



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA

**“Estudio Descriptivo del Modelo de los Gaps como Herramienta
Generadora de Ventajas Competitivas para las Pequeñas
Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca”**

TESIS

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
Licenciado en Ciencias Empresariales**

PRESENTA

Ileana García Román

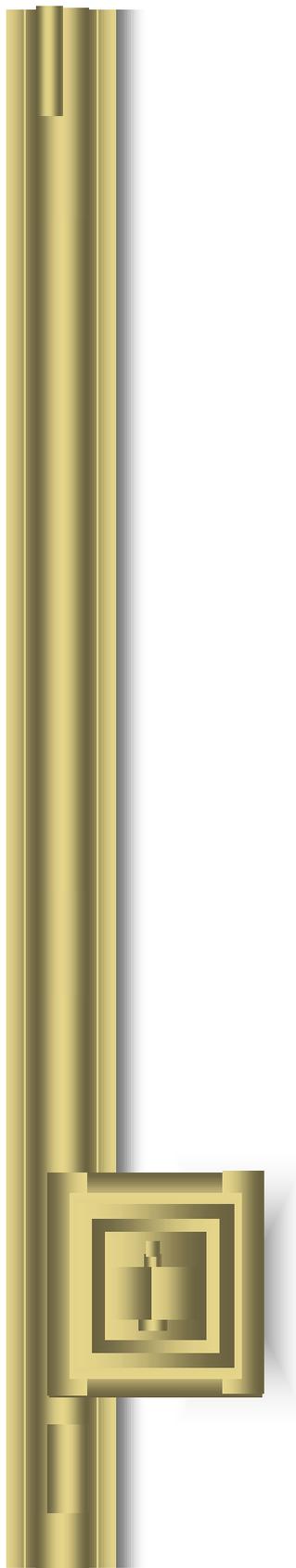
Directores de Tesis:

L.A. Iliana Herrera Arellano

L.E. Francisca Adriana Sánchez Meza

Huajuapán de León, Oaxaca.

Agosto 2005



DEDICATORIAS

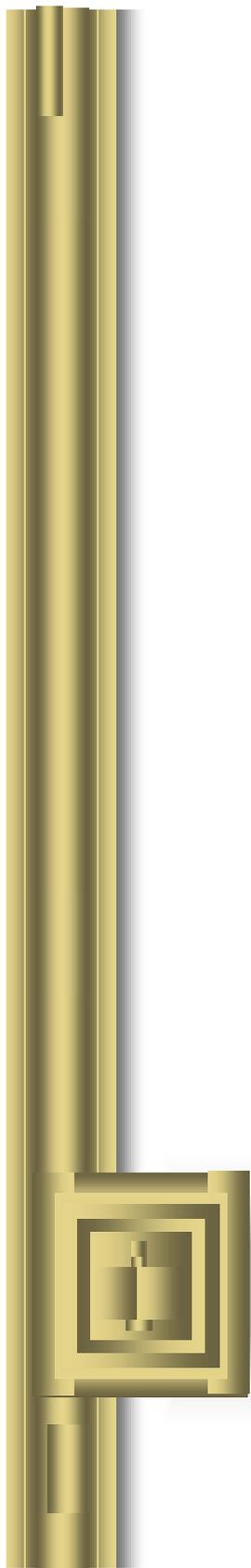
A mis padres, *Minerva Soledad Román Ortiz* y *Sigifredo García Martínez*, por guiar cada paso de mi vida, por su comprensión y apoyo incondicional, y sobre todo por su gran amor, los quiero muchísimo.

A mi abuelita, *Adela Martínez Santa Ana*, por apoyar mis decisiones.

A mi abuelito *Pascual Román Guzmán* por cuidarme siempre y darme su cariño absoluto.

A mi abuelita *Buenaventura Ortíz Páez*, quién con su optimismo, amor, cariño y confianza, me enseña el valor de la vida.

A *José Luis Rangel Bretón*, por su honestidad, amor y apoyo permanente.



A G R A D E C I M I E N T O S

Agradezco infinitamente a mis asesoras: L.A. Iliana Herrera Arellano y L.E. Francisca Adriana Sánchez Meza por la paciencia, la asesoría y tiempo dedicado a la realización de esta investigación

A la Universidad Tecnológica de la Mixteca y al Instituto de Ciencias Empresariales, por brindarme la oportunidad de estudiar la carrera dentro de sus instalaciones.

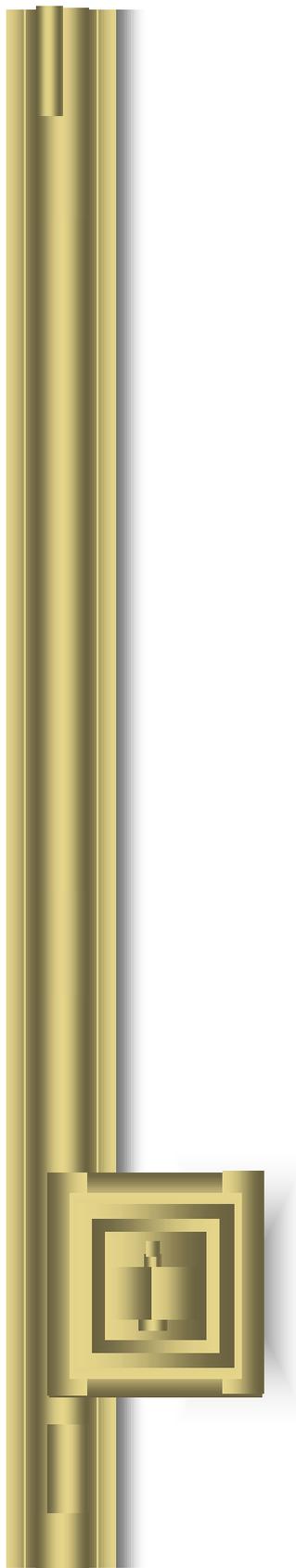
A la M.A. Ma. del Rosario Barradas Martínez por su apoyo para la realización de este trabajo de tesis.

Al Lic. Carlos Eduardo Santibáñez, por su cariño y apoyo.

A los sinodales de este trabajo de tesis, por el tiempo empleado en la revisión.

A mis hermanos: Soledad y Sigfrido por quererme y por estar conmigo en los momentos más importantes de mi vida.

Pero sobre todo, a Dios por darme fe para seguir adelante y por llenarme de bendiciones.



RESUMEN

RESUMEN

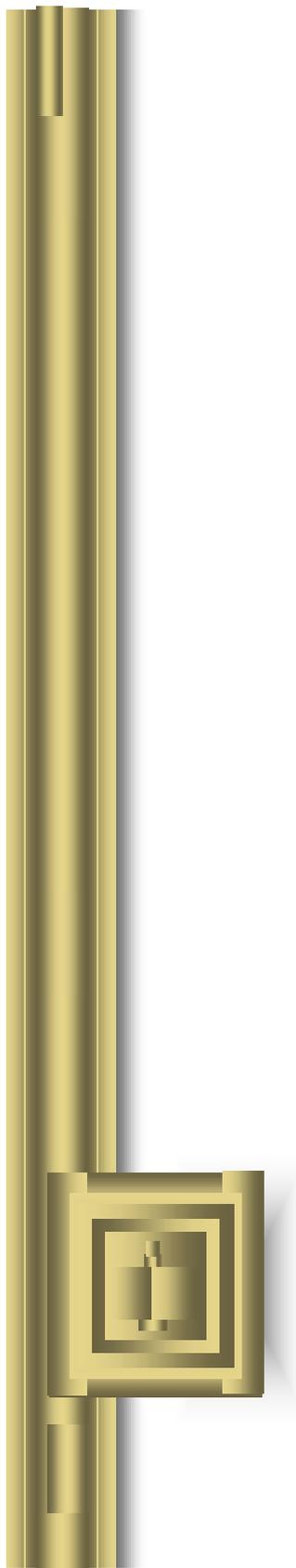
Los cambios económicos registrados a nivel mundial imponen mayor competencia en el ámbito empresarial, las Pequeñas Empresas se enfrentan a numerosas dificultades para mantenerse en el mercado de forma competitiva. La competencia, que sin duda genera múltiples beneficios para los consumidores, ha tenido efectos contrarios para algunas Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca al situarlas en una posición de desventaja, y a otras las ha conducido a su desaparición.

No obstante la importancia de las Pequeñas Empresas para la economía, su permanencia se ve amenazada, debido a los cambios originados por la globalización, los problemas financieros, la falta de visión empresarial y la aversión al cambio por parte de algunos empresarios, estos elementos constantemente conducen a las empresas a la modificación de su giro o a su desaparición. Ante tales circunstancias, es necesario planear y proponer a estas empresas herramientas alternativas como “la calidad en el servicio”, que les generen ventajas competitivas y logren la lealtad de sus clientes, y con ello incrementar sus posibilidades de permanencia competitiva dentro del mercado.

Por lo anterior, la descripción de un Modelo de Calidad en el Servicio al Cliente como Herramienta Generadora de Ventajas Competitivas pretende contribuir a mejorar la calidad en el servicio que ofrecen las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca, a través del conocimiento de las expectativas y percepciones que los clientes de dichas empresas tienen del servicio que se les proporciona. Con la ayuda de ésta descripción, los empresarios Oaxaqueños pueden saber la importancia que sus clientes le otorgan a la calidad en el servicio que les ofrecen y qué parámetros consideran para emitir una evaluación del mismo.

El objetivo de la presente investigación es el dotar a los empresarios de los conocimientos que le permitan llevar a cabo acciones específicas para ofrecer un servicio de calidad al cliente en las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca, que le genere la satisfacción de sus clientes, lo cual coadyuvará a alcanzar y mejorar su posición competitiva dentro del mercado.

A través de la presente investigación se conocieron las expectativas, percepciones y la importancia que el cliente le otorga a la calidad del servicio que percibe; permitiendo con ello descubrir qué parámetros se consideran más importantes en la calidad del servicio que ofrecen las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca.



ABSTRACT

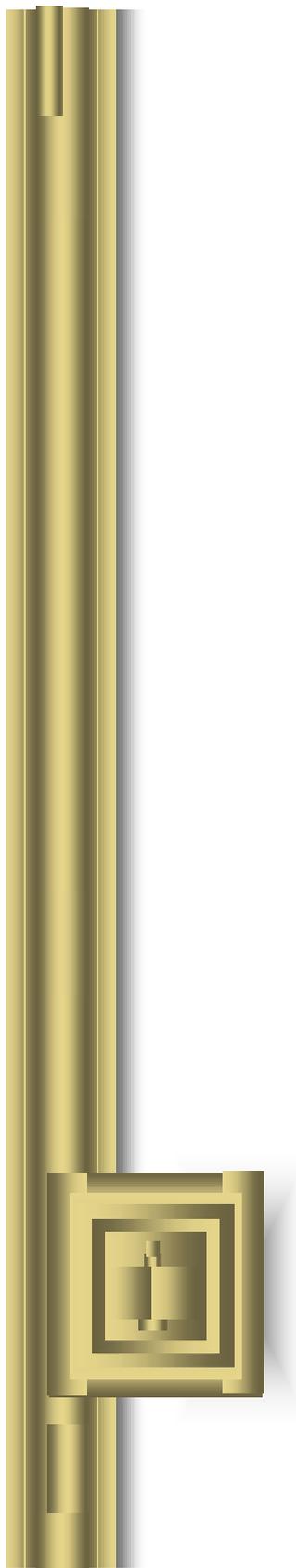
ABSTRACT

The economic global changes demand a greater challenge to the corporate world; small companies face various difficulties to keep up with the market without losing competitiveness. Competence, with out a doubt, has generated multiple benefits for the consumers but it has had adverse effects for some small restaurant businesses in the city of Oaxaca. This has placed them on a disadvantage position before big corporations and in some other cases; they have gone totally out of the market.

This type of operations represents a big impact in today's economy but their future is facing several trends caused by globalization. Some of them can be financial problems or the lack of corporate mission; others show reluctance by their leaders to change. This has led them to either diversify or close operations all together. Facing this scenario, it is necessary to plan and suggest alternative tools to deal with, such as quality of service which gives an added value and loyalty to those clients who have patronized them regularly. This could increase their possibilities to stay on the market.

Based on the above, Quality Customer Service Model as a tool, which could generate competitive advantages, might contribute to improve the kind of service which small restaurants companies in the city of Oaxaca may offer. It also links the customer perception of the kind of service that they are being offered. Through this description, the business may know how their clients rank their service and all the items they consider for such an evaluation.

This research objective is to offer the business people data which will enable them to take specific actions in order to offer their customers with quality service. By achieving client satisfaction, it will help these operations to stay on the market.



ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE

Dedicatorias.....	ii
Agradecimientos.....	iv
Resumen.....	vi
Abstract.....	ix
Índice.....	xi
Índice de Figuras.....	xiv
Índice de Gráficas.....	xiv
Índice de Tablas.....	xiv
Introducción.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	
Introducción.....	9
1.1 Calidad en el servicio.....	11
1.1.1 Evolución histórica.....	11
• Calidad en la época artesanal.....	11
• Calidad a partir de la época industrial.....	11
○ Primera etapa: el control de la calidad mediante inspección.	
○ Segunda etapa: el control estadístico de la calidad.	
○ Tercera etapa: el aseguramiento de la calidad.	
○ Cuarta etapa: la calidad como estrategia competitiva.	
1.1.2 Modelos de calidad.....	19
• Modelo de Sasser, Olsen y Wyckoff.....	20
• Modelo de Grönross.....	21
• Modelo de Parasuraman, Zeithamal y Berry.....	21
• Modelo de Cronin & Taylor.....	23
• Modelo de Powpaya.....	24
• Modelo de Jonson, Tsiros & Lancioni.....	25
• Modelo de los Gaps, Vacíos o Brechas.....	26
1.1.3 Concepto de calidad en el servicio al cliente.....	34
1.1.4 Calidad en el servicio al cliente como ventaja competitiva.....	40

Conclusiones.....	45
-------------------	----

CAPÍTULO II. PEQUEÑAS EMPRESAS

Introducción.....	47
2.1 Pequeñas Empresas.....	48
2.1.1 Evolución histórica de la empresa.....	48
2.1.2 Concepto de empresa.....	50
2.1.3 Clasificación de empresas.....	50
2.1.4 Concepto de Pequeña Empresa.....	53
2.1.5 Características de la Pequeña Empresa.....	54
2.1.6 Revaloración de la Pequeña Empresa.....	55
2.1.7 Importancia de la Pequeña Empresa.....	56
2.1.8 Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca.....	58
Conclusiones.....	59

CAPÍTULO III. ESTUDIO DESCRIPTIVO: EXPECTATIVAS Y PERCEPCIONES DEL CLIENTE EN LOS SERVICIOS

Introducción.....	61
3.1 Significados y tipos de expectativas en el servicio.....	62
3.1.1 Zona de tolerancia.....	63
3.2 Factores que influyen en las expectativas del cliente en los servicios.....	63
3.2.1 Factores que influyen en las expectativas del servicio deseado.....	64
3.2.2 Factores que influyen en las expectativas del servicio adecuado.....	64
3.2.3 Factores que influyen en las expectativas del servicio deseado y adecuado.....	65
3.3 Modelo de las expectativas del cliente en el servicio.....	67
3.4 Problemas relacionados con las expectativas del cliente.....	68
3.5 Percepción del cliente de la calidad en el servicio.....	69
3.6 Dimensiones de la calidad en el servicio.....	71
3.7 Servicio de calidad.....	73
3.8 Encuentro con el servicio o momentos de verdad.....	73

Conclusiones.....	75
 CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE CASO: PEQUEÑAS EMPRESAS RESTAURANTERAS DE LA CIUDAD DE OAXACA	
Introducción.....	77
4.1 Determinación de la muestra	78
4.2 Encuesta SERVQUAL.....	80
4.3 Método de Evaluación de las encuestas del Modelo SERVQUAL.....	81
4.4 Presentación de resultados.....	82
Conclusiones	90
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	
92	
BIBLIOGRAFÍA.....	
98	
URL´S DE INTERNET.....	
101	
ANEXOS.....	
103	

Índice de Figuras

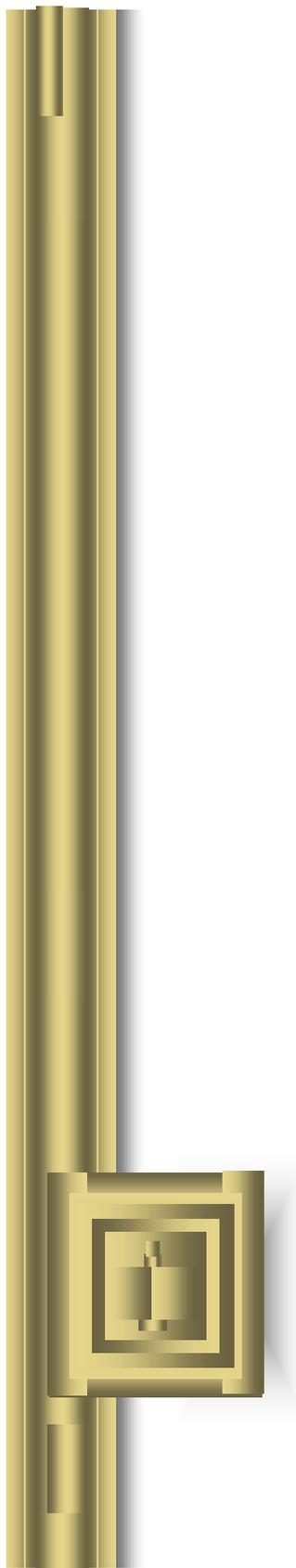
Figura 1.1 Estructura del Modelo de los Gaps.....	27
Figura 1.2 El vacío del cliente.....	28
Figura 1.3 Continuo de evaluación para los diferentes tipos de productos.....	30
Figura 1.4 Triángulo de ventas de los servicios.....	36
Figura 3.1 Zona de tolerancia.....	53
Figura 3.2 Modelo de las expectativas del cliente en el servicio.....	67
Figura 3.3 Percepción de la calidad y satisfacción del cliente.....	70

Índice de Gráficas

Gráfica 2.1 Sector servicios.....	56
Gráfica 2.2 Sector servicios de la Ciudad de Oaxaca.....	58
Gráfica 4.1 Preferencias del cliente por dimensión.....	83
Gráfica 4.2 Puntuación SERVQUAL de las dimensiones.....	84
Gráfica 4.3 Puntuación SERVQUAL combinado por dimensión.....	85
Gráfica 4.4 Expectativas vs. Percepciones de los clientes de las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca.....	87
Gráfica 4.5 Expectativas vs. Percepciones por dimensiones.....	88
Gráfica 4.6 Expectativas vs. Percepciones vs. Calificación SERVQUAL por dimensión.....	89

Índice de Tablas

Tabla 2.1 Clasificación de empresas por número de trabajadores.....	53
Tabla 2.2 Distribución de empresas por tamaño.....	57



INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El propósito del presente trabajo es destacar la importancia de la calidad, como elemento generador de ventajas competitivas en el sector servicios, de manera específica en las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca.

En el periodo de gobierno federal 2000-2006, se destaca el interés del gobierno mexicano, la sociedad civil y las instituciones de educación superior por desarrollar el potencial de las Pequeñas Empresas, que hasta la década de los 70's, se consideraban secundarias en el proceso de desarrollo. Sin embargo desde la década de los 90's se ha dado una revaloración a este tipo de empresas por su contribución a la reorganización de la producción, a la generación de empleos y a la aportación de Producto Interno Bruto.

Entre las numerosas razones que explican la poca o nula atención que en el pasado se les ha brindado a las Pequeñas Empresas destacan: el surgimiento de las economías de escala, la producción masiva y la idea de economistas latinoamericanos de obtener a cualquier precio un desarrollo similar al de los países del norte (Canadá y Estados Unidos).

Una de las principales características de las Pequeñas Empresas del país es la posibilidad de crear empleos (por su menor requerimiento de capital y tecnología). Sin embargo, hoy enfrentan un nuevo reto: la globalización de la economía que permite la entrada de grandes y consolidadas empresas transnacionales que cuentan con amplia infraestructura, eficientes modelos organizacionales y alta calidad en los servicios que ofrecen al cliente.

La Ciudad de Oaxaca, y para este caso el sector restaurantero, no han escapado al proceso de globalización con la entrada de cadenas restauranteras como: El Portón, Vips, Sambors (próximamente), etc., lo cual ha generado una nueva y potencial competencia para las Pequeñas Empresas Restauranteras, que al no contar con la suficiente infraestructura para hacerles frente, en algunos casos tienden a su desaparición.

En este contexto y para este tema de tesis, las Pequeñas Empresas de la Ciudad de Oaxaca, dentro de las que se encuentran las Restauranteras, enfrentan los siguientes problemas¹:

- Falta de competitividad,

¹ Percepciones propias obtenidas a través de la observación y análisis de la situación.

- Poca o nula calidad en el servicio al cliente,
- Escasez de recursos o problemas financieros,
- La ausencia de cultura empresarial o cultura organizacional, y
- Resistencia al cambio por parte de los empresarios.

En gran medida el futuro comercial de las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca depende de la adaptación y transformación que exigen los tiempos actuales para ser empresas competitivas, entendiéndose por ello el desarrollar y mantener la capacidad de producir u ofrecer un servicio que compita con cualquier producto y servicio que proveen las mejores empresas.

El objetivo de toda empresa es lograr la satisfacción de los clientes. Lograr la competitividad debe ser el objetivo y condición indispensable de las Pequeñas Empresas, a fin de garantizar su permanencia en el mercado. Para alcanzar tal fin, los responsables deben estar atentos a los requerimientos de los clientes de tal forma que, satisfaciendo adecuadamente sus expectativas, o excediéndolas, pueden retener a esos clientes e incrementar su mercado.

La escasa calidad en el servicio al cliente es una característica común en las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca, las causas son diversas: la falta de conocimientos administrativos de los empresarios que consideran poco importante este factor, el insuficiente conocimiento del entorno competitivo por el cual atraviesa la Pequeña Empresa, la falta de innovación y espíritu emprendedor; consecuencia en algunos casos del empirismo. Esta falta de calidad en el servicio no solo frena sino que pone en riesgo el crecimiento de las Pequeñas Empresas de la Ciudad de Oaxaca, impidiendo la adaptación a los constantes cambios que se producen en el ambiente empresarial.

En la actualidad la poca calidad en el servicio en las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca es innegable, si bien en épocas anteriores la calidad en el servicio no era una característica determinante e indispensable, hoy sí lo es. Ante esta realidad, las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca deben obligarse a ofrecer un servicio de calidad al cliente que las diferencie de sus competidoras.

Otro aspecto fundamental que enfrentan las Pequeñas Empresas Restauranteras es la escasez de recursos económicos producto del importante grado de marginación que se registra en el Estado de Oaxaca; la falta de industria y la rudimentaria agricultura, ha

propiciado que la economía descansa básicamente en el sector servicios, con todas las limitantes que implica un capital escaso. Es por ello que las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca deben considerar otro tipo de estrategias, como son los elementos o herramientas de competitividad “no costo”² (calidad de los servicios, mejora de la logística, etc.), que le permitan permanecer en el mercado.

La ausencia de cultura empresarial o cultura organizacional contribuye a la ineficiencia administrativa de las Pequeñas Empresas Restauranteras, puesto que los conocimientos administrativos son una de las bases que permiten a los empresarios tener mayor seguridad en la toma de decisiones y guiar a la empresa hacia el logro de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

La resistencia al cambio por parte de los empresarios, es uno más de los problemas que afectan a las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca. La falta de visión empresarial y la renuencia al cambio por parte de sus propietarios, así como la insistencia de seguir manejando sus empresas igual que antes sin considerar todos los cambios administrativos que existen en la actualidad y negándose a hacerle frente a la globalización, no les permiten enfocar sus intereses hacia la adaptación de sus empresas a ésta, conduciéndola a su declive o desaparición del mercado.

Específicamente la preocupación por elevar la calidad en el servicio al cliente, que ofrecen las Pequeñas Empresas Restauranteras; se justifica por la participación de éstas en la economía del Estado, particularmente en la Ciudad de Oaxaca, ya que en el último censo económico del año 1999 del INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática), las Pequeñas Empresas contaban con 564 unidades económicas, empleando a 19,694 personas.

Ante el panorama competitivo y la presencia de grandes corporativos y empresas transnacionales, algunas Pequeñas Empresas están reconsiderando sus estrategias y estructuras con el fin de encontrar soluciones que les permitan retener e incrementar a sus clientes; además de buscar mejores elementos y herramientas administrativas, que les permitan sobrevivir de manera competitiva en el mercado.

² Coriat, Benjamín. Seminario Intensivo de Investigación. Organizado por PIETTE (Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología y Empleo).

Se ha observado que las empresas que mejor se adaptaron a la globalización además de realizar cambios cualitativos, también implementaron cambios “no costo” entre los cuales se encuentran: las inversiones en el mejoramiento de la logística y el perfeccionamiento de los servicios, con el fin de responder a problemas de variedad cultural; ya que existen diversos tipos de herramientas para incrementar la competitividad de las empresas el interés particular de esta investigación es el proponer la calidad en el servicio para lograr este objetivo.

Ante tales circunstancias, las empresas deben considerar algunas alternativas y estrategias para permanecer en el mercado de forma competitiva, brindando un servicio que genere usuarios que compren más, que sean fieles a la empresa y que difundan publicidad positiva de la misma.

Es por ello que la calidad en el servicio al cliente dentro de las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca, como herramienta generadora de ventajas competitivas, tiene como propósito ampliar la visión de los pequeños empresarios al descubrir alternativas que le faciliten su permanencia dentro del mercado.

La búsqueda de calidad y eficiencia en los servicios representa uno de los principales retos de cualquier empresa ya que es precisamente la calidad del servicio lo que la distingue de las demás. La calidad en el servicio es la base de la supervivencia de una empresa que actualmente tiene que enfrentar clientes cada vez más informados. Por lo tanto, los empresarios de las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca, deben considerar lo primordial que resulta brindar un servicio de calidad al cliente para diferenciarse de la competencia, que fidelice a los clientes, mantenga y aumente sus beneficios.

Ante la gran competencia y la necesidad de mantenerse en el mercado, las Pequeñas Empresas pueden utilizar herramientas administrativas “no costo”, dentro de las cuales se encuentran los Modelos de Calidad en el Servicio, que le permitan satisfacer las expectativas y necesidades de sus clientes, transformándolos así, en clientes leales a la organización.

Es por ello, que la descripción de un Modelo de Calidad coadyuvará y orientará a los pequeños empresarios para ofrecer un servicio de calidad a sus clientes, y se establezca como un diferenciador importante, lo cual les permitirá obtener resultados cualitativos (lealtad de los clientes) y cuantitativos en materia de ingresos económicos.

Las tendencias actuales promueven un enfoque de negocios dirigidas a lograr la satisfacción del cliente, cuyas preferencias varían continuamente; a pesar de que la garantía del éxito o fracaso de éstas no está definida, los resultados positivos de aplicar la calidad son puntos de referencia para tomar cualquier riesgo.

La hipótesis que guía esta investigación plantea que la descripción de un Modelo de Calidad en el Servicio al Cliente como una Herramienta Generadora de Ventajas Competitivas en las Pequeñas Empresas de la Ciudad de Oaxaca, incrementará las posibilidades de permanencia en el mercado.

De lo anterior el presente proyecto plantea los siguientes objetivos:

Objetivo General:

Describir a los Pequeños Empresarios Restauranteros de la Ciudad de Oaxaca un Modelo de Calidad en el servicio al cliente que les permita alcanzar o mejorar su posición competitiva en el mercado.

Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico de las expectativas en el servicio al cliente de las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca.
- Realizar un diagnóstico de las percepciones en el servicio al cliente de las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca.
- Identificar la importancia que le otorgan los clientes al servicio que les prestan las Pequeñas Empresas de la Ciudad de Oaxaca.
- Describir las alternativas que tienen los Pequeños Empresarios de la Ciudad de Oaxaca para mejorar la calidad en el servicio que les permita incrementar sus posibilidades de permanencia en el mercado.

El presente trabajo de investigación consta de cuatro capítulos, estructurados de la siguiente forma:

En la introducción se plantea y justifica la necesidad de describir un Modelo de Calidad en el servicio para las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca.

