



Universidad Tecnológica de la Mixteca

“Propuesta de un modelo de excelencia para el sector restaurantero de
Huajuapán de León, Oaxaca, basado en el método HOQ”

Tesis

Para obtener el título de
Licenciado en Ciencias Empresariales

Presenta:

Elizabeth Tobón Ituarte

Directores de tesis:

L.A.E. Olivia Allende Hernández

Dr. Daniel Erasto Santos Reyes

Huajuapán de León, Oaxaca. Abril de 2006.

DEDICATORIAS

A MIS PADRES

LUPITA Y EMILIO, POR SU AMOR, MOTIVACIÓN Y APOYO INCONDICIONAL, PARA LOGRAR ESTA META PROFESIONAL. GRACIAS POR TODO Y POR ESTAR SIEMPRE A MI LADO.

A MI HERMANO

CARLOS EMILIO, POR SU CARIÑO, ALEGRÍA, DISPOSICIÓN Y AYUDA QUE SIEMPRE ME HA BRINDADO.

A MI ABUELITO

JESUS ITUARTE LOBATO (D. E. P.) POR SU EJEMPLO DE VIDA, SUS ENSEÑANZAS Y TODO SU CARIÑO.

A MIS DIRECTORES DE TESIS

DR. DANIEL Y L.A.E. OLIVIA, POR SU DEDICACIÓN, TIEMPO, APOYO, COMPRENSIÓN Y ASESORÍA EN LA REALIZACIÓN DE ESTE TRABAJO DE TESIS.

A MIS AMIGAS Y AMIGOS

POR ESTAR SIEMPRE APOYANDOME Y ANIMANDOME A SEGUIR ADELANTE.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

POR ILUMINARME, GUIARME Y PERMITIRME LOGRAR ESTA META EN MI VIDA.

A MI FAMILIA

POR SER MI MOTIVACIÓN, RESPALDO Y APOYO EN TODO MOMENTO.

A MIS PROFESORES

POR SUS CONOCIMIENTOS Y ENSEÑANZAS TRANSMITIDAS PARA MI DESARROLLO
PROFESIONAL.

A LOS DIRECTIVOS DE LOS RESTAURANTES

POR SU COLABORACIÓN Y FACILIDADES BRINDADAS PARA LA REALIZACIÓN DE
ESTA INVESTIGACIÓN.

ÍNDICE

	Pág.
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	v
Índice	vii
Índice de figuras	xi
Índice de gráficas	xi
Índice de tablas	xiii
Resumen	xv
CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN GENERAL	1
1.1 Panorama general	3
1.2 Planteamiento del problema	4
1.2.1 Problema de investigación	7
1.3 Justificación del proyecto de investigación	7
1.3.1 Justificación de la metodología	9
1.3.2 Beneficios esperados	10
1.4 Delimitaciones de la investigación	11
1.5 Presentación general de la tesis	11
1.6 Conclusión del capítulo	12
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	13
2.1 Introducción	15
2.2 Excelencia en negocios	15
2.2.1 Acercamiento a la excelencia	16
2.3 Calidad	17
2.3.1 Calidad en servicios	17
2.4 Micro y pequeñas empresas	18
2.5 Modelos de excelencia	19

	Pág.	
2.5.1	Modelo Nacional para la Calidad Total	20
2.5.1.1	Criterios del Modelo Nacional para la Calidad Total	20
2.5.1.2	Descripción del Modelo Nacional para la Calidad Total	22
2.5.2	ISO 9000:2000	22
2.5.2.1	Principios de gestión de la calidad	23
2.5.3	Relación entre sistemas de gestión de la calidad y modelos de excelencia	24
2.6	Conclusión del capítulo	24
	CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	25
3.1	Introducción	27
3.2	Metodología de investigación	27
3.3	Determinación de la muestra	33
3.4	Métodos y herramientas	37
3.4.1	Matriz de la Casa de la Calidad (HOQ)	37
3.4.2	Diagramas de afinidad	38
3.4.3	Estructura jerárquica	39
3.4.4	Matrices y tablas	39
3.4.5	Proceso AHP (Proceso Analítico Jerarquizado)	39
3.5	Conclusión del capítulo	44
	CAPÍTULO 4. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	45
4.1	Introducción	47
4.2	Restaurantes en Huajuapán de León	47
4.3	Discusión y presentación de resultados	48
4.3.1	Datos generales de los restaurantes	48
4.3.2	Datos personales de los grupos de interés	52
4.3.3	Cultura organizacional	55

	Pág.	
4.3.4	Calidad	61
4.3.5	Fiabilidad	62
4.3.6	Atención	66
4.3.7	Competencia	73
4.3.8	Accesibilidad	78
4.3.9	Cortesía	80
4.3.10	Comunicación	86
4.3.11	Credibilidad	89
4.3.12	Seguridad	92
4.3.13	Entender y conocer al cliente	93
4.3.14	Tangibles	98
4.3.15	Liderazgo	100
4.3.16	Conocimiento del giro empresarial	102
4.4	Conclusión del capítulo	102
CAPÍTULO 5. MODELO DE EXCELENCIA PARA EL SECTOR DE		
	RESTAURANTES	103
5.1	Introducción	105
5.2	Presentación del Modelo de Excelencia para el Sector de Restaurantes	105
5.3	Descripción del Modelo de Excelencia para el Sector de Restaurantes	107
5.3.1	Las necesidades del cliente o voz del cliente	115
5.3.2	Requerimientos cuantitativos o características de calidad	117
5.3.3	Matriz de relaciones (relación entre filas y columnas)	128
5.3.4	Matriz de correlaciones	128
5.3.5	Importancia técnica o importancia relativa	128
5.3.6	Metas	129
5.4	Comparación de la situación de los restaurantes	129
5.5	Conclusión del capítulo	134

	Pág.
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	135
6.1 Introducción	137
6.2 Conclusiones acerca del problema de investigación	137
6.3 Conclusiones acerca de la metodología de investigación	138
6.4 Conclusiones acerca de los métodos y herramientas	139
6.5 Conclusiones de los resultados de la investigación	139
6.6 Implicaciones para futuras investigaciones	140
6.7 Recomendaciones	140
6.8 Conclusión del capítulo	141
GLOSARIO	143
BIBLIOGRAFÍA	147
ANEXOS	153
A1. Cuestionario para los directivos	155
A2. Cuestionario para la segmentación del mercado	159
A3. Cuestionario para los meseros	160
A4. Cálculo de la muestra de los clientes	163
A5. Cuestionario para los clientes	164
A6. Herramientas utilizadas para obtener los requerimientos o necesidades del cliente	166
A7. Cálculo del grado de importancia de la voz del cliente	173
A8. Cálculo de la importancia técnica	177
A9. Situación actual de los restaurantes	181
A10. Resumen de la secuencia de operaciones en la utilización y desarrollo del modelo de excelencia	183

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 3.1 Metodología de Investigación-Acción	28
Figura 3.2 Forma del HOQ	38
Figura 3.3 Estructura jerárquica del problema	41
Figura 3.4 Matriz de comparación por pares	42
Figura 5.1 Esquema del modelo de excelencia para el sector de restaurantes	107
Figura 5.2 Modelo de excelencia para el sector de restaurantes	113

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 4.1 Permanencia en el mercado de restaurantes	49
Gráfica 4.2 Días de servicio de los restaurantes	50
Gráfica 4.3 Capacidad de personas en los restaurantes	51
Gráfica 4.4 Puestos existentes en los restaurantes de Huajuapán de León	51
Gráfica 4.5 Misión y Visión	56
Gráfica 4.6 Valores establecidos en la empresa	57
Gráfica 4.7 Políticas, objetivos, planes y estrategias	58
Gráfica 4.8 Imagen corporativa	59
Gráfica 4.9 Cultura organizacional	60
Gráfica 4.10 Concepto de calidad	61
Gráfica 4.11 Medición del desempeño de la empresa	63
Gráfica 4.12 Período de evaluación del desempeño de los empleados	64
Gráfica 4.13 Frecuencia de evaluación del desempeño de los meseros	64
Gráfica 4.14 Resultados de la fiabilidad del servicio de acuerdo a los meseros	65
Gráfica 4.15 Motivación al personal	66
Gráfica 4.16 Tiempo de servicio al cliente	68

	Pág.
Gráfica 4.17 Rapidez del servicio de acuerdo con los clientes	68
Gráfica 4.18 Importancia del cliente, disposición y forma de atender al cliente de acuerdo con los meseros	69
Gráfica 4.19 Clientes satisfechos por el servicio	70
Gráfica 4.20 Satisfacción de los clientes respecto al servicio	71
Gráfica 4.21 Comparación de comidas y bebidas entre restaurantes	72
Gráfica 4.22 Actividades para mejorar la atención al cliente	73
Gráfica 4.23 Conocimientos y aptitudes de los meseros	74
Gráfica 4.24 Trato del personal de acuerdo con el cliente	75
Gráfica 4.25 Aptitudes y actitudes del personal de acuerdo con el cliente	75
Gráfica 4.26 Frecuencia de capacitación	76
Gráfica 4.27 Persona que otorga la capacitación	78
Gráfica 4.28 Interacción de los directivos con el cliente	79
Gráfica 4.29 Razones de los clientes para la elección del restaurante de acuerdo con los meseros	80
Gráfica 4.30 El cliente tiene la razón en situaciones de conflicto	81
Gráfica 4.31 Acciones a seguir de los meseros cuando los clientes tienen dudas	82
Gráfica 4.32 Existen conflictos y quejas con los clientes	83
Gráfica 4.33 Frecuencia de conflictos con los clientes de acuerdo con los meseros	84
Gráfica 4.34 Acciones a seguir de los meseros para solucionar los problemas con los clientes	84
Gráfica 4.35 Acciones a seguir de los meseros para solucionar los problemas relacionados con su trabajo	85
Gráfica 4.36 Frecuencia de problemas entre clientes y meseros por mala comunicación	87
Gráfica 4.37 Comunicación entre meseros y clientes	88
Gráfica 4.38 Comprensión de la información en la relación jefe-empleado	88

	Pág.
Gráfica 4.39 Los clientes siempre encuentran lo que buscan en los restaurantes	89
Gráfica 4.40 Importancia de la opinión de los clientes	91
Gráfica 4.41 Seguridad en los restaurantes	93
Gráfica 4.42 Conocimiento de los gustos del cliente	94
Gráfica 4.43 Actividades para conocer necesidades, gustos y preferencias de los clientes	95
Gráfica 4.44 Elección del menú	96
Gráfica 4.45 Frecuencia con que los clientes acuden a los restaurantes	97
Gráfica 4.46 Áreas con las que cuenta el restaurante	98
Gráfica 4.47 Estado de las instalaciones	99
Gráfica 4.48 Aspectos de las instalaciones que obtuvieron una calificación buena	100
Gráfica 4.49 Estilos de liderazgo	101
Gráfica 4.50 Importancia de los recursos en los restaurantes	102

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1.1 Variables de estudio	10
Tabla 3.1 Secciones del HOQ	40
Tabla 3.2 Valores típicos de RI	43
Tabla 3.3 Escala y su significado	44
Tabla 4.1 Horario de servicio de restaurantes	49
Tabla 4.2 Características del mercado meta de los restaurantes	52
Tabla 4.3 Datos generales de los clientes	53
Tabla 4.4 Datos generales de los directivos	54
Tabla 4.5 Datos generales de los meseros	54

	Pág.
Tabla 5.1 Significado de las secciones del modelo de excelencia para el sector de restaurantes	108
Tabla 5.2 La voz del cliente y su grado de importancia	116
Tabla 5.3 Características de calidad: Clientes	118
Tabla 5.4 Características de calidad: Liderazgo	121
Tabla 5.5 Características de calidad: Planeación	123
Tabla 5.6 Características de calidad: Información	124
Tabla 5.7 Características de calidad: Personal competente	125
Tabla 5.8 Características de calidad: Procesos	126
Tabla 5.9 Características de calidad: Tangibles	127
Tabla 5.10 Situación actual y situación deseada de los restaurantes	130

RESUMEN

Las empresas que pertenecen al sector de restaurantes de la ciudad de Huajuapán de León presentan deficiencias en su administración y en la calidad en el servicio al cliente, ya que la realización de sus procesos de negocios se efectúa primordialmente de manera empírica, es decir, carecen de herramientas administrativas que les permitan llevar un adecuado control de sus actividades, reclutamiento y selección del personal, medición y evaluación del desempeño tanto de la empresa como de sus empleados. Tampoco cuentan con manuales administrativos y de procesos, no usan métodos formales para conocer su mercado meta, así como los gustos y necesidades del cliente, ni dan seguimiento a la realización de planes y objetivos.

Por ello, se realizó una investigación respecto a dicha situación englobando a los directivos, empleados, y los clientes de estos negocios, para desarrollar y proponer un modelo de excelencia que pretende orientar diversas acciones para mejorar la administración y la calidad en el servicio al cliente de estos negocios. Para la formulación de este modelo se utilizó la técnica conocida como Casa de la Calidad (HOQ, por sus siglas en inglés) y en él se desglosan los requerimientos del cliente y las características de calidad que satisfacen las necesidades del cliente.

Se espera que los resultados y propuesta de este estudio permitan a los directivos conocer la situación actual y real que se presenta en el sector restaurantero de la ciudad y tomar las acciones pertinentes de acuerdo a sus propios requerimientos y debilidades manifestadas en su negocio.

CAPÍTULO 1

PRESENTACIÓN GENERAL

CAPÍTULO 1.

PRESENTACIÓN GENERAL

1.1 Panorama general

En la actualidad, el cambio es la única alternativa que ha demostrado resultados favorables en el mundo de los negocios, y éste ha provocado que las empresas¹ busquen ser mejores y más competitivas, una manera de lograrlo es mediante la utilización de nuevos enfoques administrativos.

En el presente trabajo de investigación se utiliza el enfoque de la *excelencia* en los negocios, particularmente la teoría de la *calidad*, ya que si una empresa realiza sus actividades a la primera y de manera adecuada utilizando el mínimo de recursos y a su vez satisface mejor tanto a los *clientes* como a su personal, le permitirá ser cada vez mejor en las labores que lleva a cabo y consecuentemente la llevará a ser más competitiva. La búsqueda de la excelencia es un esfuerzo y compromiso a largo plazo, pero que es imprescindible para la subsistencia y adaptación de las empresas en el mercado.

Con base en los resultados de la investigación realizada en las microempresas del sector servicios, específicamente en el sector de *restaurantes*² en la ciudad de Huajuapán de León, Oax., se puede decir que éstos presentan insuficiencias en su administración y en la calidad del servicio que brindan a los clientes. La mayoría son administrados por padres de familia con escolaridad media superior, no cuentan con una cultura organizacional definida, trabajadores comprometidos ni clientes identificados; por lo tanto esto les impide crecer, satisfacer adecuadamente a su mercado y ser competitivas.

¹ Para efectos de esta tesis se emplearán los términos empresa, microempresa, negocio, organización, establecimiento y compañía como sinónimos.

² De acuerdo con la clasificación del INEGI, se denomina subsector de restaurantes; para esta tesis se utilizará el término sector para hacer referencia a éste.

Por ello, requieren soluciones inmediatas que les permitan superar sus deficiencias y sobre todo brindar un *servicio* de calidad y lograr acercarse a la excelencia.

De esta manera, con las bases que proporciona la teoría de la calidad y la excelencia en los negocios se espera entender mejor el comportamiento de estas empresas y proponer mecanismos o guías para obtener resultados favorables; es decir, un *modelo* que facilite las acciones a seguir a los directivos³ de las empresas ya existentes; y así mismo servir como guía para aquellas empresas de nueva creación que estén interesadas en el sector de restaurantes⁴ de la ciudad, ayudándoles a enfocar sus esfuerzos en las actividades más relevantes para tener más posibilidades de desarrollarse y ser exitosas.

1.2 Planteamiento del problema

Las empresas altamente competitivas buscan constantemente oportunidades para satisfacer a sus clientes, a través de la mejora continua de la administración de sus negocios, implementando diferentes filosofías, como la excelencia en los procesos de negocios (Laszlo 2000, Edgeman 2000, Patrick and Quinn 2001). La búsqueda de la excelencia en los procesos de negocios se remonta varios siglos atrás y ha ido evolucionando a través del tiempo bajo diversos enfoques, pero con el mismo fin, lograr la mejora constante. A finales del siglo pasado la investigación de ésta vuelve a tomar importancia para las empresas, con la finalidad de lograr niveles de excelencia en la administración de sus procesos de negocios (Adebanjo 2001). Por lo cual, esto se ha convertido en el motor de cambio en nuestra sociedad; ya que es una herramienta que va a permitir sobresalir a las empresas en un mundo muy competitivo (Cruz 2000).

Debido a esta globalización de los mercados, México atraviesa un proceso de cambio, el cuál exige a las empresas que sean competitivas, lo que implica una mejora en su administración y en la calidad de sus bienes y servicios (Gómez 1997). Para Lozano (1991):

³ Para efectos de esta tesis se emplearán los términos directivos, dirigentes y gerentes como sinónimos.

⁴ El sector de restaurantes de esta investigación incluye tanto a restaurantes como a restaurantes-bar de la ciudad de Huajuapán de León.

“la competitividad es el único camino para el desarrollo y supervivencia de las empresas mexicanas”.

No obstante, la mayoría de las empresas y sobre todo las pequeñas y medianas dedicadas a proveer bienes tangibles o intangibles enfrentan serios problemas de administración en sus procesos de negocios, lo que afecta notablemente su desempeño y eficiencia (Garvare and Isaksson 2001, Motwani 2001). En México, según Rodríguez Valencia (2001), la mayor parte de los fracasos en los negocios se deben a una mala administración, ya que el propietario carece de la habilidad necesaria para planear, organizar, dirigir y controlar su empresa.

En México, existen muchas causas por las que no se inician o crean nuevas empresas, como: problemas económicos, de capacitación, falta de información, entre otros. Y cuando éstas ya existen, enfrentan algunas dificultades más para poder mantenerse en el mercado, como: personal no capacitado, mala calidad y altos precios en materia prima, difícil acceso a financiamiento, canales de distribución inadecuados y no tienen buena comercialización de sus productos, entre otros problemas más (Ibarra 1996).

En muchas ocasiones, las PyMEs establecen estrategias improvisadas y basan el éxito en conceptos y expectativas más que en realidades, lo cual no les ha ayudado a ser más competitivas (BFMEDAC 2002). A pesar de su importancia en la economía, más del 50% de las pequeñas empresas del país mueren en un período de dos años, principalmente por falta de cultura empresarial, según estimaciones de la Secretaría de Economía (2002). Rodríguez (2003) afirma, que actualmente la mayoría de las pequeñas y medianas empresas deben asumir el reto de aplicar un proceso de constante innovación y mejora enfocado a la satisfacción del cliente, si realmente desean subsistir.

De acuerdo con Rodríguez Valencia (2001), un avance importante hacia la permanencia en el mercado y el logro del éxito de este tipo de empresas es conocer y comprender los motivos que originaron fracasos empresariales para poder evitarlos; entre las causas más relevantes se encuentran: los administradores no están alertas a los cambios tan rápidos

que se presentan en el medio ambiente, falta de experiencia en el ramo, falta de experiencia administrativa, incompetencia del gerente, deficiente calidad en el servicio, entre otras.

En un estudio realizado en tres distritos del estado de Oaxaca se detectó que el 47% de las PyMEs no tienen identificada su visión (Rodríguez y Acevedo 2002), por lo que una de las causas por las que no pueden desarrollarse y ser competitivas es por no contar con una cultura organizacional bien definida; lo que no permite que existan trabajadores comprometidos y clientes identificados.

Los resultados obtenidos en esta investigación reportan que el 74% de los directivos de los restaurantes de la ciudad de Huajuapán de León, aseguran contar con una *misión* y *visión* definida pero a pesar de esto presentaron titubeos para definirla y no mostraron evidencia documental; un 42% conoce sólo algunos requerimientos o necesidades de sus clientes y un 11% no los identifica; el 58% utiliza la observación para medir el desempeño de su negocio y un 63% no cuenta con manuales de administración ni procedimientos. Además, un 73% de los empleados⁵ no recibe nunca cursos de capacitación. Por lo tanto, se puede decir que los restaurantes presentan deficiencias en su administración y en la calidad del servicio que brindan a los clientes; ya que no tienen una cultura organizacional clara y definida, no pueden satisfacer adecuadamente a su mercado, no conocen el desempeño real de su empresa y no pueden asegurar un buen servicio por parte de sus empleados.

Es por esto que las causas que impiden el desarrollo, permanencia y éxito de los restaurantes son motivo suficiente para buscar una alternativa que les permita solucionar sus problemas y ser competitivos.

⁵ Para esta investigación cuando se mencione al empleado, se refiere al personal que ocupa el puesto de mesero; la justificación se encuentra en la sección 3.3 del capítulo tres. Así mismo, cabe señalar que al utilizar la palabra mesero se refiere tanto a hombres como a mujeres que desempeñan dicho puesto.

1.2.1 Problema de investigación

En la presente tesis se analiza el problema que a continuación se enuncia:

“¿Cómo podrían las microempresas del sector de restaurantes de la ciudad de Huajuapán de León lograr niveles de excelencia en la realización de sus procesos de negocios?”

Para lograr una respuesta correcta a la pregunta, el proyecto de investigación se concentró en investigar en los restaurantes, la forma de administrar de cada uno de ellos, la atención brindada por los empleados y principalmente los requerimientos o necesidades del cliente, es decir, la *voz del cliente* y traducir estos últimos en requerimientos de calidad, los cuáles deben ser satisfechos por los directivos de las empresas estudiadas, y de esta manera es muy probable que logren satisfacer a sus clientes y con ello lograr niveles importantes de excelencia en la calidad de los servicios ofrecidos (ver capítulo cinco).

1.3 Justificación del proyecto de investigación

En el estado de Oaxaca, los establecimientos dedicados a prestar servicios privados⁶ son 33,658 que representan el 22.3% del total de unidades económicas y en lo referente al empleo ocupan el segundo lugar con un 23.4% del total del personal ocupado (INEGI 1999). Por su parte y también de acuerdo con el INEGI (1999) en la ciudad de Huajuapán de León existen 1969 unidades económicas dedicadas al comercio, 1087 unidades en el sector privado y 251 unidades en el sector manufacturero incluyendo las maquiladoras. Es así que, las microempresas dedicadas a prestar un servicio privado ocupan el segundo lugar en importancia tanto en el estado de Oaxaca como en la ciudad de Huajuapán de León.

⁶ De acuerdo con el INEGI el sector servicios se clasifica en: transportes y comunicaciones, financieros, públicos y privados, éstos últimos hacen referencia a los establecimientos que ofrecen diversos servicios de capital privado.

Los establecimientos dedicados a prestar los servicios privados principalmente son: restaurantes y fondas, hoteles con servicios integrados, cocinas económicas, ingenieros y arquitectos, talleres mecánicos, caminos y puentes, limpieza de inmuebles, cervecerías, hoteles sin servicios integrados y reparación especializada automotriz.⁷

Para llevar a cabo el presente proyecto, las unidades a analizar fueron las microempresas pertenecientes al sector de servicios privados, específicamente los restaurantes, que son los establecimientos que venden alimentos y bebidas preparadas para consumo inmediato. Los restaurantes ocupan el primer lugar dentro de los servicios privados a nivel Oaxaca por su nivel de ingresos, por el número de unidades económicas 5470 y por generación de empleos 17.4% (INEGI 1999). En Huajuapán de León, los negocios que entran dentro de este sector son un total de 167, los cuales se encuentran distribuidos en: 11 antojitos mexicanos, 6 cafeterías, 37 juguerías y torterías, 5 loncherías, 11 marisquerías, 13 pizzerías, 20 restaurantes, 30 restaurantes-bar y 33 taquerías.⁸ De los cuales, sólo se consideraron aquellos establecimientos que brindan un servicio más enfocado a la satisfacción del cliente, es decir, aquellos que cumplan las siguientes características: contar con una cultura organizacional desarrollada total o parcialmente, instalaciones en buen estado y decoración agradable del lugar, actitud cordial y buena presentación del personal de ventas, tiempo rápido de atención al cliente y servicios post-venta como solución de problemas, atención a quejas y sugerencias (Lele M. Milind 1989). Por ello, los establecimientos que cubren dichas características y que serán objeto de esta investigación son los restaurantes.

Es importante que este tipo de empresas cuente con herramientas que les permitan mejorar su administración, e identificar con claridad los requerimientos o necesidades de los clientes para que les otorguen un servicio de calidad. El éxito de una empresa también depende del conocimiento de técnicas administrativas modernas (por ejemplo: calidad total, reingeniería organizacional, empowerment, entre otras) y de su capacidad para ponerlas en práctica (Rodríguez Valencia 2001). Es por ello, que el desarrollo de modelos

⁷ De acuerdo a la clasificación del INEGI.

⁸ De acuerdo a datos proporcionados por la Presidencia Municipal de Huajuapán de León (2003).

basados en dichas técnicas de la administración y creados para un sector específico, representa una alternativa para estas empresas para mejorar su administración y lograr y asegurar niveles relevantes de calidad en los servicios y con ellos acercarse cada vez más a niveles importantes de excelencia.

De acuerdo con Adebajo (2001), la excelencia de negocios y la calidad se complementan y deben coexistir. Por ello, para solucionar el problema de investigación se utilizó como guía fundamental la calidad.

Debido a que las unidades objeto de este estudio pertenecen al sector servicios, se seleccionaron las variables que son determinantes de la calidad en el servicio (Heizer y Render 2001, Senlle et al. 2001). Esta lista de variables se considero indicada para desarrollar el problema de esta investigación, ya que además de abarcar los mismos aspectos que consideran otras clasificaciones de calidad en el servicio, incluye uno adicional: los tangibles, lo que amplía el diagnóstico general de la calidad en el servicio que ofrecen actualmente los restaurantes (Tabla 1.1).

Los modelos de excelencia que se consideraron para este proyecto están basados en la calidad y son:

- Modelo Nacional de Calidad Total de México
- ISO 9000:2000

1.3.1 Justificación de la metodología

La metodología de investigación que se utiliza fue propuesta en 1998 por Checkland y Holwell, y se conoce como Investigación-Acción. Se eligió para desarrollar este proyecto debido a que el comportamiento de los fenómenos sociales es cambiante a través del tiempo, y la investigación basada en la formulación de hipótesis no es apropiada, ya que ésta fue desarrollada y ha sido la base para las ciencias naturales, en donde los fenómenos naturales son homogéneos en el tiempo. El proceso de investigación-acción reemplaza la hipótesis por temas. Consta de seis pasos, los cuales se especifican a detalle en el capítulo tres.

Tabla 1.1 Variables de estudio

Variables Independientes	Objetivo
Fiabilidad	Medir la eficiencia del servicio, que se realice bien y a la primera.
Atención	Conocer la disposición y rapidez de los empleados para dar el servicio.
Competencia	Determinar si se cuenta con los conocimientos y aptitudes requeridos para realizar el servicio.
Accesibilidad	Establecer que tan cercana es la relación entre la empresa y el cliente.
Cortesía	Conocer la educación, respeto, consideración y amabilidad del personal de contacto.
Comunicación	Saber si el lenguaje que se emplea para informar y escuchar al cliente es entendible y apropiado.
Credibilidad	Ver si la empresa inspira confianza y siente como propios los intereses del cliente.
Seguridad	Revisar como se manejan las situaciones de peligro, riesgo o duda.
Entender y conocer al cliente	Determinar que acciones se llevan a cabo para comprender lo que necesita el cliente.
Tangibles	Revisar el estado de las instalaciones donde se brinda el servicio.

Fuente: Heizer y Render 2001, Senlle et al. 2001.

1.3.2 Beneficios esperados

Se espera que el modelo de excelencia y las recomendaciones desarrolladas particularmente para los restaurantes de la ciudad de Huajuapán de León, les faciliten a los directivos de estas microempresas mejorar su administración y la calidad del servicio al cliente; ya que esto les permitirá conocer los aspectos más relevantes que deben considerar para tomar cursos de acción más precisos, y sobretodo, que les permita lograr y asegurar niveles de excelencia y competitividad. Así mismo, que se eleve la satisfacción de la sociedad, por la mejora de la calidad en la atención al cliente en dichos establecimientos.

1.4 Delimitaciones de la investigación

Se realizó una investigación acerca de los factores que deben considerarse para lograr estándares de excelencia y de los niveles actuales de calidad en el servicio que ofrecen las microempresas del sector de restaurantes de la ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca. La investigación se realizó en los meses de abril, mayo y junio del año 2004, de los días lunes a sábado de cada semana, en los horarios de 9:00 a 11:00 de la mañana y de 13:00 a 18:00 horas de la tarde.⁹

Se identificó la manera de administrar dichos negocios y algunas características de población de empleados y directivos; para ello, se emplearon cuestionarios para los niveles gerencial y operativo y para los clientes, también se hizo uso de la observación directa y de información documental que proporcionaron algunos gerentes. Con las fuentes primarias mencionadas anteriormente y con fuentes secundarias como teorías y modelos acerca de excelencia y calidad en negocios, se construyó un modelo que resume las características de calidad que deben cumplir dichas empresas, para lograr acercarse a la excelencia y ser cada vez mejores en la realización de sus actividades. Se comparó dicho modelo con la situación real detectada para demostrar su fiabilidad.

Es importante señalar que no se aplicaron las recomendaciones propuestas, ni se espero a ver el resultado de la aplicación de dicho modelo, ya que tanto los resultados como la búsqueda hacia la excelencia es un proceso que requiere tiempo, dinero y sobretodo la disposición de los directivos para llevar a cabo los cambios especificados, es un proceso a largo plazo.

1.5 Presentación general de la tesis

La presente tesis se encuentra estructurada por seis capítulos, el contenido de los cuales se describe a continuación:

⁹ Es importante señalar que para el método HOQ (House Of Quality) no tiene mucha relevancia ni el tamaño del mercado, ni el tiempo de realización de la investigación.

Capítulo 2. Describe los antecedentes teóricos del tema de investigación que sustentan el desarrollo del proyecto, temas como excelencia en negocios, calidad en el servicio, modelo nacional para la calidad total, ISO 9000:2000 y micro y pequeñas empresas.

Capítulo 3. Presenta una descripción breve de la metodología, los métodos y herramientas que se emplearon para la realización del trabajo de investigación, sobre todo en lo referente a la recolección de información y realización del modelo.

Capítulo 4. Presenta los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada en los restaurantes.

Capítulo 5. Incluye la propuesta de solución en donde se explican detalladamente los cursos a seguir para lograr mejoras.

Capítulo 6. Contiene las conclusiones acerca del problema de investigación, la metodología y los métodos que se emplearon, los resultados de la investigación, las implicaciones para futuras investigaciones y las recomendaciones.

Glosario. Incluye definiciones de términos especializados relacionados con el tema de esta investigación.

1.6 Conclusión del capítulo

El presente capítulo tuvo como finalidad mostrar el contexto del trabajo realizado, así mismo, el problema y la justificación del proyecto de investigación, los pasos que se siguieron para conseguirlo y las delimitaciones del proyecto de tesis. A continuación se presentan los cinco capítulos restantes.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 2.

MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción

En el mercado competitivo actual, sólo serán exitosos quienes además de cumplir las normas globales, las superen, esto incluye a todas las empresas independientemente de su tamaño (Hitt et al. 1999). De acuerdo con Koontz y Weihrich (2001): el propósito de las compañías debe ser la excelencia y para alcanzarla es necesario que los directivos estén dispuestos a ubicar en primer término las necesidades de sus clientes, ya que son la razón de existir de las compañías.

2.2 Excelencia en negocios

La palabra excelencia proviene del *latín* *ex = fuera* y *céllere = llegar*, arribar a; por lo tanto significa: sobresalir, distinguirse, hacerse notar (Rodríguez 2001). En su definición más genérica, excelencia quiere decir: superior calidad o bondad que constituye y hace digna de singular aprecio y estimación en su género una cosa (ES 1983). La excelencia no es igual a perfección, es una cualidad del hombre que implica mejorar continuamente. De acuerdo a Cruz (2000):

“La excelencia es el arte del perfeccionamiento continuo inspirado por la visión constante de ser mejores”.

Así mismo, se dice que la excelencia es un grado eminente de perfección (García-Pelayo y Gross 1987). Poco a poco el término ha sido asimilado por el ámbito empresarial, como bien menciona Rodríguez (2001), la excelencia es un valor apreciable hacia el cual han tendido las grandes empresas hasta conseguirlo. Otros autores opinan que la excelencia, es una transformación de elementos que dan como resultado el éxito. Esto es, todo está en el saber hacer del directivo y de los empleados, más que de la calidad de los recursos con

los que cuentan. En este sentido la excelencia es igual al concepto de calidad total, cuyo concepto abarca la calidad en todas las dimensiones de la empresa (Laboucheix 2001).

El ideal de ser excelentes se tuvo desde los griegos solamente para definir la superación del hombre; fue hasta el siglo pasado cuando se comenzó a utilizar en instituciones como empresas, gobierno, escuelas y hospitales. La excelencia en las empresas se ha notado por el surgimiento de nuevos enfoques relativos a la calidad (Cruz 2000). Lograr y asegurar la excelencia ya no sólo tiene importancia dentro de las empresas, ahora los sistemas de ésta son la herramienta que permitirá lograr una transformación en la sociedad.

2.2.1 Acercamiento a la excelencia

La inquietud por conocer la clave del éxito de las empresas en diversos países del mundo, orilló a varios investigadores a realizar estudios que les permitieran identificar éstos factores. El estudio que dio la pauta para retomar la idea de excelencia fue el realizado por Peters y Waterman (1982) en Estados Unidos, quienes identificaron ocho factores en común de las empresas más exitosas. También en este país, la revista Fortune ha desarrollado un sistema de calificación que es aplicado cada año para determinar cuales son las mejores empresas y cuales son las peores. El método se denomina análisis de excelencia, el cuál contempla ocho categorías dentro de las cuales se analiza a cada empresa y se le otorga una calificación (Fernández 1997). Laboucheix (2001) reporta los resultados de un estudio realizado a empresas francesas por el Centro de Observación y Previsión del Ministerio de Comercio Exterior para explicar el éxito que tienen dichas empresas, y encontraron seis aspectos que deben cubrir para alcanzarlo.

El hecho de buscar la excelencia mediante el entendimiento de los conceptos del éxito en las empresas competitivas, lleva a una dirección de la empresa donde la calidad es esencial para lograrlo (Anda 1996, Laboucheix 2001). Como bien afirma Adebajo (2001), la excelencia de negocios y la calidad se complementan y deben coexistir. Además, la calidad es y será una parte coherente y una vía fundamental a la excelencia de los negocios (Wang y Ahmed 2001). También existe un acercamiento denominado “BEST”¹, el cuál se construye sobre los pilares biofísicos o medioambientales,

¹ Por sus siglas en inglés (Biophysical, Economic, Societal and Technological)

económicos, sociales y tecnológicos. Se relaciona a su vez a los principios y criterios de los modelos de excelencia de negocio en un esfuerzo para enlazar a ambos. El resultado previsto es la excelencia de negocios con una conciencia social y medioambiental (Edgeman 2000).

2.3 Calidad

El interés en la calidad no es un fenómeno reciente, en la década de los cincuenta varias personas intentaron introducir sus teorías en las empresas estadounidenses (Koontz y Weihrich 2001). En la actualidad las organizaciones buscan mejorar sus procesos, una buena opción consiste en seleccionar un modelo que les sirva de guía para incorporar el enfoque de calidad a su organización (Alvear 1999).

Existen varias concepciones acerca de la calidad, para Deming calidad significaba ofrecer a bajo costo productos y servicios que satisficieran a los clientes. Para Juran lo importante era que el producto o servicio sea adecuado para su uso y para Crosby la calidad es el cumplimiento de los requerimientos de calidad de cada compañía, su lema es: “Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos” (Koontz y Weihrich 2001). De acuerdo con Alvear (1999): la calidad “se refiere a cumplir sistemáticamente con los requerimientos, para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes o usuarios”

El concepto de calidad ha ido más allá de sus raíces en manufactura, su alcance ha llegado a todos los ámbitos de una organización para significar excelencia en el desempeño (Evans y Lindsay 2000).

2.3.1 Calidad en servicios

Según Evans y Lindsay (2000): para los años noventa, los negocios comenzaron a poner cada vez más su atención en la calidad del servicio; ya que descubrieron que retener a los clientes era un factor clave para su supervivencia y que la calidad en el servicio era crítica

para lograrlo. Los administradores conocen ahora que ésta puede ser un arma competitiva.

La naturaleza misma del servicio implica que debe responder a las necesidades del cliente; esto significa que el servicio debe “cumplir o exceder las expectativas del cliente” (Evans y Lindsay 2000). Dichas expectativas deben traducirse en normas y especificaciones de desempeño, similares a los estándares de conformidad que dirigen las actividades de manufactura.

Los servicios tienen estándares de desempeño únicos: el tiempo, oportunidad totalidad, cortesía, consistencia, accesibilidad y conveniencia, precisión y sensibilidad (Evans y Lindsay 2000).

2.4 Micro y pequeñas empresas

Uno de los factores más importantes que interfieren en el crecimiento y desarrollo de las empresas, recae en qué tanta preparación y capacidad de dirección tenga el directivo o empresario; muchas empresas sufren porque hay falta de organización y dirección, negligencia -al no estar a la expectativa de los cambios que se dan en el medio ambiente-, falta de experiencia administrativa del directivo, incompetencia del gerente, es decir el éxito de estas empresas depende de qué tan capacitado esté el dirigente en cuestiones administrativas (Rodríguez Valencia 2001). El papel que juega el directivo es de gran relevancia, ya que son ellos quienes toman las decisiones diariamente, pero existen factores externos que no pueden controlar. Aquellos dirigentes exitosos son los que estudian constantemente las condiciones del medio ambiente y adaptan sus negocios a ellas, de lo contrario no tendrán la capacidad para competir (Gitman y McDaniel 2001).

En muchas micro, pequeñas y medianas empresas en México, se observa que existe muy poco interés respecto a llevar a cabo la función de planeación, ya que existen quienes afirman que en el entorno de los negocios mexicanos no es posible diseñar planes a largo plazo debido a la situación económica y política del país (Koontz y Weihrich 2001).

Sin duda, existe una necesidad muy importante de mejorar el funcionamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales requieren utilizar las herramientas que brinda la administración, para que mejoren su funcionamiento, logren niveles de excelencia y puedan ser competitivas en este mundo globalizado.

2.5 Modelos de excelencia

La existencia de varios premios nacionales e internacionales de calidad y excelencia a principios de la década de los ochentas, ha dado poco a poco la aceptación al movimiento de la calidad, él cual ya no se limita a ser una función organizacional, ahora tiene un enfoque holístico donde su alcance cubre toda la organización (Laszlo 2000).

De acuerdo con Wang y Ahmed (2001), en el mundo existen varios modelos de excelencia, así como premios al respecto, los cuales se basaron originalmente en el concepto de la Administración de la Calidad Total (TQM), entre éstos se encuentran: Malcom Baldrige en los EE.UU, Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), Modelo de la Fundación de la Calidad Británico y Premio de la Calidad Australiana.

Adebanjo (2001) reporta que Jim Paterson de la Fundación Escocesa de la Calidad, haciendo referencia a la flexibilidad de los modelos de excelencia y apoyándose en Ashton (1997) menciona que:

“El objetivo de cualquier modelo de la excelencia de negocios es permanecer dinámico y bastante flexible para cambiar dependiendo de las influencias y opiniones de las organizaciones que los usan”

Si los modelos de excelencia se utilizan adecuadamente, ayudarán a las organizaciones a evaluar su nivel actual de desempeño, identificarán y priorizarán áreas para la mejora, integrarán acciones de mejora en su plan de negocios e identificarán mejores prácticas (Adebanjo 2001).

2.5.1 Modelo Nacional para la Calidad Total ²

Este modelo fue creado con el propósito de impulsar la mejora continua de las Organizaciones Mexicanas sin importar giro o tamaño, para proyectarlas de manera ordenada a niveles competitivos y de clase mundial, dichas organizaciones deben modificar su forma de ser y de hacer las cosas. Para lograr dicha transformación se tiene como principal fuerza la creación de valor superior para los clientes y consumidores finales.

Dicho modelo se conceptualiza como: una guía para definir a cualquier organización como un sistema; también es una herramienta para el diagnóstico y evaluación del proceso o grado de madurez y finalmente es un sistema de gestión que permite provocar la evolución de la organización para lograr niveles de competitividad y clase mundial y asegurar su permanencia y crecimiento sostenido.

