oportuno. Elaboración propia.	81
Figura 18	Los empleados cuentan con conocimientos de los productos ofertados por la cafetería. Elaboración propia.	82
Figura 19	Los empleados me hacen sentir cómodo y confiado. Elaboración propia.	82
Figura 20	El personal se preocupa y entiende mis necesidades específicas. Elaboración propia.	82
Figura 21	El personal está dispuesto a ayudarme siempre que lo requiero. Elaboración propia.	83
Figura 22	El comportamiento de los empleados de la cafetería me inspira confianza. Elaboración propia.	84
Figura 23	Me siento seguro con las transacciones (pagos, facturación, etc.) realizadas en la cafetería. Elaboración propia.	84
Figura 24	Siento seguridad al momento de dejar mis pertenencias. Elaboración propia.	85
Figura 25	Me siento tranquilo con el nivel de seguridad. Elaboración propia.	85
Figura 26	Corrigen rápidamente cualquier error. Elaboración propia.	86

Figura 27	Cuando la cafetería promete hacer algo o brindarme algunos de sus productos en una fecha determinada lo cumple en tiempo y forma. Elaboración propia.	87
Figura 28	Los productos que ofrece la cafetería están exentos de errores. Elaboración propia.	87
Figura 29	El personal se muestra atento a sus deseos y necesidades. Elaboración propia.	88
Figura 30	Los empleados son comprensivos y siempre verifican si algo está mal. Elaboración propia.	88
Figura 31	Me siento especial como cliente ya que me brindan una atención personalizada. Elaboración propia.	89
Figura 32	Indicadores percepción vs expectativas. Elaboración propia.	91
Figura 33	¿Qué propuesta de mejoramiento plantearía en relación con el servicio que presta la cafetería. Elaboración propia.	93
Figura 34	Promedio de confiabilidad y empatía, percepción vs expectativa. Elaboración propia.	95
Figura 35	Promedio de instalaciones, ambiente, personal de contacto y seguridad, percepción vs expectativa. Elaboración propia.	96

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo evaluar la calidad del servicio en “La Fábrica de Waffles”, cafetería localizada en Cd. Constitución, Baja California Sur, tras observar la problemática desarrollada en la ciudad en cuanto a la falta de calidad en el servicio de los negocios restauranteros de la zona.

El trabajo de investigación en curso se realizó de forma cuantitativa y cualitativa, es decir de manera mixta y experimental. Para la recopilación de la información acerca de la calidad del servicio, así como la percepción de esta por parte del comensal se llevó a cabo un cuestionario, que posteriormente fue evaluado, dicha herramienta se aplicó en un periodo de tiempo determinado por lo que se desarrolla de forma transversal.

Para lograr la validación de la encuesta se realizó una encuesta piloto que se aplicó en “La Fábrica de Waffles, sucursal La Paz. Posteriormente se validó dicha herramienta con el alpha de cronbach, obteniendo una calificación de 0.9020, cuyo significado es aceptable. Se calculó una población de 640 comensales mensuales, por lo que se obtuvo un tamaño de muestra de 241 personas, con un margen del 5% y un nivel de confianza del 95%.

La herramienta utilizada se dividió en 6 indicadores basado en el modelo SERVPERF de Cronin y Taylor. Los resultados obtenidos arrojaron que solo dos indicadores de los seis que fueron evaluados mediante la herramienta; instalaciones, ambiente, personal de contacto, seguridad, confiabilidad y empatía; fueron satisfactoriamente calificados por los clientes (confiabilidad y empatía).

Se desarrollaron una serie de estrategias, tomando en cuenta diversos aspectos, primordialmente los resultados obtenidos tras el estudio experimental realizado, teniendo en cuenta los recursos económicos y humanos con los que se cuenta para llevar a cabo dichas estrategias que conlleven a lograr la calidad en el servicio, de tal forma que se beneficie a la institución, así como lograr subir el estándar de la calidad en el servicio en las empresas restauranteras de la ciudad.

Evaluación, Calidad, Servicio, Cliente.

INTRODUCCION

El surgimiento de la calidad como ciencia de la gestión se remonta a los años 1920 dentro del mundo empresarial y administrativo. Las empresas acuñaron diferentes formas de medir y evaluar la calidad. Este fenómeno atravesó diferentes paradigmas a través del tiempo entre los que se incluyen la inspección de la calidad, el control de la calidad y el aseguramiento de la calidad, donde se plantearon modelos para los problemas que representaba, hasta llegar a la gestión de la calidad total de las empresas modernas. El primer interés por la calidad se centró en los productos y luego se expandió a los servicios en muchas ramas. Llegó así a convertirse en un “factor competitivo estratégico”.

Se debe entender a la calidad como un concepto que abarca el modo en que la empresa satisface todas las especificaciones de sus clientes y todo contacto con ellos, ya que contribuye a la imagen que se forman los clientes en sus mentes sobre la empresa. La percepción de la calidad en el servicio debe estar respaldada por una estructura y gestión organizacional, de tal forma que se cree una filosofía de servicio que busque superar las expectativas de los clientes, las cuales se forma desde múltiples ámbitos y experiencias. En términos generales “La calidad es lo que el cliente dice a partir de su percepción”.

Esta forma de entender y utilizar la calidad puede acarrear algunos problemas como por ejemplo que la percepción del cliente deja de lado el desempeño en lo referente a servicios, ya que la mirada solo se enfoca al final del proceso. Tiene además componentes subjetivos pues cada cliente espera atributos particulares y esta es una de las formas utilizadas para evaluar la calidad. Cabe destacar que “la calidad percibida está muy relacionada con la adecuación de las características del objeto a las necesidades del individuo”. A pesar de esto, el contacto del individuo con el servicio que recibe y con los agentes que se lo ofrecen, pueden brindar datos objetivos y la mejor forma de conocer las expectativas reales de los consumidores es preguntándoselo a ellos pues la única forma concreta, precisa y fiable de obtenerlas.

El presente trabajo de investigación de maestría, tiene como principal objetivo evaluar la calidad en el servicio de “La Fábrica de Waffles”, empresa restaurantera especializada en Waffles estilo belga. Dicha empresa se encuentra ubicada en Cd. Constitución, Baja California Sur, y es una sucursal de 4 existentes en el estado. De acuerdo a la problemática generalizada de la baja o nula calidad en el servicio del servicio restaurantera del estado, se optó por dirigir el estudio hacia este ámbito, logrando realizar una evaluación exhaustiva de la calidad en el servicio de la empresa, con el propósito de generar una serie de estrategias que contribuyan al mejoramiento de la calidad en el servicio y por ende crear competitividad en las empresas.

Con el propósito de fortalecer la presente investigación y tener las bases teóricas, se realizó una exhaustiva investigación que se recapitula en el capítulo de antecedentes, donde se expone información acerca de los diferentes estudios realizados en el ámbito restaurante en México que abordan el tema de la calidad en el servicio, así como diferentes conceptos de calidad en el servicio. Además se exponen algunos de los modelos más utilizados en la actualidad para la evaluación de calidad en el servicio como lo son el modelo Servperf y Servqual.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las empresas han tratado de sobresalir aplicando diversas tendencias administrativas con el objetivo de ser competitivas en el mundo globalizado. Dejando de lado aspectos más sencillos y que no generan un gasto monetario a las instituciones, como lo es la calidad en el servicio.

En la actualidad las empresas del sector privado en Cd. Constitución tienen un tiempo de vida de un año como máximo. Gran parte de la corta vida de estas instituciones se debe a dos factores primordiales, la mala administración y la mala calidad en el servicio ofertado.

Las empresas en Cd. Constitución a pesar de conocer y observar la problemática sumamente evidente de los negocios que han cerrado sus puertas en un corto tiempo, no han optado por hacer mejoras a sus establecimientos. Un reflejo inmediato e importante es la atención al cliente que brindan las cafeterías en la región, presentando clientes insatisfechos que generalmente se quejan de la baja calidad del servicio, esta característica se debe principalmente a la baja competitividad que hay en la zona de establecimientos de cafetería, ya que al no contar con competencia dichas empresas entran en una zona de confort en la que los clientes se ven obligados a asistir a dichas empresas debido a que no hay otra opción.

Sin embargo las empresas de reciente apertura y sobre todo aquellas en manos de emprendedores jóvenes, están en búsqueda de un servicio al cliente diferente y de calidad, puesto que se conoce que es una de las bases para lograr colocarse y más aún para lograr la permanencia de dichas empresas en el mercado.

“La Fábrica de Waffles” es una empresa de reciente apertura aproximadamente 1.6 meses en Cd. Constitución, que tiene como objetivo principal el ofrecer un servicio al cliente de calidad, buscando así lograr mantenerse en el mercado, por tal motivo se tomó la decisión de tomar dicha institución como caso de estudio.

ANTECEDENTES

Calidad en el servicio

Acerca de la calidad en el servicio se han realizado un gran número de investigaciones sobre la evolución histórica de este tema en el ámbito de la gestión, calidad y mercadotecnia dirigida a los servicios (Berry y Parasuraman, 1993; Fisk, *et al.*, Gill, 1995; Llorens, 1996). Las investigaciones concernientes al ramo de la calidad han tomado un crecimiento acelerado en los últimos años; sin embargo, hay aspectos que deben seguir en una constante investigación que conlleve a la aparición de ventajas competitivas para las organizaciones. Por lo tanto, definir el concepto de calidad de manera clara y amplia no es tan sencillo, debido a que éste constructo se encuentra influenciado de los supuestos y experiencias del investigador (Garvin, 1988; Watson y Korukonda, 1995).

El concepto de calidad se entiende “como el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes, y en consecuencia, hacen satisfactorio al producto” (Juran, 1990). Asimismo, Claver, Llopis y Tari (1999) expresan que “la calidad significa satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, es decir, elaborar bienes y servicios según especificaciones que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes”. A pesar de existir diversas definiciones sobre calidad, Valdez y Muñoz (2002) mencionan que hay que destacar el importante papel que en la actualidad desempeña el juicio del consumidor.

En términos más específicos; es decir, dirigidos al cliente, el tema focal de esta investigación de maestría sobre la calidad en el servicio hace necesario argumentar que cuando un cliente demanda cualquier producto o servicio siempre estará a la expectativa de la calidad del servicio que le prestan. Si adicionalmente se considera la cada vez mayor competencia de las empresas que prestan el mismo servicio o comercializan los mismos productos, es fácil pensar en lo imprescindible que es para las organizaciones evaluar la calidad del servicio y mantener en sus principios una filosofía orientada al cliente. Mejorar la calidad del servicio prestado por lo general no tiene un valor económico, pero el cliente lo percibe (Hayes, 2000) y se fidelizará con

la empresa (Müller de la Lama, 2003), lo que posteriormente se traducirá en una mayor demanda por parte del mismo.

Hablar hoy en día de calidad no solamente es hablar de mejora continua en los sistemas y en los procesos, en la tecnología, infraestructura o en la cultura organizacional de las empresas, definir “*calidad*” es tomar conciencia sobre la necesidad de profundizar más sobre los niveles de servicio y atención que se le otorga a un cliente. Existe un gran número de trabajos realizados acerca de la calidad en el servicio en diferentes sectores de la economía, sean estos industriales o de servicios, sobre las diferentes dimensiones y escalas, sobre lo importante que son los encuentros de servicios al momento de determinar la calidad global, etc. Todas estas razones hacen necesario hacer una revisión acerca de este fenómeno que impacta en diversos aspectos que competen al fenómeno de la competitividad de una empresa. Según Pizzo (2013) la calidad en el servicio es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio más adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo condiciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización.

La literatura presenta varios ejemplos de modelos propuestos por expertos para el estudio de la percepción de la calidad del servicio por el cliente (Brady y Cronin (2001) y recientemente, Yi y Gong (2008). De acuerdo a Deming (1990), los principios y los métodos para mejorar son los mismos en los servicios que en la fabricación. Los principios y los métodos son similares pero es preciso adecuarlos al tipo de empresa y a las necesidades que ésta tenga. La calidad en el servicio, al igual que en un artículo fabricado, refleja la satisfacción del cliente; ésta puede ir desde la insatisfacción extrema hasta la completa satisfacción. La importancia de la calidad en el servicio es evidente en el comportamiento del cliente. Cuando éste recibe un buen o mal servicio o su reacción es generalmente inmediata, mientras que en la calidad de un producto manufacturado esta reacción puede surgir con retraso.

Por razones lógicas y relacionadas al presente trabajo de investigación de maestría, la dirección que se tomará para el estudio de la calidad en el servicio es conforme a la industria restaurantera. Bougoure y Neu (2010) analizan a la calidad en el servicio en la industria de la comida rápida, de manera tal que el tema de la calidad en el servicio se encuentra en un término medio; es decir, entre un juicio de valor emitido por el cliente hasta la experimentación que origina un grado de satisfacción percibida.

La calidad es un término que todos los consumidores entienden pero que difícilmente pueden definir, por lo general, se asume por calidad cuando un producto o servicio cumple con las especificaciones, funciones o desempeño para lo cual fue diseñado o creado. Dentro de este contexto, la calidad es un término relativo multidimensional que supone acepciones diferentes, tanto en el tiempo como en función de quien lo utilice, pues implica el necesario juicio de valor individual y colectivo.

La naturaleza compleja y abstracta del concepto “calidad” es reconocida por Zeithaml (1988) al presentar a la calidad como un fenómeno de nivel intermedio de abstracción. La calidad es algo más que las propias características del producto, pero algo menos que el valor que tiene el producto para el consumidor. A través de los atributos intrínsecos y extrínsecos del producto los compradores infieren el nivel de calidad ofertado por la empresa.

Uno de los aspectos cruciales para el éxito de toda empresa es el poder brindar a sus clientes un servicio de primera. Muchas veces la diferencia, entre un negocio exitoso del que no lo es, consiste únicamente en la calidad del servicio que prestan. La idea de negocio puede ser exactamente la misma; los clientes van más a uno que a otro exclusivamente por que se sienten mejor atendidos.

Mejorar la calidad del servicio de una empresa no depende sólo de la dirección sino que, para que funcione, requiere de la participación activa de todos los miembros del equipo de trabajo de una organización. El servicio al cliente forma parte de la mercadotecnia intangible, ya que este no se siente al simple tacto, pero bien, se llega a apreciar; según Kleyman (2009) tiene como objetivo el manejo de la satisfacción a

través de producir percepciones positivas del servicio, logrando así, un valor percibido hacia nuestra marca.

Así mismo, concierne al constante mejoramiento en el servicio al cliente, debido a que la cultura en las organizaciones se ha ido modernizando conforme lo requiere el entorno, al pasar de poner en primer plano las necesidades del cliente que las necesidades de la propia empresa. Según Álvarez (2006) se pueden enlistar una serie de metas alcanzar:

1. Cumplir las expectativas del cliente y despertar en él nuevos deseos para activar sus necesidades.
2. Reducir o eliminar al máximo los defectos que se producen a lo largo del proceso productivo.
3. Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes.
4. Disfrutar de una categoría empresarial que aspira siempre a la excelencia.

El servicio al cliente ha venido tomando fuerza acorde al aumento de la competencia, ya que mientras más exista, los clientes tienen mayor oportunidad de decidir en donde adquirir el producto o servicio que están requiriendo, es aquí donde radica tal importancia de irlo perfeccionando y adecuando a las necesidades de los clientes, ya que estos mismos son quienes tendrán la última palabra para decidir. Según Anierte (2013), algunas de las características que se deben seguir y cumplir para un correcto servicio de calidad son las siguientes:

1. Debe cumplir sus objetivos
2. Debe servir para lo que se diseñó
3. Debe ser adecuado para el uso
4. Debe solucionar las necesidades
5. Debe proporcionar resultados

Así mismo, existen otras características más específicas mencionadas por Paz (citado en Verdú (2013)), las cuales estarán a cargo del personal que labora en las entidades, ya que son habilidades necesarias, sobre todo para aquellos que están en contacto directo con los clientes, estas pueden ser:

- Formalidad: honestidad en la forma de actuar, la capacidad para comprometerse en los asuntos con seriedad e integridad.
- Iniciativa: ser activo y dinámico, con tendencia a actuar en las diferentes situaciones y dar respuesta rápida a los problemas.
- Ambición: tener deseos inagotables por mejorar y crecer; es decir, tener afán de superación.
- Autodominio: tener capacidad de mantener el control de emociones y del resto de aspectos de la vida.
- Disposición de servicio: es una disposición natural, no forzada, a atender, ayudar, servir al cliente de forma entregada y con dignidad.
- Don de gentes: tener capacidad para establecer relaciones de calidad y afectuosas con los demás, y además, disfrutarlo.
- Colaboración: ser una persona que gusta de trabar en equipo, le agrada trabajar con otros para la consecución de un objetivo en común.
- Enfoque positivo: es la capacidad para ver el lado bueno de las cosas con optimismo.
- Observación: es la habilidad para captar o fijarse en pequeños detalles no siempre evidentes a todo el mundo.
- Habilidad analítica: permite extraer lo importante de lo secundario, descomponer un discurso o problema en partes, para poder analizar cada una de las ideas principales y, en función de ese análisis, ofrecer una solución global.
- Imaginación: es la capacidad de generar nuevas ideas y, de ofrecer alternativas al abordar una situación.
- Recursos: tener el ingenio y la habilidad para salir airoso de situaciones comprometidas.
- Aspecto externo: es la importancia de una primera impresión en los segundos iniciales para crear una buena predisposición hacia la compra en el cliente.

La importancia de cubrir con la mayoría de las características mencionadas anteriormente, radica en que la calidad del servicio se ha convertido en un factor fundamental en la decisión de compra por las siguientes razones:

- La competencia es cada vez mayor y atrae al cliente mediante una diversidad de servicios que añaden valor al producto que se ofrece.
- Se ha pasado del consumidor que favorecía los productos que estaban disponibles y eran de bajo costo, a un público más selectivo y mejor informado que puede elegir entre multitud de ofertas y servicios diferentes.
- La actitud del cliente respecto a la calidad del servicio cambia a medida que va conociendo mejor el producto y mejor su nivel de vida. En un principio, suele contenerse con el producto base, sin servicios, y por lo tanto, más barato.

Poco a poco, sus exigencias en cuanto a calidad aumentan hasta terminar deseando lo mejor. No comprender este hecho ha llevado al fracaso de algunas empresas, que se han dado cuenta muy tarde del error cometido. El análisis de la calidad en el servicio no es una tarea sencilla de realizar por parte de las empresas, sobre todo si siempre se ha estado acostumbrado a trabajar bajo patrones conservadores o empíricos que en la actualidad difícilmente conduzcan a una organización a elevar sus niveles de competitividad. Es más que importante definir que dentro de la calidad en el servicio no solo debe hacerse la interpretación hacia una *cara amigable* o una *buena presentación*. Alrededor del constructo calidad en el servicio existe una serie de variables:

1. **Cliente:** Constituye el eje principal de cualquier empresa, y por tanto, factor medular de la estrategia a seguir en el desarrollo de la empresa. Desde el punto de vista de Quijano (2004), un cliente es la persona o conjunto de personas que satisface sus necesidades adquiriendo bienes y servicios generados en el proceso productivo por otra persona o conjunto de personas. *“Es la razón de ser de la empresa y de la cultura de servicio en donde todo se orienta a él”*. Dentro de esta definición se hace necesario incluir conceptos colaboradores que ayuden a enfatizar la importancia del cliente; tales actores se conocen como

el cliente interno y el cliente externo. El primero de éstos, según Zeithaml y Bitner (2000) se refiere a los empleados que dependen de otros empleados dentro de la misma organización para apoyarse mutuamente y proveer internamente de bienes y servicios, con la finalidad de poder llevar a cabo un trabajo con eficiencia; en relación a los segundos, se entiende por cliente externo a las personas, así como a los negocios, que ejercen como compradores de bienes y servicios de una empresa. El mercadeo interactivo es fundamental para el desarrollo del servicio, estos contactos entre empleado y clientes se denominan “*momentos de verdad*” (Carlzon, 1991), durante los cuales se deben resolver los problemas.

2. Factores de consumo. Diversos sectores de la sociedad afirman que los efectos de la mercadotecnia y de la publicidad moderna han logrado cambiar las preferencias del consumidor en favor de artículos mayormente mostrados, favoreciendo con ello el consumo injustificado. La labor de los mercadólogos que estudian la conducta del consumidor consiste en encontrar respuestas a las siguientes preguntas: ¿quién compra?, ¿cómo compra?, ¿cuándo compra?, ¿en dónde compra? y, la más importante para esta investigación, ¿por qué compra? Por consiguiente, todos los programas de mercadotecnia deben estar diseñados para crear estímulos que las empresas puedan usar para influir en los consumidores de sus productos y servicios. Los consumidores no toman decisiones en el vacío. Sus compras reciben un fuerte efecto de factores culturales, sociales, personales y psicológicos. De forma más o menos similar, la mercadotecnia, para hacer frente al enorme mercado de consumo, divide o mejor dicho, segmenta el mercado con el propósito de orientar sus estrategias a una determinada porción de éste, optimizando de esta manera sus recursos.

3. Entorno de mercado. Se refiere a todos aquellos factores o variables a los que se enfrenta una empresa y que no son de su control o dependencia, pero son determinantes sobre su desarrollo. Actualmente el término globalización económica hace que las decisiones que se toman en cualquier lugar del mundo,

ya sean políticas, económicas, sociales o de cualquier otra índole, repercutan directamente en las actividades empresariales de otros lugares del planeta. Esto lleva a una competencia cada vez mayor. Para efectos de la presente investigación, es importante analizar todos aquellos aspectos que pueden estar influenciando en la demanda del producto / servicio ofertado por los restaurantes de la localidad; aspectos como la competencia, los proveedores, la normatividad legal, las tasas de interés, las tendencias demográficas, la inflación, entre otros.

El estudio de la calidad en el servicio y de la satisfacción del cliente ha demostrado en el proceder de las empresas que es un asunto más que necesario al momento de obtener información relevante y trascendental al momento de la toma de decisiones concernientes al mercado en el que se esté operando. La administración de empresas está obligada a estar en revisión constante de los cambiantes gustos y demanda de los clientes; esto, ya que el concepto de producto o servicio debe crecer y desarrollarse a la par del mercado de consumo, que al fin y al cabo, si no lo hace nuestra empresa lo hará nuestra competencia.

Las empresas restauranteras por su naturaleza comercial están en un constante contacto con sus consumidores (comensales), lo que les debería permitir conocer cuáles son todos aquellos aspectos trascendentales y coyunturales que los clientes consideran básicos al momento de decidir dónde van a consumir, o también, conocer que es lo que provoca que un comensal se retire satisfecho o insatisfecho, lo que posteriormente pudiese provocar lealtad en el consumidor.

Conocer la importancia y magnitud de la calidad en el servicio y atención a clientes, así como su impacto en el grado de satisfacción percibido por parte de los comensales en la industria restaurantera es un avance fundamental en el transcurso generado por la administración en la toma de decisiones; sin embargo, el desconocimiento de la dimensión existente en cada uno de los factores que incurren a favor o en contra de una experiencia positiva de servicio también lo es; todo esto, lleva a realizar una investigación sobre la existencia de un mecanismo que permita

evaluar la eficacia alcanzada por cada uno de los factores que componen la calidad en el servicio restaurantero y su grado de satisfacción alcanzado . Es por eso, que a través del siguiente apartado de la presente tesis de maestría se pretende no sólo conocer los factores de manera conceptual todos aquellos conocimientos que componen el fenómeno de la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente.

La necesidad de implementar una filosofía de calidad en los procesos operativos de una empresa se está convirtiendo en un elemento más que necesario y no suficiente para asegurar el futuro de las organizaciones restauranteras. Hablar de reingeniería¹ de negocios en los servicios es factible al momento de querer hacer una mejora de los procesos ofertados al cliente (interno y externo). La viabilidad de las empresas de servicios está directamente relacionada con la satisfacción de sus consumidores. Un servicio con un alto grado de calidad incide directamente y de forma proporcional con la satisfacción del cliente (Getty y Thompson, 1994); por lo tanto, desde una perspectiva económica – financiera la calidad en el servicio es valorada de manera más que significativa.

El análisis sistemático de los artículos académicos justifica el estudio de la calidad a partir de diferentes puntos de vista. Aguiló (1996), menciona que las tendencias que caracterizan el desarrollo del sector turístico y restaurantero, con diversos cambios en el ímpetu y distribución de los clientes han cambiado el entorno y la forma de competir. El conocimiento de las investigaciones realizadas sobre el fenómeno que comprende a la calidad en el servicio y a la satisfacción del cliente en el entorno restaurantero ha permitido que puedan desarrollarse ventajas competitivas.

En función del objetivo general de la presente tesis de maestría, en donde se realizó una herramienta que permitiera verificar los juicios de valor emitidos por el cliente y de los grados de satisfacción percibido por éste se hace necesario realizar un análisis que oriente históricamente cómo ha evolucionado el control de la calidad de los productos y servicios de una empresa.

¹ Mora (2009) plantea que el diseño o reinversión de los procesos de negocios, las estructuras, las creencias y el comportamiento organizacional. La reingeniería de procesos genera mejoras dramáticas en la calidad ofertada por la organización.

Evaluación de la Calidad en el Servicio

Estudios aplicados en México

La problemática del sector restaurantero, según Durón (2003), es originada principalmente por la falta de capacidad para la toma de decisiones estratégicas de los administradores de los restaurantes, por lo tanto la falta de estrategias para atender a los clientes, inexistencia de planes y objetivos, que son fundamentales en la competitividad de los mismos, aunque también influyen factores económicos, políticos y sociales. Durante los años 2009 y 2010, la industria restaurantera ha tenido que enfrentar momentos difíciles, que se han traducido en verdaderas amenazas de sobrevivencia para los negocios de tal giro empresarial. La recesión económica mundial, cuyos efectos se reflejaron en una disminución del 11.7% de las ventas durante el pasado 2009. Leyes antitabaco con reglamentos complejos e incongruentes, que ahuyentaron a nuestros comensales de los restaurantes. Emergencia Sanitaria por la Influenza AH1N1, que tuvo un impacto inmediato de caída en ventas de mayo de 2009 del 60%. En ciudades como México, Cancún, Cozumel, San Luis Potosí y los Cabos la disminución fue hasta del 90% y se estima que cerraron alrededor de 6,000 establecimientos. Inseguridad e incremento de la delincuencia, con fuerte impacto en estados como Chihuahua, Baja California, Sinaloa, Guerrero, Nuevo León y Michoacán, que además de la baja en ventas, originó el cierre de restaurantes. Informalidad e ilegalidad toleradas. Se estima que existen 700 mil puestos de comida en las calles. Aumentos a cargas tributarias para los años 2009 y 2010 presentes como el IETU y el IDE. Los cinco lugares de mayor importancia dentro de la industria restaurantera son: Distrito Federal, Ciudad de México, Jalisco, Veracruz y Puebla; todo esto, según datos de CANIRAC (2010).

En la actualidad se han desarrollado diferentes tipo de estudios relacionados con la calidad en el servicio en el entorno restaurantero, donde ha sido posible verificar el comportamiento asumido de los clientes alrededor de este concepto.

En la investigación realizada por Guzmán y Cárcamo (2014), titulada *“La Evaluación de la Calidad en el Servicio: Restaurante familiar Los Fresnos”*, en la que se hizo un análisis de la evaluación acerca de la percepción del cliente hacia la calidad en el servicio en México bajo la metodología DINESERV, desarrollado por Stevens, Knutson y Patton (1995), derivado de la metodología SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) en un restaurante denominado “Restaurante Familiar Los Fresnos”. De acuerdo con los autores, es posible verificar que la calidad en el servicio permite agregar valor al restaurante y constituye un constructo multidimensional y sistémico, además de permitir que las brechas existente entre las expectativas y las percepciones de los clientes respecto a los servicios ofertados por el restaurante se ha convertido en un indicador para determinar y evaluar la calidad en el servicio.