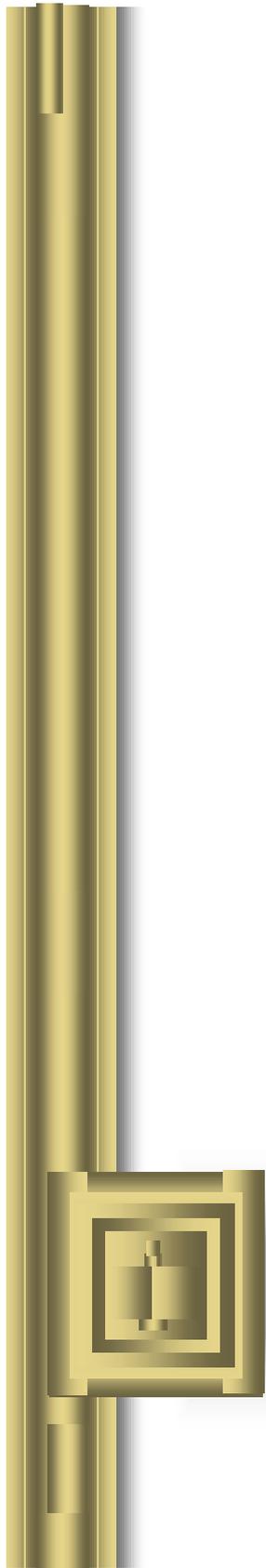
En el capítulo I se establecen las bases teóricas para profundizar los conocimientos y explicar temas acerca de la calidad, calidad en el servicio, modelos de calidad en el servicio y ventaja competitiva.

Las Pequeñas Empresas es el tema desarrollado en el capítulo II, donde se exponen las características y la información básica sobre este tipo de empresas, concluyendo con las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca.

En el capítulo III se realiza la descripción de los factores que intervienen en la formación tanto de las expectativas como de las percepciones del cliente de las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca en base al modelo de calidad seleccionado en el Capítulo I.

El capítulo IV corresponde al análisis y exposición de los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los clientes de las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones.



CAPÍTULO I
Marco Teórico

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

Introducción

La abundante literatura de los últimos años sobre el tema de la calidad puede hacer pensar que se trata de un concepto nuevo. Sin embargo, el concepto de calidad en las empresas ha evolucionado a lo largo de los años y desde la década de los ochentas ha ampliado sus objetivos y variado su orientación. La calidad ha incrementado su importancia al pasar de un simple control o inspección, a convertirse en uno de los pilares de la estrategia general de las empresas. En sus inicios, la calidad era responsabilidad exclusiva del departamento de inspección o calidad y la función de éste consistía en rechazar todos los productos defectuosos; y después, recuperar algo de producto; lo que la hacía muy costosa. Posteriormente, se comenzaron a aplicar técnicas estadísticas de muestreo para verificar y controlar los productos de salida. Es entonces cuando el concepto de calidad tiene una evolución importante, pasando de la simple idea de realizar una verificación de calidad, a tratar de generar calidad desde el origen, implementando con ello la calidad total en los productos.

En la actualidad, la calidad involucra a todos los departamentos y recursos humanos de la empresa, generando una nueva filosofía en la forma de organizar una empresa; con ello, la calidad deja de representar un costo y se convierte en una característica que permite la reducción de costos y el aumento de beneficios.

Históricamente la calidad se ha asociado con productos físicos donde la tangibilidad está presente. Sin embargo, los servicios, actividad que de acuerdo con el censo económico de 1999 del INEGI (Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática), en México representa actualmente el 55.6% del PIB, también debe tomar en cuenta el concepto de calidad, ya que de la incorporación o ausencia de esta dependerá la permanencia en el mercado de las empresas prestadoras de servicios.

Con el propósito de mejorar el servicio que prestan las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca, el presente trabajo propone la descripción de un modelo de calidad en el servicio como una herramienta generadora de ventajas competitivas que permita a dichas empresas sobrevivir y crecer.

Para tal efecto en el presente capítulo se hace referencia a la evolución histórica de la calidad en las empresas, observando la orientación y la importancia que ha tomado a través del tiempo en los productos y extendiéndose a los servicios; se describen también los modelos de calidad en el servicio, los cuales marcan la pauta para conocer lo que los clientes esperan en el servicio y la forma en que lo evalúan; las diferencias entre los conceptos de servicio y servicio al cliente; concluyendo con los beneficios y ventajas que otorga el contar con un servicio de calidad dentro de Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca.

1.1 Calidad en el servicio

1.1.1 Evolución Histórica

La palabra calidad designa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto o servicio con el cual se permite emitir un juicio de valor acerca de él. En este sentido se habla de la nula, poca, buena o excelente calidad de un objeto o servicio.

Cuando se dice que algo tiene calidad, esta expresión designa un juicio positivo con respecto a las características del objeto o servicio. El significado de la palabra calidad en este caso es equivalente al significado de los términos excelencia o perfección. Sin embargo el concepto de calidad ha variado durante las diferentes etapas de la historia y sobre todo en la actualidad.

Calidad en la época artesanal

Los trabajos de manufactura en la época preindustrial como eran prácticamente labores de artesanía, tenían mucho que ver con la obra de arte. Los artesanos ponían todo su empeño en hacer lo mejor posible en cada una de sus obras cuidando incluso que la presentación del trabajo satisficiera los gustos estéticos de la época, dado que de la perfección de su obra dependía su prestigio artesanal.

El juicio acerca de la calidad del producto tenía entonces como base la relación personal que se establecía entre el artesano y el usuario. Cuando alguien necesitaba de un producto, exponía sus necesidades al fabricante, quien lo elaboraba de acuerdo a los requerimientos establecidos por el cliente. Ya que los trabajos se realizaban a la medida, el productor reconocía inmediatamente si su trabajo satisfacía al cliente.

Calidad a partir de la época industrial

Con el advenimiento de la era industrial la situación cambió. Los talleres cedieron su lugar a las fábricas de producción masiva de artículos terminados o de piezas ensambladas.

El cambio en el proceso de producción creó modificaciones en la organización de la empresa; fue necesario introducir en las fábricas procedimientos específicos para cuidar la calidad de los productos fabricados en forma masiva.

Dichos procedimientos han evolucionado durante los últimos tiempos; durante este proceso de evolución se distinguen cuatro diferentes etapas³:

1950-1960	La etapa en la que se cuida la calidad de los productos mediante un trabajo de inspección
1950-1970	La etapa en la que se cae en la cuenta de que la atención a la calidad exige observación en el proceso a fin de mejorarlo (control estadístico de la calidad);
1960-1970	La etapa en la que, además del mejoramiento del proceso, se percibe la necesidad de asegurar el mejoramiento introducido;
1980-1990	Y, finalmente, la etapa en la que la administración misma redefine su papel con el propósito de que la calidad del producto o servicio sea la estrategia a emplear para tener éxito frente a los competidores.

A continuación se describen brevemente cada una de estas etapas.

Primera etapa: el control de la calidad mediante la inspección (1950-1960)

Esta etapa coincide con el periodo en el que comienza a tener mucha importancia la producción de artículos en serie. Ante esta situación era necesario ver si el artículo al final de la línea de producción, resultaba apto o no para el uso para el que esta destinado; por eso, en las fábricas se vio la conveniencia de introducir un departamento especial a cuyo cargo estuviera la tarea de inspección. A este se le denominó departamento de control de calidad, el cual define las tareas de los operarios, especifica el procedimiento y la relación que debe darse entre tiempos y movimientos, y plantea que la función de control de calidad compete a los supervisores.

En esta etapa se realizaba la verificación de todos los productos de salida, después de la fabricación y antes de que fueran distribuidos a los clientes. Los productos que no concordaran con las especificaciones, que no se encontraban entre los márgenes de tolerancia o, fueran defectuosos, eran rechazados. Se filtraban de todos los productos para

³ Gutiérrez, Mario. Administrar para la calidad, conceptos administrativos del control total de la calidad. Pág. 26

asegurar que sólo accedieran al mercado aquellos en perfectas condiciones; el control de calidad era bajo, pero generaba un costo elevado.

G.S. Radford, en su obra *The Control of Quality in Manufacturing*, afirma que la inspección tiene como propósito examinar de cerca y en forma crítica el trabajo para comprobar su calidad y detectar errores; una vez que éstos han sido identificados, personas especializadas en la materia deben ponerles remedio. Lo importante es que el producto cumpla con los estándares establecidos, porque el comprador juzga la calidad de los artículos tomando como base su uniformidad, que es el resultado de que el fabricante se ciña a dichas especificaciones⁴.

Radford expresa que la inspección debe llevarse a cabo en forma visual y con ayuda de instrumentos de medición; propone métodos de muestreo como ayuda para llevar a cabo el control de calidad y cómo debe organizarse el departamento de inspección, sin embargo, sus propuestas no se fundamentan en la estadística.

Segunda etapa: el control estadístico de la calidad (1950-1970)

Los trabajos de investigación llevados a cabo en la década de los treinta, por Bell Telephone Laboratories fueron el origen de lo que actualmente se denomina control estadístico de la calidad (Statistical Quality Control SQC).

A este grupo de investigadores pertenecieron entre otros, W.A. Shewhart, Harold Dogge, Harry Romig y, más tarde, G. D. Edwards y Joseph Juran, quienes con el tiempo serían figuras prominentes del movimiento de calidad⁵.

En 1931, W.A. Shewhart publicó su libro *Economic Control of Quality of Manufactures Product*, que significó un avance definitivo en el movimiento hacia la calidad. En esta obra el autor proporciona una definición precisa del control que debe efectuarse en el proceso de manufactura y desarrolla técnicas eficaces para monitorear y evaluar diariamente la producción.

Shewhart fue el primero en reconocer que en toda producción industrial se da variación en el proceso. Expresa que no se trata de suprimir la variación, sino de ver qué rango de variación es aceptable sin que se originen problemas.

⁴ Gutiérrez, Mario. *Administrar para la calidad, conceptos administrativos del control total de la calidad*. Pág. 27

⁵ *Ibid.* Pág. 28

Mientras Shewhart proseguía su trabajo con respecto al control del proceso, otros investigadores de la misma compañía, principalmente Harold Dodge y Harry Roming, avanzaban en la forma de llevar a cabo la práctica de muestreo, el cual es un elemento importante del control estadístico del proceso.

Las técnicas de muestreo parten del hecho de que en una producción masiva es imposible inspeccionar todos los productos para diferenciar los productos buenos de los malos. De ahí la necesidad de verificar un cierto número de artículos entresacados de un mismo lote de producción, para decidir sobre esta base si el lote entero es aceptable o no.

Sin embargo, esta forma de proceder incluye riesgos: debido a los defectos de unas cuantas muestras se puede rechazar todo un lote de producción de calidad aceptable, como también se puede pasar como bueno un lote que en realidad debería de ser rechazado.

La participación de Estados Unidos en la Segunda Guerra Mundial y la necesidad de producir armamento en grandes cantidades fueron la ocasión para que se aplicaran con mayor amplitud los conceptos y las técnicas del control estadístico de la calidad. En diciembre de 1940, el Departamento de Guerra de Estados Unidos formó un comité para establecer estándares de calidad. Dicho departamento se enfrentó con el problema de determinar niveles aceptables de calidad de las armas e instrumentos estratégicos proporcionados por diferentes proveedores. Se presentaron dos alternativas: o se daba un entrenamiento masivo a los contratistas en el uso de las gráficas del control del proceso, o bien, se desarrollaba un sistema de procedimientos de aceptación mediante un sistema de muestreo aplicado por inspectores del gobierno. Al optar por la segunda alternativa en 1942, el Departamento de Guerra estableció la sección de Control de Calidad, organismo en el que ocuparon puestos relevantes algunos especialistas en estadística de la Compañía Bell Telephone Laboratories.

Este grupo desarrolló un conjunto de tablas de muestreo basadas en el concepto de niveles aceptables de calidad (acceptable quality levels AQL). En ellas se determina el máximo por ciento de defectos que se podía tolerar para que la producción de un proveedor pudiera ser considerada satisfactoria.

La necesidad de elaborar programas de entrenamiento relacionados al control de calidad con la cooperación de importantes universidades de Estados Unidos, fue la causa para que los conceptos y las técnicas de control estadístico se introdujeran en el ámbito

universitario. Los estudiantes que habían tomado cursos integraron sociedades locales de control de calidad, surgiendo así la American Society for Quality Control (ASQC).

A finales de la década de los cuarenta, el control de calidad era parte ya de la enseñanza académica. Sin embargo, se le consideraba únicamente desde el punto de vista estadístico y se creía que el ámbito de su aplicación se reducía, en la práctica, al departamento de manufactura y producción.

Se inició así una nueva etapa de la evolución de la calidad: la aplicación de conceptos estadísticos para el control y verificación de los productos ya fabricados, que logró un avance considerable al permitir la reducción de la inspección. Se emplearon técnicas basadas en el muestreo de los productos salientes y aunque se redujeron las tareas de inspección, no dejó de ser un control de los productos de forma estadística. Los defectos seguían existiendo y de lo único que se trataba era de detectarlos antes de que llegaran a los consumidores, mediante una verificación de las muestras seleccionadas. La calidad seguía siendo costosa, en relación al total del volumen producido.

Tercera etapa: el aseguramiento de la calidad (1960-1970)

Esta tercera etapa se caracteriza por dos hechos importantes: la concientización de la administración del papel que le corresponde en el aseguramiento de la calidad y la implantación del nuevo concepto de control de calidad en Japón.

Antes de la década de los cincuenta, la atención de los estadísticos se había centrado en el control estadístico del proceso, ya que en esta forma era posible tomar medidas adecuadas para prevenir los defectos.

Sin embargo, era necesario que quedara asegurado el mejoramiento de la calidad logrado; lo cual significaba que había que desarrollar profesionales dedicados solucionar este problema, y que se tenía que involucrar a todos en el logro de la misma. Lo anterior implicaba una partida presupuestal dedicada específicamente a atender programas de calidad. Se reconoció que el producto defectuoso incidía en los costos de producción, pero se desconocía en qué grado lo realizaba y si la inversión hecha para asegurar la calidad estaba justificada por el ahorro que significaba evitar productos defectuosos. Tales eran los problemas que se planteaban al inicio de esta nueva época del desarrollo del movimiento hacia la calidad.

Entre los autores más importantes de esta etapa se encuentran: W. Edwards Deming quien destaca la responsabilidad que la alta gerencia tiene en la producción de artículos defectuosos, Joseph Juran investigador de los costos de calidad; Armand Feigenbaum quien propone a la administración como coordinador del compromiso de todos hacia el logro de la calidad y Philip B. Crosby promotor del movimiento cero defectos.

W. Edwards Deming ocupa un lugar vital en el movimiento hacia la calidad, debido a su planteamiento visionario de la responsabilidad de la administración y a la influencia que tuvo en el movimiento japonés hacia la calidad.

Su planteamiento es el siguiente: si se mejora la calidad, disminuyen los costos; la reducción de los costos junto al mejoramiento de la calidad se traduce en mayor productividad y una empresa con mayor productividad es capaz de capturar un mercado cada vez mayor, lo cual le va a permitir permanecer en el mundo de los negocios conservando así las fuentes de trabajo para sus empleados⁶.

Dado que la alta gerencia es responsable del sistema y que gran parte de los productos defectuosos se derivan del mismo, la alta gerencia y no los trabajadores es la responsable en mayor medida de los productos defectuosos. Si la alta gerencia quiere cumplir con la responsabilidad que le corresponde en esta época de gran competitividad, debe llevar a cabo determinadas acciones que le permitirán hacer el cambio del sistema.

Joseph Juran en su libro *Quality Control Handbook* en 1951, trató el tema de los costos de la calidad y del ahorro que los administradores podían lograr si atendían inteligentemente el problema. Declara que algunos costos de producción son inevitables (los relacionados con el control de la calidad), pero otros se pueden suprimir (los que se relacionan con los productos defectuosos). Propone disminuir todos los costos de los productos defectuosos invirtiendo en el mejoramiento de calidad, con ello se lograrían ahorros sustanciales y la responsabilidad de la alta gerencia de determinar el monto de la inversión.

Armand Feigenbaum en su libro *Total Quality Control* (1956), propone por primera vez el concepto de calidad en el cual plantea lo siguiente: no es posible fabricar productos de alta calidad si el departamento de manufactura trabaja aisladamente; para que el control de calidad sea efectivo, éste debe iniciarse con el diseño mismo del producto y terminar sólo

⁶ Ibid. Pág. 34

cuando el artículo esté en manos de un consumidor satisfecho⁷. Afirma que la calidad es trabajo de todos y cada uno de los que intervienen en las diferentes etapas del proceso, que todos los diferentes departamentos deben intervenir, en mayor o menor medida dependiendo de la actividad que les es propia, tanto en el control de un nuevo producto como en el control de los materiales que entran y en el control del producto que sale a la venta.

Por lo tanto para que el sistema funcione, es necesario que las compañías desarrollen matrices en las que se determine la responsabilidad que los diferentes departamentos tienen con respecto a las actividades o funciones, surgiendo así equipos interdepartamentales que tienen como función asegurar que sus puntos de vista sean tomados en cuenta.

Tanto Juran como Feigenbaum señalan la necesidad de contar con nuevos profesionales de la calidad que reúnan conocimientos estadísticos y habilidades administrativas; expertos en ingeniería de control de calidad, que sepan planear la calidad a alto nivel, coordinar las actividades de otros departamentos, que establezcan estándares de calidad y proporcionen medidas adecuadas; pero también ver cómo se comporta el producto en el mercado a fin de mejorar el diseño del producto y del proceso para competir mejor⁸.

Crosby es un investigador ligado con la filosofía conocida como “cero defectos”, la cual se experimentó en la fábrica de misiles Pershing; es conocido también por realizar dos entregas de artefactos militares sin ningún defecto en Cabo Cañaveral: uno, el 12 de diciembre de 1961 sin ningún defecto, y otro en febrero de 1962; lo cual permitió a los directivos de esta compañía darse cuenta que cuando la administración pide perfección puede lograrse, y que si no se logra se debe a que la administración no la exige o los trabajadores no tienen la intención de darla.

Dicho razonamiento permitió ver la importancia que tiene motivar a los trabajadores y hacerlos conscientes de que pueden hacer su labor sin ningún defecto.

El programa se denominó “cero defectos” y se distinguió por el énfasis que puso en concienciar a quienes participaron en él en la importancia de éste. En la década de los sesenta Philip B. Crosby divulgó esta filosofía en su libro *Quality Is Free*, en el cual el autor considera que es técnicamente posible lograr una excelente calidad lo cual es lo más redituable económicamente.

⁷ Gutiérrez, Mario. Administrar para la calidad, conceptos administrativos del control total de la calidad. Pág 36

⁸ Ibid. Pág. 37

Cuarta etapa: la calidad como estrategia competitiva (1980-1990)

Durante esta etapa se percibió un cambio muy importante en la actitud de la alta gerencia con respecto a la calidad debido al impacto que por su calidad, precio y confiabilidad, han tenido los productos japoneses en el mercado internacional.

Se trata de una transformación profunda en la forma en que la administración concibe el papel que la calidad desempeña actualmente en el mundo de los negocios. Si en épocas anteriores se pensaba que la falta de ésta era perjudicial para la compañía, ahora se valora como la estrategia fundamental para alcanzar competitividad y, por consiguiente, como el valor más importante que debe presidir las actividades de la alta gerencia⁹.

La calidad no es estrategia competitiva sólo porque se apliquen métodos estadísticos para controlar el proceso; ni tampoco por el hecho de que todos se comprometan a elaborar productos sin ningún defecto, pues esto no serviría si no hay mercado para ellos; la calidad se convierte en estrategia de competitividad en el momento en el que la alta gerencia toma como punto de partida para su planeación estratégica los requerimientos del consumidor y la calidad de los productos de los competidores.

De lo que se trata es de planear todas las actividades de la empresa, de tal manera que al entregar al consumidor artículos o servicios respondan a sus requerimientos además de ofrecer una calidad superior a la que ofrecen los competidores.

Esto implica cambios profundos en la mentalidad de los administradores, en la cultura de las organizaciones y en las estructuras de las empresas. La experiencia que las empresas japonesas tuvieron en la implantación de un sistema administrativo enfocado al logro de la calidad ha contribuido en gran medida a visualizar cuáles deben ser los cambios y, a comprender los pasos a dar para lograr que la calidad llegue a ser la estrategia competitiva por excelencia.

Es en esta última etapa donde la calidad alcanza a toda la empresa en su crecimiento conceptual y en sus objetivos; no se considera sólo como una característica de los productos o servicios, sino que se obtiene el nivel de estrategia global de la empresa. La calidad se convierte en "calidad total", que abarca a productos y servicios y a los recursos humanos, a los procesos, a los medios de producción, a los métodos, a la organización, etc., en definitiva, se convierte en un concepto que engloba a toda la empresa y que involucra a

⁹ Ibid. Pág. 39

todos los departamentos y áreas de la misma, incluyendo a la alta dirección, cuyo papel de líder activo en la motivación de las personas y consecución de los objetivos es fundamental¹⁰. Bajo este entorno surge la gestión de la calidad total como una nueva revolución o filosofía de gestión en busca de ampliar o mejorar la ventaja competitiva y la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes. Se ponen en práctica aspectos como la mejora continua, círculos de calidad, el trabajo en equipo, la flexibilidad de procesos y productos, etc. La calidad se convierte en uno de los factores estratégicos para la gestión y consolidación de las empresas, donde los modelos de calidad juegan un papel importante.

1.1.2 Modelos de Calidad

Sin duda el punto de partida de toda gestión de calidad, consiste en captar y atender las exigencias de los clientes y analizar la forma de ofrecerles soluciones que respondan a sus necesidades. Para plasmar lo antes descrito y comprender cómo realizan los consumidores la evaluación de la calidad de un servicio se revisarán los diferentes modelos de calidad que han sido desarrollados en este terreno en los últimos años y que serán presentados en este capítulo.

Un modelo de calidad en el servicio es una representación simplificada de la realidad, que toma en consideración aquellos elementos básicos capaces de explicar convenientemente el nivel de calidad alcanzado por una organización desde la óptica de sus clientes.

Los modelos de calidad en el servicio al cliente, proponen habitualmente que la calidad que se percibe de un servicio es el resultado de una comparación entre las expectativas del cliente y las cualidades de un servicio. De acuerdo con los modelos de calidad en el servicio más relevantes y que mejor se adaptan a este trabajo según Ruiz-Olalla Carmen¹¹ son:

¹⁰ Ruiz- Olalla, C. (2001): Gestión de la calidad del servicio”<<http://www.5campus.com/leccion/calidadserv>>

¹¹ Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales, profesora-investigadora de la Universidad de Zaragoza, España.

Modelo de Sasser, Olsen y Wyckoff (1978)

Este modelo se basa en la hipótesis de que el consumidor traduce sus expectativas en atributos ligados tanto al servicio base (el por qué de la existencia de la empresa) como a los servicios periféricos. Para evaluar la calidad del servicio, el cliente puede optar por uno de los siguientes planteamientos¹²:

- Seleccionar un único atributo de referencia (el que para el consumidor tenga un peso específico mayor que el resto de atributos del servicio). Por ejemplo: en un restaurante puede ser que el cliente considere solamente el servicio que se le otorga, la limpieza y amabilidad de los empleados, etc., sin importarle otro factor para evaluar la calidad en el servicio.
- Seleccionar un único atributo determinante con la condición de que el resto de atributos alcancen un mínimo de satisfacción. En el mismo ejemplo, el cliente puede seleccionar el restaurante en base al servicio que le otorgan, siempre y cuando la limpieza y alimentos del lugar sean aceptables.
- Considerar el conjunto de atributos según un modelo compensatorio (es decir, que el consumidor aceptará tener menor cantidad de un/os atributo/s a cambio de una mayor cantidad de otro/s atributo/s). Continuando con el ejemplo anterior, el cliente aceptará el servicio si cumple con algunos requisitos como la amabilidad de los empleados y la limpieza de las instalaciones a cambio de mayor tiempo de espera y precio.

Por lo tanto y considerando que uno de los atributos del producto o servicio logrará mayor impacto en el cliente, deben observarse todos para evaluar la calidad en forma global.

La limitación del modelo es que considera solamente los atributos del servicio además de que la evaluación por parte del cliente se vuelve lenta y repetitiva al tener que evaluar todos y cada uno de los atributos del servicio.

¹² <http://www.ctv.es>

Modelo de Grönross (1984)

Este modelo propone tres factores que determinan la calidad de un servicio¹³:

- La calidad técnica, que puede ser objeto de un enfoque objetivo del consumidor. La apreciación del cliente es sobre las características inherentes al servicio (horario de apertura del restaurante, rapidez del servicio, etc.)
- La calidad funcional (también conocida como calidad relacional), que resulta de la forma en que el servicio es prestado al cliente (por ejemplo: amabilidad y atención de los meseros).
- La imagen de la empresa que percibe el cliente, basada en sus anteriores experiencias (es resultante de los anteriores factores).

Grönross sugiere que la calidad funcional es más determinante que la calidad técnica en la evaluación del servicio por parte del cliente, y que su encuentro con el prestador del servicio constituye el fundamento de la calidad.

La limitación de este modelo es que un servicio de calidad dentro de un restaurante no solo engloba las actitudes de los prestadores del servicio, sino que es el conjunto de todas y cada una de las funciones de este tipo de empresas, desde la limpieza de las instalaciones, tiempos de entrega y presentación del servicio, hasta la cordialidad de todo el personal involucrado en otorgar el mismo.

Modelo de Parasuraman, Zeithamal y Berry (1985)

El análisis de la calidad en el servicio se inicia formalmente con el artículo de Parasuraman, Zeithaml y Berry, catedráticos de marketing que realizaron una investigación de la calidad de los servicios en 1985, creando una escala para calificar a las empresas de servicios de acuerdo a cinco dimensiones: Tangibilidad, Fiabilidad, Respuesta, Seguridad y Empatía, y es a partir de esa investigación que se propusieron un modelo de Calidad en el Servicio. La investigación se basa en un cuestionario que distingue dos partes¹⁴:

- La primera dedicada a las expectativas, donde se presentan 22 afirmaciones que tratan de identificar las expectativas generales de los clientes sobre un servicio concreto.

¹³ Ibid.

¹⁴ <http://www.5campus.com>

- La segunda dedicada a las percepciones, formada por las mismas 22 afirmaciones anteriores donde la única diferencia es que no hacen referencia a un servicio específico sino a lo que reciben de una empresa concreta que pertenece a dicho servicio.

Con la información obtenida de los cuestionarios se calculan las percepciones (P_j) menos las expectativas (E_j) para cada pareja de afirmaciones. De la cual se obtiene la siguiente fórmula: $SERVQUAL = \sum (P_j - E_j)$

Con esta comparación se pueden obtener tres posibles situaciones:

- Que las expectativas sean mayores que las percepciones: lo que significa niveles bajos de calidad. (Resultados = -1)
- Que las expectativas sean menores que las percepciones: los clientes alcanzan niveles altos de calidad y encuentran satisfacción. (Resultados = 1)
- Que las expectativas igualen a las percepciones: entonces los niveles de calidad son pobres. (Resultados = 0)

En 1998 el modelo fue redefinido y denominado SERVQUAL por los mismos autores, el cual considera que la calidad del servicio es una noción abstracta, debido a las características fundamentales del mismo, pues es intangible, heterogéneo e inseparable. El modelo distingue la calidad esperada de la calidad percibida, a partir de factores que implican ausencia de calidad¹⁵:

- La ignorancia de las expectativas del cliente por parte de la empresa.
- Normas inexistentes.
- Discordancia entre las normas y el servicio ofrecido.
- El incumplimiento de las promesas de la empresa.

El modelo SERVQUAL destaca que los servicios presentan una mayor problemática para su estudio y suponen que¹⁶:

- Al cliente le es más difícil evaluar la calidad del servicio que la calidad de los productos.
- La percepción de la calidad del servicio es el resultado de una comparación del cliente con el desempeño actual del servicio.
- Las evaluaciones del servicio no se hacen solamente a la entrega de éste, sino también en el proceso de realización del mismo.

¹⁵ <http://www.ctv.es>

¹⁶ SERVQUAL: A Multiple-Item scale for measuring consumer perceptions of service Quality. Pág. 15

Concluyendo, a través de este estudio, los autores identifican cinco determinantes o dimensiones que un servicio de calidad debe poseer: Tangibilidad, Fiabilidad, Respuesta, Seguridad y Empatía.

En este modelo la calidad del servicio, es percibida por el cliente en función de las cinco dimensiones señaladas, al momento de recibir el servicio, diferenciando la calidad recibida, con respecto a lo que esperaba.

Modelo de Cronin & Taylor (1992)

Cronin & Taylor, a través de un estudio realizado a ocho empresas de servicios, proponen un nuevo modelo denominado SERVPERF, el cual se basa en el desempeño que examina las relaciones entre calidad del servicio, satisfacción del consumidor e intenciones de compra¹⁷. Este modelo evalúa únicamente las percepciones de los clientes, por lo que únicamente propone las 22 afirmaciones del Modelo SERVQUAL referentes a las percepciones del cliente sobre el servicio recibido. El modelo pretende proveer a gerentes e investigadores mayor información acerca de:

- El orden causal de las relaciones entre calidad del servicio y satisfacción del consumidor.
- Impacto de calidad del servicio y satisfacción del consumidor sobre las intenciones de compra.