2.5.1.1 Criterios del Modelo Nacional para la Calidad Total

Este modelo incluye ocho criterios, los cuales son:

1. Clientes, incluye conocimiento de clientes y mercados, y cómo estos perciben el valor proporcionado por la organización, el fortalecimiento de la relación con dichos clientes y la evaluación de su satisfacción y lealtad.
 - 1.1 Conocimiento de clientes y mercados
 - 1.2 Relación integral con los clientes

2. Liderazgo, la intervención directa de la alta dirección en la determinación del rumbo de la organización y en el diseño, implantación y evaluación del proceso de mejora y cultura de trabajo deseada.
 - 2.1 Liderazgo

² Tomado de la Secretaría de Economía (2004)

3. Planeación, la orientación de la organización hacia una mejor competitividad, definición de objetivos y estrategias y su realización en la organización.
 - 3.1 Planeación estratégica
 - 3.2 Planeación operativa

4. Información y conocimiento, es la obtención, estructura, comunicación y análisis de la información y conocimientos para la administración de los procesos, apoyo a las estrategias y desarrollo de la organización.
 - 4.1 Información
 - 4.2 Conocimiento organizacional

5. Personal, incluye el diseño y operación de sistemas para lograr el desarrollo de su personal durante su vida laboral, desde su selección hasta su separación.
 - 5.1 Sistemas de trabajo
 - 5.2 Desarrollo humano
 - 5.3 Calidad de vida

6. Procesos, abarca el diseño, control y mejora de productos, servicios y procesos, considerando el enlace con proveedores para asegurar que los clientes y usuarios reciban valor de forma consistente y con esto se logren los objetivos estratégicos.
 - 6.1 Diseño de productos, servicios y procesos
 - 6.2 Administración de procesos

7. Responsabilidad social, es la forma en que la organización asume la responsabilidad social para contribuir al desarrollo de su entorno y promoción de cultura de calidad en la comunidad.
 - 7.1 Ecosistemas
 - 7.2 Desarrollo de la comunidad

8. Competitividad de la organización: resultados; este evalúa el desempeño de la organización en lo que se refiere a la creación de valor hacia sus diferentes grupos

de interés, así como el análisis de la relación causal entre indicadores clave del negocio y procesos y sistemas de la organización.

8.1 Resultados de valor creado para clientes

8.2 Resultados de valor creado para el personal

8.3 Resultados de valor creado para la sociedad

8.4 Resultados de valor creado para los accionistas

2.5.1.2 Descripción del Modelo Nacional para la Calidad Total

El Modelo plantea una serie de elementos interrelacionados e interdependientes, con un enfoque sistémico que sustenta la administración de las organizaciones, representado en los siguientes factores.

Liderazgo, Clientes y Planeación.- permite dar direccionamiento y propiciar la competitividad, transformación cultural y generación de valor para el desarrollo sostenido.

Personal, Procesos y Sociedad.- integra los elementos de transformación y generación de valor, es decir, son aquellos sobre los que se manifiestan las estrategias para provocar la mejora continua de los sistemas y procesos, productos y servicios.

Resultados.- integra el valor generado por la organización derivado del cumplimiento de sus estrategias y la mejora continua de los procesos y sistemas de trabajo.

Conocimiento.- es el componente que integra y retroalimenta a los elementos del sistema.

2.5.2 ISO 9000:2000³

ISO (Organización Internacional de Normalización), es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO); cuyas siglas provienen del griego *isos* que significa *igual* fue fundada en 1946 en Ginebra, Suiza.

³ Instituto mexicano de normalización y certificación A.C., Sistemas de gestión de la calidad fundamentos y vocabulario ISO 9000:2000, primera edición, México, D.F., Enero 2001.

La familia de normas NMX-CC se han elaborado para asistir a las organizaciones de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.

2.5.2.1 Principios de gestión de la calidad

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que son la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de normas NMX-CC, a saber:

- a) Enfoque al cliente. Implica comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
- b) Liderazgo. Los líderes tienen el papel de establecer la unidad de propósito y la orientación de la organización. Deben crear y mantener un ambiente interno, en el que el personal se involucre en el logro de los objetivos organizacionales.
- c) Participación del personal. Representa la esencia de una organización. Su compromiso posibilita que sus habilidades sean utilizadas para el beneficio de la organización.
- d) Enfoque basado en procesos. Un resultado deseado se logra con mayor eficiencia si las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- e) Enfoque de sistema para la gestión. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, ayuda a la organización al logro de sus objetivos.
- f) Mejora continua. Debe ser un objetivo permanente en una organización.
- g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión. Una decisión eficaz se fundamenta en el análisis de datos e información.
- h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Los sistemas de gestión de la calidad pueden ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción del cliente, mejorar los procesos para lograr dicha satisfacción, puede ser marco de referencia para la mejora continua.

2.5.3 Relación entre sistemas de gestión de la calidad y modelos de excelencia

Los enfoques de los sistemas de gestión de la calidad dados en la familia de las normas NMX-CC y en los modelos de excelencia están basados en principios comunes:

1. Permiten a la organización identificar sus fortalezas y sus debilidades
2. Posibilitan la evaluación frente a modelos genéricos
3. Proporcionan una base para la mejora continua
4. Posibilitan el reconocimiento externo

Sin embargo, existe una diferencia entre ambos: su campo de aplicación. La familia de normas NMX-CC proporciona requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y orientación para la mejora del desempeño y la evaluación de dichos sistemas determina el cumplimiento de dichos requisitos. Los modelos de excelencia contienen criterios que permiten la evaluación comparativa del desempeño de la organización y que son aplicables a todas las actividades y partes interesadas de la misma. Los criterios de evaluación representan la base para que una organización compare su desempeño con el de otras organizaciones.

2.6 Conclusión del capítulo

Se realizó una revisión de la literatura acerca de la excelencia en negocios, calidad en servicios, micro y pequeñas empresas y modelos de excelencia; ya que son los temas que sustentan el proyecto y que dan la pauta para la investigación.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 3.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1 Introducción

En este capítulo se describen la metodología y las técnicas empleadas. La sección 3.2 presenta una descripción detallada de la metodología de investigación. La sección 3.3 explica la determinación de la muestra para los restaurantes, empleados y clientes de éstos. La sección 3.4 contiene la descripción de los métodos y herramientas empleadas para la elaboración del modelo propuesto. Y la sección 3.5 incluye una conclusión de este capítulo.

3.2 Metodología de investigación

En la metodología Investigación-Acción (ver Figura 3.1), el investigador identifica un problema o situación real, delimita sus responsabilidades en la situación a investigar y declara la teoría y la metodología que utilizará para abordar la situación. Posteriormente, el investigador conoce la situación, reflexiona y sugiere cambios del fenómeno social de estudio. Después de este proceso, sale de la situación, lo que implica escribir la experiencia, aprendizaje y conclusiones acerca del problema, teoría y metodología empleadas en la investigación (Checkland y Holwell 1998). Esta conformada por seis pasos, a saber:

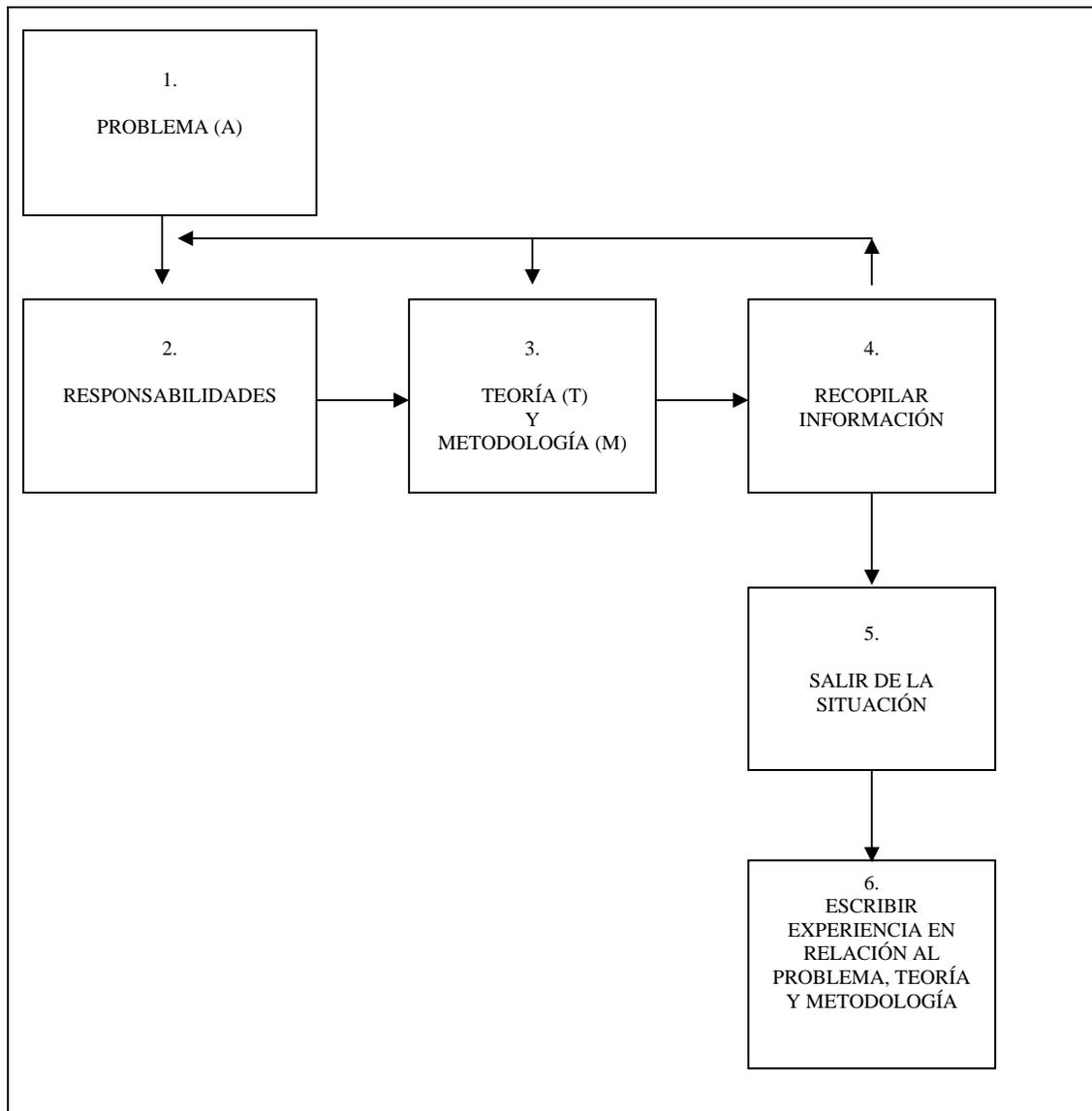
- 1. Problema (A).**

El problema o situación; se refiere a las prácticas de la vida real y se escribe en términos de la literatura de una disciplina. La preocupación temática es menos rigurosa y restringida.

Por ejemplo, para este proyecto el problema o situación de investigación se plantea como sigue:

“¿Cómo podrían las microempresas del sector de restaurantes de la ciudad de Huajuapán de León lograr niveles de excelencia en la realización de sus procesos de negocios?”

Figura 3.1 Metodología de Investigación-Acción



Fuente: Elaboración propia adecuado de Checkland y Holwell 1998.

2. Responsabilidades.

Se describe la competencia del investigador en la investigación-acción; se define el papel tanto como investigador y como participante en el problema o situación.

En este caso específico, la participación del investigador dentro de los restaurantes consistió en aplicar cuestionarios a dirigentes, meseros y a clientes de estas empresas; para conocer su situación actual y real.

3. Teoría (T) y Metodología (M). (ver Figura 3.1)

El investigador declara temas de investigación con la finalidad de modificar una situación problemática a una situación deseada mediante la investigación-acción, por esto requiere también declarar la metodología y la teoría que va a utilizar para tomar parte en el problema de la vida real donde los temas son relevantes.

3.1 Teoría (T)

Hace referencia a la literatura existente acerca de la disciplina a la cuál pertenece el problema o situación. La teoría se utiliza a través de una metodología (M) para investigar la situación (A).

En este proyecto se recurrió a la literatura referente a la excelencia en los procesos de negocios, la calidad, modelos de excelencia y micro y pequeñas empresas.

3.2 Metodología (M)

Consiste de siete pasos que determinan el orden de la investigación (Checkland 1981), los cuáles permiten conocer que tan adecuada resulta (T) y la misma (M); a saber:

3.2.1 Problema no estructurado.

El problema no estructurado consiste en la identificación del problema o situación como existe en la realidad.

Para este caso, el problema es el mismo descrito en el paso 1 de esta metodología.

3.2.2 Problema expresado.

Es el que se obtiene a través del uso de fuentes primarias y secundarias de información. Para las primeras fuentes se emplean entrevistas, cuestionarios, observación, u otros métodos de recolección de información; y para las fuentes secundarias se recurre a libros y revistas. Es así como el investigador se forma una impresión de la situación real.

Para poder entender adecuadamente el problema dentro de este proyecto, se elaboraron cuestionarios para los dirigentes, meseros y los clientes; así mismo se consultaron libros y revistas relacionados con el tema de esta investigación.

3.2.3 Definición de sistemas relevantes.

Se especifican las definiciones raíz para identificar el aspecto que requiere atención y cuál sistema requerirá un análisis posterior. Para las definiciones raíz relevantes se recomienda utilizar lo que se denomina CATWOE (C: cliente, A: actor o participante en el sistema, T: transformación o función que realiza el sistema, W: visión del mundo, O: dueño o el que toma decisiones, E: ambiente).

Cabe señalar que este paso se modificó para esta investigación; ya que en lugar de especificar las definiciones raíz, se utilizó lo que se denomina la voz del cliente tomada de los cuestionarios aplicados a los clientes de los restaurantes. Esta voz del cliente se tradujo a las necesidades del cliente y forma parte del modelo propuesto, el cuál se explica en el capítulo cuatro.

3.2.4 Modelos conceptuales.

Se toman de la teoría seleccionada y sirven como base para el desarrollo del modelo ideal.

Para este proyecto se emplearon principalmente dos modelos: el modelo nacional de calidad total y el ISO 9000:2000; así mismo, se utilizó la información obtenida de los cuestionarios y algunas herramientas de administración y planeación para llegar al modelo final.

3.2.5 Comparación entre situación y modelo ideal.

Cuando ya se tiene el modelo ideal se compara con la situación (A). Es decir, una vez creado el modelo propuesto y elegido en el paso anterior se compara con la situación real (A). Esto se realiza con la finalidad de detectar posibles aspectos que pueden ser mejorados en la situación real.

Una vez creado el modelo ideal para los restaurantes se comparó con la situación real que presentan y se detectaron aspectos relevantes a ser mejorados.

3.2.6 Cambios factibles.

Con base en los resultados obtenidos de la comparación en el paso anterior se elaboran las recomendaciones necesarias y adecuadas para lograr cambios o mejoras en la situación (A).

Después de realizar la comparación se elaboraron las recomendaciones apropiadas para poder lograr cambios y así ayudar a mejorar la situación actual de los restaurantes; dichas recomendaciones se presentan en el capítulo cinco.

3.2.7 Acción para mejorar.

Las recomendaciones hechas deben implementarse en la situación (A) para asegurar su mejora.

Este paso no se realizó, ya que corresponde a los dirigentes de los restaurantes llevar a cabo las recomendaciones para que se aseguren la mejora del problema.

4. Recopilar información.

El investigador se involucra en el problema o situación (A) de la vida real. Se requiere de la doble función, ya que los temas de investigación son importantes y el conocimiento de la situación también. Es necesaria la continua reflexión del proceso de intervención en la situación y de los resultados de este proceso. Se espera que con la información obtenida se produzcan cambios y mejoras en el problema o situación.

Dentro de esta investigación este paso consistió en la obtención de información de los restaurantes y su análisis, es decir, se conoció la situación por medio de la aplicación de cuestionarios y observación; de esta manera se

logro entender adecuadamente la situación de todos y cada una de éstos y se identificaron los factores que deben tener para ser excelentes. Posteriormente, se propusieron cambios posibles para conseguir mejoras.

5. Salir de la situación.

Debido a que los fenómenos socio-técnicos son cambiantes a través del tiempo, el investigador decidirá si se obtuvo un aprendizaje en el área de aplicación (A) con la metodología (M) elegida y el marco teórico (T) utilizado.

Una vez terminada la recopilación de la información, su análisis y recomendaciones para posibles cambios favorables en un período de tiempo determinado se termina la investigación de la situación.

6. Escribir la experiencia en relación al problema, teoría y metodología.

Es el último paso de la investigación-acción, en donde se escriben las conclusiones de dicho proceso, es decir, del problema o situación (A), la teoría utilizada (T) y la metodología (M). Así mismo, se escriben las conclusiones de la tesis, la experiencia y los conocimientos obtenidos en el transcurso de la investigación.

Se escribieron las conclusiones y recomendaciones de todo el proceso de esta investigación.

3.3 Determinación de la muestra

El número de restaurantes, meseros y clientes requeridos en esta investigación se estableció como se describe a continuación.

- *Restaurantes*

Para conocer el número de restaurantes existentes en la ciudad de Huajuapán de León, se acudió a la Regiduría de Sanidad, del H. Ayuntamiento de esta ciudad, en la cual se expiden las licencias de funcionamiento, en donde se encontraron registradas 50¹ empresas. Para obtener información de otra fuente se recurrió a la base de datos del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), sin embargo, no se encontró ningún registro de dichas empresas; y en lo que respecta a la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC)² ésta se disolvió en esta población por falta de organización y compromiso de los dirigentes.

Por lo tanto, sólo se consideraron los datos proporcionados por la Regiduría de Sanidad, para poder establecer el número de restaurantes que se utilizarían como muestra para la investigación. Sin embargo, al momento de localizar geográficamente la ubicación de estas empresas para poder comenzar la investigación de campo, se comprobó que de los 50 restaurantes con licencias expedidas, 18 ya no existían; 7 funcionaban con licencias aparentes, es decir, realizaban actividades diferentes a la del giro de restaurantes; 4 pertenecían a otro giro y 2 no dieron autorización para hacer el estudio. Es así que el universo o población se redujo a 19 restaurantes.

Considerando la notable disminución de elementos en el universo, se determinó realizar un *censo* en lugar de calcular una muestra, ya que la muestra implicaría disminuir aún más el número de componentes de dicho universo; y en el censo se deben incluir a todos los componentes de la población, es decir, los 19 restaurantes existentes; por consiguiente este último se vuelve más representativo para la investigación.

¹ De acuerdo a datos proporcionados por la Presidencia Municipal de Huajuapán de León.

² Es importante mencionar que dicha cámara se encontraba desintegrada en esta ciudad cuando se realizó la investigación de campo y se reintegró en agosto del 2005.

Es importante resaltar que a los directivos se les aplicaron dos cuestionarios, el primero para conocer los niveles actuales de calidad y aspectos generales de la administración de la empresa (Ver Anexo 1) y otro para la segmentación del mercado (Ver Anexo 2).

- *Meseros*

Para determinar el número de empleados a encuestar se tomaron en cuenta dos aspectos:

- 1) El puesto
- 2) La cantidad de empleados en dicho puesto.

Se consideró que el puesto conocido como mesero es el más apropiado para obtener información relevante en cuanto a la calidad en el servicio al cliente; ya que el personal que ocupa dicho puesto es el que tiene un contacto directo con el cliente y es quien físicamente brinda el servicio.

Así mismo, se contempló que era conveniente encuestar a todos los meseros existentes en dichos establecimientos, ya que el servicio que brinda cada uno de ellos es relevante para los resultados de la presente investigación. El número de meseros entrevistados fue de 30 que representan la totalidad de empleados en este puesto dentro de los restaurantes. Es importante señalar que dos empresas no cuentan con meseros y son los dirigentes de éstas, quienes desempeñan este puesto.

Se contempló a los meseros para tener otra perspectiva de la administración y calidad en el servicio que se brindan estas empresas; a través de la aplicación de un cuestionario (Ver Anexo 3).

- *Clientes*

Para establecer la muestra de clientes se optó por el muestreo no probabilístico, específicamente el muestreo por cuotas, debido a que para estimar una muestra con miembros que tengan la misma oportunidad de ser elegidos se requiere definir

concretamente el universo de individuos que componen la población objeto de análisis, en el caso de esta investigación existen dos ambigüedades:

- 1) Fuera del ámbito de un restaurante, no es posible reconocer con precisión cuales individuos cumplen con las características de clientes efectivos y/o potenciales, lo cual dificulta el análisis por estratos.
- 2) Tomando en cuenta la población total de la ciudad de Huajuapán de León, cualquier muestra representativa estimada con las técnicas probabilísticas es desproporcionada porque es superior al total de individuos que los directivos de los restaurantes reportan como sus clientes.

Se utilizó la técnica de muestreo por cuotas considerando dos criterios: a) la afluencia promedio de clientes que acuden a cada restaurante y b) los días de la semana, con excepción de los domingos en que la afluencia es extraordinaria.

Para darle objetividad a la técnica de muestreo empleada se asignó una cuota proporcional para cada restaurante, en un rango que va del 30% al 60% con el propósito de establecer un mínimo y un máximo de clientes encuestados, tomando como base las cifras de afluencia promedio, este rango es suficiente para validar que respondiendo a todas las variables contenidas en el cuestionario, se puede señalar que existe una opinión desfavorable significativa sobre el servicio de cada restaurante en estudio. Esto debido a que Cochran (1990) acepta que el muestreo por cuotas se presta a distorsiones porque depende del criterio del investigador.

Para la presente investigación, se utilizó la cuota mínima del rango establecido, 30% del total de clientes atendidos en un día promedio en cada restaurante; y la suma de los resultados obtenidos de todos los restaurantes representa el total de clientes a encuestar (Ver Anexo 4); por lo que en total se aplicaron 215 cuestionarios cuyo formato se puede visualizar en el Anexo 5.

El porcentaje seleccionado se considera suficiente para darle validez y confiabilidad a la información, teniendo en cuenta el número de empresas a encuestar, su ubicación, el tiempo requerido para aplicar el cuestionario y la disposición de los clientes.

3.4 Métodos y herramientas

Se hace uso de procedimientos e instrumentos administrativos para dar mayor consistencia a la investigación como son: matriz de la casa de la calidad (HOQ), diagramas de afinidad, estructura jerárquica, matrices y tablas (Hauser y Clausing 1988) y el proceso analítico jerarquizado (AHP) (Saaty 1990).

3.4.1 Matriz de la Casa de la Calidad (HOQ)

La casa de la calidad (HOQ, por sus siglas en inglés) es la primera matriz, y se le conoce como la matriz de planeación, que se desprende del método denominado Despliegue de la Función de Calidad (QFD por sus siglas en inglés), éste último es una herramienta, para el diseño y desarrollo de calidad en productos, procesos y servicios, que fue desarrollado en Japón, a inicios de los 70s (Hauser y Clausing 1988). Su característica principal es que proporciona un proceso sistemático para la obtención de las necesidades del cliente y traducirlas en requerimientos cuantitativos, los cuáles satisfacen las necesidades expresadas por el cliente.

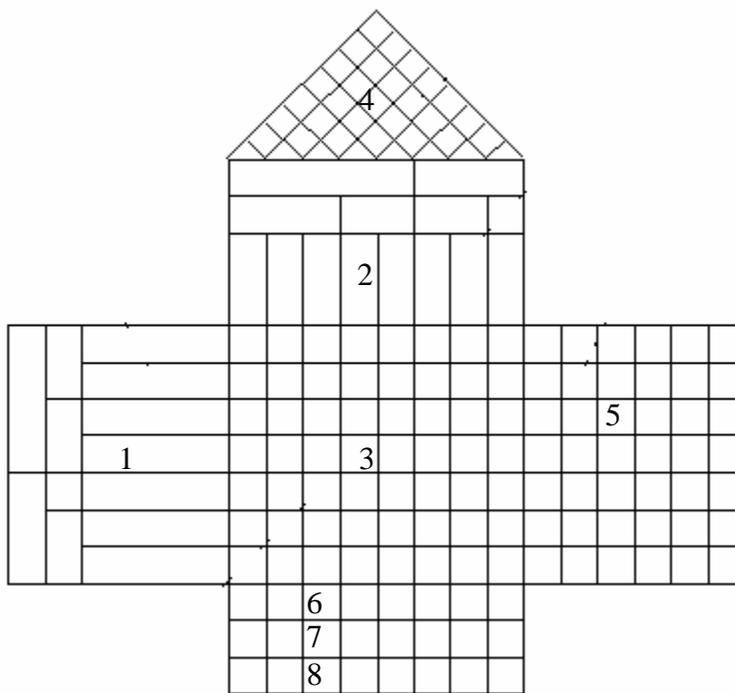
El HOQ es el método que se tomó de base para la elaboración del modelo (Ver Figura 3.2). Es la forma más conocida del *QFD*, y es usada por un equipo multidisciplinario para traducir la voz del cliente, obtenida de estudios como investigación de mercados, benchmarking, etc., en un número apropiado de características o variables de ingeniería que serán satisfechas por el nuevo producto, proceso o servicio.

Existen diversas formas de esta matriz, y esta característica de poder adaptarse a los requerimientos particulares del problema o grupo de usuarios es una de sus fortalezas.

La forma general de la HOQ, esta conformada por ocho secciones, las cuales deben completarse durante el desarrollo del proyecto y se describen en la Tabla 3.1.

Es importante señalar que tanto en Japón como en Estados Unidos y Europa, el HOQ es utilizado como práctica común por diversas empresas como: 3M, AT&T, Boeing, Chevron, DaimlerChrysler, Ford Motor Co., GM, Gillette, NASA, Nokia, IBM, Texas Instruments (Syan y Mennon 1994).

Figura 3.2 Forma del HOQ



Fuente: Hauser y Clausing 1988.

3.4.2 Diagramas de afinidad

Método del QFD para organizar y entender información subjetiva, como la voz del cliente. Su elaboración consiste en anotar cada oración o expresión del cliente en

tarjetas, las que se clasifican en grupos comunes; es decir que tienen un significado o una asociación del mismo tipo.

3.4.3 Estructura jerárquica

También denominado diagrama de árbol muestra la estructura de interrelaciones entre los grupos de expresiones del cliente, pero su construcción inicia de arriba hacia abajo de una manera analítica. Esta técnica se aplica para organizar información existente como la contenida en un diagrama de afinidad y se usa para verificar que la información este completa y corregir deficiencias.

3.4.4 Matrices y tablas

La matriz es una herramienta esencial en el proceso del HOQ o del QFD, que se emplea para comparar dos listas de cosas, usando una malla rectangular de celdas; por lo regular se utiliza para establecer el grado de interrelación que existe entre las filas y las columnas. En las matrices de priorización, la importancia relativa de las variables en una lista y el grado de interrelación se representan por una ponderación numérica (se muestran como números o símbolos).

3.4.5 Proceso AHP (Proceso Analítico Jerarquizado)

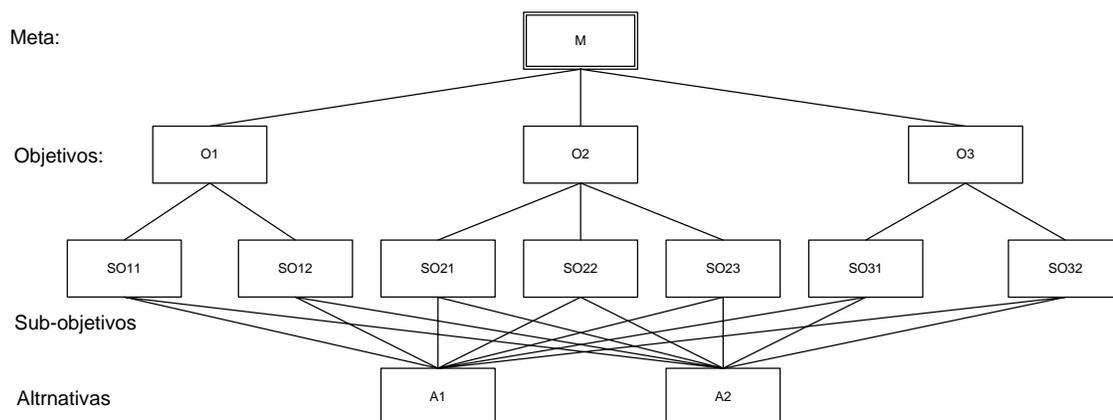
Fue desarrollado por Thomas Saaty (1990), su objetivo es asistir al que toma decisiones en la modelación de problemas complejos, usando una estructura jerárquica que muestra la relación entre la meta, objetivos (criterios), sub-criterios y alternativas (Ver Figura 3.3). Permite evaluar varias alternativas con respecto a un conjunto de criterios y subcriterios que definen una meta deseada, considerando aspectos objetivos y subjetivos en el proceso de decisión (Beynon 2002).

Tabla 3.1 Secciones del HOQ

No.	Nombre de la sección	Descripción
1	Las necesidades del cliente	Es una lista estructurada de necesidades derivadas de la voz del cliente.
2	Requerimientos cuantitativos	Es una lista estructurada de características relevantes y cuantitativas del nuevo producto, proceso o servicio.
3	Matriz de relaciones	Muestra la relación entre las necesidades del cliente y los requerimientos cuantitativos, usando una escala apropiada; como símbolos o figuras que representan un valor numérico: $\odot = 9$; $\circ = 3$; $\Delta = 1$
4	Matriz de correlaciones	Se usa para identificar las variables cuantitativas que son primordialmente conflictivas, resolviendo esto, permite lograr grados importantes de innovación. Se emplearán los siguientes símbolos: $\oplus \oplus$ = Relación positiva muy fuerte; \oplus = Relación positiva fuerte; $-$ = Relación negativa débil; \ominus = Relación negativa muy débil.
5	Matriz de planeación o benchmarking	Se usa para planear el nuevo producto, proceso o servicio, realizando un estudio de la percepción del cliente acerca de qué tan bien son satisfechas las necesidades del cliente, enlistadas en las filas de la matriz, por la competencia.
6	Importancia técnica	Esta sección se usa para cuantificar el grado de importancia de las variables, enlistadas en las columnas de la matriz HOQ, usando la información contenida en las secciones 1 y 3. La relevancia de esta sección consiste en mostrar las necesidades más importantes, en las cuáles se debe poner atención, ya que son las que satisfacen al cliente.
7	Grado de dificultad	Se usa para indicar qué tan difícil es cumplir con los requerimientos enlistados en las columnas de la matriz HOQ, con el propósito de evaluar la inversión requerida.
8	Metas	Se usa para asignar valores numéricos a las variables enlistadas en las columnas, requiriendo un análisis muy detallado para cada variable.

Fuente: Hauser y Clausing 1988.

Figura 3.3 Estructura jerárquica del problema



Fuente: Saaty 1990.

El AHP se compone de varios conceptos y técnicas, como: estructura jerarquizada de la complejidad, comparación en pares, juicios redundantes, un método de eigen-vector (Saaty 1990), para derivar ponderaciones o prioridades y consideraciones de consistencia.

Proceso de desarrollo de una decisión jerárquica:

- Descomponer el problema. El primer paso de AHP es descomponer el problema en componentes; los tres niveles de la estructura del problema son: la meta, los objetivos y las alternativas (Figura 3.3)
- Establecer prioridades. Una vez formulada la estructura jerárquica del problema, el siguiente paso consiste en establecer prioridades, realizando comparaciones en pares. Es decir, cada nodo de la estructura se evalúa con respecto a cada uno de sus pares en relación al nodo padre. En otras palabras, la evaluación se lleva a cabo entre los criterios respecto del objetivo general de la decisión y entre las alternativas respecto de cada uno de los criterios.

Comparación en pares.

Se realiza en cada nivel de la estructura jerárquica del problema en términos de su importancia relativa, preferencia o probabilidad de ocurrencia. Cuando se compara un par de criterios o alternativas, se establece una razón de importancia relativa mediante la introducción de juicios que pueden ser numéricos, gráficos o verbales.

Para establecer la importancia de los criterios o en su caso las alternativas para lograr la meta u objetivo general expresado en la estructura del problema (Ver Figura 3.3), el AHP hace uso de las llamadas matrices de comparación por pares (Ver Figura 3.4).

Figura 3.4 Matriz de comparación por pares

M	O1	O2	O3
O1	1		
O2		1	
O3			1

Fuente: Saaty 1990.

Para llenar adecuadamente cada elemento de la matriz anterior, se emplea una escala en particular (Ver Tabla 3.2).

El AHP se basa en eigen-valores y en eigen-vectores para determinar el vector importancia, suponiendo que conocemos los valores de los elementos de la matriz de comparación por pares (Figura 3.4).

En esta sección se utilizan las siguientes fórmulas para calcular la importancia de los criterios:

$$CI = \frac{(\lambda_{\max} - n)}{n - 1}$$

En donde:

CI=es el índice de consistencia, y representa el promedio de los eigen-valores restantes.

n =número de criterios de decisión o tamaño de la matriz.

λ_{\max} = es el valor eigen o característico más alto.

Con el fin de asegurar la consistencia y validez del análisis, se calcula la razón de consistencia (CR), a partir del índice de consistencia (CI):

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

Donde:

RI=es el valor del índice de consistencia aleatorio; es una función del tamaño de la matriz considerada y los valores más comunes, se pueden consultar en la siguiente tabla:

Tabla 3.2 Valores típicos de RI

Tamaño de la matriz	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Valor RI	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.57	1.59

Fuente: Saaty 1990.

Saaty (1990) argumenta que el valor de CR debe ser menor o igual a 0.1; se dice que este es un valor asignado arbitrariamente como una medida tentativa (Dodd et al. 1993) y algunos autores reconocen que en la práctica, valores mayores son aceptables (Chu y Liu 2002; Nyman 2002); el mismo autor Saaty (1990) reporta valores hasta de 0.21.

Tabla 3.3 Escala y su significado

Importancia o preferencia	Intensidad	Significado
1	Igual o diferente a	Al comparar un elemento con otro, hay indiferencia entre ellos o son de igual importancia.
3	Ligeramente más importante o preferido que	Al comparar un elemento con el otro, uno de ellos es ligeramente más importante o preferido que el otro.
5	Más importante o preferido que	Al comparar un elemento con el otro, uno de ellos es más importante o preferido que el otro.
7	Mucho más importante o preferido que	Al comparar un elemento con otro, uno de ellos es mucho más importante o preferido que el otro.
9	Absolutamente o muchísimo más importante o preferido que	Al comparar un elemento con otro, uno de ellos se considera absolutamente o muchísimo más importante o preferido que el otro.
2,4,6,8	Valores intermedios	Cuando no es clara la influencia de los elementos, se asigna un valor intermedio.

Fuente: Saaty 1990.

3.5 Conclusión del capítulo

Debido a que en todo trabajo de investigación se requiere un orden lógico o secuencia a seguir, en este capítulo se presentó de manera detallada y especificada la metodología utilizada, la determinación de la muestra para los restaurantes, meseros y clientes, así mismo, las técnicas empleadas para la realización del modelo.

CAPÍTULO 4

PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CAPÍTULO 4.

PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Introducción

Este capítulo presenta y discute los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada en los restaurantes de la ciudad de Huajuapán de León, acerca de la percepción y niveles de calidad en los servicios que ofrecen dichos negocios. Esta investigación se enfocó principalmente en tres grupos de personas: a) clientes, b) directivos, y c) meseros. La sección 4.2 muestra un resumen del contexto de los restaurantes existentes en la ciudad de Huajuapán de León. La sección 4.3 incluye los resultados obtenidos en el estudio de campo. Por último la sección 4.4 contiene una conclusión del presente capítulo.

4.2 Restaurantes en Huajuapán de León

Los restaurantes de la ciudad de Huajuapán de León representan el sector más importante dentro de los servicios privados (INEGI 1999). Sin embargo, presentan dificultades para la prestación de sus servicios y para su administración.

De acuerdo con los resultados de la investigación de campo realizada, estas empresas presentan diversos problemas, como: tiempos ociosos o inactivos en la realización de sus procesos, baja calidad en sus productos y servicios, falta de planeación y evaluación del desempeño, dificultad para conocer los gustos y necesidades de sus clientes, dificultades en la administración del personal, entre otros. Por lo tanto, estas empresas al presentar estos problemas afectan directamente su competitividad y supervivencia en el mercado.

4.3 Discusión y presentación de resultados

La presentación y discusión de resultados comienza con datos generales de los restaurantes de la ciudad de Huajuapán de León; continuando con datos personales de los tres grupos de interés contemplados en la investigación y posteriormente se muestran los resultados relevantes obtenidos del estudio de campo, los cuáles se han dividido en secciones de acuerdo a las siguientes variables de investigación: cultura organizacional, calidad, fiabilidad, atención, competencia, accesibilidad, cortesía, comunicación, credibilidad, seguridad, entender y conocer al cliente, tangibles, liderazgo y conocimiento del giro empresarial.

4.3.1 Datos generales de los restaurantes

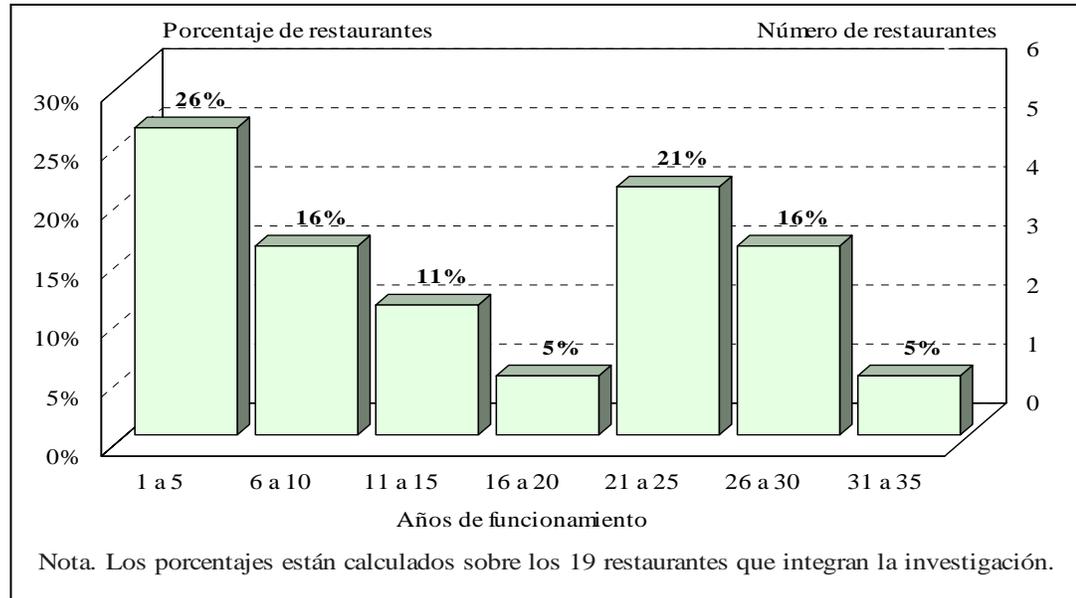
La información que se presenta a continuación pretende mostrar un panorama general de los restaurantes de la ciudad de Huajuapán de León; incluye años de funcionamiento, horario de servicio, días de servicio, capacidad, total de trabajadores y puestos existentes.

El 42% de los restaurantes de la ciudad han tenido una permanencia en el mercado de 21 a 35 años, es importante resaltar que de este porcentaje el 32% son restaurantes que han sido dirigidos por familias que aún continúan al frente de éstos en su segunda generación y el 10% son restaurantes que pertenecen a un hotel. Y el 26% del total de restaurantes tienen de 1 a 5 años en el mercado (Gráfica 4.1).

El horario de servicio de los restaurantes permite ofrecer a sus clientes y consumidores desayunos, comidas y cenas; ya que el 32% comienza a brindar servicio a las siete de la mañana, el 21% a las ocho, otro 21% a las nueve y un 5% tiene servicio las 24 horas del día, lo que significa que el 79% de los restaurantes puede ofrecer el servicio de desayuno. Así mismo, todos estos negocios se encuentran abiertos al medio día para ofrecer el servicio de comida y el 63% tiene servicio de las 9 a las 12 de la noche para ofrecer cenas y bebidas. Por lo tanto, hay mayores

opciones para elegir durante el día; pero un 5% ofrece sus servicios las 24 horas del día (Tabla 4.1).

Gráfica 4.1 Permanencia en el mercado de restaurantes



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

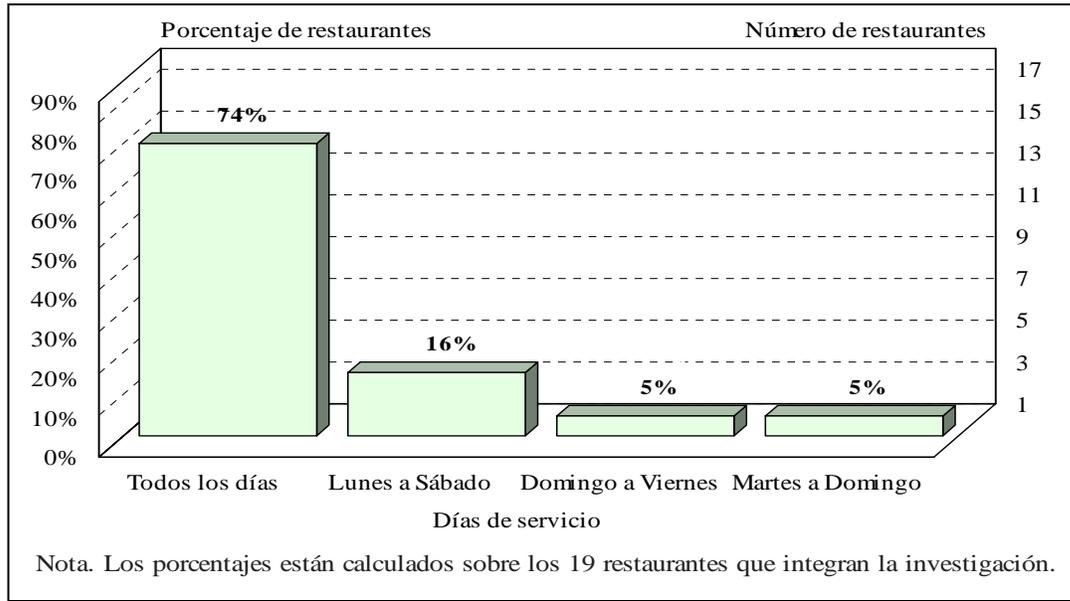
Tabla 4.1 Horario de servicio de los restaurantes

Horario de apertura	% de Restaurantes
07:00 hrs.	32%
08:00 hrs.	21%
09:00 hrs.	21%
10:00 hrs.	16%
12:00 hrs.	5%
Horario de cierre	
18:00 hrs.	21%
19:00 hrs.	16%
21:00 hrs.	5%
22:00 hrs.	21%
23:00 hrs.	16%
00:00 hrs.	16%
24 horas del día	5%

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

El 74% de los restaurantes ofrecen servicio al cliente todos los días de la semana, lo que refleja que sí existe demanda de su servicio y el 26% restante descansa por lo menos un día a la semana (Gráfica 4.2).