De igual forma, Vera y Trujillo (2009), en su artículo denominado *“El Papel de la Calidad del Servicio del Restaurante como Antecedente de la Lealtad del Cliente”* en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, realizaron un estudio en el que se otorgó una explicación sobre las medidas existentes en todos y cada uno de los factores que componen la calidad en el servicio como predictores de la opinión general de los clientes y de su lealtad hacia un restaurante.

En relación a las medidas de la calidad en el servicio en restaurantes, Varela, Prat, Voces y Rial (2006) realizaron en España un estudio en el que se realizó una aproximación a la evaluación de la calidad en el servicio percibida en restaurantes. Para la realización de este trabajo de investigación fue necesario realizar una revisión bibliográfica para desarrollar una aproximación de carácter cualitativo, se partió de una escala de 31 ítems que incluía 5 dimensiones: Acceso, Personal, Servicio, Producto e Instalaciones. Los resultados que lograron obtenerse al aplicar el cuestionario, mediante entrevista estructurada a más de 2,400 clientes de 180 establecimientos de Santiago de Compostela y comarca confirmaron que no todas estas dimensiones poseen la misma importancia al momento de explicar la satisfacción del cliente. De manera concreta, el PRODUCTO como dimensión, emerge como el factor más importante para la determinación de la evaluación de la calidad en el servicio.

En el año 2006, Varela, Prat, Voces y Rial realizaron un estudio en Santiago de Compostela, España en el que se buscó como principal objetivo realizar una aproximación a la evaluación de la calidad percibida en restaurantes. Fruto de una revisión bibliográfica realizada y de una primera aproximación de carácter cualitativo, se partió de una escala de 31 ítems que incluía 5 dimensiones: acceso, personal, servicio, producto e instalaciones. Los resultados obtenidos al aplicar el cuestionario mediante entrevista estructurada a más de 2,400 clientes de 180 establecimientos confirman que no todas estas dimensiones poseen la misma importancia al momento de explicar la satisfacción del cliente.

Gutiérrez y Rubio (2009), realizaron un estudio en España sobre la repercusión del factor humano en la medición y mejora de la calidad en el servicio. Esta investigación planteó una revisión de los modelos de gestión de la calidad en el servicio incorporando como pieza clave en el desarrollo de los servicios y en la fidelización y satisfacción de los clientes, dejando al empleado sin ningún tipo de función significativa en cuanto a la gestión de calidad que integren al empleado y de esta forma ayudarán a la empresa del sector de la restauración a conseguir incrementos significativos y muy diferentes hacia la calidad en el servicio. Los autores concluyen su investigación haciendo énfasis sobre una literatura enfocada única y exclusivamente al cliente externo. La importancia que tiene el empleado en la satisfacción final del cliente hace imprescindible la incorporación en la gestión de la calidad como método de mejora de la competitividad. Los sistemas de gestión de la calidad deben incorporar al factor humano en sus desarrollos si se quiere conseguir incrementar la calidad en el servicio. Por tal motivo, los autores mencionan que es necesario la creación de un modelo de gestión de la calidad del servicio integrado que vincule tanto al cliente externo como al cliente interno y que consiga reducir los niveles internos de transmisión de la información relativa a la calidad en el servicio, con el fin de aumentar y mejorar la percepción de la calidad para el cliente. El nuevo papel que desempeña el empleado como prescriptor, mencionan los autores, junto con los nuevos modelos de gestión de

la calidad en el servicio va a suponer una modificación en las políticas de recursos humanos que las empresas estén realizando.

En términos de la evaluación de la calidad en el servicio percibido en los restaurantes, es necesario considerar la opinión de los comensales y no siempre la opinión será buena; por esto, el estudio del comportamiento de queja se hace fundamental para la formulación de estrategias por parte de la administración. En el año 2012, Pino, Batista y Nápoles desarrollaron un estudio en Cuba en el que se buscó diseñar un procedimiento que permita la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas en el área de restauración. Al diseñarse el procedimiento propuesto con cada una de las etapas y pasos que conforman las fases, se tuvo en cuenta las funciones de la gestión, lo cual le proporcionó a la dirección las herramientas para el logro del mejoramiento de la calidad y la satisfacción de los clientes. Es importante resaltar que la conducción de un efectivo proceso de manejo de quejas en las organizaciones empresariales puede constituir criterio de diferenciación en las empresas y brinda además la posibilidad de una permanente retroalimentación sobre la satisfacción de los clientes. En el mismo se abordan los aspectos relevantes según los juicios de diferentes autores, así como se evalúa el marco teórico que sustenta el diseño del procedimiento. Como conclusión final de esta investigación se definieron que los elementos a tener en cuenta para la aplicación del procedimiento de manejo de quejas para lograr mejoras en los servicios de restauración; además se logró diseñar un procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas para el servicio de restauración, compuesto el mismo por fases, etapas y pasos, siendo sus fases:

- I. Planeación y organización del proceso de manejo de quejas,
- II. Implantación del proceso de manejo de quejas según el procedimiento diseñado, y
- III. Control y mejora de la calidad en el proceso de manejo de quejas.

Principios de la atención al cliente

La atención al cliente es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes (Blanco 2001). La calidad en la atención al cliente representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor agregado a los clientes con respecto al servicio ofertado que realizan los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa.

Una empresa orientada a la mejora en el servicio conoce las necesidades y expectativas de los clientes a la que está destinada la política de atención al cliente, de modo que sea posible satisfacer sus necesidades y alcanzar o superar sus expectativas (Greenberg, 2003). Las organizaciones deben desarrollar su análisis estratégico del mercado de manera tal, que les permita estar preparadas para adaptarse continuamente a los cambios que pueden producirse en su respectivo sector y en las crecientes expectativas de los clientes, destacando su flexibilidad y mejora continua. Solomon (1997) destaca que una mayor calidad en el servicio prestado y la atención percibida por los clientes tiende a incrementar su grado de satisfacción con respecto a la oferta de la empresa y produce una experiencia de compra que favorece su fidelización con los productos o servicios.

Como principios de la atención al cliente se establece que el cliente es el que valora la calidad en la atención que recibe. Cualquier sugerencia o consejo es fundamental para la mejora. Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr la satisfacción en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio. Las exigencias del cliente orientan la estrategia de la empresa con respecto a la producción de bienes y servicios. El diseño del servicio que se realiza debe satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, además de garantizar la competitividad de la empresa de forma tal que pueda permanecer en el mercado. Las empresas deben reducir la diferencia entre la realidad de su oferta (productos o servicios) y las necesidades y preferencias del cliente.

Para desarrollar una política exitosa de atención al cliente, las empresas deben poseer fuentes de información relacionadas a su mercado objetivo y el comportamiento de sus consumidores. El hecho de conocer los orígenes y necesidades de tales expectativas permitirá, posteriormente, convertirlos en demanda. Para determinarlo, es necesario estar realizando evaluaciones periódicas que ayuden a identificar los posibles factores que están impactando en mayor medida en la satisfacción del cliente. El sector restauranero del municipio de La Paz, tal y como se comentó en el planteamiento del problema, no cuenta con un dispositivo que le permita evaluar con claridad y objetividad sobre el nivel de calidad en el servicio percibido por parte de los comensales, y mucho menos, mantiene evaluaciones sobre el grado de satisfacción percibido por los clientes. Actualmente, la manera más común en que se interpreta la satisfacción del cliente es a través de los indicadores de ventas.

El servicio se le brinda no a un cliente indistinto sino a una persona (grupo) específico y como tal debe tratarse. Esto permite la personalización de la atención a los clientes que los hace sentirse especiales. Según Pérez (2007) las políticas de atención al cliente deben ir acompañadas de una política de calidad, de manera tal que ésta se sustente a través de procedimientos y normas que involucren a todas las personas de la empresa. Así cada empresa desarrolla su propia estrategia de calidad de servicios teniendo en cuenta el sector en el que opera y el tipo de negocio que desarrolla. Para cada segmento de mercado debe diseñarse el nivel de servicio más adecuado, ya que no siempre un único diseño de servicio al cliente es capaz de satisfacer todos los segmentos de mercado que debe atender la empresa.

Ante esta situación, es necesario que las empresas consideren establecer *sistemas* que les permitan eficientar sus recursos organizacionales que conduzcan a una mejor atención del cliente, y por ende, a una mayor satisfacción en su experiencia de servicio. Los sistemas de prestación de servicio hacen referencia a los recursos que utiliza un empleado en la atención al cliente. Incluye el diseño de los sistemas de operación, tanto de la línea frontal de atención a los clientes como de las tareas de

soporte y apoyo a los frentes de contacto con el cliente. Los sistemas dirigidos hacia el cliente satisfacen sus necesidades y expectativas. Suelen estar disponibles y facilitan la compra de los productos o servicios. Si existe algún obstáculo se elimina para garantizar el éxito de la atención al cliente. Los sistemas de excelencia en el servicio cuidan especialmente la información que se proporciona a los clientes, por ello es importante que los clientes obtengan toda la información que necesitan de una única fuente en la empresa. Así, se debe evitar que los clientes tengan que repetir su solicitud muchas veces ante los empleados de la empresa sin obtener una respuesta.

Es recomendable que cuando se proporcione información a los clientes se haga correctamente, sobre todo si se trata de los aspectos técnicos de un producto o servicio. Además, el tiempo de prestación de servicio es una cualidad de los sistemas efectivos de atención al cliente. De esta forma, el cliente desea acceder al servicio de una forma rápida, sencilla y cómoda. Obviamente, para que los sistemas funcionen de manera correcta en el servicio al cliente las empresas deben concientizarse con respecto a las personas que estarán a cargo de la realización de las tareas. En una organización dirigida al cliente, ésta constituye la base para definir el negocio, que existe para brindarle sus servicios y atender sus necesidades. De esta forma, el personal responsable de su atención se convierte en un elemento fundamental para conseguir este objetivo.

Los responsables de la dirección de las empresas deben mostrar un compromiso con la atención al cliente, de modo que puedan involucrar a todos sus empleados para lograr que sus relaciones con los clientes sean comprendidas como una fuente de beneficios y valor agregado para todos. Este valor debe estar identificado dentro de la cultura empresarial. Los directivos de las organizaciones deben estimular y ayudar a los empleados para que mantengan su atención centrada en las necesidades del cliente, logrando que adquieran un buen nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar, y que infundan en los clientes el deseo de contar su experiencia a otras personas y de volver por la empresa. El propósito de la organización dirigida hacia el cliente es ser el soporte de los esfuerzos que debe

realizar los empleados para cumplir con la calidad de servicio exigida. Las personas aportan la diferencia, es decir, el factor humano es el recurso más importante. Para brindar una excelente atención, se requiere que los trabajadores pongan en práctica habilidades técnicas relacionadas con su trabajo, como el conocimiento de los productos y servicios que se venden, el entorno de trabajo, procesos, procedimientos, manejo de los equipos y herramientas que se utilizan.

La cultura de servicio se muestra a través de la actitud y comportamiento de las distintas personas con las que los clientes entran en contacto. Ésta, incluye la cortesía en general con la que el recurso humano responde y resuelve las demandas de los clientes, ofrece o amplía la información, provee el servicio y trata a los otros clientes. Esto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción de las expectativas de los clientes que lo hace valorar si desea volver a la empresa. En las empresas orientadas al cliente los trabajadores ponen en práctica ambas habilidades, tanto las personales como las técnicas. Esto permite que la atención y el servicio sean un solo proceso.

El cliente espera calidad en la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Las necesidades se satisfacen con productos y servicios excelentes que deben conocer con detalle los trabajadores que los ofrecen (habilidad técnica). Las expectativas se satisfacen con el trato que se les ofrece (habilidad Interpersonal). El mayor reto de las empresas es superar las expectativas, de esta forma un valor agregado tanto de la atención como del servicio al cliente. En esta fase del proceso, la atención y el servicio al cliente son un todo indisoluble.

Aunado a todo lo anterior deben considerarse los costos de no otorgar calidad a los clientes. El costos de mantener a un cliente suele ser menor que el costos de conseguir un cliente nuevo. De acuerdo con este hecho las empresas realizan un esfuerzo en sus inversiones para garantizar la calidad que ofrecen a sus clientes. Además, un cliente satisfecho se convierte en la estrategia de promoción más efectiva para una empresa ya que los comentarios de un cliente fidelizado a sus amigos,

conocidos y familiares atraen a potenciales clientes que cuentan con referencias de excelencia en el servicio.

Sin embargo, aquellas empresas que no poseen una política efectiva de calidad en la atención al cliente puede encontrarse con costos efectos que incluyen aquellos gastos que debe afrontar la empresa por no satisfacer los márgenes de calidad adecuado. Otros son los costos de oportunidad, que hacen referencia a aquellos ingresos que la empresa no recibe por haber incumplido los niveles de calidad adecuados.

La atención al cliente es un proceso complejo y de larga duración, que permite a las organizaciones establecerse de manera sólida dentro de un mercado. Vartuli (2008) muestra 15 beneficios que las empresas pueden llegar a conseguir mediante una buena atención al cliente:

- 1.** Mayor lealtad de los consumidores, clientes y usuarios.
- 2.** Incremento de las ventas y la rentabilidad.
- 3.** Ventas más frecuentes, mayor repetición de negocios con los mismos clientes, usuarios o consumidores.
- 4.** Un más alto nivel de ventas individuales a cada cliente, consumidor o usuario.
- 5.** Más ventas, ya que los clientes satisfechos se muestran más dispuestos a comprar los otros servicios o productos de la empresa.
- 6.** Más clientes nuevos captados a través de la comunicación boca – a - boca y, las referencias de los clientes satisfechos.
- 7.** Menores gastos en actividades de marketing: las empresas que ofrecen baja calidad se ven obligadas a hacer mayores inversiones en marketing para “reponer” los clientes que pierden continuamente.
- 8.** Menos quejas y reclamaciones y, en consecuencia, menores gastos ocasionados por su gestión.
- 9.** Mejor imagen y reputación de la empresa.
- 10.** Una clara diferenciación de la empresa respecto a sus competidores.

11. Un mejor clima de trabajo interno, ya que los empleados no están presionados por las continuas quejas de los consumidores, usuarios y clientes.
12. Mejores relaciones internas entre el personal ya que todos trabajan, unificados, hacia un mismo fin.
13. Menos quejas y ausentismo por parte del personal, por ende una productividad más alta.
14. Menor rotación del personal.
15. Una mayor participación de mercado.

Conceptualización de la calidad en el servicio

La diferencia entre calidad percibida y calidad objetiva ha sido estudiada por diversos investigadores durante el transcurso del tiempo (Garvin, 1984; Holbrook y Corfman, 1985; Jacoby y Olson, 1985; Zeithaml, 1987; Dods et al., 1991). Holbrook y Corfman (1985) mencionan que la calidad objetiva se refiere a todos aquellos aspectos o características técnicas de una cosa o suceso; mientras que la calidad percibida es la respuesta subjetiva de las personas ante los objetos y es, por tanto, un fenómeno relativo que difiere entre los jueces y los consumidores. Garvin (1984a) propone cinco enfoques posibles para la definición de calidad, incluye dos que se refieren a la calidad objetiva, cuya definición está basada en el producto y la fabricación, y una que se refiere a la calidad percibida que se basa más en la experiencia del usuario. Crosby (1990) relaciona ambos conceptos al definir a la calidad como el “*cumplimiento de los requisitos*”, siendo estos definidos por los clientes. Buzzel y gale (1987) coinciden en la definición anterior al mencionar que “la calidad de un determinado producto o servicio es lo que el cliente percibe”. También Grónroos (1990) aconseja que la calidad debe definirse de la misma forma que los clientes lo hacen, o de lo contrario se podrían tomar acciones equivocadas que malgasten los recursos de la empresa. Por lo tanto puede llegarse a la conclusión que el principal foco de atención que tienen las empresas son aquellas propiedades o características del servicio que son valoradas por los clientes. Todos los clientes aprecian los atributos del servicio de alguna forma,

pero lo más importante para toda empresa es saber determinar de una manera objetiva cuál es el verdadero valor que le dan al mismo².

Oliver (1981) introdujo el modelo “*expectancy - disconfirmation*” para estudiar la satisfacción del cliente. Su teoría reside en que los clientes se sienten satisfechos con el consumo de un producto o servicio como resultado de una comparación subjetiva entre las expectativas previas al consumo y la percepción posterior a éste. La calidad de servicio surge a partir de esta concepción ya que la satisfacción del consumidor es una consecuencia de ésta. Dos autores, Oh (1999) y Olorunniwo *et al.* (2006), realizaron un estudio buscando la correlación entre calidad de servicio, satisfacción e intencionalidad de compra. Los resultados que obtuvieron fueron que existía una correlación entre los tres conceptos pero manteniendo el orden: calidad de servicio implica satisfacción y ésta implica intencionalidad de compra.

La calidad de un bien o servicio está constituida por todos los atributos o propiedades que lo conforman y que le otorgan valor. Para Maqueda y Llaguno (1995) *“la calidad en el servicio es el conjunto de propiedades, circunstancias, caracteres, atributos, rasgos y demás humanas apreciaciones, inherentes o adquiridas por el objeto valorado: persona, cosa, producto, servicio, proceso, estilo, función empresarial, etc. que permiten distinguir las peculiaridades del objeto y de su productor (empresa), y estimarlo (valorarlo) respecto a otros objetos de su especie”*.

Buzzell y Gale (1987 en Lloréns y Fuentes, 2005) afirman que “la calidad es lo que el consumidor dice que es, y la calidad de un producto o servicio particular es lo que el consumidor percibe que es”. Por tanto, un primer enfoque sobre la calidad de servicio es su naturaleza subjetiva ya que depende de las percepciones propias del consumidor.

Según Reeves y Bednar (1994), la calidad ha adoptado múltiples enfoques que coexisten en la actualidad (enfoque de excelencia, del ajuste a las especificaciones, al

² Pappu y Quester (2006) analizan como los recursos propios de las empresas están relacionados de forma directa con la satisfacción del servicio recibido.

valor y a la satisfacción de las expectativas del usuario) vigentes tanto en el sector manufacturero como en el de servicios. Para Albacete (2004), Albacete, Fuentes y Lorens (2007) y Garcia (2001) la calidad ha evolucionado al igual que la realidad económica.

Al respecto Feigenbaun (1994), define la calidad como la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio respecto de su capacidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas. La calidad está basada en la experiencia real del cliente con el producto o servicio, medida contra sus requisitos definidos o tácitos consientes o solo percibidos u operacionales técnicamente o por completo subjetivos y siempre representa un objetivo móvil en el mercado competitivo.

Bitner y Hubbert (1994) consideran la calidad percibida como un controvertido concepto en la literatura de marketing de servicios, y se identifica con un juicio personal y subjetivo que el consumidor emite sobre la excelencia o superioridad de un servicio o compañía. Es una forma de actitud formada a partir de evaluaciones cognitivas y afectivas del individuo en su relación con la organización.

Con frecuencia, señalan Schiffman y Lazar (2001), los consumidores juzgan la calidad de un producto o servicio tomando como base las diferentes señales de información que han llegado a asociar con dicho producto. Algunas de esas señales se refieren a características intrínsecas del producto o servicio mismo (color, tamaño, sabor, aroma, decoración, ambiente, atención), otras son de carácter extrínseco (precio, publicidad, entorno cultural). Por si solas o en combinación, esas señales proporcionan la base para las percepciones de la calidad de productos y servicios.

Algunos autores definen el servicio como un conjunto de actividades inestables e inseguras, con una productividad baja y con dificultades de medición y análisis significativas (Mora, *et al.*, 2000).

La calidad de los productos puede ser fácilmente medible pero no así la calidad de los servicios debido a sus características de intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y caducidad (Kotler, 1997; Parasuraman *et al.*, 1985; Lovelock, 1983;

Grönroos, 1978, 1984). Tales características diferenciadoras de los servicios son las que obligan, para determinar la calidad de los servicios, a conocer qué aspectos son los que los clientes utilizan para evaluar el servicio y cuál es la percepción que tienen sobre los mismos (Grönroos, 1994), orientando la evaluación hacia el proceso, más que hacia el resultado. Tal percepción supone admitir que la determinación de la calidad en el servicio debe estar fundamentada en las percepciones que los clientes tienen sobre el servicio (Grönroos, 1994; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; Steenkamp, 1990), con lo que se introduce el concepto de calidad percibida de los servicios, que ha sido la forma de conceptualizar la calidad predominante en el ámbito de los servicios.

Para iniciar, debe señalarse que la calidad, se refiera ésta en productos tangibles o en los servicios (intangibles) es lo que los clientes perciben (Grönroos, 1994) o bien, lo que se juzga en función de lo que éstos quieren (Devlin y Dong, 1994). Los usuarios no siempre atribuyen el mismo significado al concepto de la calidad en el servicio que el que pueden estar otorgando los directivos de una empresa. Drucker (1990) observó que *“la calidad no es lo que usted pone dentro de lo que se considera un servicio; es lo que el usuario obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar”*. Se tiene entendido que los usuarios no compran un servicio que la empresa les ofrece, lo hacen para sentirse bien o para solucionar problemas.

En este sentido, la calidad percibida de los servicios, por lo general, es más compleja de evaluar que las de los productos, principalmente por las características distintivas (intangibilidad, variabilidad, perecederos y que son producidos y consumidos simultáneamente), aunque estas pueden variar con mayor vulnerabilidad de un empleado a otro, o de un cliente a otro. Por consiguiente, diversos investigadores, entre ellos Hoffman y Bateson (2002), concuerdan en afirmar que la calidad de los servicios es un concepto escurridizo y abstracto, difícil de definir y medir; es por esta razón, que se le ha dado importancia a la estandarización de los servicios para proveer una calidad consistente.

Diferentes autores hacen un planteamiento con respecto a los servicios; para Fisher y Navarro (1994) *“ es un tipo de bien económico que constituye lo que se*

denomina como sector terciario, es decir, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios". Para Colunga (1995) "es el trabajo realizado para otras personas"; Kotler (1997) lo enuncia como "cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico". Cottle (1991) menciona que el usuario, en el caso de los servicios, no sólo evalúa la calidad con respecto al servicio producido o al producto final ofertado, sino también la forma en que éste se encuentra suministrado o entregado. La calidad de los servicios comprende estas dos clasificaciones, ya que forman parte de lo que los consumidores esperan y reciben de una empresa (expectativas y percepciones).

Tschohl (1994) menciona que la calidad en el servicio es una estrategia de mercadotecnia para ayudar a una organización a establecer el segmento y dominio de mercado. Es todo aquello necesario para convencer a los usuarios de que están recibiendo un servicio de calidad.

La calidad en los servicios está sujeta a la calidad percibida, que es subjetiva, y que se entiende como "el juicio del consumidor sobre la excelencia y superioridad de un producto" (Zeithaml, 1988); aplicada al servicio sería "un juicio global, o actitud relacionada con la superioridad del servicio" (Parasuraman et al., 1988). Grönroos (1994) agrega que la propia intangibilidad de los servicios hace que éstos sean percibidos de manera subjetiva. Parasuraman et al. (1985) anota que las percepciones son la medida que más se ajusta al análisis, toda vez que no existen medidas objetivas. Recapitulando, la calidad percibida de los servicios se considera la mejor manera de conceptualizar y evaluar la calidad del servicio.

La calidad en el servicio, como es descrita por Lethinen y Lethinen (1982) se produce en la interacción entre un cliente y los elementos de la organización prestadora del servicio. Algunos otros autores (Rathmell, 1966; Crosby, 1979; Brown y Swart, 1989; Carman, 1990) argumentan que la calidad en los servicios es un término fugaz y abstracto, difícil de definir y medir. Al respecto Zeithaml (1981) menciona que a consecuencia de la intangibilidad, la empresa podría encontrar difícil comprender

cómo los consumidores perciben y evalúan sus servicios y la calidad en la prestación de esos servicios.

Por otra parte, desde una perspectiva académica, la calidad en el servicio se ha definido de la siguiente manera:

- Para Vásquez *et al.* (1996), la calidad en el servicio puede conformarse de manera objetiva y subjetiva. De forma objetiva es una visión interna de la calidad con un enfoque neto en la producción y que busca eficiencia; y la calidad subjetiva es una visión externa conseguida con la determinación y cumplimiento de las necesidades, deseos y expectativas de los clientes. Lo comentado con anterioridad se puede describir de manera más clara a través de la tabla I:

Tabla I. Diferentes aproximaciones al concepto de calidad.

Calidad Objetiva	Calidad Subjetiva
<i>Visión interna de la calidad</i>	<i>Visión externa de la calidad</i>
<i>Enfoque de producción / oferta</i>	<i>Enfoque de marketing / demanda</i>
<i>Adaptación a especificaciones preestablecidas</i>	<i>El cliente auténtico juez de la calidad</i>
<i>Prestación sin errores, reduciendo costos y evitando desviaciones respecto al estándar establecido</i>	<i>Habilidad de la empresa para determinar las necesidades, deseos y expectativas de los clientes</i>
<i>Adecuada para actividades estandarizadas</i>	<i>Actividades de elevado contacto con los clientes</i>

- El ajuste del servicio entregado a los consumidores con sus expectativas. Es una medida de qué tan bien el nivel del servicio entregado encaja con las expectativas del consumidor (Lewis y Booms, 1983).
- Depende de la comparación del servicio esperado con el servicio percibido (Grönroos, 1994). Agrega que la calidad percibida es el resultado de la

sumatoria de la calidad técnica, dimensión del “qué” o del resultado, lo que el consumidor recibe; y de la calidad funcional, dimensión del “cómo” relacionada con el proceso como el consumidor recibe el servicio. A su vez, la imagen de la empresa afecta las expectativas que el cliente genera sobre lo que espera del servicio (Grönroos, 1988, 1994).

- Los juicios de satisfacción son el resultado de la diferencia percibida por el consumidor entre sus expectativas y la percepción del resultado (Rust y Oliver, 1994).
- Resultado de la comparación que el consumidor establece entre el servicio esperado con el servicio percibido (Parasuraman, *et al.*, 1985).

Tomando en consideración los juicios globales sobre la calidad en el servicio (diferencia entre la calidad esperada con la calidad percibida) Parasuraman *et al.* (1985) y Grönroos (1984) postulan lo que se conoce como el *paradigma de la desconfirmación*. Buscando medir la calidad en el servicio se han establecido dimensiones que desde el punto de vista de Bou (1997) son elementos de comparación que utilizan los sujetos para evaluar los diferentes objetivos. Con base en tales dimensiones, que son abstracciones, el usuario emite un juicio global sobre la calidad, de forma tal, que se busca con ello hacer el constructo mucho más entendible, menos elusivo y más fácil de identificar, gestionar y conseguir.

Para Cronin y Taylor (1992) la calidad del servicio debe ser una medida de desempeño –tomando únicamente las percepciones- y no de la diferencia entre expectativas y desempeño; expresan que *“nuestros resultados sugieren que el desempeño: percepciones menos expectativas es una base inapropiada para usar en la medición de la calidad en el servicio”* (1994).

Lo mencionado con anterioridad por Cronin y Taylor en relación a la forma en que debe ser considerada la calidad en el servicio por parte de las empresas puede ser vista al existir condiciones en las que existe un número escaso de competidores en el mercado; ya que al existir una alta cantidad de empresas compitiendo en el mercado los administradores estamos obligados a indagar de manera constante en los gustos y preferencias de los consumidores, de forma tal que tener información relativa

a los deseos de los clientes se convierte en un arma estratégica para las organizaciones, lo que al mismo tiempo propicia dar una mayor objetividad a la toma de decisiones que la empresa deberá realizar durante el ejercicio diario.

Existe un enfoque bidimensional de la calidad en el producto y en el servicio que sugiere que un análisis estratégico debe concentrarse, no en la participación que se tenga en el mercado, sino en la capacidad de la empresa para proporcionar productos, cuyo valor agregado y servicios de apoyo proporcionados al cliente superen a los que ofrezca la competencia, a este enfoque desarrollado por Picazo y Martínez (1991) se le conoce como *Dimensión de Calidad*.