Cronin & Taylor dirigieron su investigación a una escala de medición más concisa: el desempeño, donde la calidad en el servicio es igual al desempeño menos las expectativas. Dichos autores consideran que habrá mayor aceptación del modelo al proponer el desempeño (actitudes y satisfacción), como un elemento principal para medir la calidad. Las siguientes proposiciones identifican las cuestiones localizadas en esta parte del estudio:

- La satisfacción del consumidor en dicha investigación se concluyó como un antecedente del servicio percibido.
- Además de tener un impacto considerable en las intenciones de compra.

La calidad en el servicio debe ser medida como una actitud; sin embargo no puede ser medida de manera similar para todas las empresas de servicios, ya que cada una presenta características diferentes.

¹⁷ <http://www.calidad.org>

Ante estas circunstancias, la intención de compra de un consumidor, se ve afectada por la calidad brindada en el servicio y la satisfacción que le genera el producto. Este modelo propone considerar estos puntos para ofrecer un mejor servicio; ya que a mejor servicio mayor será la intención de compra.

Entre las limitaciones de este modelo se encuentran el no considerar las expectativas del cliente, las cuales influyen en las percepciones del mismo; además de suponer que la calidad del servicio será mejor cuando mayores sean las ventas; y de evaluar el servicio solamente en la etapa de su entrega y no durante el proceso de realización.

Modelo de Powpaya (1994)

Este modelo propone no medir la calidad del servicio únicamente por el proceso en la entrega de los servicios como ha sido planteado en los modelos anteriores, plantea analizar la calidad del servicio incluyendo en el modelo los resultados de calidad, pues los considera un factor importante para medir la satisfacción, el comportamiento y las intenciones de compra del cliente ¹⁸.

La teoría del modelo está conformada por el enfoque de Grönross, además determina que los clientes se sienten insatisfechos con un servicio cuando perciben servicios satisfactorios, pero procesos insatisfactorios; por ejemplo: en un restaurante un cliente puede recibir un platillo en la forma deseada y satisfaciendo sus expectativas, pero insatisfactoriamente en cuanto a tiempos y actitudes de los empleados. Entre los atributos de calidad que propone este modelo se encuentran¹⁹:

- Atributo de búsqueda de calidad. Se refiere a la calidad del producto o servicio que puede ser evaluada con seguridad y eficiencia de manera anticipada, de tal forma que se compra usando el conocimiento, la inspección, un esfuerzo razonable y un canal de información para la adquisición.
- Atributo de experiencia de calidad. Se refiere a la calidad de producto o servicio que puede ser evaluada con seguridad y eficiencia solamente después de que el producto o servicio ha sido comprado o usado por un pequeño espacio de tiempo.

¹⁸ <http://www.calidad.org>

¹⁹ Ibid.

- Atributo de creencias de calidad. Se refiere a la calidad del producto o servicio que no puede ser evaluada con seguridad y eficiencia, (incluso aún después de que el producto o servicio ha sido usado extensivamente), por la falta de experiencia técnica del consumidor, o porque el costo de adquirir suficiente información segura es prohibitivamente mayor que su valor esperado.

Entre las recomendaciones que el modelo ofrece se encuentran:

- Que los gerentes deben establecer qué tipo de servicio ofrecen: con atributos de búsqueda, experiencia o creencia en calidad.
- Y que tengan mejor conocimiento del tipo de atributos de la calidad del servicio para cada segmento; igualmente proponerlo para realizar análisis competitivos, determinando el desempeño de la calidad del servicio de los competidores.
- El modelo puede ser aplicado periódicamente para rastrear los cambios importantes de la calidad del servicio en la empresa.

El evaluar un servicio durante todas las etapas de realización, es una de las ventajas de este modelo, ya que para obtener un servicio de calidad es necesario que ésta se presente en todas las etapas de procesamiento. Sin embargo, cabe destacar que para evaluar el servicio obtenido hay que analizarlo tanto en el proceso de producción como en la entrega final.

Modelo de Johnson, Tsiros & Lancioni (1995)

En este modelo los autores modelan la calidad del servicio en las siguientes tres dimensiones²⁰:

- Input. Esta dimensión considera si existen condiciones para que pueda realizarse el servicio tales como la infraestructura necesaria para dotar el servicio; si las áreas están apropiadamente amuebladas, limpias y listas, y si previamente se han seleccionado los proveedores adecuados; el conocimiento y las habilidades que posean los empleados es un punto crítico.
- Process. Se refiere a la calidad de la interacción entre proveedores del servicio y consumidores, esto es, cuando el servicio se produce (ya que la producción y el consumo son inseparables), los consumidores frecuentemente interactúan con el

²⁰ <http://www.calidad.org>

personal de servicio y así se ven directamente afectados por el proceso de producción del servicio. La accesibilidad, disponibilidad, cortesía y propiedad para la respuesta forman parte del proceso de calidad.

- Output. Es una medición de lo que ha sido producido como resultado de proveer el servicio. Regularmente implica un cambio en el estado físico o mental del consumidor o un cambio en sus posesiones. En esta etapa se permite la retroalimentación.

Los resultados del modelo demuestran que los consumidores de servicios juzgan aspectos de los inputs, process y outputs del servicio cuando hacen evaluaciones de calidad, así como destacan la necesidad de medir la calidad de los servicios, lo cual ayudará a los gerentes a desarrollar estrategias que permitan cumplir los objetivos de la empresa.

Este modelo incluye tres fases para que el servicio sea ofrecido con calidad: input, process y output; en cada una de éstas fases se analizan los factores que influyen en el servicio, en la primera se revisan los factores tangibles que saltan a la vista del cliente; en la etapa de process el cliente evalúa la manera en que es atendido por el proveedor del servicio, la actitud, la información recibida y la disposición que éste tuvo al prestarle el servicio; en la última fase, el cliente realiza una evaluación del servicio en base a las dos dimensiones anteriores y decide si el servicio es de calidad.

El modelo permite al consumidor evaluarlo en las tres fases que propone, entre los parámetros que considera se encuentra la infraestructura donde se produce el servicio y la atención que le otorgan los empleados; por lo que en la última fase del modelo, la evaluación del servicio se dará de manera fácil y sencilla al juzgar aspectos fácilmente perceptibles. Sin embargo, plantea que la evaluación del cliente se realiza a través de aspectos que no requieren un análisis exhaustivo, lo cual imposibilita una evaluación de fondo.

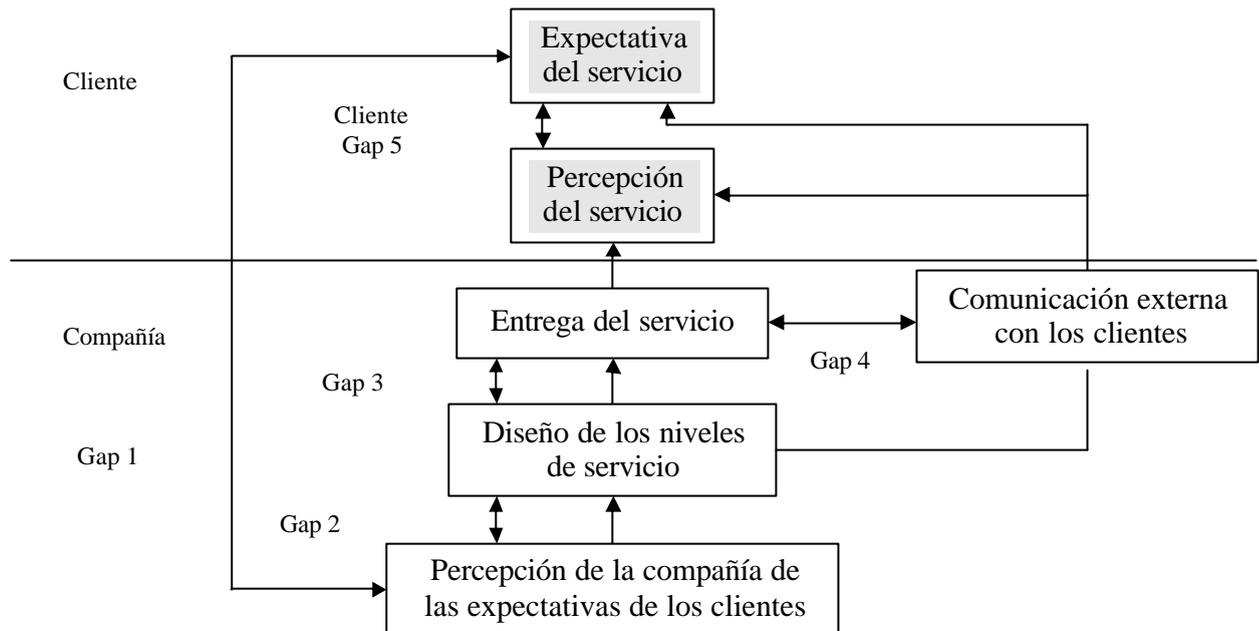
Modelo Conceptual de los vacíos o brechas (Gaps) en la calidad del servicio (1996)

El punto central del modelo de los Gaps²¹ del cliente, son las diferencias entre sus expectativas y percepciones; las expectativas son las referencias que el cliente tiene antes del servicio y las percepciones reflejan como se recibe realmente. La idea del modelo es que las empresas cierren esos vacíos –entre lo que se espera y lo que se recibe- para satisfacer

²¹ Entiéndase gap como vacío o brecha, términos que se utilizarán indistintamente durante el desarrollo del presente trabajo de investigación.

a los clientes y construir una relación duradera con ellos. Para disminuir este importante vacío del cliente (Gap 5), el modelo sugiere otros cerrar los cuatro vacíos del proveedor del servicio los cuales se deben cerrar. A continuación se muestra en la figura 1 la estructura del modelo de los Gaps.

Figura 1.1. Estructura del Modelo de los Gaps.



FUENTE: Zeithaml, Valerie A. & Bitner. Services marketing, Integrating customer focus across the firm. Pág. 26

Los vacíos del proveedor son las causas principales del vacío del consumidor, los cuales son²²:

Gap 1. No saber qué es lo que los clientes esperan.

Gap 2. No seleccionar los niveles y diseños correctos del servicio.

Gap 3. No otorgar el nivel correcto de servicio.

Gap 4. No ejecutar el servicio de acuerdo a las promesas.

Una de las principales causas de no conocer las expectativas de los clientes en muchas empresas es que les hace falta entender exactamente qué son las expectativas. Un

²² Zeithaml, Valerie A. & Bitner. Services marketing, Integrating customer focus across the firm. Pág 26

vacío (gap1) existe entre lo que la compañía percibe como las expectativas del cliente y lo que el cliente realmente percibe.

Aún si la empresa tiene claras las expectativas del cliente, todavía es probable que haya problemas si lo que entiende no se convierte en un buen diseño y nivel de servicio (gap 2).

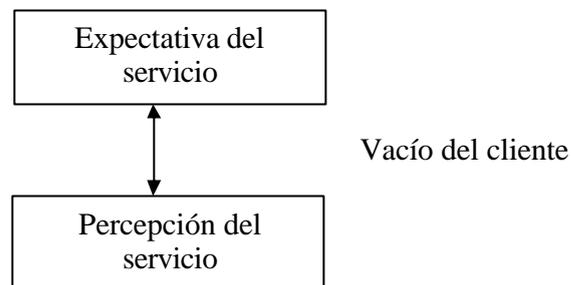
Una vez que los diseños y niveles del servicio sean los correctos, parecerá que la empresa está encaminada a otorgar un servicio de alta calidad, pero sigue siendo insuficiente; se debe contar con sistemas, procesos y gente para asegurar que el servicio se iguale o mejore a los diseños establecidos (gap3).

Finalmente, cuando todo éste correctamente establecido para satisfacer o exceder las expectativas del cliente, la empresa debe asegurarse que el servicio prometido sea igual al que se otorga (gap 4).

El modelo de los Gaps propone entonces a los vendedores de servicios, cerrar los vacíos del cliente (diferencias entre expectativas y percepciones). Así mismo se centra en ofrecer procesos y estrategias que las empresas pueden emplear para alcanzar la excelencia del servicio. Cabe destacar, como se aprecia en la Figura 1.1, que hay una relación directa entre cada uno de los Gaps y que ninguno es ajeno a otro; a pesar de que el tema de la investigación es cerrar el Gap 5 por la importancia de conocer las expectativas y percepciones de los clientes y la gran utilidad que esta información les proporciona a los empresarios; los otros cuatro Gaps también son importantes y no se descartan para investigaciones futuras.

Ya que la satisfacción del cliente es la prioridad de las compañías desde la década de los noventas, se deben entender claramente lo que el cliente desea en la experiencia del servicio. Es por ello que las expectativas y percepciones de los clientes juegan un papel primordial en la mercadotecnia de los servicios las cuales se muestran en la siguiente figura.

Figura 1.2. El vacío del cliente



FUENTE: Zeithaml, Valerie A. & Bitner. Services marketing, Integrating customer focus across the firm. Pág 27

Las percepciones del cliente son valoraciones subjetivas de la experiencia del servicio. Las expectativas del cliente son estándares o referencias de la ejecución del servicio cuando éste es comparado y con frecuencia son formuladas en términos de lo que el cliente cree o espera que pase²³. Por ejemplo, cuando se visita un restaurante caro, se espera cierto nivel de servicio el cual es considerablemente diferente al que se espera recibir en un restaurante de comida rápida.

En un mundo perfecto, las expectativas y las percepciones serían idénticas: los clientes recibirían lo que esperan, pero muchas veces la realidad es diferente ya que estos conceptos generalmente están separados. Es por ello que el objetivo de la mercadotecnia de servicios, y del modelo de los Gaps, es el de disminuir los vacíos entre el servicio esperado y el recibido²⁴.

El primer objetivo de los proveedores de servicios es lograr que se satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes para asegurar su sobrevivencia económica. En otras palabras, necesitan ser capaces de cerrar el vacío o brecha entre las expectativas y percepciones de los clientes. Para asegurar este objetivo, los empresarios deben comprender cómo evalúan y escogen los clientes sus ofertas. Desafortunadamente, la mayor parte de lo que se conoce del proceso de evaluación de los clientes es acerca de los productos y por ello existe la suposición de que en la mente del cliente la forma de escoger y evaluar al servicio es similar a la de los productos.

²³ Zeithaml, Valerie A. & Bitner. Services marketing, Integrating customer focus across the firm. Pág 28

²⁴ Ibid.

Sin embargo, esta suposición no es verdadera ya que los servicios poseen características únicas y necesitan ser evaluados de manera diferente que los productos.

Los clientes tienen mayor dificultad para escoger y evaluar a los servicios que a los productos, en parte porque los servicios son intangibles y no estandarizados y por otra parte porque se consumen inmediatamente después de ser producidos. Las características de los servicios dejan ver las diferencias que existen entre el proceso de evaluación de los clientes para los productos y servicios en todas las etapas de este.

El comportamiento del cliente se divide en cuatro etapas en el proceso de compra, las cuales son²⁵:

1. Búsqueda de información.
2. Evaluación de alternativas.
3. Compra y consumo.
4. Evaluación post-compra.

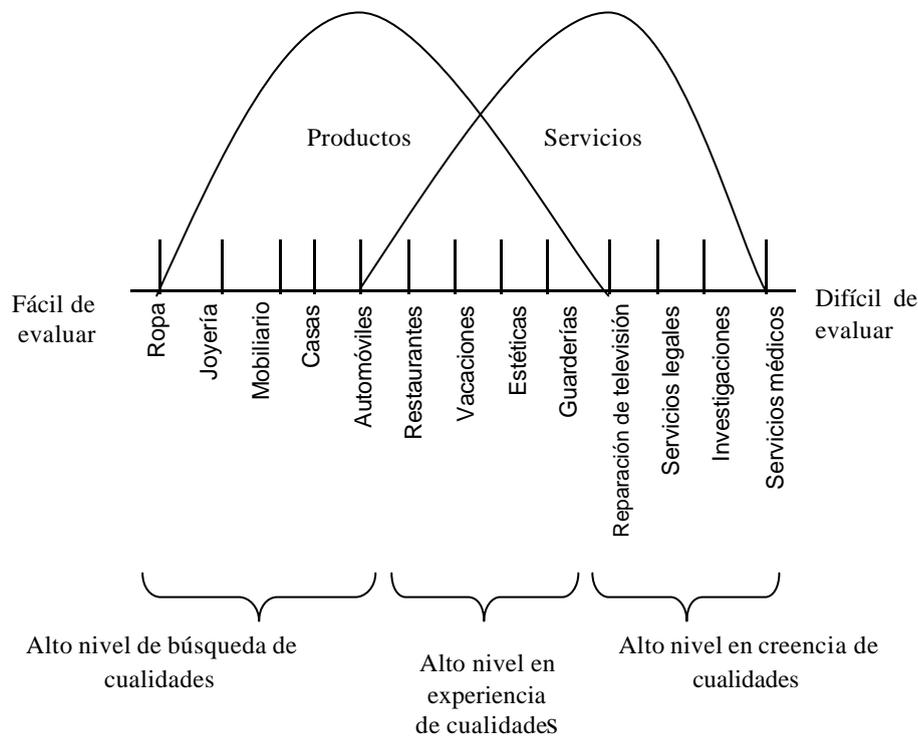
A continuación se describirá cada una:

Búsqueda de información.

Una estructura para aislar las diferencias del proceso de evaluación entre los productos y servicios es a través de la clasificación de las propiedades de las ofertas. En la figura 1.3 se puede apreciar cómo evalúan los clientes los diferentes productos y servicios, entre los que se encuentra el servicio de restaurantes en la zona difícil de evaluar y de alto nivel de experiencia de cualidades.

²⁵ Ibid.

Figura 1.3. Continuo de evaluación para los diferentes tipos de productos.



FUENTE: Zeithaml, Valerie A. & Bitner. Services marketing, Integrating customer focus across the firm. Pág. 31

De acuerdo a Zeithaml los consumidores distinguen tres categorías de propiedades: la búsqueda de cualidades, que son los atributos que el cliente puede determinar antes de comprar el producto; y la experiencia de cualidades, atributos que solamente pueden discernirse después de la compra o durante su consumo²⁶. La búsqueda de cualidades incluye color, estilo, precio, tamaño, sentido, olor, sabor y durabilidad. Los productos como automóviles, ropa y joyas poseen elevados niveles de búsqueda de cualidades ya que por sus atributos pueden ser completamente determinados y evaluados antes de su compra. Los productos y servicios como las vacaciones y restaurantes tienen altos niveles de experiencia de calidad, ya que sus atributos no pueden conocerse o evaluarse hasta que se hayan comprado y se empiecen a consumir. Una tercera categoría son las creencias de cualidades,

²⁶ Zeithaml, Valerie A. & Bitner. Services marketing, Integrating customer focus across the firm. Pág. 30

que son características que al cliente le sería imposible evaluar aún después de la compra y de su consumo.

En la figura 1.3 se muestra gráficamente cómo el cliente tiene mayor facilidad para evaluar los productos que los servicios, mientras que los servicios (los cuales tienden a la derecha de la figura) son más difíciles de evaluar dadas sus características anteriormente mencionadas (intangibilidad, heterogeneidad, etc.).

Ya que la experiencia y la creencia de cualidades dominan en los servicios, los consumidores utilizan diferentes procesos de evaluación que en los productos. También los clientes de servicios juzgan otros criterios que no se evalúan en los productos como la atención, desenvolvimiento, emociones y manera en cómo se les otorga el servicio.

Evaluación de alternativas.

El grupo de alternativas –el cual es el grupo de productos que el cliente considera opciones aceptables para el tipo de producto- es casi el mismo para los bienes que para los servicios. Existen diferencias entre comprar un bien o un servicio; para comprar un producto, los clientes generalmente compran en tiendas de menudeo donde pueden observar claramente sus posibles alternativas de compra. Por otra parte al comprar un servicio, los clientes visitan un establecimiento (por ejemplo: restaurantes, bancos, lavanderías, estéticas), que casi siempre ofrecen y venden un tipo de servicio en particular. Otra razón del grupo de alternativas es que es improbable que el cliente encuentre muchos negocios que provean el mismo tipo de servicio en un área establecida, mientras que puede encontrar numerosas tiendas en donde puede adquirir el mismo tipo de producto. Otra razón del grupo de alternativas es la dificultad de obtener una adecuada información pre-venta del servicio.

Haciendo frente a la tarea de buscar y evaluar la experiencia de cualidades, los clientes simplemente seleccionan la primera alternativa aceptable en vez de buscar muchas alternativas. En términos del comportamiento del consumidor, el grupo de alternativas para el comprador de servicios es menor que para la compra de bienes. En muchas ocasiones para servicios no profesionales (por ejemplo: elaboración de comidas, servidumbre, etc.) los clientes consideran el realizarlos ellos mismos, esto significa que también en el grupo de alternativas de compra se encuentra la autosatisfacción de su necesidad.

Los proveedores de servicios no profesionales como los restaurantes, reconocen que ellos compiten o son reemplazados por el consumidor, lo cual implica mayor exactitud en sus estándares de calidad y atención personalizada de su parte.

Compra y consumo.

Los estados de ánimo en los clientes influyen en la percepción del servicio. El humor se distingue de las emociones en que el primero se refiere a estados sentimentales transitorios que ocurren en un tiempo y situaciones específicas; mientras que las emociones son más intensas, estables y profundas²⁷.

Por ser los servicios experiencias, el humor y las emociones son factores críticos que determinan eficazmente las percepciones de los clientes al encontrarse con el servicio. Por ejemplo: si un cliente de servicios se encuentra de mal humor cuando entra a un establecimiento, su percepción del servicio será más negativa que si se encontrara de buen humor. De la misma manera que si el proveedor del servicio está irritable, la interacción que tenga con el cliente estará influenciada por ese mal humor.

En conclusión, todos los servicios que se caracterizan por la interacción humana dependen en gran parte del humor del proveedor del servicio, del cliente y de otros clientes que se encuentren recibiendo el servicio al mismo tiempo²⁸.

La primera forma en que el humor y las emociones influyen en los servicios es que el encontrarse con emociones positivas puede hacer que los clientes sean más complacientes y que se sientan comprometidos a aportar comportamientos que coadyuven a un servicio exitoso. La segunda forma en que influyen el servicio es en cómo se juzga el servicio ya que el humor y las emociones pueden amplificar la percepción de los clientes.

Finalmente el humor y las emociones afectan la manera en que se percibe y juzga el servicio en la mente de los clientes; es por ello que los proveedores de servicios deben concientizarse éstos factores en los clientes y en sus empleados para que puedan cultivar y canalizarlos positivamente.

²⁷ Zeithaml, Valerie A. & Bitner. Services marketing, Integrating customer focus across the firm. Pág. 35

²⁸ Ibid. Pág. 36

Evaluación post-compra

Cuando los consumidores están decepcionados con la compra de un producto porque éste no cubrió sus necesidades, no está bien hecho o no vale su precio, pueden atribuir su insatisfacción a muchas razones como: los productores, los vendedores o a ellos mismos.

Ya que los consumidores participan en las etapas del servicio, ellos probablemente se sienten más responsables de su insatisfacción cuando compran un servicio que cuando compran un producto.

La calidad de muchos servicios depende de la información que el cliente le brinde al proveedor del servicio: en un restaurante recibir un platillo picante el cual se deseaba con poco o ningún tipo de picante puede determinar la experiencia del servicio. El fracaso de un servicio no es completamente culpa del proveedor ya que el cliente debe especificar las características con las cuales desea recibirlo porque él es parte del proceso de producción²⁹. Es por ello que los consumidores de servicios atribuyen su insatisfacción a su propia inhabilidad de especificar o desarrollar correctamente su parte en el proceso del servicio además de ser la razón de que no se quejen por considerar que ellos también tuvieron parte de culpa.

Se considerará para este trabajo de tesis el Modelo de los Gaps ya que por las características propias del mismo, es adaptable a la situación de las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca.

Sin embargo, cabe destacar que es el Gap 5 el que permite conocer tanto las expectativas como las percepciones de los clientes de dichas empresas y con el objetivo de reducirlo, en este modelo se utilizarán las encuestas relacionales y la metodología del Modelo SERVQUAL, misma que es propuesta por los autores del modelo mencionado anteriormente.

Una vez revisados los diferentes modelos para evaluar la calidad que se ofrece en la prestación de servicios, se revisará el concepto de calidad en el servicio al cliente.

²⁹ Zeithaml, Valerie A. & Bitner. Services marketing, Integrating customer focus across the firm. Pág. 39

1.1.3 Concepto de calidad en el servicio al cliente

El servicio es un término capaz de acoger significados muy diversos. El servicio es una prestación, acto, proceso, desarrollo o ejecución el cual puede generar derechos, y es ofrecido generalmente por compañías de servicios como: restaurantes, hoteles, telecomunicaciones, transporte, bancos, servicios de consultoría, etc., a los clientes que lo demanden y no es tangible, no se pueden tocar, ver, ni sentir³⁰. El servicio incluye ciertos atributos, entre los cuales se encuentran³¹:

1. Tienden a ser de naturaleza intangible. El producto tangible siempre contendrá una parte de servicio o intangibilidad, ya que es el cliente quien al final comprará el producto, y siempre necesita una forma o aspecto de servicio.
2. Su tendencia es producirse y consumirse simultáneamente. Ninguna distribución intermedia une la producción del servicio con su cliente. La calidad se crea durante el encuentro del servicio entre el proveedor y receptor o cliente.
3. El cliente generalmente participa en la producción y distribución de los servicios consumidos.

Se puede decir que los servicios no son producidos solamente por las empresas de servicios como se ha descrito, también son producidos por productores de artículos manufacturados. Por ejemplo: los productores de automóviles que ofrecen garantías, mantenimiento y entrenamiento a sus clientes; mientras que los productores de equipo industrial ofrecen entrega, manejo de inventario y servicio de mantenimiento, etc. Sin embargo hay que tomar en consideración que el servicio y el sector servicios de la economía han sido definidos sutilmente de diferentes maneras. El servicio incluye todo tipo de actividades cuya salida no es un producto físico, generalmente es consumido al mismo tiempo que se está produciendo y provee valor de diferentes maneras (conveniencia, diversión, confort o salud) y es esencialmente intangible³².

³⁰ Ibid. Pág. 2

³¹ James Paul. Gestión de la calidad total, un texto introductorio. Pág. 93

³² Zeithaml, Valerie A. & Bitner. Services marketing, Integrating customer focus across the firm. Pág. 3

Es importante diferenciar los términos servicio y, servicio al cliente. El primero se refiere, a la oferta de un amplio rango de industrias, por ejemplo: telecomunicaciones, hoteles, restaurantes, transporte y servicios financieros.

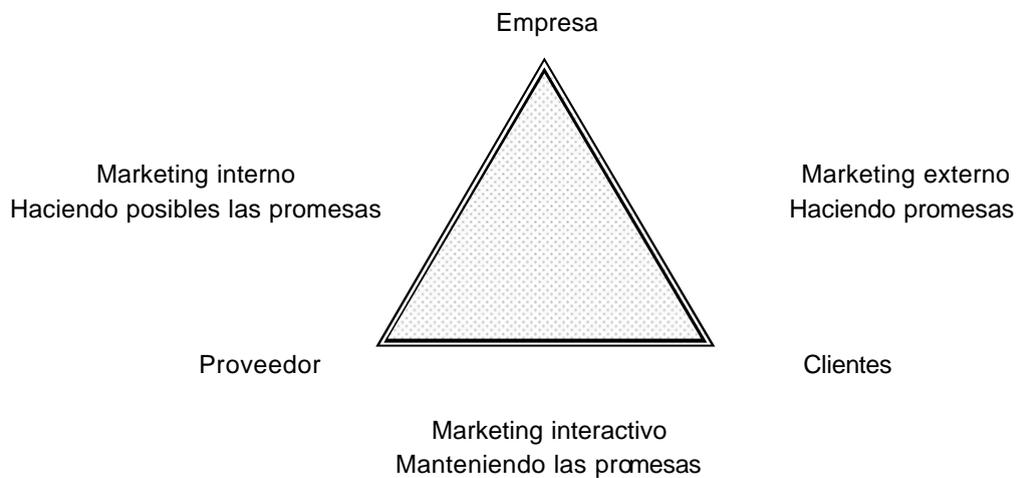
En tanto, el servicio al cliente es un proceso más específico ya que el servicio al cliente lo proveen compañías: manufactureras, de información tecnológica y de servicios. Es el servicio que se provee como soporte en las compañías manufactureras; generalmente incluye respuesta a dudas, toma de pedidos, asuntos de facturación, recepción de quejas y algunas veces mantenimiento y reparación de los artículos; este tipo de servicio puede ocurrir en la empresa, telefónicamente o vía Internet. Un servicio de calidad al cliente es esencial para construir una buena y larga relación con él. La dificultad para definir a los servicios radica en la combinación de aspectos tangibles e intangibles, por ejemplo los restaurantes se encuentran clasificados como empresas de servicios que tienen aspectos intangibles como el trato, la ambientación, etc.; además de tener componentes tangibles como la comida. La diferencia al ofrecer servicios y productos obliga a los empresarios a adoptar diferentes estrategias a fin de lograr la satisfacción de los clientes.