Gráfica 4.2 Días de servicio de los restaurantes



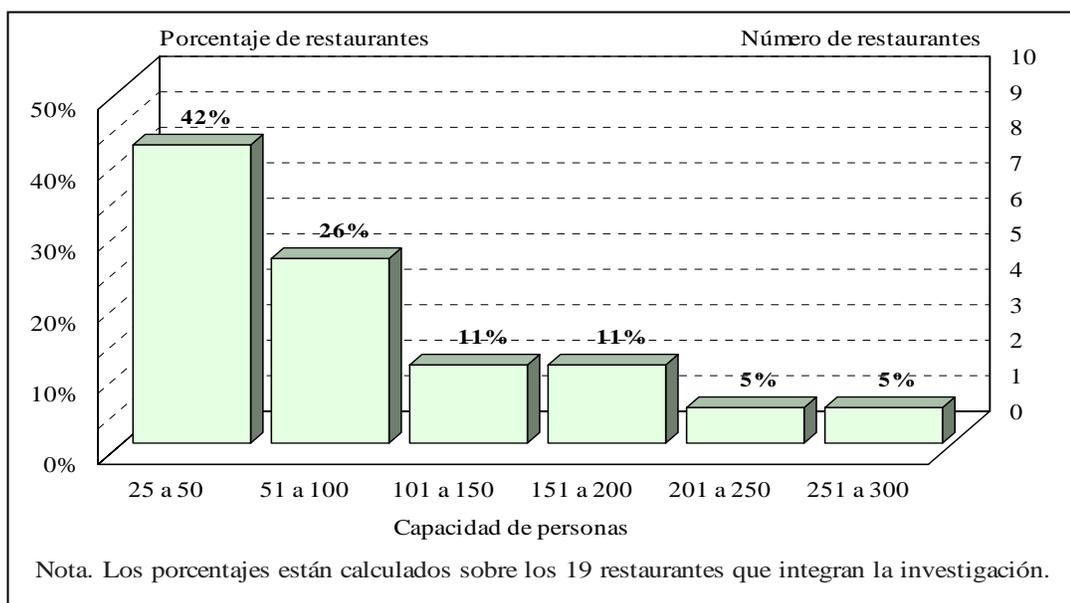
Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

El 42% de los restaurantes tiene una capacidad para atender de 25 a 50 personas; un 26% tiene cupo disponible para 51 a 100 personas; el 22% de 101 a 200 personas y sólo un 10% cuenta con un área para más de 200 personas (Gráfica 4.3).

Los restaurantes emplean a un total de 91 trabajadores, de los cuáles el 70% pertenece al género femenino y el resto al masculino. Y los puestos que sobresalen por el número de trabajadores que los ocupan son los siguientes: mesero, cocinero, lava trastes o lavaplatos y ayudante de cocina (Gráfica 4.4).

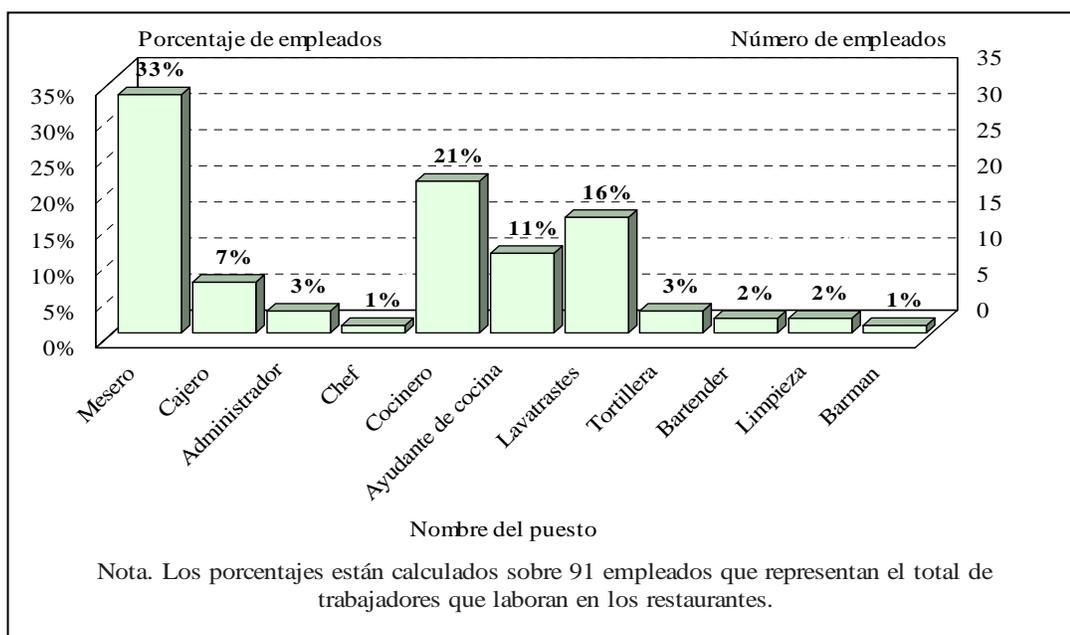
Cabe señalar, que el directivo de la empresa es quién se encarga de cubrir algún puesto vacante, cuando esta situación se llega a presentar.

Gráfica 4.3 Capacidad de personas en los restaurantes



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Gráfica 4.4 Puestos existentes en los restaurantes de Huajuapán de León



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

El 69% de los restaurantes recibe diariamente de 1 a 40 clientes; y están orientados hacia un mercado meta que de acuerdo con los directivos tiene las siguientes características: el rango edad de sus clientes oscila entre los 31 y 50 años de edad

(Tabla 4.2), dato que difiere de los clientes encuestados en esta investigación donde el rango de edad es de 15 a 30 años (Tabla 4.3); la ocupación que tienen sus clientes en orden de afluencia es: profesionistas, trabajadores de empresas, viajeros, estudiantes y empresarios.

Los clientes para asistir a estos lugares acuden en primer lugar con su familia, en segundo lugar solos o con sus amigos, en tercer lugar con su pareja y por último con sus compañeros de trabajo. Así mismo, el orden de concurrencia de clientes es el siguiente: en primer lugar al medio día, en segundo sitio en la tarde, en tercer lugar por la mañana y por último es menor la asistencia en la noche.

Además, el 47% de los clientes gasta de \$21 a \$50 por consumo individual; el 42% gasta de \$51 a \$100 y un 11% de \$101 a \$150 (Tabla 4.2).

Tabla 4.2 Características del mercado meta de los restaurantes

Clientes en un día promedio		Rango de edad de clientes		Ocupación de clientes		Clientes acuden:		Concurrencia		Clientes gastan:	
No. de clientes	% R	Orden	Edad	Orden	Ocupación	Orden	Acuden	Orden	Parte del día	Gasto	%
1 - 20	37%	1	41 - 45	1	Profesionistas	1	Familias	1	Medio día	\$21 a \$50	47%
21 - 40	32%	2	31 - 35	2	Empleados	2	Solos(as)	2	Tarde	\$51 a \$100	42%
41 - 60	16%	2	36 - 40	3	Viajeros	2	Gpos. de amigos	3	Mañana	\$101 a \$150	11%
61 - 80	5%	2	46 - 50	4	Estudiantes	3	Parejas	4	Noche		
81 -100	10%	3	51 -55	4	Empresarios	4	Personal de empresas				
		4	26 - 30								
		4	56 -60								
		5	21 - 25								

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

4.3.2 Datos personales de los grupos de interés

Las características de la muestra poblacional sujeta a esta investigación se presentan a continuación dividida en tres grupos: clientes, directivos y meseros.

a) Clientes

De un total de 215 clientes entrevistados en los restaurantes, el 59% pertenece al género masculino; el 48% son solteros(as) y el 53% se ubican en el rango de 15 a 30 años de edad (Tabla 4.3).

b) Directivos

Del total de 19 directivos de los restaurantes, el 58% pertenece al género masculino; el 68% se encuentra casado(a); el 42% se ubica en el rango de 31 a 40 años de edad; el 37% tiene estudios de educación media superior; y el 31% tiene una antigüedad en la empresa como directivo de hasta 5 años. (Tabla 4.4).

Tabla 4.3 Datos generales de los clientes

Género	%	Estado civil	%	Edad	%
Femenino	36%	Soltero(a)	48%	15 – 20	16%
Masculino	59%	Casado(a)	40%	21 - 25	22%
No contestó	5%	Divorciado(a)	1%	26 – 30	15%
		No contestó	11%	31 - 35	7%
				36 - 40	8%
				41 - 45	8%
				46 - 50	7%
				51 - 55	6%
				56 - 60	1%
				Más de 60	3%
				No contestó	7%
Total	100%		100%		100%

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

c) Meseros

De 30 meseros entrevistados en los restaurantes, el 53% son mujeres; el 64% se encuentra soltero(a); el 70% se ubica en el rango de 15 a 25 años; el 74% desempeña

específicamente el puesto de mesero; y el 63% tiene una antigüedad en la empresa menor a un año (Tabla 4.5).

Tabla 4.4 Datos generales de los directivos

Género	%	Estado civil	%	Edad	%	Escolaridad	%	Antigüedad en la empresa	%
Femenino	42%	Soltero(a)	16%	18 - 30	16%	Primaria	21%	0 a 5 años	31%
Masculino	58%	Casado(a)	68%	31 - 40	42%	Secundaria	32%	6 a 10 años	21%
		Viudo(a)	16%	41 - 50	16%	Bachillerato	37%	11 a 15 años	21%
				51 - 60	10%	Licenciatura	5%	21 a 25 años	11%
				Más de 60	16%	Maestría	5%	26 a 30 años	11%
								31 a 35 años	5%
Total	100%		100%		100%		100%		100%

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Tabla 4.5 Datos generales de los meseros

Género	%	Estado civil	%	Edad	%	Puesto ¹	%	Antigüedad en la empresa	%
Femenino	53%	Soltero(a)	64%	15 - 20	40%	Mesero	74%	0 a 6 meses	33%
Masculino	47%	Casado(a)	33%	21 - 25	30%	Mesero y Cocinero	10%	7 a 12 meses	30%
		Viudo(a)	3%	26 - 30	14%	Mesero; Cocinero y Lava trastes	3%	1 a 3 años	17%
				31 - 35	3%	Mesero y Barman	3%	4 a 6 años	7%
				41 - 45	3%	Bartender	10%	7 a 9 años	10%
				46 - 50	7%			10 a 12 años	3%
				51 - 55	3%				
Total	100%		100%		100%		100%		100%

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

¹Se detectó que existen meseros que realizan actividades de otro puesto diferente al suyo.

4.3.3 Cultura Organizacional

Para conocer la situación que presentan los restaurantes respecto a la cultura organizacional se consideraron las manifestaciones simbólico-conceptuales que incluyen la *misión*, *visión*, objetivos, planes, estrategias, valores e imagen corporativa y las manifestaciones estructurales que incluyen las políticas.

De acuerdo a los resultados obtenidos con respecto a la cultura organizacional, no todos los directivos y meseros tienen clara y conocen la misión y visión de la empresa (Gráfica 4.5). Como se muestra en dicha gráfica, el 74% de los directivos dijeron tener una misión y visión definida, sin embargo, la mayoría de ellos tuvieron titubeos para precisarlas. Tampoco se tiene por escrito, sólo un directivo mostró el documento en donde se declara la filosofía de la empresa; y algunos de ellos tuvieron reacciones de nerviosismo e incluso confusión acerca de lo que es la misión y visión. Por lo tanto, se puede concluir que no todas estas empresas tienen elaborada y plasmada con claridad su misión y visión.

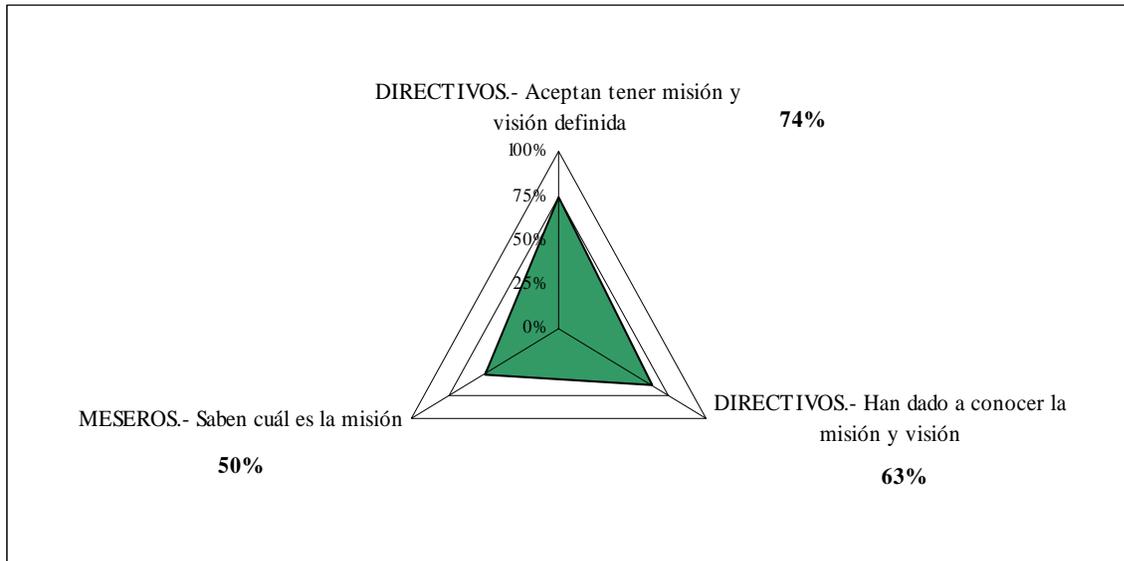
Esto contribuye a que los directivos no puedan comunicar adecuadamente a sus empleados la misión y visión de la empresa que dirigen, ya que, al no tenerlas definidas y por escrito, fácilmente se pueden modificar y confundir.

El 63% de los directivos entrevistados respondió que sí dan a conocer a sus empleados la misión y visión de la empresa, y comentaron que éstas se comunican a nuevos trabajadores cuando son contratados o en pláticas semanales o mensuales que realizan con ellos; sin embargo, como se muestra en la Gráfica 4.5, sólo un 50% de los meseros conoce la misión de la empresa.

Se debe enfatizar que aquellos meseros que respondieron que sí conocen la misión de la empresa, tienen una idea muy confusa de lo que es la misión y visión. Se observó que estos empleados las relacionan con la obtención de utilidades o ganancias para el directivo. Por otra parte, los gerentes muestran muy poco interés y preocupación por

establecer la misión y visión, y transmitir las de una manera más eficaz a sus empleados, por ejemplo, poniéndolos por escrito en un lugar visible dentro del negocio.

Gráfica 4.5 Misión y Visión



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Por lo mencionado anteriormente, y con base en la literatura sobre administración de empresas (Koontz y Weihrich 2001), se sabe que si los directivos de estos negocios no tienen clara la misión y visión que pretenden lograr dentro de su empresa, difícilmente podrán definir de manera apropiada estrategias, planes y acciones a seguir; y como consecuencia transmitirán una idea confusa de los objetivos y metas a los empleados, quienes a su vez trabajarán quizá sólo por intereses personales, pero no se esforzarán por lograr los objetivos generales de la empresa.

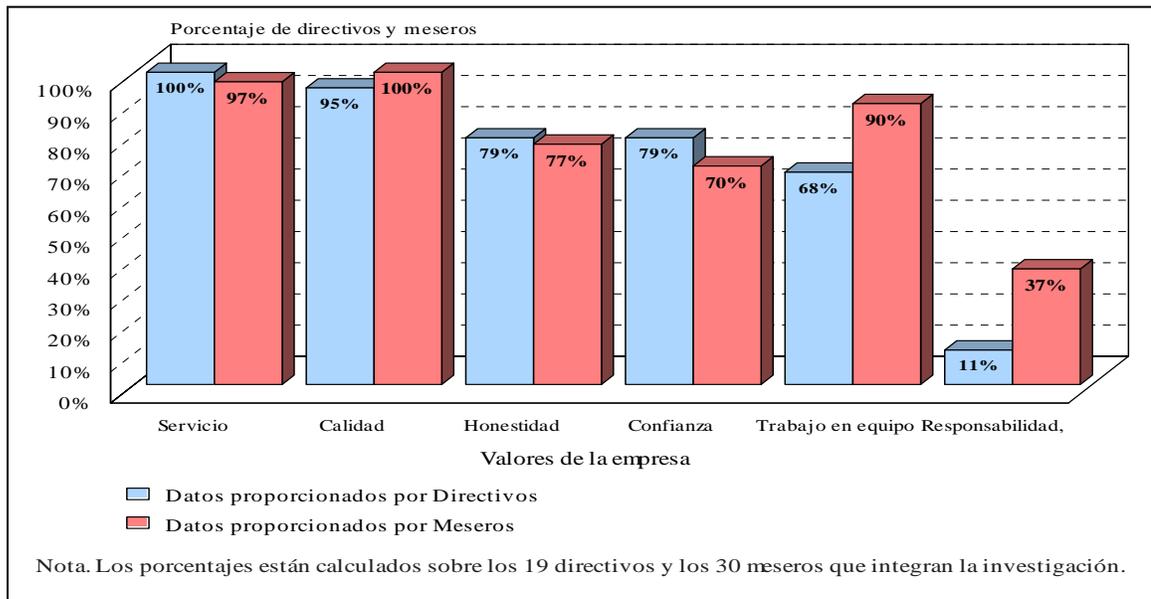
El estudio también se concentró en determinar los valores predominantes o de mayor importancia en la empresa (Gráfica 4.6). Como puede observarse en los resultados, hay una discrepancia en el orden de importancia que tienen los valores para los directivos y para los meseros. Mientras que el orden para los directivos es: servicio, calidad, honestidad, confianza y trabajo en equipo; para los meseros es: calidad, servicio, trabajo en equipo, honestidad y confianza. Además, tanto directivos como meseros mencionaron otros valores dentro de los más importantes se encuentran: responsabilidad, puntualidad,

compromiso con su trabajo y limpieza. Con esto, se puede resaltar que existe falta de comunicación en la relación jefe-empleado; ya que por ejemplo los meseros consideran que su trabajo sí lo realizan en equipo, pero para los directivos falta fomentar dicho valor. Esta situación puede presentarse debido a que no se tiene por escrito dicha información o no se han identificado y fomentado adecuadamente los valores con que pretende funcionar la empresa.

Es importante resaltar que los entrevistados, sobre todo los meseros, no tienen muy claro el concepto de valor; sin embargo asociaron muy fácilmente su respuesta con los valores que les fueron proporcionados en los cuestionarios (Gráfica 4.6).

El valor más importante, para los directivos de las empresas, es el servicio, y esto se debe, tal vez, a la naturaleza del giro de estas empresas; es decir, relacionando el significado de la palabra “servicio” con atender al cliente. Sin embargo, para lograr niveles importantes en la calidad de los servicios tendrían que elaborar estrategias que permitan sentar bases administrativas, financieras y procesos, que ayuden a lograr ésta.

Gráfica 4.6 Valores establecidos en la empresa



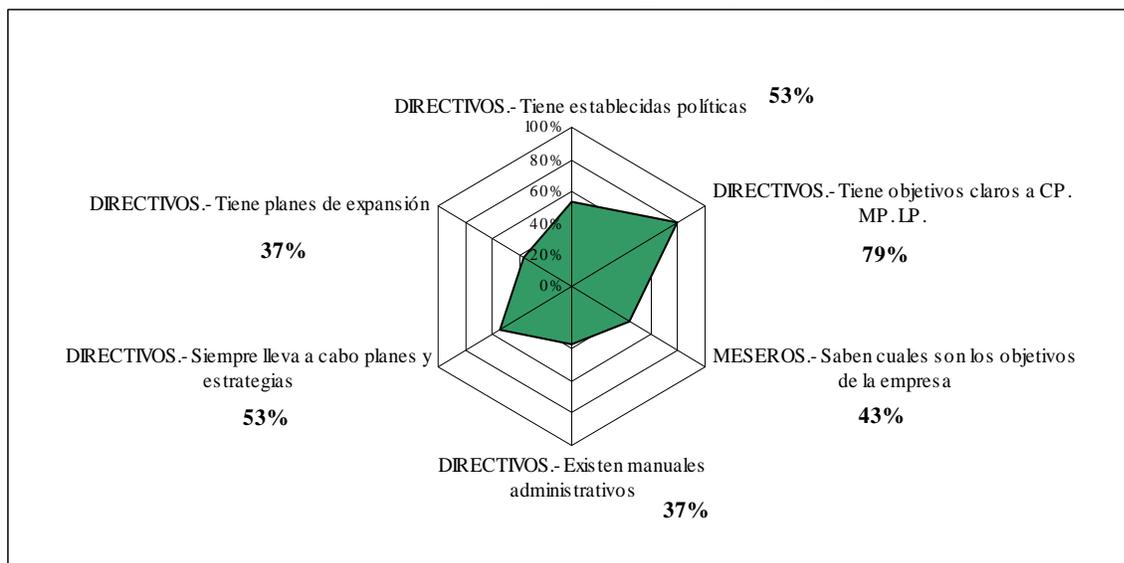
Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Las políticas, los objetivos, los planes y las estrategias de estos negocios requieren una mayor atención para que estas empresas puedan mantenerse y mejorar sus servicios en el mercado (Gráfica 4.7).

Un 53% de directivos afirmó que cuentan con políticas declaradas; pero sólo uno de ellos las tiene por escrito. El resto respondió que no cuenta con políticas, lo que podría causar que la empresa no satisfaga a sus clientes, y perder competitividad.

En lo referente al establecimiento de objetivos, el 79% de los directivos, considera que sí tiene claro que pretende realizar a futuro, algunos a corto y otros a largo plazo. Sin embargo, más de la mitad de los meseros entrevistados desconoce los objetivos de la empresa, y el 43% de dichos empleados que saben cuales son los objetivos sólo se refieren al aspecto económico del negocio.

Gráfica 4.7 Políticas, objetivos, planes y estrategias



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

El hecho de que los meseros no conozcan los objetivos que la empresa busca lograr, podría ser una causa que no los comprometa totalmente con su trabajo, no los haga sentirse como parte de la misma y esforzarse por mejorar en el desarrollo de sus actividades.

Dentro de la investigación también se obtuvo que estas empresas carecen de un sistema de planeación y control formal, ya que las operaciones administrativas y de procesos no se encuentran especificadas en programas o manuales. El 37% de los directivos aceptó que cuenta con algún tipo de documento dentro de su empresa, principalmente recetarios de cocina, el resto reconoció que no cuentan con éstos; es decir, manuales administrativos o de control.

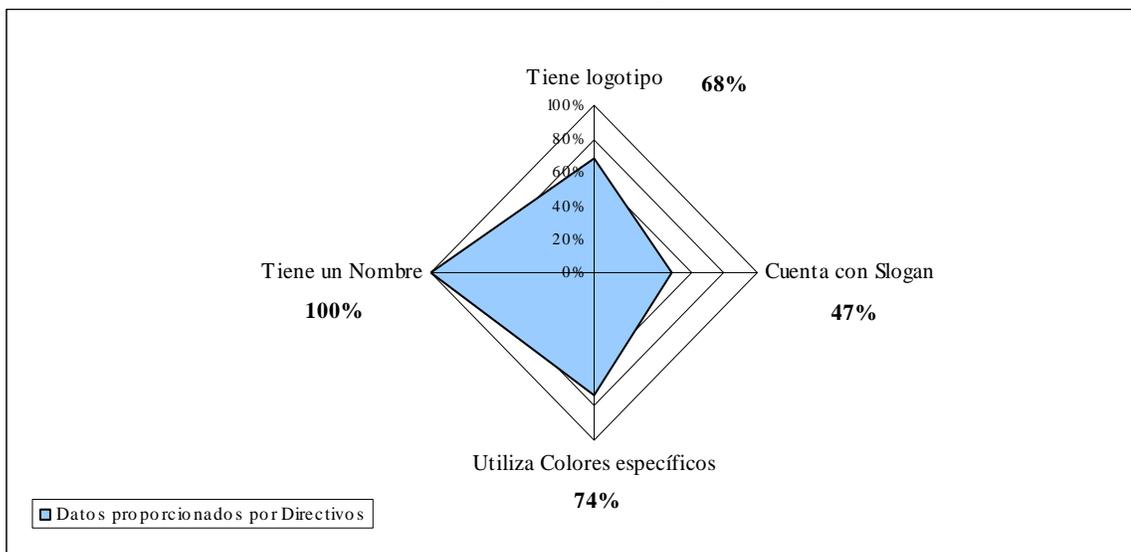
El 53% de los gerentes entrevistados afirma que siempre lleva acabo los planes y estrategias de la empresa, mientras que el resto no es muy consistente en la implementación de éstos, ya que todo se queda en su mente o como plan.

Es importante resaltar que el 63% de los directivos no tiene planes de expansión, se pudo observar que sólo un 37% de éstos sí quiere hacer crecer su negocio (Gráfica 4.7).

La imagen corporativa representa una parte fundamental para la identificación de la empresa en el mercado, para evaluarla en esta investigación sólo se consideraron cuatro elementos de ésta, a saber: nombre, logotipo, colores específicos y slogan.

Los restaurantes de la ciudad tienen una imagen definida y casi completa, ya que a pesar de que todos cuentan con un nombre, sólo el 74% cuenta con colores específicos, el 68% tiene un logotipo y el 47% tiene un slogan (Gráfica 4.8).

Gráfica 4.8 Imagen corporativa



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

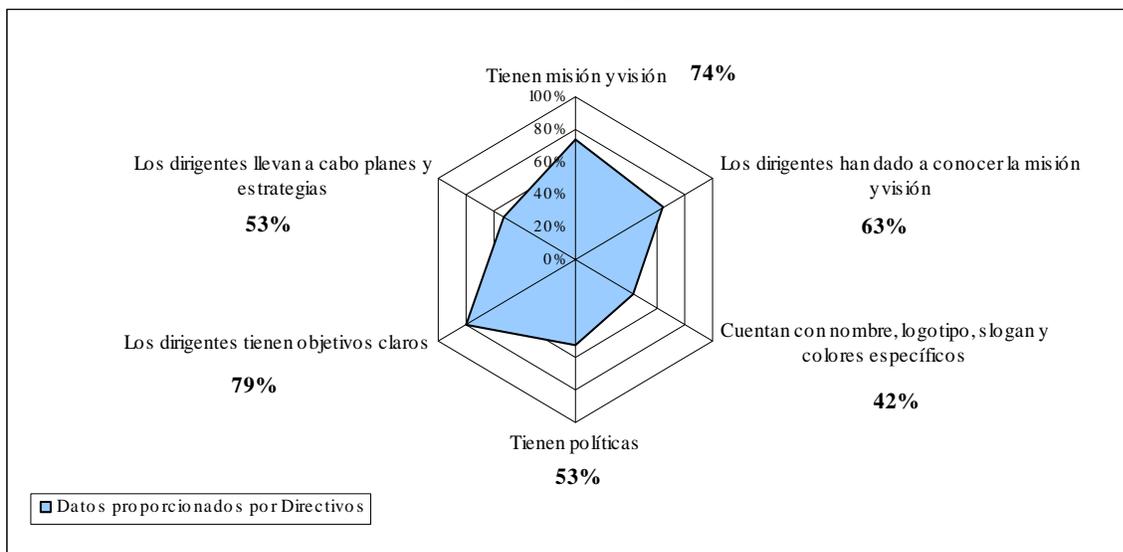
En este aspecto las empresas deben mejorar para reflejar una imagen clara, concisa y que inspire confianza al cliente, para que éste sepa que se trata de una empresa seria. Además, con la imagen corporativa seleccionada se puede facilitar la publicidad de la empresa, ya que es el medio por el cual se logra la penetración al mercado meta y por lo tanto en la mente del consumidor para finalmente volverlo un cliente cautivo.

Es importante mencionar que si estas empresas cambian constantemente de colores o logotipos, pueden confundir al cliente e incluso perderlo.

Resumiendo, la cultura organizacional actual de este tipo de empresas presenta ciertas deficiencias que podrían ser una causa de bajos niveles de calidad de los servicios que ofrecen estos negocios, ya que no tienen bien definida y documentada su misión, visión, objetivos, políticas, valores, y que del total de restaurantes contemplados en la investigación sólo el 42% cuenta con los cuatro elementos examinados para la imagen corporativa (Gráfica 4.9).

Es necesario crear una cultura organizacional y que ésta sea transmitida a todos los empleados de la empresa para que trabajen por un mismo fin y así lograr y asegurar niveles importantes de calidad en el servicio.

Gráfica 4.9 Cultura organizacional



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

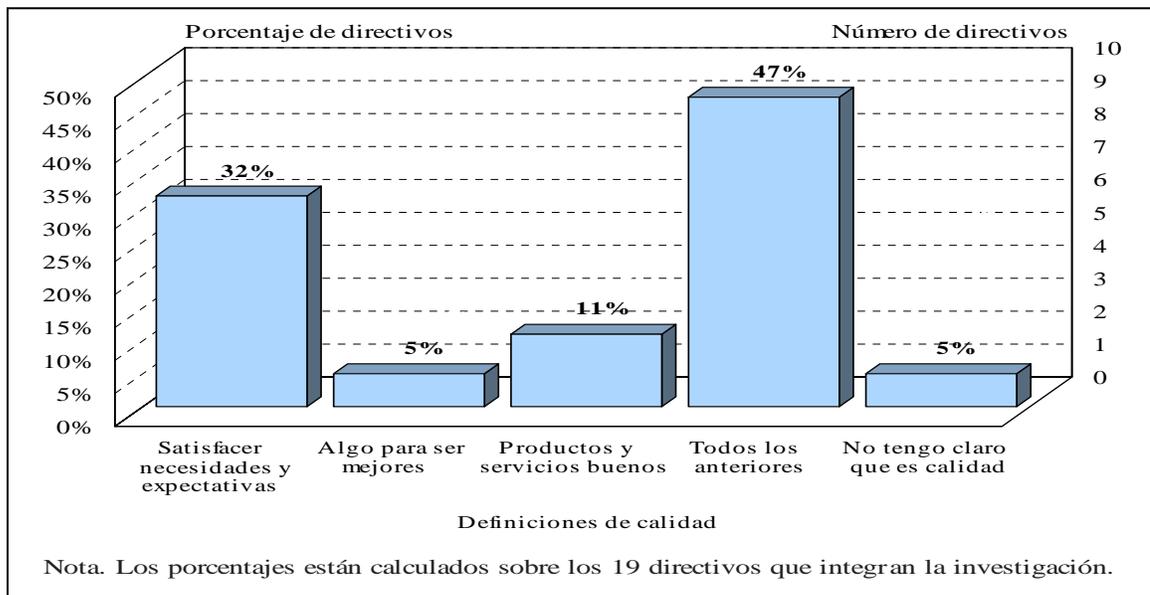
4.3.4 Calidad

La calidad de acuerdo con Franklin (2001) es: “totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se relacionan con su capacidad para satisfacer determinadas necesidades”.

En este trabajo de investigación se observó que es un término poco entendido por los directivos de los restaurantes de la ciudad; quienes sí han escuchado e incluso utilizado este concepto, pero no lo tienen claro; sin embargo, al momento de responder la entrevista asociaron fácilmente las opciones proporcionadas el respecto con las actividades que realizan dentro de su empresa; y relacionan la calidad con la satisfacción del cliente.

Como se observa en la Gráfica 4.10, el 32% identificó a la calidad como hacer lo que sea necesario para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, el 5% lo identificó como algo que se debe cumplir para ser mejores, el 11% dijo que la calidad se refiere a productos y servicios buenos, el 47% opino que estaba de acuerdo con todos los enunciados anteriores y sólo un 5% que representa un directivo, reconoció que no tiene claro que es la calidad.

Gráfica 4.10 Concepto de Calidad



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Por lo tanto, se puede decir que los directivos de los restaurantes se esfuerzan por realizar sus productos y servicios con calidad; ya que ésta es importante para poder satisfacer a sus clientes y consumidores; además de que es un valor que fomentan dichas empresas (Gráfica 4.6).

4.3.5 Fiabilidad

La fiabilidad pretende medir la eficiencia del servicio en los restaurantes; que éste se realice bien y a la primera vez.

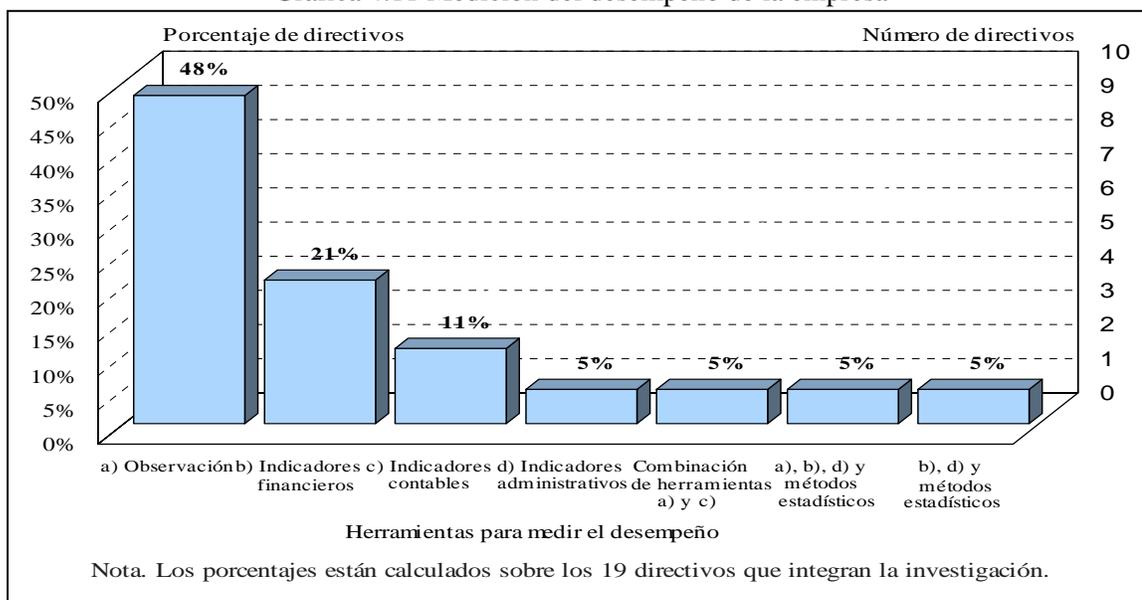
La mayoría de los restaurantes no tienen establecido un mecanismo formal para evaluar el desempeño de su empresa, ya que un 48% de los dirigentes emplea la observación directa como medio para determinar si sus planes y objetivos se cumplen o no, el buen o mal desempeño de sus empleados, el aumento o disminución de las ventas, etc.; mientras que un 21% emplea indicadores financieros; un 11% emplea indicadores contables, en específico el libro diario; un 5% utiliza indicadores administrativos y el 15% restante combina dos o más herramientas para evaluar el desempeño de su negocio (Gráfica 4.11).

El control es una parte muy importante del proceso administrativo, ya que para saber si los planes u objetivos se están logrando y si las actividades se están efectuando de manera adecuada, se requiere utilizar algunos indicadores que permitan evaluar las acciones realizadas.

De acuerdo a los resultados de la investigación, se puede decir que los directivos practican formas empíricas de evaluación, para verificar qué tan bien se realizan las actividades de la empresa, limitándose a dar indicaciones y actividades a realizar, pero sin contar con maneras formales de verificación de los resultados (Gráfica 4.12). Respecto a los períodos de evaluación, el 27% de los directivos evalúa el desempeño de los meseros cada semana, el 21% lo hace cada mes, otro 21% diariamente, un 11% no lo evalúa, 5% cada tres meses, 5% cuando algo falla, 5% casi nunca y un 5% no contestó. Cabe señalar que dicha evaluación se lleva a cabo a través de pláticas con los empleados

y está basada en las observaciones realizadas por los directivos, en el momento en que los empleados están efectuando su trabajo; esto tiende a ser una evaluación subjetiva, debido a que ésta se lleva a cabo de acuerdo al criterio de cada dirigente y sobre todo porque no cuentan con parámetros o variables específicos para hacerla.

Gráfica 4.11 Medición del desempeño de la empresa



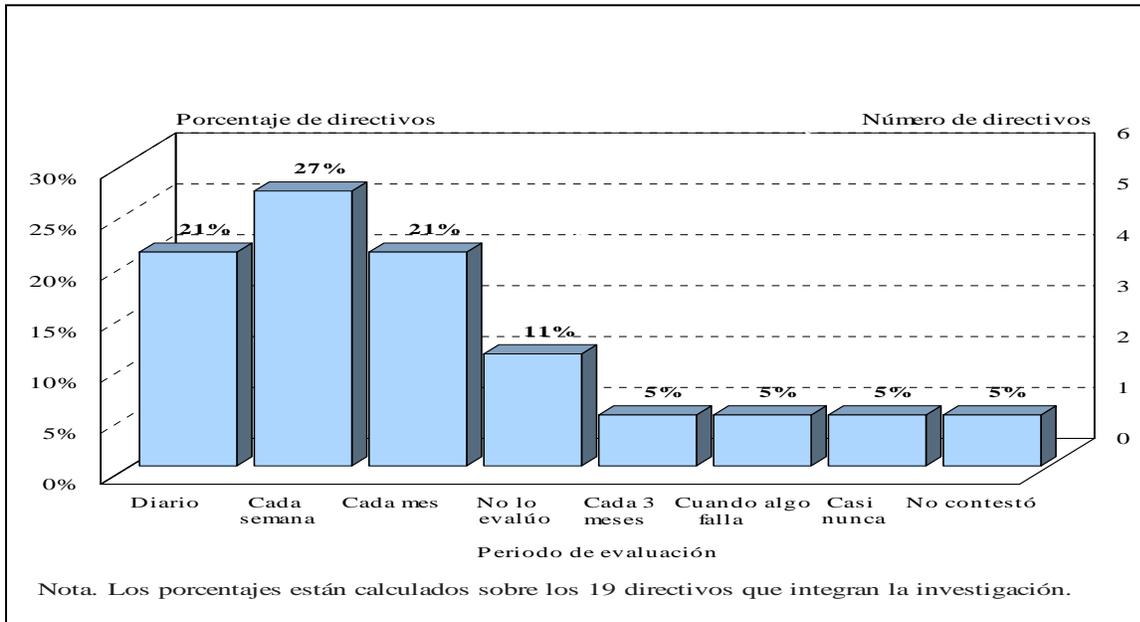
Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

También es importante que los empleados conozcan los métodos de evaluación, sin embargo, sólo el 50% de los meseros afirma que conoce dichos métodos, y algunos de ellos comentaron que sus jefes los evaluaban a través de la observación, la rapidez e higiene para realizar sus actividades, y el otro 50% no sabe como lo califican.

La frecuencia de evaluación del buen desempeño de los empleados es muy bajo y poco constante (Gráfica 4.13). Aunque el 30% de los meseros siempre es evaluado el 57% de los mismos sólo algunas veces o casi nunca, lo que significa que estos empleados podrían estar realizando actividades de manera inadecuada, y al no existir retroalimentación por parte de los directivos, estos trabajadores difícilmente podrán corregir sus fallas y errores. Esto conducirá a la desviación de las características que debe cubrir la calidad del servicio.

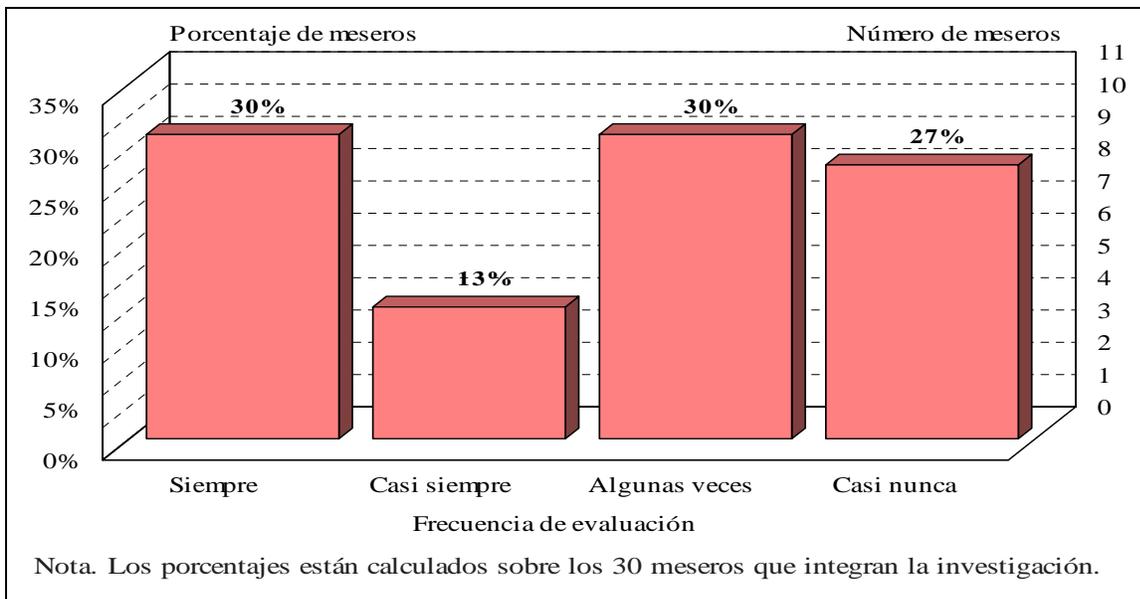
Así mismo, los directivos de estas empresas no podrán identificar las fallas del servicio, los errores que cometen los meseros por no verificar su trabajo; y consecuentemente no podrán identificar las acciones más adecuadas a seguir.