El enfoque bidimensional de la calidad en el producto y en el servicio sugiere que el análisis estratégico debe concentrarse no necesariamente en la participación que se tenga en el mercado, sino en la capacidad de la empresa para proporcionar productos, cuyo valor agregado y servicios de apoyo proporcionados al cliente, superen a los que ofrezca la competencia.

Los servicios incluyen sectores diferentes y empresas y unidades empresariales de distinto tamaño. Los elementos citados a continuación son de amplia aplicación en cualquier sector (Shaw, 1991).

- El ciclo vital del servicio. La empresa de servicios debe identificar los criterios de competitividad y las estrategias apropiadas durante sus fases de juventud, madurez y declive. · El espectro de servicio al cliente/consumidor.
- La empresa de servicios debe desarrollar su atención al mercado al definir qué es la organización, a quién atiende y los atributos de sus consumidores.
- La creación de valor en el servicio. La empresa debe centrarse en la prestación del servicio en cualquier punto del espectro.
- La cadena de valor del servicio. La organización debe determinar cómo procurarse los recursos que necesita para poner en práctica las

estrategias que haya adoptado para competir en cualquier punto del espectro.

Los encuentros de servicios

La literatura referente al ámbito de la mercadotecnia ha realizado diversas argumentaciones en las que el proceso de servicio puede ser el antecedente más importante de la evaluación del cliente sobre el resultado del servicio y que en ese juicio evaluativo el valor del servicio adquiere un papel esencial. Grönroos (2001) reconoce la línea que separa las evaluaciones de la calidad en el servicio de otro tipo de juicios evaluativos relacionados a las experiencias de servicios no parece estar del todo clara. Así, es recomendable que existan otras variables que permitan una mejor comprensión de cómo se configura el punto de vista del cliente, y de cómo se produce la evaluación del servicio (McDougall y Levesque, 2000).

Los encuentros de servicio han sido descritos de manera tradicional como la interacción de contacto recíproco que ocurre entre proveedores de servicios y clientes. Existen diferentes encuentros de servicios (Shostack, 1985): encuentros a distancia, encuentros telefónicos o indirectos y encuentros personales o directos. En estos encuentros el cliente recibe “*una especie de imagen instantánea*” del nivel de servicio que está prestando una empresa. Armstrong (1992), propone delimitar el proceso de entrega de servicio, como un sistema, que puede ser descompuesto en un número distinto de etapas. La secuencia de etapas definirá el conjunto de interacciones que ocurrirán en un episodio de la relación (Ravald y Grönroos, 1996)

Los encuentros de servicios se han analizado desde diferentes enfoques como pueden ser a través de la dirección estratégica de una empresa, comportamiento organizacional, mercadotecnia y del capital humano. En todos estos ámbitos, el interés se orienta a presentar a estos como una unidad de análisis para poder administrar la calidad percibida (Bowen y Jones, 1986; Chase y Bowen, 1988 y Mills, 1990).

Carlzon (1987) y Norman (1989) recalcan al encuentro de servicios como el “*momento de la verdad*” en el que la dinámica y resultados son determinados en gran

medida por la habilidad, el estado de humor y las expectativas del personal de contacto y del cliente. Es el momento en el que se produce la interacción entre la empresa y el cliente, y cuando la calidad experimentada del proceso se transfiere al cliente como la calidad del resultado. Es el momento que transcurre en un tiempo y lugar determinados, cuándo y dónde el personal de la empresa tiene la oportunidad de satisfacer a los clientes llenando sus expectativas³. En el siguiente instante, el cliente ya habrá acumulado esa experiencia para ir formándose una idea de la calidad percibida, ya no se puede añadir más valor.

Los encuentros de servicios difieren de manera estricta a aquellos que se refieren a lo social en que además del contenido social, estos aportan un contenido económico. En las empresas de servicios, la teoría de la utilidad económica tiene que ampliarse para introducir otros valores que son importantes para el cliente como es el trato que le otorgan los empleados durante los momentos de la verdad. McNeil (1980), Hochschild (1983) y Hollander (1985) explican como la interpretación exclusiva de los atributos de tipo económico no encaja con la realidad observada en los encuentros de servicios, en estos se reconoce que las características personales y sociales de sus participantes, desde la amabilidad, simpatía o brusquedad de trato, ejercen un efecto importante en los encuentros de servicios.

Emerson (1962) y Blau (1964) analizan los encuentros de servicios desde la perspectiva de la teoría del intercambio. Weick (1979) define los encuentros de servicios como un contrato donde un conjunto de expectativas mutuas van a originar una serie de derechos y obligaciones para el cliente y el proveedor del servicio. En el marco de ese contrato, los recursos son intercambiados entre los participantes: para el cliente, la satisfacción con el servicio prestado; y para la empresa, el dinero, la sensación del deber cumplido y otros beneficios. El encuentro de servicio, desde la perspectiva de la teoría del intercambio, es una transacción económica en la que los participantes solicitan cooperación mutua comprometiéndose mediante procesos tácitos de negociación (Goffman, 1983).

³ Albretch y Zemke (1985) subrayan que en estos momentos de la verdad cuando los clientes forman las imágenes positivas o negativas de la empresa.

Jensen y Meckling (1976) definen el encuentro de servicio dentro del enfoque económico en el marco de la teoría de la agencia. El encuentro de servicio es un contrato en el que una o más personas, principales, se comprometen con otra persona, el agente, para que realice o provea algún servicio en su nombre. En relación a lo comentado con anterioridad, los principales (clientes) delegan, en cierta forma, en el agente una serie de toma de decisiones. Bajo este enfoque es obvio pensar que son los trabajadores los que deberían retroalimentar de información referente a los clientes; sin embargo, es la empresa la que debe poner las condiciones necesarias en el servicio que se oferta.

Para tener clientes satisfechos, lo mejor que la empresa puede realizar es seguir el primer principio de la gestión de la calidad "*hacer las cosas bien a la primera*". Sin embargo, muchos aspectos del servicio son difíciles de controlar, por lo que es necesario distinguir entre dos posibles tipos de encuentro en el servicio: el encuentro rutinario, en el que todo transcurre conforme a lo planeado y el encuentro de recuperación, que se produce cuando el cliente se queja debido a un proceso previo en el que el cliente manifestó una inconformidad. De acuerdo con Heskett et al. (1993), la jerarquía de la dinámica de los encuentros de servicio se presenta de la siguiente forma:

1. Un buen encuentro o servicio a la primera.
2. Un encuentro defectuoso a la primera y un posterior encuentro de recuperación eficaz.
3. Un pobre encuentro a la primera y un posterior encuentro de recuperación ineficaz
4. Un pobre encuentro rutinario sin encuentro de recuperación

De forma inconsciente o consciente, los clientes siempre están evaluando la forma en que se está presentando el servicio, cómo trata a los otros clientes y cómo desearía que lo tratara a él. El comportamiento de las distintas personas de contacto con los cuáles el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción de cliente, incluyendo:

1. La cortesía con que el personal contesta las preguntas, resuelve los problemas, como ofrece o amplía información, provee servicios y la disposición a ayudar.
2. Los conocimientos sobre el servicio que se ofrece. El personal no puede ser ajeno a lo que sucede en la empresa.
3. El enfoque tiene que estar supeditado a las necesidades reales del consumidor, no hay que hostigar a los clientes para que realicen compras que no les van a traer ninguna satisfacción. Se deben conocer las necesidades reales de los clientes.

Las empresas tratan de establecer estándares de actuación en sus empleados mediante sistemas de enseñanza e incentivos. Ahora bien, muchas empresas gastan de forma constantes grandes cantidades de dinero en cursos de formación, sin embargo, por concepto de seguimiento al cliente o del comportamiento de compra se eroga muy poco. Por lo general los cursos de formación del personal tienen efectos significativos en el grado de satisfacción alcanzado por los clientes, pero esto, son evaluados conforme a la rentabilidad existente conforme a la inversión generada.

Debemos comentar que un curso de formación no cambiará la actitud de los empleados, se debe instar por asentar modelos de cultura dirigidos a la mejora continua del empleado; de manera tal, que un trabajador vea su razón de ser en el día a día que se presenta dentro de las actividades que realiza en su negocio. En el caso de los restaurantes, los empleados deben estar conscientes de que las personas no sólo asisten a un restaurante a consumir alimentos, sino también a pasar un tiempo de tranquilidad y/o recreación. La forma en que se administre la empresa debe ser clara y precisa, y sus señales tienen que ser inequívocas.

La calidad en el servicio como antecedente de la satisfacción

La calidad de servicio, si se introduce en el análisis el término percepción, pasa a entenderse desde la perspectiva del cliente; por lo tanto, la única referencia de calidad real es la que aporta el mismo. Todo esto hace que la calidad de un servicio sea juzgada por el cliente en el momento que lo está percibiendo y se valore en el marco de una comparación, respecto a la excelencia o superioridad relativas de los

bienes y/o servicios que el consumidor aprecia como sustitutos. Lo anterior está acorde al enfoque de estudio de la calidad ya referenciado, asociada la misma como satisfacción a las expectativas del consumidor

Tomando esta consideración, Parasuraman definen la calidad de servicio percibida por el cliente como un juicio global o actitud que se refiere a la superioridad de un servicio, entendiéndose por actitud una evaluación de un objeto que se describe en atributos (Parasuraman, *et al.*, 1988). De igual modo, en las percepciones de calidad hay implícita una evaluación del servicio en sus distintos atributos, que permite discernir si el cliente tiene o no una actitud positiva hacia el servicio en cuestión (Sánchez Hernández, 2008).

Respecto a la distinción entre calidad del servicio y satisfacción se puede aseverar que las dos se refieren a evaluaciones subjetivas del cliente, pero hay diferencias relevantes entre estos dos conceptos. La calidad del servicio se refiere a la evaluación de un objeto externo, es decir, el referente está fuera del cliente. En cambio, la satisfacción se refiere necesariamente a una descripción de una realidad interna del cliente: los sentimientos que se relacionan con la elección de un servicio o bien de consumo. De hecho, se puede tener una actitud hacia un determinado servicio sin haberlo usado, debido a que es posible contar con información al respecto. Sin embargo, el cliente nunca podrá mostrar el nivel de satisfacción a menos que haga uso del servicio en cuestión. Como han señalado distintos investigadores (R. Oliver, 1980), la satisfacción es una experiencia de finita duración que se relaciona directamente a la experiencia con un producto (bien de consumo o servicio). Sirve para mantener o actualizar la actitud previa que el cliente tenía sobre el producto en cuestión.

Siguiendo los resultados de las investigaciones de estos autores, se plantea, en primer lugar, la distinción entre ambos términos respecto a las dimensiones concepto y naturaleza. De acuerdo con la primera, varios estudios afirman que mientras que la calidad de servicio percibida consiste en una evaluación global a largo plazo del consumidor, la satisfacción se vincula frecuentemente a una transacción específica o

encuentro individual con el producto/servicio (Moliner Velázquez, 2004; San Martín Gutiérrez, 2005). En relación con su naturaleza, y a diferencia de la calidad de servicio percibida, la satisfacción es un juicio experimental, por lo que resulta necesaria la experiencia del consumidor con el producto o servicio para su formación y (Moliner Velázquez, 2004). Adicionalmente, (Philip y Hazlett, 1997) destaca que la calidad de servicio representa un juicio dotado fundamentalmente de contenido cognitivo, mientras que la satisfacción es una respuesta de naturaleza afectiva que procede de un proceso cognitivo.

Ambos constructos son el resultado de la comparación entre el desempeño percibido del servicio y algún estándar. La diferencia entre ellos estriba en que utilizan distintos estándares de comparación (Civera S. 2008). Es por ello que la interpretación del componente expectativas determina una nueva distinción entre ambos juicios del consumidor. Por otro lado, cabe resaltar que las expectativas definidas como estándar ideal o normativas adquieren especial protagonismo en la evaluación de la calidad de servicio (Bitner, 1990; Oliver, 1993). Por el contrario, como se verá más adelante, las expectativas de naturaleza predictiva se constituyen como el referente de comparación más frecuentemente utilizado en los juicios de satisfacción del consumidor, seguido por otros estándares tales como las normas basadas en la experiencia o las necesidades del consumidor, entre otros.

Si bien se reconoce a priori la congruencia entre calidad de servicio y la satisfacción, resulta difícil distinguir su relación causal, (Sánchez Hernández, 2008). La ausencia de consenso a la hora de identificar la dirección causal entre la satisfacción y la calidad de servicio percibida viene justificada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (Parasuraman, et al., 1988), quienes entienden que este conflicto parte de la perspectiva global que tienen los juicios asociados a la calidad de servicio percibida y el carácter específico que se le atribuye tradicionalmente a la satisfacción. Algunas investigaciones señalan a la calidad de servicio como un antecedente de la satisfacción del cliente, mientras que otras la conciben como consecuencia del juicio de satisfacción, esto es, se aprecian dos posiciones contradictorias: la calidad de los

servicios es el vehículo para la satisfacción del cliente, y, la satisfacción del cliente produce calidad percibida en los servicios.

Con respecto a la primera posición (la calidad de servicio percibida como antecedente de la satisfacción del cliente) (Cronin & Taylor, 1992) se podría sustentar en un marco teórico según el cual el cliente desarrolla una secuencia de comportamiento iniciada por una fase de naturaleza cognitiva, componente que adquiere mayor protagonismo en la calidad de servicio percibida, seguida de una fase más emocional, componente que muestra mayor presencia en los juicios de satisfacción del cliente (Philip y Hazellett, 1997).

Con respecto a la posición sobre que la calidad en el servicio percibido funge como un antecedente de la satisfacción del cliente Cronin y Taylor (1992) sustentan un marco teórico según el cual el cliente desarrolla una secuencia de comportamiento iniciada por una fase de naturaleza cognitiva, componente que adquiere mayor protagonismo en la calidad de servicio percibida, seguida de una fase más emocional, componente que muestra mayor presencia en los juicios de satisfacción del cliente (Oliver, 1997) y por Aragón (2005), en el que muestra a la satisfacción como una transacción concreta que viene determinada entre otros factores, por la calidad en el servicio percibido. Teas (1993) sugiere que la satisfacción es una función de la calidad en el servicio percibida, al igual que Pascual (2004), que modeliza a la calidad en el servicio como un antecedente de la satisfacción debido a que los juicios de valor determinarán en gran medida las posturas actitudinales a futuro del consumidor, y que posteriormente, se reflejarán en un comportamiento de compra por parte del consumidor.

La calidad en el servicio percibido al momento de compra corresponde al juicio que tienen los consumidores con respecto a los productos y servicios ofrecidos por parte de la empresa (Juran, 1993), lo cual conllevará con el grado en el que se cumplan las expectativas o se determine el grado de satisfacción percibida de los clientes (Tse y Wilton, 1988), lo que manifiesta no solo una alta correlación, sino también que la satisfacción de los clientes se encuentra estrictamente dependiente del juicio emitido durante la evaluación de la calidad en el servicio percibido.

Tomando en consideración al constructo de la satisfacción del cliente, es importante mencionar que autores como Andeleeb y Conway (2006) mencionaron que existe una controversia acerca de si la satisfacción del cliente es un antecedente. Zeithaml y Bitner (2003) mencionan que la satisfacción se ve como un concepto más general... la calidad en el servicio es un componente de la satisfacción. Además de la posición asumida por Bitner y Hubbert (1994) de que hay dos maneras de analizar a la satisfacción del cliente: la satisfacción del encuentro con el servicio y la satisfacción en general, basada en múltiples encuentros o experiencias. Todo esto significa que pequeñas satisfacciones basadas en cada encuentro con el servicio conllevan a una satisfacción general con el mismo. Por otra parte, Anderson, Fornell y Lehmann (1994) señalan diferencias importantes; por una parte, la satisfacción va unida a una situación de consumo, mientras que la calidad puede ser percibida sin ninguna experiencia (Oliver, 1993a; Rust y Oliver, 1994).

Modelos relacionados a la calidad en el servicio

La calidad es un término que todos los consumidores entienden pero que difícilmente pueden definir, por lo general se asume por calidad cuando un producto, o servicio, cumple con las funciones o desempeño para el cual fue diseñado o creado. Dentro de este contexto, la calidad es un término relativo multidimensional que supone acepciones diferentes, tanto en el tiempo, como en función de quien lo utilice, pues implica el necesario juicio de valor individual y colectivo.

Durante el presente trabajo de investigación se van a considerar los siguientes modelos relativos a la medición de la calidad en el servicio:

Modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry, SERVQUAL

La modelización y búsqueda de la medición de la calidad en el servicio percibido se desarrolla principalmente a partir de investigaciones realizadas por Parasuraman,

Zeithaml y Berry. Estos trabajos dieron como principal resultado el establecimiento de un modelo de evaluación de calidad en las empresas de servicios: *“El modelo de los cinco GAPS”*.

El procedimiento seguido por estos autores para formular sus teorías se basaba en la identificación de los problemas que llevan a una organización a una prestación de un servicio de no calidad, con objeto de una vez conocido los motivos del problema, encontrar soluciones y establecer unos programas de actuación.

El desarrollo del “Modelo de los cinco GAPS” se basó inicialmente en un estudio exploratorio cualitativo entre directivos y consumidores de empresas de servicios analizándose los principales motivos de desajuste (gap) que originaban un fallo en las políticas de calidad en las empresas. El resultado del estudio exploratorio cualitativo es un modelo (figura 1) que presenta cinco gaps o desajustes identificados por los autores como el origen del déficit de la calidad en el servicio y que puede ser resumido como se muestra a continuación: *“Una serie de discrepancias o diferencias existen con respecto a las percepciones de la calidad en el servicio de los ejecutivos y las tareas asociadas con el servicio que se presta a los consumidores. Estas deficiencias son los factores que afectan a la imposibilidad de ofrecer un servicio que sea percibido por los clientes como de alta calidad”* (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985).

A pesar de ser un estándar en la literatura de la calidad en los servicios, esta escala también ha sido sometida a una serie de críticas en investigaciones posteriores. Estas críticas han servido a los autores para depurar de manera dinámica la herramienta de análisis (Gil Saura, 1995).

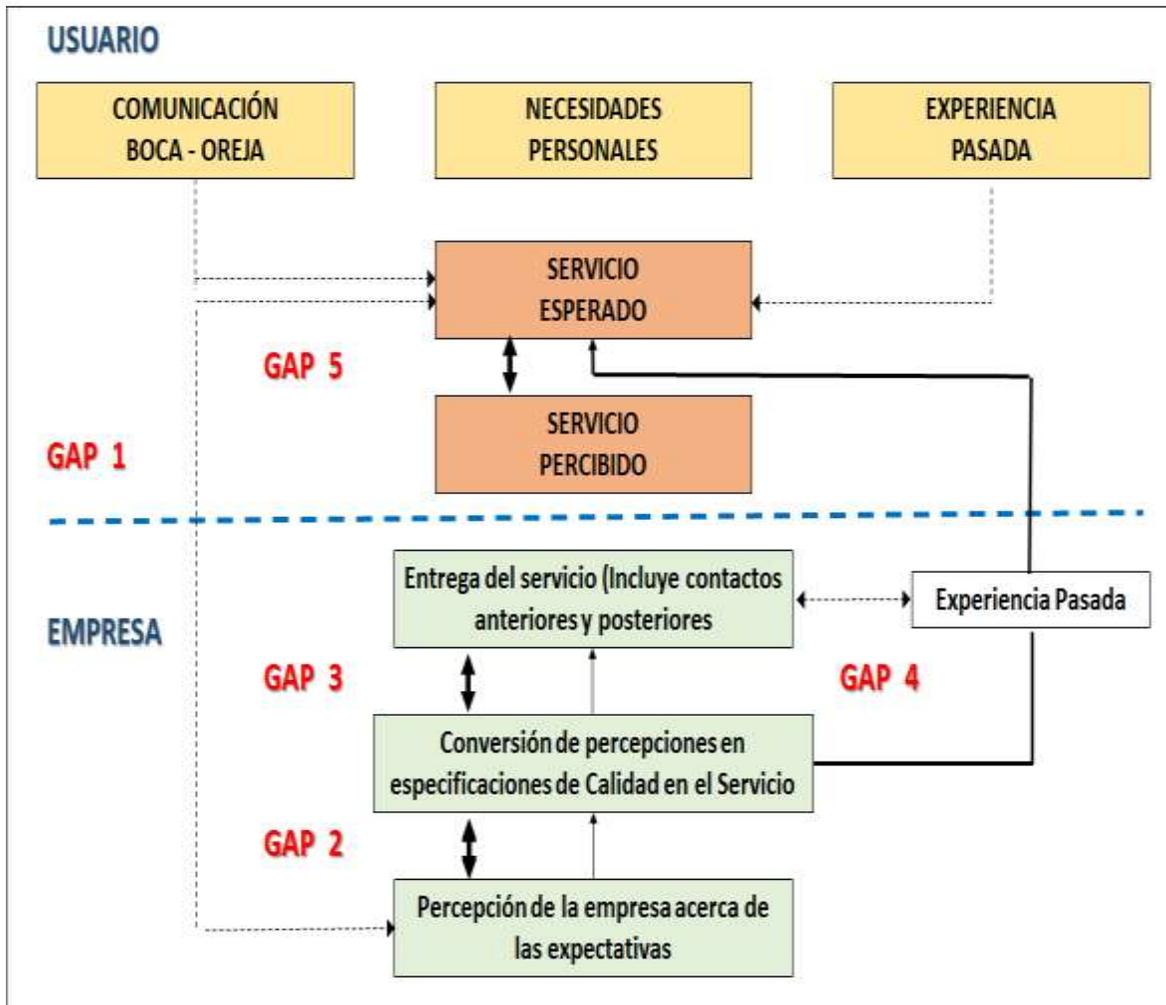


Figura 1. Modelo Conceptual de la Calidad en el Servicio de Parasurama, Zeithaml y Berry

Estas discrepancias o deficiencias (gaps) a las que hace referencia el modelo pueden resumirse en las siguientes aseveraciones (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1993):

- GAP 1: Discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.
- GAP 2: Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.
- GAP 3: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad en el servicio y la prestación del servicio.

- GAP 4: Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.
- GAP 5: Discrepancia entre las expectativas del cliente sobre la calidad en el servicio y las percepciones que tiene del servicio.

En título de conclusión, el modelo propone que el último desajuste se produce como una consecuencia de las desviaciones anteriores y que constituye el único patrón de medida de la calidad en el servicio (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985). De lo anterior, se puede deducir que el elemento clave para reducir el GAP 5 radica en reducir lo más posible las deficiencias generadas de los gaps 1 al 4.

Una vez localizados y definidos los gaps o deficiencias origen de una prestación de servicio de no calidad, Parasuraman, Zeithaml y Berry investigan sus causas con objeto de establecer las acciones a seguir por las empresas de servicios, para ofrecer calidad. Las principales razones, que dirigen a las organizaciones hacia los estados de no calidad anteriormente descritos, son para cada deficiencia los siguientes (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1993):

- GAP 1: Factores causales relacionados con la inexistencia de una cultura orientada a la investigación de marketing, inadecuada comunicación vertical ascendente en la empresa y existencia de excesivos niveles jerárquicos de mando.
- GAP 2: Insuficiente compromiso de la dirección con la calidad en el servicio, percepción de inviabilidad para el cumplimiento de las expectativas del cliente, errores en el establecimiento de normas o estándares para la ejecución de las tareas y ausencia de objetivos claros.
- GAP 3: Ambigüedad de funciones, conflictos funcionales, desajustes entre los empleados y sus funciones, desajustes entre la tecnología y las funciones, sistemas inadecuados de supervisión y control, falta de control percibido y ausencia de sentido de trabajo en equipo.
- GAP 4: Deficiencias en la comunicación horizontal entre los diferentes departamentos de la empresa, tanto en el interior de los mismos, como

entre ellos, y tendencia de la empresa a prometer en exceso a los clientes.

El método SERVQUAL y el instrumento de medida desarrollado han dado lugar a numerosos trabajos empíricos que han sido validados y contrastados en diversas ocasiones, en tanto no resulta rígido e inalterable, puede ser ajustable a las necesidades del sector como de la propia organización donde se aplica (Pascual, 2004). Un gran número de investigaciones han sido diseñadas para la evaluación de la calidad en una amplia variedad de servicios. Entre los trabajos publicados a nivel internacional se pueden citar los siguientes: Carman (1990), Babakus y Boller (1992), Babakus y Mangold (1992), Csipak, Chebart y Venkatesan (1995), Gupta y Chen (1995), Wisniewski y Donnelly (1996), Pariseau y MacDaniel (1997), Fernández (1995, 2000), Llorens (1995), Aragón y Llorens (1996), Bigné, Moliner, Vallet y Sanchez (1997) y Fernández, Junquera y Muñiz (1997).

Modelo ampliado de la calidad en el servicio de Zeithaml, Berry y Parasuraman

Los autores en un posterior trabajo empírico (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1988) desarrollaron un modelo ampliado de la calidad en el servicio en el que fue posible identificar diferentes factores organizativos y sus relaciones con las deficiencias en la calidad del servicio. En este modelo ampliado, las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la calidad en el servicio (GAP 5) es el resultado de las cuatro deficiencias que existen en la organización. Lo anteriormente comentado puede observarse con mayor detenimiento en la figura 2, en la que se muestra como los clientes tienen expectativas y percepciones de la deficiencia 5 en las cinco dimensiones.

A su vez, cada una de las cuatro deficiencias organizacionales (deficiencias 1 – 4) tienen su causa en una serie de factores relacionados con esa deficiencia en particular.

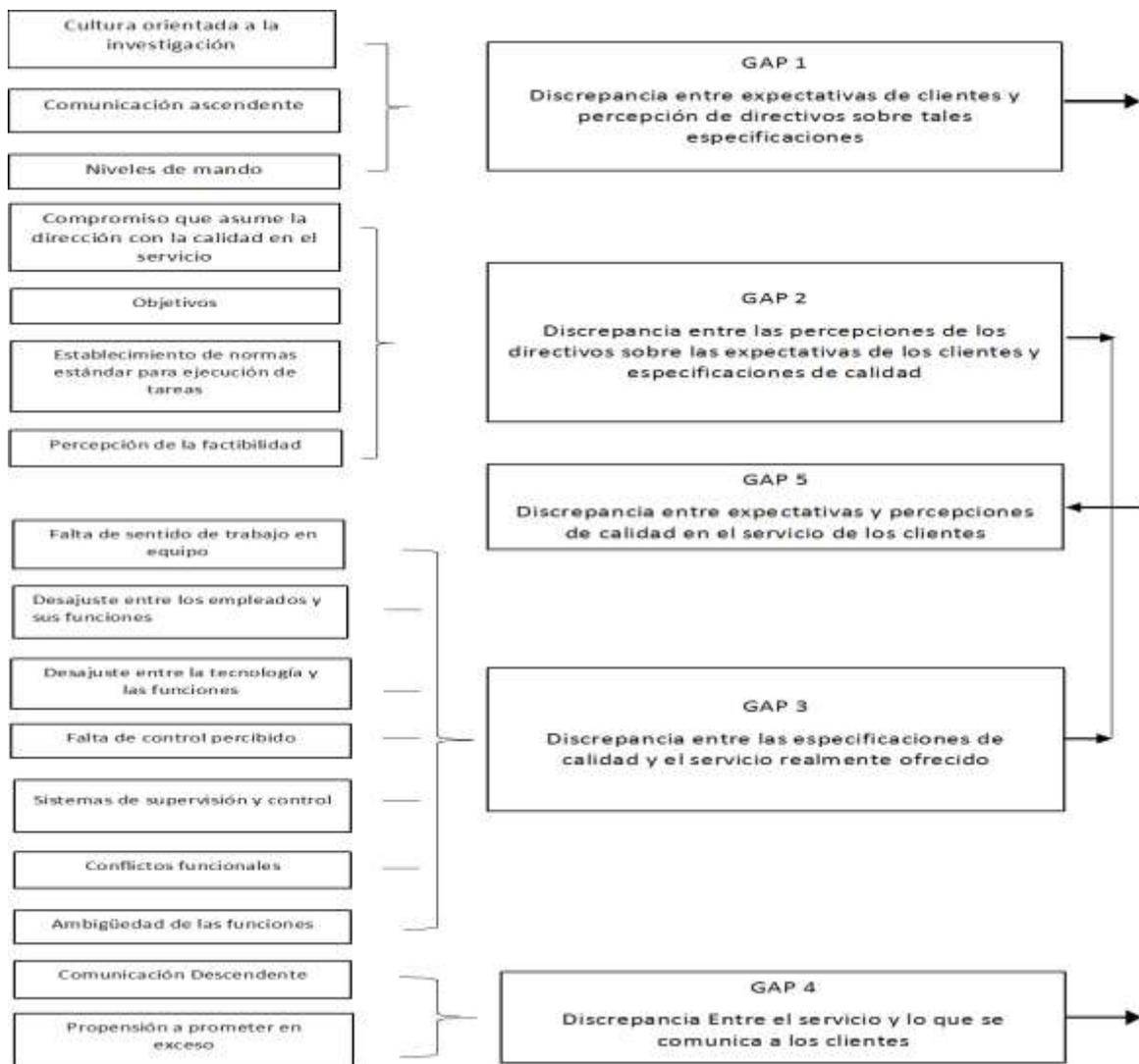


Figura 2. Modelo ampliado de la calidad en el servicio. Zeithaml, V.; Berry, L; y Parasuraman, A. (1988).