Mediante la implantación de estrategias de mercadotecnia, las empresas de servicios han logrado mejorar el servicio proporcionado al cliente. A continuación se presentan las estrategias del triángulo de ventas de los servicios.

Triángulo de ventas de los servicios

El triángulo de ventas de los servicios muestra los tres grupos interdependientes que se enlazan para desarrollar, promover y otorgar servicios. Estos jugadores clave están descritos como los puntos clave del triángulo: la compañía, los clientes y los empleados o personas que se encargan de proveer el servicio. Ver figura 1.4.

Figura 1.4. Triángulo de ventas de los servicios.



FUENTE: Zeithaml, Valerie A. & Bitner. Services marketing, Integrating customer focus across the firm. Pág. 16

Entre estos tres puntos del triángulo, existen tres tipos de marketing que deben de considerarse para ofrecer un servicio con éxito: marketing externo, interno e interactivo³³. Todas estas actividades giran alrededor de hacer y mantener las promesas hechas a los clientes. En los servicios, estas tres actividades de marketing son esenciales para construir y mantener una buena relación con los clientes; las cuales se explicarán a continuación:

Marketing externo: creando promesas

A través de los esfuerzos del marketing externo, una compañía hace promesas a sus clientes considerando qué es lo que ellos esperan del servicio y de qué manera será entregado. Entre las actividades tradicionales del marketing se encuentran: la publicidad, liquidaciones, promociones especiales y ofertas que facilitan este tipo de marketing, pero para los servicios existen otros factores que también comunican la promesa a los clientes como: la actitud de los empleados, el diseño y decoración de las instalaciones y el proceso del servicio, los cuales ayudan a establecer las expectativas de los clientes. Las garantías del servicio y la comunicación son formas de mantener las promesas del servicio, sin embargo a

³³ Zeithaml, Valerie A. & Bitner. Services marketing, Integrating customer focus across the firm. Pág. 15

menos que las promesas sean reales, consistentemente establecidas y comunicadas a través de las diferentes formas de comunicación, la relación con el cliente tendrá un comienzo inestable, débil o no iniciará si se exageran las promesas.³⁴

Marketing interno: haciendo posibles las promesas

La segunda forma es el marketing interno, el cual hace posibles las promesas. Los empleados o proveedores del servicio y del sistema de entrega deben de tener aptitudes, habilidades, herramientas y motivación para la entrega. Las promesas son fáciles de hacer, pero a menos que los empleados sean reclutados, entrenados y provistos de herramientas y sistemas internos y remunerados por otorgar buen servicio, las promesas no se mantendrán. El marketing interno también depende de la satisfacción del empleado ya que ésta y la satisfacción del cliente están inexplicablemente ligadas.

Marketing interactivo: manteniendo las promesas

El marketing interactivo es justamente el inicio para los vendedores de servicios. Las promesas hechas deben mantenerse, y mantener las promesas es el tercer tipo de actividad establecida en el triángulo y es el punto más importante porque el cliente evalúa y compara lo prometido con lo verdaderamente percibido. Las promesas en el servicio con frecuencia las rompen los empleados de la empresa o los proveedores ya que algunas veces éstas se basan en la tecnología. El marketing interactivo ocurre en el momento real en que el cliente interactúa con la organización y el servicio es producido y consumido. Interesantemente, las promesas se mantienen o se rompen, pero la fiabilidad del servicio es evaluada todas las veces que el cliente interactúa con la organización³⁵.

En el triángulo, los tres lados son indispensables, si uno de los lados falla, el esfuerzo total del marketing y el servicio no puede ser otorgado óptimamente, por lo que cada uno de los lados representa retos significantes.

³⁴ Ibid. Pág. 15

³⁵ Zeithaml, Valerie A. & Bitner. Services marketing, Integrating customer focus across the firm. Pág. 16

Otra manera de abordar los retos del marketing en los servicios es pensando creativamente en el marketing mix (mezcla de mercadotecnia)³⁶ y a través de la expansión de ella para los servicios. Uno de los conceptos básicos en el marketing es el marketing mix definido como los elementos u organización de controles que pueden ser usados para satisfacer o comunicarse con los clientes. La mezcla de mercadotecnia tradicional está compuesta por las cuatro P's: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción. Estos elementos aparecen como el punto de partida en todo texto o plan de mercadotecnia. El concepto de la mezcla promueve que todas las variables están interrelacionadas y depende una de la otra. Además la filosofía del marketing mix implica que hay una mezcla óptima de las cuatro P's para cada segmento de mercado.

Sin embargo las diferentes estrategias de las cuatro P's requieren de algunas modificaciones cuando se trata del sector servicios. Por ejemplo, tradicionalmente se considera que la promoción comprende decisiones relacionadas a las ventas, propaganda promociones y publicidad. En los servicios también estos factores son importantes, pero el servicio es un "producto" producido y consumido simultáneamente, involucra a la gente en tiempo real aún cuando su trabajo esté definido en términos funcionales y operativos. Así mismo, fijar el precio unitario de los servicios es una tarea compleja por ser difíciles de determinar, además es donde el cliente frecuentemente asocia al precio como indicador de calidad³⁷.

Ya que los servicios usualmente se producen y consumen simultáneamente, los clientes con frecuencia se encuentran presentes en la empresa, interactúan directamente con el personal y son parte de proceso de producción. También por la intangibilidad del servicio, los clientes muchas veces buscan algún indicador tangible que les ayude a entender la naturaleza de la experiencia del mismo. Estos hechos han demostrado a los vendedores de servicios que se pueden utilizar variables adicionales para comunicarse y satisfacer a sus clientes. Por ejemplo en la industria de restaurantes el diseño y la decoración de sus instalaciones, si éstas son buenas en apariencia y la actitud de los empleados es la correcta pueden influir positivamente en la experiencia y percepción del cliente.

³⁶ Entiéndase el término marketing mix como mezcla de mercadotecnia; mismos que se utilizarán indistintamente en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

³⁷ Zeithaml, Valerie A. & Bitner. Services marketing, Integrating customer focus across the firm. Pág. 18

Reconociendo la importancia de estas variables adicionales de comunicación, los vendedores de servicios han adoptado el concepto expandido de la mezcla de mercadotecnia para los servicios. En resumen las cuatro P's del marketing mix para los servicios incluye a la gente, espacio y los procesos.

Gente: son todas aquellas personas que tienen que ver con la entrega del servicio y que influyen en la percepción del comprador (el personal de la empresa, el cliente y otros clientes en el ambiente del servicio). Son todas las personas que participan en la realización del servicio y que proveen indicadores de evaluación a los clientes. La forma en que están vestidos los empleados, su apariencia, sus actitudes y comportamientos todo esto influye en la percepción del cliente³⁸.

Evidencia física: es el ambiente en el cual el servicio es otorgado (dónde la empresa y el cliente interactúan y cualquier componente tangible que facilite el desarrollo o comunicación del servicio). La evidencia física del servicio incluye todas las representaciones tangibles del mismo tales como: folletos, membrete, tarjetas de presentación, formatos y equipo. La evidencia física proporciona excelentes oportunidades a la empresa para mandar mensajes fuertes y consistentes, fijar en la mente del consumidor el objetivo y propósito de la empresa y la naturaleza del mismo³⁹.

Procesos: son los procedimientos, mecanismos, sistemas operativos y organigramas mediante los cuales el servicio es entregado. Los actuales pasos para la entrega del servicio al cliente o el flujo operacional del servicio también proveen a los clientes la evidencia para evaluarlo. Algunos servicios son muy complejos y requieren que el cliente siga una complicada y extensa serie de acciones para completar el proceso⁴⁰.

Los tres nuevos elementos del marketing mix (gente, evidencia física y procesos) están incluidos como elementos separados porque ellos tienen el control de la empresa y uno o todos ellos pueden influir en la decisión inicial del cliente a comprar el servicio, a obtener un buen nivel de satisfacción y/o a volver a comprarlo.

Una vez definida la calidad en el servicio del cliente, y habiendo sentado las bases sobre los elementos que los clientes consideran para evaluar la calidad de un servicio, los prestadores de servicios, específicamente los Pequeños Restaurantes de la Ciudad de

³⁸ Ibid. Pág. 19

³⁹ Ibid. Pág. 20

⁴⁰ Ibid.

Oaxaca, tienen mayores elementos para saber lo que les gusta y desagrada a los consumidores.

En síntesis, un servicio de calidad al cliente es aquel que incluya recursos tangibles e intangibles de la empresa, así como el involucramiento del personal para lograr la satisfacción de los deseos, las necesidades y las expectativas de los clientes.

Por ello el objetivo global de la calidad en el servicio⁴¹:

- Desarrollar y retener a los clientes

Y expresada en términos de actitudes, servicio es:

- Fiabilidad y disposición de ayudar a los demás con cortesía, integridad y eficiencia.

En la medida en que los Pequeños Restaurantes de la Ciudad de Oaxaca se preocupen y logren cumplir y superar las expectativas y percepciones de los clientes al entregar en todo momento su trabajo, trato y atención con actitud de servicio, el servicio de calidad al cliente se convertirá en una ventaja competitiva en las organizaciones, creando una fuente de posicionamiento para quienes se preocupen porque todos los elementos de su organización lo plasmen y se esfuercen por lograrlo.

En tanto aquellas empresas que no lo hagan, tendrán mayor probabilidad de ser expulsadas del mercado, ya que actualmente los consumidores suelen estar mejor informados, además de contar con una oferta cada vez mayor de alternativas optan por los que mejor satisfagan sus necesidades y exigencias.

1.1.4 Calidad en el servicio al cliente como ventaja competitiva

Ventaja competitiva

Una compañía tiene ventaja competitiva cuando en comparación con sus rivales cuenta con una mejor posición en el mercado para mantener e incrementar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas de otros agentes; existen muchas fuentes de ventajas competitivas como: la elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos, tener una mejor ubicación

⁴¹ Tschohl, John. Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente. Pág. 11

geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento de las marcas de la competencia, etc.

Para entender la ventaja competitiva es necesario examinar a las empresas en todas las actividades que ésta realiza. La ventaja nace de muchas actividades discretas que ésta ejecuta al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. Cada una de estas actividades contribuye a su posición relativa en costos y sienta las bases de la diferenciación. Por ejemplo, una ventaja en costos puede provenir de fuentes diversas: como un sistema barato de distribución física, un proceso sumamente eficiente de ensamble o de una excelente utilización de la fuerza de ventas. La diferenciación puede deberse a factores por igual heterogéneos: la obtención de materias primas de gran calidad, un sistema de recepción de pedidos o un magnífico diseño de productos⁴².

Para analizar las fuentes de la ventaja competitiva se necesita un medio sistemático para examinar todas las actividades que se realizan en la empresa y su manera de interactuar. La cadena de valor es una herramienta propicia para ello.

Cadena de valor

La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. La cadena de valor permite dividir una compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación⁴³.

La calidad del servicio es una herramienta de ventas, pero puede ser al mismo tiempo una ventaja competitiva. De hecho, con mucha frecuencia, es la única ventaja competitiva que puede lograr una organización que opera en una economía de servicios en la que muchas otras organizaciones ofrecen el mismo tipo de servicio.

“De forma virtual, todos los clientes fundamentan su decisión de compra en los servicios que reciben de una empresa”, dice Terell J. Harris, cuando el servicio desciende, las ventas caen. Por el contrario, incluso las mejoras más pequeñas del servicio pueden incrementar las ganancias de una empresa. Al vivir en una época de gran competencia, en muchos casos la única diferencia que pueden percibir los clientes, en muchos productos y

⁴² Porter Michael E. Ventaja competitiva. Pág. 33

⁴³ Ibid.

servicios, es la diferencia distintiva que existe en la calidad de sus servicios. Dada la importancia de la calidad en el servicio, las empresas deben comprometer a toda la organización a fin de influir en las decisiones de los clientes y lograr su satisfacción. Específicamente para que las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca logren y mantengan la calidad en el servicio deben involucrar a toda la organización con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes y de mejorar continuamente. Esto la convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a las empresas que tratan de alcanzarla.

Beneficios y Ventajas de la calidad en el servicio al cliente en las empresas

Los beneficios y ventajas de lograr la calidad en el servicio al cliente, no solo beneficia al consumidor, también permite a las empresas posicionarse con más y mejores ventajas en los mercados ampliamente competidos; éstos son muchos, el mejorar y maximizar la satisfacción del cliente permite a las empresas ajustarse a los cambios en las necesidades de los clientes, lo cual la hace adaptarse fácilmente al entorno variable y crea mayor lealtad de los mismos; por lo que a continuación se enumeran los beneficios de la aplicación de la calidad en el servicio en las empresas⁴⁴:

1. *Firmeza.* Los clientes siempre pueden confiar en el servicio que están recibiendo, por la calidad con la que es ofrecido, esto no sólo se refiere al producto distribuido, sino también al aumento de las expectativas desarrolladas que van más allá. Por ejemplo, los clientes tienden a acostumbrarse a la calidad del servicio prestado y, la próxima vez, pueden esperar más. Firmeza significa, por tanto, entregar lo esperado, ahora y en el futuro.
2. *Enfoque.* La organización orientada hacia la calidad está paradójicamente enfocada a sí misma, a sus procesos y dirección, mientras que simultáneamente, asegura la conformidad con el cambio de las necesidades y gustos del cliente a través de la firme prestación del servicio.

⁴⁴ James, Paul. Gestión de la calidad total. Pág. 95

3. *Conocimiento.* Por medio de la aplicación de la calidad de servicio, la organización orientada hacia la calidad aprende sobre su capacidad y refuerza sus compromisos operativos con la heterogeneidad, rapidez y competencia del servicio ofrecido.
4. *Formación.* La dirección considera que para prestar eficazmente los servicios, su personal debe estar adecuadamente formado para poder proyectar el mensaje de calidad.
5. *Trabajo en equipo.* La aplicación de servicios de calidad ayuda a todos los individuos de la organización a colaborar con los demás. En consecuencia, se desarrolla una actitud orientada hacia afuera que forma las bases para un trabajo en equipo integrado.
6. *Control.* La organización orientada hacia la calidad controla más eficazmente sus procesos, lo que provoca menos rechazos, menos problemas de comunicación, y un incremento en la satisfacción del trabajo interno.

Además, entre las ventajas que se encuentran al implantar la calidad en el servicio al cliente en las empresas se encuentran:

Los clientes repiten sus compras más a menudo. Los clientes contentos son más leales que los clientes insatisfechos. Se muestran interesados a repetir las compras de los productos o servicios utilizados, al combinar esta actividad con la disposición de los clientes por pagar un precio razonable, se logran más altos niveles de ingreso y, en consecuencia una mayor rentabilidad⁴⁵.

Al brindar un servicio de calidad al cliente, los costos de operación son menores y las ventajas que éste proporciona a las empresas son las siguientes⁴⁶:

En los clientes:

1. Los clientes se vuelven más leales, lo que incrementa la participación de mercado y los niveles de rentabilidad en relación con las ventas.
2. Se incrementa y mantiene a los clientes.
3. Ahorros en los presupuestos de marketing, publicidad y promoción de ventas.
4. Menores quejas y mayor reputación positiva para la empresa.
5. Diferenciación.

⁴⁵ Lele M. Milind y Jagdish Sheth. El cliente es la clave. Pág. 23

⁴⁶ Tschohl, John. Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente. Pág. 23 y 24

En los trabajadores:

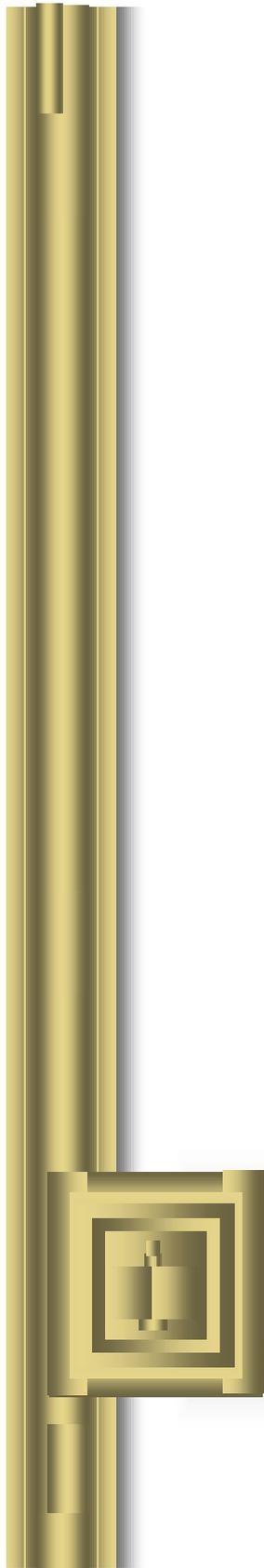
1. Mejor moral de trabajo de los empleados e incremento de la productividad, dado que los clientes responden positivamente a sus iniciativas.
2. Mejora de las relaciones entre los empleados: las personas hablan entre sí porque comparten un mejor estado de ánimo haciendo un trabajo con el que disfrutan la mayor parte de las veces.
3. Disminución de ausentismo y retardos por parte de los empleados.
4. Menor rotación de personal

Conclusiones

En general, cuando las empresas se preocupan y trabajan por brindar un servicio con calidad, y al ser consideradas las expectativas del cliente, les es posible adaptarse más fácilmente a los cambios que ocurren en la economía. Hablando particularmente de las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca, éstas deben contemplar este tipo de herramientas para que se les permita incrementar la calidad en el servicio que prestan a sus clientes, reforzar su posición frente a la competencia y contar con clientes más leales a la organización.

Sin embargo, es común observar que a pesar de las ventajas que tiene el ofrecer un servicio con calidad al cliente y constituir a éste como una herramienta para obtener ventajas competitivas, son pocos los pequeños empresarios que reconocen la utilidad e importancia de este elemento al descuidar los aspectos relevantes que consideran y aprecian los clientes para evaluar el servicio recibido.

En la actualidad, los empresarios tienen la posibilidad de mejorar el servicio que prestan a sus clientes, a través del conocimiento de los modelos de calidad y las ventajas que éstos les proporcionan. Dichos modelos consideran diferentes factores para evaluar la calidad de los servicios; por lo que después de revisar los modelos de calidad y exponer las ventajas de proporcionar un servicio con calidad al cliente, se determinó la utilización del modelo de los Gaps, mismo que se apoya en las encuestas propuestas por el modelo SERVQUAL para conocer las expectativas y percepciones de los clientes de estas empresas y contribuir a mejorar el servicio que ofrecen las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca a sus clientes.



CAPÍTULO II
Pequeñas Empresas

CAPÍTULO II

PEQUEÑAS EMPRESAS

Introducción

En los inicios de la civilización las familias producían sus alimentos, ropa y calzado; construían sus instrumentos de trabajo y casa, es decir, eran autosuficientes en la satisfacción de sus necesidades, por lo cual trabajaban largas jornadas. Con el tiempo los individuos se dedicaron a una actividad diferente especializándose según sus habilidades y ofrecían lo que les sobraba para adquirir otros satisfactores. Es aquí en donde se inicia la división del trabajo, el comercio y poco después las primeras empresas en su forma más rudimentaria.

En la etapa de la Revolución Industrial el mundo cambió por completo, aparecieron inventos de todo tipo hasta llegar a la producción y consumo en masa. Durante esta etapa las empresas también tuvieron importantes modificaciones en su tamaño, organización y función sentando las bases de la administración la cual ha evolucionado hasta nuestros días.

Ante la gran cantidad y diversidad de empresas ha sido necesario clasificarlas. Existen diferentes tipos de clasificación: por actividad o giro, magnitud, ingresos, grado de tecnificación, etc. Para fines de este trabajo se utilizará la clasificación por magnitud o giro, concentrando la investigación en las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca.

En este capítulo se describe el concepto y características de la Pequeña Empresa; la importancia y revaloración que se le ha otorgado a las mismas, concluyendo con estadísticas de las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca.

2.1 Pequeñas Empresas

2.1.1 Evolución histórica de las empresas

La evolución histórica de las empresas tiene estrecha relación con la evolución histórica de los pueblos, ya que los diferentes tipos de empresas que se han desarrollado a través de los siglos son la consecuencia de las necesidades económicas y sociales de su tiempo. Las rápidas transformaciones económicas, sociales y tecnológicas producidas por revoluciones y guerras han tenido influencia sobre las empresas, al provocar cambios importantes tanto en la forma de concebirla, como en la manera de organizarla. De la misma manera, los descubrimientos científicos han influido poderosamente sobre las empresas, ya que el avanzado desarrollo ha hecho que éstas busquen y encuentren nuevas formas de organización jurídica, administrativa y financiera.

La empresa surgió con el objetivo de atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

En la actualidad las funciones de la empresa no se limitan a las ya mencionadas. La empresa es un ente social constituido por hombres y mujeres que favorece el progreso humano y permite la realización personal de sus integrantes.

Etapas en la evolución histórica de la empresa

Se distinguen tres etapas en la evolución histórica de las empresas a partir del fin de las civilizaciones antiguas: 1) El tiempo en que el concepto de capital estuvo restringido a objetos y mercancías. 2) El tiempo en que el concepto anterior se amplió y se adicionó la existencia del dinero. 3) El tiempo en que a los elementos anteriores se le sumaron los valores fiduciarios⁴⁷. Estas tres etapas se describen a continuación:

Primera etapa

1. Concepto de capital restringido a objetos y mercancías.

En esta etapa el concepto de riqueza se limitó a la posesión de bienes, y la riqueza de la gente se calculaba en base a la cantidad de ganado, trigo o tierra que les pertenecía. El

⁴⁷ Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración de pequeñas y medianas empresas. Pág. 2

trueque era el método empleado para realizar transacciones y estaba limitado a las necesidades más urgentes.

En un principio el comercio se realizaba en los mercados ambulantes, pero ante la necesidad de tener lugares dónde guardar las mercancías, que generalmente eran pesadas, voluminosas o de difícil manejo, se establecieron mercados permanentes.

Es en esta etapa en donde los metales se empezaron a usar como medio de canje, por la necesidad de crear una forma de intercambio que tuviera mayor durabilidad, divisibilidad y universalidad.

Segunda etapa

2. Aparición del dinero

El avance económico hizo que los comerciantes emplearan metales para el desarrollo de sus transacciones y a la vez encontraran grandes ventajas al valorar sus mercancías en dinero así como pagar sus contribuciones y calcular por el mismo sistema sus ganancias o pérdidas⁴⁸.

Un lote de mercancías se consideró como una inversión de dinero de la cual se esperaba obtener una ganancia. Es en esta etapa en donde se observa la división entre capitalistas y trabajadores, ya que la idea de obtener una ganancia derivada directamente del capital es la principal característica del capitalismo.

Madero A. explica que pueden distinguirse dos periodos dentro del concepto de capital en términos de dinero:

- Cuando el dinero se utiliza como un determinador del valor de las mercancías, y
- Cuando el dinero se emplea directamente como fondo prestable.

Tercera etapa

3. Aparición de los valores fiduciarios.

En esta etapa surgen las instituciones financieras destinadas al manejo de dinero (bancos y casas de bolsa); aparece el concepto de valores o títulos representativos de dinero, naciendo así la época de crédito. Anteriormente los empresarios que no contaban con

⁴⁸ Ibid. Pág. 3

capital suficiente sólo podían adquirirlo con otra persona que tuviera dinero en efectivo para prestárselo.

Con el surgimiento de las empresas modernas (capitalizadas y financiadas a través de títulos representativos), el dinero toma una forma más elástica para satisfacer las necesidades de los empresarios, obteniendo por medio de la compra de valores, una renta sin necesidad de poner en actividad un trabajo personal.

2.1.2 Concepto de empresa

Empresa es un término difícil de definir, ya que a este concepto se le dan diversos enfoques (económico, jurídico, filosófico, social, etc.). En su más simple acepción significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito⁴⁹.

En seguida se citan algunas de las definiciones de empresa:

Diccionario de la Real Academia Española. La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

José Antonio Fernández Arena. Es la unidad productiva o de servicios que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos.

Münich Galindo. Grupo social en el que a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

Para fines de esta investigación se utilizará la definición de Münich Galindo.

2.1.3 Clasificación de empresas

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran cantidad y diversidad de empresas. Aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa es la función básica de todo administrador. Es por ello que resulta imprescindible analizar las diferentes clases de empresas existentes en el

⁴⁹ Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de administración. Pág. 43

medio⁵⁰. Sin embargo para objeto de estudio de esta tesis se mencionarán a continuación solamente la clasificación de las empresas por giro y por magnitud.

De acuerdo con el INEGI la actividad económica se divide en tres grandes sectores: el primario formado por la agricultura, ganadería, pesca y silvicultura; el secundario que incluye a la industria en general; y el terciario en el que se encuentra el comercio y los servicios. La investigación se centra en el sector servicios, específicamente en las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca.

Actividad o giro

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en⁵¹:

1. Industriales. La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en:

A. *Extractivas.* Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables.

B. *Manufactureras.* Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser de dos tipos: productoras de bienes de consumo final o de bienes de producción.

2. Comerciales. Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

A. *Mayoristas.* Cuando efectúan ventas a gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.

B. *Minoristas o detallistas.* Las que venden productos al “menudeo”, o en pequeñas cantidades, al consumidor.

C. *Comisionistas.* Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

3. Servicio. Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Pueden clasificarse en:

A. Transporte.

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de administración. Pág. 44,45 y 46.

- B. Turismo.
- C. Instituciones financieras.
- D. Servicios públicos varios.
- E. Servicios privados varios.
- F. Educación.
- G. Salubridad (hospitales).
- H. Fianzas, seguros.

De acuerdo a la magnitud de la empresa

Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa es en el que de acuerdo con el tamaño de la empresa se establece que puede ser Micro, Pequeña, Mediana y Grande; sin embargo, al aplicar este enfoque se encuentran dificultades para determinar límites. Existen múltiples criterios para hacerlo, pero sólo se presentan los más usuales:

1. *Financiero*. El tamaño de la empresa se determina con base al monto de su capital.
2. *Personal Ocupado*. Para esta clasificación se considerará el criterio de la (SEDIC)⁵² (Secretaría de Desarrollo Industrial y Comercial de la Ciudad de Oaxaca) que establece que una micro empresa es aquella en la que laboran menos de 15 empleados; una pequeña aquella que tiene entre 16 y 100 trabajadores; una mediana aquella que cuenta de 101 a 250 trabajadores y una grande aquella que se compone de más de 250 empleados.
3. *Producción*. Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo al grado de maquinización que existe en el proceso de producción; teniendo las micro y pequeñas una producción artesanal en donde la mano de obra juega un papel primordial. Las medianas pueden estar mecanizadas y requieren de menor cantidad de mano de obra y las grandes empresas están altamente mecanizadas o sistematizadas⁵³.
4. *Ventas*. Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y al monto de ventas anuales. Considerando el criterio de la SEDIC, las micro requieren un monto de \$ 1, 500,000.00, las pequeñas \$15,

⁵² SEDIC.<http://oaxaca.gob.mx/sedic/spanish/gestion.htm#com>

⁵³ Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de administración. Pág. 47

000,000.00, medianas \$34, 000,000.00 y las grandes más de \$ 34, 000,000.00 de ventas anuales.

5. *Sistema de Información Empresarial Mexicano*. Esta institución considera al número de trabajadores que laboran en las empresas como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2.1 Clasificación de empresas por número de trabajadores.

CLASIFICACIÓN POR NÚMERO DE TRABAJADORES			
SECTOR/ Tamaño	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO EMPRESA	0-10	0-10	0-10
PEQUEÑA EMPRESA	11-50	11-30	11-50
MEDIANA EMPRESA	51-250	31-100	51-100
GRAN EMPRESA	251 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	101-EN ADELANTE

FUENTE: <http://www.contactopyme.gob.mx>

Cabe destacar que esta clasificación difiere de la SEDIC en cuanto al número de trabajadores.

De los criterios mencionados se utilizará la clasificación de la SEDIC para realizar la investigación referente a las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca.