Gráfica 4.12 Período de evaluación del desempeño de los empleados



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Gráfica 4.13 Frecuencia de evaluación del desempeño de los meseros



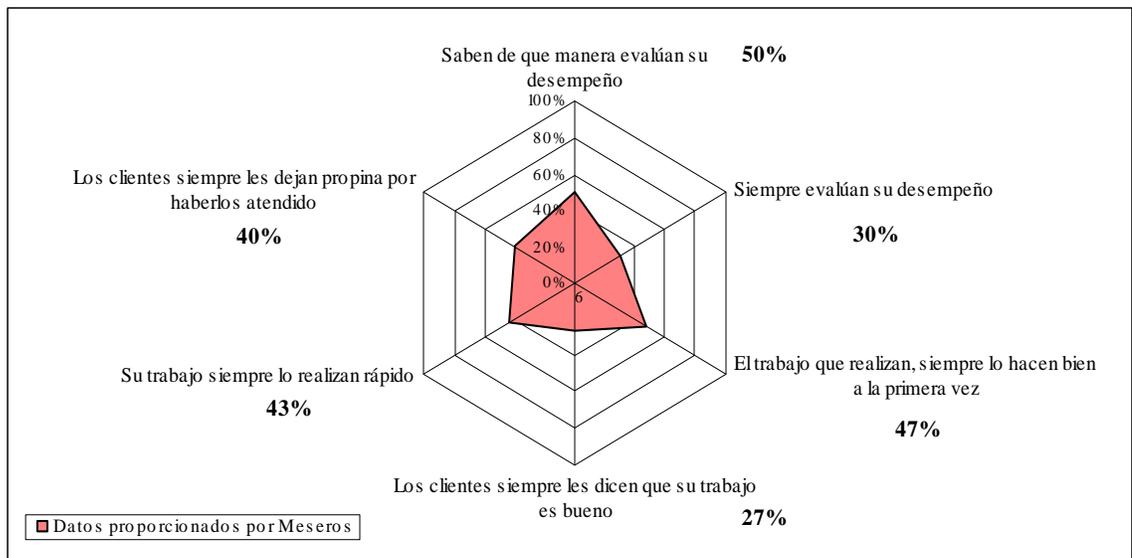
Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

En opinión de los meseros, el 47% de los entrevistados reconoce que siempre realiza su trabajo a la primera vez y que lo hace bien, y el 53% restante comete errores cuando ofrece algún servicio, lo que indica que la mayoría de estos empleados tiene fallas al hacer su trabajo (Gráfica 4.14). Esto puede deberse a la falta de capacitación de los meseros, a la organización actual o a la forma de llevar a cabo el servicio, y a la falta de métodos formales de evaluación del desempeño del empleado. Sólo, el 50% de los meseros sabe de qué manera evalúan su desempeño.

También de acuerdo con la gráfica 4.14, el 43% de los meseros acepta que su trabajo siempre lo realiza de manera rápida; esto considerando que hay ocasiones en que los tiempos de servicio dependen en mayor parte del área de cocina en donde el tiempo de preparación de los alimentos es normalmente grande, por lo que los meseros no pueden realizar con más rapidez su trabajo.

Al 27% de los meseros, los clientes les dicen que su trabajo es bueno y al 40% les dejan propina por su servicio.

Gráfica 4.14 Resultados de la fiabilidad del servicio de acuerdo a los meseros



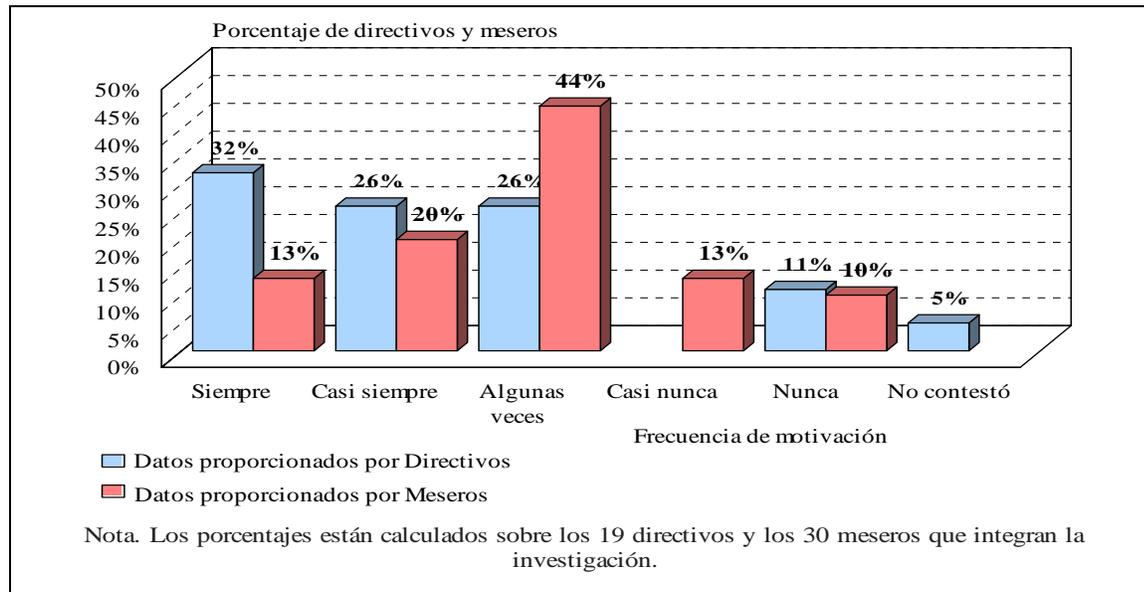
Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

El buen desempeño de los empleados también se logra con una buena motivación, sin embargo como se puede observar en la Gráfica 4.15, en los restaurantes de Huajuapán de León no se practica mucho esto; aunque el 32% de los dirigentes reconoce que siempre

felicita a sus empleados, un 26% que casi siempre y 26% que algunas veces; sólo el 13% de los meseros acepta que sus jefes los felicitan siempre, un 20% casi siempre, el 44% algunas veces, 13% casi nunca y al 10% nunca le reconocen su trabajo.

Aquí se pueden notar las discrepancias que existen entre las respuestas del nivel gerencial y del nivel operativo, ya que de acuerdo a los directivos, la mayoría acepta que siempre reconoce el trabajo de sus empleados; y por su parte la mayoría de los meseros acepta que sólo algunas veces recibe alguna felicitación por su desempeño laboral. Lo que indica que aparte de la falta de evaluación del desempeño, existe una falta de motivación en el personal.

Gráfica 4.15 Motivación al personal



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

4.3.6 Atención

Con esta variable se busca conocer la disposición y rapidez en cuanto a la prestación del servicio.

El 84% de los directivos de los restaurantes consideran y miden el tiempo en el servicio al cliente, con la finalidad de que éste sea ágil y el cliente quede satisfecho con el mismo.

Para los directivos de estas empresas, el tiempo que debe esperar el cliente desde que le toman la orden hasta que ésta es servida se presenta como sigue: el 32% oscila entre 6 y 10 minutos; un 32% de 11 a 15 minutos; el 21% de 16 a 25 minutos y un 15% de 0 a 5 minutos (Gráfica 4.16). Por lo tanto, se puede decir que alrededor del 64% de los clientes que acuden a los restaurantes de la ciudad tienen que esperar entre 6 y 15 minutos en promedio para que les sirvan su orden.

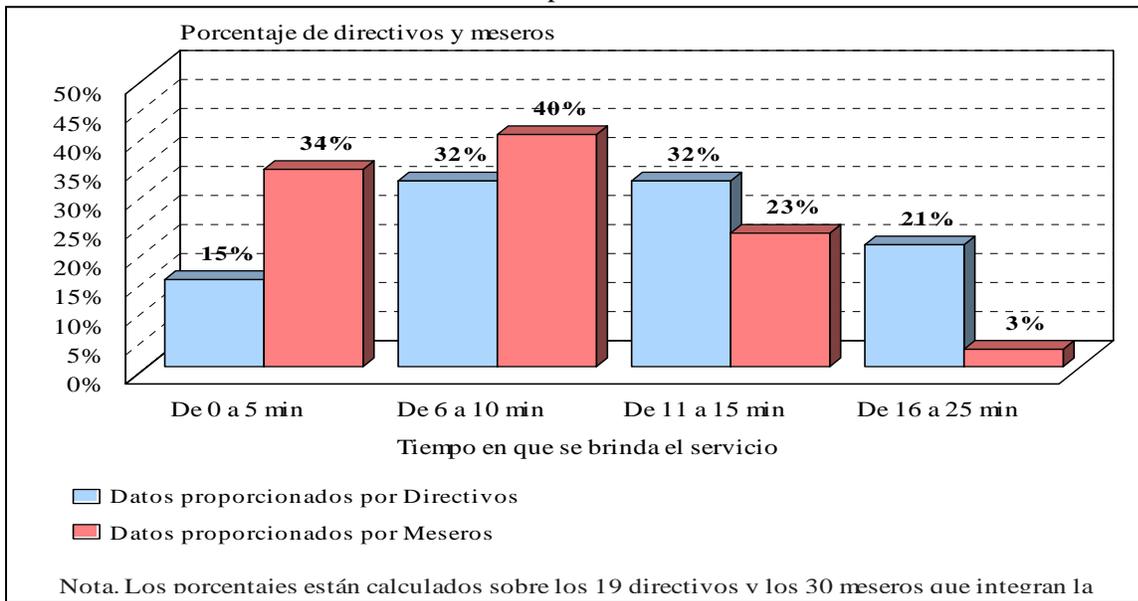
Así mismo, es necesario mencionar que estos tiempos son valores estimados; ya que según los directivos, cuando hay una alta demanda, al cliente se le sirve la orden conforme va llegando, causando que el tiempo de servicio aumente. Esto muestra también que estos negocios no tienen herramientas para la asignación de cargas de trabajo a los empleados; y con esto no se logra la calidad en el servicio, ya que afecta en el tiempo de espera del cliente.

En opinión de los meseros, el tiempo que tarda en brindarse el servicio al cliente se da de la siguiente forma: para el 40% de los meseros de estas empresas, el cliente espera de 6 a 10 minutos; un 34% dijo que de 0 a 5 minutos; el 23% que de 11 a 15 minutos y el 3% que de 16 a 25 minutos (Gráfica 4.16). Por ello, de acuerdo con los meseros el 74% de los clientes debe esperar entre 0 y 10 minutos para recibir su orden; así mismo, explicaron que muchas veces los tiempos de servicio se incrementan debido al tiempo de procesamiento de los alimentos en el área de cocina.

Así mismo, cabe señalar que el tiempo de servicio al cliente depende del tipo de servicio, es decir, si es restaurante o restaurante-bar, y si este ofrece comida corrida o a la carta. El servicio a la carta siempre requiere mayor tiempo de procesamiento, y se ve afectado por el número de clientes.

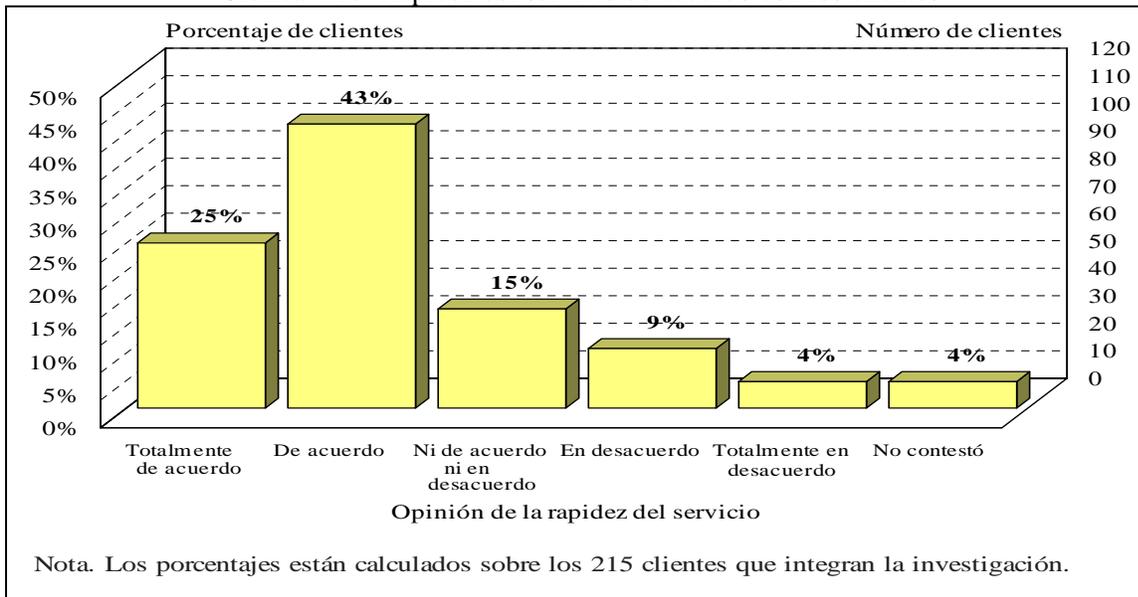
También se investigó la opinión de los clientes respecto al tiempo del servicio, obteniendo lo siguiente: el 43% está de acuerdo en que el servicio que recibieron fue rápido, el 25% está totalmente de acuerdo, al 15% le es indiferente, el 9% está en desacuerdo, el 4% está totalmente en desacuerdo; por lo tanto, el 13% del total de clientes entrevistados considera que el tiempo de servicio es muy grande (Gráfica 4.17).

Gráfica 4.16 Tiempo de servicio al cliente



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Gráfica 4.17 Rapidez del servicio de acuerdo con los clientes



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Resumiendo, el tiempo de servicio al cliente considerado por los meseros es menor que el contemplado por los directivos de los restaurantes de la ciudad; y aunque el 68% de los clientes está de acuerdo con la rapidez del servicio, es necesario que se realicen estudios detallados de tiempos y movimientos o de teoría de colas para determinar con precisión el

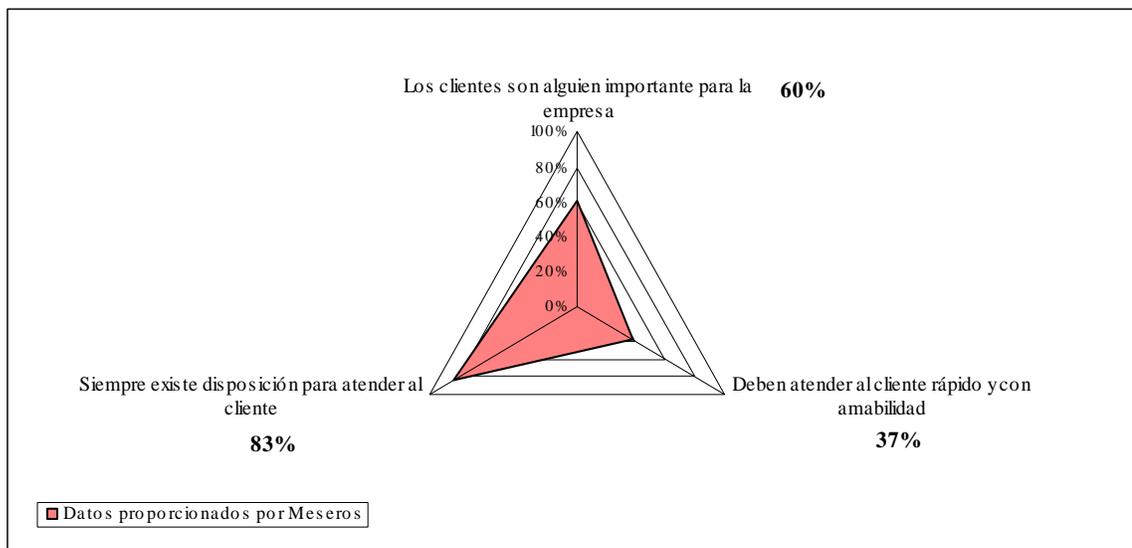
tiempo mínimo y máximo en que se debe brindar el servicio contemplando los factores que pudieran influir en el aumento o disminución de dicho tiempo.

Todos los directivos entrevistados consideran al cliente como una parte fundamental para la existencia de sus empresas, y que en todo momento deben tener disposición para atenderlos; lo que implica que si están concientes de la importancia de éstos para su supervivencia en el mercado y que requieren de buenas prácticas para mejorar la calidad de los servicios que ofrecen.

El 60% de los meseros considera que el cliente es alguien importante para la empresa y el resto lo considera como la persona que debe atender. Con esto, se identifica que los meseros también perciben la relevancia del cliente (Gráfica 4.18).

La disposición de los meseros es uno de los aspectos importantes para que se le ofrezca un buen servicio al cliente; un 83% de los meseros siempre tiene disposición para atender al cliente; y el resto casi siempre o algunas veces, lo cuál puede ocasionar pérdida de clientes debido a una atención inapropiada al cliente (Gráfica 4.18).

Gráfica 4.18 Importancia del cliente, disposición y forma de atender al cliente de acuerdo con los meseros

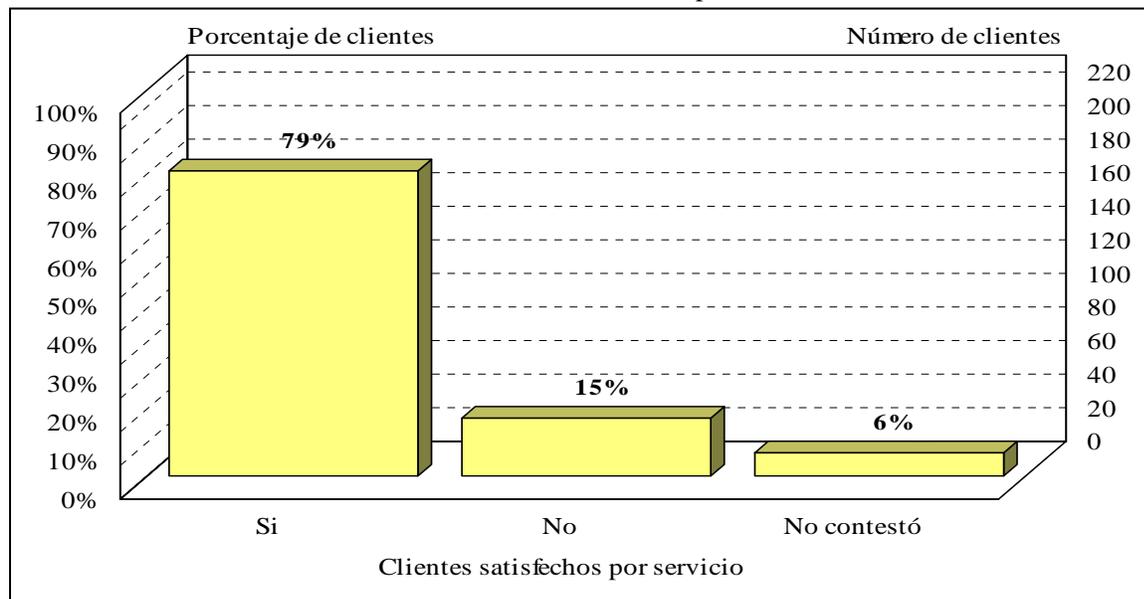


Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Aunque la disposición de los meseros para atender al cliente es muy importante ellos también requieren saber como atender a los clientes; por ello se les pregunto al respecto y los resultados fueron los siguientes: en primer lugar dijeron que la atención debe ser rápida y con amabilidad, en segundo lugar con higiene y disposición y por último al llamado del cliente (Gráfica 4.18).

La opinión de los clientes respecto a la atención recibida es la siguiente: al 79% le agradó el servicio que recibió, ya que tuvieron una buena atención, tuvieron un trato amable y quedaron satisfechos con la calidad de los alimentos. Sin embargo, un 15% respondió que no había quedado conforme con el servicio, ya que el tiempo en el servicio fue muy grande, recibieron un mal trato y no les agradó el sabor de los alimentos (Gráfica 4.19).

Gráfica 4.19 Clientes satisfechos por el servicio

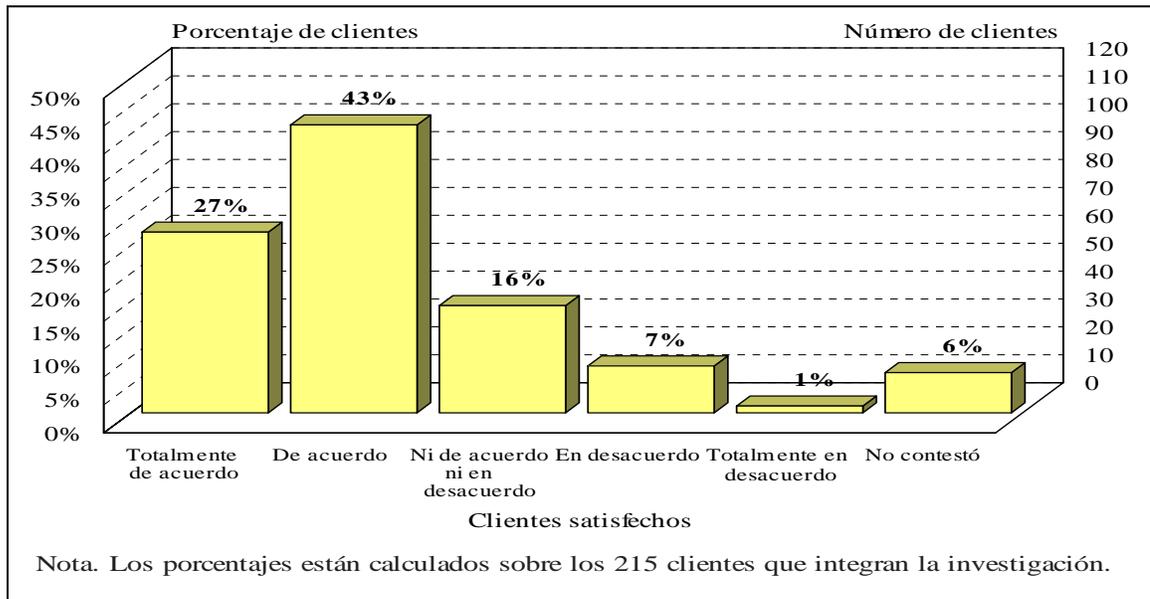


Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Además se les preguntó a los clientes, que tan de acuerdo estaban con la siguiente frase “siempre salgo satisfecho”, los resultados fueron los siguientes: 43% dijo estar de acuerdo, 27% dijo estar totalmente de acuerdo, al 16% le es indiferente, el 7% está en desacuerdo, el 1% está totalmente en desacuerdo y el 6% no contestó a la pregunta (Gráfica 4.20).

De esto podemos concluir que un 30% de los clientes está insatisfecho respecto al servicio; esto puede deberse a varias causas como el liderazgo centralizado, falta de capacitación del personal, mal estado de las instalaciones entre otras razones.

Gráfica 4.20 Satisfacción de los clientes respecto al servicio

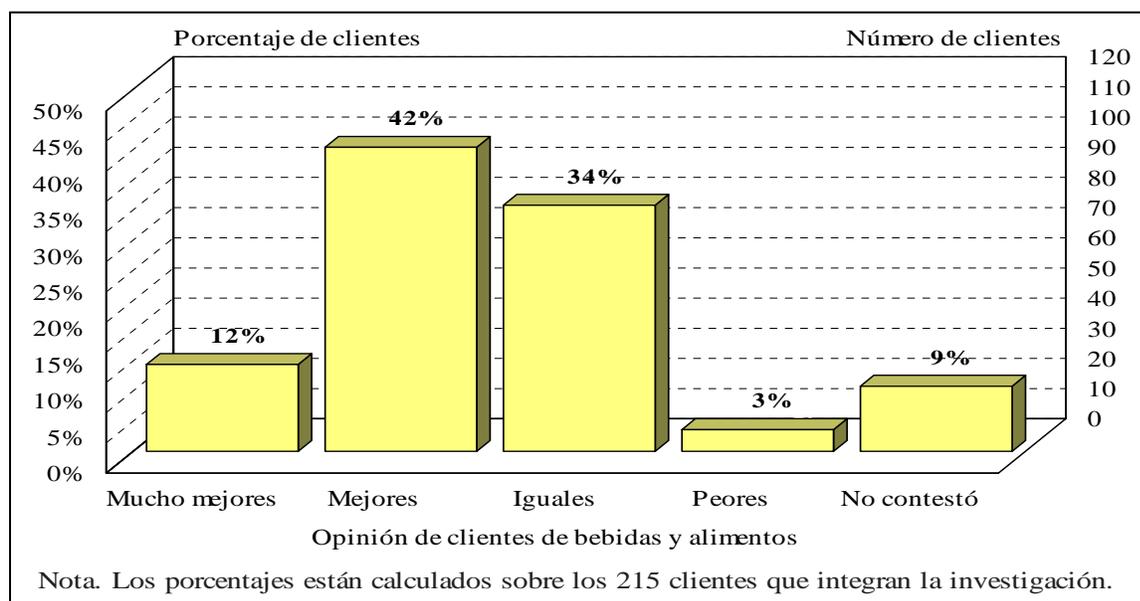


Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Como se muestra en la Gráfica 4.21, el 42% de los clientes entrevistados opina que la comida y las bebidas que ofrecen en el restaurante donde acuden son mejores que en otros, pero el 34% cree que no hay diferencias en ninguno, que todos los restaurantes de la ciudad ofrecen los mismos platillos y bebidas.

Esto significa que los restaurantes no poseen características distintivas para ganar más posiciones en el mercado en cuestión de su producto de consumo. Sólo el 12% de los clientes piensa que el sitio al que acude ofrece comidas y bebidas mucho mejores, ya que de acuerdo a sus gustos les agrada más; el 3% dijo que son peores, esto se debe principalmente a que no les agrada el sabor de la comida.

Gráfica 4.21 Comparación de comidas y bebidas entre los restaurantes

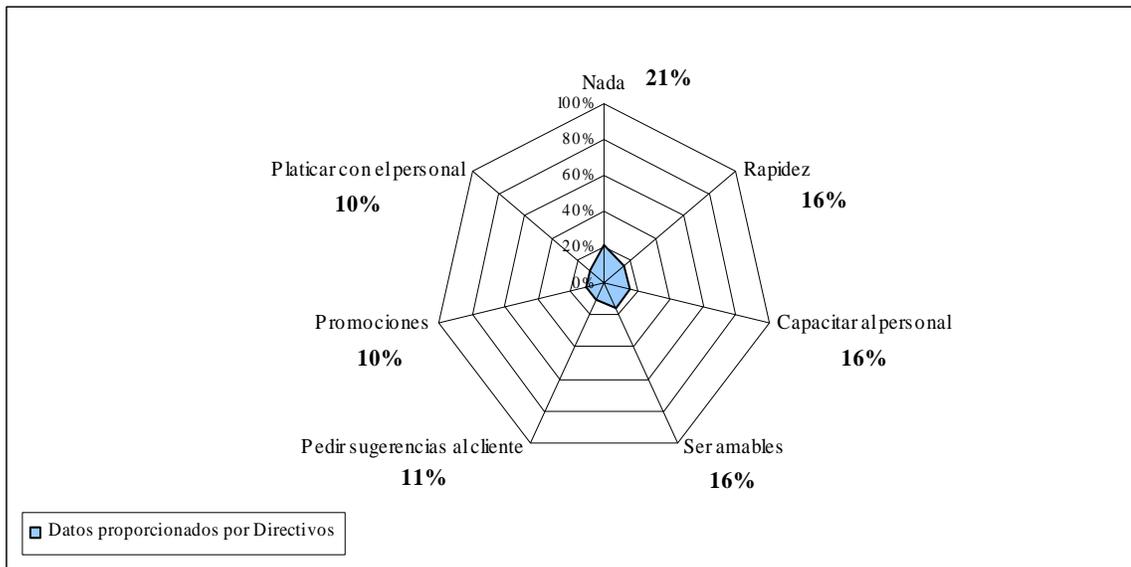


Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

En resumen, se puede decir que a pesar de que una gran parte de los clientes que asiste a los restaurantes se encuentran satisfechos, no implica que estén recibiendo servicios de calidad; ya que un 21% de los directivos no realiza ninguna actividad para mejorar la atención al cliente; mientras que un 16% trata de otorgar un servicio con rapidez, un 16% capacita a su personal, 16% ofrece un servicio con amabilidad, un 11% pide sugerencias al cliente, otro 11% hace promociones y el resto platica con el personal. (Gráfica 4.22).

Si las deficiencias que presenta la empresa se superaran, se lograrían niveles importantes en la calidad de los servicios, lo que aumentaría la satisfacción de los clientes ya satisfechos, ganaría a clientes que aún siguen buscando una opción y sobretodo se podría atraer a nuevos clientes.

Gráfica 4.22 Actividades para mejorar la atención al cliente



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

4.3.7 Competencia

El empleo de esta variable tiene la finalidad de identificar si en los restaurantes de Huajuapán de León, el personal es competente, es decir si cuenta con los conocimientos y aptitudes requeridas para brindar el servicio.

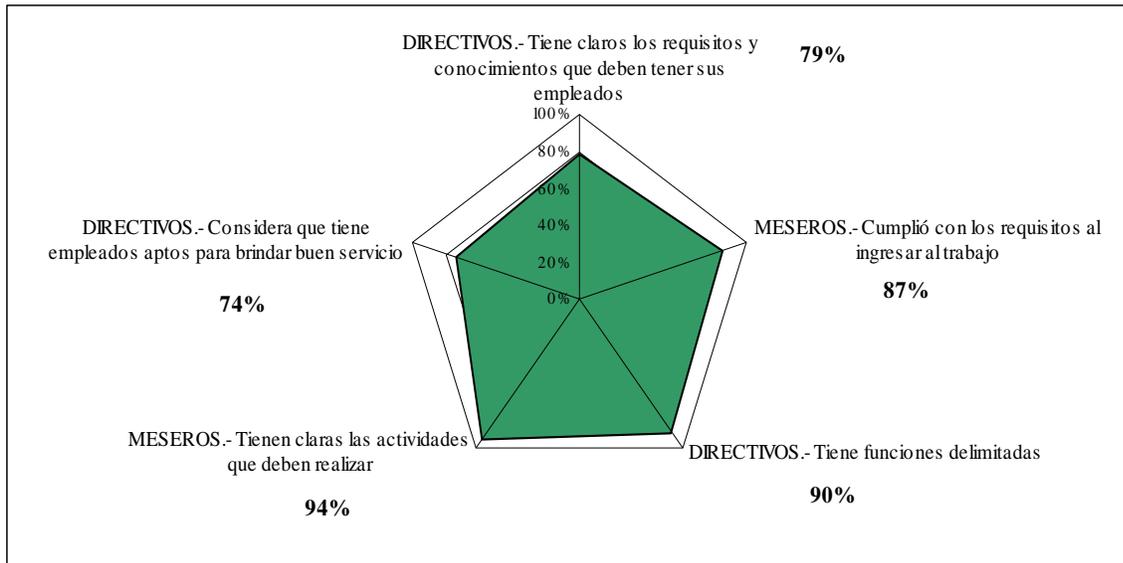
El 79% de los directivos argumenta que tienen claridad en los requisitos y conocimientos que deben cubrir los trabajadores, lo cuál es muy importante para seleccionar, emplear y contar con personal adecuado en el puesto adecuado, sin embargo, estos requerimientos no están documentados. Por su parte, el 87% de los meseros entrevistados cumplió con todos los requerimientos del puesto cuando ingresó a la empresa. (Gráfica 4.23).

Es necesario que los directivos cuenten con un manual de puestos para la selección y contratación de su personal; ya que éste les facilitará dicho proceso.

El 90% de los directivos acepta que las funciones que realizan sus trabajadores están bien delimitadas; mientras que el 94% de los meseros asegura que tiene bien definidas las actividades que deben realizar. Los meseros entrevistados mencionaron que al momento de ser contratados, sus jefes les otorgan una inducción para hacerles saber las actividades que tienen que realizar en el puesto (Gráfica 4.23).

Del total de directivos, el 74% opina que sus empleados si son aptos para brindar un buen servicio al cliente, un 16% consideran que no y el resto no tiene trabajadores (Gráfica 4.23).

Gráfica 4.23 Conocimientos y aptitudes de los meseros

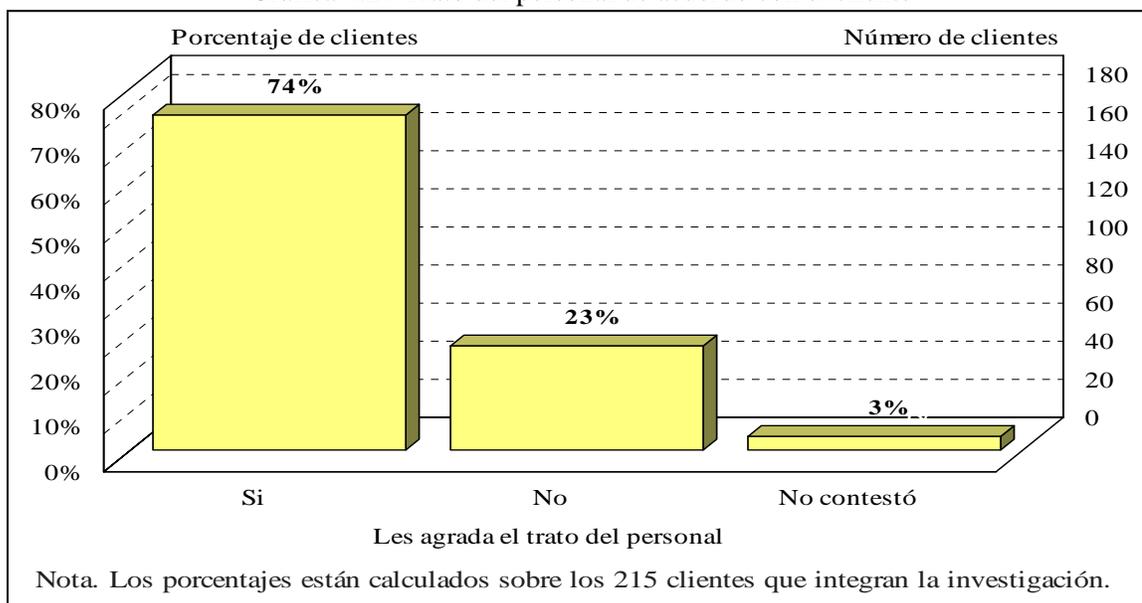


Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

En opinión de los clientes, a un 74% de ellos les agrada el trato recibido por parte del personal de los restaurantes de la ciudad (Gráfica 4.24). El 23% no está plenamente satisfecho con el servicio que se le proporciona y el resto no respondió a la pregunta.

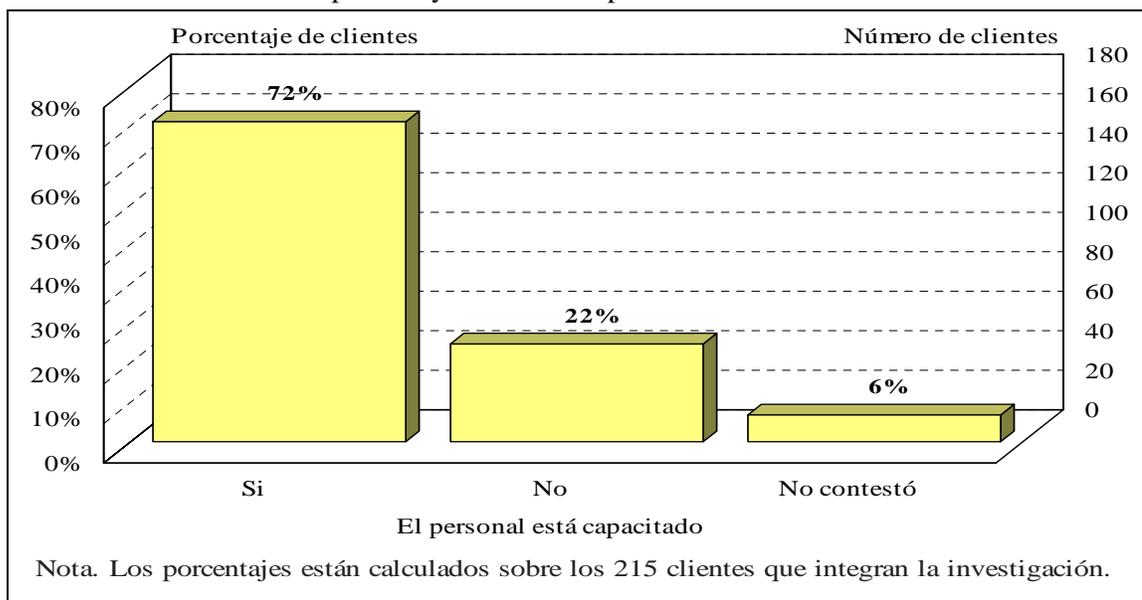
Respecto de la actitud y habilidades del personal para brindar el servicio, el 72% de los clientes considera que los meseros que los atienden están bien preparados para realizar su trabajo, ya que recibieron una buena atención, consideran que tienen buena preparación, saben realizar su trabajo, fueron atentos y los atendieron bien. (Gráfica 4.25). Un 22% estuvo en desacuerdo, opino que les falta capacitación, mejor atención, amabilidad y rapidez. El resto no respondió a la pregunta.

Gráfica 4.24 Trato del personal de acuerdo con el cliente



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Gráfica 4.25 Aptitudes y actitudes del personal de acuerdo con el cliente



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

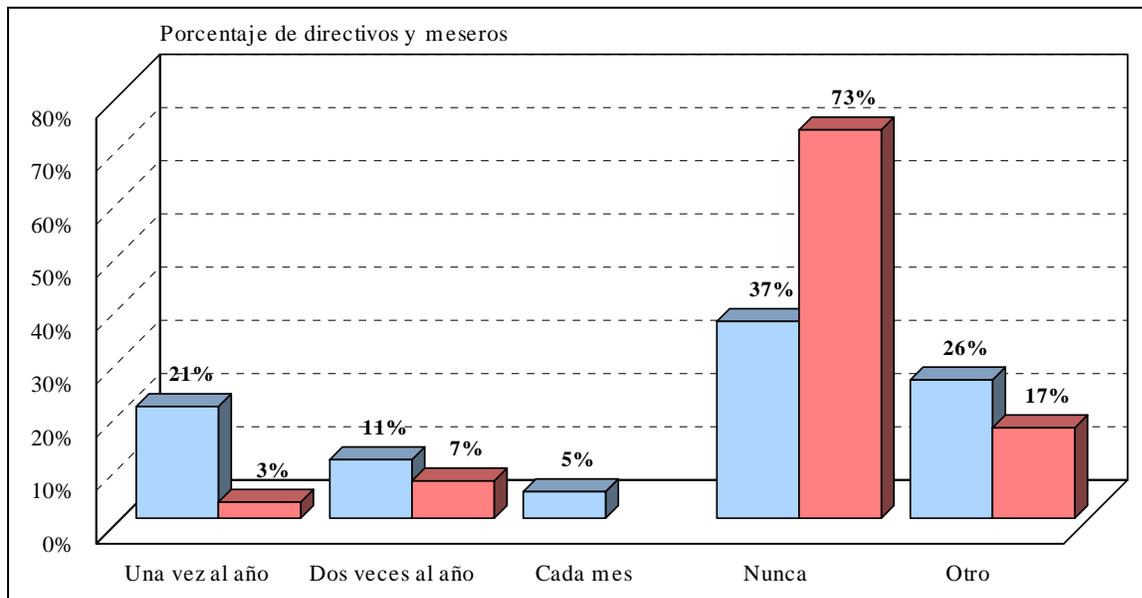
Por consiguiente, los directivos deben proporcionar cursos de capacitación al personal para mejorar sus actitudes, aptitudes y puedan otorgar un buen trato al cliente, y de esta manera satisfacer a los clientes que están insatisfechos y mantener cautivos a los clientes satisfechos, ofreciendo niveles de excelencia en la calidad del servicio.

Los cursos de capacitación representan el medio para lograr que los empleados puedan adquirir nuevos conocimientos y habilidades dentro del ámbito laboral y así efectúen sus actividades de manera eficiente.