Modelo de Cronin y Taylor, SERVPERF

Sus principales exponentes son los autores Cronin y Taylor (1992, 1994), quienes presentaron su escala SERVPERF, la cual evalúa solamente las percepciones del cliente sobre la calidad del servicio. De acuerdo a los autores, la conceptualización y medición de la calidad percibida, basadas en el paradigma de la desconfirmación, son erróneas. Por lo tanto, sugieren que esta se debe medir a partir de las percepciones del cliente, ya que al ser considerada esta una actitud debería medirse

como tal. El modelo que ellos proponen mide las mismas dimensiones que el SERVQUAL, con la gran diferencia que tal como se mencionó con anterioridad, la escala no mide las expectativas del cliente, lo cual reduce un 50% el número de ITEMS que deben ser medidos.

Los autores señalan que la escala SERVPERF presenta superioridad teórica y estadística en comparación con la escala SERVQUAL.

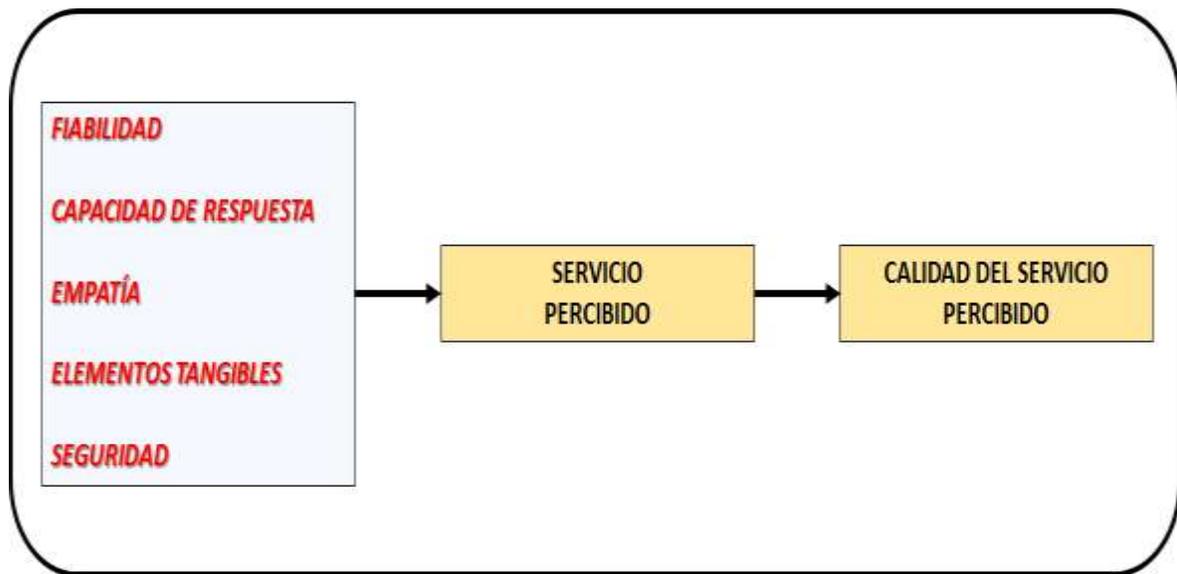


Figura 3. Modelo SERVPERF de la calidad en el servicio. Cronin y Taylor. (1992).

Modelo de la calidad en el servicios de Grönroos

En el modelo de Grönroos no sólo se define y se explica la calidad del servicio percibida a través de las experiencias de las dimensiones de la calidad, sino que la ilustra conectando las citadas experiencias con las diferentes actividades realizadas por la mercadotecnia tradicional en la empresa (Grönroos, 1988).

La buena calidad percibida se obtiene cuando la calidad experimentada satisface las expectativas de los clientes; esto es, la calidad esperada. Si las expectativas son poco realistas, la calidad total percibida será baja, aun cuando la calidad experimentada, medida objetivamente, sea buena. Como se muestra en la

figura 3, la calidad esperada es una función de una serie de factores como la comunicación que prevalece en la mercadotecnia, comunicación viral, imagen corporativa y las necesidades del cliente.

La experiencia de calidad, por lo general es influida por la imagen corporativa local y a su vez por otros dos componentes distintos (Grönroos, 1994):

1. *La Calidad Técnica.* El servicio debe ser correcto técnicamente y que conduzca a un resultado aceptable. Hace referencia a todo lo concerniente al soporte físico, los medios materiales, la organización interna.
2. *La Calidad Funcional.* Manifiesta la manera en que un consumidor debe ser tratado durante el proceso de producción del servicio.

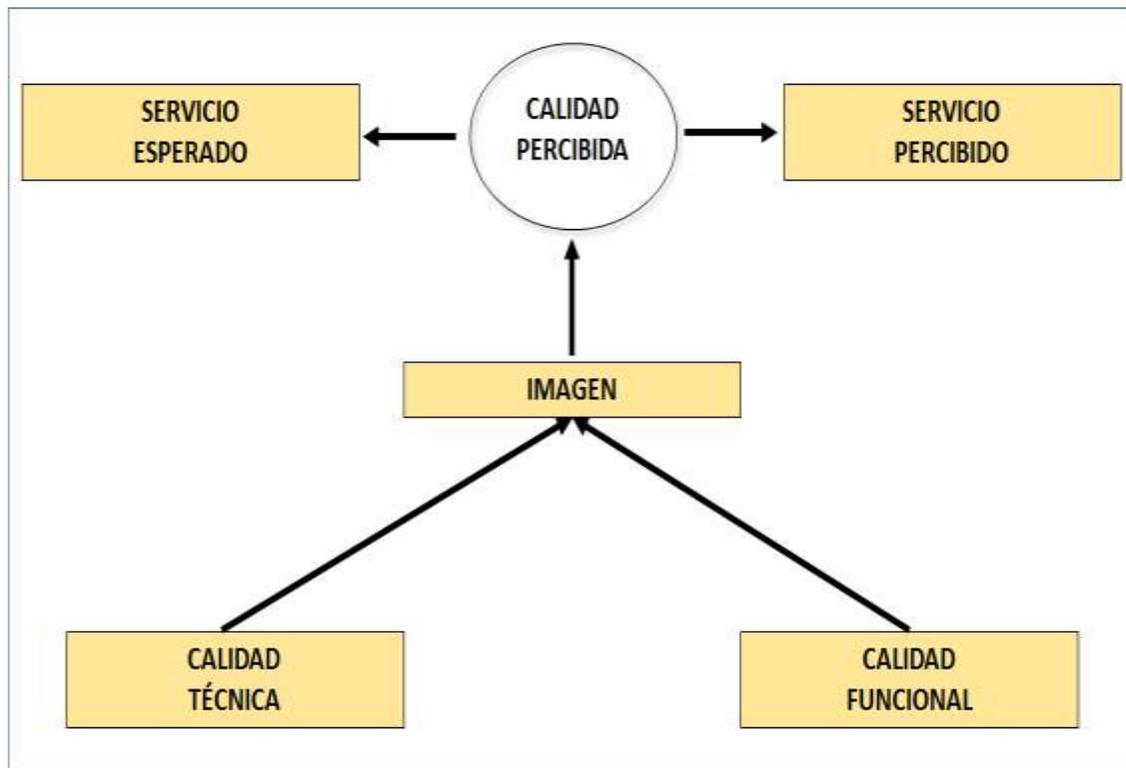


Figura 4. Modelo ampliado de la Calidad en el Servicio de Grönroos. Grönroos, C. (1988).

Al modelo de Grönroos de la calidad en el servicio percibido se le debe agregar que al momento de establecer a la *calidad técnica*, son las soluciones técnicas que los

empleados deben ofrecer a los clientes de la compañía, el conocimiento adquirido por parte de los trabajadores no sólo a través de la práctica sino también en las capacitaciones otorgadas por la compañía, los sistemas informativos con los que se cuenta por parte de la organización que facilite el acercamiento del público hacia la empresa y los equipos y/o maquinaria con que cuente la compañía para ofrecer un mejor servicio. Por otra parte, la *calidad funcional* se verá compuesta por todas aquellas relaciones internas que se reflejen en un mejor trato a los consumidores al momento de prestar un servicio, la apariencia del personal, la accesibilidad otorgada por la empresa en las diversas actividades que el cliente se vea en la necesidad de emplear (pagos, accesos a instalaciones, a personal, productos...). En el aspecto técnico, sobre todo, al hablar de los servicios es muy importante considerar el factor humano; debido a que éstos son los que contarán con los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores y la forma en que estos trabajan son factores cada vez más vitales para las empresas debido a que las fuentes tradicionales de éxito, tecnología y productos, mercado, recursos financieros, y economías de escala, son menos poderosas de lo que una vez lo fueron (Pfeffer, 1994).

Modelo de Calidad en el Servicio de Grönroos y Gummesson

Grönroos y Gummesson elaboraron un modelo de calidad en el servicio tomando como principal referencia dos enfoques diferentes sobre el proceso de creación de la calidad: el modelo 4Q de Gummesson⁴ y el ya conocido modelo de Grönroos sobre la calidad percibida del servicio. Tal ilustración del modelo se plasma a continuación con todas y cada una de las variables implícitas en éste:

⁴ En este modelo, Gummesson (1987) comenta que a nivel directivo las empresas deben observar y comprender el impacto cualitativo de las diversas áreas operativas de la empresa y que existan varias fuentes de la calidad.

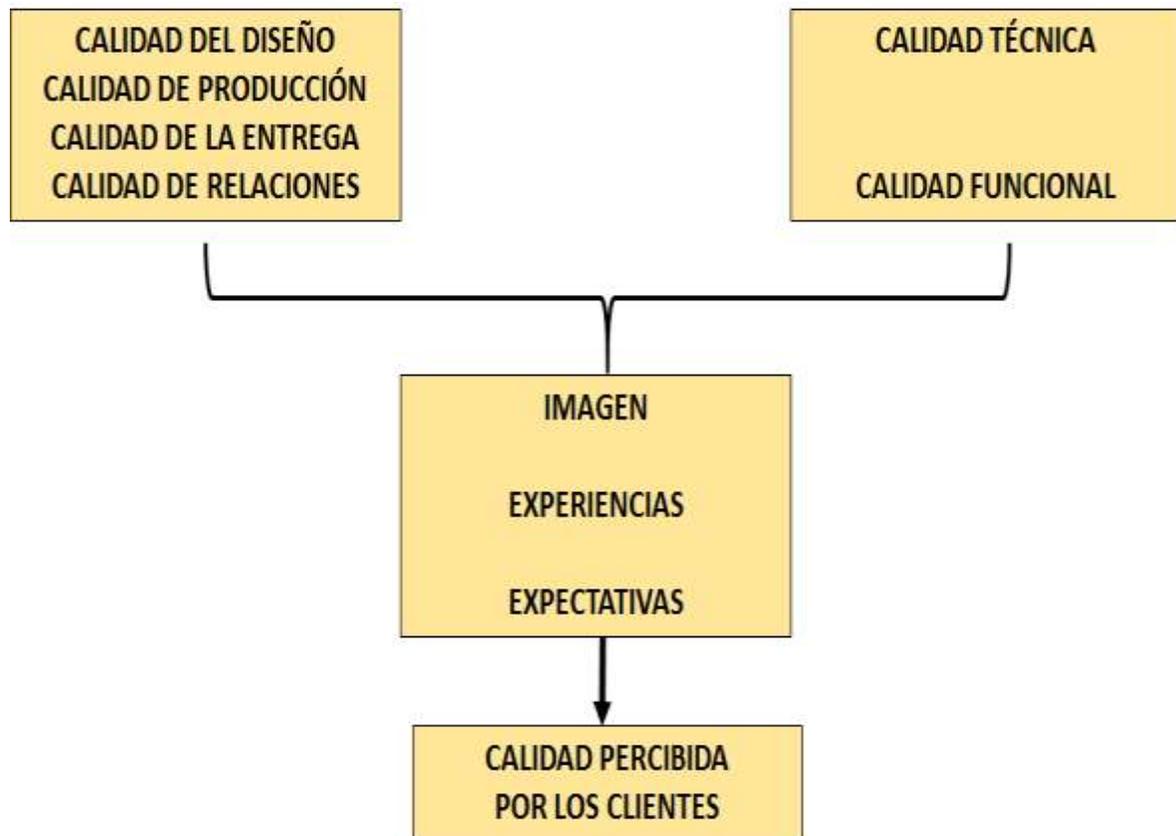


Figura 5. Modelo de Calidad en el Servicio de Grönroos y Gummesson. Grönroos, C. (1994).

Gummesson y Grönroos han sugerido una síntesis de algunas investigaciones recientes sobre la calidad en el servicio (Gummesson y Grönroos, 1988). Este modelo se propone ayudar tanto a los fabricantes como a las empresas de servicios en la gestión de la calidad. En la parte izquierda de la figura se encuentran los cuatro componentes de la calidad: *diseño*, *producción*, *entrega* y *relaciones* (Gummesson, 1987a).

En la variable CALIDAD DEL DISEÑO, debe mencionarse que es necesario considerar para su interpretación tanto aspectos técnicos como funcionales, ya que la percepción del cliente no sólo estará compuesta por el servicio otorgado del producto y/o servicio final, sino también del proceso que se aplicó para el desarrollo del producto final.

En función a la calidad de la producción, pareciera ser que ésta sólo se refiere a la calidad técnica, pero es necesario mientras que en la parte superior derecha del modelo se encuentra lo que Grönroos (1994) citó como los principales componentes que inciden en la percepción de un cliente acerca de la calidad en el servicio ofertado por las empresas. Estas a su vez, se ven influenciadas por las experiencias del cliente, la imagen que provoca la compañía y por supuesto, lo que todo cliente espera de un posterior servicio.

Modelo de Gestión del Producto – Servicio: la oferta de servicios incrementada de Grönroos.

A través de este modelo Grönroos pretende analizar el servicio como si éste fuese un producto; es decir, como un objeto que puede ser desarrollado, producido y entregado, comercializado y consumido. Dicho análisis se encuentra íntimamente relacionado a las características que imperan en los servicios y al concepto referente a la calidad en el servicio percibido. En el presente modelo, igual que en los anteriores, se pretende analizar a la calidad en el servicio bajo dos enfoques: el de la calidad técnica y el de la calidad funcional, así como la actuación de un *filtro*, de la imagen tanto local como global de la empresa.

A través de este modelo los autores tratan de demostrar con mayor detalle el tema de cómo desarrollar la oferta de servicios para cubrir todos los aspectos de ésta, incorporando las cuestiones de producción y entrega en la planificación de la oferta de los servicios. De una manera más resumida, se presenta el modelo a través de los siguientes pasos:

1. *Desarrollo del concepto de servicios*
2. *Desarrollo de un paquete básico de servicios*
3. *Desarrollo de la oferta de servicios incrementada*
4. *Gestión de la imagen y la comunicación*

1. *Desarrollo del concepto de Servicios.* El presente concepto del servicio determina las intenciones de la empresa que a su vez conducirán al diseño y al posterior desarrollo de la oferta.
2. *Desarrollo de un paquete básico de servicios.* El paquete básico de servicios describe el conjunto de servicios que se necesitan para satisfacer las necesidades de los consumidores o de los mercados a los que se pretende destinar. Por lo tanto, este paquete determinará el *que* reciben los clientes por parte de la empresa. Dentro de este conjunto de servicios es necesario distinguir un servicio esencial y otros complementarios:
 - *Servicio esencial*
 - Servicios facilitadores
 - Servicios de apoyo

El servicio esencial se refiere a la razón de ser de la empresa; los servicios facilitadores son aquellos que permiten el uso del servicio esencial; y los servicios de apoyo son servicios auxiliares utilizados para incrementar el valor y diferenciar el servicio con relación a los que ofrecen los principales competidores.

En el análisis correspondiente a este modelo con relación a la calidad en el servicio percibido por los clientes, debemos mencionar que el servicio esencial (el *qué* del servicio) no siempre es equivalente a la calidad percibida de los clientes, por lo general son los servicios complementarios (el *cómo*) el que reciben los clientes los que se traducen con mayor facilidad en un mayor o menor grado de calidad percibida por parte de los clientes.

3. *Desarrollo de la oferta de servicios incrementada.* Está claro que debido a la naturaleza del servicio las interacciones entre vendedor y comprador que tienen lugar en la prestación de los mismos difieren de una situación a otra. Por tanto la calidad funcional es percibida de una forma bastante subjetiva, lo cual complica sobremanera su medición y valoración.
A pesar de todo, los autores destacan que en la mayoría de los servicios se destacan tres elementos básicos en el proceso de la prestación del servicio:

- La accesibilidad del servicio
- La interacción con las organizaciones de servicios
- La participación del usuario

La accesibilidad hace referencia a la localización y diseño del establecimiento, al número de empleados y su preparación, al conocimiento del número de clientes y del uso que hacen de las instalaciones, del horario del negocio, etc.

Las interacciones se pueden establecer aquellas que se originan entre los empleados y los clientes, interacciones entre los sistemas y equipos, interacciones de los clientes con las instalaciones, y por último, interacciones entre los propios clientes que se encuentran comprometidos en el proceso.

La participación del usuario se refiere al hecho de que el cliente influye en el servicio que está percibiendo, ya que participa en él.

Estos elementos anteriormente mencionados, se combinan con el paquete básico formando *la oferta de servicios incrementada*, con el objetivo de responder a las necesidades y deseos identificados en los clientes.

4. *Gestión de la imagen y de la comunicación.* La imagen actúa como un filtro dentro de la calidad en el servicio percibido. Una imagen favorable aumenta -la calidad percibida; una imagen desfavorable, la deteriora. Debido a la naturaleza intangible de los servicios, las actividades de comunicación de mercadotecnia no influyen únicamente en las expectativas, sino también tienen un efecto directo sobre las percepciones.

Por tanto para una buena gestión del paquete de servicios incrementado es necesario realizar una estrategia correcta y adecuada de comunicación, tanto en los medios tradicionales comerciales como en los personales; sin olvidar, la imagen del punto de prestación del servicio. Lo comentado con anterioridad se puede analizar con mayor profundidad en la figura 6:



Figura 6. Oferta de servicios incrementado. Grönroos, C. (1994) entre los servicios. Ed. Díaz de Santos, Madrid, España, pp. 81.

Modelo de SERVUCIÓN de calidad de Eiglier y Langerd

El modelo de Eiglier y Langeard (1989) intenta aplicar al proceso de creación de servicios el mismo rigor que caracteriza a las actividades concernientes a la fabricación de productos, en cuanto a la concepción y la puesta en funcionamiento, para llegar a un servicio de calidad. Es decir, que si una de las condiciones de la fabricación de productos, es tener todo el proceso planificado, controlado y cuantificado, en el contexto de los servicios, se debería aspirar a ello.

Eiglier y Langeard (1989) dan la siguiente definición de servucción dentro de la empresa de servicios: *“es la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente – empresa necesaria para la*

realización de una prestación de servicios cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados”.

Los mismos autores señalan que es necesario incorporar un sistema de organización interno así como a los demás clientes a los que se les presta el servicio⁵. La figura 7, muestra de una manera más clara el sistema de *servucción*. Puede apreciarse como el soporte físico y el personal se encuentra dentro de lo que se considera como la parte visible de la empresa de servicio. A su vez, estos dos elementos se encuentran condicionados por el propio sistema organizativo interno de la compañía; es decir, abarca tanto las funciones clásicas de la empresa (Finanzas, mercadotecnia, recursos humanos, planeación...), así como otro tipo de funciones realizadas de forma más específica (suministro, mantenimiento, limpieza, abastecimiento, almacenamiento...). Debe comentarse que cuando se presta un servicio es muy habitual que estén presentes otros clientes, además del interesado, e incluso, otros que interactúan entre sí.

⁵ Para simplificar la ilustración del modelo, Eiglier y Langeard (1989) sólo considerarán a dos clientes (A y B) que se encuentren en la empresa recibiendo un servicio.

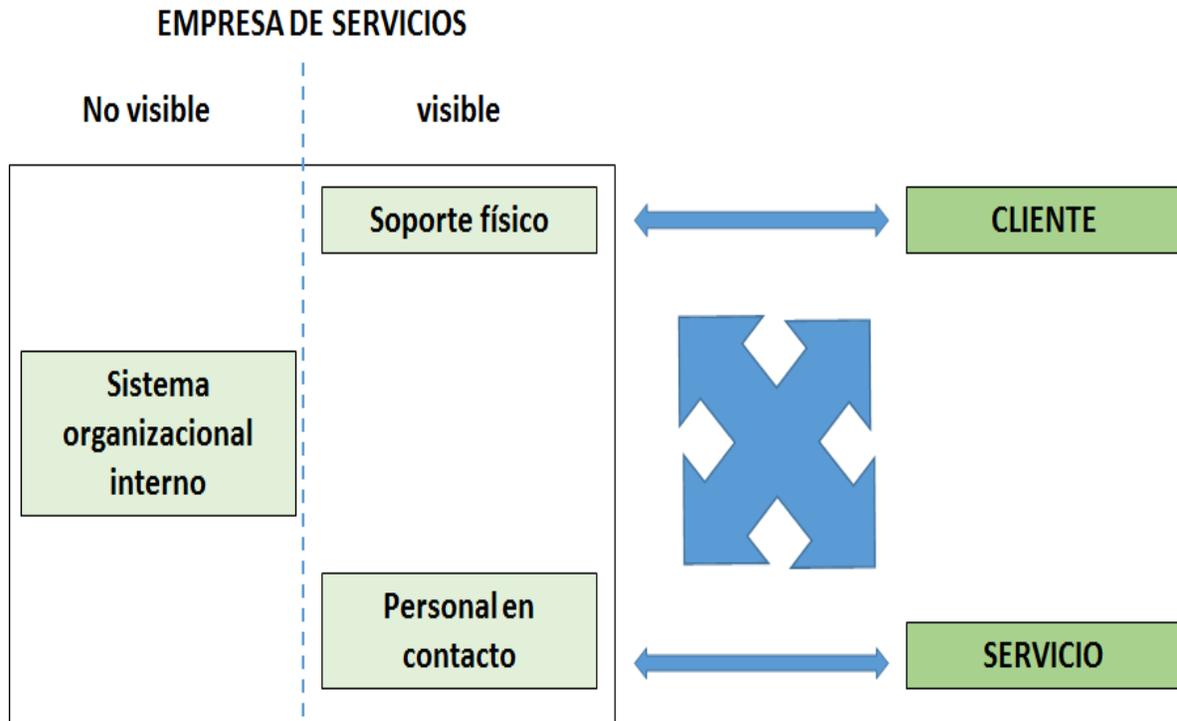


Figura 7. La SERVUCIÓN en la empresa de servicios. Eiglier, P. y Langeard, E. (1989) "SERVUCIÓN: El marketing de servicios". Ed. McGraw-Hill, Madrid, España, pp. 14.

En la figura 7 se puede observar que en el sistema de SERVUCIÓN se presenta una interacción entre los diferentes elementos que integran el sistema, a los que Eiglier y Langeard los denominaron como relaciones primarias internas y de concomitancia.

Las relaciones primarias son aquellas que establecen las bases del sistema, muestran la interacción existente entre los elementos de la empresa de servicios en el mercado. Las relaciones internas, muestran la interacción de los elementos de la empresa de servicio (unifican la parte visible de la empresa por los clientes, con la no visible). Y finalmente, las relaciones de concomitancia que son las que aparecen por la presencia en el mismo momento de varios clientes en la empresa de servicio.

Modelo de los tres componentes de Rust y Oliver

En 1994, Rust y Oliver presentaron una conceptualización no probada, pero que fundamenta lo planteado por Grönroos. Su justificación está en las evidencias encontradas por autores como McDougall y Levesque (1994) en el sector bancario y por McAlexander y otros en el mismo año (Rust y Oliver, 1994).

El modelo se compone de tres elementos: el servicio y sus características (*service product*), el proceso de envío de servicio o entrega (*service delivery*) y el ambiente que rodea el servicio (*environment*). Su planteamiento inicial fue para productos físicos. Al aplicarlo al servicio, cambia el centro de atención, pero como ellos afirman, se está hablando de empresas de servicios o de productos, los tres elementos de la calidad del servicio siempre están presentes.

El servicio y sus características se refieren al diseño del servicio antes de ser entregado al cliente. Las características específicas se determinan en esta etapa. Los elementos del servicio se determinan según el mercado objetivo, es decir, según las expectativas. Tales expectativas pueden estar ligadas a *benchmarks* como parámetros de comparación, independientemente de que la industria decida o no cumplir el estándar. El punto clave es la determinación de las características relevantes o específicas a ofrecer (Rust y Oliver, 1994). Algunos autores como De Sarbo (1994) han utilizado técnicas estadísticas para tal determinación, mientras que Bitner y Hubbert (1994) han acudido a la técnica de los incidentes críticos. De forma paralela, desde la teoría de la gestión, de manera específica desde la gestión total de la calidad, se estableció una metodología para evaluar dichas características, denominada “*la casa de la calidad*”. El ambiente del servicio está subdividido en dos perspectivas: la interna (del proveedor del servicio) y la externa. El ambiente interno se enfoca en la cultura organizacional y en la filosofía de la eliminación, mientras el externo se orienta principalmente al ambiente físico de la prestación del servicio (Rust y Oliver, 1994).



Figura 8. Modelo de los tres componentes. Modelo de los tres componentes de Rust y Oliver (1994)

El modelo de calidad de servicio de Bolton y Drew

Bolton y Drew (1991a), presentan un modelo de calidad en el servicio percibido como una función de la no confirmación de las expectativas, mediante las percepciones de niveles de resultados de los componentes, dando como resultado la satisfacción / insatisfacción del consumidor. Para los autores un determinante clave de la calidad de servicio global es el desajuste entre resultados y expectativas (Bolton y Drew, 1991b). La calidad en el servicio es una actitud frente a la empresa y todos sus servicios, mientras que la satisfacción se expresa con respecto al servicio ofrecido localmente, y es de la calidad en el servicio percibido, de la que se derivan las intenciones de comportamiento.

Modelo de Calidad en el servicio de Bitner

El modelo de Bitner (1990) define a la calidad en el servicio percibido como una consecuencia de la experiencia satisfacción / insatisfacción. La autora señala que el paradigma no confirmatorio se da entre el resultado de la prestación del servicio y las expectativas iniciales del mismo servicio, afectando a la experiencia de satisfacción insatisfacción, y posteriormente a la calidad del servicio percibido, derivándose de esta última la comunicación “boca – oído”, el cambiar de servicio y la fidelidad.