2.1.4 Concepto de Pequeña Empresa

Como se ha señalado, los criterios para denominar a una empresa como pequeña son en base al número de empleados, volumen de ventas, tamaño en comparación a sus competidores, etc.

A continuación se exponen algunas definiciones al respecto:

“Constituye una parte del grupo conocido como Pequeñas Empresas aquellas en las cuales la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos criterios dimensionales ligados a unas características de conducta y poder económico”.

Pierre Yves Barreyre.

“Aquella en que el dueño posee plena libertad, manejada autónomamente y no es dominante en la rama en que opera”.

Asociación de Pequeñas Empresas.

“Aquellas empresas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no sean superiores a 20 millones de pesos, pero tampoco inferiores a millón y medio de pesos”.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Para este trabajo de tesis se considerará el concepto adoptado por la SEDIC (Secretaría de Desarrollo Industrial y Comercial del Estado de Oaxaca) para definir a las Pequeñas Empresas de la Ciudad de Oaxaca, que se determina en base al número de empleados, el cual debe ser entre 16 y 100 y, \$15,000,000.00 de ventas anuales.

2.1.5 Características de la Pequeña Empresa

Las Pequeñas Empresas poseen características singulares, por lo que es necesario mencionar algunas comunes a este tipo de empresas. Algunas de las más generalizadas se citan a continuación⁵⁴:

- a) Poca o ninguna especialización en la administración: en esencia, la dirección en la Pequeña Empresa se encuentra a cargo de una sola persona, la cual cuenta con pocos auxiliares y en la mayor parte de los casos, no está capacitada para llevar a cabo esta función.
- b) Falta de acceso de capital: es un problema que se presenta con mucha frecuencia en la Pequeña Empresa debido a dos causas principales: la ignorancia del pequeño empresario de que existen fuentes de financiamiento y la forma en que éstas operan; y la segunda es la falta de conocimiento acerca de la mejor manera de exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes financieras.
- c) Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa: la facilidad con que el director está en contacto directo con sus subordinados, constituye un aspecto positivo por que facilita la comunicación.

⁵⁴ Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración de pequeñas y medianas empresas. Pág. 87

- d) Posición poco dominante en el mercado de consumo: dada su magnitud, la Pequeña Empresa considerada de manera individual se limita a trabajar un mercado muy reducido, por tanto sus operaciones no repercuten en forma importante en el mercado.
- e) Íntima relación de la comunidad local: debido a escasos recursos en todos los aspectos, la Pequeña Empresa, se liga a la comunidad local, de la cual tiene que obtener bienes, personal administrativo, mano de obra calificada y no calificada, materias primas, equipo, etcétera.

2.1.6 Revaloración de la Pequeña Empresa

Durante más de cinco décadas del siglo XX, el apoyo a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas ha sido escaso o nulo en los planes de desarrollo económico del gobierno mexicano, lo que generó grandes obstáculos para éstas.

A continuación se indican tres obstáculos principales que enfrentan las Pequeñas Empresas, los cuales son⁵⁵:

- El desequilibrio de ubicación física de las empresas productivas en México.
- La falta de apoyo crediticio, motivado por la falta de confiabilidad.
- La falta de simplificación administrativa, que en un inicio desalienta a los pequeños empresarios.

Sin embargo, al iniciar el siglo XXI, existe un nuevo interés del gobierno, la sociedad civil y las instituciones de educación superior por desarrollar y aprovechar el potencial de la Pequeña Empresa. En México hasta la década de los 70, este tipo de empresas se consideraban como marginales en el proceso de desarrollo, dos decenios después se ha dado una revaloración a éste tipo de empresas por sus bondades para contribuir a la reorganización de la producción y sobre todo, por su impacto en el empleo, en el Producto Interno Bruto y en la equidad⁵⁶.

Las razones de la poca atención que se le dio a estas empresas son muchas, entre las más importantes se encuentran: el surgimiento de las economías de escala, la producción masiva y la idea de economistas latinoamericanos de obtener a cualquier precio un

⁵⁵ Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración de pequeñas y medianas empresas. Pág. 17

⁵⁶ Ibid. Pág. 17

desarrollo similar al de los países del norte (Canadá y Estados Unidos); esto causó el olvido de la gran cantidad de Pequeñas Empresas relegándolas a una condición de subdesarrollo.

Otro motivo de ésta revaloración es el importante papel de los pequeños negocios en la crisis del empleo productivo de finales del siglo XX, al hacer frente a la crisis económica y a los procesos de ajuste, así como su capacidad para apoyar la incorporación de las economías de Latinoamérica a un proceso de mundialización creciente⁵⁷. Las Pequeñas Empresas han demostrado su fortaleza en la creación de empleos, por su menor requerimiento de capital y tecnología así como menor demanda de divisas para enfrentar de manera innovadora el reto de la flexibilidad productiva.

2.1.7 Importancia de la Pequeña Empresa

En la actualidad la Pequeña Empresa constituye parte importante del sistema económico del país. Las causas del crecimiento de estas empresas se deben a la masificación de la sociedad, a la necesidad de concentrar grandes capitales y enormes recursos técnicos para el adecuado funcionamiento de la producción y de los servicios⁵⁸. Sin embargo, un pequeño negocio observado individualmente puede parecer insignificante, pero su tamaño en conjunto es realmente grande gracias a su contribución económica al país.

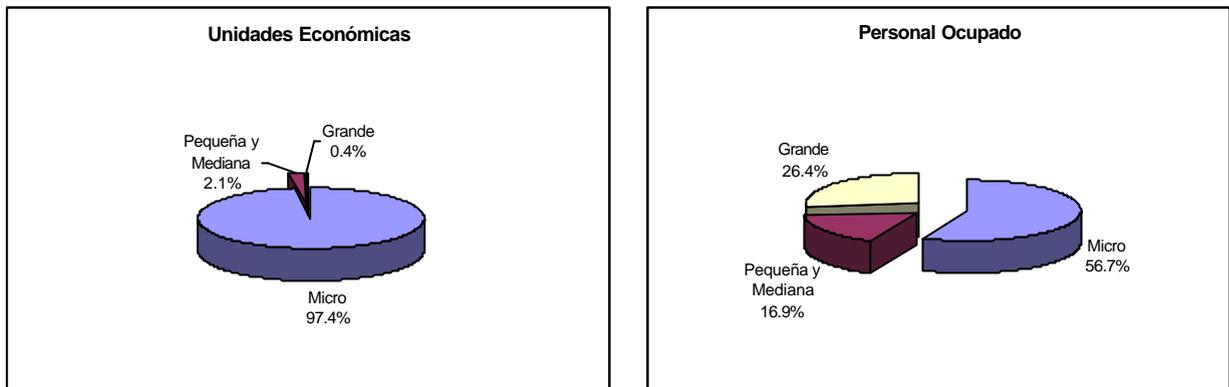
La importancia que tienen estas empresas en relación al ámbito empresarial nacional es indudable; en el sector servicios las Pequeñas Empresas representan el 2.1% de unidades económicas del país y el 16.9% del personal ocupado⁵⁹, ver gráfica 2.1.

⁵⁷ Ibid. Pág. 18

⁵⁸ Ibid. Pág. 26

⁵⁹ Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración de Pequeñas y Medianas Empresas. Pág. 27

Gráfica 2.1 Sector Servicios



Fuente: Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración de Pequeñas y Medianas Empresas. Pág. 27

Otro punto importante en el aspecto histórico de la Pequeña Empresa es que ha proporcionado numerosas alternativas para la independencia económica, mediante la cual los grupos menos favorecidos económicamente han sobrevivido, al mismo tiempo que ofrece la opción básica para continuar con la expansión económica del país⁶⁰.

La Pequeña Empresa ofrece la creación de nuevos productos, ideas, técnicas y formas de hacer las cosas, por ello la Pequeña Empresa representa un sector al que es necesario ayudar con el propósito de reducir fracasos innecesarios.

De acuerdo con el INEGI, en 1999 en México existían un total de 2.7 millones de empresas, de las cuales 87,285 eran Pequeñas Empresas. A continuación, en la tabla 2.2 se muestra la distribución de las empresas por tamaño.

⁶⁰ Ibid. Pág. 28

Tabla 2.2 Distribución de Empresas por Tamaño

TIPO DE EMPRESA	NÚMERO	PORCENTAJE
MICROEMPRESAS	2 605 849	95.5
PEQUEÑAS	87 285	3.2
MEDIANAS	25 517	0.9
GRANDES	7 715	0.3
TOTALES	2 726 366	99.9

Fuente: INEGI, Censos económicos 1999.

La importancia de la Pequeña Empresa no solamente puede medirse por el número de establecimientos o por el personal que ocupa, también se debe considerar por el capital invertido que representan, el valor de su producción, el valor agregado y las materias primas que consumen⁶¹.

Una vez señaladas las características e importancia de las Pequeñas Empresas se abordarán de manera específica a las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca.

⁶¹ Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración de pequeñas y medianas empresas. Pág 33

2.1.8 Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca

De acuerdo con el INEGI en 1999 en la Ciudad de Oaxaca, existían 418 Pequeñas Empresas de servicios (restaurantes y bares, organizaciones civiles, reparación automotriz, hoteles, médicos, educativos, etc.), representando el 4.63% de las unidades económicas, mismas que empleaban a 15 274 personas, representando el 25.23% de la PEA (Población Económicamente Activa). Ver Gráfica 2.2

Gráfica 2.2 Sector Servicios de la Ciudad de Oaxaca.



Fuente: INEGI. Censos Económicos 1999

Dentro del sector servicios la investigación se orientó específicamente a la Pequeña Empresa de la rama restaurantera. Para realizar el trabajo se acudió a la CANIRAC (Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados) que tiene 117 establecimientos afiliados, de los cuales 30 pertenecen a la Pequeña Empresa.

Esta rama del sector servicios juega un papel primordial dentro de la economía de la Ciudad de Oaxaca ya que ésta se caracteriza por ser una ciudad 100% turística al ser patrimonio de la humanidad. Es por ello que el tema de calidad en el servicio al cliente de las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca ha cobrado importancia, esto aunado a la mayor exigencia de los clientes locales al demandar un mejor servicio a este tipo de empresas.

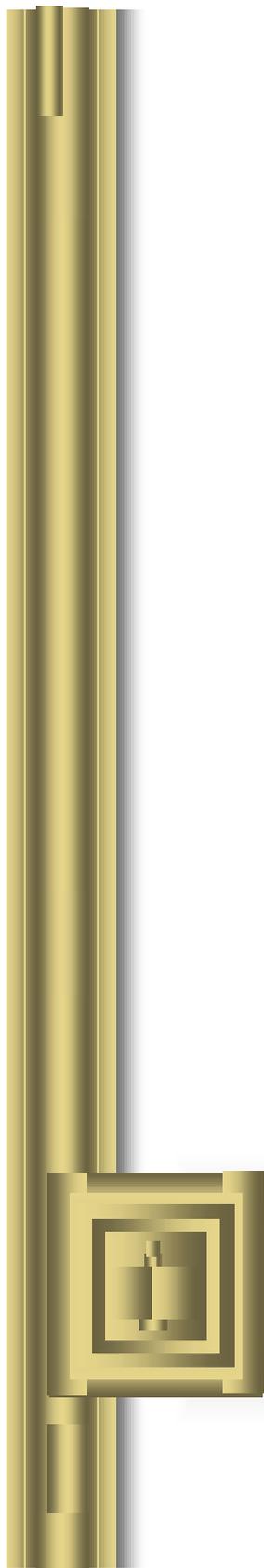
Conclusiones

Las Pequeñas Empresas han cobrado importancia desde finales del siglo pasado, sin embargo el auge que éstas han alcanzado es gracias al reconocimiento de la actual administración presidencial, el aporte económico que generan al país y a su capacidad de adaptación a los problemas y crisis económicas.

Ante estas circunstancias la forma de administrar a las Pequeñas Empresas ha evolucionado a causa de la creciente competencia; estas razones obligan a los Pequeños Empresarios a entender en qué lugar se encuentran situados y hacia dónde se dirigen.

Otro de los grandes retos a los que se enfrentan este tipo de empresas es el utilizar los recursos disponibles para conseguir la máxima efectividad de sus actividades para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Por estas razones a las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca les es indispensable conocer sus características con el objetivo de conocer sus limitaciones, explotar las ventajas que le proporciona su estructura y aprovecharlas tanto para su propia expansión económica, como para generar empleos e integrar a su administración nuevos y mejores métodos administrativos que integren calidad y que repercutan en clientes leales y mayores ganancias.



CAPÍTULO III
Estudio Descriptivo

CAPÍTULO III

ESTUDIO DESCRIPTIVO: EXPECTATIVAS Y PERCEPCIONES DEL CLIENTE EN LOS SERVICIOS

Introducción

Las expectativas del cliente son creencias acerca de los servicios que funcionan como estándares o puntos de referencia contra lo que se recibe y lo que se juzga; mientras que las percepciones es cómo los clientes perciben el servicio, cómo valoran si han experimentado calidad en él y si se encuentran satisfechos con el mismo. Los clientes comparan sus percepciones del desarrollo con estos puntos cuando evalúan la calidad del servicio. Conocer qué es lo que el cliente espera es lo primero y posiblemente el paso más importante al otorgar un servicio de calidad. Equivocarse acerca de lo que quieren los clientes significa perderlos, gastar dinero, tiempo y recursos que no cuentan para ellos y puede llegar a significar el no sobrevivir en un mercado altamente competitivo.

Entre los aspectos de las expectativas que son necesarios explorar y entender para una mercadotecnia de servicios exitosa están los siguientes: ¿Qué tipos de expectativas esperan los clientes de servicios?, ¿Qué papel juegan estos factores en el cambio de expectativas?, ¿Cómo pueden las compañías de servicios alcanzar o exceder las expectativas de los clientes?

En este capítulo se provee una estructura para conocer las expectativas y las percepciones de los clientes. De las expectativas:

1. Significado y los tipos de expectativas en el servicio.
2. Factores que influyen en las expectativas del cliente en los servicios.
3. Modelo de las expectativas en el servicio.
4. Problemas relacionados con las expectativas del cliente.

De las percepciones:

1. Percepción del cliente de la calidad en el servicio.
2. Dimensiones de la calidad en el servicio.
3. Servicio de calidad.
4. Encuentro con el servicio o momentos de verdad.

3.1 Significado y tipos de expectativas en el servicio

Mientras la mayoría de los pequeños empresarios tiene una idea o intuye qué son las expectativas de los clientes, los vendedores de servicios necesitan ir más lejos y tener una clara definición de las expectativas para comprenderlas, medirlas y manejarlas.

Los clientes tienen diferentes tipos de expectativas del servicio. La primera es el *servicio deseado* y es definido como el nivel de servicio que el cliente espera recibir, es decir, “el nivel de ejecución deseado”. El servicio deseado es una mezcla de lo que el cliente cree “puede ser” y “debe ser”⁶².

Sin embargo, existe una segunda expectativa de menor o más bajo nivel el cual se define como *servicio adecuado*, que es el nivel de servicio que el cliente aceptaría, este nivel de expectativa se da cuando el cliente reconoce que no obtendrá en el mercado el servicio deseado. El nivel de servicio adecuado representa la expectativa mínima tolerable, el nivel de desarrollo mínimo aceptable para el cliente y refleja el nivel de servicio que el cliente considera básico en su expectativa de servicio⁶³.

Entre las interrogantes de cuáles son las expectativas que los clientes tienen del servicio se encuentran: si los clientes tienen diferentes niveles de expectativas del servicio para las diferentes empresas del mismo giro. Por ejemplo: si son las mismas expectativas para todo tipo de restaurantes, o si el nivel de servicio adecuado varía dependiendo del tipo de restaurante.

Los niveles de expectativas son el por qué dos organizaciones del mismo giro pueden ofrecer diferentes niveles de servicio y aún así mantener a los clientes satisfechos; es decir que entre los diferentes tipos de restaurantes (lujosos, de comida rápida, de terminales o aeropuertos), los clientes tienen diferentes tipos de expectativas para cada uno de ellos. Por ejemplo: el deseo de servicio de un cliente de restaurante de comida rápida es que la atención sea rápida, accesible, de buen sabor y en un establecimiento limpio. Por otra parte, el servicio deseado de un cliente para un restaurante de lujo es un ambiente elegante, empleados atentos, iluminación adecuada y comida fina. El nivel de servicio adecuado varía para las diferentes empresas dentro de una misma categoría.

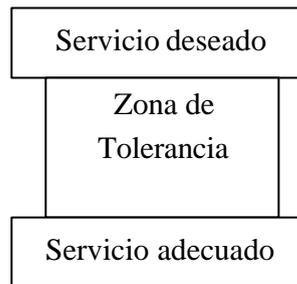
⁶² Zeithaml, Valerie A. & Bitner. Services marketing, Integrating customer focus across the firm. Pág 49

⁶³ Ibid. Pág. 50

3.1.1 Zona de tolerancia

La heterogeneidad de los servicios, da lugar a diferentes niveles de desarrollo de un proveedor a otro, de un empleado a otro e incluso con el mismo empleado; la zona de tolerancia es la variación que el cliente está dispuesto a aceptar del servicio demandado. Ver figura 3.1 Zona de tolerancia

Figura 3.1 Zona de tolerancia.



FUENTE: Zeithaml, Valerie A. & Bitner. *Services marketing, Integrating customer focus across the firm*. Pág. 51

Si el servicio cae dentro del servicio adecuado, los clientes se sentirán frustrados y quedarán insatisfechos con la compañía. Por el contrario si la ejecución del servicio está fuera de la zona de tolerancia topando con el servicio deseado, el cliente se encontrará satisfecho y probablemente sorprendido para bien.

La zona de tolerancia representa la diferencia entre el servicio deseado y el servicio adecuado, esta zona se puede expandir o contraer para cada cliente. Los diferentes tipos de clientes poseen zonas de tolerancia diferentes, además de que ésta se extiende cuando el servicio es adquirido por primera vez; lo ideal y lo que se debe traducir en objetivo es que el cliente pase de la zona de tolerancia a la zona de servicio deseado.

3.2 Elementos que influyen en las expectativas del cliente

Ya que las expectativas juegan un papel crítico en la evaluación del servicio por parte del cliente, los vendedores necesitan y deben entender los factores que lo conforman; además de tener el control sobre éstos, ya que muchos de ellos influyen en las expectativas del cliente.

Las expectativas en el servicio están construidas por muchos factores incontrolables, desde la experiencia de los clientes con otras compañías, la publicidad, el estado anímico de los clientes, hasta la entrega del servicio; es decir, lo que el cliente espera es tan variado como su educación, valores y experiencia.

3.2.1 Factores que influyen en las expectativas del servicio deseado

- Necesidades personales.

Son las condiciones básicas en el cliente para su bienestar físico o psicológico, son un elemento base para formar el nivel del servicio deseado. Las necesidades personales pueden estar dentro de muchas categorías incluyendo las físicas, sociales, psicológicas y funcionales.

- Intensificadores permanentes del servicio.

Son los factores constantes e individuales que permiten elevar la sensibilidad del cliente en el servicio.

Las expectativas derivadas son uno de los intensificadores más importantes, éstas ocurren cuando las expectativas del cliente están manejadas por otra persona. Por ejemplo, cuando se pide un servicio de banquete para una fiesta sorpresa.

La filosofía personal es otro intensificador del servicio, y es aquella actitud mínima que un cliente acepta del servicio recibido; se forma cuando el cliente tiene conocimiento o ha trabajado dentro del giro; este es el caso de un administrador de empresas que por su formación conoce las características mínimas del servicio de restaurante.

3.2.2 Factores que influyen en las expectativas del servicio adecuado

Un grupo de diferentes determinantes afectan el servicio adecuado, es decir, el nivel de servicio que los clientes encuentran aceptable. En general estas influencias actúan en un periodo corto de tiempo y fluctúan más que algunos factores estables que influyen en el servicio deseado, los cuales son:

- Intensificadores transitorios del servicio.
- Percepción de las alternativas del servicio.
- Percepción personal del cliente en el servicio.
- Factores situacionales
- Servicio previsto.

- Intensificadores transitorios del servicio.

Son factores individuales y temporales que generalmente se dan en periodos cortos de tiempo, que hacen al cliente más consciente de las necesidades que tienen del servicio;

como un fallecimiento en el cual el servicio de banquete funerario es urgentemente requerido y eleva las expectativas de un servicio adecuado.

➤ Percepción de las alternativas del servicio.

Son otros proveedores de los cuales el cliente puede obtener el servicio. Si los clientes tienen múltiples proveedores del servicio de restaurantes de dónde escoger o si ellos pueden autorrealizarlo, el nivel de servicio adecuado se incrementa en comparación a los clientes que consideran que no es posible obtener un mejor servicio en otra parte.

➤ Percepción personal del cliente en el servicio.

Es el grado de influencia que ejerce el cliente en el nivel de servicio que recibe. En otras palabras cómo el cliente participa y se desarrolla dentro del servicio. Por ejemplo: cuando un cliente le pregunta el tiempo que se tardan en proporcionarle el servicio y si a éste no le cumplen lo prometido. Sin embargo el papel del cliente concluye hasta dar a conocer sus quejas cuando encuentra al servicio deficiente.

➤ Factores situacionales.

Son aquellas situaciones que el cliente ve o considera más allá del control de los proveedores. Estas pueden ser contingencias o catástrofes que no son culpa del vendedor del servicio; por lo cual el cliente adquiere bajos niveles del servicio adecuado y la zona de tolerancia se incrementa o expande⁶⁴. Por ejemplo: un temblor, inundación o un cliente que tuvo algún pleito anterior y está de mal humor, etc.

➤ Servicio previsto.

Es el nivel de servicio que los clientes creen les gustaría obtener. Este tipo de expectativa del servicio se considera como una predicción hecha por el cliente acerca de lo que les gustaría pasara durante la transacción o intercambio.

3.2.3 Factores que influyen en las expectativas del servicio deseado y adecuado

Cuando los clientes están interesados en comprar servicios, generalmente buscan y obtienen información de diferentes maneras. Por ejemplo, pueden llamar a una tienda, preguntar a un amigo o buscar en el periódico para encontrar el servicio deseado al menor precio. En conclusión este tipo de búsqueda activa y pasiva de información se fija en la

⁶⁴ Ibid. Pág. 59

memoria del cliente. Los factores que influyen en las expectativas del servicio deseado y previsto son⁶⁵:

- Promesas explícitas de servicio.
- Promesas implícitas de servicio.
- Comunicación de palabra.
- Experiencias pasadas.

➤ Promesas explícitas de servicio.

Son declaraciones personales y no personales de realización del servicio hechas por las empresas. Las declaraciones son personales cuando se comunican a través de vendedores o cualquier trabajador de la empresa y no personales cuando las declaraciones son a través de la publicidad, de folletos o de publicaciones escritas. Este tipo de promesas son de las pocas que pueden ser controladas por el vendedor de servicios. Además de influir en el servicio deseado y previsto, ellas moldean qué es lo que los clientes desean en general y cómo habían previsto que ocurriera el servicio⁶⁶.

➤ Promesas implícitas de servicio.

Son indicadores relativos del servicio, deducen cómo será el servicio; generalmente estos indicadores asocian la calidad del servicio a los tangibles y al precio.

➤ Comunicación de palabra.

Son declaraciones personales y no personales que se realizan con la intención de convencer al cliente de comprar un servicio. Son de gran utilidad como recurso de información por ser imparciales y transmitidas a través de reportes, amigos o familia. Las recomendaciones en los servicios son muy importantes por ser difíciles de evaluar antes de su compra.

➤ Experiencias pasadas.

La exposición previa del cliente en el servicio, es otra forma de moldear sus deseos y predicciones. Las experiencias pasadas de los clientes en el servicio, por ejemplo, pueden marcar la pauta de éstos por un restaurante en especial.

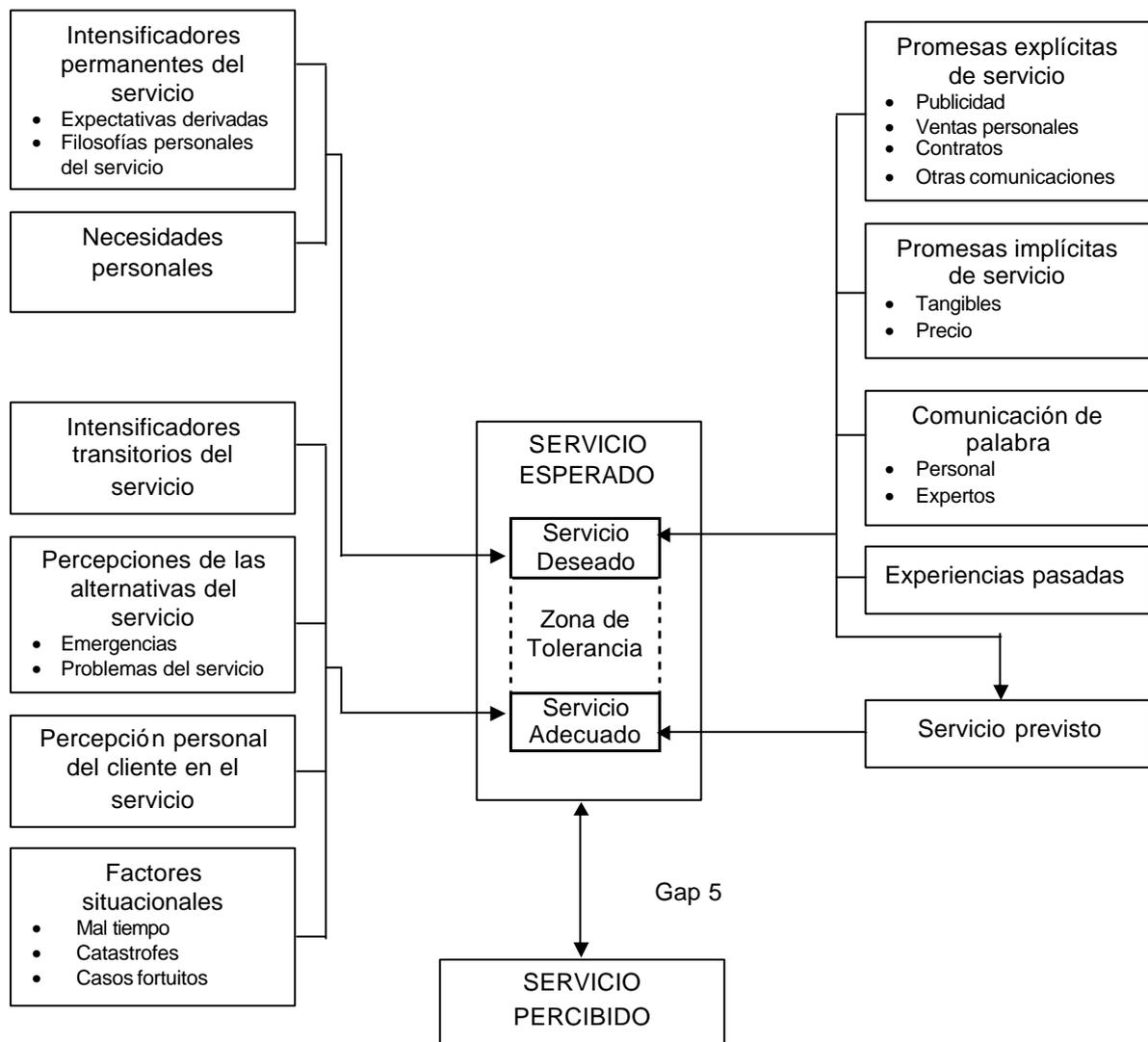
⁶⁵ Ibid. Pág. 61

⁶⁶ Zeithaml, Valerie A. & Bitner. Services marketing, Integrating customer focus across the firm. Pág.61

3.3 Modelo de las expectativas del cliente en el servicio

El modelo completo de las expectativas de los clientes y las fuerzas que influyen en él se muestra en la figura 3.2. En el centro del modelo se detallan los dos niveles de expectativas (el servicio deseado y el adecuado) y la zona de tolerancia que las separa. Los factores que moldean tanto el servicio deseado como el adecuado se muestran a los lados del modelo.

Figura 3.2 Modelo de las expectativas del cliente en el servicio.



FUENTE: Zeithaml, Valerie A. & Bitner. Services marketing, Integrating customer focus across the firm. Pág. 63

Un empresario de servicios puede usar el modelo de las expectativas para crear, incrementar o vender su servicio. Primero los empresarios deben conocer los factores que influyen en las expectativas de los clientes; deben reconocer la importancia que la comunicación de palabra, las promesas explícitas e implícitas del servicio tienen al formar el servicio deseado y el servicio adecuado. Algunos de estos recursos son más estables y permanentes que otros en su influencia hacia los clientes.