Tanto directivos como meseros aceptaron la poca frecuencia en los cursos de capacitación dentro de los restaurantes de la ciudad; la situación por parte de los directivos es la siguiente: el 37% nunca brinda capacitación a sus empleados; un 21% lo hace una vez al año; 11% dos veces al año; un 5% cada mes y el 26% mencionó otros períodos como son: cada cuatro meses, una vez en cinco años y cada que ingresan los trabajadores.

En opinión de los meseros, el 73% nunca recibe cursos de capacitación, el 7% recibe cursos dos veces al año, un 3% lo hace una vez al año y un 17% mencionó otros periodos, a saber: una vez en ocho años, una vez en dos años, hay pláticas semanales o cuando hay dudas (Gráfica 4.26).

Gráfica 4.26 Frecuencia de capacitación



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Se observa que existe una gran diferencia entre las respuestas de los directivos con las de los meseros respecto a la frecuencia de los cursos de capacitación; sin embargo es

importante señalar que el 63% de los meseros tiene una antigüedad menor a un año dentro de estas empresas (Tabla 4.5). Sin embargo, los períodos en que sí se brindan dichos cursos son muy espaciados.

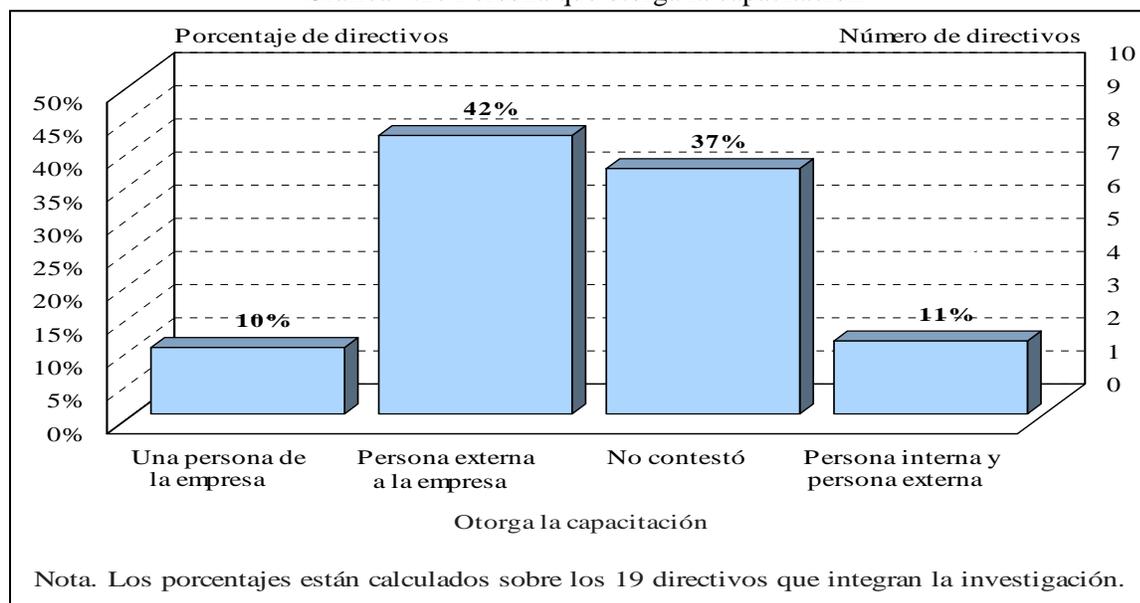
Se pudo detectar, que la mayoría de los meseros recibe instrucciones e indicaciones de qué actividades y qué acciones realizarán en su trabajo al momento de ingresar a la empresa; también que les resuelven dudas en el momento en que éstas aparecen, pero después de la inducción inicial, no reciben cursos de capacitación más especializados.

Existe cierto interés tanto de los directivos como de los meseros por los cursos de capacitación, principalmente en aquéllos que hacen referencia a la atención al cliente, preparación de bebidas y cocina. Por una parte los directivos mostraron interés en los cursos que se refieren a la atención al cliente, preparación de bebidas, cocina, administración y calidad en el servicio. Y los meseros por otra parte también muestran interés por recibir algún curso siendo los que más les servirían para mejorar su trabajo, los cursos de preparación de bebidas y atención al cliente.

Otro dato importante es que el 42% de los directivos entrevistados que sí otorga capacitación mencionó que los cursos de capacitación los proporciona una persona externa a la empresa, un 10% que los da una persona de la empresa, otro 11% que emplea a una persona externa y a otra interna y por último un 37% no contestó a esta pregunta, que puede representar a aquellos directivos que no otorgan ningún tipo de capacitación (Gráfica 4.27).

Es importante remarcar que los meseros han trabajado en varios restaurantes de la ciudad de Huajuapán y que a través del tiempo han adquirido experiencia y han aprendido cómo efectuar las actividades que les corresponden en el puesto de mesero. Es posible que debido a esto, los directivos no se preocupen por darles capacitación, sin embargo es necesario que dichos empleados tengan los conocimientos y aptitudes apropiadas para dar un buen servicio, ya que pueden tener ciertos vicios adquiridos a través de sus años de experiencia.

Gráfica 4.27 Persona que otorga la capacitación



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

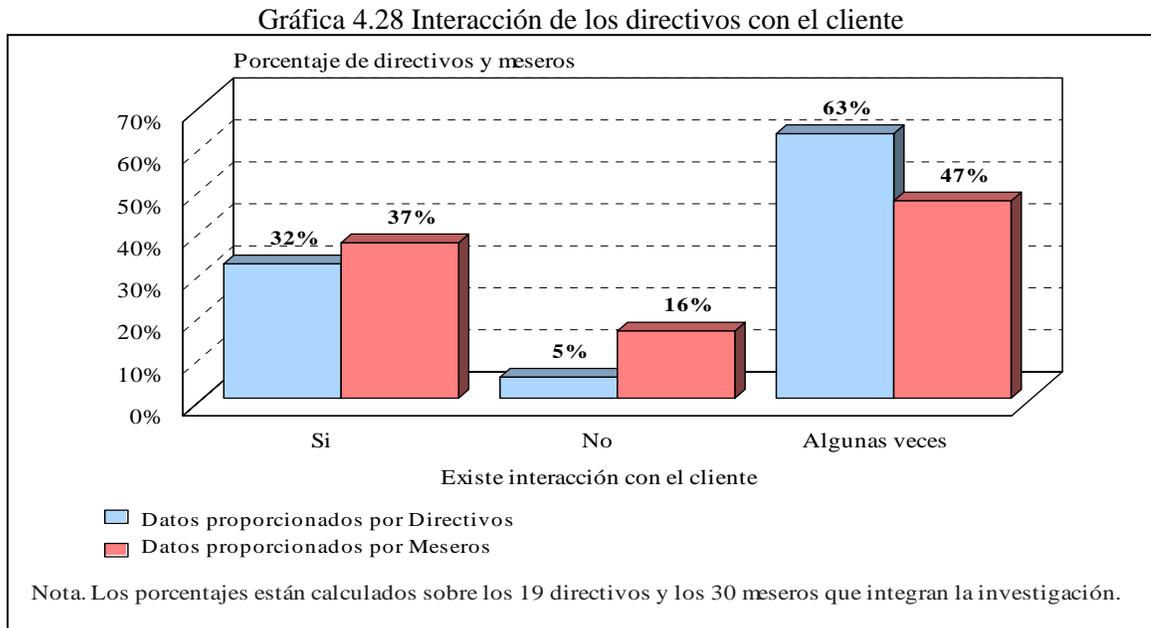
Resumiendo, aunque la mayoría de los clientes se encuentra satisfecho con el trato, aptitudes y actitudes de los meseros que les brindan el servicio, no es garantía de que dichos empleados sean competentes; ya que como se describió anteriormente los directivos no cuentan con manuales de puestos, lo cual no les permite contratar al personal más adecuado, hay poca frecuencia en los cursos de capacitación y de evaluación del desempeño (Gráfica 4.12); por lo que existe la probabilidad de que existan fallas en el desarrollo de las actividades de los meseros al momento de atender al cliente.

4.3.8 Accesibilidad

La accesibilidad pretende determinar que tan cercana es la relación entre los restaurantes de la ciudad de Huajuapán de León y sus clientes.

El 63% de los directivos algunas veces mantiene una conversación con sus clientes, aunque comentaron que era más frecuente con personas conocidas o cuando dichos directivos se daban tiempo de hacerlo, mientras que el 32% de los entrevistados aseguró que sí conversa con sus clientes y un 5% dijo que no lo hacía. Por el lado de los meseros,

el 47% de ellos contestó que el directivo de la empresa algunas veces plática con sus clientes, el 37% que si platica y el 16% no se acerca a conversar (Gráfica 4.28).



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

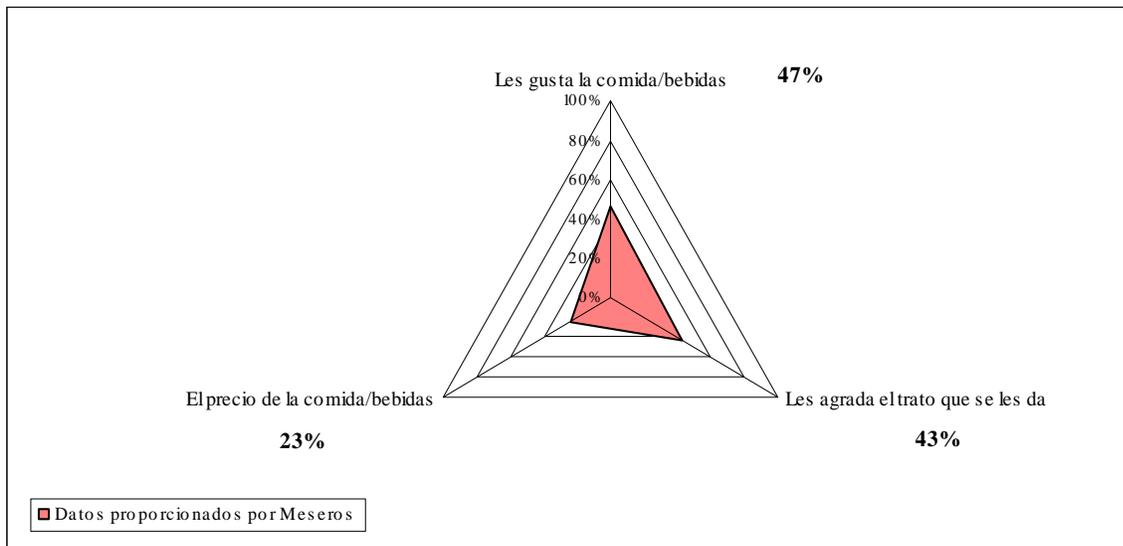
Es importante que los directivos conozcan y entiendan las necesidades del cliente; es decir, que implemente mecanismos que les permitan identificar sus necesidades, gustos y preferencias, para elaborar estrategias que ayuden a otorgar una completa satisfacción al cliente. Que el cliente se de cuenta de que su opinión cuenta en la empresa.

Debido a que los clientes tienen un contacto más directo con los meseros, a éstos últimos se les preguntó por qué creían que los clientes acuden a ese restaurante; ellos opinaron lo siguiente, en primer lugar porque les gusta la comida y bebidas, en segundo lugar porque les agrada el trato y atención recibida y por el precio (Gráfica 4.29).

Por lo tanto, se puede decir que la relación existente entre los directivos de los restaurantes de la ciudad de Huajuapán de León y sus clientes es débil, ya que sólo en ocasiones se acercan a ellos para conocer sus inquietudes y necesidades acerca del servicio recibido; y las ocasiones en que existe dicho acercamiento es probable que no se

materialice la opinión del cliente, debido a la ausencia de mecanismos administrativos que le permitan llevarlo a cabo.

Gráfica 4.29 Razones de los clientes para la elección del restaurante de acuerdo con los meseros



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

4.3.9 Cortesía

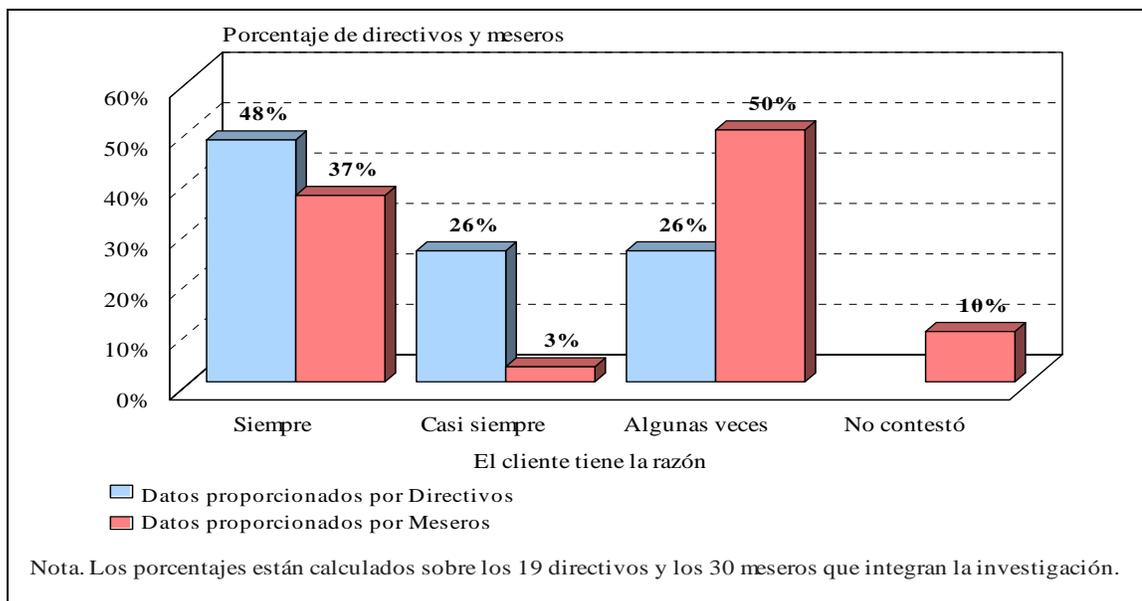
En este trabajo también se buscó determinar como es la educación, respeto, consideración y amabilidad del personal que mantiene contacto con el cliente; así mismo, detectar como se efectúa el manejo de problemas con el cliente.

Como se puede observar en la Gráfica 4.30, el 48% de los directivos respondió que en el caso de que existan problemas con los clientes a éstos siempre se les da la razón, un 26% dijo que casi siempre y otro 26% que algunas veces. La mayoría comentó la frase “el cliente siempre tiene la razón”. Hubo otros comentarios al respecto, ya que algunos directivos se inclinaron por dar la razón al cliente aunque no la tenga y en otros casos les dieron la razón a los meseros.

En opinión de los meseros, un 37% dijo que cuando llega a existir una dificultad los clientes siempre tienen la razón, el 50% comentó que algunas veces, el 3% dijo que casi siempre y otro 10% no contestó (Gráfica 4.30). Sin embargo, los meseros comentaron que aunque el cliente no tenga la razón, por cortesía siempre se les debe dar. Es

importante comentar que se observó que no hay un seguimiento de problemas, debido a la falta de planeación al respecto.

Gráfica 4.30 El cliente tiene la razón en situaciones de conflicto



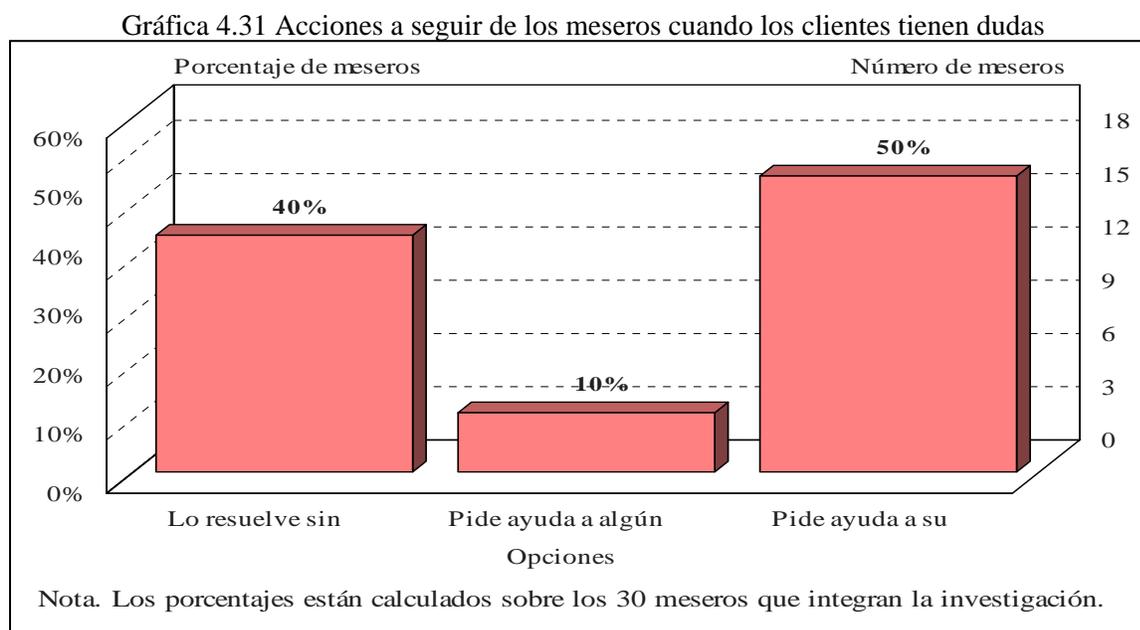
Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

El 58% de éstos negocios sí tiene políticas para resarcir el daño al cliente en una situación de conflicto, y un 42% reconoce que no cuenta con éstas. Es importante que los gerentes elaboren y den a conocer al personal las políticas de la empresa en este aspecto, con la finalidad de que el personal conozca y pueda manejar adecuadamente dichas situaciones y no disminuya la cartera de clientes.

Aunque el 85% de los directivos afirma que instruye a los meseros de cómo deben tratar a los clientes, las instrucciones que imparten son muy generales, además como se mencionó anteriormente el 42% de los gerentes no tiene políticas para situaciones de conflicto; por lo que se puede decir que los meseros no están debidamente capacitados para enfrentar y solucionar situaciones de conflicto con el cliente; y es probable que se llegue a un nivel de descortesía y se ocasione insatisfacción en el cliente.

El 50% de los meseros consulta a su jefe cuando se presentan dudas de los clientes; un 40% soluciona la situación sin ningún inconveniente y el 10% pide ayuda a algún compañero (Gráfica 4.31). Esto se puede deber a que el personal no cuenta con toda la

información para poder responder al cliente y a que los directivos han dado la instrucción de que son ellos quienes deben resolver estas situaciones.



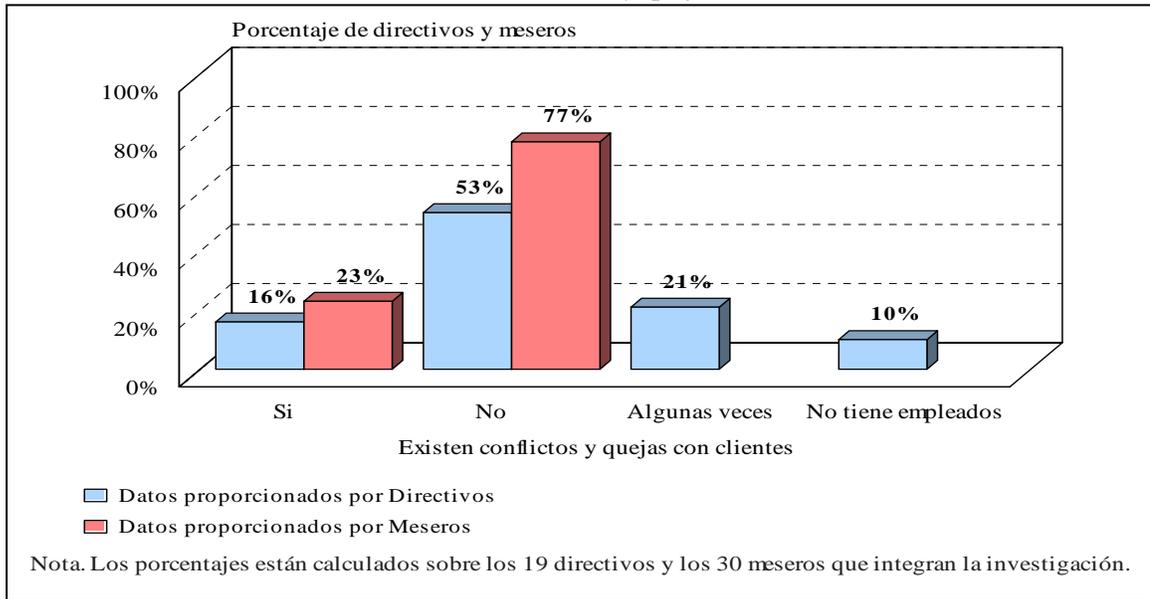
Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Por lo tanto, se puede decir que no todos los conflictos que se presentan entre los meseros y los clientes de los restaurantes llegan a los directivos de dichas empresas, para que se les de un seguimiento.

El 53% de los directivos no ha tenido quejas por el trato al cliente que brindan sus meseros, pero el 21% reconoció que algunas veces si han existido, y un 16% dijo que sí existen, el resto no tiene trabajadores. Lo que implica que el 37% de los directivos sí enfrenta este tipo de situaciones, que pone en riesgo el ganar o perder un cliente (Gráfica 4.32).

A pesar de que el 77% de los meseros no ha tenido conflictos con los clientes, hay un porcentaje muy importante de 23% que sí se le han presentado situaciones conflictivas (Gráfica 4.32).

Gráfica 4.32 Existen conflictos y quejas con los clientes



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

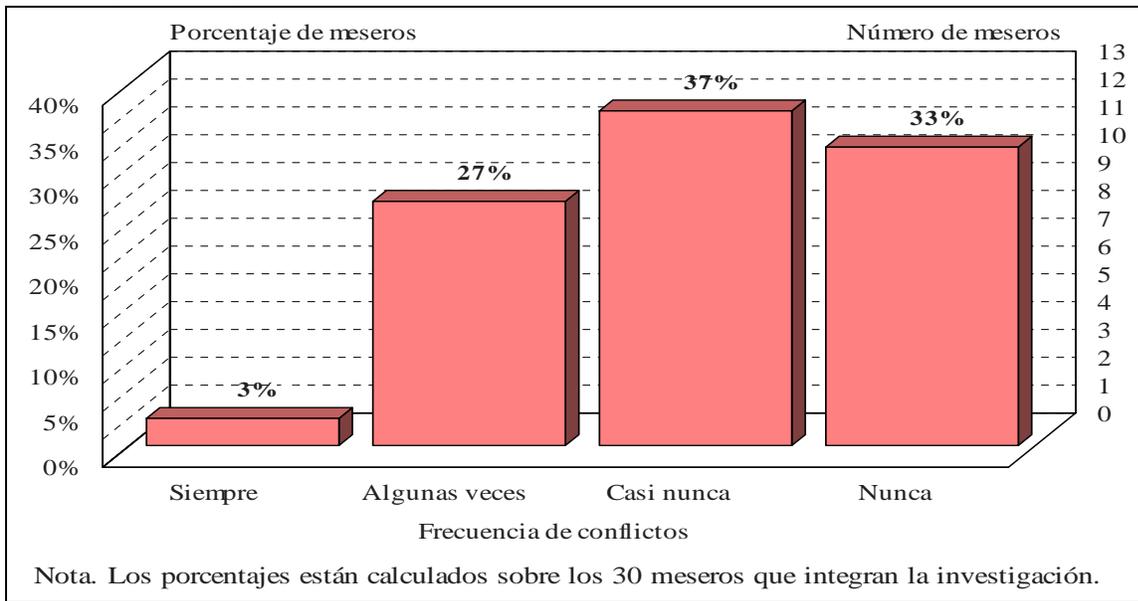
Además, respecto a la periodicidad de conflictos y problemas con los clientes, el 95% de los directivos respondió que no es común que se presenten conflictos entre los meseros y los clientes. Y el 37% de los meseros comentó que éstos casi nunca se presentan, el 33% dijo que nunca, el 27% reconoció que algunas veces si suceden problemas, el 3% dijo que siempre hay problemas. Por lo tanto, el 30% de los meseros aceptó que sí surgen problemas en el trato con los clientes (Gráfica 4.33).

Se encontró que en todos los restaurantes cuando se presentan problemas, el directivo es quien resuelve el problema, pero en su ausencia lo hará el empleado encargado y designado por él.

Sin embargo, de acuerdo con los meseros, el 40% dijo que ellos mismos resuelven estos problemas, un 40% pide ayuda a su jefe y el 20% acude a sus compañeros (Gráfica 4.34). Esto es contradictorio con las respuestas de los gerentes entrevistados, ya que todos respondieron que ellos mismos son los encargados de solucionar los problemas con los clientes, y sólo el 40% de los meseros avisa o pide ayuda a su jefe para que ellos lo solucionen.

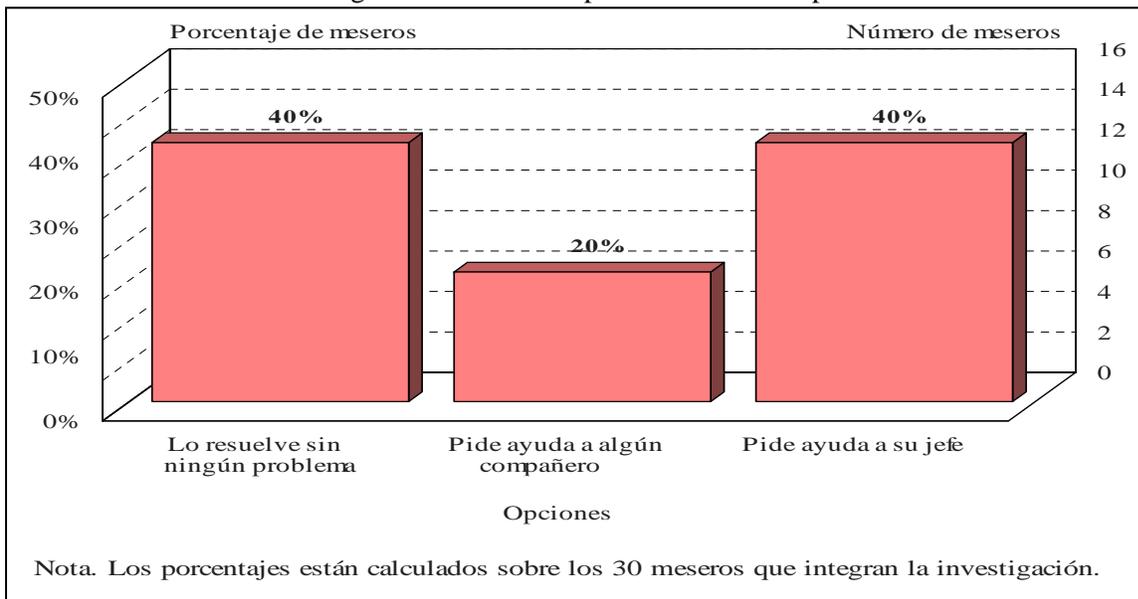
Es necesario que los problemas y soluciones se documenten para que esto sirva como método de prevención y sobretodo para mejorar el servicio.

Gráfica 4.33 Frecuencia de conflictos con los clientes de acuerdo con los meseros



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

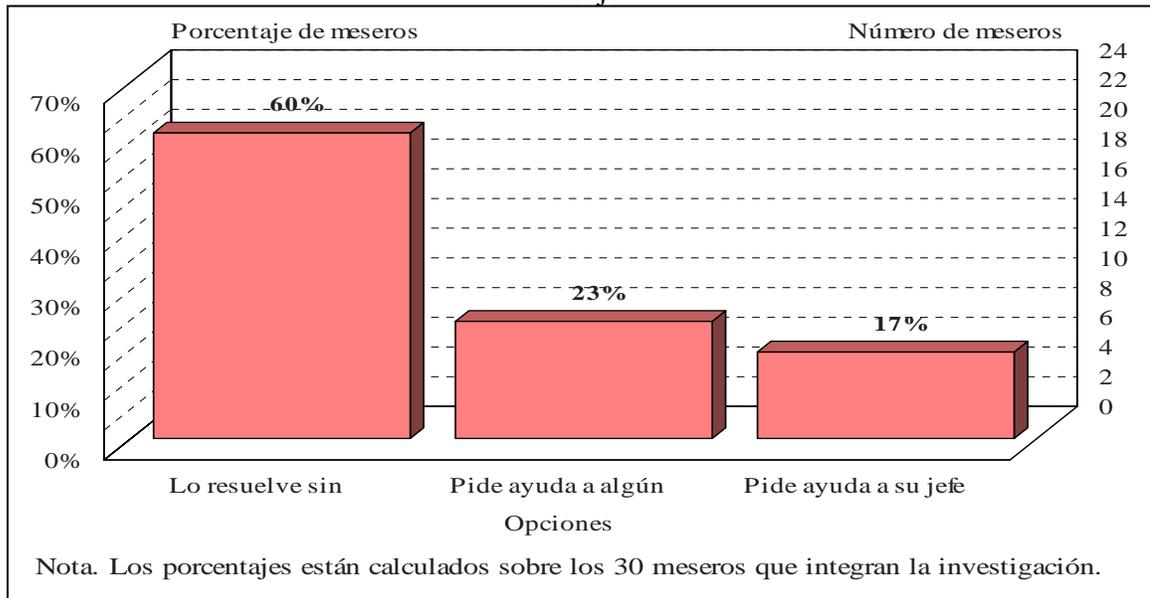
Gráfica 4.34 Acciones a seguir de los meseros para solucionar los problemas con los clientes



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Cuando se trata de problemas internos, es decir, problemas relacionados a su trabajo que no involucra a clientes, el 60% de los meseros los resuelve sin mayor dificultad, el 23% pide ayuda a algún compañero de trabajo y un 17% pide ayuda a su jefe (Gráfica 4.35).

Gráfica 4.35 Acciones a seguir de los meseros para solucionar los problemas relacionados con su trabajo



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Es significativo remarcar que los principales motivos por los cuales han surgido problemas entre los meseros y los clientes de los restaurantes son en primer lugar el tiempo en que los clientes esperan para que les sirvan su orden, lo cuál no depende totalmente de los meseros, ya que como se mencionó con anterioridad, hay ocasiones en que los cocineros toman más tiempo y también algunas veces hay mucha demanda y no pueden atender con mayor rapidez. En segundo lugar se encuentra la actitud de los clientes, ya que a veces llegan en estado de ebriedad o con una actitud muy exigente para recibir el servicio.

Los directivos de estos negocios deben preocuparse y prever este tipo de situaciones, para evitar disgustos e insatisfacción en el cliente.

Resumiendo, a pesar de que los directivos y los meseros tienen presente la importancia del cliente y entienden que se les debe brindar un trato cortés, no en todas las situaciones esto se aplica; ya que casi el 50% de los directivos no antepone al cliente en las situaciones de conflicto (Gráfica 4.30). Sin embargo, la periodicidad en que se llegan a presentar conflictos entre clientes y meseros es muy esporádica; por lo que se puede

decir, que los problemas que se presentan no están relacionados directamente con el trato que le brindan los meseros.

4.3.10 Comunicación

Para ofrecer un servicio de calidad es importante que exista una buena comunicación entre todos los niveles de la empresa y sobre todo con el cliente, por ello es necesario determinar si el lenguaje y los medios que se emplean para informar y escuchar al cliente son apropiados, ya que la mejor manera de conocerlo es escuchando sus necesidades y requerimientos. Entendiéndose por buena comunicación como la correcta emisión, transmisión y recepción de información, incluyendo las perturbaciones en los diferentes canales de comunicación.

El 52% de los directivos contestó que nunca han existido problemas entre sus meseros y los clientes por razones de mala comunicación, el 26% respondió que casi nunca, 11% no respondió a la pregunta y un 11% dijo que a veces se presentan incidentes, como por ejemplo: se ha presentado la situación de que a los clientes se les sirve un platillo diferente al deseado (Gráfica 4.36).

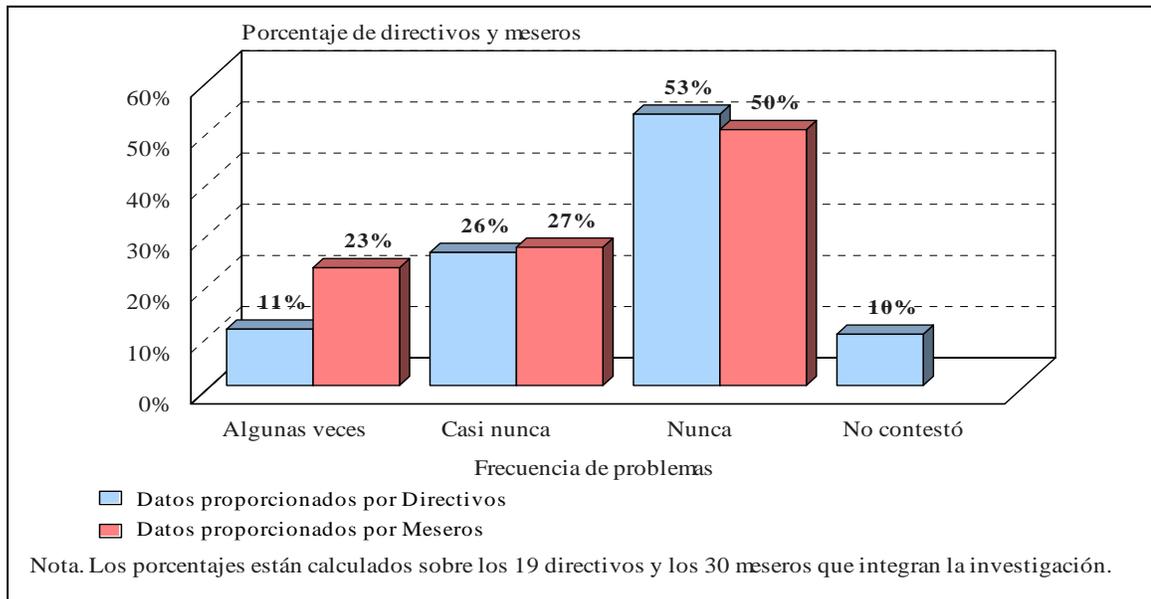
En opinión de los meseros, el 50% dijo que nunca había tenido problemas con los clientes por razones de mala comunicación, un 27% dijo que casi nunca y un 23% acepto que algunas veces si habían tenido problemas de comunicación con el cliente (Gráfica 4.36). Por esto se puede decir que tanto directivos como meseros coinciden en que no se presentan con frecuencia problemas de comunicación con los clientes en sus empresas.

Como se puede observar en la Gráfica 4.37, la comunicación e interacción que mantienen los meseros con los clientes en general es aceptable, sin embargo, hay muchas oportunidades de mejora.

El 66% de los meseros afirma que siempre entiende lo que los clientes les piden, es decir, son capaces de establecer una buena comunicación con ellos. El resto casi siempre o sólo algunas veces establecen una buena comunicación; lo que implica que existen clientes

que no están plenamente satisfechos, porque los meseros no les pueden responder correctamente lo que el cliente desea.

Gráfica 4.36 Frecuencia de problemas entre clientes y meseros por mala comunicación



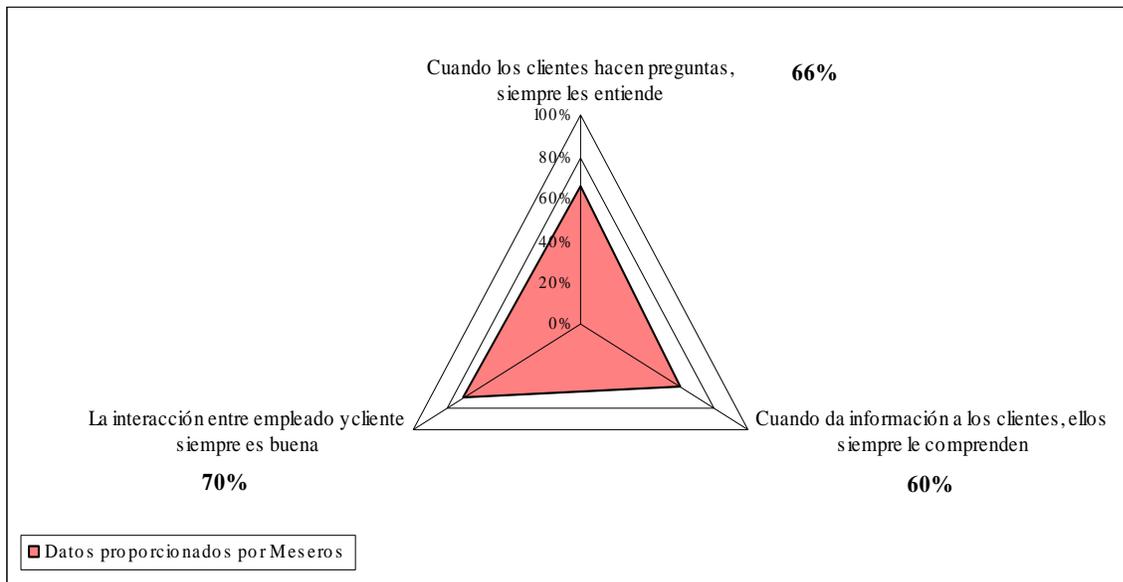
Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Al 60% de los meseros, los clientes siempre les entienden la información que les es transmitida (Gráfica 4.37); al resto casi siempre y algunas veces les comprenden. Por ello, se puede decir que una parte de los meseros tiene problemas para dar y recibir información, lo que ocasionará descontento e insatisfacción del cliente y, quizá la pérdida de éste; además de una mala imagen para la empresa.

Respecto a la interacción en la relación mesero-cliente, el 70% de los meseros reconoció que siempre mantiene una buena interacción con los clientes (Gráfica 4.37); el porcentaje restante respondió que casi siempre, algunas veces y casi nunca hay buena interacción.

Además, de la comunicación entre mesero-cliente, también se investigó la relación mesero-jefe, donde se obtuvo que poco más de la mitad de los meseros, es decir, el 60% siempre entiende todas las indicaciones que les dan sus jefes; el 23% entiende casi siempre y un 17% sólo algunas veces (Gráfica 4.38).

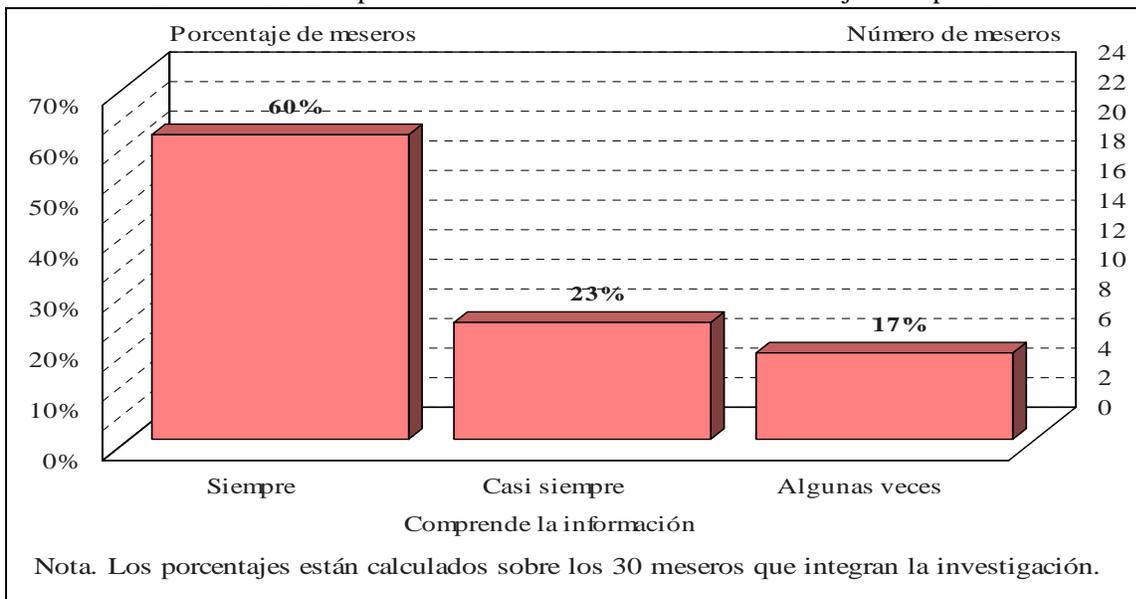
Gráfica 4.37 Comunicación entre meseros y clientes



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Esto es una indicación de que existen fallas o perturbaciones en el proceso de comunicación, ya sea a través del lenguaje verbal o escrito utilizado por los directivos; por lo que se requiere una mejora en este aspecto.