Modelo de Calidad en el Servicio de Nguyen

Nguyen (1991) basa su modelo de la calidad en el servicio en el sistema de la SERVUCCIÓN que se define a partir de las relaciones entre la imagen de la empresa, el resultado del personal en contacto con el cliente, la organización interna de la SERVUCCIÓN, el soporte físico de la SERVUCCIÓN y la satisfacción del cliente. Así, cuanto mayor sea la percepción del cliente en cada una de estas variables, mayor será su percepción de la calidad en el servicio percibido. Por tanto, todas las variables anteriores son consideradas como factores explicativos de la variable dependiente. Al hablar de SERVUCCIÓN es tan solo referirse al proceso de servicio que se ofertará por parte de una organización; ésta, considerando los elementos físicos y humanos que están en contacto con el producto/servicio que ha de ser adquirido por el cliente.

Modelo del desempeño evaluado

Su principal representante es Teas (1993), quien afirma que medir la calidad del servicio, a partir de la diferencia entre expectativas y percepciones, genera un gran número de problemas, particularmente en lo que respecta a la definición de estos conceptos y la medición de los mismos. Por lo tanto, para evitar el número de problemas que el identificó, propuso un modelo de medición de la calidad del servicio percibida a partir del desempeño, que también puede ser aplicado a los productos.

JUSTIFICACION

En un mundo que avanza rápidamente, donde se perciben distintas maneras de enfocar a las empresas, pero principalmente enfocarlas al trato de clientes, la empresa debe trabajar para los clientes debido a que son primordiales para sobrevivir ante la competencia.

La atención es algo que siempre recuerda el cliente de los lugares donde realiza sus compras, negocios, actividades, comidas, etc. La forma de cómo recibe el servicio o productos es importante porque es la manera de cómo recordará la empresa, la atención del vendedor, la información brindada acerca del producto, el servicio post-venta, las instalaciones, entre otros factores que influyen en que el cliente regrese con frecuencia a solicitar el producto o servicio a la institución.

La atención al cliente no es un tema nuevo por abordar, sin embargo es una situación preocupante en el sector privado tanto como en el público, donde constantemente los servicios públicos ofrecen una pésima atención a los ciudadanos. No suele originarse este problema por mala voluntad, se ocasiona por una completa indisposición o incapacidad de la empresa y del personal a nivel ejecutivo para resolver dicha problemática. En el caso del sector privado, existen empresas que aún no tienen conciencia de que el cliente es la esencia de que su negocio exista, esta situación no solo se presentan en la micro y pequeña empresa sino también en algunas empresas medianas, por ellos es importante investigar los factores que afectan al servicio y de esta manera mejorar el servicio convirtiéndolo en una ventaja competitiva.

OBJETIVO GENERAL

- Evaluar la calidad del servicio en “La Fábrica de Waffles”

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Medir el grado de satisfacción por parte de los usuarios:
 - Instalaciones
 - Personal
 - Ambiente
 - Seguridad
 - Empatía confiabilidad
- Crear estrategias que contribuyan al mejoramiento de la calidad del servicio.

Hipótesis

“La Fábrica de Waffles” brinda un servicio de calidad de atención al cliente.

METODOLOGÍA

El trabajo de investigación en curso se realizó de forma cuantitativa y cualitativa, es decir de manera mixta. El análisis de la calidad en el servicio prestado por “La Fábrica de Waffles” y de la percepción que tienen los clientes, conforma el aspecto cualitativo del presente estudio. La evaluación de dichos aspectos se realizó mediante estadística.

Se presenta la investigación de forma experimental. Para la recopilación de la información acerca de la calidad del servicio, así como la percepción de este por parte del comensal se llevó a cabo un cuestionario, para después ser evaluados. La recolección de datos se llevó a cabo en un periodo de tiempo determinado, por lo que el estudio de investigación es también transversal.

La parte cualitativa fue respaldada mediante un cuestionario, el cual fue validado por medio de una prueba piloto, cuya aplicación se llevó a cabo en una de las sucursales de “La Fábrica de Waffles”. Dicho cuestionario se realizó con el propósito de conocer las apreciaciones del comensal respecto a la calidad del servicio y por ende a la satisfacción generada tras el servicio recibido por parte de la cafetería. Estos datos sirvieron como base para la relación entre las variables de estudio.

Los resultados de la aplicación del cuestionario a la muestra calculada, se utilizara como herramienta principal, teniendo como marco teórico la metodología SERVPERF de Cronin y Taylor modelo en el que se miden las expectativas y posteriormente las percepciones de los comensales.

Definición de variables

Variable independiente

LA CALIDAD EN EL SERVICIO PERCIBIDO se convierte en la variable independiente a analizar en la investigación, la cual es un factor definitorio para la empresa, ya que esta condiciona y fortalece las ventas; sin dejar de lado que la

empresa debe estar en constante evaluación del servicio, ya que las necesidades y deseos de los comensales cambian constantemente.

La evaluación de dicha variable conjugada con la variable independiente, será definitoria para la toma de decisiones de dicha organización en estudio “La Fábrica de Waffles”, así como para la propuesta de estrategias por medio de la presente investigación, que tomaran en cuenta la situación organizacional y económica de la empresa.

Variable dependiente

La variable dependiente de la investigación es la SATISFACCION DEL CLIENTE. Dicha variable está sumamente relacionada con la calidad en el servicio, así mismo como a otros procesos como lo son la fidelidad del cliente hacia la empresa; un cliente satisfecho regresa y se convierte en un cliente frecuente.

La evaluación de la SATISFACCION DEL CLIENTE, arroja información importante para los empresarios, puesto que el éxito y la permanencia de las empresas está basada en la satisfacción de sus clientes; por tal motivo al realizar nuevas inversiones, renovaciones e innovaciones es importante dicha evaluación, la cual definirá el camino a seguir de las organizaciones.

Validez y confiabilidad de la herramienta de investigación

El coeficiente de alfa de Cronbach fungió como herramienta para la evaluación de la confiabilidad del instrumento utilizado en la investigación, que toma valores entre 0 y 1, donde 0 significa nula confiabilidad y 1 representa confiabilidad total. El coeficiente de Cronbach se calcula sobre la base de la varianza de los ítems mediante la fórmula siguiente (Figura 1):

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Figura 1. Fórmula Alpha de Cronbach.

Se realizó al inicio del estudio una prueba piloto la cual se aplicó a 30 comensales, obteniendo un coeficiente de 0.9020, los resultados de dicha prueba fueron calculados mediante Microsoft Excel y se presentan a continuación (Tabla II):

Tabla II. Resultados prueba piloto. Elaboración propia.

SUJETOS	INSTALACIONES				AMBIENTE				PERSONAL DE CONTACTO					SEGURIDAD				CONFIABILIDAD			EMPATÍA			SATISFACCIÓN						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	
1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	
2	1	1	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	
3	1	1	2	1	4	1	1	1	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	3	3	4	3
4	2	2	3	2	2	2	1	1	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	4	3	2	
5	1	1	2	2	3	2	1	1	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	4	3	
6	2	2	2	2	3	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	
7	3	2	3	1	2	2	2	2	3	1	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	4	
8	1	1	3	2	3	1	1	1	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	4	3	3	2	3	2	3	2
9	1	2	3	3	3	2	1	1	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	4	3	2	4	4
10	1	1	2	1	4	1	1	1	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4

El resultado de dicha prueba nos arroja que dicho instrumento es excelente, por lo que puede ser utilizado para realizarse a la muestra calculada para la aplicación de la encuesta.

- **Coeficiente alfa > 0.9 es excelente.**
- Coeficiente alfa > 0.8 es bueno.
- Coeficiente alfa > 0.7 es aceptable.
- Coeficiente alfa > 0.6 es cuestionable.
- Coeficiente alfa > 0.5 es pobre

Para poder calcular el tamaño de la muestra, anteriormente se vio la necesidad de realizar un censo demográfico que se llevó a cabo de marzo a abril del 2017, donde la población total de comensales registrados en dos meses fue de 1281 personas, por

lo que el promedio mensual fue de 640 comensales. El cálculo de la muestra arrojó los siguientes resultados:

Margen: 5%

Nivel de confianza: 95%

Población: 640

Tamaño de muestra: **241 personas**

Prueba piloto

El desarrollo de la investigación implicó realizar una prueba piloto, la cual sirvió para identificar que los objetivos del estudio fueran claramente evaluados por medio de la prueba, así como para obtener posibles resultados de la investigación. El cuestionario aplicado como prueba piloto incluía los siguientes segmentos:

❖ **Instalaciones:**

- La sección de instalaciones evalúa la limpieza, comodidad y decoración del lugar, el resultado fue positivo, indicando que la aceptación por el cliente.

❖ **Ambiente:**

- Evalúa la distribución del mobiliario, horarios, tipos de clientes, etc. Este apartado resultó también positivo para la empresa.

❖ **Personal de contacto:**

- El resultado arroja que los clientes están de acuerdo con la rapidez y la disponibilidad de los empleados para satisfacer sus necesidades.

❖ **Seguridad:**

- Este apartado evalúa la confianza que ofrece el establecimiento al ofrecer sus servicios, para lo cual el resultado fue que los clientes se encuentran indiferentes.

❖ **Confiabilidad:**

- Mide la confiabilidad del cliente hacia la eficacia de la corrección de errores por parte de la empresa, para lo cual se muestran indiferentes.

❖ **Empatía:**

- Evalúa la empatía entre personal-cliente, arrojando un resultado indiferente.

❖ **Satisfacción:**

- La evaluación de la satisfacción en general, muestra al igual que los apartados anteriores indiferencia por parte de los clientes.

Cada segmento anteriormente expresado consta de una serie de preguntas en las cuales se mide la calidad del servicio, así como la satisfacción del cliente, con el propósito de medir la correlación entre cada reactivo puede ser calificado desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo.

La prueba piloto arrojó resultados preliminares que sirven para conocer el rumbo de la presente investigación y se presentan a continuación, mediante los promedios obtenidos en cada segmento evaluado:

- ❖ **Instalaciones: 1.75**
- ❖ **Ambiente: 1.72**
- ❖ **Personal de contacto: 2.24**
- ❖ **Seguridad: 2.35**
- ❖ **Confiabilidad: 2.53**
- ❖ **Empatía: 2.7**
- ❖ **Satisfacción: 2.83**

La escala utilizada para la medición es la siguiente (Tabla III):

Tabla III. Escala para prueba piloto.

Puntuación	Resultado
5	Totalmente de acuerdo
4	De acuerdo
3	Indiferente
2	Desacuerdo
1	Totalmente desacuerdo

Por lo que los resultados obtenidos mediante la prueba piloto se pueden interpretar de la siguiente manera:

- ❖ **Instalaciones: Desacuerdo**
- ❖ **Ambiente: Desacuerdo**
- ❖ **Personal de contacto: Indiferente**
- ❖ **Seguridad: Indiferente**
- ❖ **Confiabilidad: Indiferente**
- ❖ **Empatía: Indiferente**
- ❖ **Satisfacción: Indiferente**

Los segmentos que resultaron con una evaluación negativa fueron las INSTALACIONES y el AMBIENTE, que constan de los siguientes ítems.

Instalaciones:

- La decoración del establecimiento refleja la imagen propuesta por la cafetería
- Las instalaciones son cómodas y visualmente atractivas
- El personal luce limpio, bien cuidado y propiamente vestido
- La limpieza de la cafetería es de mi total agrado

Ambiente:

- La distribución de la cafetería es adecuada y agradable
- Los productos ofertados por la cafetería son suficientes para satisfacer mis necesidades
- El establecimiento tiene horarios de trabajo adecuados
- Me siento cómodo con el tipo de clientes que asisten a la cafetería.

Las pruebas preliminares indican que las estrategias tentativas a utilizar por la empresa deben ir enfocadas a realizar mejoras en el tamaño, distribución, ambientación y decoración del establecimiento; como resultado de los ítems con menor puntuación dentro de las variables que resultaron con una evaluación negativa.

INFORME DE RESULTADOS

Análisis y discusión de resultados GENERALES

❖ Características generales de los usuarios encuestados

En la diferenciación por género con base en los entrevistados, se identificaron 72% de usuarias femeninas y un 28% de usuarios masculinos, por lo que se esclarece que la mayor parte de los clientes de la empresa son féminas (Tabla IV).

Tabla IV. Genero de los usuarios encuestados. Elaboración propia.

Características de los usuarios		Porcentajes	Total	
Género	Femenino	72	100%	
	Masculino	28		
Rango de edades	10-19	14	100%	
	20-29	66		
	30-39	12		
	40-49	4		
	50-59	4		
Estado civil	Soltero	75	100%	
	Casado	25		
Ocupación	Estudiante	67	100%	
	Empleado	23		

Se clasifico a la muestra en 5 rangos de edades, presentada en la tabla III, se identifica mayoritariamente a usuarios pertenecientes al segundo rango, es decir, un 66% de usuarios “entre 20 a 29 años”, seguido de aquellos que están en el rango “entre 10 a 19 años” con un 14%. Por lo que podemos inferir que la muestra se compone principalmente de personas jóvenes.

Por otro lado el 67% de los comensales resulto ser estudiante contra un 23% de personas en situación laboral. Con porcentajes similares se obtuvieron en cuanto al estado civil un 75% de personas solteras y un 25% de casados.

El conjunto de datos obtenidos, resultan coherentes al análisis, ya que un 80% de las personas encuestadas oscila entre los 10-29 años, por lo es de esperarse que un gran porcentaje sea estudiante y se encuentren solteros. Es importante resaltar que el mercado meta de la empresa en estudio “La Fábrica de Waffles” son personas en edades de estudio de nivel media superior y superior, motivo por el cual se han ubicado sus sucursales cerca de este tipo de instituciones educativas.

Análisis de resultados del segmento de INSTALACIONES

❖ Instalaciones

Como se puede observar en la figura 9, en relación con la dimensión instalación, el 89% estuvo totalmente de acuerdo (49%) y de acuerdo (40%) en que las instalaciones son cómodas y visualmente atractivas, sin embargo esta la puntuación más baja dentro de la dimensión y sus distintos factores que la componen. La limpieza de la cafetería es de mi total agrado, es el factor ponderado con un mayor puntaje 99% en respuestas positivas (Figura 12).

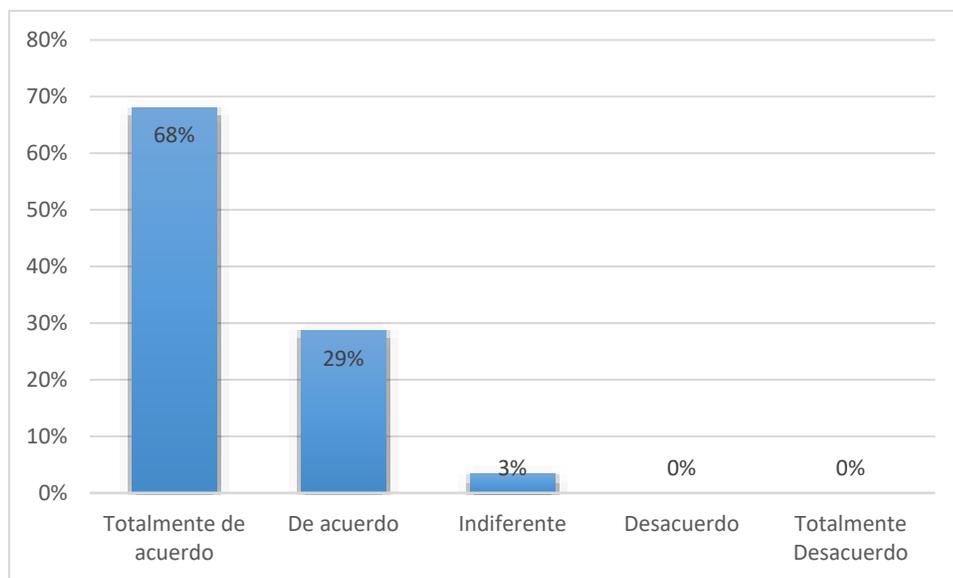


Figura 9. La decoración del establecimiento refleja la imagen propuesta por la cafetería. Elaboración propia.

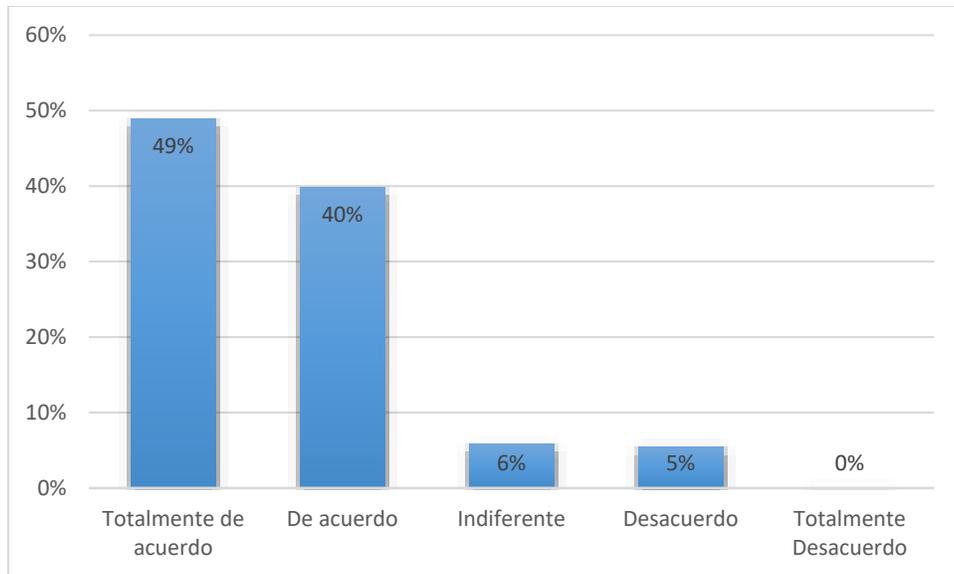


Figura 10. Las instalaciones son cómodas y visualmente atractivas. Elaboración propia.

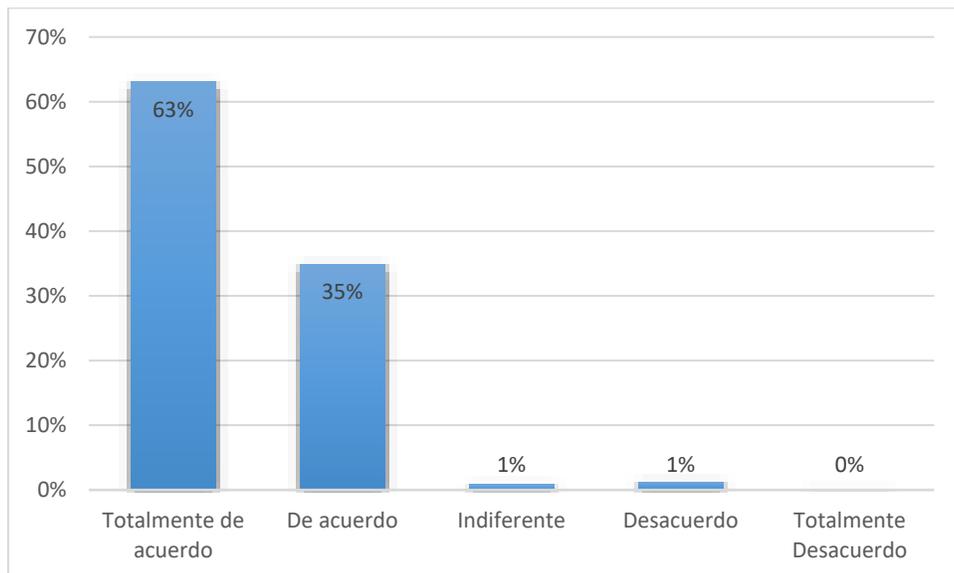


Figura 11. El personal luce limpio, bien cuidado y propiamente vestido. Elaboración propia.

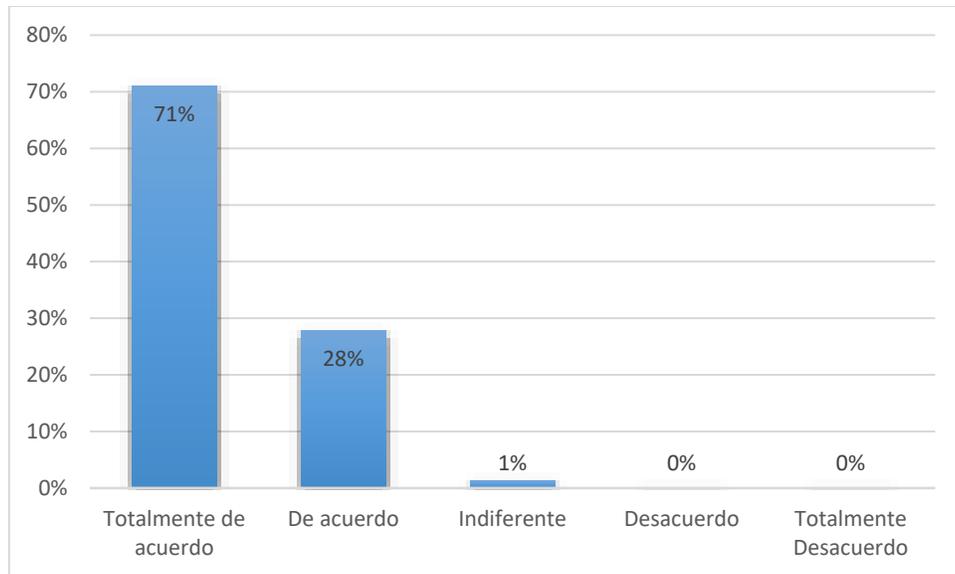


Figura 12. La limpieza de la cafetería es de mi total agrado. Elaboración propia.

Análisis de resultados del segmento de AMBIENTE

❖ Ambiente

El establecimiento tiene horarios de trabajo adecuados, fue puntuada con un 98% compuesta por 64% totalmente de acuerdo y 34% de acuerdo (Figura 15), siendo la mayor puntuación para la dimensión ambiente. La menor puntuación fue dada a la distribución de la cafetería es adecuada y agradable con un 88% (Figura 13).

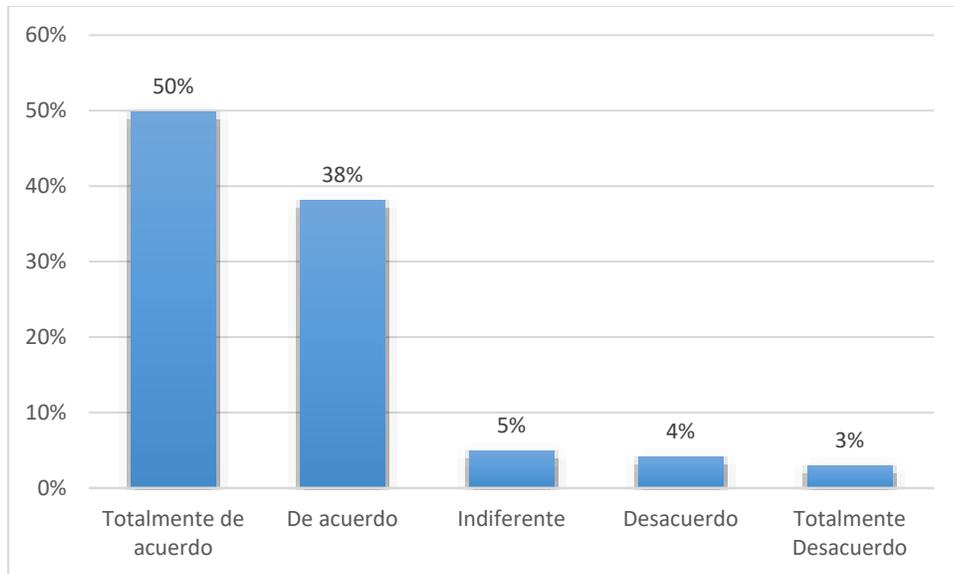


Figura 13. La distribución de la cafetería es adecuada y agradable. Elaboración propia.

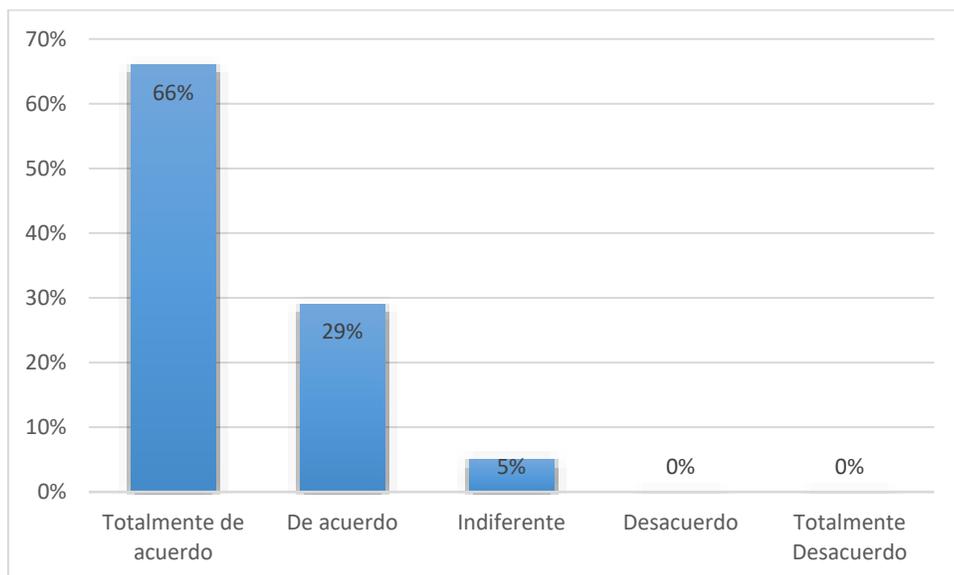


Figura 14. Los productos ofertados por la cafetería son suficientes para satisfacer mis necesidades. Elaboración propia.

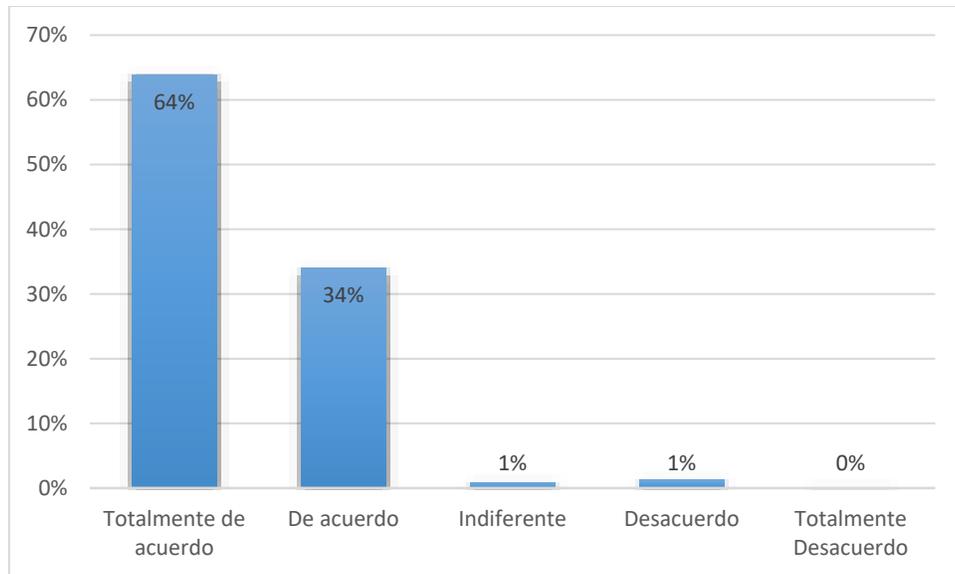


Figura 15. El establecimiento tiene horarios de trabajo adecuados. Elaboración propia.