Los diferentes factores varían en términos de credibilidad así como su potencial para ser manejados por el empresario.

3.4 Problemas relacionados con las expectativas del cliente

Entre los principales obstáculos de conocer las expectativas de los clientes está la manera de manejarlas, y el miedo de los empleados a preguntar a los clientes sobre ellas. La creencia de que si se pregunta al cliente cuáles son sus expectativas del servicio, éstas puedan ser extravagantes e irreales; sin embargo también puede ser que las expectativas que los clientes tienen de los servicios sean simples y básicamente radican en que esperan que el servicio sea lo que se supone que sea, se entregue lo que ha sido prometido anteriormente y no encontrarse con promesas incumplidas⁶⁷.

Sin embargo el peor error que una empresa puede cometer es mostrar un fuerte interés en entender las expectativas de los clientes y no actuar con la información recabada.

Otro problema importante dentro de las expectativas, es si las empresas, y para este caso los Pequeños Restaurantes, deben exceder las expectativas de los clientes y sorprenderlos dándoles un mejor servicio de lo que ellos esperan desde su primer encuentro con la empresa. Sin embargo para exceder las expectativas de los clientes es necesario conocerlas para así poder superarlas. En el primer encuentro del cliente con la empresa, esta debe otorgar el servicio que ha prometido al cliente, además debe crear relaciones con los clientes para mantenerse en contacto con ellos y así superar las expectativas a pesar de que estas son dinámicas y se incrementan constantemente.

Las empresas solamente pueden estar un paso delante de sus competidoras conociendo mejor que ellos las expectativas de sus clientes y elevando los niveles de

⁶⁷ Zeithaml, Valerie A. & Bitner. Services marketing, Integrating customer focus across the firm. Pág.64

servicio adecuado constantemente y manteniendo una excelente calidad en el servicio deseado.

3.5 Percepción del cliente de la calidad en el servicio

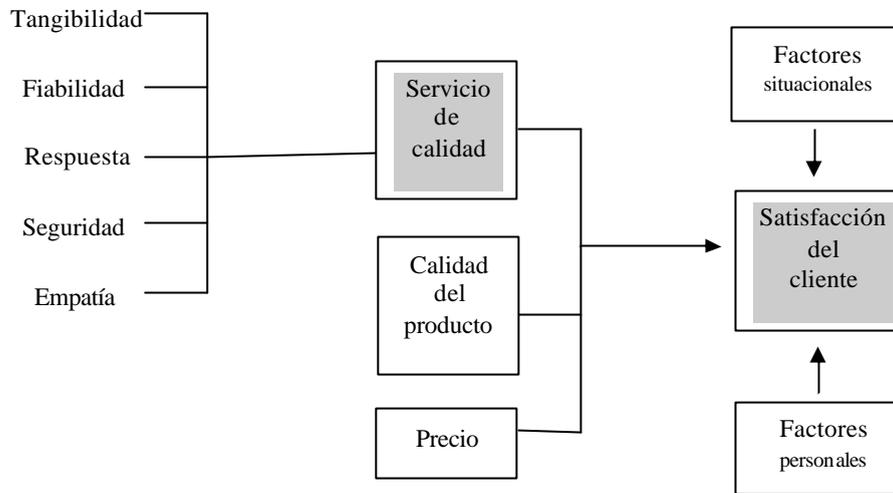
Las percepciones son cómo los clientes perciben el servicio, cómo valoran si han experimentado calidad en el servicio y si ellos están satisfechos, además de que éstas siempre son consideradas relativas a las expectativas.

Ya que las expectativas son dinámicas, las evaluaciones también pueden cambiar en el tiempo de persona a persona y de cultura a cultura; lo que es considerado como calidad en el servicio o qué cosas son las que satisfacen al cliente ahora, pueden cambiar mañana. También hay que considerar que lo relacionado con calidad y satisfacción son términos que orientan a los clientes y el centro de atención de investigadores y empresarios desde la década de los noventa⁶⁸.

El consenso de que ambos conceptos (calidad y satisfacción) son fundamentalmente diferentes en términos de sus fundamentos y resultados está creciendo. Aunque estos conceptos tienen cosas en común, la satisfacción generalmente considera un concepto más amplio, mientras que la valoración de la calidad en el servicio se basa fundamentalmente en las dimensiones del servicio. Tomando como base lo expuesto anteriormente, se considera a la calidad como un componente de la satisfacción del cliente. La figura 3.3 ilustra gráficamente la diferencia entre el concepto de calidad y satisfacción del cliente.

⁶⁸ Zeithaml, Valerie A. & Bitner. Services marketing, Integrating customer focus across the firm. Pág. 74

Figura. 3.3 Percepción de la calidad y satisfacción del cliente.



FUENTE: Zeithaml, Valerie A. & Bitner. Services marketing, Integrating customer focus across the firm. Pág. 75

Como se muestra en la figura 3.3, la calidad en el servicio es una evaluación centrada que refleja la percepción del cliente en dimensiones específicas del servicio: Tangibilidad, Fiabilidad, Respuesta, Seguridad y Empatía. La satisfacción por otro lado, es más inclusiva. Esta influenciada por las percepciones de la calidad en el servicio, la calidad del producto y el precio así como de factores personales y situacionales⁶⁹.

Con el objeto de definir qué es la satisfacción, a continuación se presenta el concepto presentado por Richard L. Oliver: “La satisfacción es el cumplimiento y respuesta del cliente. Es el juicio de las características de un producto o servicio, o del producto o servicio mismo; que provee un nivel agradable de placer al consumirse”.

Técnicamente definida, la satisfacción del cliente es la evaluación de un producto o servicio en términos de si ese producto o servicio satisface tanto sus expectativas como sus necesidades.

La satisfacción del cliente puede influenciarse por características específicas del producto o servicio, de las emociones del cliente y de su percepción de equidad, es decir, si reciben el mismo trato, precio y calidad en comparación con otros clientes.

⁶⁹ Ibid.

3.6 Dimensiones de la calidad en el servicio

Las investigaciones sugieren que los clientes no perciben la calidad como un concepto unidimensional, la valoración de la calidad en los clientes incluye la percepción de múltiples factores, que pueden ser aplicados tanto a los productos como a los servicios; estas dimensiones son: desarrollo, características, fiabilidad, conformidad, durabilidad, servicialidad, estética y prestigio⁷⁰. Otras investigaciones, como se muestra en la figura 3.3, encontraron que los clientes consideran cinco dimensiones en su valoración de la calidad en el servicio y se definen a continuación⁷¹:

- **Tangibilidad:** Es la apariencia de las instalaciones, equipo, personal y materiales escritos.
- **Fiabilidad:** Es la habilidad para desarrollar el servicio prometido, exacto y seguro.
- **Respuesta:** Es la disponibilidad para ayudar a los clientes y otorgar un servicio puntual.
- **Seguridad:** Es el conocimiento y cortesía de los empleados y la habilidad de éstos para inspirar seguridad y confianza.
- **Empatía:** Es el cuidado y atención especializada a los clientes.

Estas dimensiones representan cómo los clientes organizan la información de la calidad en el servicio en sus mentes. Algunas veces los clientes utilizan todas estas dimensiones para determinar su percepción de la calidad en el servicio.

A continuación se explican cada una de las cinco dimensiones del servicio de calidad y cómo los clientes juzgan cada dimensión:

- **Tangibilidad:** Representando físicamente el servicio. Los tangibles son definidos como la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales de comunicación. Las industrias de servicios que enfatizan los tangibles en sus estrategias incluyen la hospitalidad cuando el cliente visita el establecimiento para recibir el servicio, como en un restaurante, hotel, tiendas de menudeo y compañías de entretenimiento⁷². Mientras las empresas de servicios frecuentemente usan los tangibles para mejorar su imagen, proveer continuidad y señales de calidad a sus clientes, muchas compañías combinan los tangibles con otra dimensión para crear un servicio de calidad como estrategia de competencia para la empresa.

⁷⁰ Ibid. Pág. 82

⁷¹ Ibid.

⁷² Zeithaml, Valerie A. & Bitner. Services marketing, Integrating customer focus across the firm. Pág. 85

- **Fiabilidad:** De las cinco dimensiones, la fiabilidad es la determinante más importante en la percepción de un servicio de calidad. La fiabilidad es definida como la habilidad de desarrollar lo que se prometió exacta y seguramente. En este sentido, significa que la compañía entrega lo que promete –promesas de entrega, provisión, resolución de problemas y precio-. A los clientes les gusta regresar a un restaurante que mantiene sus promesas y principalmente las promesas “propias” del tipo de servicio⁷³.
- **Respuesta:** Es el estar disponible para ayudar, reaccionar bien, la buena voluntad o disponibilidad para ayudar a los clientes y proveer un servicio puntal. Esta dimensión enfatiza la atención y puntualidad en el trato con las peticiones del cliente, preguntas, quejas y problemas. Responder es comunicar a los clientes que tienen asistencia, respuesta a dudas o atención a sus problemas. También abarca la habilidad y flexibilidad de personalizar el servicio a lo que el cliente necesite. Para sobresalir en esta dimensión de respuesta, una compañía debe asegurarse que el proceso del servicio otorgado y las peticiones de los clientes son las mismas que ellos consideraron.
- **Seguridad:** Es inspirar confianza y confidencialidad. La seguridad es el conocimiento y cortesía de los empleados y la habilidad de la empresa y empleados de inspirar confianza y confidencialidad. En las primeras etapas de una relación, el cliente usa la evidencia tangible para acceder a la dimensión de seguridad; estas pueden ser: menciones honoríficas, premios y certificaciones especiales le dan al nuevo cliente la confianza de un proveedor de servicios profesional⁷⁴.
- **Empatía:** Tratando al cliente como único. La empatía está definida como el cuidado y la atención individualizada que la empresa provee a sus clientes. La esencia de la empatía es convencer a los clientes que reciben un servicio especializado y personalizado, que son únicos y especiales⁷⁵. Los clientes se quieren sentir atendidos e importantes para la empresa que les provee el servicio. El personal de las Pequeñas Empresas de servicios muchas veces conoce a sus clientes por nombre y construyen relaciones que reflejan que el personal conoce las preferencias y requerimientos del cliente. Cuando una empresa pequeña compite con las grandes, su habilidad para ser empático le puede dar una ventaja clara a ésta.

⁷³ Ibid. Pág. 84

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ Zeithaml, Valerie A. & Bitner. Services marketing, Integrating customer focus across the firm. Pág. 85

3.7 Servicio de calidad

La calidad en el servicio es un componente crítico en la percepción del cliente; en el caso de los servicios, la calidad es el elemento dominante en su evaluación.⁷⁶ En casos donde el servicio al cliente o los servicios se ofrecen en combinación con un producto físico, la calidad en el servicio también es un factor determinante en su satisfacción.

Últimamente, los consumidores juzgan la calidad de los servicios sobre la percepción que tienen del resultado del servicio y cómo éste fue entregado. Por ejemplo: un cliente de un restaurante juzgará el servicio en sus percepciones de la calidad (resultado de la calidad técnica) en cómo la comida es servida y en cómo los empleados interactuaron con él (calidad en el proceso). Cuando los clientes no pueden evaluar con exactitud la calidad técnica del servicio, forman sus impresiones incluyendo en ésta cualquier recurso que exista, usando su propio criterio o considerando indicadores que pueden no ser importantes para el proveedor del servicio. Sin embargo, la cortesía del proveedor del servicio se utiliza como un indicador de calidad en el servicio cuando la calidad técnica no puede ser evaluada con exactitud.⁷⁷

3.8 Encuentro con el servicio o momentos de verdad

Para el punto de vista del cliente, la impresión más real del servicio ocurre en el encuentro con el servicio o el momento de verdad, que es cuando el cliente interactúa con la empresa de servicios⁷⁸. Por ejemplo: entre el encuentro del servicio de un restaurante, se encuentran: la bienvenida, la toma de comanda, entrega del platillo y el pago de la cuenta; cada uno de estos momentos o etapas están enlazadas y son los que conforman la cascada del encuentro con el servicio.

Es en estos encuentros que los clientes reciben una imagen de la calidad del servicio de la organización y cada encuentro contribuye en general a la satisfacción y disponibilidad del cliente para hacer negocios con la empresa nuevamente. Para la organización, cada encuentro representa una oportunidad para probar su potencial como proveedor de servicio de calidad y para incrementar la lealtad del cliente. Los errores o problemas que ocurren en los primeros niveles del servicio son particularmente críticos, porque una falla significa grandes riesgos de insatisfacción en cada siguiente nivel.

⁷⁶ Ibid. Pág. 81

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ Zeithaml, Valerie A. & Bitner. Services marketing, Integrating customer focus across the firm. Pág. 86

Mientras los primeros eventos en la cascada de encuentro son especialmente importantes, cualquier encuentro puede ser crítico en la determinación de la lealtad y satisfacción del cliente.⁷⁹ Si el cliente está interactuando con una empresa por primera vez, ese primer encuentro creará la primera impresión de la organización. En esta situación del primer encuentro, frecuentemente el cliente no tiene otras bases para juzgar a la misma.

Aún cuando el cliente ha tenido múltiples interacciones con una empresa, cada encuentro individual es importante en la creación de una imagen en la memoria del cliente. Muchas experiencias positivas reflejan alta calidad, mientras muchas interacciones negativas indican lo contrario. Por otro lado, una combinación de interacciones positivas y negativas le da al cliente un sentimiento de inseguridad de la calidad que brinda la empresa, duda de la consistencia del servicio otorgado y vulnerabilidad ante la competencia.

Un encuentro con el servicio ocurre todo el tiempo que un cliente interactúa con la organización. Los tres tipos generales de encuentros del servicio son: encuentros remotos, encuentros telefónicos y encuentros cara a cara.⁸⁰ Un cliente puede experimentar algunos de este tipo de encuentros o una combinación de los tres.

El servicio que ofrecen las Empresas Restauranteras es el más complicado ya que es el “contacto directo”, al ocurrir entre un empleado y un cliente (cara a cara). Los comportamientos verbales y no verbales son importantes determinantes de la calidad, como los tangibles, uniforme del empleado y otros símbolos del servicio (por ejemplo: equipo, folletos de información, el establecimiento, etc.). En los encuentros cara a cara, el comportamiento del cliente también juega un rol en la creación del servicio de calidad durante la interacción⁸¹.

⁷⁹ Ibid.

⁸⁰ Ibid. Pag. 88

⁸¹ Zeithaml, Valerie A. & Bitner. Services marketing, Integrating customer focus across the firm. Pág. 89

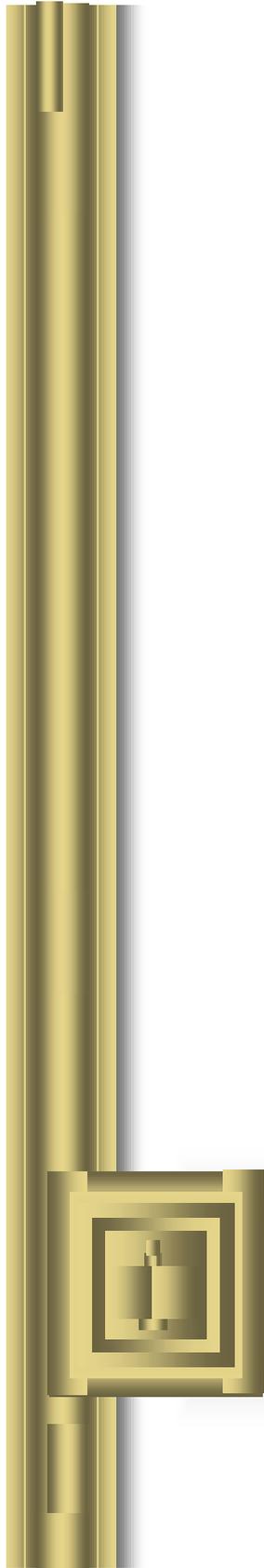
Conclusiones

La importancia de conocer los dos tipos de expectativas (servicio deseado y servicio adecuado) y la zona de tolerancia que los clientes tienen de un servicio de calidad, permitirá a los pequeños empresarios realizar acciones para que el servicio que ofrece a sus clientes cuente con las características deseadas y satisfaga y supere tanto sus necesidades como sus expectativas.

Así mismo la comprensión del modelo de las expectativas y de los factores que influyen en la formación de éstas le brindan a los pequeños empresarios las herramientas para crear estrategias con el propósito de infundir mayor lealtad de los clientes a la organización.

Aunado a la importancia que las expectativas del cliente tienen en el servicio, se encuentran las percepciones, las cuales son consideradas como evaluaciones dinámicas de las dimensiones del servicio (Tangibilidad, Fiabilidad, Respuesta, Seguridad y Empatía), mismas que permiten conocer si el cliente más allá de encontrar calidad en el servicio, encuentra su satisfacción

La importancia de conocer las expectativas que los clientes tienen de un servicio de calidad radica en que se puede saber qué es lo que realmente desean de un servicio y a través del reconocimiento de las percepciones que tienen de éste, comprender qué tan cerca o lejos se está de lo que el cliente desea o considera como ideal, e implementar los ajustes necesarios en las diferentes dimensiones de las empresas siguiendo la ruta correcta, no gastando recursos en cosas que no son significativas para los clientes.



CAPÍTULO IV
Estudio de Caso

CAPÍTULO IV

ESTUDIO DE CASO: PEQUEÑAS EMPRESAS RESTAURANTERAS DE LA CIUDAD DE OAXACA

Introducción

En el este capítulo se concreta el trabajo descrito en los capítulos anteriores, como se estableció en el capítulo I, el modelo empleado para conocer la brecha que existe entre las expectativas y las percepciones de los clientes de las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca, es el modelo de los Gaps; mismo que propone la encuesta relacional del modelo SERVQUAL.

A continuación se señala la forma cómo se determinó la muestra para realizar las encuestas, se realiza una descripción general de la encuesta SERVQUAL, se explica el método de evaluación de las encuestas, concluyendo con la presentación de los resultados.

4.1 Determinación de la muestra

Las empresas consideradas para este trabajo de tesis son las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca afiliadas a la CANIRAC, por lo que las conclusiones y recomendaciones generales (ver apartado, Pág. 95) que se sugieren en esta investigación están enfocadas principalmente, más no exclusivamente, a estas empresas. Se consideró a la CANIRAC por la falta de información estadística específica para este tipo de empresas en el Estado, ya que el INEGI no cuenta con la información y los registros categorizados, al clasificar a todas las Pequeñas Empresas del sector en un mismo grupo.

El universo de las empresas afiliadas a esta Cámara es de 117 empresas, de las cuales 30 cumplen con el requisito de ser Pequeñas Empresas.

Ante la imposibilidad de desarrollar un censo por la gran cantidad de clientes, se determinó el realizar un muestreo por cuotas a las empresas que en el sondeo preliminar mostraron disponibilidad para aplicar las encuestas, además de que éstas se encontraran en la zona centro; sin embargo, basándose en el muestro por juicio de un experto (asesor), se llegó a la conclusión de que se consideraran las otras dos empresas que presentaron la primer característica a pesar de que su ubicación no fuera céntrica, pero se encontraba en un perímetro no mayor a los 10 minutos del área establecida.

Las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca afiliadas a la Cámara elegidas para realizar las encuestas fueron las siguientes:

1. Restaurante Bar Jardín.
2. Cafetería del Jardín.
3. Casa Oaxaca.
4. Restaurante Colibrí.
5. Restaurante El Che.
6. Restaurante El Regio.
7. Restaurante El Sagrario.
8. Restaurante Hostal de la Noria.
9. Restaurante La Escondida.
10. Restaurante Hostería de Alcalá.
11. Restaurante Las Campanas.
12. Restaurante Pizza Hut.

Una vez definidas las empresas se reestableció el contacto con los encargados para informarles sobre la investigación y se solicitó su autorización y apoyo para levantar las encuestas a sus clientes.

De acuerdo con la información que se proporcionó se estableció que cada empresa recibe en promedio 100 clientes diarios por lo que a la semana se tienen 700 clientes para un solo restaurante. A partir de esta información se calculó la muestra de clientes para aplicar la encuesta, mediante la fórmula de poblaciones finitas⁸² dando como resultado 248 clientes divididos en 12 restaurantes, procedimiento que se muestra a continuación:

Fórmula para calcular la muestra de poblaciones finitas:

$$n = \frac{\tilde{\sigma}^2 N p q}{e^2 (N-1) + \tilde{\sigma}^2 p q}$$

Nomenclatura:

$\tilde{\sigma}$ = nivel de confianza

N = universo o población

p = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

e = error de estimación (precisión en los resultados)

n = número de elementos (tamaño de la muestra)

Datos:

n = ?

e = 6.13%

$\tilde{\sigma}$ = 1.96

p = 50%

q = 50%

N = 700 * 12

N = 8400

⁸² Fisher, Laura . Introducción a la investigación de mercados. Pág. 75

Sustitución:

$$n = \frac{3.84 * 8400 * 0.50 * 0.50}{(0.0613)^2 * (8400 - 1) + 3.84 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{8\ 067.36}{32.5212}$$

$$n = 248.06 \quad \text{Clientes a entrevistar}$$

Considerando las 12 Pequeñas Empresas que se seleccionaron anteriormente se tiene que:

$$n = \frac{248.06}{12} \quad \begin{array}{l} \text{Total de clientes a entrevistar} \\ \text{Empresas seleccionadas} \end{array}$$

$$n = 21 \quad \text{Clientes a entrevistar por restaurante}$$

4.2 Encuesta SERVQUAL

Las encuestas del modelo SERVQUAL, las cuales propone el modelo de los Gaps para conocer las expectativas y percepciones de los clientes de las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca están constituidas por tres apartados: el primero se compone de 22 afirmaciones o características relacionadas a las expectativas que el cliente tiene del servicio de restaurantes en general, evaluándolas en una escala del número 1 al número 7, asociando el primero como la característica que el cliente considera con menor importancia en la calidad del servicio y con el número 7 lo opuesto. En la segunda parte de esta encuesta se presentan cinco enunciados referentes a las cinco dimensiones del modelo, con el propósito de conocer la importancia que el cliente le otorga a cada una de las dimensiones a través de una ponderación, la cual en su totalidad deberá sumar 100 puntos. Y en el tercer segmento se proponen las mismas 22 afirmaciones que en las expectativas; solo que éstas relacionadas a las percepciones que el cliente tiene del servicio de restaurante en particular, utilizando para esta evaluación la misma metodología que en las expectativas. Ver Anexo A.

4.2.1 Método de evaluación de las encuestas del modelo SERVQUAL

Los enunciados de la encuesta SERVQUAL en ambas secciones: expectativas y percepciones están agrupadas en cinco dimensiones como se muestra a continuación:

Dimensión	Enunciados pertenecientes a la dimensión
Tangibles	Enunciados 1-4
Fiabilidad	Enunciados 5-9
Respuesta	Enunciados 10-13
Seguridad	Enunciados 14-17
Empatía	Enunciados 18-22

Valorar la calidad del servicio utilizando el SERVQUAL engloba el ordenar la diferencia entre la clasificación asignada por los clientes a los pares de enunciados de expectativa/percepción. Específicamente, el vacío 5 de SERVQUAL para cada par de enunciados de cada uno de los clientes se calcula de la siguiente manera⁸³:

$$\text{Puntuación SERVQUAL} = \text{Puntuación de la percepción} - \text{Puntuación de la expectativa}$$

La calidad del servicio de una empresa en las cinco dimensiones puede ser evaluada a través del promedio que se obtiene del total de la dimensión entre el número de enunciados de la misma para el total de clientes. En este caso, si 248 clientes respondieron a la encuesta SERVQUAL, el promedio SERVQUAL para cada una de las dimensiones se obtuvo siguiendo estos dos pasos:

1. Para cada cliente, se suma la puntuación SERVQUAL de los enunciados que pertenecen a la dimensión y se divide la suma entre el número de enunciados de la dimensión.
2. Se sumó la cantidad obtenida en el punto 1 para los 248 clientes y el total se dividió entre 248.

⁸³ Zeithaml, Valerie. A., et. al. Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations. Pág. 176

Los resultados del SERVQUAL para las cinco dimensiones obtenidos de la anterior manera pueden promediarse para medir la calidad del servicio. Sin embargo esta medida promedio es un resultado SERVQUAL con escaso peso ya que no considera la importancia relativa que el cliente le otorga a las diferentes dimensiones.

Un resultado SERVQUAL que considera la importancia relativa de las dimensiones se obtiene del siguiente modo:

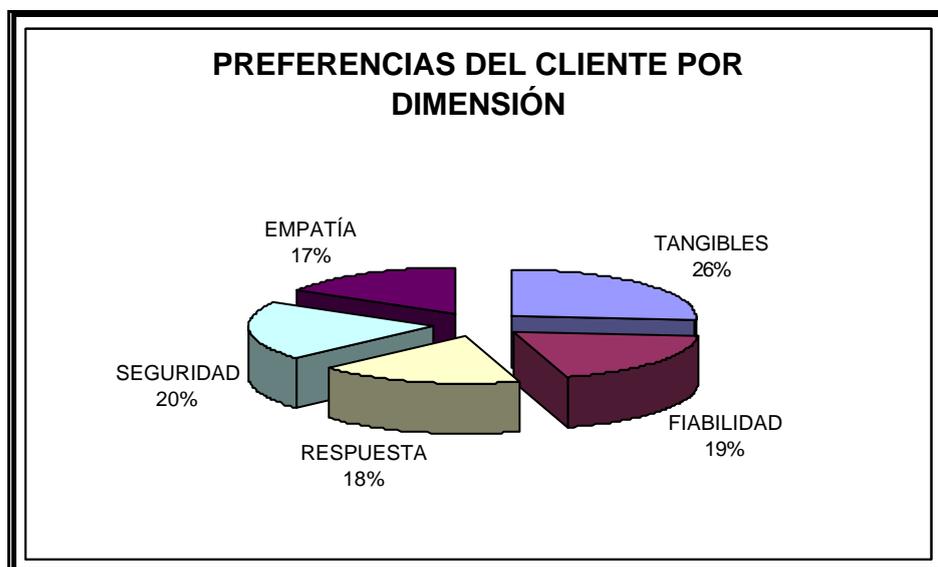
1. Para cada cliente se obtuvo el resultado SERVQUAL de cada una de las cinco dimensiones.
2. Para cada cliente, se multiplicó el puntaje SERVQUAL de cada dimensión por el peso asignado por el cliente a esa dimensión. El cálculo del peso es el siguiente: los puntos que el cliente asignó a las dimensiones divididas entre 100.
3. Para cada cliente, se sumó el resultado SERVQUAL (calculado en el paso 2) a través de las cinco dimensiones para obtener un puntaje SERVQUAL combinado.
4. Se sumaron los resultados obtenidos en el paso 3 para todos los clientes y se dividió el total entre 248.

4.3 Presentación de resultados

Preferencias del cliente por dimensión.

Los resultados de las encuestas, los cuales se obtuvieron a través del análisis de la segunda sección de la encuesta SERVQUAL mediante ponderación, aplicadas a los clientes de las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca muestran que la dimensión de los **tangibles** es a la que mayor preferencia le prestan los clientes (instalaciones del restaurante, el equipo, la apariencia del personal, etc.) al obtener un 26%, ya que éstos aspectos son los que consideran más importantes dentro sus expectativas del servicio que van a recibir. A esta dimensión le sigue la de **seguridad**, la cual consiste en el conocimiento, cortesía y amabilidad que los empleados le mostraron durante la experiencia del servicio, con un 20%. A través de las respuestas que los clientes brindaron en la encuesta, la dimensión a la que se le otorgaba una menor preferencia fue la de la **empatía**, la cual se refiere al cuidado y atención especial que se le da a los clientes, con un 17%. Ver Gráfica 4.1.

Gráfica 4.1 Preferencias del cliente por dimensión.