Gráfica 4.38 Comprensión de la información en la relación jefe-empleado



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

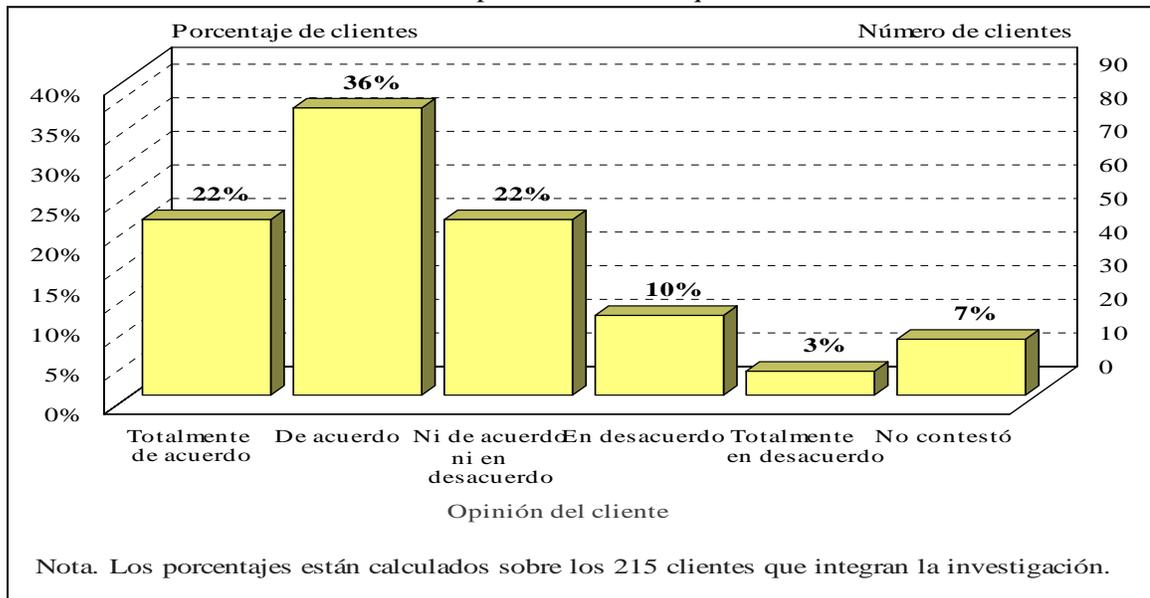
Con base en lo anterior, se puede percibir que alrededor de un 40% de meseros tiene problemas de comunicación al momento de transmitir y recibir información; por lo que es necesario que los directivos contemplen mejoras en el lenguaje y medios utilizados para comunicarse con el cliente.

4.3.11 Credibilidad

Este estudio también investigó si los restaurantes son confiables para el cliente y si toman en cuenta sus intereses y necesidades.

Uno de los aspectos que da credibilidad al cliente es acceder a los productos y servicios que ofrecen estas empresas. Sin embargo, sólo el 58% de los clientes entrevistados encuentran lo que buscan al momento de acudir al restaurante; al 22% le son indiferentes los productos y servicios que ofrece; el 13% opina que nunca encuentra lo que busca, y un 7% no respondió a la pregunta (Gráfica 4.39).

Gráfica 4.39 Los clientes siempre encuentran lo que buscan en los restaurantes



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Con base en dichos porcentajes se puede decir que a pesar de que la mayoría de los clientes encuentra lo que busca un 42% muy probablemente son clientes insatisfechos

porque no se cumplieron y cubrieron sus expectativas al momento de solicitar los productos. Así mismo, el porcentaje que se muestra indiferente puede englobar a las personas que acudieron por primera vez al negocio o que no fueron en busca de un platillo o bebida en específico, sino que sólo buscaban satisfacer una necesidad.

Ante esta situación, los directivos de estas empresas deben prestar atención desde los medios de información que usan para dar a conocer sus productos y servicios y especificar horarios y días en que éstos se ofrecerán; para evitar confusiones en el cliente y brindarles productos que éste no desea o no conoce. Es decir, los restaurantes deben ofrecer a los clientes los mismos productos y servicios con los que hacen publicidad, y asumir la responsabilidad ante ellos en caso de no tenerlos disponibles en el momento en que el cliente lo solicita.

Sin duda, dentro de este tipo de empresas el buen estado de los alimentos y bebidas y el precio de éstos brindan confiabilidad y agrado al cliente.

De acuerdo con los clientes la evaluación de las características de los alimentos en orden de mejor a peor son las siguientes: higiene, cocimiento, sabor, frescura, temperatura, apariencia y cantidad. Es importante que todas estas características de los alimentos logren satisfacer al cliente; y se logre y asegure su calidad para evitar provocar desagrado de los alimentos o enfermedades gastrointestinales en los clientes.

El precio es uno de los elementos que se contemplan como indicadores del servicio recibido en los restaurantes. El 72% de los clientes entrevistados están de acuerdo con el precio que pagaron por el servicio que recibieron; sus razones principales fueron: el precio es justo, es económico y accesible; un 20% respondió que es caro y que no le gustó la comida para pagar tal precio y el resto no respondió a la pregunta.

La credibilidad implica también que la empresa considere y de seguimiento a los intereses y necesidades expresadas por el cliente y que éste se de cuenta de ello.

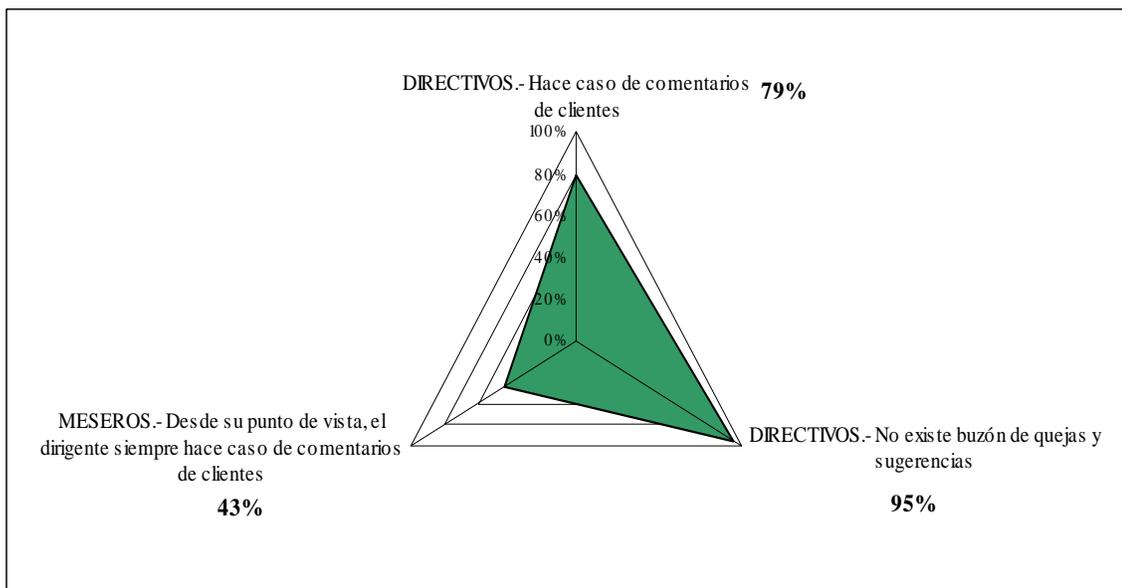
El 79% de los directivos afirman que sí toman en cuenta los comentarios que hacen los clientes (Gráfica 4.40); aclarando que dichos directivos sólo identifican las necesidades de clientes que ellos conocen, que representa un porcentaje muy pequeño.

Como puede observarse en la Gráfica 4.40, sólo el 43% de los meseros entrevistados dijo que el directivo del restaurante siempre toma en cuenta los comentarios de los clientes, el resto dijo que no hace mucho caso de las opiniones que hacen los clientes.

Se detectó además, que no hay evidencias de la documentación de las necesidades del cliente. El 95% de los dirigentes respondió que no existe algún buzón de quejas y sugerencias dentro de los restaurantes, y sólo el 5% que representa a un solo negocio de este tipo acepto contar con uno de ellos. Esto no implica que sea el único mecanismo para conocer las necesidades de los clientes, pero es conveniente tener esta información por escrito, y darle un seguimiento, para que el cliente note que su queja o sugerencia es considerada.

Para ello se requiere de un análisis de dichos comentarios y quizá sería conveniente hacer saber las modificaciones a los clientes, para hacerles ver que su punto de vista ha sido considerado.

Gráfica 4.40 Importancia de la opinión de los clientes



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Los restaurantes deben preocuparse por ganar credibilidad de sus clientes esforzándose por otorgar los productos y servicios que promocionan en el mercado y hacer caso de los comentarios, sugerencias y quejas que les hagan.

4.3.12 Seguridad

La variable de seguridad en este estudio se refiere a identificar de qué manera se manejan las situaciones de peligro y riesgo dentro de los restaurantes.

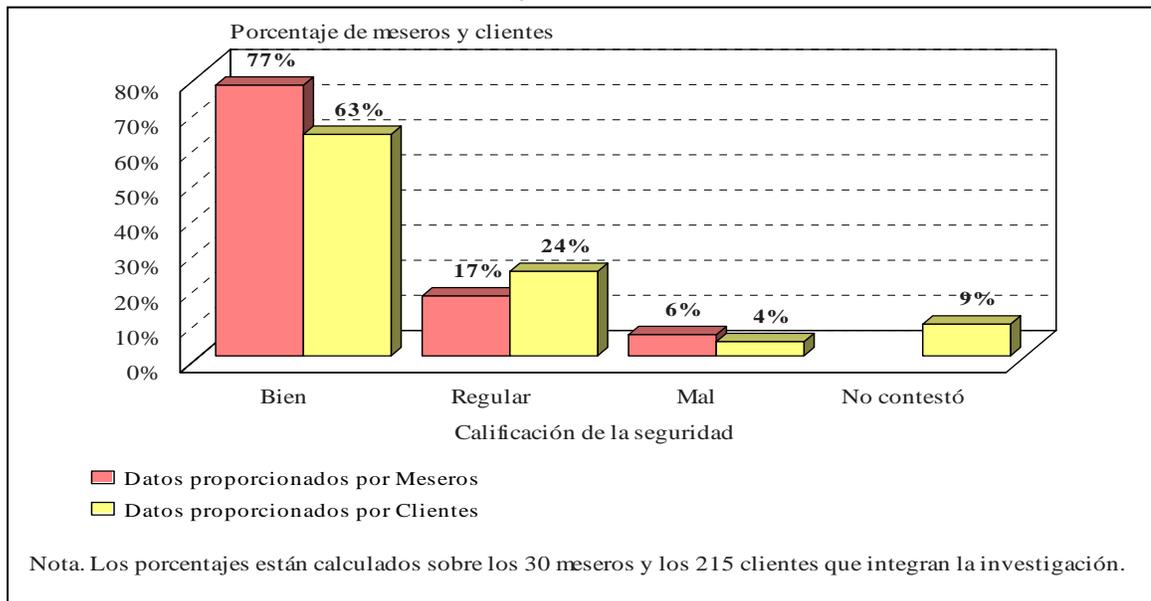
Las medidas de seguridad dentro de los restaurantes de Huajuapán de León presentan ciertas deficiencias. Ya que de acuerdo con el nivel gerencial, el 84% de los restaurantes cuentan con salidas de emergencia; sin embargo, se pudo observar que muchos de ellos sólo cuentan con una puerta, que funge como puerta de entrada y salida, por lo que no tienen salida de emergencia. Sólo el 63% tiene extinguidores; y únicamente un 5% tiene botiquín, 5% cuenta con una sirena de alarma, y 5% aceptó que no tiene ninguna medida de seguridad dentro de su establecimiento.

La opinión de los meseros al respecto es la siguiente: el 77% califica la seguridad del restaurante como buena, un 17% dice que es regular y el 6% opina que es mala (Gráfica 4.41). El hecho de que el porcentaje mayor sea favorable no implica que este aspecto se encuentre bien, ya que como se mencionó anteriormente la falta de medidas de seguridad es evidente.

Así mismo, se les pregunto a los clientes, donde se obtuvo que el 63% de ellos evalúa que la seguridad en estas empresas está bien, un 24% cree que es regular y el 4% dice que es mala (Gráfica 4.41). Por lo que, a un 28% de los clientes entrevistados no le parece adecuada la seguridad que le brindan en el restaurante.

Por lo tanto, es necesario que en los restaurantes se interesen en la seguridad de sus instalaciones para poder proporcionar un ambiente seguro y crear una sensación de seguridad tanto en su personal como en el cliente.

Gráfica 4.41 Seguridad en los restaurantes



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

4.3.13 Entender y conocer al cliente

Se refiere a establecer que acciones realizan los restaurantes para identificar las necesidades, gustos y preferencias de los clientes.

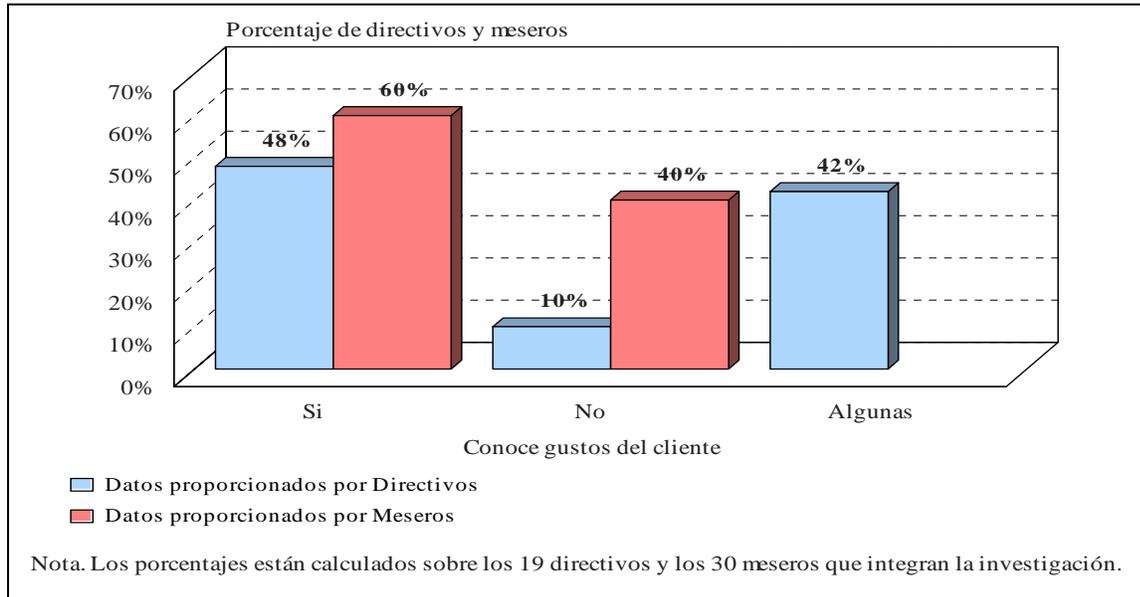
Para poder conocer al cliente los directivos requieren identificar y tener claras las características del segmento de mercado al que van dirigidos. El 74% de los directivos afirma que sí tiene claras cuáles son las características de su mercado meta y el resto reconoce que sólo algunas. Sin embargo, se pudo observar que falta delimitación de mercado para que los directivos puedan tener claridad al momento de describirlo.

Sólo el 48% de los directivos acepta que conoce los requerimientos o necesidades de sus clientes; el 42% reconoce que sabe sólo algunos requerimientos y el 10% niega tener conocimiento de esto (Gráfica 4.42).

En opinión de los meseros, el 60% de ellos considera que sí conoce los gustos de los clientes; refiriéndose a los clientes que atienden frecuentemente, por lo que saben sus

hábitos alimenticios, pero no contemplan a los nuevos clientes o a los que llegan de vez en cuando y el 40% respondió que no (Gráfica 4.42).

Gráfica 4.42 Conocimiento de los gustos del cliente



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

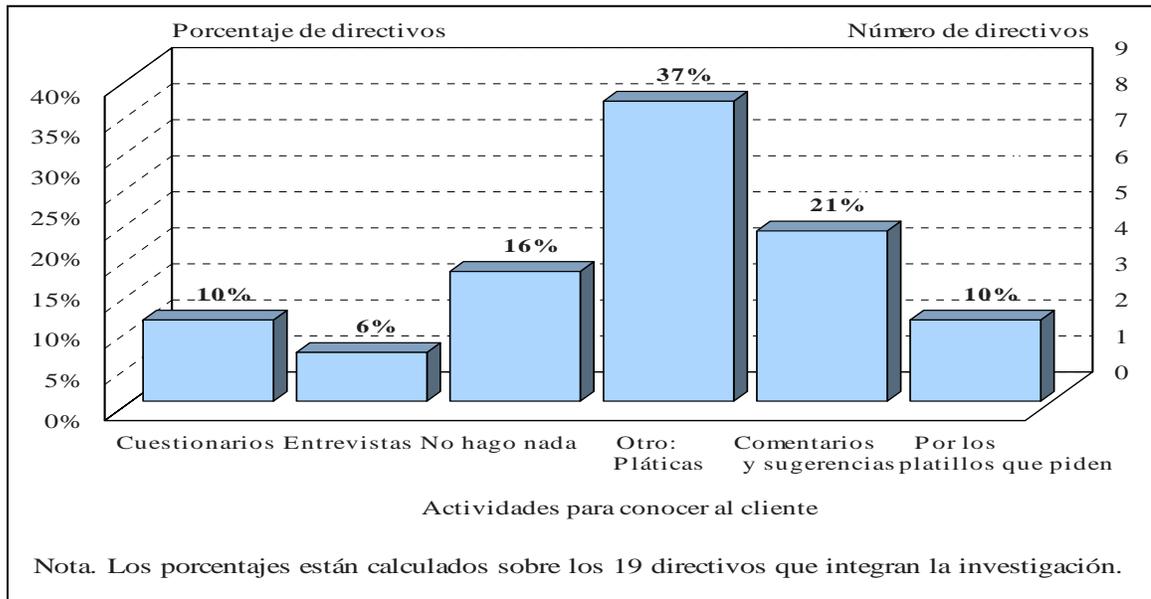
Acerca de cómo identifican las necesidades, gustos y preferencias, el 37% de los directivos lo hace a través de pláticas, un 21% por medio de comentarios y sugerencias, 16% no realiza ninguna actividad al respecto, el 10% realiza cuestionarios, 10% se da cuenta por los platillos que solicitan y 6% realiza entrevistas (Gráfica 4.43).

Al respecto, el 77% de los meseros respondieron que en el negocio donde trabajan no se utiliza ninguna herramienta formal para identificar los gustos y necesidades de los clientes, y el 23% dijo que sí había observado que utilizaban herramientas como cuestionarios y entrevistas para identificar lo que el cliente desea. También, el 83% de dichos empleados considera que la empresa sí se preocupa por conocer la opinión de los clientes, y el resto dijo que a veces o nunca se interesan en esto.

Continuando con los meseros, el 26% de ellos tiene una retroalimentación de la opinión del cliente; el resto sólo algunas veces e incluso no preguntan al cliente acerca de los productos y servicios que recibieron. Por lo tanto, se concluye que el 74% de los meseros

sólo se limita a servir la orden y atender al cliente, pero no se interesan por saber si han sido satisfechas sus expectativas y necesidades; ni el directivo les ha encomendado esta actividad.

Gráfica 4.43 Actividades para conocer necesidades, gustos y preferencias de los clientes



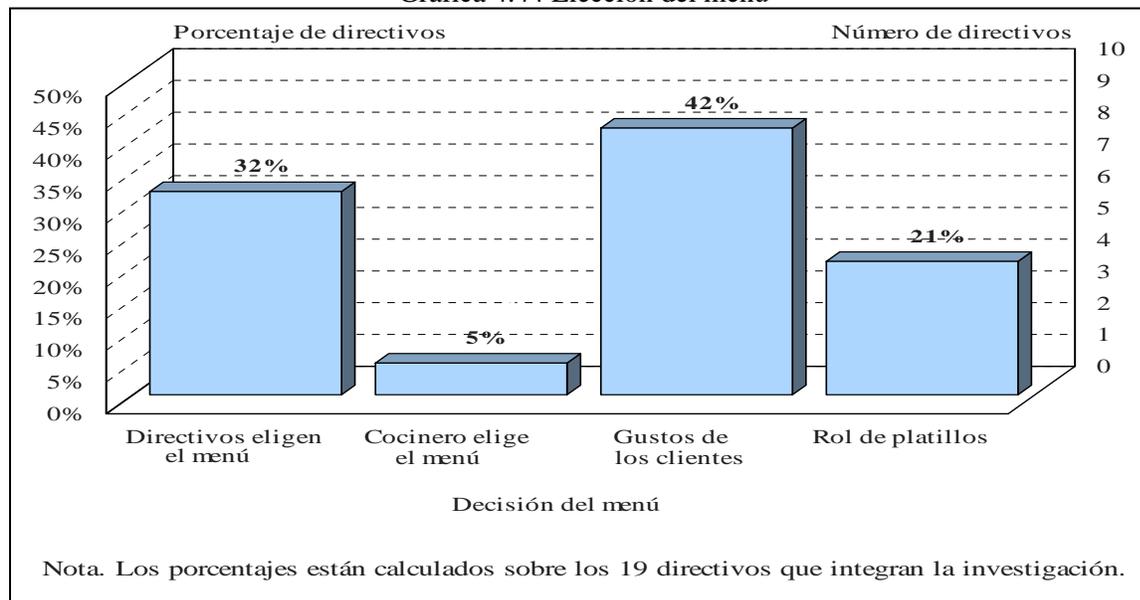
Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Uno de los aspectos más importantes en la provisión de servicios en este tipo de empresas es el Menú, por lo que la elección cuidadosa de éste es un factor muy importante para satisfacer al cliente. Como se observa en la Gráfica 4.44, el 42% de los directivos eligen el menú basándose en el gusto del cliente, pero sin usar un método sistemático; mientras que un 32% selecciona el menú de acuerdo a su propia preferencia; el 21% elabora un rol de platillos y el 5% deja la decisión al cocinero, él cual no tiene contacto con el cliente.

Durante la investigación se pudo observar que aquéllos directivos que eligen el menú lo hacen con la convicción de que los platillos que se preparan son del gusto del cliente; sin embargo, comentaron que no han realizado investigaciones al respecto.

Es importante que los directivos identifiquen los requerimientos de sus clientes respecto a los alimentos y bebidas; ya sea por medio de entrevistas o cuestionarios para lograr que el cliente salga satisfecho.

Gráfica 4.44 Elección del menú



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Respecto a si los clientes están de acuerdo con el servicio que se les proporciona, el 84% de los directivos afirmó que sí, teniendo como base que los clientes regresan más de una ocasión y por buenos comentarios que han recibido. Sin embargo, sus argumentos pueden considerarse de apreciación, ya que no existen métodos formales para documentar los requerimientos del cliente. El 16% restante no respondió a la pregunta.

Los directivos deberían usar otros métodos para medir la satisfacción del cliente, que sea más objetiva y que permita identificar las áreas de oportunidad, amenazas y la calidad de los servicios.

Los restaurantes emplean como medios de información de sus productos y servicios los siguientes medios por orden de uso: anuncios dentro del establecimiento, radio local, volantes, personalmente transmiten la información, uso de carteles, a través de los empleados e invitaciones. Sin embargo, el 66% de los clientes entrevistados no conoce todos los servicios que ofrece el restaurante, sólo el 33% respondió que sí los conoce, el resto no respondió a la pregunta. Lo cual indica que existen productos y servicios que se ofrecen en estos establecimientos y que su mercado meta no identifica.

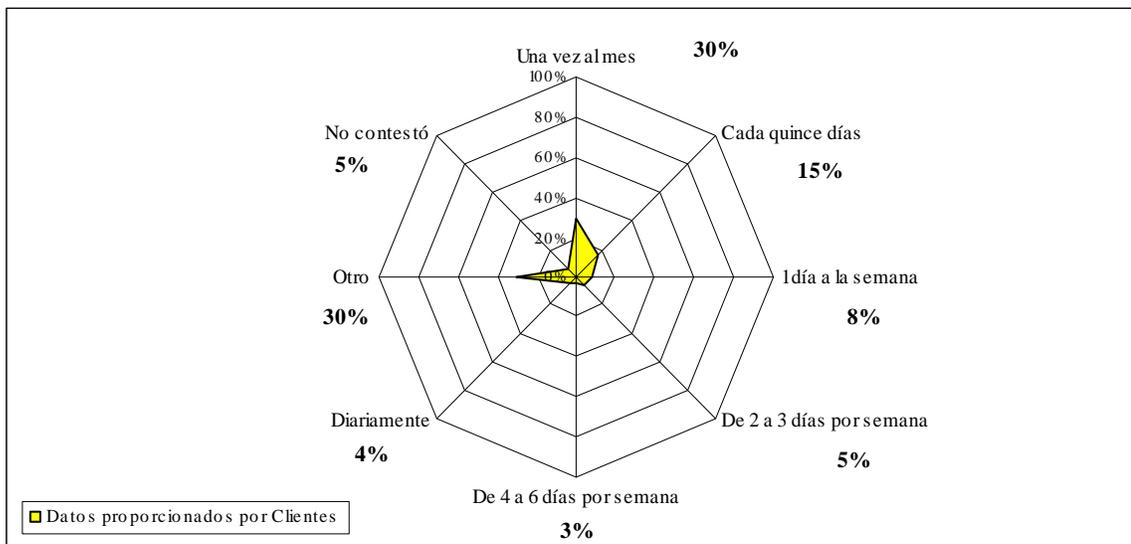
Con el uso de dichos medios de comunicación, para el 74% de los directivos la respuesta de sus clientes es buena. Esto podría ser un indicador de que se esta brindando la

información a través de los medios adecuados y los clientes están captando de manera correcta lo que la empresa les quiere transmitir. Sin embargo, la información que se transmite a los clientes no es suficiente, ya que como se mencionó anteriormente el 66% de los clientes no conoce bien los servicios o productos que ofrece la empresa.

Los clientes entrevistados opinan que los criterios más importantes que ellos consideran para elegir un restaurante se da en este orden de importancia: buen trato, calidad de los productos y rapidez del servicio, variedad de productos, precio, ambiente, instalaciones, ubicación, y prestigio. Es muy importante que los directivos se preocupen por satisfacer las expectativas del cliente. Aclarando, que para la mayoría de los clientes no es muy importante la ubicación y prestigio del establecimiento.

La frecuencia con que los clientes acuden a los restaurantes de la ciudad de Huajuapán se muestra en la Gráfica 4.45, donde el 30% de los clientes frecuenta estos lugares una vez al mes; el 15% lo hace cada quince días; 8% un día a la semana; 5% de dos a tres veces por semana, 3% de 4 a 6 días por semana; un 4% lo hace diariamente y un 30% mencionó otros períodos, destacando que los motivos por los cuales van a dichos lugares son: por conocer el lugar, por viaje a esta ciudad, esporádicamente y cada dos meses para convivir con la familia y/o amigos.

Gráfica 4.45 Frecuencia con que los clientes acuden a los restaurantes



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

En general, se puede resumir que los restaurantes sólo se están limitando a considerar opiniones verbales, para ofrecer lo que ellos consideran adecuado para el cliente, pero no utilizan métodos sistemáticos para obtener, entender y formular características distintivas que satisfacen las necesidades y expectativas del cliente.

4.3.14 Tangibles

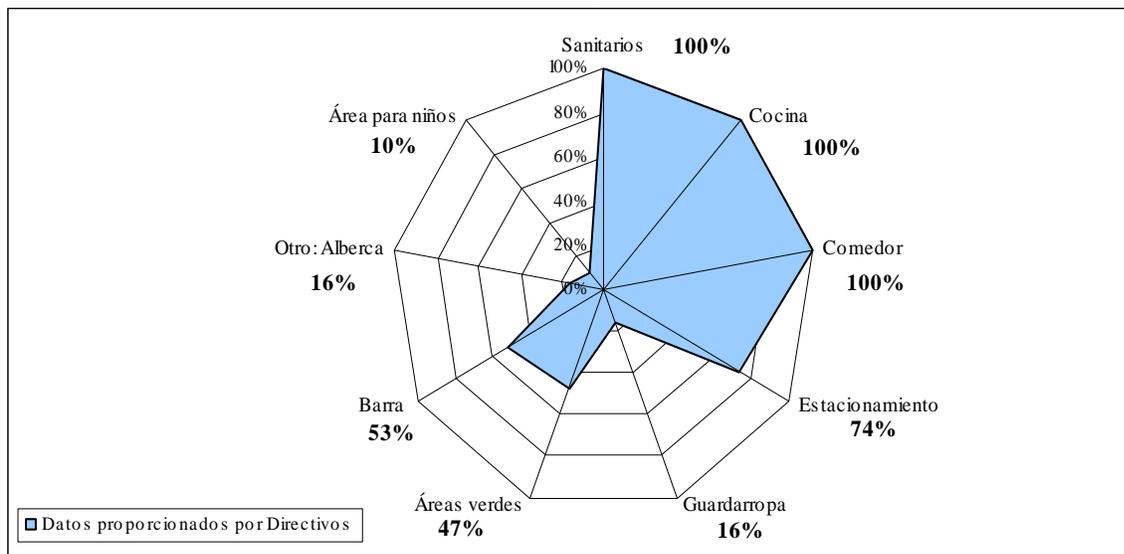
Esta variable hace referencia al aspecto y estado de las instalaciones de los restaurantes donde se brinda el servicio.

Como se observa en la Gráfica 4.46 todos los restaurantes cuentan con tres áreas en común, a saber: comedor, cocina y sanitarios; el 74% cuenta con estacionamiento, 16% tiene guardarropa, un 47% tiene áreas verdes, 53% tiene barra para el servicio de bar, 16% tiene alberca y un 10% dispone de un espacio para niños.

Para el 78% de los directivos las instalaciones de sus negocios se encuentran en buen estado. La misma opinión la comparte el 57% de los meseros que ahí laboran.

En lo que se refiere al mantenimiento, el 32% de los dirigentes respondió que siempre le da mantenimiento a las instalaciones y un 57% de los meseros aceptó lo mismo (Gráfica 4.47).

Gráfica 4.46 Áreas con las que cuenta el restaurante



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

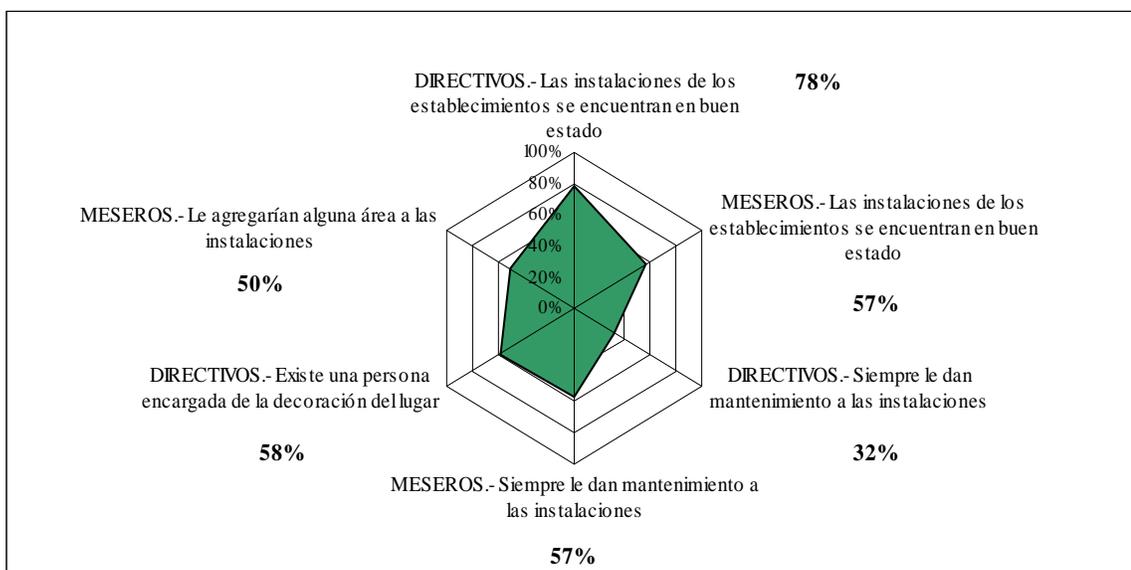
A pesar de que el 58% de los directivos respondió estar a cargo de mantener y conservar una decoración adecuada en sus instalaciones (Gráfica 4.47); este aspecto es uno de los que menos agrada tanto a meseros como a clientes en este tipo de negocios. El porcentaje restante acepto no haber designado a una persona en específico para encargarse de la imagen de la empresa.

Otro dato es que al 50% de los meseros le gustaría que la empresa contara con alguna instalación adicional a las ya existentes (Gráfica 4.47), como sala de espera y mayor espacio para niños; ya que de acuerdo con sus observaciones de esta manera se podrían mejorar las instalaciones para dar un mejor servicio al cliente.

La opinión tanto de los meseros como de los clientes respecto a las condiciones de las instalaciones es muy importante, ya que para los primeros, las instalaciones tienen influencia en su desempeño y motivación al realizar su trabajo y para los segundos, las instalaciones deben proporcionar una sensación de bienestar.

Como se puede observar en la Gráfica 4.48, para los meseros, la iluminación, limpieza y espacio son los aspectos que se encuentran mejor en los restaurantes; mientras que para los clientes, se encuentran bien la limpieza, iluminación y espacio.

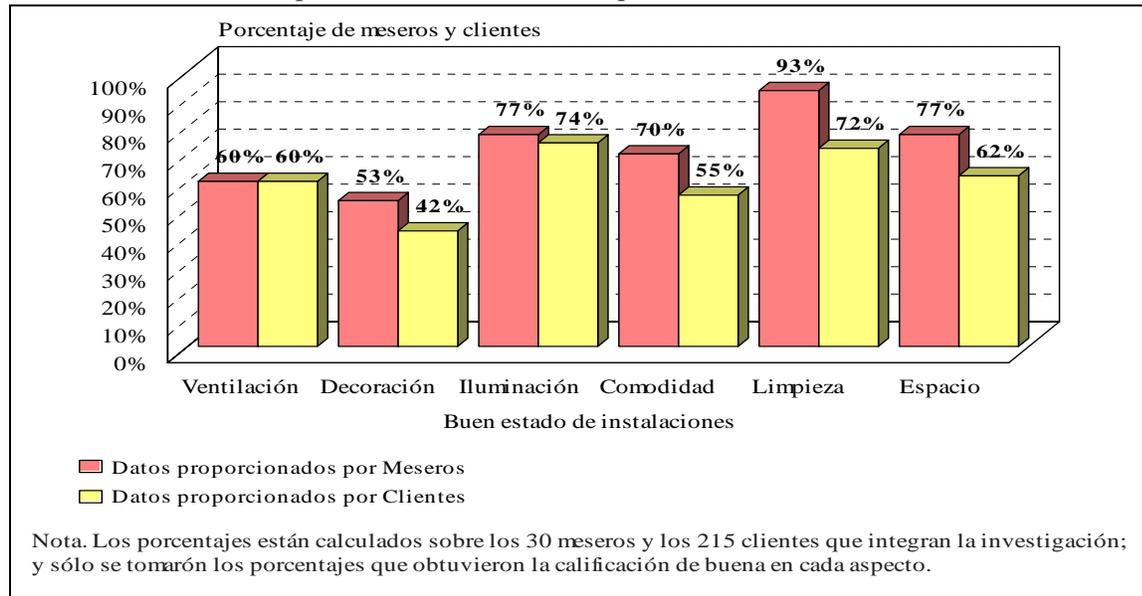
Gráfica 4.47 Estado de las instalaciones



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Es importante que los directivos pongan atención en los aspectos de decoración, comodidad y ventilación, ya que como se puede observar en la Gráfica 4.48 son los aspectos que menos clientes evalúan en buenas condiciones.

Gráfica 4.48 Aspectos de las instalaciones que obtuvieron una calificación buena



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

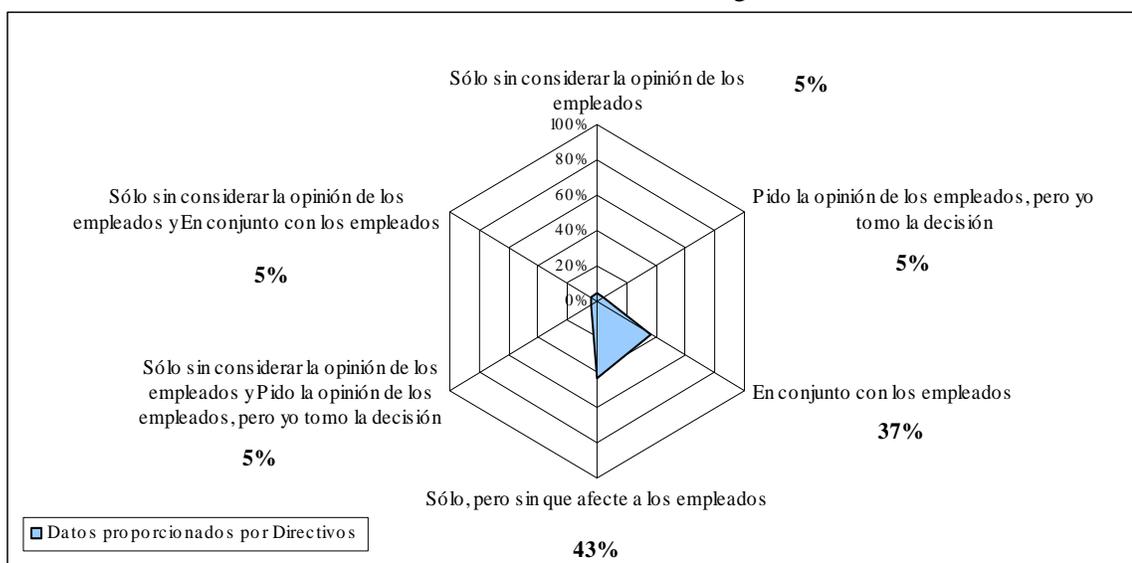
4.3.15 Liderazgo

Con respecto a la forma de dirigir la empresa, se encontró que el 43% de los directivos, practica un estilo de liderazgo benevolente; es decir, toma las decisiones solo, pero sin afectar a los empleados, el 37% practica un liderazgo participativo en donde las decisiones involucran a los empleados, un 5% practica un liderazgo autocrático, 5% usa un liderazgo consultivo, un 5% combina dos estilos el autocrático y el consultivo y otro 5% combina el liderazgo autocrático y el participativo. No es muy normal en estos dos últimos tipos de liderazgo, ya que en ambos casos los estilos de dirigir se contraponen (Gráfica 4.49).

Además, el 60% de los meseros entrevistados tiene una buena opinión de su jefe inmediato, ya que los trata bien y muestra comprensión hacia ellos; el 17% tiene una

opinión indiferente, ya que no considera sus opiniones y no hay comprensión. Se puede afirmar, que la mayoría de los meseros acepta a su jefe como líder formal, pero existe un porcentaje del personal que tiene diferencias y no está de acuerdo con la forma de dirigir de su jefe.

Gráfica 4.49 Estilos de liderazgo

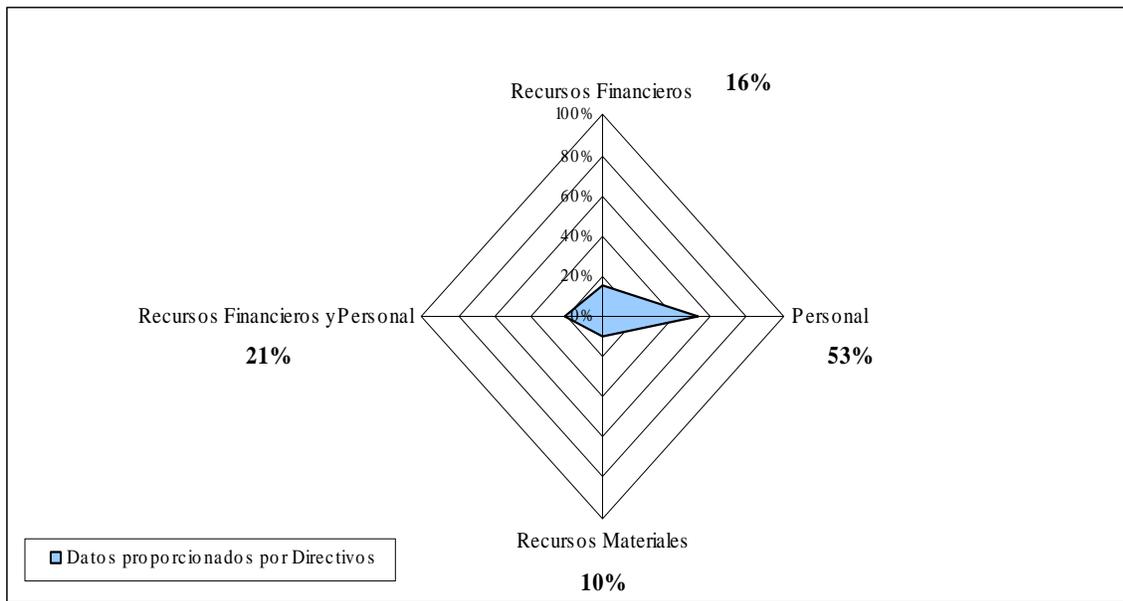


Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

En la empresa, el 53% de los directivos considera al personal como el recurso más importante, un 16% considera más importante a los recursos financieros, el 10% a los materiales y un 21% le da igual importancia al personal y a los recursos financieros (Gráfica 4.50).

Es importante resaltar que no hay mucha descentralización de las decisiones, lo que puede afectar directamente en la calidad de los servicios de atención del cliente, ya que si los empleados tienen ideas para mejorar las actividades, y no son tomados en cuenta, dichas actividades se seguirán realizando como lo indica el gerente y esto no ayudará a mejorar el servicio y por lo tanto no se cumplirán las expectativas del cliente.