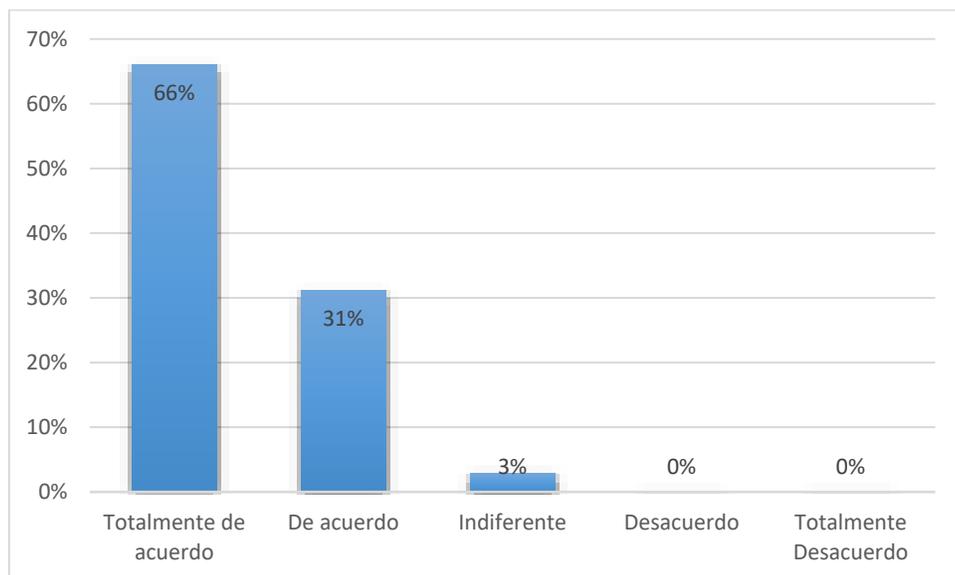


Figura 16. Me siento cómodo con el tipo de clientes que asisten a la cafetería. Elaboración propia.

Análisis de resultados del segmento de PERSONAL DE CONTACTO

❖ Personal de contacto

El indicador personal de contacto se compone por 5 factores, de los cuales los puntuados con menor porcentaje fueron, proporciona un servicio rápido y oportuno (figura 17) y los empleados me hacen sentir cómodo y confiado (figura 19), con una puntuación de 97% en ambos caso. Por el contrario se obtuvo un 99% compuesto por 68% totalmente de acuerdo y 31% de acuerdo, para el factor el personal está dispuesto a ayudarme siempre que lo requiero (figura 21)

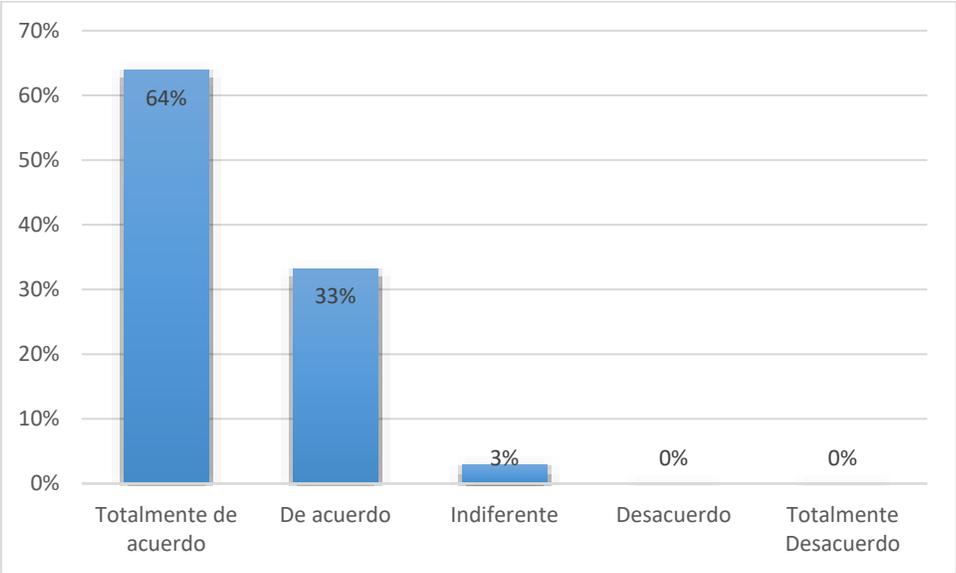


Tabla 17. Proporciona un servicio rápido y oportuno. Elaboración propia.

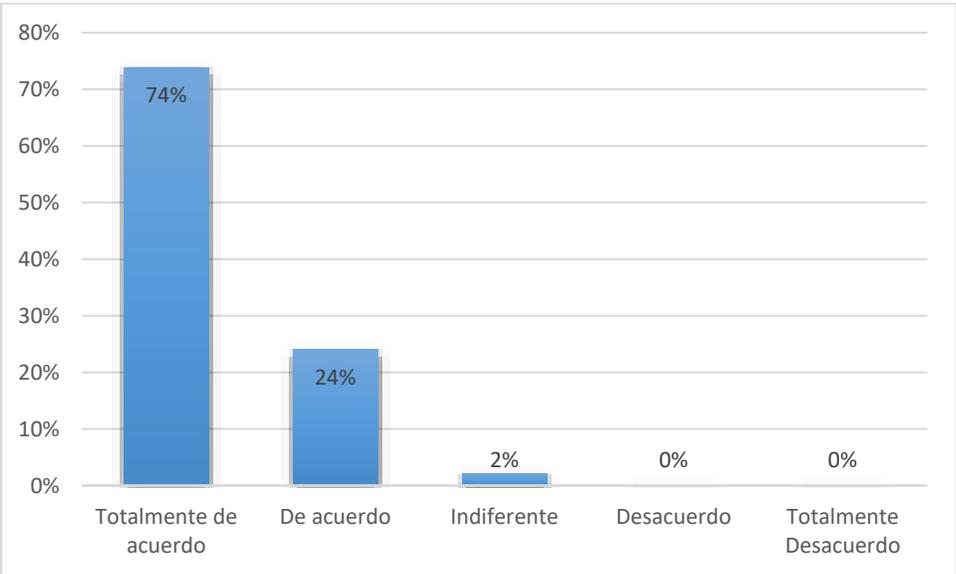


Tabla 18. Los empleados cuentan con conocimientos de los productos ofertados por la cafetería. Elaboración propia.

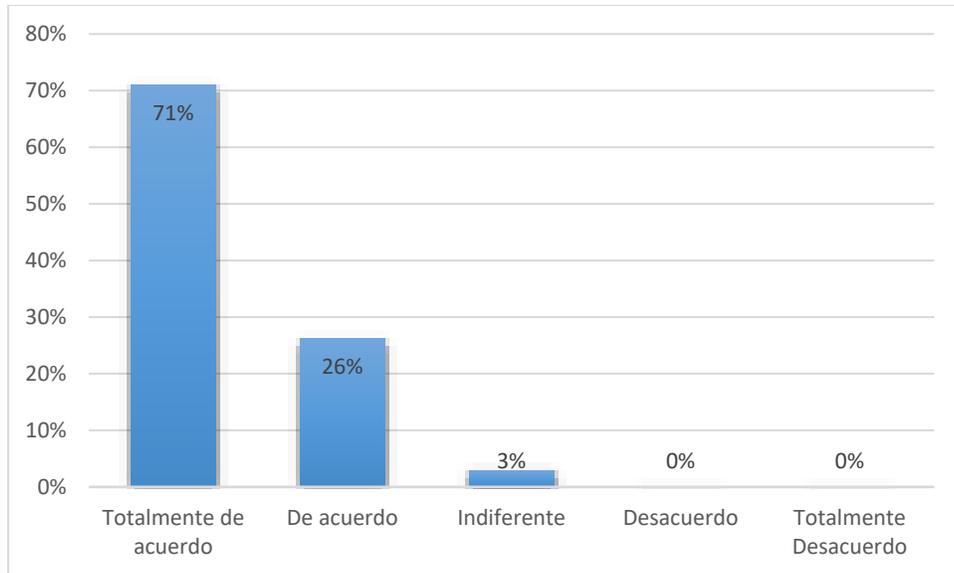


Tabla 19. Los empleados me hacen sentir cómodo y confiado. Elaboración propia.

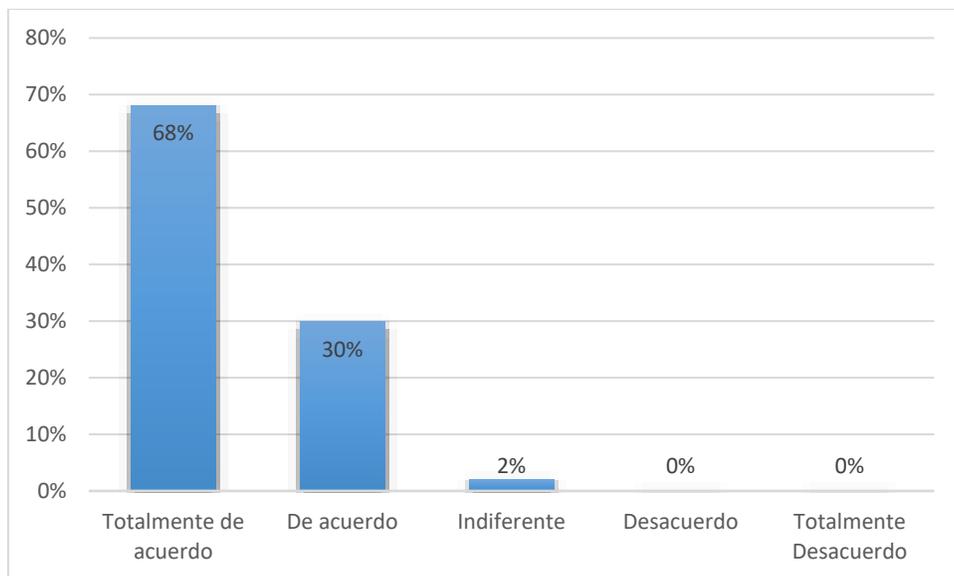


Tabla 20. El personal se preocupa y entiende mis necesidades específicas. Elaboración propia.

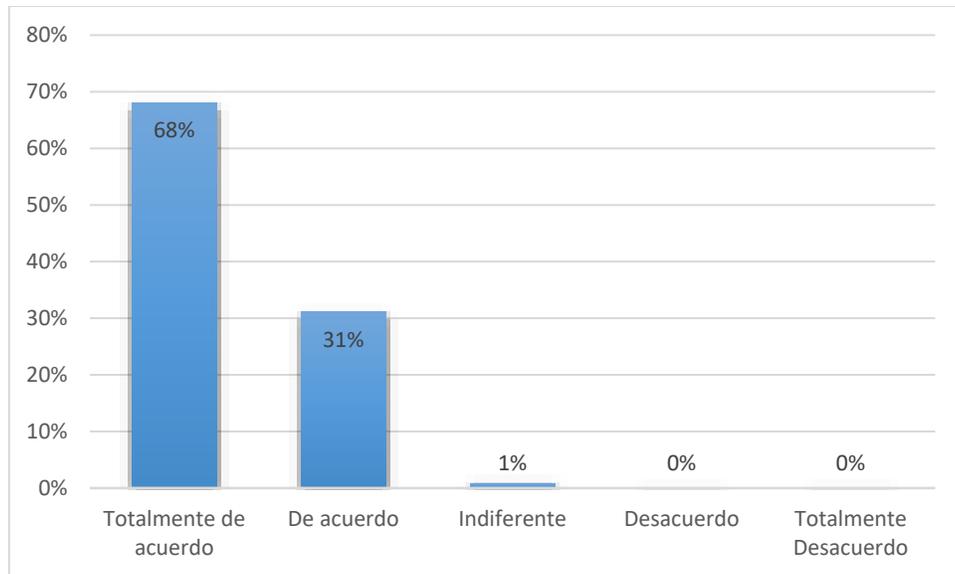


Tabla 21. El personal está dispuesto a ayudarme siempre que lo requiero.
Elaboración propia.

Análisis de resultados del segmento de SEGURIDAD

❖ Seguridad

El indicador seguridad obtuvo dos de las puntuaciones más altas de la encuesta general, los factores predominantes con un 100% fueron El comportamiento de los empleados de la cafetería me inspira confianza (figura 22) y Me siento seguro con las transacciones (pagos, facturación, etc.) realizadas en la cafetería (figura 23). Con un 89% se pondera el factor Me siento tranquilo con el nivel de seguridad (figura 25).

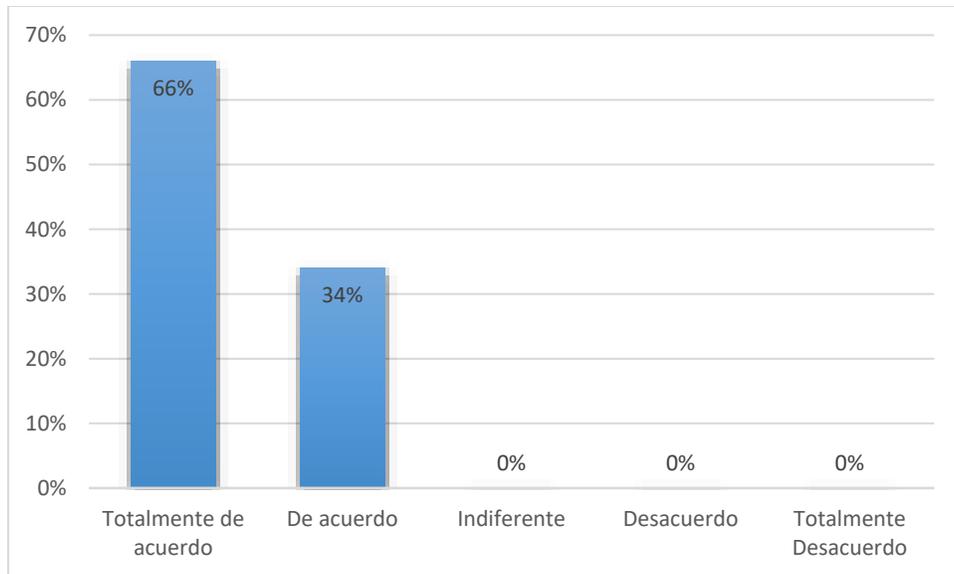


Figura 22. El comportamiento de los empleados de la cafetería me inspira confianza.
Elaboración propia.

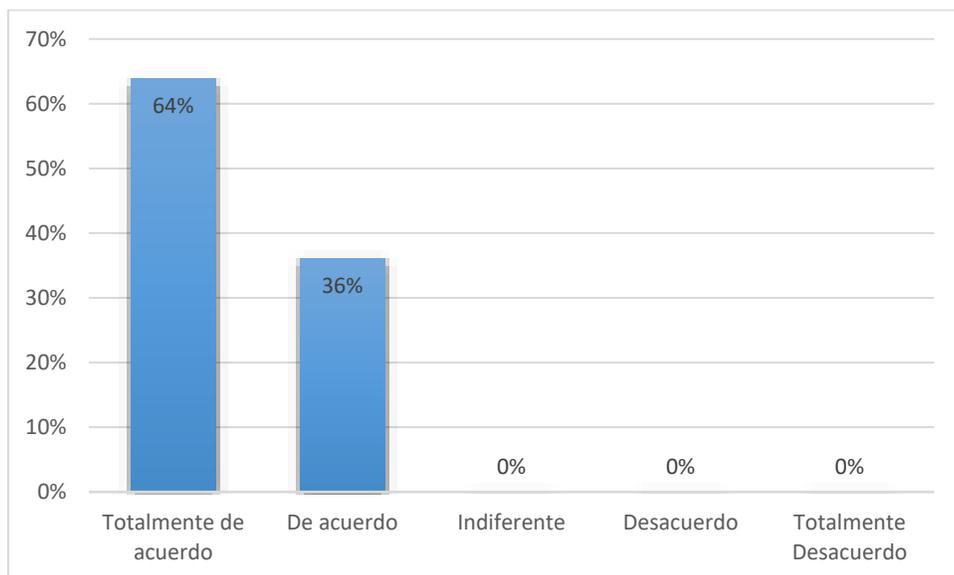


Figura 23. Me siento seguro con las transacciones (pagos, facturación, etc.) realizadas en la cafetería. Elaboración propia.

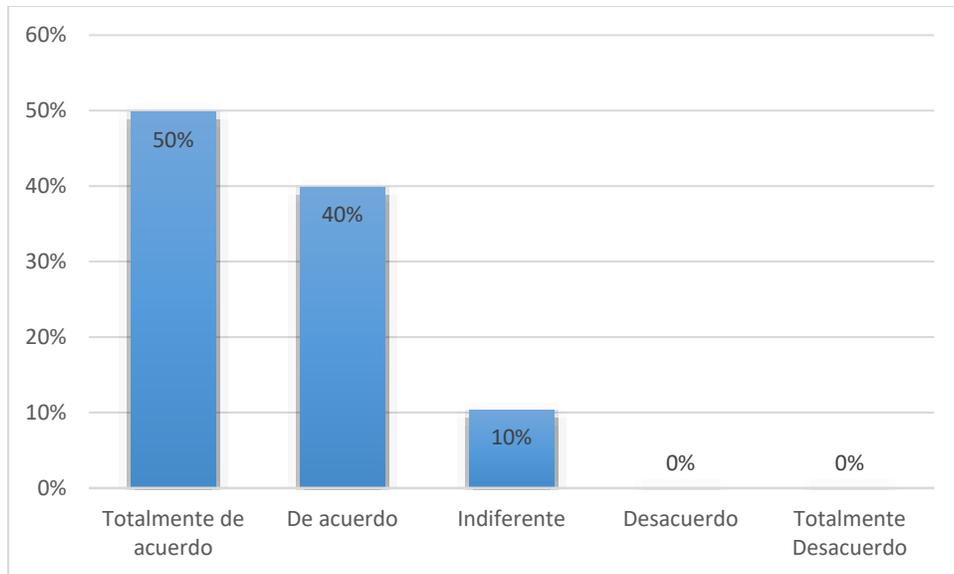


Figura 24. Siento seguridad al momento de dejar mis pertenencias. Elaboración propia.

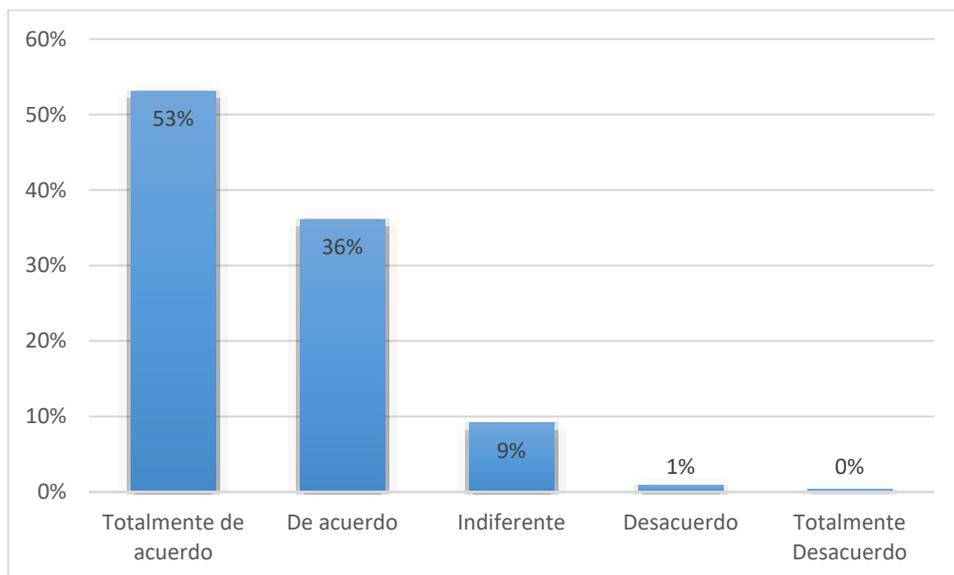


Figura 25. Me siento tranquilo con el nivel de seguridad. Elaboración propia.

Análisis de resultados del segmento de CONFIABILIDAD

❖ Confiabilidad

Los factores corrigen rápidamente cualquier error (figura 26) y los productos que ofrece la cafetería están exentos de errores (figura 28) obtuvieron un máximo de 95% totalmente de acuerdo y de acuerdo, siendo esta la puntuación más bajo para el indicador confiabilidad.

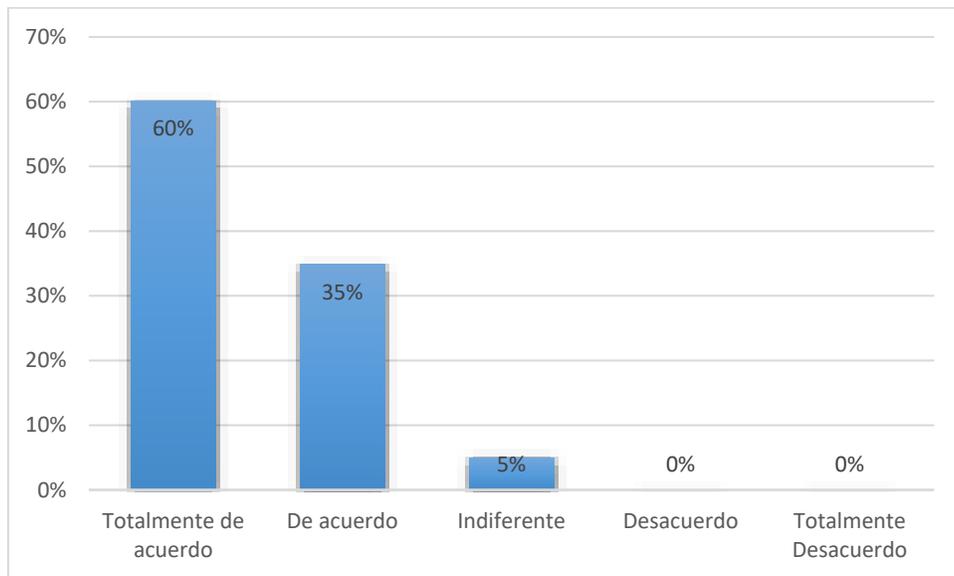


Figura 26. Corrigen rápidamente cualquier error. Elaboración propia.

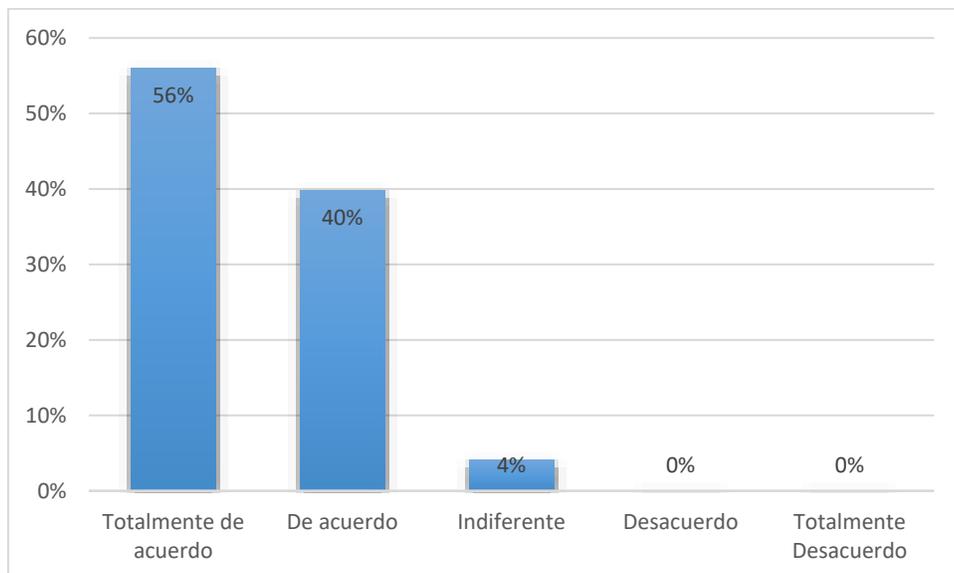


Figura 27. Cuando la cafetería promete hacer algo o brindarme algunos de sus productos en una fecha determinada lo cumple en tiempo y forma. Elaboración propia.

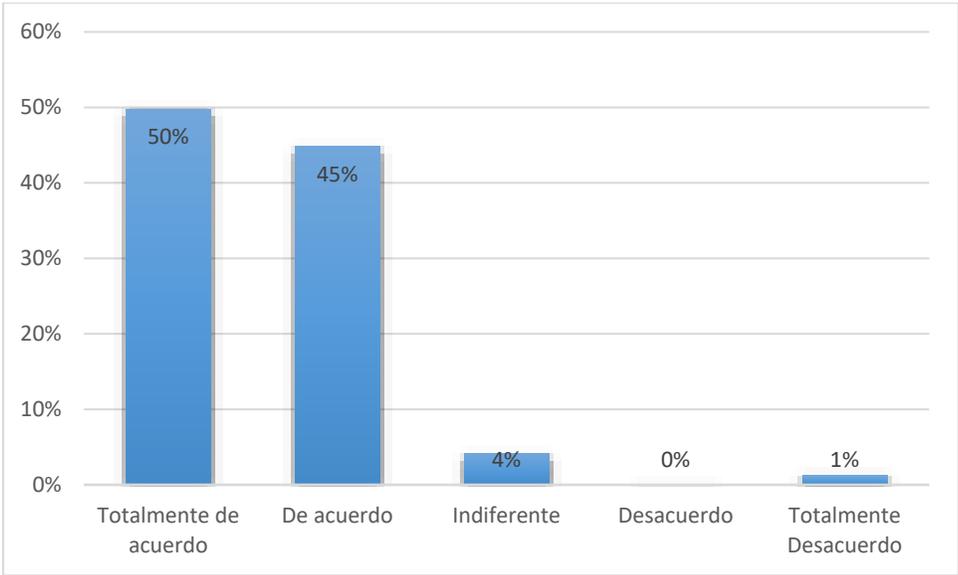


Figura 28. Los productos que ofrece la cafetería están exentos de errores. Elaboración propia.

Análisis de resultados del segmento de EMPATÍA

❖ Empatía

El factor con menos puntaje del indicador empatía fue Me siento especial como cliente ya que me brindan una atención personalizada (figura 31) con un 98% compuesto por un 58% totalmente de acuerdo y un 40% de acuerdo. Los factores restantes El personal se muestra atento a sus deseos y necesidades (figura 29) y Los empleados son comprensivos y siempre verifican si algo está mal (figura 30) obtuvieron un 99% respectivamente.

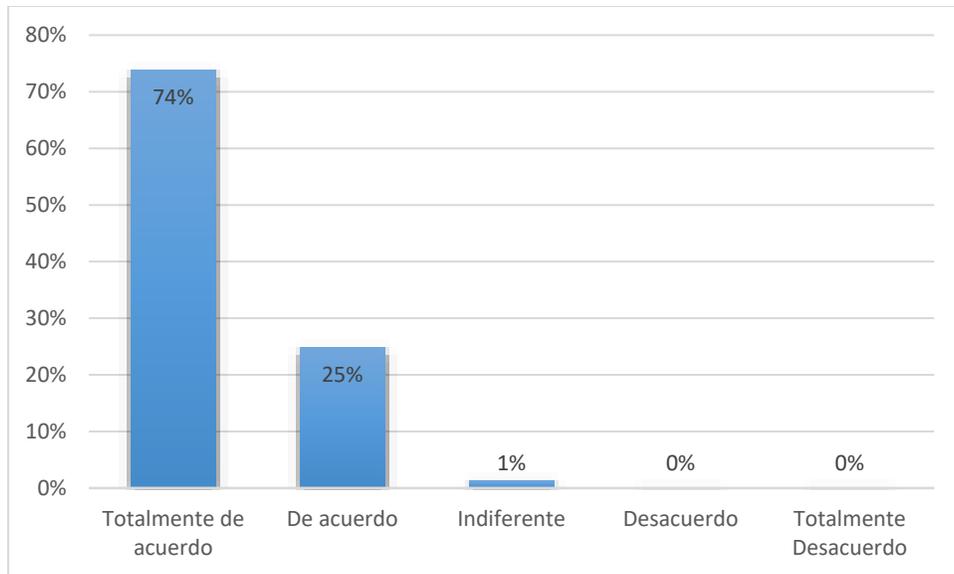


Figura 29. El personal se muestra atento a sus deseos y necesidades. Elaboración propia.