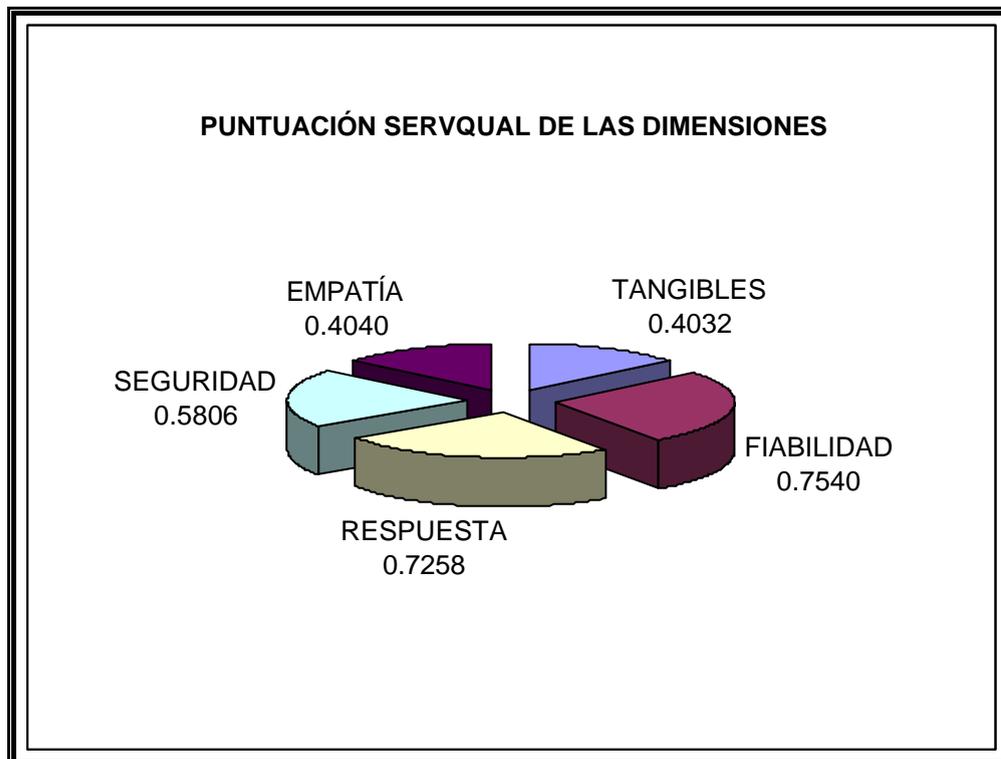


FUENTE: Elaboración propia.

Puntuación SERVQUAL de las dimensiones.

Al ser evaluada por los clientes, la calidad en el servicio que brindan las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca a través de la puntuación SERVQUAL, la dimensión de **fiabilidad** con la puntuación más alta de 0.7540 destaca como la más importante en la percepción de un servicio de calidad al ser definida como la habilidad de desarrollar el servicio prometido. La dimensión que menor puntuación recibió fue la de **tangibles** con 0.4032. Sin embargo, las cinco dimensiones que fueron evaluadas por los clientes recibieron un puntaje superior a cero, pero inferior a 1 lo cual indica que a pesar que las expectativas del cliente fueron cumplidas al obtener el servicio, éstos no alcanzan a superarlas. Ver Gráfica 4.2.

Gráfica 4.2. Puntuación SEVQUAL de las dimensiones.

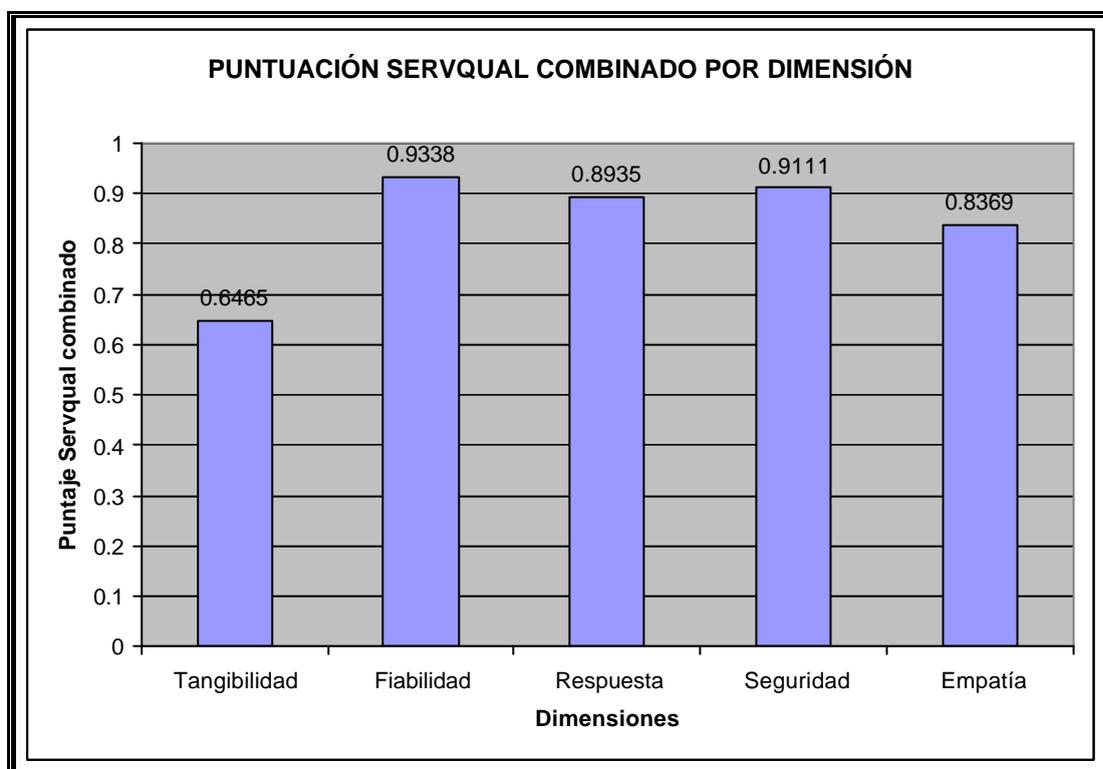


FUENTE: Elaboración propia.

Puntuación SERVQUAL combinado por dimensión.

Así mismo, al realizar el cálculo de la puntuación SERVQUAL combinado (el cual se obtiene dividiendo el puntaje asignado a la dimensión entre 100 y sumándolo con la puntuación de la dimensión), se obtuvieron los siguientes resultados: la dimensión que mejor satisfizo las expectativas de los clientes fue la de **fiabilidad** al obtener un puntaje SERVQUAL combinado de 0.9338 y la que menos cumplió su expectativas fue la dimensión de los **tangibles** con una calificación SERVQUAL combinada de 0.6465. Ver Gráfica 4.3.

Gráfica 4.3 Puntuación SERVQUAL combinado por dimensión.



FUENTE: Elaboración propia.

Expectativas vs. Percepciones del servicio.

Al realizar la comparación de las expectativas los clientes de las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca con las percepciones del servicio que éstas ofrecen a través de la primera (expectativas) y segunda (percepciones) sección de la encuesta se obtuvieron los siguientes resultados:

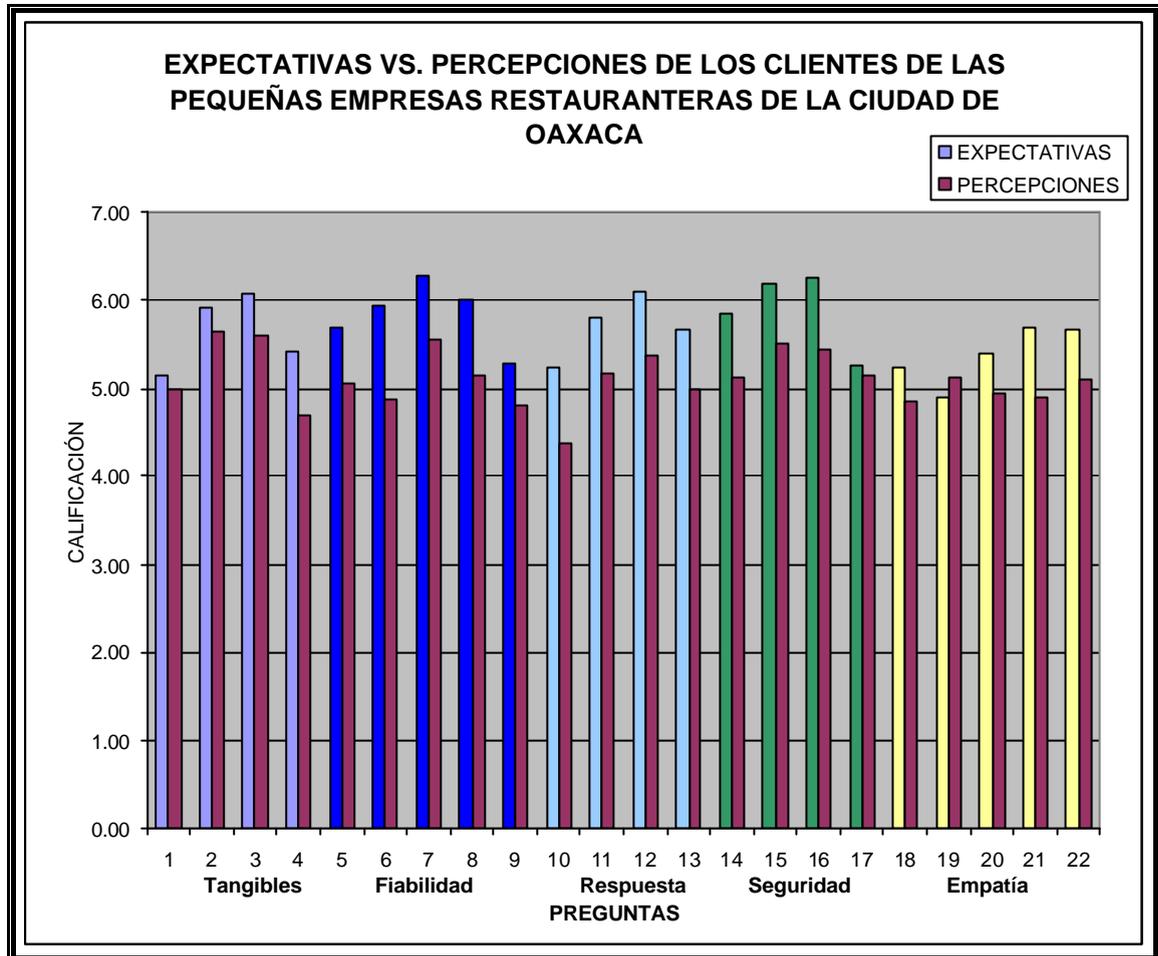
La dimensión en la que el cliente tenía una mayor expectativa es la dimensión de **fiabilidad**, al obtener una respuesta promedio de 6.29 (en escala de 1 al 7) en la pregunta número 7, en la cual se les preguntaba si los restaurantes excelentes daban un servicio correcto desde la primera vez que lo otorgaban; sin embargo, los clientes percibieron y le dieron a esta dimensión una calificación promedio de 5.5.

La dimensión que obtuvo el segundo lugar de importancia en cuanto a las expectativas del cliente fue la de **seguridad**, al obtener una respuesta promedio de 6.25 en la pregunta número 16 en la cual se plantea que los empleados en los restaurantes excelentes serán amables constantemente con sus clientes; a pesar de la importancia que los clientes le otorgaron a esta característica, la percepción que éstos tuvieron en los Pequeños Restaurantes de la Ciudad de Oaxaca fue en promedio de 5.44, ya que ellos consideran que los trabajadores de estas empresas no eran lo suficientemente amables al otorgarles el servicio.

La tercera característica más importante para los clientes de las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca es la representada por la pregunta 3, misma que se ubica en la dimensión de la **tangibilidad**; en la que se expone que los empleados en los restaurantes excelentes tendrán un aspecto pulcro y en la cual los clientes tuvieron en promedio una expectativa de 6.08 y una percepción promedio de 5.61.

Por último, la característica más importante de la dimensión de **empatía** es la correspondiente a la pregunta 21, en la cual se menciona que los restaurantes excelentes priorizarán los intereses de sus clientes con una expectativa promedio de 5.70 y una percepción promedio de 4.90. Todos los resultados mencionados anteriormente se encuentran reflejados en la gráfica 4.4.

Gráfica 4.4 Expectativas vs. Percepciones de los clientes de las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca.



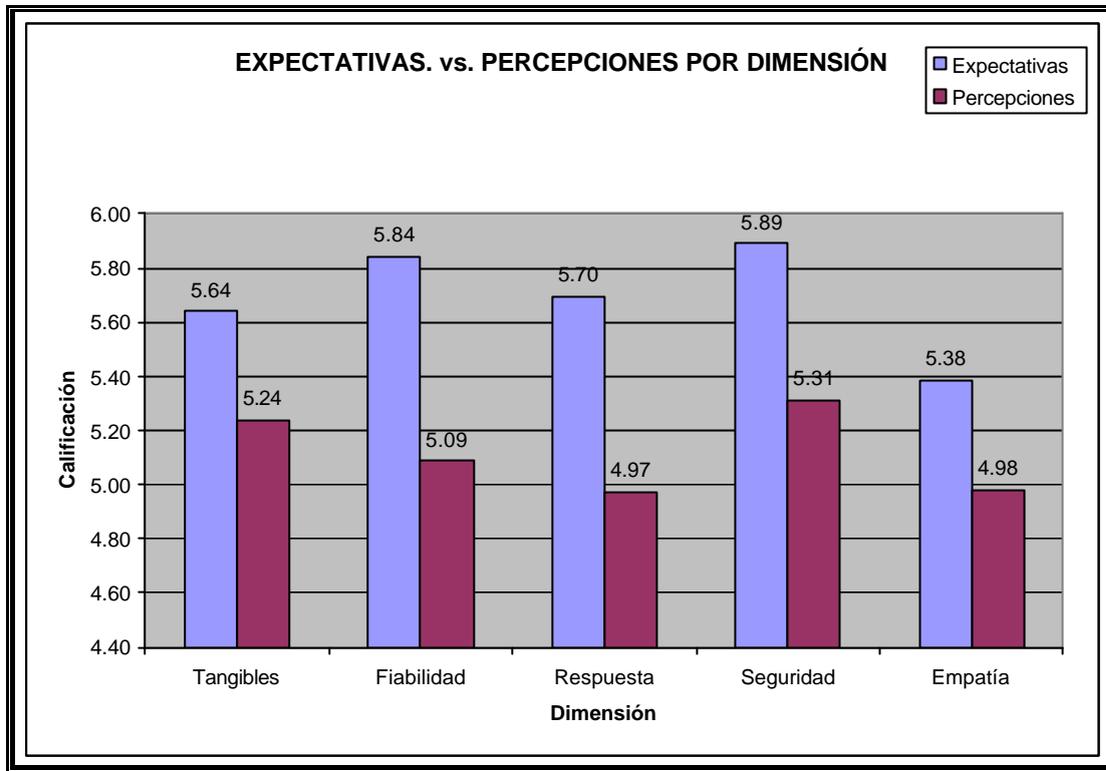
FUENTE: Elaboración propia, resultado del análisis de las preguntas de la encuesta SERVQUAL. Ver anexo A

Expectativas vs. Percepciones por dimensión.

Al realizar la evaluación de las dimensiones, la encuesta realizada a los clientes de las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca, muestra que la dimensión de **seguridad** es en la que se tienen las mayores expectativas con un puntaje promedio de 5.89; la cual se relaciona con el comportamiento de los empleados, si su conducta es amable, les infunde confianza y si éstos son capaces de responder a sus preguntas. La percepción que tuvieron los clientes de esta dimensión fue satisfactoria; ya que consideraron que en general recibían trato cordial por parte de los empleados de éstas empresas y por ello que le otorgaron una calificación promedio de 5.31.

En la dimensión de **empatía** fue la que menores expectativas y percepciones mostraron los clientes con 5.38 y 4.98 respectivamente; sin embargo, las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca deben otorgar atención individual y personalizada acordes con los gustos y necesidades específicas de sus clientes, que les permita explotar este tipo de atención como ventaja competitiva de diferenciación. A continuación se muestran simultáneamente las expectativas y percepciones de los clientes por dimensión. Ver gráfica 4.5.

Gráfica 4.5 Expectativas vs. Percepciones por dimensiones.

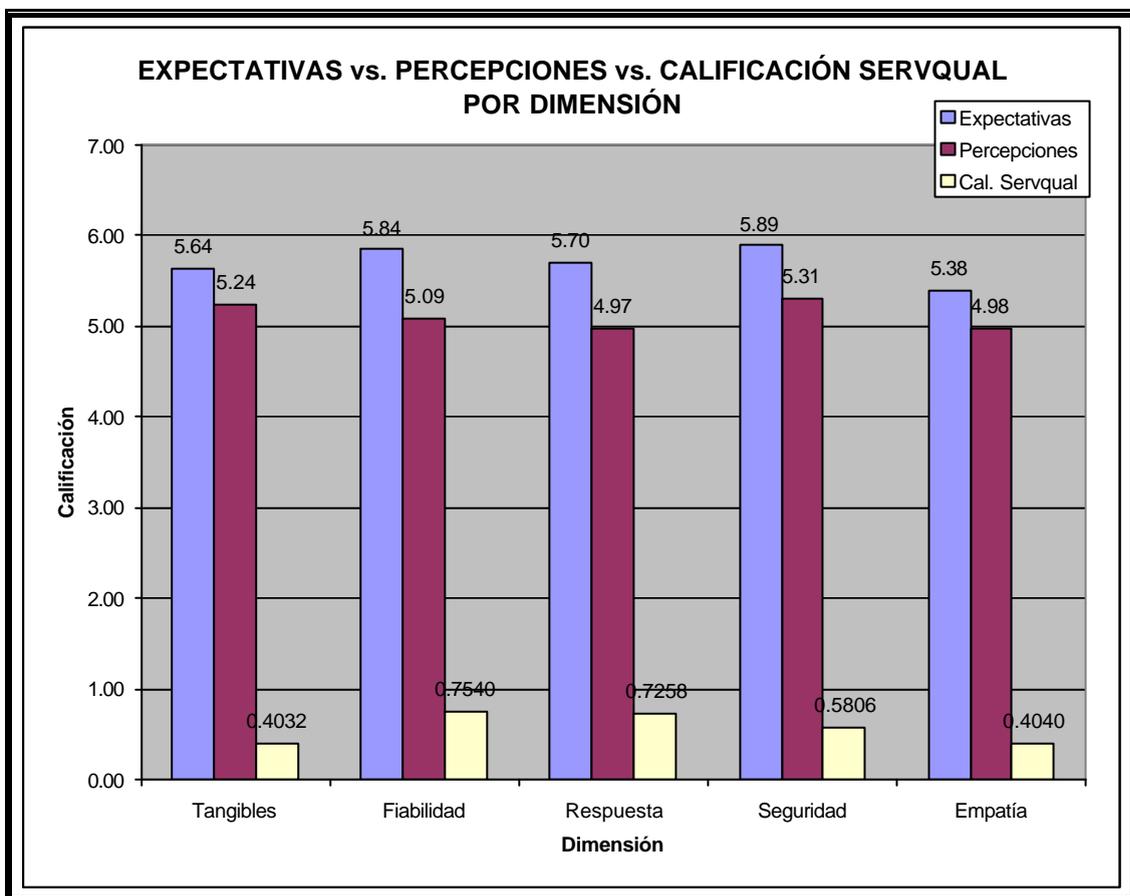


FUENTE: Elaboración propia.

Calificación SERVQUAL por dimensión.

La importancia de conocer las expectativas y las percepciones de los clientes de las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca es averiguar la brecha o vacío que existe entre ellas. En la siguiente gráfica se exponen las expectativas, percepciones y la calificación SERVQUAL que obtuvieron las empresas evaluadas por dimensión, mediante la cual se puede observar que la dimensión que mejor satisfizo las expectativas de los clientes fue la de **fiabilidad** ya que obtuvo 0.7540 de calificación; contrario a esta puntuación las dimensiones en las que el cliente percibió menor calidad en el servicio fueron la dimensión de **empatía** con 0.4040 y la dimensión de los **tangibles** con 0.4032. Ver gráfica 4.6.

Gráfica 4.6. Expectativas vs. Percepciones vs. Calificación SERVQUAL por dimensión



FUENTE: Elaboración propia

Conclusiones

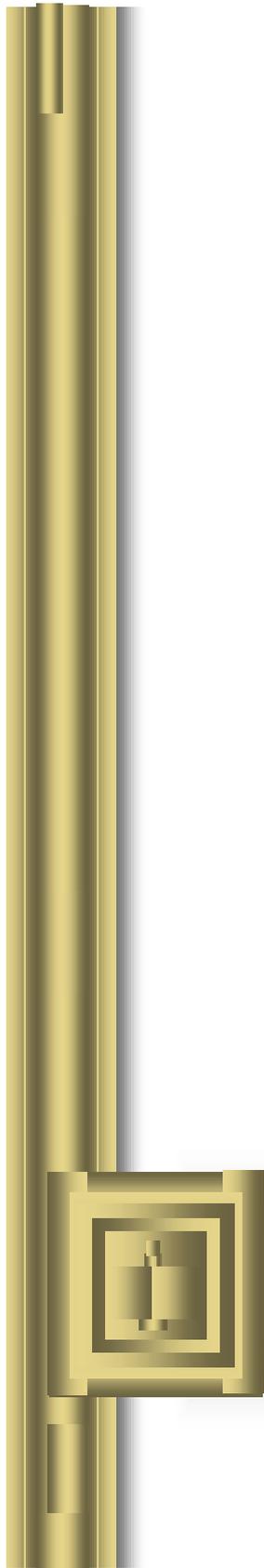
Los resultados obtenidos de evaluar la calidad en el servicio que ofrecen las Pequeñas Empresas Restauranteras cubre las expectativas de sus clientes al obtener calificaciones superiores a cero, sin embargo el objetivo de ofrecer calidad en el servicio es el de superarlas y lograr la satisfacción de los clientes al momento en que consumen el servicio.

Cabe destacar que como se mencionó anteriormente los resultados se derivan y afectan principalmente a las Pequeñas Empresas afiliadas a la CANIRAC, sin embargo pueden considerarse optativas para todas las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca no afiliadas a esta Cámara.

A través de los resultados obtenidos por la encuesta aplicada en estos restaurantes, se logró conocer que la dimensión de los tangibles es la que mayor importancia tiene para los clientes y que ésta es la que menos satisfacen los Pequeños Empresarios Oaxaqueños; ya que ellos perciben que las instalaciones no son tan modernas, atractivas y pulcras como lo deseaban.

Por otra parte la dimensión que los clientes percibieron de mayor calidad en el servicio fue la dimensión de **fiabilidad**, siendo ésta la más importante de todas, ya que los clientes consideran que están recibiendo lo que les había sido prometido en tiempo y con un interés sincero en otorgarles el servicio correctamente desde la primera vez que se les brindó el servicio.

Después de aplicada la encuesta se concluye que el servicio que ofrecen las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca es evaluada como buena por los clientes al satisfacer sus expectativas; sin embargo los responsables de dichas empresas deben de enfocar sus fuerzas en realizar acciones que les permitan superarlas, haciendo énfasis en la dimensión de los tangibles.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Debido a la globalización de los mercados, actualmente los clientes se han vuelto más exigentes, complejos y conocedores, y están dispuestos a elegir con mayor decisión. Se hace necesario señalar que las exigencias de los clientes varían por diversos factores entre los que destacan: la zona geográfica, ya que dependiendo de ésta, las exigencias no son las mismas para los consumidores de servicios de países primer mundistas o de países en vías de desarrollo; la cultura; los valores y nivel educativo de los clientes.

Ante estas circunstancias los empresarios reconocen que se pueden obtener ventajas competitivas sustanciales mediante un servicio de calidad al cliente, el cual se ha convertido en un medio poderoso para diferenciar una empresa de sus competidores. El ofrecer calidad en el servicio al cliente produce grandes ventajas y compromisos para los empresarios que deseen hacerlo.

El percibir cómo evalúan los clientes las dimensiones al encontrarse con el servicio es de gran utilidad ya que con ello permiten conocer qué es lo que realmente piensan de la organización y si se está proyectando una imagen de calidad. Además, los empresarios se pueden percatar de qué posición se tiene dentro del mercado y cómo se puede superar a la competencia.

La importancia de ofrecer calidad en el servicio al cliente en la industria restaurantera radica en que en ellas existe un contacto directo (momentos de verdad) entre la organización y sus clientes. El concepto de momentos de verdad permite conocer en qué aspectos (en cada uno de esos encuentros) los clientes se forman una determinada imagen de la empresa, y es dependiendo del nivel de calidad con el que se hayan encontrado cuando deciden si continúan o no la relación con la empresa; es decir, cada uno de estos encuentros puede convertirse en una herramienta de fidelización de los clientes o la manera más rápida de ahuyentarlos.

Sólo con el conocimiento, desarrollo e implantación de estándares de calidad en el servicio al cliente, las empresas pueden controlar la calidad de los encuentros entre éste y la organización; y es que sin ellos las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de

Oaxaca no dispone de parámetros o puntos de referencia contra los cuales pueda modificar el servicio que otorga.

Es por ello, que el conocer las expectativas y percepciones que los clientes tienen del servicio que ofrecen las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca permiten definir sus necesidades y deseos, y las metas de calidad que deben alcanzar estas empresas, además de aportar una medida eficaz para evaluar el funcionamiento de sus operaciones.

Cabe destacar que el conocimiento de las expectativas y percepciones de los clientes, no será de gran utilidad para los empresarios si éstas no se traducen en los mejores diseños de los niveles del servicio y no se consideran los recursos humanos, procesos y sistemas, para brindar el servicio prometido, o mejor aún superarlo. El modelo de los Gaps, como se explicó en el desarrollo de este trabajo de investigación, les propone a los vendedores de servicios cerrar el vacío del cliente, por lo que se puede apreciar que hay una interdependencia directa entre cada uno de los Gaps. Es por ello, que si bien, esta tesis está centrada en cerrar el Gap 5 por lo importante de conocer las expectativas y percepciones de los clientes y las ventajas que ofrece a los empresarios conocer esta información, no se puede dejar de mencionar que el estudio de los cuatro vacíos restantes que propone éste modelo, y que permitiría, entre otras cosas, comparar los resultados y la eficiencia tanto de los diseños del servicio como del factor humano, no se descarta como tema para futuras investigaciones para lograr la completa satisfacción de los clientes de las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca.

A través de la descripción de un Modelo de Calidad en el Servicio al Cliente, se permite conocer las expectativas y percepciones que tienen los clientes del servicio que ofrecen, y se procura guiar el esfuerzo de toda la organización para alcanzar los niveles de calidad deseados.

De acuerdo a la descripción del Modelo de Calidad, se sugiere tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Cuando falla de alguna manera el servicio, y el empleado es requerido para responder a las quejas y decepción del cliente, éste siempre debe otorgarle una disculpa y la empresa debe ofrecer algún tipo de cortesía, con el objetivo que el cliente no recuerde de manera desfavorable el servicio brindado.

- Los empleados deben adaptarse a las necesidades y requerimientos del cliente. Los clientes juzgan la calidad del encuentro en términos de la flexibilidad del restaurante y de los empleados. Mucho de lo que los clientes ven como necesidades o requerimientos especiales pueden ser de rutina desde el punto de vista de los empleados. Los clientes se sienten complacidos cuando el proveedor del servicio se esfuerza por acomodar y ajustarse a sus requerimientos y se molesta y frustra por la indisponibilidad de adaptación y por las promesas incumplidas.
- Aún cuando no hay fallas, necesidades o requerimientos especiales, los clientes pueden recordar el encuentro con el servicio como muy satisfactorio o insatisfactorio cuando los empleados muestran espontaneidad, es decir, realizan acciones no solicitadas. Satisfacer aún cuando no haya incidentes representa sorpresas agradables para el cliente, por ejemplo: atención especial, delicadeza en el trato, cortesía, etc.
- El comportamiento y respuesta de los empleados siempre debe ser cordial, aún cuando no exista cooperación por parte de los clientes.

Al mismo tiempo se recomienda considerar los siguientes estándares de calidad en los restaurantes sugeridos por la CANIRAC:

- Recepción de los clientes.
- Ningún cliente debe esperar más de 15 segundos en la puerta sin que un miembro del personal se le acerque y salude sonriendo.
- Si es un cliente habitual, debe saludarse utilizando su apellido (señor/a...) o nombre completo (nunca sólo su nombre).
- En todos los casos, quien lo recibe le acompañará a su mesa aunque no le corresponda esa zona de servicio (los clientes NUNCA deberán llegar solos a sus mesas).
- Servicio en las mesas.
- Mientras el cliente realiza el consumo, el camarero que atiende la mesa deberá acercarse a intervalos de por lo menos diez minutos para preguntar si todo está bien, si necesita algo más, si tiene alguna sugerencia, etc.
- Pago de la Cuenta.
- La cuenta se entregará en un plazo no mayor de dos minutos después de que el cliente la haya pedido.

- Al entregar la cuenta, el camarero deberá preguntar si todo ha estado bien, si les ha gustado la comida, si tiene alguna sugerencia.

Si un cliente decide revisar la cuenta, el camarero se alejará inmediatamente de la mesa.