Gráfica 4.50 Importancia de los recursos en los restaurantes



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

4.3.16 Conocimiento del giro empresarial

En relación a la competencia, el 69% de los directivos considera que sí ofrece servicios adicionales con respecto a empresas del mismo giro que los diferencia, éstos son: el platillo de la casa, el buen servicio, el bufete, alberca y el precio; otros respondieron que no conocen a la competencia. Sin embargo, un 26% considera que no brinda servicios adicionales, lo cual no les permite saber su desempeño y características distintivas en relación a los demás negocios del mismo giro.

Conocer su entorno ayudaría a estas empresas a tomar mejores decisiones, ya que es un ente que no se puede aislar, requiere tener información del mercado para ir mejorando.

4.4 Conclusión del capítulo

En este capítulo se presentaron los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada en los restaurantes de la ciudad de Huajuapán de León, Oax., dichos resultados permitieron obtener un análisis general de la situación actual que éstos presentan; y de esta manera sirvieron de base para la elaboración del modelo propuesto que se presenta en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 5

MODELO DE EXCELENCIA PARA EL SECTOR DE RESTAURANTES

CAPÍTULO 5.

MODELO DE EXCELENCIA PARA EL SECTOR DE RESTAURANTES

5.1 Introducción

En este capítulo de la tesis se presenta la propuesta del proyecto de investigación, traducido en un *modelo de calidad* que se explica detalladamente. En la sección 5.2 se presenta de manera general el modelo, y la descripción específica de éste se incluye en la sección 5.3. La sección 5.4 incluye un cuadro comparativo entre la situación actual que presentan los restaurantes, y las características del modelo propuesto en esta tesis. La última sección presenta una conclusión del capítulo.

5.2 Presentación del Modelo de Excelencia para el Sector de Restaurantes

El modelo de excelencia para el sector de restaurantes de la ciudad de Huajuapán de León se describe como un *arquetipo* de calidad, como una herramienta administrativa con la que podrán contar los directivos de restaurantes para lograr la mejora en las actividades que se realizan dentro de estos negocios (Figura 5.2).

Es importante resaltar que la información que se utilizó como base para realizar dicho modelo es producto de los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada en estas empresas y presentada en el capítulo cuatro de la tesis; así mismo, se emplearon las técnicas descritas en el capítulo tres.

Gráficamente consiste en un esquema cuya forma hace referencia a una serie de matrices. Para su construcción se usó la técnica denominada Casa de la Calidad (HOQ, por sus siglas en inglés), descrita en la sección 3.4.1 del capítulo tres.

El objetivo general del modelo es: ser una guía para el *nivel* directivo de los restaurantes y lograr niveles de excelencia en la realización de los procesos administrativos y de servicio, a través de la ejecución de las actividades propuestas en dicho modelo. Así mismo, busca:

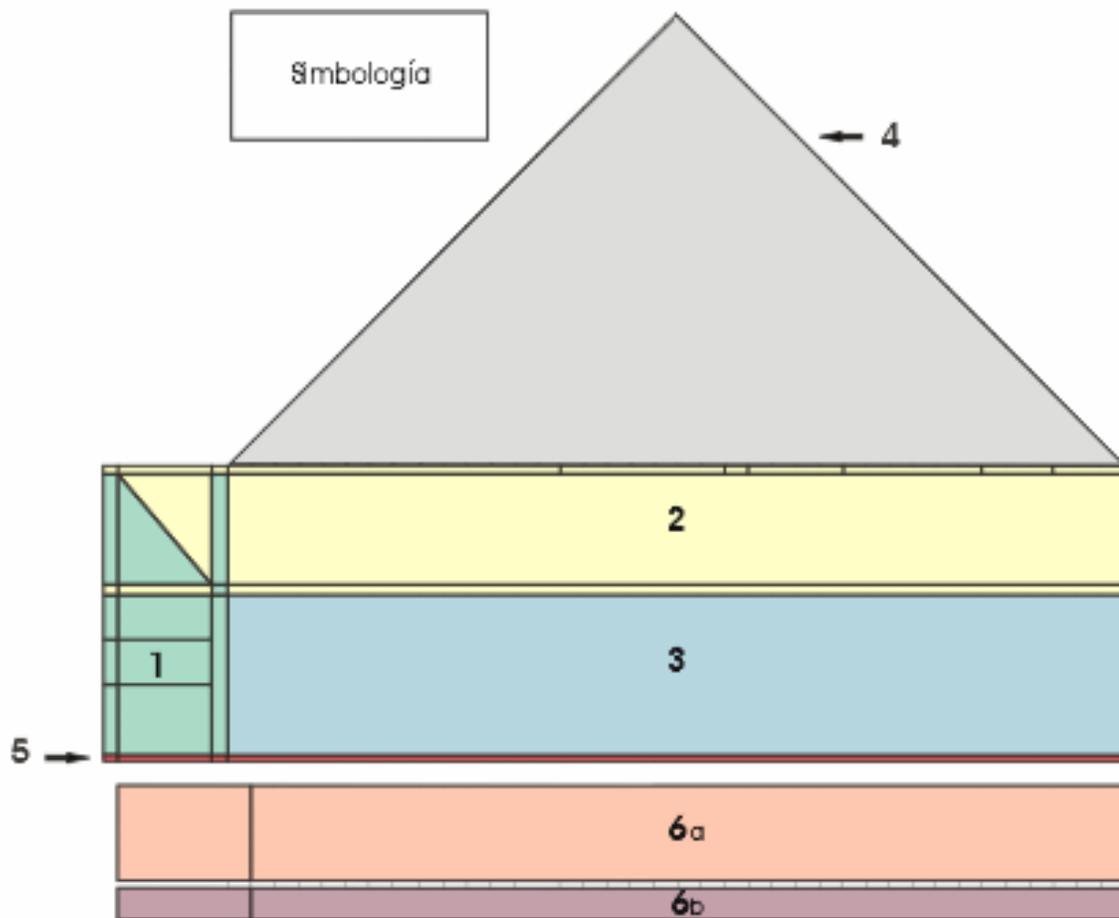
- Mejorar la calidad del servicio brindado al cliente.
- Servir como herramienta de diagnóstico para evaluar el funcionamiento de estas empresas.
- Ayudar en la planeación de actividades.
- Lograr una mejora continua a través de la aplicación de las características de calidad del modelo.

El modelo se compone de seis secciones (Figura 5.2): las necesidades del cliente, características de calidad, matriz de relaciones, matriz de correlaciones, importancia técnica y metas. Así que el modelo inicia con un entendimiento de los requerimientos o necesidades del cliente, los cuales se expresan en las filas de la *matriz HOQ*. Debido a que estas necesidades son expresadas por el cliente se le conocen como la voz del cliente. La voz del cliente se traduce en variables cuantitativas o características de calidad que responden a las necesidades del cliente; éstas se enlistan en las columnas de la HOQ. La matriz de relaciones establece el grado de relación entre la voz del cliente y las características de calidad. Esto ayuda a determinar la importancia relativa de cada una de las características de calidad que fueron formuladas para satisfacer las necesidades del cliente. Mientras que la matriz de correlaciones expresa los aspectos conflictivos entre las características de calidad, ya que con la mejora de una de ellas podría empeorar alguna otra; es decir, permite tomar decisiones de tal manera que una mejora no implique situaciones desfavorables en otras variables. La importancia relativa de cada una de las características de calidad se expresa en la sección de importancia relativa o técnica, y finalmente los valores metas para cada una de estas variables se expresan en la sección denominada metas.

5.3 Descripción del Modelo de Excelencia para el Sector de Restaurantes

Este modelo traduce la voz del cliente en características de calidad, los cuáles son aspectos relacionados con el servicio al cliente y con la administración de las empresas; esto con la finalidad de orientar los esfuerzos de la gerencia para conseguir los objetivos y lograr la competitividad en el mercado; integrar todos los elementos necesarios para generar valor y alcanzar niveles de excelencia en los procesos, productos y servicios que se realizan; conocer los resultados generados y retroalimentar a todos los componentes de la empresa.

Figura 5.1 Esquema del Modelo de Excelencia para el Sector de Restaurantes



A continuación se describe el significado de las secciones del modelo de excelencia y la forma de cómo se fue llenando cada una de ellas, teniendo como base la Figura 5.1.

Tabla 5.1 Significado de las secciones del Modelo de Excelencia para el Sector de Restaurantes

No. de sección	Nombre de la sección	Descripción	Origen de la información
1	Requerimientos o necesidades	<p>Son las necesidades del cliente, o la voz del cliente, (variables cualitativas) y gráficamente se ubican en las filas del modelo. Están clasificados en tres grupos: cliente satisfecho, empleado competente y gerencia eficiente. Al lado derecho se encuentra su grado de importancia, con el cuál se identifica al requerimiento más importante de cada grupo.</p> <p>Por ejemplo, para el grupo de cliente satisfecho, el requerimiento más importante es el denominado “buen estado de los alimentos” ya que su valor de 0.0176 es el valor más alto del grupo. Lo que significa que es el requerimiento más importante para que se logre tener un cliente satisfecho. De la misma manera se debe entender en los dos grupos restantes.</p>	<p>Se obtuvieron de los resultados obtenidos en la investigación de campo, es decir, de los cuestionarios aplicados a los directivos, meseros y clientes y de la aplicación de las herramientas descritas en la sección 3.4 del capítulo tres. (Ver Anexo 6).</p> <p>El grado de importancia se obtuvo una vez aplicado el método AHP (Ver Anexo 7).</p>
2	Características de calidad	<p>Son las variables cuantitativas y gráficamente se ubican en las columnas del modelo. Representan las características medibles que van a</p>	<p>Estas características fueron asignadas por el investigador, teniendo como base</p>

		<p>contribuir al logro de mejoras en la calidad de la atención al cliente y aspectos administrativos de los restaurantes. Se encuentran agrupadas en siete grupos relevantes: clientes, liderazgo, planeación, información, personal competente, procesos y tangibles.</p> <p>En la parte inferior de cada característica se especifica gráficamente la dirección de mejora de cada una de ellas, la cuál indica la tendencia de ésta, por ejemplo:</p> <p>↑ Buen trato al cliente, implica que esta característica de calidad siempre va a requerir incrementarse, ya que el cliente siempre requerirá recibir el mejor trato.</p> <p>↓ Tiempo de servicio, por su naturaleza el tiempo para atender al cliente debe ser el menor posible, por ello su dirección de mejora tiende a disminuirse.</p> <p>○ Mercado meta, significa que para que esta característica contribuya en mayor parte al logro de mejoras requiere de estudios más detallados, por ejemplo: investigaciones de mercado, para determinar su valor exacto.</p>	<p>la teoría de administración, y la investigación de campo.</p>
--	--	--	--

<p>3</p>	<p>Matriz de relaciones</p>	<p>Esta matriz relaciona los requerimientos o necesidades del cliente con las características de calidad. Esto nos permite identificar que características de calidad están más relacionadas con cada uno de los requerimientos o necesidades y que van a contribuir en mayor parte a satisfacer cada necesidad o variable cualitativa.</p> <p>Por ejemplo: la relación del requerimiento llamado “buena atención” con la característica de calidad denominada “buen trato al cliente” es alta y se le asigna el símbolo © , ya que es indispensable un buen trato al cliente para lograr una buena atención.</p>	<p>Para realizar esta relación, el investigador empleando la escala simbólica descrita en la tabla 3.1 del capítulo tres, asigna valores al momento de relacionar cada uno de los requerimientos con cada una de las características de calidad.</p>
<p>4</p>	<p>Matriz de correlaciones</p>	<p>Gráficamente se ubica en la parte superior del modelo, y pretende señalar posibles mejoras o conflictos futuros entre las características de calidad al momento de realizar alguna modificación a una característica en particular.</p> <p>Por ejemplo: si el restaurante tiene una cultura organizacional clara y definida va a ser más fácil extender el conocimiento de la misión, visión y valores; es decir, el hecho de que se modifique la primera característica utilizada en este ejemplo, va afectar</p>	<p>El investigador realiza la comparación entre todas y cada una de las características de calidad y asigna el símbolo basándose en conocimientos administrativos.</p>

		de manera positiva a la segunda, existe una relación positiva muy fuerte.	
5	Importancia relativa	Indica las características de calidad más relevantes y que contribuirán en mayor grado a lograr mejoras en los requerimientos o necesidades del cliente. Por ejemplo: el buen trato al cliente tiene una importancia relativa de 3.7167, es el valor más alto de todas las características y significa que esta característica es la que va a contribuir en mayor grado a tener un cliente satisfecho, empleado competente y gerencia eficiente.	Se obtiene de multiplicar el grado de importancia de cada uno de los requerimientos o necesidades por cada uno de los valores asignados en la matriz de relaciones, ya que cada símbolo tiene una expresión numérica. Al final se suman todos los valores de cada una de las columnas de la matriz de relaciones, y es así como se obtiene la importancia relativa de cada característica de calidad (Anexo 8).
6a	Nivel de desempeño actual	En la parte inferior del modelo se pueden ubicar dos matrices más, la primera incluye el nivel del desempeño actual de los restaurantes, expresado mediante dos gráficas que muestran la situación real que	Los porcentajes de las gráficas que muestran el nivel del desempeño actual se obtuvieron de la tabulación de los

CAPÍTULO 5. MODELO DE EXCELENCIA PARA EL SECTOR DE RESTAURANTES

		presentan estos negocios.	resultados de la investigación de campo.
6b	Metas	En esta sección se expresa la situación actual de cada característica de calidad, los espacios que indican las metas a mediano plazo y a largo plazo se encuentran vacíos, ya que son los directivos quienes tienen que fijar sus propias metas dependiendo de su disposición y de sus recursos.	Para efectuar la asignación de valores y especificar la situación actual de las características de calidad se utilizaron los porcentajes (Anexo 9) con que se realizaron las gráficas ubicadas en la sección seis y la siguiente escala: 0 - 20% Pésimo (P) 21- 40% Mal/Malo (M) 41- 60% Regular (R) 61-80% Bueno/Bien (B) 81-100% Muy Bueno/Muy bien (MB)
	Simbología	Son todos los símbolos utilizados en la elaboración del modelo de excelencia para el sector de restaurantes.	Los símbolos utilizados se explican en la tabla 3.1 del capítulo tres.

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

5.3.1 Las necesidades del cliente o voz del cliente

Esta sección del modelo muestra una lista de los requerimientos o la voz del cliente, los cuáles se obtuvieron de la investigación de campo realizada en esta tesis; éstos fueron clasificados de acuerdo a las técnicas del HOQ descritas en el capítulo tres. Estos requerimientos permitirán a la empresa mejorar y satisfacer mejor tanto a sus clientes como a los meseros, y funcionar más eficientemente. Se han clasificado en tres grupos denominados (Tabla 5.2):

- Cliente satisfecho: Para que el cliente quede satisfecho al momento de recibir el servicio, requiere de una buena atención, precio accesible, buen estado de los alimentos, personal capacitado, servicio rápido, ambiente agradable e información de productos.
- Empleado competente: Para que el mesero sea competente necesita conocer la filosofía de la empresa, ser eficiente en su trabajo, tratar con cortesía al cliente, cumplir con los conocimientos y aptitudes propios de su puesto, mantener una buena comunicación con los miembros de la empresa y con el cliente, tener un buen manejo de las situaciones de conflicto y realizar el mantenimiento de las instalaciones.
- Gerencia eficiente: Para que la empresa funcione adecuadamente es indispensable que la gerencia colabore y dirija el rumbo de la misma, por ello para este caso, la gerencia requiere, establecer una cultura organizacional, llevar un control eficaz de la empresa a través de indicadores de desempeño, tener una alta productividad, satisfacer las necesidades de sus clientes, capacitar a sus empleados, contemplar situaciones de incertidumbre, conocimiento de la competencia, mantener las instalaciones en buen estado, implantar un liderazgo adecuado y contar con manuales de organización y procedimientos.

Además de enlistar la voz del cliente, esta sección también muestra el grado de importancia de cada uno de los requerimientos, esto es con el fin de conocer cuáles son los más importantes para el cliente, el mesero o el gerente. La importancia de estos requerimientos fue asignado mediante cuestionarios y el uso del proceso analítico jerarquizado (AHP, por sus siglas en inglés), y que será usado para establecer la importancia relativa de las características de calidad. El proceso de cálculo de la importancia de la voz del cliente se presenta en el Anexo 7.

Tabla 5.2 La voz del cliente y su grado de importancia

	Voz del cliente	Grado de importancia
CLIENTE SATISFECHO	Buena atención	0.0034
	Precio accesible	0.0019
	Buen estado de los alimentos	0.0176
	Personal capacitado	0.0087
	Servicio rápido	0.0134
	Ambiente agradable	0.0018
	Información de productos	0.0012
EMPLEADO COMPETENTE	Conocimiento de la filosofía de la empresa	0.0901
	Alta eficiencia en el trabajo	0.0475
	Trato con cortesía al cliente	0.3343
	Conocimientos y aptitudes adecuados	0.1669
	Buena comunicación	0.0557
	Buen manejo de situaciones de riesgo	0.0477
	Buen mantenimiento de instalaciones	0.0186
GERENCIA EFICIENTE	Cultura organizacional establecida	0.0093
	Control eficaz de la empresa	0.0147
	Alta productividad	0.0061
	Satisfacción de necesidades del cliente	0.0198
	Capacitación continua del empleado	0.0294
	Buena comunicación con empleados	0.0038
	Contempla situaciones de incertidumbre	0.0043
	Conocimiento de la competencia	0.0037
	Instalaciones en buen estado	0.0041
	Liderazgo adecuado	0.0607
	Manuales y procedimientos de organización	0.0354

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Por lo tanto, de acuerdo al grado de importancia los requerimientos más importantes para cada uno de los tres grupos son los siguientes: para el cliente satisfecho es el buen estado de los alimentos; para el empleado competente se da en el trato con cortesía al cliente y para la gerencia eficiente es el liderazgo adecuado (Tabla 5.2). Lo que significa que dichos aspectos contribuirán en mayor grado a lograr la satisfacción del cliente; un buen desempeño del empleado y una dirección eficiente de la gerencia.

5.3.2 Requerimientos cuantitativos o características de calidad

En esta sección del modelo se presentan las características de calidad, que para este estudio se han considerado como variables cuantitativas y que estas empresas deben controlar para satisfacer la voz del cliente. Estas características representan el punto central donde se deben enfocar los directivos de dichas empresas, ya que éstas son las que les permitirán lograr mejoras y acercarse a la excelencia en la calidad del servicio; es decir, a la satisfacción del cliente. Dichas características se encuentran clasificadas en diferentes grupos relevantes, como son: clientes, liderazgo, planeación, información, personal competente, procesos y tangibles.

Para entender mejor las características de calidad se elaboraron tablas por cada uno de los grupos relevantes, en cada tabla se incluyen: características de calidad, descripción y acciones a seguir. Con esto se pretende que los directivos de los restaurantes tengan una guía de las actividades que tienen que realizar en cada una de las características de calidad, y de los aspectos que requieren mejoras en cada uno de sus negocios.

Clientes

Este grupo de características de calidad hace referencia al conocimiento, entendimiento y satisfacción de los gustos y necesidades de los clientes. Se debe analizar la forma en que es identificado el mercado meta y los clientes potenciales; la manera en que se conocen y satisfacen las necesidades, gustos y preferencias de los clientes; cómo se mide la

satisfacción de éstos; y la forma en que se reciben y solucionan los motivos que originan las quejas y sugerencias que éstos hacen, para asegurar su satisfacción y conservar su confianza (Tabla 5.3).

Tabla 5.3 Características de calidad: Clientes

Características de calidad	Descripción	Acciones a seguir
1. Buen trato al cliente	Se refiere a la atención que se le brinda al cliente al momento de recibir el servicio.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitar y motivar a los meseros para inducirlos a realizar mejor su trabajo.
2. Precio/unidad	Valor de un producto o servicio que el cliente está dispuesto a pagar por adquirirlos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de costos. ▪ Determinar margen de utilidad. ▪ Conocer los precios de los productos en el mercado.
3. Estado de los alimentos (sabor y temperatura)	Características de los alimentos que deben satisfacer las necesidades del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitar al personal del área de cocina. ▪ Innovación de productos
4. Productos / ingredientes frescos	Se refiere al buen estado de los ingredientes con que se elaboran los alimentos, que sean frescos y con caducidad vigente.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adquirir ingredientes frescos, higiénicos y de buena calidad. De los insumos depende la calidad del producto final.
5. Procedimiento estándar de higiene	Secuencia ordenada de limpieza en la preparación de alimentos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer un procedimiento para dar un manejo higiénico a los alimentos que se preparan.
6. Medios para promover productos y servicios	Qué instrumentos está utilizando la empresa para dar a conocer sus productos y servicios, por ejemplo: volantes, trípticos, radio, periódico, carteles, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Emplear los medios más apropiados para su empresa para dar conocer sus productos y servicios, dependiendo del mercado meta hacia el cual esta dirigido.

7. Rapidez	Es el tiempo de servicio a los clientes y procesamiento de los alimentos en el área de cocina.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar un estudio de tiempos y movimientos en el área de cocina con la finalidad de brindar un servicio más ágil.
8. Número de quejas/semana	Comentarios negativos que realizan los clientes ya sea del trato que recibió del personal, de los alimentos que le sirvieron o de las instalaciones de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Llevar un control de los comentarios negativos que realizan los clientes y darles un seguimiento.
9. Conocimiento de gustos y necesidades del cliente	De que manera la empresa conoce los requerimientos de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar encuestas, entrevistas, entre otros a los clientes para conocer necesidades presentes y ocultas.
10. Clientes satisfechos	Implica cubrir las necesidades, gustos y preferencias de los clientes en el momento de recibir un producto o servicio; la evaluación de dicha satisfacción y la lealtad de sus clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuestas de satisfacción. ▪ Escalas numéricas y descripción para cada indicador. ▪ Experiencias de los clientes acerca de su estancia dentro de la empresa mientras recibió el producto o servicio. ▪ Indicadores que reflejen cambios en la preferencia por los productos y servicios, por ejemplo: petición de platillos. ▪ Número de quejas y reclamos, entre otros. ▪ Comentarios positivos y/o sugerencias.
11. Número de clientes por día	Cantidad de personas que acuden a la empresa para recibir el producto o servicio en un día.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Llevar una estadística del número de clientes que se atienden en un día, semana, mes, con la finalidad de conocer el movimiento en las ventas.

12. Actividades para mejorar la atención al cliente	Conjunto de acciones que realiza la dirección de la empresa enfocadas a perfeccionar la atención que se brinda al cliente, como son: capacitación y motivación del personal, considerar comentarios de clientes, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar los aspectos del servicio que provocan insatisfacción en los clientes por causa de la atención del personal, y realizar las actividades más apropiadas para su mejora.
13. Diversidad de productos	Variedad de productos que ofrece la empresa, ya sea en platillos, postres, bebidas, coctelería, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar si los productos y servicios que está ofreciendo el restaurante son suficientes o de la preferencia del cliente.
14. Mercado meta	Conjunto de clientes hacia los cuáles está enfocado el producto o servicio, que pagan por adquirirlos y que comparten ciertas características y rasgos comunes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir el sector de mercado hacia el cual la empresa esta ofreciendo sus productos y servicios.

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Las características de calidad antes descritas permitirán a los directivos entender y satisfacer de una mejor manera a sus clientes.

Liderazgo

La dirección tiene la responsabilidad de determinar el rumbo de la organización, y debe lograr el esfuerzo conjunto del personal para conseguir objetivos específicos. Dentro de un sistema de calidad el papel de la alta dirección se debe enfocar en crear una política para la calidad del servicio y la satisfacción del cliente; el éxito de su implantación depende del compromiso de la dirección en la administración del sistema.

Se debe analizar la forma en que se dirige el rumbo de la empresa, se evalúa el desempeño global, se define y transmite la cultura organizacional, se establece y se mantiene la relación entre los diferentes grupos que conforman la empresa: clientes,

personal, sociedad, la manera en que se toman las decisiones, y como se depura y transmite la información relevante hacia todas las áreas y personal de la empresa (Tabla 5.4).

Tabla 5.4 Características de calidad: Liderazgo

Características de calidad	Descripción	Acciones a seguir
1. Conocimiento de la misión, visión y valores	Si los meseros saben e identifican la misión, visión y valores de la empresa en donde trabajan y si los llevan a cabo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar a conocer a todo el personal la misión, visión y valores.
2. Cultura organizacional clara y definida	<p>Es el modo de vida, sistema de creencias y valores, forma aceptada de interacción y de relaciones en una organización que la hace única y diferente a otras.</p> <p>Tiene cuatro manifestaciones: simbólico-conceptuales (filosofía, símbolos, mitos, historia), conductuales (lenguaje, comportamiento no verbal, rituales, formas de interacción), estructurales (políticas, procedimientos, normas, sistema de estatus interno) y materiales (equipo y tecnología, instalaciones, mobiliario, producto). (García y Flores 2000).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar y difundir la cultura organizacional entre todos los miembros de la organización.
3. Imagen corporativa definida	La imagen corporativa se refiere al conjunto de elementos que identifica y diferencia a una empresa de otra, y que les permite darse a conocer y consolidarse en el mercado, como pueden ser: colores, nombre, tipografía, slogan, nombre, logotipo, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar una imagen corporativa y darla a conocer en el mercado.

4. Herramientas para medir el desempeño	Instrumentos utilizados para evaluar el desempeño de la empresa, con el fin de detectar desviaciones y evitarlas mediante acciones correctivas apropiadas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer estándares de desempeño.
5. Políticas para situaciones de conflicto	Son planes flexibles que guían o encauzan la toma de decisiones de acuerdo a un objetivo; en este caso se refieren a situaciones que puedan ocasionar conflictos entre los meseros y los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar políticas específicas para situaciones de conflicto con los clientes.
6. Personas encargadas de solucionar conflictos	Existe una persona o encargado de resolver los posibles conflictos que se presenten dentro de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Designar a una persona específica que tenga la responsabilidad de aplicar las políticas pertinentes en una situación de conflicto.
7. Tipo de liderazgo	Forma de dirigir (comportamientos, acciones y toma de decisiones) que adopta el directivo de una empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elegir el estilo de liderazgo más adecuado para contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Planeación

Las características de calidad incluidas en el grupo de planeación abarcan las acciones que lleva a cabo la organización para desarrollar objetivos y definir cursos de acción a seguir para lograrlos, con la finalidad de ser más competitiva (Tabla 5.5).

Se debe analizar cómo se realiza la etapa de planeación, si se establecen metas operativas y planes de acción en todas las áreas y procesos, determinar cómo se designa el presupuesto para el cumplimiento de los planes, el modo en que se controla y evalúa el cumplimiento de los planes, especificar si se realiza planeación estratégica y cómo se analiza la información de gustos, necesidades y expectativas de clientes, oportunidades

de mercado, entorno externo (político, social, económico, etc.); y el uso de dicha información para establecer objetivos y elaborar estrategias para llevar a cabo en un tiempo determinado.

Tabla 5.5 Características de calidad: Planeación

Características de calidad	Descripción	Acciones a seguir
1. Planeación	Se refiere a cómo la organización establece una misión, define metas, analiza el ambiente externo e interno para identificar sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, para formular estrategias y llegar al logro de objetivos. La planeación también abarca cómo se expanden dichos objetivos y estrategias dentro de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Llevar a cabo una planeación para las actividades que se realizarán dentro de la empresa.

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Información

Este grupo comprende desde la obtención, estructuración, transmisión y recepción de la información dentro de la organización y el conocimiento de ésta para la administración de los sistemas y procesos. Un buen análisis de datos e información facilita la toma de decisiones eficaces. Se debe revisar cómo se obtiene, depura y analiza la información para la toma de decisiones y para conocer el desempeño general de la empresa, así como la manera en que se asegura la confiabilidad, consistencia y oportunidad de la información (Tabla 5.6).

Personal Competente

El personal representa la esencia de una organización. Se refiere a la participación del personal para el logro de los objetivos, mediante la creación de un ambiente de trabajo propicio y desarrollo de sistemas para el desenvolvimiento de éste durante su vida laboral.

Se debe determinar el modo en que se selecciona y recluta al personal para cada puesto dentro de la empresa; cómo se evalúa, reconoce y retribuye el desempeño del personal; la manera de asignar funciones a cada empleado; cómo se identifican los requerimientos (conocimientos, actitudes, habilidades) que debe cubrir cada empleado de acuerdo a los puestos existentes; la frecuencia y existencia de cursos de capacitación y; cómo se identifica la satisfacción y bienestar del personal en su trabajo y que acciones se realizan para lograrlo (Tabla 5.7).

Tabla 5.6 Características de calidad: Información

Características de calidad	Descripción	Acciones a seguir
1. Grado de comprensión de información	En que porcentaje es asimilada la información que se transmite entre los miembros de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contar con canales de comunicación que permitan que la información fluya de manera adecuada y sistematizada en todos los niveles de la empresa.
2. Emisión de información de manera clara	Si el emisor está empleado el lenguaje y canales apropiados para transmitir la información.	
3. Lenguaje apropiado	El empleo adecuado de signos orales y escritos que utilizan los miembros de la empresa para transmitir y recibir la información.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que las sugerencias, reclamaciones y demás peticiones de los meseros sean atendidas por la dirección.
4. Acciones que realizan empresas del mismo sector	El conocimiento de factores externos, como actividades que llevan a cabo empresas del mismo giro, que pueden beneficiar o afectar a la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estar al pendiente de factores externos que pueden afectar a la empresa.

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Tabla 5.7 Características de calidad: Personal competente

Características de calidad	Descripción	Acciones a seguir
1. Personal competente	Se refiere a si el personal cuenta con los conocimientos y aptitudes necesarios para brindar el servicio.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seleccionar y contratar al personal adecuado para las características del puesto requerido.
2. Productividad del empleado	Que tan eficiente es el empleado en las actividades que desempeña.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medir la eficiencia del personal.
3. Cursos de capacitación	Cursos que permiten la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar las necesidades de capacitación de los meseros y/o puestos. ▪ Brindar los cursos de capacitación más apropiados a las necesidades identificadas.
4. Resolver conflictos relacionados con su trabajo	Se refiere a que tan capaz es el empleado de enfrentar y solucionar situaciones de conflicto al momento de realizar sus actividades.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientar e inducir al empleado en las actividades correspondientes a su puesto.
5. Personal motivado	La motivación surge de diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos. Los administradores motivan al personal cuando hacen aquellas cosas que confían que satisfacerán estos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar en la forma deseada. En otras palabras, cuando proporcionan un ambiente que induzca la conducta del individuo hacia un objetivo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propiciar una actitud positiva ante el trabajo para que los meseros colaboren al logro de los objetivos. ▪ Reconocer y estimular el trabajo bien realizado por cada uno de los meseros. ▪ Crear un sistema de recompensas.
6. Análisis de puestos	Es un método que tiene como finalidad determinar las actividades que se realizan en un puesto específico y los requerimientos del empleado que va a ocuparlo (conocimientos, experiencia, habilidades, entre otros),	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar un manual de puestos.

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Procesos

Las características de calidad incluidas en el grupo de procesos hacen referencia al conjunto de actividades interrelacionadas que realiza la organización para crear, controlar y mejorar sus productos, servicios y procesos para brindar una mayor satisfacción a sus clientes (Tabla 5.8).

Se requiere analizar la manera en que se traducen las necesidades y expectativas de los clientes en productos y servicios con características específicas; cómo se diseñan productos y servicios adecuados que satisfagan las necesidades de sus clientes; la manera en que se diseñan los procesos dentro de la empresa, para agilizar las actividades, evitar fallas y tiempos ociosos y; la relación existente entre todos los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa; como los procesos de transformación y/o relación de productos y servicios y los procesos administrativos (compras, personal, finanzas, mercadotecnia, entre otros).

Tabla 5.8 Características de calidad: Procesos

Características de calidad	Descripción	Acciones a seguir
1. Tiempo de servicio	Período que comprende desde la llega del cliente hasta que se le sirve la orden.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar estudios de tiempos y movimientos.
2. Tiempo estándar de operaciones	Período durante el cuál se realiza cada una de las actividades en las diferentes áreas de la empresa.	
3. Manuales de organización y procedimientos	<p>Manual de organización: documento que expone con detalle la estructura de la organización y señala los puestos y la relación existente entre ellos. Explica las jerarquías, los grados de autoridad y responsabilidad, comunicación, funciones y actividades de los órganos de la empresa.</p> <p>Manual de procedimientos: es un instrumento de información en el que se consignan en forma metódica las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de uno o varios órganos administrativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar un manual de organización. ▪ Elaborar un manual de procedimientos para cada área de la empresa.

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Tangibles

Este grupo se refiere específicamente al inmueble donde se encuentra la empresa, es decir, las instalaciones donde se brinda el servicio. Es importante conocer de qué manera se destinan recursos para el mejoramiento y mantenimiento de las instalaciones de la empresa; la frecuencia con que se realiza el mantenimiento de las instalaciones y; si existen medidas de seguridad en caso de que se presenten situaciones fortuitas (Tabla 5.9).

Tabla 5.9 Características de calidad: Tangibles

Características de calidad	Descripción	Acciones a seguir
1. Buenas condiciones de las instalaciones	Se refiere al estado físico en que se encuentran las instalaciones donde se brinda el servicio, y el mantenimiento que se les proporciona.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar el mantenimiento preventivo de las instalaciones periódicamente, evitando el mantenimiento correctivo. ▪ Supervisar que todas las áreas del inmueble funcionen adecuadamente. ▪ Crear un ambiente agradable para la satisfacción del cliente y para el bienestar del personal.
2. Frecuencia de mantenimiento		
3. Medidas de seguridad	Son aquellos dispositivos que permiten a la empresa estar preparada para enfrentar casos fortuitos como: incendios, temblores, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contar con salidas de emergencia, - diferentes al acceso principal-, extinguidores, alarmas de incendio, botiquín, entre otros.

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

5.3.3 Matriz de relaciones (relación entre filas y columnas)

Como su nombre lo indica, esta matriz establece la relación entre la voz del cliente y las características de calidad, mediante el uso de una escala simbólica, descrita en la Tabla 3.1 del capítulo tres, con ella se establece si la relación es poca, mediana o alta entre ambos aspectos. Los valores otorgados a dicha relación sirvieron para determinar la importancia relativa de las características de calidad, y para verificar si la voz del cliente y dichas características de calidad están completas y sobre todo si hay una característica que satisface la voz del cliente; es decir, se debe asegurar que para cada requerimiento o necesidad especificada en el modelo, exista al menos una característica de calidad que tenga relación con ella. Esta matriz fue descrita en la sección 3.4.1 del capítulo tres y en la figura 5.1 se puede ubicar en el espacio ocupado por el número 3.

5.3.4 Matriz de correlaciones

Esta matriz permite identificar características de calidad que son conflictivas entre sí mismas, de tal manera que permite reducir su implicación cuando se asignen valores a estas variables. Esta matriz se ubica en el modelo de estudio en la parte superior de la Figura 5.1 en el número 4. Aquí se puede observar que se emplea una simbología para establecer si la relación entre las características de calidad afecta de manera positiva o negativa ante cualquier acción efectuada en una de ellas; y si es muy fuerte, medio fuerte, medio débil o muy débil, por ejemplo: si existe un buen trato al cliente es muy probable que disminuya el número de quejas a la semana; por lo que la relación es muy fuerte de manera positiva, porque al mejorar el buen trato al cliente se mejora el número de quejas a la semana.

5.3.5 Importancia técnica o importancia relativa

La importancia técnica se obtiene mediante el uso de las relaciones contenidas en la matriz de relaciones y la importancia de los requerimientos del cliente (Ver Anexo 8). Ésta sirve para identificar las características de calidad y los requerimientos en los que se

debe prestar más atención, ya que de ellos dependerá brindar una mayor satisfacción al cliente. La importancia técnica se puede apreciar al final de las columnas donde se especifican las características de calidad dentro de la Figura 5.1 en el número 5.

En este caso, para identificar las características de calidad más importantes se consideraron aquellas que obtuvieron una cifra mayor a 1 y son: buen trato al cliente, número de quejas/semana, conocimiento de gustos y necesidades del cliente, clientes satisfechos, actividades para mejorar la atención al cliente, conocimiento de la misión, visión y valores, políticas para situaciones de conflicto, tipo de liderazgo, lenguaje apropiado, personal competente, productividad del empleado, cursos de capacitación, personal motivado, análisis de puestos, tiempo de servicio y tiempo estándar de operaciones.

5.3.6 Metas

En esta sección final del modelo, se presenta una evaluación de la situación actual que presentan los restaurantes en sus características de calidad que están representadas por las columnas (Figura 5.1 sección 6b). El establecimiento de las metas a mediano y largo plazo debe ser realizado por el directivo de cada una de estas empresas, de tal manera que estas metas satisfagan las necesidades del cliente. Es importante señalar que esta parte requiere de un análisis detallado para cada característica de calidad.

5.4 Comparación de la situación de los restaurantes

En la tabla 5.10 se muestra de una manera más concreta la situación actual que presentan los restaurantes, y una nueva situación deseada que se presentaría como resultado de la aplicación del modelo, incorporando las características de calidad mostradas en el modelo de excelencia descrito en la sección 5.3.

Tabla 5.10 Situación actual y situación deseada de los restaurantes

Situación actual	Situación deseada
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura organizacional parcialmente definida. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura organizacional desarrollada, definida y por escrito en un manual.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El 50% de los meseros conoce la misión y visión. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El 100% del personal conoce y tiene clara cual es la filosofía de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El 42% cuenta con nombre, logotipo, slogan y colores específicos como parte de su Imagen corporativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El 100% de los restaurantes cuentan con una imagen corporativa desarrollada y definida.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los directivos están relacionados con el término calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los directivos identifican y adoptan la calidad como objetivo para llevar a cabo sus actividades.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deficiencias en la planeación de actividades y procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realiza una planeación estratégica y operativa.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deficiencias en el control de actividades y procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuentan con mecanismos de control para evaluar cada una de las actividades y procesos realizados.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No tienen establecidos mecanismos formales de evaluación del desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tienen mecanismos de evaluación del desempeño.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Al 57% de los meseros les evalúan su desempeño algunas veces o casi nunca. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Al 100% de los meseros les es evaluado su desempeño de manera periódica y establecida.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El 47% de los meseros realiza bien y a la primera vez su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El 100% de los meseros realiza bien y sin errores su trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ A un 44% de los meseros sólo algunas veces los han felicitado por realizar bien su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El 100% de los meseros se encuentran motivados.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La elección del menú está basada en los gustos de los clientes, en el criterio de los directivos, en un rol de platillos y en el criterio del cocinero. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La elección del menú se realiza con base en los gustos de los clientes.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe mucha iniciativa por parte de los directivos para realizar actividades que mejoren la atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se realizan actividades que permitan mejorar cada vez la atención al cliente.

Situación actual	Situación deseada
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tienen contemplado el tiempo de servicio al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El tiempo de servicio al cliente se encuentra plenamente contemplado con base en estudios de tiempos y movimientos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No cuentan con métodos para entender las necesidades de los clientes. ▪ No están proporcionando todos los productos que los clientes prefieren. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se realizan investigaciones de mercados que permiten conocer los gustos y preferencias, las necesidades presentes y ocultas de los clientes.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Están concientes de la importancia del cliente para la subsistencia de su empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Están concientes de la importancia del cliente para la subsistencia de su empresa.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tienen claridad en los conocimientos que deben cubrir los meseros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poseen un manual de puestos que determina y delimita los requisitos, responsabilidades y condiciones que exige cada puesto dentro de la empresa, para desempeñarlo adecuadamente.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hay delimitación de funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe claridad en las funciones que deben realizar los meseros.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El 37% de los directivos nunca brinda capacitación a sus meseros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El 100% de los directivos imparte cursos de capacitación con mayor frecuencia y dichos cursos están enfocados a mejorar la atención al cliente, la elaboración de alimentos, bebidas, postres, etc.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los directivos mantienen conversaciones con los clientes para conocer sus puntos de vista. ▪ No emplean cuestionarios ni entrevistas para identificar los deseos de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se realizan entrevistas y/o cuestionarios para conocer el punto de vista del cliente. ▪ Se emplean técnicas para la recopilación de información de los clientes.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los directivos orientan a los meseros respecto a como debe ser la atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se realiza la inducción del empleado y posteriormente se le otorgan cursos de capacitación para mejorar la atención al cliente.

Situación actual	Situación deseada
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El 48% de los directivos opina que se le debe dar la razón al cliente en una situación de conflicto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El directivo analiza la situación de conflicto y da la razón al cliente o al empleado, según sea el caso.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El 33% de los meseros aceptó que nunca se presentan conflictos con los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los meseros aceptan que es poca la frecuencia en que se presentan conflictos con los clientes.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El 42% de los restaurantes no cuentan con políticas para resarcir el daño al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El 100% de los restaurantes cuenta con políticas para resarcir el daño al cliente.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las razones por las que se han presentado conflictos con los clientes es por el tiempo que éstos esperan para ser atendidos y por la actitud con que llegan algunos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No hay razones que causen conflicto e insatisfacción al cliente.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El 66% de los clientes no conoce todos los servicios que proporcionan estas empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se emplean promoinstrumentos que dan a conocer los productos y servicios que ofrecen los restaurantes, para que el 100% de los clientes conozca dichos productos y servicios.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No es común que se presenten conflictos entre meseros y clientes por razones de mala comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe buena comunicación dentro de los niveles de la empresa. La información se transmite por canales adecuados y con un lenguaje apropiado. Así mismo, la interacción entre los clientes y los meseros es buena y entendible.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los canales de comunicación verbal y escritos utilizados por los directivos no funcionan adecuadamente. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Una parte del personal tiene dificultad para transmitir y recibir información con los clientes. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los directivos consideran los comentarios que les hacen los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los directivos de los restaurantes consideran los comentarios de los clientes, y llevan a cabo aquellos que son posibles y que contribuyen a mejorar el servicio.