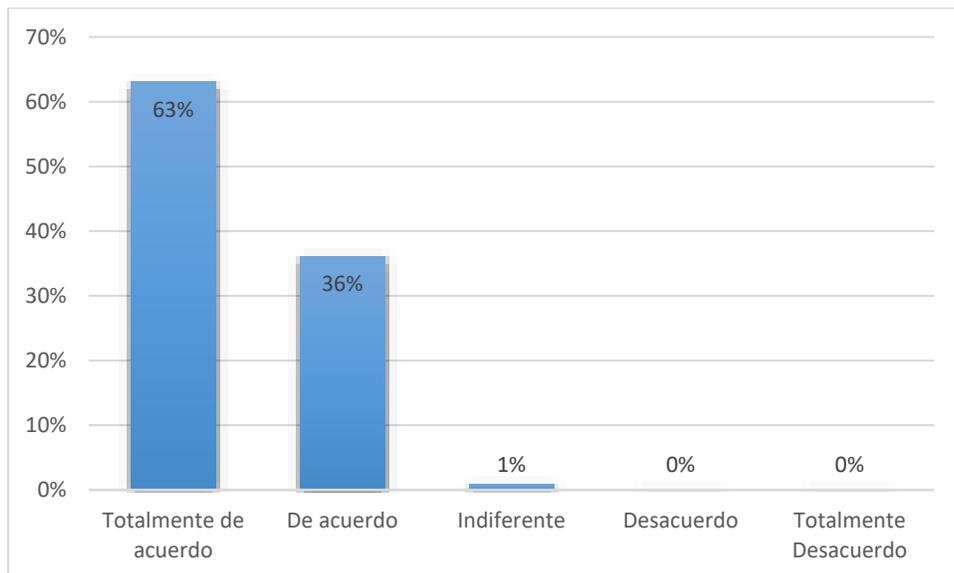


Figura 30. Los empleados son comprensivos y siempre verifican si algo está mal. Elaboración propia.

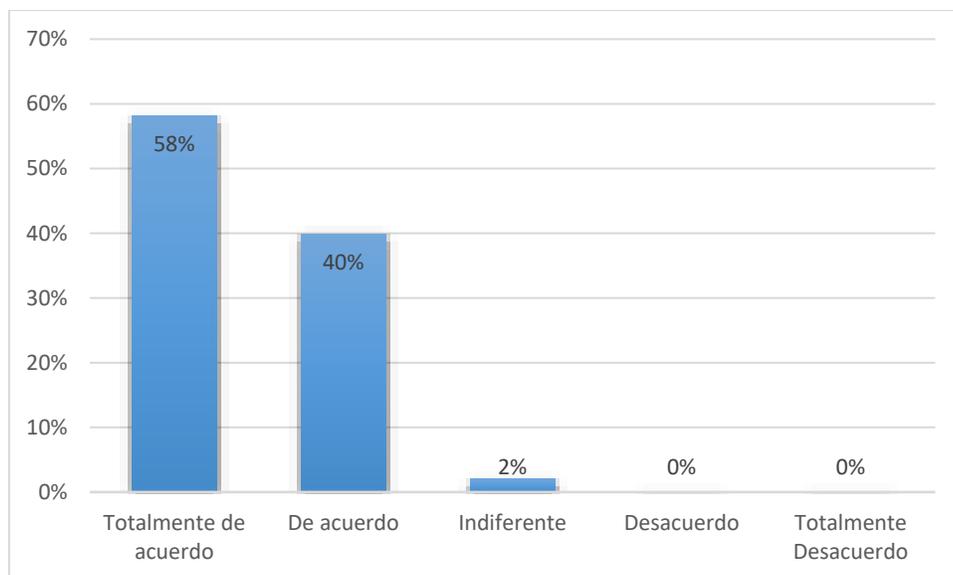


Figura 31. Me siento especial como cliente ya que me brindan una atención personalizada. Elaboración propia.

Análisis de resultados del segmento de SATISFACCION

❖ Percepción vs expectativa

Al calcular la diferencia entre la media de la percepción de los clientes respecto a las instalaciones (4.56) y la media de la expectativa relacionada (4.34), se obtuvo una brecha absoluta de 0.22. Esto datos indican que la percepción que tienen los clientes respecto a las instalaciones de “La Fábrica de Waffles” está por encima de sus expectativas (tabla V). Esta brecha fue la más elevada al contraponer dichos indicadores.

Tabla V. Promedios percepción vs expectativa. Elaboración propia.

Indicadores	Promedio percepción	Promedio expectativas	Brecha absoluta
Instalaciones	4,56	4,34	0.22
Ambiente	4,53	4,52	0.01
Personal de contacto	4,66	4,58	0.08
Seguridad	4,52	4,46	0.06
Confiabilidad	4,49	4,60	-0.11
Empatía	4,63	4,63	0

El indicador ambiente resulto con una diferencia de 0.01, la percepción del cliente fue puntuada en promedio con un 4.53 mientras que la expectativa en un 4.52. Aun así la expectativa del cliente en cuanto a la ambientación de la cafetería no supero a sus percepciones tras su visita al establecimiento (tabla V).

El personal de contacto presento un promedio de percepción de 4.66 contra un 4.58 de expectativa, esto nos arroja una diferencia absoluta de 0.08. Al igual que en los anteriores indicadores la percepción supero a las expectativas del cliente.

La seguridad obtuvo una brecha absoluta de 0.06, dada por una percepción del 4.52 contra un 4.46 de expectativas. Esto nos indica que los clientes no se sienten satisfechos con la seguridad que presenta dicho lugar.

El indicador confiabilidad resulto el mejor puntuado en cuanto expectativa con un 4.60 contra un 4.49 de la percepción del cliente, con una diferencia del -0.11, lo que refiere a que el cliente se siente altamente satisfecho en cuanto a la confiabilidad del establecimiento.

Como último indicador se evaluó la empatía, que al igual que el indicador confiabilidad obtuvo resultados favorables para la cafetería, con una brecha absoluta de 0.0 y un puntaje promedio de 4.63 respectivamente para cada indicador. El usuario resulto satisfecho en cuanto a las percepciones que se tenían y a la experiencia obtenida en el lugar.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Al analizar los resultados relacionados con cada una de las percepciones son compartidas por la mayoría de los clientes. Sin embargo, algunos de los factores que componen los indicadores sugieren que los clientes esperan más de algunas condiciones del servicio. Partiendo de aquí se obtuvo que los indicadores de manera general mejor puntuados fueron, personal de contacto y empatía (figura 32)

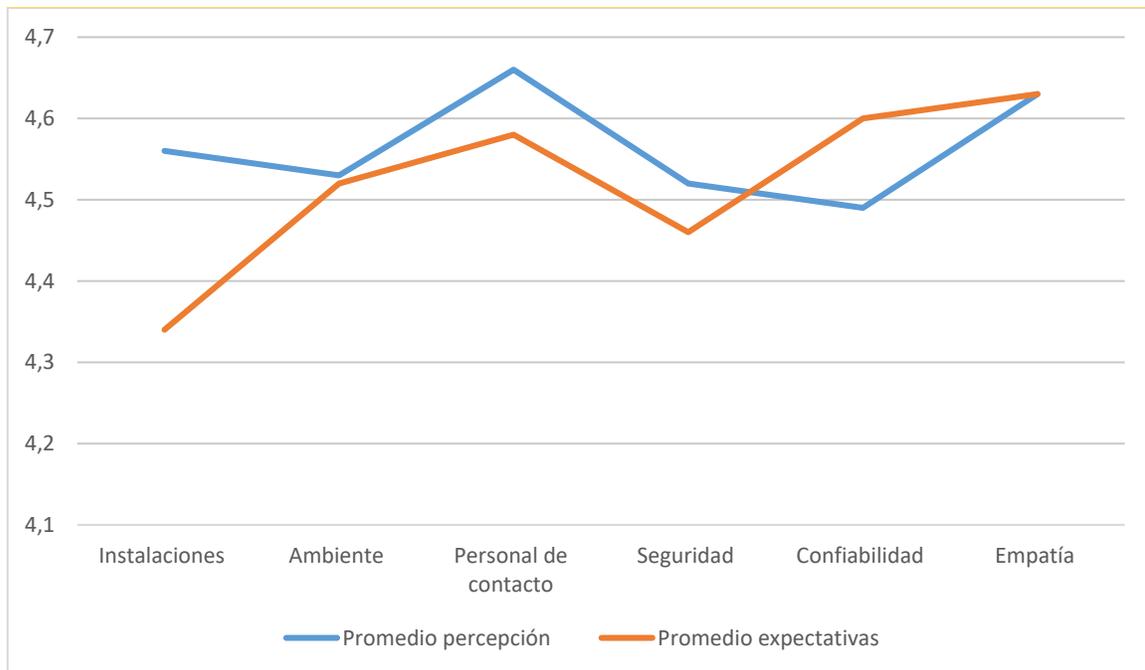


Figura 32 .indicadores percepción vs expectativas. Elaboración propia.

Los indicadores mejor puntuados nos indican que los clientes que asisten tienen una percepción acerca de cómo es el contacto de los empleados de la empresa hacia ellos y la empatía que demuestran hacia ellos, específicamente en los siguientes factores:

Personal de contacto:

- Proporciona un servicio rápido y oportuno
- Los empleados cuentan con conocimientos de los productos ofertados por la cafetería
- Los empleados me hacen sentir cómodo y confiado
- El personal se preocupa y entiende mis necesidades específicas
- El personal está dispuesto a ayudarme siempre que lo requiero

Empatía:

- El personal se muestra atento a sus deseos y necesidades
- Los empleados son comprensivos y siempre verifican si algo está mal
- Me siento especial como cliente ya que me brindan una atención personalizada

El indicador de percepción con un puntaje menor es el de la confiabilidad, con un promedio de 4.49, dentro del cual intervienen en la evaluación los siguientes factores:

- Corrigen rápidamente cualquier error
- Cuando la cafetería promete hacer algo o brindarme algunos de sus productos en una fecha determinada lo cumple en tiempo y forma
- Los productos que ofrece la cafetería están exentos de errores

En cuanto a las expectativas mejor puntuadas se tienen empatía con un 4.63 y confiabilidad con 4.60. Se hace referencia en que dichos resultados son expuestos por separado sin contraponer percepción vs expectativa. La expectativa con menor puntuación fue otorgada a las instalaciones con 4.34.

Tras el análisis de percepción vs expectativas los resultados obtenidos como negativos, es decir aquellos indicadores cuya expectativa no supero su percepción fueron en primer lugar y con una brecha absoluta superior de 0.22 en comparación a los otros indicadores fue la de las instalaciones, cuyos factores incluyen la evaluación de:

- La decoración del establecimiento refleja la imagen propuesta por la cafetería
- Las instalaciones son cómodas y visualmente atractivas
- El personal luce limpio, bien cuidado y propiamente vestido
- La limpieza de la cafetería es de mi total agrado

A pesar de que tras el análisis de los 6 indicadores evaluados, se obtuvo que 4 de ellos las percepciones no superaron las expectativas (Instalaciones, ambiente, personal de contacto y seguridad), dos de los indicadores resultaron evaluados positivamente, teniendo así clientes satisfechos en cuanto a la confiabilidad y empatía que ofrece dicho establecimiento.

El análisis de resultados identifico áreas de oportunidad dentro de cada uno de los indicadores, cuyas puntuaciones de dichos factores fueron las más bajas otorgadas por los encuestados:

- Ambiente: La distribución de la cafetería es adecuada y agradable (4.27)

- Instalaciones: Las instalaciones son cómodas y visualmente atractivas (4.32)

Se reconocen como áreas fuertes de la empresa la confiabilidad y la empatía, cuya responsabilidad de dichos factores predominantes en la evaluación son los empleados de la empresa, quienes son los que tienen el contacto directo con el cliente.

Como principal área de oportunidad dentro de los 6 indicadores se encuentran las instalaciones, puntuada con una percepción del 4,56, una expectativa de 4,34 y una brecha absoluta de 0.22, cuyo factor predominante en puntuación negativa fue, las instalaciones son cómodas y visualmente atractivas con un 4.32 en escala de Likert, que se traduce en un 89% de respuestas positivas (totalmente de acuerdo y de acuerdo)

Dentro de la encuesta realizada se obtuvieron datos adicionales, que fueron captados tras una pregunta final cuya respuesta fue de manera abierta, los resultados se presentan en la figura 33.

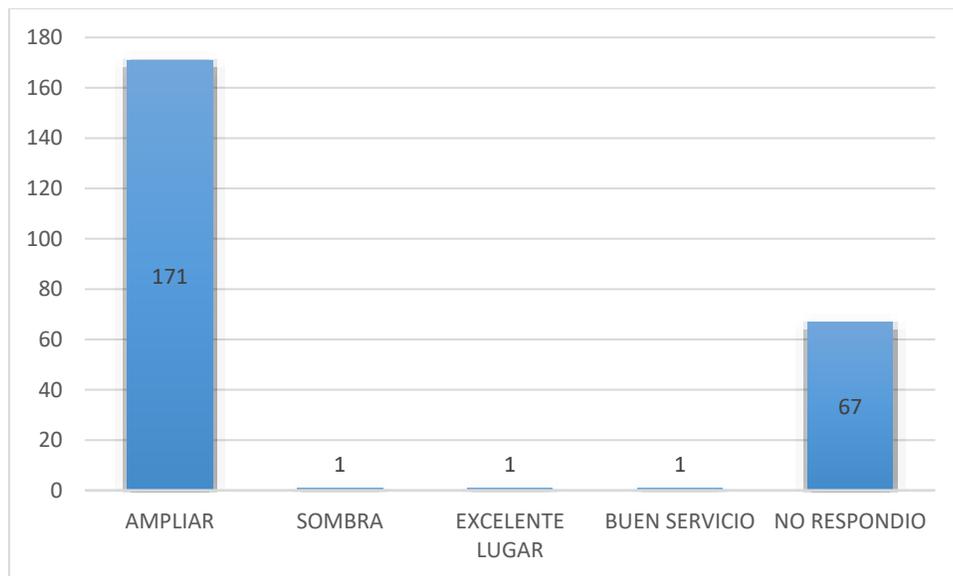


Figura 33. ¿Qué propuesta de mejoramiento plantearía en relación con el servicio que presta la cafetería?. Elaboración propia.

Como respuesta número uno se obtuvo que los usuarios proponen la ampliación de la cafetería, cuya relación con el área de oportunidad que se identificó mediante el análisis de los resultados es sumamente importante. Contraponiendo

dichos resultados tenemos que los clientes no se encuentran satisfechos con las instalaciones, sin embargo dicha área puede mejorar tras realizar cambios que mejoren la comodidad y visualización de las instalaciones, así como la ampliación de las mismas.

CONCLUSIONES

La evaluación de la calidad en el servicio de “La Fábrica de Waffles” fungió como principal objetivo de la investigación en curso. Mediante la cual se logró identificar aquellos aspectos esenciales que contribuyen de manera negativa o positiva en la calidad del servicio y por ende en la satisfacción del cliente.

La herramienta de estudio permitió identificar aquellas fortalezas y debilidades de ambas variables; la satisfacción del cliente como variable dependiente y la variable independiente como la calidad en el servicio.

En la actualidad el concepto de calidad en el servicio así como la satisfacción del cliente es tomado por los empresarios escuetamente y atribuida al comportamiento que tienen los empleados que se encuentran al servicio al cliente, que debe ser cordial, amable y empático con los comensales. Sin embargo y a pesar que el trato al cliente es sumamente importante para lograr la calidad en el servicio y por consiguiente la satisfacción del cliente, esto es solo un aspecto que se inmiscuye en un gran número de factores a los que se les atribuye el logro de la calidad en el servicio como lo son:

- Instalaciones
- Ambiente
- Personal de contacto
- Seguridad
- Confiabilidad
- Empatía

Tras el desarrollo de la investigación y mediante la aplicación de la encuesta se logró obtener una serie de datos relevantes para lograr cumplir el objetivo del trabajo de estudio, así como para lograr aceptar o rechazar la hipótesis propuesta.

Los datos obtenidos nos arrojaron que solo dos indicadores de los seis que fueron evaluados mediante la herramienta; instalaciones, ambiente, personal de contacto, seguridad, confiabilidad y empatía; resultaron satisfactoriamente calificados por los clientes la confiabilidad y la empatía (figura 34).

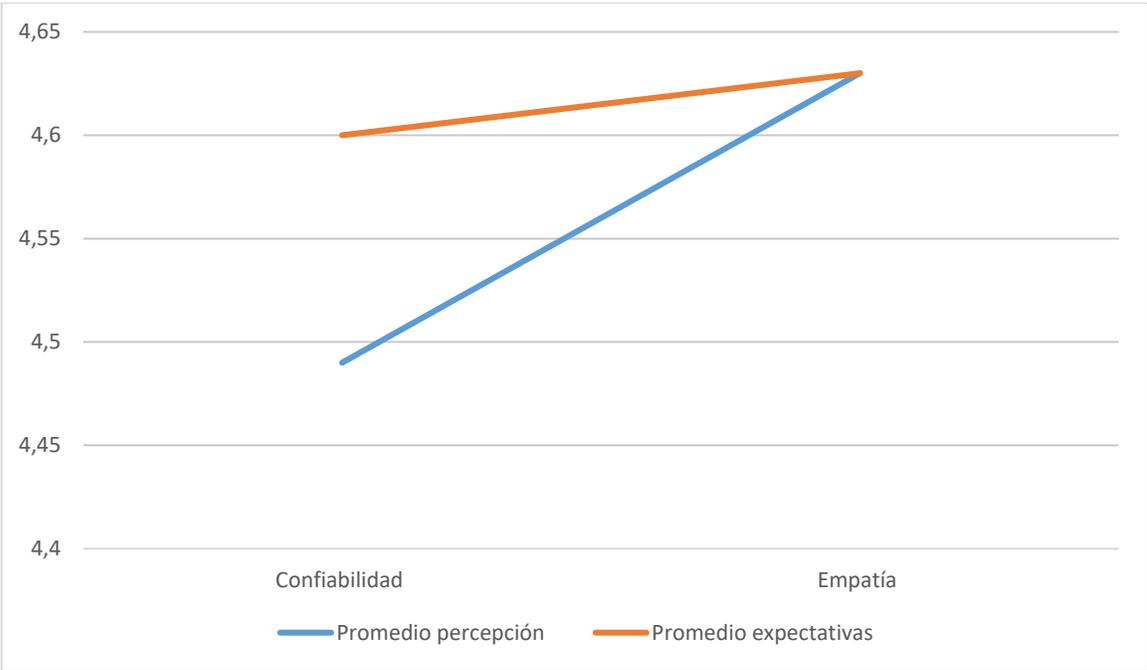


Figura 34. Promedio de confiabilidad y empatía, percepción vs expectativa.
Elaboración propia.

Por el contrario los factores restantes resultaron con puntuaciones negativas al momento de trasponer la percepción y las expectativas del comensal (figura 34).

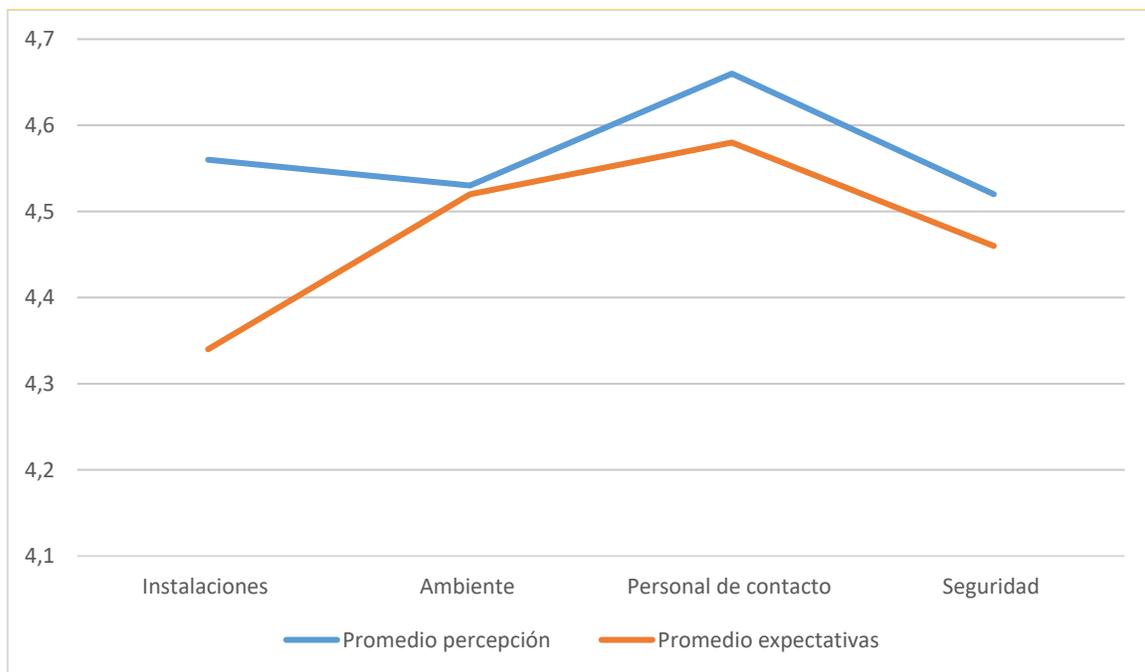


Figura 35. Promedio de instalaciones, ambiente, personal de contacto y seguridad, percepción vs expectativa. Elaboración propia.

Como se puede observar dentro del gráfico anterior los factores correspondientes a las instalaciones, ambiente, personal de contacto y seguridad resultaron insatisfactorias para los clientes.

Dentro del factor instalaciones se evaluaron los siguientes aspectos:

- La decoración del establecimiento refleja la imagen propuesta por la cafetería
- Las instalaciones son cómodas y visualmente atractivas
- El personal luce limpio, bien cuidado y propiamente vestido
- La limpieza de la cafetería es de mi total agrado

Dentro de la encuesta como ya fue mencionado anteriormente se realizó una pregunta abierta, en la que se cuestionó lo siguiente: ¿Qué propuesta de mejoramiento plantearía en relación con el servicio que presta la cafetería?, y el resultado fue que un 70.9% sugirió que se ampliara el lugar. Las estrategias que se propondrán para realizar mejoras en el aspecto de instalaciones se enfocaran en la ampliación del lugar.

En el factor ambiente se hicieron las preguntas:

- La distribución de la cafetería es adecuada y agradable
- Los productos ofertados por la cafetería son suficientes para satisfacer mis necesidades
- El establecimiento tienen horarios de trabajo adecuados
- Me siento cómodo con el tipo de clientes que asisten a la cafetería

En este apartado es importante resaltar que desde la fecha de aplicación de la encuesta la empresa ha realizado algunos cambios relevantes que van enfocados hacia el mejoramiento de este aspecto, como lo son:

- Cambio de horario
- Renovación del diseño del menú
- Lanzamiento de nuevos toppings permanentes
- Lanzamiento de nuevos toppings por temporada

El personal de contacto fue evaluado mediante las siguientes preguntas:

- Proporciona un servicio rápido y oportuno
- Los empleados cuentan con conocimientos de los productos ofertados por la cafetería
- Los empleados me hacen sentir cómodo y confiado
- El personal se preocupa y entiende mis necesidades específicas
- El personal está dispuesto a ayudarme siempre que lo requiero

En este apartado es importante destacar que no solo se evalúa al personal que se encuentra en contacto con el cliente, si no implícitamente al personal administrativo, que es el responsable de una buena cultura organizacional.

En el aspecto de confiabilidad se realizaron los siguientes cuestionamientos:

- El comportamiento de los empleados de la cafetería me inspira confianza
- Me siento seguro con las transacciones (pagos, facturación, etc.) realizadas en la cafetería
- Siento seguridad al momento de dejar mis pertenencias
- Me siento tranquilo con el nivel de seguridad

Los factores confiabilidad y personal de contacto son dos factores que se conjugan y recaen de igual forma en el personal no solo de contacto, si no el que se encuentra detrás de la empresa y es responsable de todos los aspectos organizacionales y administrativos que conciernen a la institución.

ESTRATEGIAS

Dentro de los objetivos específicos propuestos para la presente investigación, se encuentra la propuesta de estrategias que contribuyan a mejorar la calidad del servicio en “La Fábrica de Waffles”. Para lograr una propuesta acertada y que satisfaga las necesidades reales de la empresa, fue necesaria la aplicación de un cuestionario a un número determinado de manera muestral de comensales, en los que se evalúan las percepciones y las expectativas que tienen los consumidores a la hora de realizar una visita al establecimiento.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, se logró recopilar información, misma que fue analizada de manera estadística, contraponiendo las percepciones contra las expectativas, de tal manera que se obtuvieron cifras con las que se logró evaluar si los datos estadísticamente obtenidos arrojaban una puntuación positiva, es decir si “La Fábrica de Waffles” presta un servicio de calidad o no.

Tras realizar la evaluación cuantitativa y cualitativa, se obtuvo que la empresa mostraba deficiencia en cuatro de seis aspectos evaluados; instalaciones, ambiente, personal de contacto y seguridad; por lo que se prosiguió a la creación de estrategias que puedan contribuir a mejorar dichos aspectos, tomando en cuenta los recursos con los que cuenta actualmente la empresa; económicos, personal, herramientas, mobiliario, organizacionales, etc.

Dos de los aspectos en los que se muestra deficiencia de acuerdo a la herramienta aplicada fueron las instalaciones y el ambiente, para los cuales se proponen las siguientes estrategias:

- Ampliación del lugar: actualmente el establecimiento es pequeño y solo cuenta con lugares disponibles para comer al aire libre, donde no se cuenta con la infraestructura adecuada para que los comensales realicen su consumo de manera agradable.
- Renovación de mobiliario: el mobiliario actual con el que se cuenta es pequeño, mismo que satisface las necesidades del lugar al ser un comercio de reducido espacio, al realizarse la ampliación del lugar se sugiere así mismo la renovación del mobiliario.

Es importante resaltar que no se sugiere el cambio de local, con el fin de que este sea más amplio, puesto que la ubicación actual es favorable debido a la afluencia que se tiene de comensales al encontrarse en una zona estratégica, incluso en cuanto a los recursos económicos con los que cuenta la empresa y se pudo tener un limitado acceso, la renta del actual local donde se localiza, es sumamente rentable, por el bajo costo que se tiene del pago de renta, de acuerdo a los ingresos que tiene la institución. Por lo que lo más rentable como ya se expuso anteriormente es buscar la ampliación del mismo local, de tal forma que las instalaciones cumplan con las necesidades que demandan los comensales, claro está sin poner en riesgo la estabilidad económica de la empresa.

Por otro lado es importante comentar que “La Fábrica de Waffles” de la cual se realizó el presente estudio, pertenece a una cadena, por lo que no se pueden realizar modificaciones que se salgan del concepto que tienen todas las sucursales, por lo que el material utilizado para el mobiliario debe ser el mismo, sin embargo la propuesta es que sea amplio y que satisfaga las necesidades del local una vez remodelado.

El siguiente aspecto que se evaluó fue la confiabilidad, en la que se cuestionaron aspectos referentes a la seguridad que sienten los clientes sobre todo al momento de realizar transacciones, como el pago en efectivo, con tarjeta bancaria, solicitud de facturas, etc. Por lo que proponen las estrategias siguientes:

- Ser transparente: mostrar a los clientes una formalidad del establecimiento genera confianza, esto va a enfocado a tener los permisos que conciernan para que el establecimiento esté en funcionamiento y que sean visibles al consumidor. Actualmente la empresa cuenta con ellos, sin embargo no son visibles.

El contar con objetivos, visión y misión y que los comensales puedan conocerlos, así mismo los empleados en cualquier nivel de la organización los conozcan y adobten la filosofía que tiene la empresa.