La descripción de un Modelo de Calidad en el Servicio al Cliente a los empresarios de las Pequeñas Empresas Restauranteras afiliadas a la CANIRAC de la Ciudad de Oaxaca otorga los siguientes beneficios:

- Permite conocer las expectativas y percepciones de los clientes de las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca.
- Determina cuáles son las características que el cliente desea de un servicio de calidad.
- Provee alternativas para mejorar la calidad en el servicio que ofrecen.
- Brinda las bases para que los empresarios de este sector realicen las acciones necesarias en áreas específicas para otorgar un servicio de calidad al cliente.
- Aporta herramientas para que las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca alcancen o mejoren su posición competitiva dentro del mercado.

Dichos beneficios contribuyen, en forma directa a mantener y mejorar la posición competitiva; lo cual cumple con el objetivo general de este proyecto y confirma la hipótesis planteada en la presente investigación, al proponer que la descripción de un Modelo de Calidad en el Servicio al Cliente servirá como Herramienta Generadora de Ventajas Competitivas para éstas empresas, con lo anterior se logran los objetivos específicos de investigación propuestos en la introducción del presente trabajo, y se concluye lo siguiente:

1. Durante la realización del presente trabajo de investigación, se diagnosticó que los clientes de las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca tienen mayores expectativas en cuanto a que los empleados sean constantemente amables, les infundan confianza al responder a cualquier pregunta y se sientan satisfechos con el servicio recibido.
2. Entre las percepciones que el cliente tiene del servicio que ofrecen la Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca, se encontró que los clientes se sentían complacidos con el servicio y que los empleados de éstas empresas les

infundían confianza al responder a sus preguntas correctamente, además de que éstos eran amables con ellos.

3. Los clientes de las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca le otorgan gran importancia a la calidad en el servicio que ofrecen éstas empresas; sin embargo consideran que las instalaciones y las condiciones físicas de los restaurantes no cumplen con sus expectativas, al no encontrarlas modernas ni atractivas visualmente.
4. La manera de alcanzar y mejorar la posición competitiva de las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca es el convertir las expectativas de sus clientes en acciones específicas para que ellas se traduzcan en percepciones de un servicio de calidad al cliente.

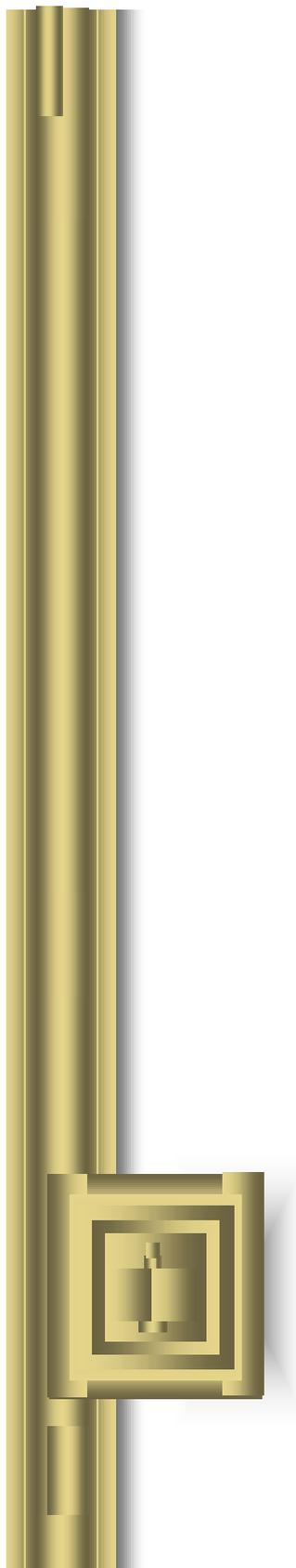
Es por ello que se concluye que el éxito o fracaso de las empresas depende en gran parte de su capacidad para identificar los factores que son importantes para los clientes y para vigilar que la empresa funcione de manera competitiva con ellos. El reconocer los factores que influyen en las expectativas de los clientes, puede generar una ventaja muy clara en los mercados competitivos y globalizados de hoy en día, donde existen gran cantidad de servicios en diversas escalas de precios y atractivos para clientes cada vez más preparados y con mayores exigencias.

La satisfacción de las expectativas y necesidades del cliente constituyen las bases fundamentales para lograr una correcta implementación de un sistema de mejora continua de cualquier empresa. La excelencia en el servicio solo es posible cuando se conoce, se satisface y se excede o se superan las expectativas del cliente. El descuido del concepto de calidad en el servicio al cliente en épocas de rápida evolución como esta, hace que el riesgo de perder mercado sea permanente, por eso la satisfacción de las demandas del cliente y la mejora continua son pilares de cualquier plan para obtener ventajas competitivas sostenibles.

Finalmente, el presente trabajo de investigación propone la calidad en el servicio (entre muchos otros como: menor precio, investigación de operaciones, mejoramiento de la logística o aspectos financieros) como elemento de apoyo para que los Pequeños Empresarios Restauranteros afiliados a la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados de la Ciudad de Oaxaca y tentativamente todos los del sector,

obtengan mayores alternativas para enfrentar la competencia que implica la globalización de la economía y le permitan mantener e incrementar su posición competitiva en el mercado.

La experiencia obtenida con esta investigación ha dado como resultado adquirir mayor conocimiento de las diferentes tendencias administrativas, especialmente de la administración de la calidad. La propuesta de describir un Modelo de Calidad en el Servicio al Cliente para la Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca como Herramienta Generadora de Ventajas Competitivas no hubiera sido posible sin los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Ciencias Empresariales, aspecto que facilitó el desarrollo del trabajo al proporcionar los elementos administrativos para su descripción.

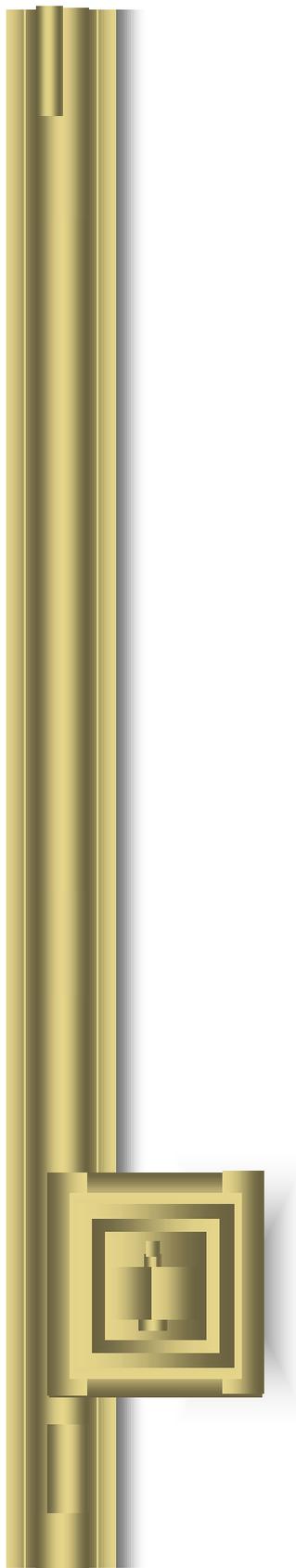


BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Amat J. La continuidad de la empresa familiar. Ed. Lex Nova, 2ª. Edición. Barcelona. 2001
- Ancle Tomasini Alfredo. Planeación estratégica y control de calidad. Ed. Grijalbo. México. 1989
- Bee, Frances y Roland. Cómo cuidar a sus clientes. Ed. Panorama S.A. de C.V. México. 1999
- Bobichon, Guy. Cómo conquistar y mantener la fidelidad de su clientela. Ed. Díaz de Santos, S.A. España.
- Bros, Andrew. Gestión de la atención al cliente. Ed. Díaz de Santos S.A. España. 1992
- Cantú Delgado, Humberto. Desarrollo de una cultura de calidad. 2ª. Edición. Ed. Mc Graw Hill. México. 2002
- Castañeda, Luis. El cliente es su patrón. Ed. Poder. México. 1996
- Deming W., Edwards. Calidad, productividad y competitividad. Jesús Nicolau. Madrid. Ed. Díaz de Santos. 1989
- Esponda Alfredo, et al. Hacia una calidad más robusta. Ed. Panorama. 1a. Edición. México. 2001
- Fisher, Laura. Introducción a la investigación de mercados. Ed. Prentice Hall.
- Foster, Timothy R.V. 101 Maneras de impulsar la satisfacción del cliente. Ed. Panorama. México. 2001
- Ginebra J. y Arana, R. Dirección por servicio: la "única" reingeniería, la "otra" calidad. Ed. Mc Graw Hill. 1a. Edición. México. 1999
- Hayes, Bob E. Cómo conquistar y mantener la fidelidad de su clientela. Ed. Díaz de Santos, S.A. España
- Jay Ros. Lo fundamental y lo más efectivo acerca de los clientes. Ed. Mc Graw Hill. Colombia. 2000
- Juran, J.M. Juran y la planificación para la calidad. Ed. Díaz de Santos, S.A. España. 1990
- Kaoru, Ishikawa ¿Qué es el control de calidad? Ed. Norma. Colombia. 1986

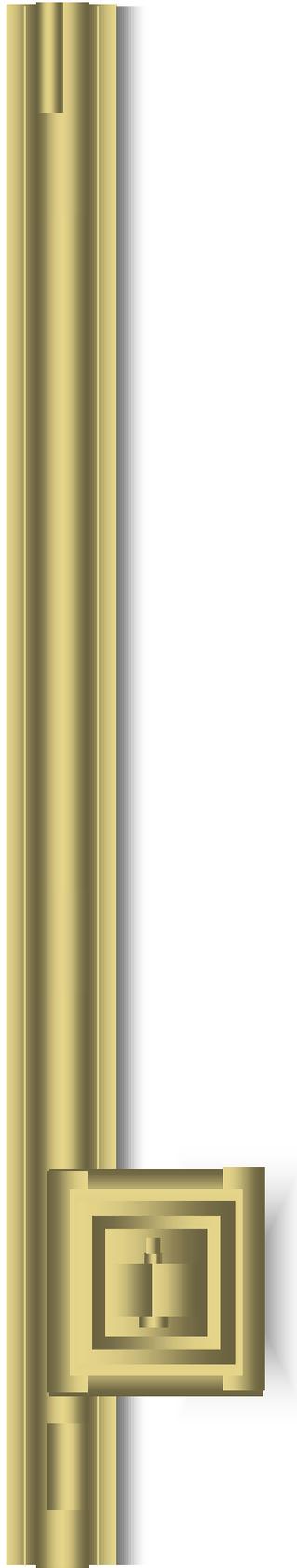
-
- Koontz, H. y Wehrich, H. Administración una perspectiva global. Ed. Mc Graw Hill. 11a. Edición. México. 2001
 - Kume Hitoshi. Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad. Ed. Norma. 1988
 - Lele M. Milind y Jagdish Sheth. El cliente es la clave. Ed. Díaz de Santos. Madrid. 1989
 - Méndez, C. Metodología: guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Ed. Mc Graw Hill. 2a. Edición. Colombia. 1998
 - Mercado H, Salvador. Administración de Micro y Pequeñas Empresas. Estrategias de crecimiento. Ed. Pac, S.A. de C.V. México 2001
 - Porter, Michael E. Estrategia competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior. 2ª. Edición. Ed. Continental. México. 2002
 - Reigenbaum Armand V. Control de la calidad. Ed. Continental. México.1992
 - Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración de de pequeñas y medianas empresas. Estrategias de crecimiento. 5ª. Edición. Ed. Thomson. México
 - Rodríguez Valencia, Joaquín. Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. 2ª. Edición. Ed. ECAFSA. México. 1998
 - Saldaña, M. La sucesión en la empresa familiar. México. 1998.
 - Tschohl, John y Steve Franzmeier. Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente. Ed. Díaz de Santos. España. 1994
 - Vavra Ferry G. Alter Marketing Ed. Addison. USA. 1994



URL'S DE INTERNET

URL's de INTERNET

- <http://academico.uno.mx>
- <http://calidad.com.mx>
- <http://calidad.org>
- <http://cesc.com.mx>
- <http://contactopyme.gob.mx>
- <http://ctv.es>
- <http://emprendedor.com>
- <http://gestiopolis.com>
- <http://geocities.com/perfilgerencial/calidad2.html>
- <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>
- <http://lagente.com>
- <http://marketingdeservicios.com>
- <http://mercadeo.com>
- <http://strategyleader.com>
- <http://cesc.com.mx>
- <http://todito.com>



A N E X O S

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA

Proyecto de Tesis.

Encuesta de Calidad en el Servicio al Cliente en las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca.

Instrucciones: Basado en su experiencia como consumidor del servicio de restaurantes, por favor piense en el tipo de restaurante que daría un servicio de excelente calidad. Teniendo en mente el mejor restaurante que le gustaría visitar. Si considera que una característica no es para nada esencial en un restaurante excelente como el que usted tiene en mente, encierre el número 1. Si considera que la característica es absolutamente esencial para un restaurante excelente, encierre el número 7. Si sus expectativas son menos fuertes, encierre uno de los números de en medio. Únicamente nos interesa conocer sus expectativas sobre los restaurantes que prestan servicio de excelente calidad.

	Totalmente Desacuerdo					Totalmente De acuerdo	
1. Los restaurantes excelentes poseerán un equipo moderno	1	2	3	4	5	6	7
2. Las condiciones físicas de restaurantes excelentes serán atractivas visualmente	1	2	3	4	5	6	7
3. Los empleados en restaurantes excelentes tendrán un aspecto pulcro	1	2	3	4	5	6	7
4. Los materiales asociados con el servicio como los folletos serán visualmente atractivos.	1	2	3	4	5	6	7
5. Cuando los restaurantes excelentes prometen hacer algo en cierto tiempo, cumplirán.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cuando el cliente tiene un problema los restaurantes excelentes mostrarán un sincero interés en resolverlo.	1	2	3	4	5	6	7
7. Los restaurantes excelentes darán un servicio correcto desde la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7
8. Los restaurantes excelentes proveerán su servicio en el tiempo en el que lo prometen.	1	2	3	4	5	6	7
9. Los restaurantes excelentes insistirán en resultados libres de errores	1	2	3	4	5	6	7
10. Los empleados en restaurantes excelentes dirán a sus clientes exactamente cuando el servicio será otorgado.	1	2	3	4	5	6	7
11. Los empleados en restaurantes excelentes darán a sus clientes un servicio rápido.	1	2	3	4	5	6	7
12. Los empleados en restaurantes excelentes siempre estarán dispuestos a ayudar a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
13. Los empleados en restaurantes excelentes nunca estarán demasiado ocupados para responder a las peticiones de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
14. El comportamiento de los empleados en restaurantes excelentes infundirá confianza a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
15. Los clientes de restaurantes excelentes sentirán satisfacción del servicio recibido.	1	2	3	4	5	6	7
16. Los empleados en restaurantes excelentes serán constantemente amables con sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
17. Los empleados en restaurantes excelentes podrán responder cualquier pregunta a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
18. Los restaurantes excelentes darán a sus clientes atención individual.	1	2	3	4	5	6	7
19. Los restaurantes excelentes tendrán horarios acorde a los gustos y necesidades de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
20. Los restaurantes excelentes tendrán empleados que darán a sus clientes atención personalizada.	1	2	3	4	5	6	7
21. Los restaurantes excelentes priorizarán los intereses de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
22. Los empleados de los restaurantes excelentes entenderán las necesidades específicas de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

Instrucciones: En el siguiente listado se muestran cinco características relacionadas a los servicios de los restaurantes. Nos gustaría conocer qué tan importante es para usted cada una de estas características cuando evalúa la calidad del servicio que recibe. Por favor asigne un total de 100 puntos entre las cinco características de acuerdo a la importancia que tiene cada una de ellas para usted. Entre más importancia tenga cada característica, más puntos debe asignar. Por favor asegúrese que los puntos que otorgó sumen 100.

1. La apariencia del restaurante, condiciones físicas, equipo y personal	_____	Puntos
2. La habilidad del restaurante de otorgar el servicio prometido, seguro y preciso	_____	Puntos
3. La disponibilidad del restaurante para ayudar a los clientes y proveer un servicio oportuno.	_____	Puntos
4. El conocimiento y amabilidad de los empleados del restaurante y su habilidad para transmitir confianza y confiabilidad.	_____	Puntos
5. El cuidado y la atención personalizada que el restaurante le provee a sus clientes.	_____	Puntos
Total de puntos otorgados	_____	Puntos

Instrucciones: El siguiente grupo de enunciados describen sus percepciones acerca de las Pequeñas Empresas Restauranteras de la Ciudad de Oaxaca. Para cada oración, por favor refleje el alcance en el que usted considera que el restaurante _____ posee la característica descrita en el enunciado. Una vez más, si encierra el número 1 significa que usted está en completo desacuerdo con que el restaurante posee esta característica, y si encierra el número 7 significa que usted está completamente de acuerdo. Puede usted encerrar cualquiera de los números de en medio si sus percepciones son menos fuertes. Gracias por su cooperación.

	Totalmente Desacuerdo							Totalmente De acuerdo						
1. El restaurante cuenta con equipo moderno.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
2. Las condiciones físicas del restaurante son atractivas visualmente.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3. Los empleados del restaurante tienen una apariencia pulcra.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4. Los materiales asociados con el servicio como los folletos son visualmente atractivos en el restaurante.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
5. Cuando el restaurante promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
6. Cuando usted tiene un problema el restaurante muestra un sincero interés en resolverlo.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
7. El restaurante otorga un servicio correcto desde la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
8. El restaurante provee el servicio en el tiempo en el que lo promete.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
9. El restaurante insiste en resultados libres de errores	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
10. Los empleados en el restaurante le dicen cuándo exactamente el servicio será otorgado.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
11. Los empleados en el restaurante otorgan un servicio rápido.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
12. Los empleados en el restaurante siempre están dispuestos a ayudarlo.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
13. Los empleados en el restaurante nunca están demasiado ocupados para responder sus peticiones.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
14. El comportamiento de los empleados en el restaurante infunde confianza.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
15. Usted siente satisfacción en el servicio que recibe en el restaurante.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
16. Los empleados en el restaurante son constantemente amables con usted.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
17. Los empleados del restaurante tienen el conocimiento para responder a sus preguntas.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
18. El restaurante le da atención individual.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
19. El restaurante tiene horarios acorde a sus gustos y necesidades.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
20. El restaurante tienen empleados que le brindan atención personalizada.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
21. El restaurante le da prioridad a sus intereses.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
22. Los empleados del restaurante entienden sus necesidades específicas.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

RESTAURANTES AFILIADOS A LA CANIRAC DE LA CIUDAD DE OAXACA

NOMBRE DEL RESTAURANTE	DIRECCION
1 ADY'S	HELIODORO DIAZ QUINTAS No 409 , DIAZ ORDAZ INT. DEL AEROPUERTO INTERNACIONAL COL.LOMAS DEL SANTO/ UZARES # 141 COL.CENTRO
2 AEROPUERTO	MACEDONIO ALCALA No 400
3 ALFREDO DA ROMA	EMILIO CARRANZA No 513 COL. REFORMA
4 ANTOJITOS RIQUI	AV.MORELOS #601 LOCAL-A COL,CENTRO
5 ARCO DE SAN MIGUEL	PORTAL BENITO JUAREZ No 10
6 BAR JARDIN	REFORMA 804
7 CAFE BAR 1886	GARCIA VIGIL 205
8 CAFETERIA BAMBI	INDEPENDENCIA # 403
9 CAFETERIA DEL CENTRO	PORTAL BENITO JUAREZ No. 3
10 CAFETERIA DEL JARDIN	CIRCUITO SUR No 113 FRACC. LA CASCADA
11 CASA BLANCA	GOMEZ FARIAS No 218 CENTRO
12 CASA CONZATTI	MURGUIA 102 COL. CENTRO
13 CASA DE CANTERA	CONSTITUCION 104 CENTRO HISTORICO
14 CASA OAXACA EL RESTAURANTE	AV. JUAREZ 701 CENTRO
15 CASONA DEL LLANO	GARCIA VIGIL 105 COL.CENTRO
16 CATEDRAL	CALZADA HEROES DE CHAPULTEPEC N.521 A BARRIO XOCHIMILCO
17 CHARLIE'S PIZZAS	CARRET. A VIGUERA # 101-1 SAN ISIDRO
18 CHARLIE'S PIZZAS	ARMENTA Y LOPEZ # 417 COL. CENTRO
19 CHARLIE'S PIZZAS	BOULEVAR JOSE VASCONCELOS #1802-A COL. NUEVA SANTA LUCIA
20 CHARLIE'S PIZZAS	MOCTEZUMA S/N SANTA CRUZ XOXOCOTLAN
21 CHARLIE'S PIZZAS	AV. UNIVERSIDAD #145 COL. CANDIANI
22 CHARLIE'S PIZZAS	AV. OAXACA #100 COL. SANTA ROSA
23 CHARLIE'S PIZZAS	CUAUHTEMOC 205 COL. LOPEZ MATEOS
24 CLEMENTE I	CARR. INT. KM 187 P. NUEVO COL. SAN ISIDRO
25 CLEMENTE II	CALZ. HEROES DE CHAPULTEPEC No 903
26 COLIBRI	RAYON 1136-B
27 COMEDOR CHECO'S	AV. HIDALGO NO. 612 ALTOS
28 COMO AGUA PA'CHOCOLATE	PORTAL DE FLORES No 10
29 EL ASADOR VASCO	AV. HIDALGO No 1116
30 EL BALCON DE LA LECHUZA	TRIUNFO DE LA REPUBLICA No. 103 , COL. JALATLACO
31 EL BICHE POBRE I	INDEPENDENCIA # 1104 CENTRO
32 EL BUEN GOURMET	

33 EL CHE	BELISARIO DOMINGUEZ 503
34 EL CHE	5 DE MAYO # 413 COL. CENTRO
35 EL GUAJOLOTE	REFORMA 107 COL.CENTRO
36 EL MESON	AV. HIDALGO No 805 C
37 EL MIRADOR	CARRETERA INTERNACIONAL KM. 3 S/N CERRO DEL FORTIN
38 EL REGIO	EMILIO CARRANZA #304 COL. REFORMA
39 EL SAGRARIO PIZZERIA EL SAGRARIO RESTAURANTE BAR	PLAZA CRISTAL CHEDRAUI LOCAL #16 Y 17 FRACC. SAN JOSE LA NORIA
40 PIZZERIA	VALDIVIESO 120
41 EL TIPICO	LIBRES # 413-4 COL. CENTRO
42 ESPADAS CARIOCA	PRIV. DE GARDENIAS No 200
43 FONDA MEXICANA	20 DE NOVIEMBRE # 408 COL. CENTRO
44 GARIBALDI	H.ESC. NAVAL MILITAR 306
45 GINOS PIZZA	AMAPOLAS ESQ. ALMENDROS
46 HACIENDA LA NORIA "LAS CANASTAS"	AV. EDUARDO MATA # 1918 CARR. SN. AGUSTIN YATARENI KM. 2/ SABINOS # 210 COL. REFORMA "IDEFIX"
47 HACIENDA SAN AGUSTIN	AV. HIDALGO # 918 COL. CENTRO
48 HOSTAL DE LA NORIA	HUERTO DE LOS LAURELES#306 TRINIDAD D LAS H.
49 HOSTAL RINCON DEL ARCANGEL	PORTAL BENITO JUAREZ No 1
50 HOSTERIA DE ANTEQUERA	PRIV. EMILIO CARRANZA # 202 COL. REFORMA
51 HOTEL ANTURIOS	M. FIALLO# 114 COL.CENTRO
52 KYOTO SUSHI	GOMEZ FARIAS No 212 COL.CENTRO
53 LA ABUELA	REFORMA N0. 401 COL. CENTRO
54 LA ANTIGUA	BOULEVARD JOSE VASCONCELOS No 422
55 LA CABAÑA DEL TIO TOM	MACEDONIO ALCALA # 303
56 LA CASA DE ALCALA	MACEDONIO ALCALA #307 INTERIOR 12 ALTOS
57 LA CREPE	CARR. A SN. AGUSTIN YATARENI KM 0.700
58 LA ESCONDIDA	5 DE MAYO No. 411 COL.CENTRO
59 LA FONDA DE SANTO DOMINGO	COLON # 613
60 LA GALERA	MANUEL DOBLADO # 415
61 LA GALERA RESTAURANTE	ALCALA 307 COL. CENTRO
62 LA HOSTERIA DE ALCALA	REFORMA 402 PLANTA ALTA
63 LA OLLA	VICTORIA No. 403
64 LA PLAYA	PORTAL LAS FLORES # 1 C
65 LA PRIMAVERA	BELISARIO DOMINGUEZ # 405 COL. REFORMA
66 LA RUSTICA	5 DE MAYO #110 Col. CENTRO
67 LA SALAMANDRA	

68 LA TRUCHA VAGABUNDA	PRIV. DE LAS CASAS 200 COL. CENTRO
69 LAS CAMPANAS	ITURBIDE NO. 100 SAN FELIPE DEL AGUA
70 LAS GAONERAS	RAYON #1014 CENTRO HISTORICO
71 LAS QUINCE LETRAS	ABASOLO No. 300 COL.CENTRO
72 LAS TIAS	EMILIANO ZAPATA No 415 COL REFORMA
73 LOS AHIJADOS	HIDALGO # 1203
74 LOS BALCONES	MACEDONIO ALCALA #407 LOCAL.30 INT. PLAZA SANTO DOMINGO
75 LOS CANARIOS	20 DE NOV. # 502 CENTRO
76 LOS COMPADRES	GONZALO LUCERO No 109 CENTRO
77 LOS CUCHOS	CALZADA PORFIRIO DIAZ # 226 B
78 LOS DANZANTES	MACEDONIO ALCALA NO. 403-4
79 LOS HELECHOS	CALZ. SAN FELIPE DEL AGUA No.434
80 LOS JORGES	HUERTO LOS OLIVOS #210 FRAC. TRINIDAD DE LAS HUERTAS.
81 LOS MARISCOS	BELISARIO DOMINGUES # 432
82 LOS MESTIZOS	ALLENDE NO. 208
83 LOS PACOS	BELISARIO DOMINGUEZ 108-1
84 LOS PACOS SANTO DOMINGO	ABASOLO NO 121 COL.CENTRO
85 MAMBO ITALIANO	JACARANDAS # 121 SAN FELIPE DEL AGUA
86 MANANTIAL STO. DOMINGO	MACEDONIO ALCALA # 407
87 MAR DE PLATA	PRIVADA DE MINA 105
88 MARCO POLO	5 DE MAYO 103
89 MARIA BONITA	MACEDONIO ALCALA 706-B
90 MC'DONALDS	AV. UNIVERSIDAD # 139
91 MESON DEL NEGRO	AMAPOLAS 221 COL. REFORMA
92 MESON DEL OLIVO	5 DE MAYO 407
93 MESON DEL REY	TRUJANO No 212
94 MI TIERRA	MIER Y TERAN #222-B COL.CENTRO
95 MORGAN RESTAURANTE-PIZZERIA	PORFIRIO DIAZ #301
96 PIZZA HUT	AV. UNIVERSIDAD # 139 LOCAL 1
97 PLAYA CANGREJO	DOLORES # 113 ESQ. TRUJANO
98 PORTAL DE LA SOLEDAD	PORTAL BENITO JUAREZ 117
99 PORTAL DEL MARQUES	PORTAL DE CLAVERIA S/N
100 PUERTO ANGELITO	EMILIO CARRANZA 519 COL. REFORMA
101 PUERTO MADERO'S	CALZ. MADERO No 218
RESTAURANTE BAR Y MARISCOS	
102 VERACRUZ	CALZADA PORFIRIO DIAZ # 134 COL. REFORMA
103 RICURAS	ESCUELA NAVAL MILITAR # 503 COL. REFORMA

104 ROCA	PINO SUAREZ # 101 ESQ. INDEPENDENCIA
105 ROSTICERIA DEL OESTE	CALZ. PORFIRIO DÍAZ NO. 110
106 SALON OAXACA	MANUEL AVILA CAMACHO #113 COL. LOPEZ MATEOS
107 SANTA CECILIA	AV. HIDALGO # 306 COL. CENTRO
108 TAQUERIA BEIRUT	EMILIO CARRANZA 203-A COL. REFORMA
109 TERRANOVA	PORTAL BENITO JUAREZ 116
110 TIERRA Y MAR	ARTEGA # 720
111 TRUCHA JR.	19 DE ENERO No 600 COL. DEL MAESTRO
112 VERACRUZ	CALZ. HEROES DE CHAPULTEPEC No. 1020
113 VIRGINIA RESTAURANTE	PERIFERICO SUR No 205
114 VITAMAR	ALAMOS 601 COL. REFORMA
115 VITAMINA JAROCHA	CARRT.A GUELATAO 104 SN.FCO.TUTLA
116 ZANDUNGA SABOR ISTMEÑO	JESUS CARRANZA #105 COL. CENTRO
117 ZORBA EL GRIEGO	REFORMA No. 600