- Cumplir con lo que se promete: cumplir en tiempo y forma con los requerimientos del cliente, esto va desde el tiempo que se le comunica al cliente para entregar su pedido hasta el tiempo en el que una factura será enviada.
- Corregir errores: el principal objetivo en esta estrategia es corregir los errores directos que se comenten con el comensal que se encuentra en el establecimiento, es decir una bebida equivocada, un waffle con un ingrediente equivocado, etc. Es importante reconocer dichos errores frente al cliente y además de corregirlo mostrar empatía con el consumidor, mismo que puede ser traducido en cortesías o descuentos en el momento del consumo. De forma secundaria es importante corregir las solicitudes en cuanto a la facturación e incluso al mismo pago con tarjetas bancarias.
- Asumir responsabilidades: La mayor parte de los errores recaen en el personal de contacto, por lo que es importante que los altos mandos asuman de igual forma la responsabilidad de estos y evalúen cada uno de ellos y se tomen cartas en el asunto.

Referente al personal de contacto, aspecto que resulto con una evaluación negativa, se promueve la aplicación de algunas estrategias que se considera puedan resultar efectivas para la institución en estudio e incluso para su aplicación en todas las sucursales.

- Creación de cultura de servicio: Formar un criterio en función de cómo quiere la empresa que se preste el servicio de alimentos, desde la toma del pedido hasta el cobro.
- Mejorar la capacidad de resolución de problemas: Creación de un sistema de resolución de problemas y su accionar ante ellos, mismo que debe darse a conocer a todos los empleados de la empresa.
- Transmitir las metas de la organización: Transmitir las metas de la empresa a los empleados ayuda a que los empleados se sientan más comprometidos con la institución.
- Capacitar al personal de acuerdo a su función: La capacitación de acuerdo a las necesidades de cada puesto es primordial en las instituciones, en primera instancia porque de esta manera el empleado conoce sus deberes y obligaciones, así como los límites que tiene su puesto. Además de la capacitación inicial es importante que todos los empleados sin importar el nivel organizacional en el que se encuentren deben estar sujetos a capacitación constante.
- Retroalimentación entre empleados y altos mandos: Este tipo de retroalimentación ayuda a tener un buen ambiente de trabajo, ya que los empleados tienen la libertad de exponer sus inquietudes. Por otro lado es importante reconocer que el empleado que está en contacto con el cliente puede proporcionar información de suma importancia para la empresa, ya que el contacto diario con el consumidor hace más fácil y certera la recolección de datos importantes que contribuyan a conocer las necesidades de los clientes.
- Reconocimiento del empleado: Un empleado al que se le reconoce su trabajo extra en la institución será un trabajador feliz, que se transfiere en un buen trato al cliente, mismo que contribuye a lograr la calidad en el servicio, por tal motivo

se sugiere la implementación de incentivos, que pueden ser económicos, permisos especiales, días libres, etc.

Durante el tiempo transcurrido de la presente investigación y gracias al acercamiento que se tuvo con la empresa en estudio, además de los datos obtenidos mediante la herramienta que se aplicó a la muestra calculada, durante la misma aplicación se logró recopilar información mediante la observación, así como mediante la documentación previa que se tuvo para considerar a la empresa como fuente de estudio para el desarrollo de la presente tesis de maestría.

De acuerdo a los datos recopilados se logró la observación del servicio al cliente, incluyendo el trato al cliente, la presentación de los alimentos, la higiene durante la preparación de los mismos. Por otro lado también se analizó la publicidad que maneja la empresa, que se realiza principalmente mediante la red social de Facebook.

Además de las estrategias anteriormente propuestas de manera específica para ayudar a mejorar aquellos aspectos que tras la evaluación surgieron calificados de manera negativa, se proponen también algunas estrategias generales que pretenden contribuir a lograr el objetivo de la investigación, que es proporcionar a la empresa estrategias para mejorar el servicio al cliente.

- Contacto con el cliente: La página de Facebook tiene un apartado en el que los clientes pueden realizar opiniones acerca de su visita al establecimiento, es de suma importancia que la empresa tenga la atención de agradecer dichos comentarios ya sean positivos o negativos, ya que ambos sirven de retroalimentación para hacer mejorar o continuar haciendo las cosas bien. Por otro lado también se puede optar por la aplicación de cuestionarios cortos, fáciles y rápidos de contestar que incluyan preguntas claves acerca del servicio prestado por parte de la institución, que también sirven para mantener en constante evaluación el servicio, así como los cambios que se pretendan aplicar.
- Cumplir las expectativas del cliente: Mediante la publicidad de la empresa, se publican un sin número de imágenes de sus productos, por lo que el cliente al

llegar a consumir los productos desea que la apariencia de los alimentos sea la misma que se está ofertando.

- **Mostrar agradecimiento:** Actualmente la empresa cuenta con tarjetas de cliente frecuente, sin embargo no son distribuidas entre los comensales, es importante retomar una estrategia que fue abandonada y que hace sentir especial a los clientes.
- **Generar expectativa:** La innovación, en este caso en los productos que tiene la empresa, genera expectativa en el consumidor, al lanzar nuevos productos que satisfagan las necesidades del mercado provoca una mayor afluencia en el negocio de clientes que desean probar esos nuevos alimentos. Es importante resaltar que no se debe llegar al punto en el que dichos lanzamientos saturen el mercado, por lo que estos deben ser de manera paulatina y ser evaluados, incluso muchos de estos lanzamientos pueden entrar y salir del menú solo por temporadas o incluso si tienen una buena aceptación por los clientes tornarse permanentes.
- **Estudiar al cliente:** Parte de la innovación consiste en estudiar constantemente los deseos de los clientes, sus costumbres, hábitos y cultura, incluso las modas por las que se transita en dichos periodos de tiempo que contribuyen a los gustos y preferencias de los consumidores.
- **Ofrecer una experiencia y no solo productos:** En la actualidad la cultura de la mercadotecnia se ha enfocado no solo al producto en sí que ofertan las empresas, si no a la experiencia que se obtiene tras la adquisición de dichos productos. Es importante que la publicidad vaya enfocada a dicha experiencia, fotografías o videos de los comensales en el establecimiento donde se muestren felices, puede resultar una opción favorecedora.

- Analizar resultados: El análisis de resultados va enfocado a todos los aspectos de la empresa desde los económicos, al lanzar nuevos productos y evaluar la retribución económica, hasta la implementación de las estrategias en sí, para lo cual se debe establecer una serie de objetivos, además de una temporalidad de su aplicación, para que una vez terminada se pueda evaluar si resultado efectiva o no e incluso lograr identificar los errores en su ejecución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aguiló, E. (1996). "Evaluación y expectativas de la actividad turística". En: Introducción a la economía del turismo en España. Pedreño, A. (director) y Monfort, V. (coordinador). Madrid, Cívitas.
2. Albacete, C. (2004) "Calidad de servicios en alojamientos rurales". Granada: Universidad de Granada.
3. Albacete, C., Fuentes, M. y Lórens, F. (2007) ""Service Quality Measurement in Rural Accomodation". Annals of Tourism Research, 34, 1, pp. 45 – 65. American Library.
4. Albrecht, K., y Zemke, R. (1985). Service America. Dow Jones-Irwin, Homewood.
5. Álvarez, J. (2006). Introducción a calidad: Aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad. Primera edición. Ideas propias Editorial. España. p.p. 5.
6. Andeleeb, S. y Conway, C. (2006). "Customer satisfaction in the restaurant industry: an examination of the transaction – specific model", Journal of Services of Marketing, Vol. 20, No. 1.
7. Anierte, N. (2013). Servicios de Calidad. Recuperado el 29 de agosto de 2013, de la fuente: http://www.aniorte-nic.net/apunt_gest_serv_sanit_4.htm
8. Aragón, G. N. (2005). Gestión de la calidad. Los gurús de la calidad. Villa Clara.
9. Armstrong, P. (1992). Analyzing quality in the service delivery process. Service productivity and quality challenge conference. The Wharton School., pp. 23-24.
10. Babakus, E. y Boller, G. (1992) "An empirical assessment of the SERVQUAL Scale". Journal of Business Research, 24, pp. 253 – 268.
11. Babakus, E. y Mangold, W. G. (1992) "Adapting the SERVQUAL scale to hospital service: an empirical investigation": Health service research, 26(6), pp. 767 – 786.
12. Bigne, J. E., Moliner,, M. A., Vallet, M. T. y Sánchez, J. (1997) "Un studio comparativo de medición de la calidad de los servicios públicos". Revista Española de Investigación de Marketing. ESIC, septiembre, pp. 33 – 53.

13. Bitner, M. (1990) "Evaluating Service Encounters: the effects of Physical surroundings and employee Responses". *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 69 – 82.
14. Bitner, M. J.; Booms, B. H. Y Tetreault, M. S. (1990): "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents". *Journal of Marketing*, Vol. 54, January, pp. 71-84.
15. Bitner, M. Hubbert, A. R. (1994) "Encounter Satisfaction versus Overall Satisfaction versus Quality, en Rust, R. y Oliver, R. (eds.) *Service Quality: Now directions in theory and practice*.
16. Blanco, A. (2001): *Atención al cliente: Ediciones Pirámide*. Madrid.
17. Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Free Press, New York, NY.
18. Bolton, R. y Drew, J. H. (1991a) "A multistage model of customer's assessments of service quality and value". *Journal of Consumer Research*, 17, pp. 375 – 384.
19. Bolton, R. y Drew, J. H. (1991b) "A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes". *Journal of Marketing*, 55, enero, pp. 1 – 9.
20. Bou, J.C. (1997). *Influencia de la calidad percibida sobre la competitividad: Análisis de los efectos "vía demanda"*. tesis doctoral no publicada, Valencia - España: departamento de administración de empresas y marketing - Universitat Jaume I, Castellón.
21. Bougoure, U. S., Neu, M.-K. (2010). *Service quality in the Malaysian fast food industry: An examination using DINESERV*. *Services Marketing Quarterly* 31(2), 194-212.
22. Bowen, D. E., Jones, G. (1986). *A transaction cost analysis of service organizations customer exchange*. *The Academy of Management Review* 11, 428-441.
23. Brady, M.K. y J. J. Cronin (2001) *Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach*, *Journal of Marketing*, Julio 2001, 34-49.
24. Brown, S. W. y Swartz, t.a. (1989). "a gap analysis of the professional service quality", en: *Journal of marketing*, 53, 92-98.

25. Buzzel, R. D., Gale, B.T. (1987). The PIMS principles. Linking strategy to performance. The Free Press, New York, NY.
26. CANIRAC (2010). Estadísticas. Recuperado en 23 de mayo de 2015, de http://www.cocinapatrimoniodemexico.org.mx/?page_id=32
27. Carlzon, J. (1987). Moments of Truth. Ballinger Publishing, Cambridge, MA.
28. Carlzon, J. (1991). El momento de la verdad. Madrid. Ed. Díaz de Santos.
29. Carman, J. (1990) "Consumer perception of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions". Journal of Retailing, 65, pp. 33 – 55.
30. Civera S. M. (2008). Análisis de la relación entre calidad y satisfacción en el ámbito hospitalario en función del modelo de gestión establecido. Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Castellón de la Plana, Universitat Jaume. P.273.
31. Claver, C.; Llopis, J.; Tari, J. J. (1999): Calidad y Dirección de Empresas, Civitas, Madrid.
32. Colunga, C. (1995) "La calidad en el servicio". México, Panorama editorial.
33. Cottle, D. (1991) "El Servicio Centrado en el Cliente: cómo lograr que regresen y sigan utilizando sus servicios". Madrid, España: Díaz de Santos.
34. Cronin, J.J. y Taylor, S. (1992). "Measuring service quality: a reexamination and extension", in: Journal of Marketing, 56, 55-68.
35. Cronin, J.J. y Taylor, S. (1994). "SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance based and perceptions minus expectations measurement of service quality", in: Journal of Marketing, 58, 125-131.
36. Crosby, P. (1979). Quality is Free: The art of making quality certain. New York: New York.
37. Crosby, P.B. (1990). Hablemos de calidad. McGraw-Hill, México.
38. Csipak, J. J., Chebart, J. CH. y Venkatesan, V. (1995) "Channel structure, consumer involvement and perceived service quality: an empirical study of the distribution of a service". Journal of Marketing Management, 11, pp. 227 – 241.
39. Deming, W.E.(1990) Calidad, productividad y competitividad, Ediciones Díaz de Santos, España.

40. De Sarbo, W. Huff, Rolandelli, M. & Choi, J. (1994): "On Measurement of Perceived Service Quality: A Conjoint Measurement Approach. In R.T. Rust & R.W. Oliver (eds.)", *Service Quality* (pp. 199-220). Thousand Oaks, CA: Sage Press.
41. Devlin, S. y Dong, H. (1994) "La Calidad del Servicio desde la Perspectiva del Cliente. *Marketing Research*, 6, No. 1, pp. 5 – 13.
42. Drucker, P. (1990). "Managing the Non-Profit Organization". Nueva York: Harper Collins Publishers.
43. Durón, C., 2003. *El restaurante como empresa*. Primera ed. México: Trillas.
44. Eiglier, P. y Langeard, E. (1989) "Servucción: el marketing de servicios". Ed. McGraw – Hill, Madrid, España.
45. Emerson, R. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review* 27, 31- 41.
46. Feigenbaum, A. V. (1994) "Control Total de la Calidad". Compañía Editorial Continental, México.
47. Fernández, M. (1995) "Calidad de Servicio: una valoración de la banca", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 4(3), pp. 127 – 136.
48. Fernández, M. (2000) "Validación de SERVQUAL como instrumento de medida de la calidad de servicio bancario", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(1), pp. 57 – 70.
49. Fernández, M., Junquera, B. y Muñiz, M. (1997) "La valoración de la calidad de servicios públicos: análisis de un caso", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(1), pp. 7 – 20.
50. Fisher, L. y Navarro, V. (1994) "Introducción a la investigación de mercados". 3a edición, México: McGraw – Hill Interamericana S. A. de C. V.
51. Garvin, D. (1984a) "What Does product quality really meant?" *Sloan Management Review*, Fall.
52. Garvin, D.A. (1988). *Competir en las ocho dimensiones de la calidad*. Harvard Deusto- Business Review 34, 37-48.
53. Garvin, D. (1988). *Managing quality: the strategic and competitive edge*. New York: The Free Press, McMillan.

54. Getty, J.; Thompson, K. (1994). "A procedure for scaling perceptions of lodging quality". *Hospitality Research Journal*, 18(2), 75-96.
55. Gil Saura, I. (1995). *La conceptualización y evaluación de la calidad del servicio al cliente percibida en el punto de venta*. Club Gestión de Calidad, Madrid.
56. Greenberg, P. (2003): *CRM: Gestión de relaciones con los clientes*, McGraw Hill, España.
57. Grönroos, C. (1984) "A service quality model and its marketing implications". *European Journal of Marketing*, 18 (4).
58. Gummesson, E. (1987a) "Quality: The Ericsson Approach". Stockholm, Ericsson.
59. Gupta, A. y Chen, I. (1995) "Service Quality: implications for management development", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(7), pp. 28 – 35.
60. Gutiérrez, S. y Rubio, M. (2009). El factor humano en los sistemas de gestión de calidad del servicio: un cambio de cultura en las empresas turísticas. *Cuadernos de turismo*, Enero – junio, 129-147
61. Guzmán, A y Cárcamo, M. (2014). La evaluación de la calidad en el servicio: caso de estudio "Restaurante Familiar Los Fresnos". *Acta Universitaria*, 24(3), 35-49.
62. Hayes, B. (2000). *Cómo medir la satisfacción del cliente: desarrollo y utilización de cuestionarios*. Barcelona: Gestión, 197 p.
63. Heskett, J.L., Sasser, W.E. Jr., Hart, C.W.L. (1993). *Cambios creativos en los servicios*. Díaz de Santos, Madrid.
64. Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart commercialization of human feeling*. Berkeley Press, University of California.
65. Hoffman, K. y Bateson, J. (2002) "Fundamentos de Marketing de Servicios: conceptos, estrategias y casos". 2da. Ed., México D.F.: International Thomson Editores, S. A.
66. Hollander, S. C. (1985). A historical perspective on the service encounter. En: Czepiel, J.A., Solomon, M.R., Surprenant, C.F., (Eds.), *The service encounter, managing employee/customer interaction in service businesses*. Lexington Books, Lexington, MA, pp. 49-63.

67. Holbrook, M.R., Corfman K.P. (1985). Quality and value in the consumption experience: Phaldrus rides again. En: Jacoby, J., Olson, J. (Eds.), Perceived quality. Lexington Books, Lexington, MA, pp. 31-57.
68. Jacoby, J., Olson, J. (1985). Perceived quality. Lexington Books, Boston, MA.
69. Juran, J. M. (1990): Juran y el liderazgo para la calidad. Manual para ejecutivos. Madrid, Ed. Díaz de Santos S. A.
70. Juran, J.M. (1992). Juran on quality by design: the new steps for planning into goods and services. The Free Press, New York, NY.
71. Juran, J. M. (1993). "Manual de Control de Calidad". 4ta edición, McGraw – Hill.
72. Kleyman, S. (2009) La importancia del servicio al cliente. Recuperado el 30 de agosto de 2013, de la fuente: <http://www.cnnexpansion.com/opinion/2009/07/15/la-importancia-del-servicio-al-cliente>
73. Kotler, p. (1997). Mercadotecnia. México: Prentice - hall.
74. Lethinen, J. y Lethinen, O. (1982) "Service quality: a study of quality dimensions". Unpublished working paper, Helsinki: Service Management Institute.
75. Lewis, R. y Booms, B. (1983). "The marketing aspects of service quality", in: Berry, L.; Shostack, G. y Upah, G. (eds.). Emerging Perspectives in Service Marketing. Chicago: American Marketing Association, 99-107.
76. Llorens, F. J. (1995) "Un análisis de la importancia relativa que tienen las dimensiones de calidad de servicio en la percepción del cliente". Cuadernos, 29, pp. 35 – 45.
77. Lovelock, C. H. (1983). "Classifying services to gain strategic marketing insights", in: Journal of Marketing, 47, 9-20.
78. Maqueda, J. y Llaguno, J. L. (1995) "Marketing Estratégico para Empresas de Servicios. Ed. Díaz de Santos, Madrid, España.
79. McAlexander, J. H., Kadenburg, D. O. & Koeinig, H. F. (1994): "Service Quality Measurement". Marketing Health Services, 14(3), 34-44.
80. McDougall, G. H. & Levesque, T. J. (1994): "A Revised View of Service Quality Dimensions: An empirical Investigation". Journal of Professional Service Marketing, 11(1), 189-209.

81. McDougall, G. H. & Levesque, T. J. (2000): "Customer Satisfaction with Services. *Journal of Professional Service Marketing*, 14(5), 392-410.
82. McNeil, I. R. (1980). *The new social contract an inquiry into modern contractual relations*. Yale University Press, New Haven, CT.
83. Moliner Velázquez B. (2004) *La formación de la satisfacción/insatisfacción del consumidor y del comportamiento de queja*. Universidad de Valencia. España.
84. Montgomery, D. (1996): *Introduction to Statical Quality Control*, John Wiley and sons, USA.
85. Mora, C. (2009). *Reingeniería aplicada a los recursos humanos*. Disponible en: <http://temas-gerenciales-modernos.lacoctelera.net/post/2009/03/18reingenier-a-aplicada-los-recursos-humanos>.
86. Mora, A., Duch, M.J. y Bote, V. (2000). "Estructura económico-financiera y financiación del sector turístico". *Estudios Turísticos*, nº 143, pp. 3-24.
87. Müller de la L. (2003). *Cultura de calidad de servicio*. México: Trillas. 127 P.
88. Muñoz, J., y Fonseca-Pedrero E. (2008). *Construcción de Instrumentos de medida para la evaluación universitaria*. *Revista de innovación en Educación*, No. 5,2008, pp 13-25.
89. Nguyen, N. (1991) "Un modele explicative de l'évaluation de la qualite d'un service: une étude empirique". *Recherche et applications en Marketing*, vol 6, No. 2, pp. 83 – 98.
90. Norman, R. (1989). *La Gestión en las empresas de servicios estrategia y liderazgo*. Ediciones Deusto, Bilbao.
91. Oh, H. (1999). "Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective". *International Journal of Hospitality Management*, 18, 67-82
92. Oliver, R. (1993) "Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response. *Journal of Consumer Research*, 20, pp. 418 – 430.
93. Oliver, R.L. (1993a). "A conceptual model of service quality and service satisfaction: compatible goals, different concepts". *Advances in Services Marketing Management*. Swartz, A.T.; Bowen, D.E. y Brown, S.W. (eds.), JAI Press Inc., Greenwich, CT, , vol. 2, pág. 65-85.

94. Oliver, R.L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
95. Olorunniwo, F.; Hsu, M.K.; Udo, G.J. (2006). "Service Quality, customer satisfaction, and behavioral intentions in the service factory". *Journal of Services Marketing* 20(1), 59-72.
96. Pappu, R., Quester, R. (2006). Does customer satisfaction lead to improved brand equity? An empirical examination of two categories of retail brands. *Journal of Product and Brand Management* 15(1), 4-14.
97. Parasuraman, A. , Zeithaml, V. A. y Berry, L.L. (1985): "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research". *Journal of Marketing*, Vol. 49, fall.
98. Parasuraman, A.; Zeithaml, V. & Berry, L. (1985). "A conceptual model of service quality and its implications for future research", in: *Journal of Marketing*, 49(4), pp. 41-50.
99. Parasuraman, A.; Zeithaml, V.; Berry, L. (1988): "SERVQUAL: A Multiple – Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, pp. 12 – 40.
100. Parasuraman, A.; Zeithaml, V. y Berry, L. (1988) "SERVQUAL: a multiple – item scale for measuring consumer perceptions of services quality", *Journal of Retailing*, 64 (1), pp. 12 – 40.
101. Pariseau, S. E. y McDaniel, J. R. (1997) "Assessing Service Quality in Schools of Business", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(3), pp. 204 – 218.
102. Pascual, M. (2004) "Hábitos de compra y calidad de servicios. Tesis RI. Facultad de Psicología. Departamento de Metodología de las Ciencias del Comportamiento, Universidad de Valencia, España.
103. Pérez, V. (2007). *Calidad Total en la Atención al Cliente: Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio*. Primera edición. Ideas propias Editorial. España. p.p. 6, 8-16.
104. Pfeffer, J. (1994)"Competitive advantage trough people". *California Management Review*, 36, pp. 9 – 29.

105. Philip, G. y Hazlett, S-A. (1997): "The measurement of service quality: a new P-C-P attributes model", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(3), pp. 260-286.
106. Picazo, L. R. y Martínez F. (1991) *Ingeniería de servicios*, Editorial Mc Graw Hill, México.
107. Pino, C. M. R. M., Paz, R. B., Batista, M. P., & Nápoles, L. F. (2012). *La Gestión De La Calidad En El Proceso De Manejo De Quejas En El Área De Restauración. Contribuciones a la Economía*, (2012-03).
108. Pizzo, M. (2013). *Construyendo una definición de Calidad en el Servicio*. Recuperado el 29 de agosto de 2013, de la fuente: <http://comoservirconexcelencia.com/blog/construyendo-una-definicion-de-calidad-en-el-servicio/.html>
109. Quijano P. (2004). *Cumplir enriquece ¡Logre la satisfacción de sus clientes!* Edit. GASCA SICCO MÉXICO, pp. 3 – 5.
110. Rathmell, J. M. (1966). "¿What is meant by services?", in: *Journal of marketing*, 30, 32- 36.
111. Raval, A. y Grönroos, C. (1996). *The Value Concept and Relationship Marketing*. *European Journal of Marketing*. Vol. 30, No. 2, pp. 19-30.
112. Reeves, C. y Bednar, D. (1994) "Quality as symphony". *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*. 36, 3, pp. 72 – 79. Consultado el 20 de abril de 2014 en <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/30308/1/articulo9.pdf>
113. Rust, R. y Oliver, R.I. (1994). *Service quality. New directions in theory and practice*. California: sage publications.
114. Sánchez-Hernández, R. M. (2008). *Un análisis transnivel de las relaciones de la calidad de servicio y la confirmación de expectativas con la satisfacción de los usuarios*. *Psicothema*, 21(3), 421-426.
115. Schiffman, L. y Lazar, L. (2001). *Comportamiento del Consumidor*. México: Editorial Prentice Hall, Séptima Edición.
116. Shaw, J.C. (1991) *Gestión de servicios*, Ediciones Díaz de Santos, España.

117. Shostack, G. (1985). Planning the service encounter, en Czepiel, J. Solomon, M. y Suprenant, C. (eds). The Service Encounter. Lexinton Books, pp. 243-254.
118. Solomon, M. (1997): Comportamiento del consumidor, Prentice Hall, México.
119. Teas, K. (1993) "Expectations, performance, evaluation and consumers perceptions of quality". Journal of Marketing, pp. 18 – 34.
120. Tschohl, J. (1994) "Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente". Madrid, España: Díaz de Santos.
121. Tse, D.K. Y Wilton, P.C. (1988). "Models of consumer satisfaction formation: an extension". Journal of Marketing Research, vol. 25 (Mayo), pág. 204-212.
122. Valdez, M. y Muñoz, R. (2002): Dimensión teórica y práctica del marketing y su trascendencia en la economía cubana contemporánea. Trabajo de Diploma. CDICT. UCLV. Santa Clara, Cuba.
123. Varela, J.; Prat, R.; Voces, C. y Rial, A. (2006). "Una Nueva Escala para la Evaluación de la Calidad de los Servicios de Hostelería". Psicothema, Vol. 18. No.. 1, pp. 135-142.
124. Vázquez, R.; Rodríguez, I. y Díaz, M. (1996). Estructura multidimensional de la calidad de servicio en cadenas de supermercados: desarrollo y validación de la escala CALSUPER. documento de trabajo 119/ 96, España: Universidad de Oviedo - Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
125. Verdú, C. (2013). 13 Características Personales para el Éxito en la Atención al Cliente. Recuperado el 30 de agosto de 2013, de la fuente: <http://clientelandia.wordpress.com/2013/03/20/13-caracteristicas-personales-para-el-exito-en-la-atencion-al-cliente/>
126. Watson, J. G. y Korukonda, A. R. (1995): The TQM jungle: a dialectical analysis. International journal of quality and reliability management, Vol. 12. No. 9, pp. 100 – 109.
127. Weick, K. E. (1979). The social psychology of organizing. AddisonWesley, Reading, MA.

128. Weiner, B. (1985). "An attributional theory of achievement motivation and emotion". *Psychological Review*, vol. 92, nº 4 ; pp. 548-573.
129. Wisniewski, M y Donnelly, M (1996) "Measuring Service Quality in the Public Sector: the potencial for SERVQUAL", *Total Quality Management*, 7(4), pp. 357 – 365.
130. Zeithaml, V. (1981). "How consumer evaluation processes differ between Goods and services", in: *Marketing of Services*, 186-189.
131. Zeithaml, V. (1988) "Consumers perception of Price, quality and value": a means – end model and synthesis of evidence". *Journal of marketing*, 52, pp. 2 – 22.
132. Zeithaml, V.; Berry, L. y Parasuraman, A. (1988) Communication and control proesses in the delivery of service quality. *Journal of marketing*, 52 (2), pp. 35 – 48.
133. Zeithaml, V.A.; Berry, L.L. Y Parasuraman, A. (1993). "The nature and determinants of customer expectations of service". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 21 (Invierno), pág. 1-12.
134. Zeithaml, V. A.; Bitner, M. J. (2000). "Marketing de Servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa". Ed. McGraw – Hill México. Pp. 93.
135. Zeithaml, V. A.; Bitner, M. J. (2003). *Service Marketing: Integrating customer focus across the firm*. 3th. Edition, New York, McGraw Hill.
136. Zeithaml, V, Parasuraman, A. y Berry, L. (1993) "La calidad total en la gestión de servicios". *Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*, Madrid, España: Díaz de Santos.