Situación actual	Situación deseada
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En el 95% de los restaurantes no existe un buzón de quejas y sugerencias. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El 100% de los restaurantes cuenta con una herramienta para recopilar la opinión positiva o negativa de sus clientes y usuarios.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los meseros se sienten seguros en su ambiente de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La gerencia se preocupa por mantener un ambiente de trabajo agradable que le permite al empleado desarrollarse y crecer tanto en lo personal como en lo profesional.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existen carencias en las medidas de seguridad de las instalaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las medidas de seguridad son buenas, ya que cuentan con salidas de emergencia, extinguidores, señalamientos, botiquín, entre otras.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No están claramente definidas las características de su mercado meta. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Está identificado el mercado meta hacia el cual está dirigido el producto o servicio que brindan.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meseros conocen gustos de clientes frecuentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los meseros representan un medio para conocer la satisfacción del cliente respecto al servicio.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuentan con las áreas básicas para brindar el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuentan con las áreas básicas para brindar el servicio.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El estado físico de las instalaciones se encuentra en buenas condiciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe un mantenimiento frecuente en las instalaciones, lo que brinda un buen estado físico de éstas.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se realiza un mantenimiento frecuente en las instalaciones. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La decoración es el aspecto más descuidado de las instalaciones, obteniendo los porcentajes más bajos de los aspectos investigados, sólo un 53% de los meseros y un 42% de los clientes opinó que estaba bien. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El 100% de los meseros y de los clientes opina que la decoración es adecuada y agradable.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Predominan los estilos de liderazgo benevolente y participativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El estilo de liderazgo es apropiado para el desarrollo de la empresa, de los empleados y beneficio de los clientes.

Situación actual	Situación deseada
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El personal es el recurso más importante dentro de estas empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El personal es el recurso más importante dentro de estas empresas.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El 63% de los restaurantes no cuentan con manuales administrativos ni de procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El 100% de los restaurantes cuentan con manuales administrativos y de procesos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se observa desinterés en el conocimiento de factores externos como las acciones que realizan empresas de su mismo giro. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consideran factores externos tanto para identificar oportunidades como para contemplar las amenazas que pueden afectar negativamente al logro de objetivos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El 63% de los directivos no tienen planes de expansión de sus negocios, principalmente para los restaurantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El 100% de los directivos analiza y evalúa las oportunidades existentes en el entorno, y toman decisiones de expansión, introducir nuevos productos, servicios, entre otros.

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

5.5 Conclusión del capítulo

Se presentó el modelo de excelencia propuesto, su descripción y su utilidad para lograr mejoras en las empresas estudiadas. Con esto se pretende que los directivos de los restaurantes cuenten con una herramienta administrativa que les permita superar sus deficiencias en su forma de administrar y brindar su servicio a los clientes.

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO 6.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Introducción

En los capítulos cuatro y cinco se presentaron los resultados y la propuesta desarrollada en este proyecto de tesis, respectivamente. En este último capítulo de la tesis se presentan las reflexiones y conclusiones acerca de dicho proyecto. En la sección 6.2 se presentan las principales conclusiones acerca del problema de investigación. La sección 6.3 incluye los aspectos relevantes y aprendidos acerca de la metodología utilizada para el desarrollo de este proyecto. Las conclusiones acerca del uso y aplicabilidad de los métodos y herramientas en el proyecto se presentan en la sección 6.4. La sección 6.5 muestra las conclusiones de los resultados de investigación. Las principales implicaciones para trabajos futuros están en la sección 6.6. Las recomendaciones se muestran en la sección 6.7 y finalmente en la sección 6.8 se presenta la conclusión del capítulo.

6.2 Conclusiones acerca del problema de investigación

Se puede concluir que el problema de investigación que se planteó en el capítulo uno sección 1.2 de la presente tesis, se resolvió, ya que se formuló una propuesta de solución, que se aborda desde tres enfoques relevantes dentro de esta tesis:

- Gerencia, se requiere de un compromiso total de los directivos de los restaurantes para llevar a cabo las modificaciones y mejoras en la administración y calidad del servicio.
- Empleados, son el medio para llevar a cabo los objetivos, planes y estrategias de la gerencia, y requieren saber qué, cómo, cuándo y por qué hacer las actividades que les demande su puesto y tener un ambiente laboral agradable para mejorar su desempeño.

- Cliente, es la razón de ser y existir de estas empresas por lo que se pretende satisfacer sus gustos, preferencias y necesidades.

Por lo tanto, se puede concluir que los tres enfoques antes descritos, los requerimientos de calidad y demás aspectos que conforman el modelo de excelencia descrito en el capítulo cinco ayudarían a la empresa del sector restaurantero de la ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, para lograr niveles de excelencia en la realización de sus procesos de negocio; debido a que dicha propuesta se hizo con base en los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada en las empresas de este giro.

6.3 Conclusiones acerca de la metodología de investigación

La metodología investigación-acción utilizada en esta tesis resultó apropiada para desarrollar el problema de investigación y para obtener la propuesta de solución, ya que se adaptó a las características propias del tema y se pudo contextualizar la situación real de los restaurantes¹.

La flexibilidad de la metodología fue de gran utilidad, porque se aplicó y adaptó a la información obtenida; es importante señalar que hubo modificaciones en dos pasos de la metodología, a saber: se cambió la definición de sistemas relevantes por la voz del cliente, y la acción para mejorar, no se llevó a cabo debido a que esta parte corresponde a los dirigentes de los restaurantes, en el sentido de que ellos son quienes deben llevar a cabo las acciones correctivas.

Una de las ventajas principales de dicha metodología radica en que al estar enfocada a desarrollar investigaciones sociales considera el cambio como una constante; lo que amplía el alcance del tema de investigación.

¹ Para mayor claridad se anexa un resumen con la secuencia de operaciones (Anexo 10).

6.4 Conclusiones acerca de los métodos y herramientas

Para desarrollar la propuesta de solución o modelo de excelencia para el sector de restaurantes de la ciudad de Huajuapán de León, se adoptaron métodos que son utilizados con frecuencia en compañías de alta competitividad en los países avanzados, como la Casa de la Calidad (HOQ, por sus siglas en inglés), y el proceso analítico jerarquizado (AHP, por sus siglas en inglés).

Estos métodos y herramientas (matrices, tablas, diagramas de afinidad, y demás explicados en el capítulo tres) resultaron muy convenientes para concentrar la información más relevante obtenida de la investigación de campo y de esta manera generar un modelo que ayudará a los dirigentes de los restaurantes a mejorar en cuanto a la administración de éstos y para mejorar la calidad del servicio brindado al cliente. Cabe señalar que la matriz HOQ muestra con claridad, en forma visual, las características de calidad más relevantes para las empresas y los requerimientos del cliente de los grupos de importancia (clientes, empleados y gerentes), lo que clarifica la toma de decisiones y la planeación de actividades. Estas herramientas ayudaron a organizar y depurar la información, de tal manera que se enfocara al logro de la satisfacción del cliente.

6.5 Conclusiones de los resultados de la investigación

Después de realizada la investigación dentro de los restaurantes de la ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca se puede concluir que presentan deficiencias en la administración y prestación de los servicios ofrecidos al cliente. Se requiere que los directivos conozcan y acepten la situación real para que puedan realizar acciones de mejora. Sin duda alguna, el enfoque al cliente será de vital importancia para lograrlo.

Se detectaron fallas relevantes, en las cuáles los directivos deben de prestar atención, sin embargo, dentro de las variables estudiadas se puede decir que la cultura organizacional, calidad, fiabilidad, atención, competencia, cortesía, entender y conocer al cliente y liderazgo representan una base para emprender dichas mejoras; ya que el cambio debe

comenzar desde la gerencia para que el modelo de excelencia propuesto funcione adecuadamente.

Además, las acciones que los directivos llevan a cabo para conocer las necesidades del cliente, son insuficientes y no muy apropiadas, ya que no están abarcando a todo su mercado e ignoran necesidades no expresadas por el cliente. Para conocer y entender exactamente lo que el cliente quiere, se debe de adoptar métodos sistemáticos para obtener necesidades reales y ocultas del cliente.

6.6 Implicaciones para futuras investigaciones

Los resultados presentados en esta tesis han sido la base para entender mejor el comportamiento del sector restaurantero en la ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca y para establecer las características deseables de un modelo de calidad en el servicio de estos negocios.

Debido a las delimitaciones del proyecto, no se llevaron a cabo el desarrollo de nuevos conceptos y/o mejoras a estos servicios, por lo que se sugieren varias líneas para investigaciones futuras:

- Completar los pasos de la metodología de investigación, haciendo uso del modelo presentado en el capítulo cinco; y realizar los cambios factibles y necesarios.
- Desarrollo de nuevos conceptos de restaurantes.
- Realizar estudios más detallados, como el estudio de tiempos y movimientos en las áreas operativas de los restaurantes.
- Aplicación de la teoría de colas para reducir el tiempo de espera de los clientes.

6.7 Recomendaciones

Después de realizar la investigación en el sector de restaurantes de la ciudad de Huajuapán de León, se sugiere lo siguiente:

- Dar a conocer a los directivos de estas empresas, la situación que se presenta actualmente dentro de sus negocios y la necesidad de llevar a cabo un cambio integral para realizar mejoras. Esto a través de la capacitación adecuada y por medio de la CANIRAC.
- Crear un informe de los resultados obtenidos en este estudio y canalizarlos hacia los directivos de estas empresas.

Es importante señalar que el proceso de implementación del modelo de excelencia debe iniciar con una fase de concienciación hacia los directivos, sobre los beneficios que éste aporta; con la finalidad de provocar un cambio en su ideología empresarial, es decir, la negación a aceptar el uso de nuevas herramientas administrativas en la gestión de sus negocios.

6.8 Conclusión del capítulo

Se presentaron las conclusiones acerca del problema y metodología de investigación, así como los métodos y herramientas utilizados durante el desarrollo del proyecto de tesis. También se presentaron los lineamientos para trabajos de investigación futuros y las recomendaciones. El glosario, los anexos y la bibliografía empleada se presentan al final de esta tesis.

GLOSARIO

GLOSARIO

A

Arquetipo. Modelo original y primario en un arte u otra cosa.

C

Calidad. Totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se relacionan con su capacidad para satisfacer determinadas necesidades.

Censo. Se refiere a los trabajos que incluyen todos los componentes de una población.

Clientes. Son todos los usuarios de los productos y servicios que genera una organización.

E

Excelencia. Superior calidad o bondad, que constituye y hace digna de singular aprecio y estimación en su género una cosa.

M

Matriz HOQ (House Of Quality). La matriz casa de la calidad es la forma más conocida del método QFD, es usada por un equipo multidisciplinario para traducir la voz de cliente, obtenida en estudios de mercado y benchmarking, en un número apropiado de características o variables de ingeniería que serán satisfechas por el nuevo producto, proceso o servicio.

Método QFD (Quality Function Deployment). El despliegue de la función de calidad es una herramienta de desarrollo de nuevos productos, que fue desarrollada en Japón, a inicios de los 70s, para transferir los conceptos de control de calidad de los procesos de manufactura al proceso de desarrollo de nuevos productos.

Misión. Premisa fundamental que orienta a una organización hacia lo que aspira y puede ser.

Modelo. Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo.

Modelo de calidad. Es una descripción de la interacción de los componentes de los principales elementos del sistema de administración de la organización. Se refiere al esquema predeterminado de referencia que define los sistemas y prácticas de calidad de la organización, congruentes con los principios y valores de calidad.

N

Nivel. Grado alcanzado por una magnitud en comparación con un valor que se toma como referencia. Para el caso del Modelo, se refiere a los resultados obtenidos en relación con los resultados de los líderes, los objetivos y las metas fijadas.

P

Proceso AHP (Analytic Hierarchy Process). Fue desarrollado en Pennsylvania en 1990, para asistir al que toma decisiones en la modelación de problemas complejos, usando una estructura jerárquica que muestra la relación entre la meta, objetivos (criterios), sub-criterios y alternativas.

R

Restaurantes. Son los establecimientos que venden alimentos y bebidas preparadas para consumo inmediato

S

Servicio. Son todas las actividades desarrolladas por una persona o una institución, para satisfacer las necesidades de sus clientes o usuarios. El servicio es un intangible que se genera como resultado de la interacción entre personas. Según Joseph M. Juran, “Es el trabajo realizado para otra persona”.

V

Visión. Percepción de la realidad y de las oportunidades a las que puede acceder una persona o una empresa.

Voz del cliente: opinión que emiten los clientes respecto al producto o servicio.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Alvear Sevilla, Celina, (1999), *Calidad Total II. Aseguramiento y mejora continua*, Editorial Limusa Noriega, México.
- Anda Gutiérrez, Cuauhtémoc, (1996), *Administración y calidad*, Editorial Limusa, México.
- Cochran, W.G., (1990), *Técnicas de muestreo*, Compañía Editorial Continental, S.A., México.
- Cruz Ramírez, José, (2000), *Los valores de la excelencia su aplicación al liderazgo*, Editorial Panorama, México, pp. 135-149.
- ES (Enciclopedia Salvat Diccionario 1983), Salvat Editores, tomo 5, México, p. 1344.
- Evans James, R. y William Lindsay, (2000), *Administración y control de la calidad*, International Thomson Editores, Cuarta edición, México.
- Fernández Arena y José Antonio, (1997), *La auditoria administrativa*, Editorial Diana, México, pp. 47-54.
- Franklin Fincowsky, Enrique, B., (2001), *Auditoria administrativa*, Editorial McGraw-Hill, México.
- García-Pelayo y Gross Ramón, (1987), *Pequeño Larousse*, Ediciones Larousse, Barcelona, pp. 389.
- Gitman Larry y McDaniel Carl, (2001), *El futuro de los negocios*, Editorial Thomson, México.
- Gómez Ceja, Guillermo, (1997), *Planeación y organización de empresas*, Editorial McGraw-Hill, México.
- Heizer Jay y Barry Render, (2001), *Dirección de la producción decisiones estratégicas*, Editorial Prentice-Hall, Sexta edición, España, p. 199.
- Hitt Michael A., R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, (1999), *Administración estratégica conceptos, competitividad y globalización*, Internacional Thomson Editores, Tercera edición, México, p. 14.

- Ibarra Valdés, David, (1996), Los primeros pasos al mundo empresarial una guía para emprendedores, Editorial Limusa, México, pp. 89-105.
- Instituto mexicano de normalización y certificación A.C., (2001), Sistemas de gestión de la calidad fundamentos y vocabulario ISO 9000:2000, Primera edición, México, Enero.
- Koontz Harold y Heinz Weihrich, (2001), Administración una perspectiva global, Editorial McGraw-Hill, onceava edición, México, p. 93.
- Laboucheix Vincent, (2001), Tratado de la calidad total, Editorial Limusa, México, pp. 79-87.
- Milind M. Lele, (1989), El cliente es la clave, Ediciones Díaz Santos, S.A., Madrid.
- Pardinas Felipe, (1984), Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales, Siglo veintiuno editores, vigésimo séptima edición, México.
- Rodríguez Estrada, Mauro (2001), Los valores, clave de la excelencia, Editorial McGraw-Hill, México, pp. 67-73.
- Rodríguez Valencia, Joaquín, (2001), Cómo administrar pequeñas y medianas empresas, Editorial Thomson, 4ª. Edición, México.
- Senlle Andrés, Martínez Eduardo, Martínez Nicolás, (2001), ISO 9000-2000 Calidad en los servicios, Editorial Gestión 2000, España.
- Syan, Ch. S. and Mennon, U., (1994), Concurrent Engineering: concepts, implementation and practice, Kluwer Academic Publishers, First Edit.
- UNAM/IIMAS, (1991), Organización y sistemas participación, calidad, competitividad en fabricantes de clase mundial, México, p.35.

Revistas

- Adebanjo, Dotun, (2001), “TQM and business excellence: is there really a conflict?”, *Measuring Business Excellence*, 5, 3, MCB University Press, pp. 37-40.
- Beynon, M., (2002), “An análisis of distributions of priority values from alternative comparison scales within AHP”, *European Journal of Operational Research*, Elsevier, Vol. 140, pp. 104-117.

- BFMEDAC, Boletín del Fondo Mexicano para la Educación y el Desarrollo, A.C., (2002) “10 errores de empresas exitosas”, Educación Productividad y Empleo, Núm. 58, México, Junio, p. 2.
- Checkland, P., (1981), *Systems Thinking Systems Practice*, Wiley, London.
- Checkland, P. and Holwell, S., (1998), “Action Research: Its Nature and Validity”, *Systemic Practice and Action Research*, Vol. 11, No. 1, pp. 9-21.
- Chu, P. y Liu, J. Kuang-Han, (2002), “Note on Consistency Ratio”, *Mathematical and Computer Modelling*, Pergamon, Vol. 35, pp. 1077-1080.
- Dodd, F.J. et al., (1993), “A statistical Approach to Consistency in AHP”, *Mathematical and Computer Modelling*, Pergamon, Vol. 18, Núm. 6, pp. 19-22.
- Edgeman, Rick L., (2000), “Best Business Excellence: an expanded view”, *Measuring Business Excellence* 4, 4, MCB University Press, pp. 15 – 17.
- García Córdoba F. y Juan Manuel Flores, (2000), “Elementos y manifestaciones de la cultura organizacional”, en *Administrare hoy*, Núm. 67, México, pp. 15-23.
- Garvare Rickard and Raine Isaksson, (2001), “Sustainable development: extending the scope of business excellence models”, *Measuring Business Excellence*, 5, 3, MCB University Press, pp.11-15.
- Hauser John R. y Don Clausing, (1988), “The House of Quality”, en *Harvard Business Review*, Estados Unidos, Mayo-Junio, pp. 63-73
- Laszlo, George P., (2000), “ISO 9000 – 2000 version: implications for applicants and examiners”, *Measuring Business Excellence* 4, 4, MCB University Press, pp. 11 – 14.
- Motwani, Jaideep, (2001), “Measuring critical factors of TQM”, en *Measuring Business Excellence* 5, 2, MCB University Press, pp. 27-30.
- Nyman, J., (2002), “Cost Value Requiriments” (en línea) Global Tester.
- Petrick Joseph A. and John F. Quinn, (2001), “Integrity capacity as a strategic asset in achieving organizational excellence”, *Measuring Business Excellence* 5, 1, MCB University Press, pp. 24 – 30.
- Rodríguez, Mauricio, (2003), “Pymes: estrategias para sobrevivir y competir”, en *Mujer Ejecutiva*, Vol. 3, Núm. 40, México, Mayo, pp. 12.

BIBLIOGRAFÍA

- Rodríguez Tomasa y Jorge Antonio Acevedo, (2002), “La cultura del empresario, la permanencia y crecimiento de las micros y pequeñas empresas en los distritos de Centro, Etlá y Tlacolula en el Estado de Oaxaca 2000-2002”, en Avances en ciencia y tecnología (Yunii dni), pp. 16.
- Saaty, T. L., (1990), “How to make a decision: The Analytic Hierarchy Process”, European Journal of Operational Research, North-Holland, Vol. 48, pp. 9-26.
- Wang Catherine L. y Pervaiz K. Ahmed, (2001), “Energising the organization a new agenda for business excellence”, Measuring Business Excellence 5, 4, MCB University Press, pp. 22 – 27.

Páginas web

Unidades económicas en Oaxaca y Huajuapán

<http://www.inegi.gob.mx>

Mortalidad de las empresas

<http://www.economia.gob.mx>

ANEXOS

ANEXOS

A1. Cuestionario para los directivos

OBJETIVO. Recopilar información acerca del funcionamiento general de la empresa para determinar sus niveles actuales de calidad.

Nombre de la empresa: _____ Horario de servicio: _____
 Años de funcionamiento: _____ Días de servicio: _____
 Clasificación: Restaurante (R) / Restaurante-bar (RB) Capacidad: _____
 Número de empleados: Femenino _____ Masculino _____ Total _____
 Puestos que tiene: Mesero _____ Capitán de meseros _____ Cajero(a) _____
 Administrador _____ Chef _____ Cocinero _____
 Otro _____

1. ¿Su empresa cuenta con una misión y visión definida?
 a. Si _____ b. No _____
2. ¿Usted les ha dado a conocer a sus empleados dicha misión y visión?
 a. Si _____ b. No _____
3. De los siguientes valores, ¿cuáles tiene establecidos en su empresa?
 a. Calidad _____ c. Confianza _____ e. Servicio _____
 b. Trabajo en equipo _____ d. Honestidad _____ f. Otro(s) _____
4. ¿Tiene establecidas políticas dentro de su empresa?
 a. Si _____ b. No _____
5. Tiene claro, ¿cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?
 a. Si _____ b. No _____
6. Los planes y estrategias que realiza, los lleva a cabo:
 a. Siempre _____ c. Algunas veces _____ e. Nunca _____
 b. Casi siempre _____ d. Casi nunca _____
7. De las siguientes opciones para identificar a su empresa, ¿con cuáles cuenta?
 a. Logotipo _____ c. Colores específicos _____ e. Otro _____
 b. Slogan _____ d. Nombre _____
8. ¿Qué utiliza para medir el desempeño del negocio?
 a. Métodos estadísticos _____ c. Indicadores financieros _____ e. Otro _____
 b. Observación _____ d. Indicadores administrativos _____
9. Para usted, la calidad es:
 a. Hacer lo que sea necesario para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes
 b. Algo que se debe cumplir para ser mejores
 c. Productos y servicios buenos
 d. Todos los anteriores
 e. No tengo claro que es la calidad
10. ¿Con que frecuencia evalúa el desempeño de sus empleados?
 a. Diario _____ c. Cada quince días _____ e. No lo evaluó _____
 b. Cada semana _____ d. Cada mes _____ f. Otro _____
11. ¿Felicita a sus empleados por su trabajo?
 a. Siempre _____ c. Algunas veces _____ e. Nunca _____
 b. Casi siempre _____ d. Casi nunca _____

12. ¿Tiene contemplados los tiempos que deben esperar los clientes para recibir el servicio?
a. Si _____ b. No _____
13. ¿Sabe como medir si el servicio que brinda su restaurante/restaurante-bar es bueno?
a. Si _____ b. No _____
14. De los siguientes servicios y productos, ¿cuáles ofrece su restaurante/restaurante-bar?
a. Desayuno _____ d. Cena _____ g. Cafetería _____
b. A la carta _____ e. Coctelería _____ h. Bufete _____
c. Comida corrida _____ f. Bebidas alcohólicas _____ i. Otro _____
15. ¿En qué se basan para elegir el menú que van a preparar?

16. En mi restaurante/restaurante-bar los clientes son para nosotros:
a. Las personas que debemos atender c. Una parte fundamental para la existencia de la empresa
b. Indiferentes d. _____ Otro _____
17. Aproximadamente, ¿en qué tiempo preparan la orden del cliente?
a. De 0 a 5 minutos c. De 11 a 15 minutos e. De 26 a 30 minutos
b. De 6 a 10 minutos d. De 16 a 25 minutos f. De 30 minutos en adelante
18. ¿Qué actividades realiza para mejorar la atención del cliente?

19. ¿Tiene claros los requisitos y conocimientos que deben tener sus empleados?
a. Si _____ b. No _____ c. Algunos _____
20. ¿Están bien delimitadas las funciones que deben realizar sus empleados?
a. Si _____ b. No _____
21. ¿Considera que sus empleados son aptos para brindar un buen servicio al cliente?
a. Si _____ b. No _____
22. ¿Con qué frecuencia brinda capacitación a sus empleados?
a. Una vez al año c. Cada tres meses e. Nunca
b. Dos veces al año d. Cada mes f. Otro _____
23. La capacitación la otorga:
a. Una persona de la empresa b. Persona externa a la empresa
24. Los cursos de capacitación están enfocados a:
a. Atención al cliente c. Preparación de bebidas e. Contabilidad
b. Cocina d. Administración f. Otro _____
25. ¿Cree que los clientes están de acuerdo con el servicio que les brinda?
a. Si _____ b. No _____
¿Por qué? _____
26. Usted, ¿Platica con sus clientes?
a. Si _____ b. No _____ c. Algunas veces _____
27. ¿Usted les dice a los empleados como deben tratar a los clientes?
a. Si _____ b. No _____ c. Algunas veces _____
28. En caso de existir problemas con los clientes, a ellos se les da la razón:
a. Siempre c. Algunas veces e. Nunca
b. Casi siempre d. Casi nunca

ANEXOS

46. ¿Tiene planes de expansión? _____
a. Si b. No
47. ¿Las decisiones de la empresa, las tomo?
a. Sólo, sin considerar la opinión de los empleados c. En conjunto con los empleados
b. Pido la opinión de los empleados, pero yo tomo la decisión d. Sólo, pero sin que afecte a los empleados
48. ¿El recurso más importante dentro de su empresa es?
a. Recursos Financieros c. Recursos Materiales
b. Recursos Humanos d. Recursos Tecnológicos
49. ¿Existen documentos donde se especifique la manera de realizar las actividades de preparar los alimentos o de cómo administrar el restaurante/restaurante-bar?
a. Si b. No
50. ¿Considera que ofrece servicios adicionales respecto a su competencia?
a. Si b. No ¿Cuál? _____

REFERENCIAS PERSONALES DEL GERENTE

Género:	Femenino	Masculino			
Edad:	18-30	31-40	41-50	51-60	Más de 60
Escolaridad:	Primaria	Secundaria	Bachillerato	Licenciatura	
Estado civil:	Soltero (a)	Casado (a)	Divorciado(a)	Viudo(a)	
Antigüedad en la empresa:	_____				

A2. Cuestionario para la segmentación del mercado

Nombre del (R) (RB): _____

¿Cuántos clientes atienden en un día promedio? _____

RANGO DE EDAD DE SUS CLIENTES									
15-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	Más de 61

Los clientes que atiende en su mayoría tienen la ocupación de:						
ESTUDIANTES	PROFESIONISTAS	EMPLEADOS	EMPRESARIOS	TURISTAS	VIAJEROS	OTRO(S)

La mayoría de sus clientes que vienen son:					
SOLOS(AS)	PAREJAS	FAMILIAS	GPOS. DE AMIGOS	PERSONAL DE EMPRESAS	OTRO(S)

La mayoría de sus clientes vienen:			
Mañana	Medio día	Tarde	Noche

Sus clientes gastan aproximadamente por persona:								
Hasta \$20	De \$21 a \$50	De \$51 a \$100	De \$101 a \$150	De \$151 a \$200	De \$201 a \$300	De \$301 a \$400	De \$401 a \$500	Más de \$500

A3. Cuestionario para los meseros

OBJETIVO: Obtener información respecto a las actividades que realiza el personal para evaluar la calidad del servicio que ofrecen.

INSTRUCCIONES. Marque su respuesta con una X, en donde se requiera.

Nombre del (R) (RB): _____

1. ¿Sabe cuál es la misión (razón de ser) de la empresa?
a. Si _____ b. No _____
2. ¿Sabe cuáles son los objetivos de la empresa?
a. Si _____ b. No _____
3. De los siguientes valores, ¿cuáles considera que tiene la empresa?
a. Calidad _____ c. Confianza _____ e. Servicio _____
b. Trabajo en equipo _____ d. Honestidad _____ f. Otro _____
4. De las siguientes frases relacionadas con las actividades que realiza, marque con una X su respuesta.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
El trabajo que realiza, lo hace bien a la primera vez					
Su jefe lo felicita por realizar bien su trabajo					
Los clientes le dicen que su trabajo es bueno					
Su trabajo lo realiza rápido					
Los clientes le dejan propina por haberlos atendido					

5. Para usted, el cliente es:
a. La persona que debo atender _____ c. La persona que me disgusta atender _____
b. Alguien que me molesta _____ d. Alguien importante para la empresa _____
6. Al cliente lo debo atender: (Marque las tres más importantes)
a. Rápido _____ c. Con gusto _____ e. Cuando me pide algo _____
b. Con higiene _____ d. Amable _____ f. No sé como atenderlo _____
7. Existe disposición de su parte para atender al cliente
a. Siempre _____ c. Algunas veces _____ e. Nunca _____
b. Casi siempre _____ d. Casi nunca _____
8. ¿Cuánto tiempo espera el cliente para que le sirvan su orden?
a. De 0 a 5 minutos _____ c. De 11 a 15 minutos _____ e. De 26 a 30 minutos _____
b. De 6 a 10 minutos _____ d. De 16 a 25 minutos _____ f. De 30 minutos en adelante _____
9. ¿Tiene claras las actividades que debe realizar?
a. Si _____ b. No _____ c. Algunas _____
10. ¿Con qué frecuencia recibe cursos de capacitación?
a. Una vez al año _____ c. Cada tres meses _____ e. Nunca _____
b. Dos veces al año _____ d. Cada mes _____ f. _____ Otro _____
11. De los siguientes cursos de capacitación, ¿cuáles le gustaría recibir para mejorar su trabajo?
a. Atención al cliente _____ c. Preparación de bebidas _____ e. Contabilidad _____
b. Cocina _____ d. Administración _____ f. _____ Otro _____
12. Cuando ingresó a este trabajo, ¿cumplió con todos los requisitos que le pidieron?
a. Si _____ b. No _____

13. ¿Sabe de qué manera evalúan su desempeño?
a. Si _____ b. No _____
14. ¿Su desempeño lo evalúan?
a. Siempre _____ c. Algunas veces _____ e. Nunca _____
b. Casi siempre _____ d. Casi nunca _____
15. ¿Por qué cree que los clientes vienen a este lugar? (Marque tres)
a. Les gusta la comida/bebidas _____ c. Les agrada el trato que se les da _____ e. No tienen tiempo de cocinar _____
b. Por costumbre _____ d. El precio de la comida/bebidas _____ f. No sé _____
16. ¿Considera usted que la empresa se preocupa por conocer la opinión de los clientes?
a. Si _____ b. No _____ c. Algunas veces _____
17. ¿El gerente de la empresa platica con los clientes?
a. Si _____ b. No _____ c. Algunas veces _____
18. ¿Ha tenido algún conflicto con los clientes?
a. Si _____ b. No _____
19. Los problemas con los clientes se presentan:
a. Siempre _____ c. Algunas veces _____ e. Nunca _____
b. Casi siempre _____ d. Casi nunca _____
20. ¿Cuáles son los motivos por los que se presentan conflictos con el cliente? (Marque los dos más frecuentes)
a. Por la comida/bebidas _____ c. Actitud del personal _____ e. Otro _____
b. Falta de higiene _____ d. Por el tiempo en que son atendidos _____
21. Cuándo existe algún problema con los clientes, ellos tienen la razón:
a. Siempre _____ c. Algunas veces _____ e. Nunca _____
b. Casi siempre _____ d. Casi nunca _____
22. De las siguientes frases, marque con una x su respuesta.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Cuando su jefe le da alguna indicación, usted le entiende					
Cuando los clientes le hacen preguntas, usted les entiende					
Cuando usted les da información a los clientes, ellos le comprenden					
La interacción entre usted y el cliente es buena					
Ha tenido problemas con los clientes por no entender lo que le están pidiendo					

23. La opinión que tienen sus compañeros de trabajo acerca de su jefe inmediato es:
a. Buena _____ b. Mala _____ c. Indiferente _____ d. No sé _____
¿Por qué cree que piensan esto?
-

24. De acuerdo a su punto de vista, el gerente/dueño hace caso de los comentarios que le hacen los clientes:
a. Siempre _____ c. Algunas veces _____ e. Nunca _____
b. Casi siempre _____ d. Casi nunca _____

25. De las siguientes frases, marque con una X su respuesta.

	LO RESUELVE SIN NINGÚN PROBLEMA	PIDE AYUDA ALGÚN COMPAÑERO	PIDE AYUDA A SU JEFE
En caso de que los clientes tengan alguna duda, usted			
Para solucionar los problemas con los clientes, usted			
Para solucionar los problemas relacionados con su trabajo, usted			

26. ¿Cómo se siente en su ambiente de trabajo?
a. Muy seguro _____ b. Seguro _____ c. Inseguro _____
27. ¿Considera usted que conoce los gustos de los clientes?
a. Si _____ b. No _____

A4. Cálculo de la muestra de los clientes

	Nombre de restaurante	Clientes promedio en un día ²	No. Cuestionarios Cuota mínima ¹ 30%
1	24 Horas	50	15
2	El Ranchito	10	3
3	El Tío	50	15
4	Las Cazuelas	60	18
5	Las Palmas	30	9
6	Lindo Michoacán	10	3
7	Los Laureles	20	6
8	Lupita	30	9
9	Tres Marías	40	12
10	Yube	100	30
11	Casando	8	2
12	Coco Loco	100	30
13	El Buen Gusto	20	6
14	El Oasis	12	4
15	García Peral	80	24
16	La Carreta	30	9
17	La Mansión	25	8
18	Las Hamacas	10	0 ³
19	Maruchos	40	12
	TOTAL	725	215⁴

¹ La cuota mínima consiste en consultar a un porcentaje determinado de la totalidad que sea mayor a la cuarta parte de dicha totalidad; esto es partiendo de la mitad del total de clientes, la cuota mínima se fija en 30% con un margen de 5% de opiniones en contrario.

² Este dato fue proporcionado por los directivos de cada uno de los restaurantes mediante una pregunta del cuestionario presentado en el anexo A2.

³ En este restaurante no se aplicaron cuestionarios para los clientes, debido a que se asistió todos los días de una semana sin contemplar el domingo; en horarios de desayuno y comida, pero no se presentó ningún cliente.

⁴ La suma del 30% calculado sobre la cifra de clientes promedio en un día de cada restaurante, representa el tamaño de la muestra de los clientes; es decir, se aplicaron 215 cuestionarios a éstos.

A5. Cuestionario para los clientes

Nombre del (R) / (RB): _____

Al responder a este cuestionario nos permitirá conocer su opinión acerca del servicio que le brinda este
Restaurante/Restaurante-Bar.

INSTRUCCIONES. Marque su respuesta con una **X**, en donde se requiera.

1. ¿Con qué frecuencia acude a este restaurante/restaurante-bar?

a. Una vez al mes	c. 1 día a la semana	e. De 4 a 6 días por semana	g. Otro (especifique)
b. Cada quince días	d. De 2 a 3 días por semana	f. Diariamente	_____

2. ¿Le agradó el servicio que recibió?

a. Si	b. No
-------	-------

 ¿Por qué? _____

3. En comparación con otros restaurantes/restaurantes-bar de la ciudad, la comida y bebidas que ofrecen en este lugar son:

a. Mucho mejores	c. Iguales	e. Mucho peores
b. Mejores	d. Peores	

4. Califique las características de la comida que le sirvieron, utilizando la siguiente escala:

	Bien	Regular	Mal
Sabor			
Cantidad			
Temperatura			
Cocimiento			
Frescura			
Higiene			
Apariencia			

5. De las siguientes frases relacionadas con el servicio que le brindan, ¿qué tan de acuerdo está con cada una de ellas?

Características	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Es rápido					
Siempre salgo satisfecho					
Me agrada el trato que da el personal					
Siempre encuentro lo que busco					

6. ¿Está usted de acuerdo con el precio que paga por el servicio que recibe?

a. Si	b. No
-------	-------

 ¿Por qué? _____

7. ¿Conoce todos los servicios que ofrece el restaurante/restaurante-bar?

a. Si	b. No
-------	-------

8. ¿Considera que el personal que lo atiende esta bien preparado para realizar su trabajo?

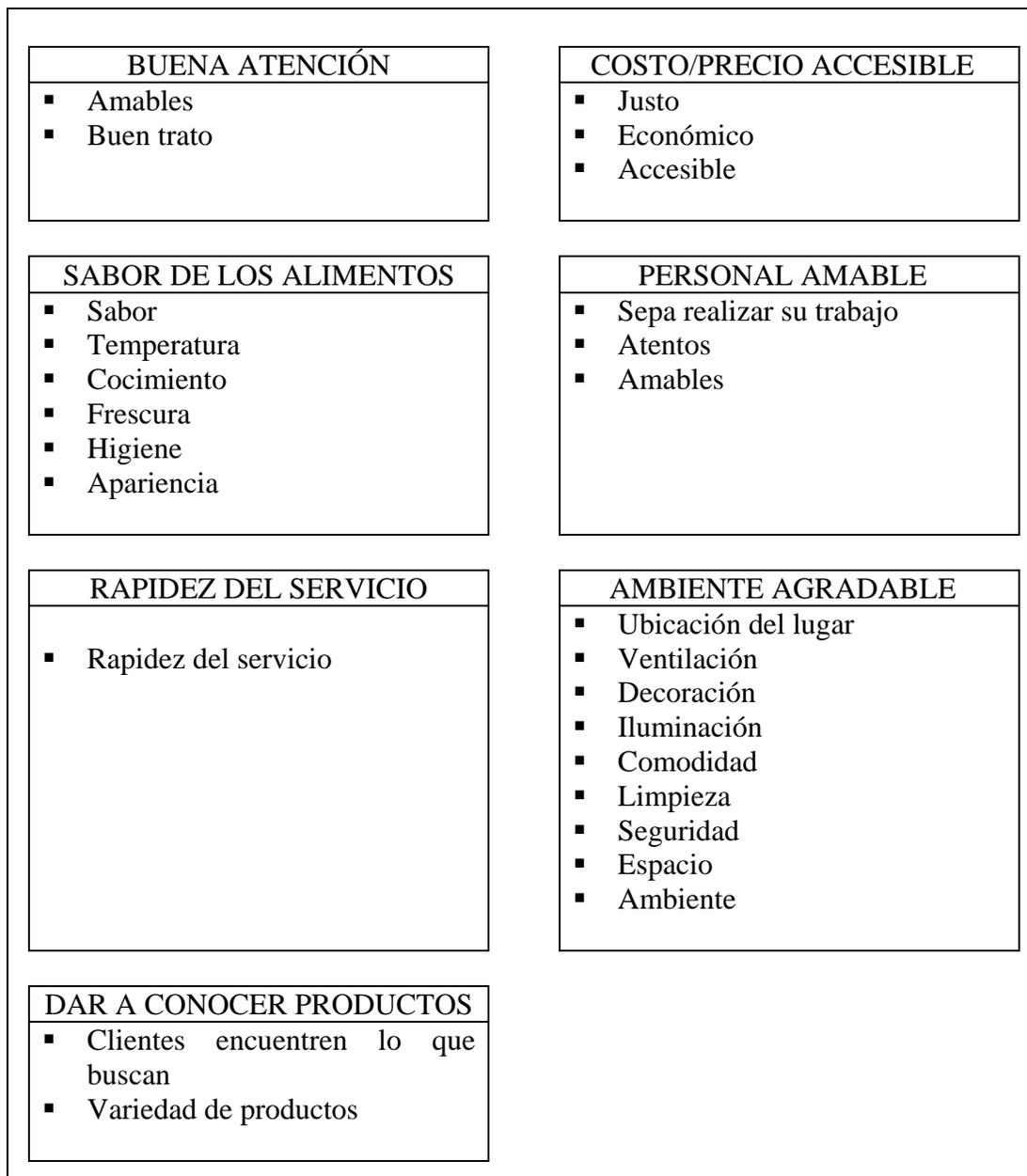
a. Si	b. No
-------	-------

 ¿Por qué? _____

A6. Herramientas utilizadas para obtener los requerimientos o necesidades del cliente

A) Diagramas de afinidad

CLIENTE



EMPLEADOS

<p style="text-align: center;">FILOSOFÍA DE LA EMPRESA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento de la misión ▪ Objetivos ▪ Valores 	<p style="text-align: center;">EFICIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realiza el trabajo a la primera vez ▪ Lo felicita su jefe por realizar bien su trabajo ▪ Los clientes le dicen que su trabajo es bueno ▪ Les dejan propina ▪ Se realiza la evaluación de su desempeño ▪ Frecuencia de evaluación de su desempeño
<p style="text-align: center;">ATENCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocen la importancia del cliente ▪ La atención debe ser con rapidez, amabilidad, higiene y con gusto ▪ Debe existir disposición para atender al cliente ▪ Se contempla el tiempo de espera del cliente para recibir el servicio 	<p style="text-align: center;">COMPETENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene actividades claras ▪ Recibe cursos de capacitación ▪ Cumple con los requisitos que exige su puesto
<p style="text-align: center;">ACCESIBILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa se preocupa por conocer la opinión de los clientes ▪ El directivo platica con los clientes 	<p style="text-align: center;">CORTESÍA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No se presentan conflictos con los clientes ▪ En una situación de conflicto, ésta se analiza y se da la razón al cliente o al empleado, según corresponda
<p style="text-align: center;">COMUNICACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entiende las indicaciones de su jefe ▪ Entiende las preguntas que les hacen los clientes ▪ Los clientes comprenden la información que les brinda ▪ Hay buena interacción con el cliente ▪ No hay problemas con clientes por fallas en la comunicación 	<p style="text-align: center;">CREDIBILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los empleados reconocen que los directivos hacen caso de los comentarios que les hacen los clientes

EMPLEADOS

<p style="text-align: center;">SEGURIDAD</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Si los clientes tienen alguna duda piden ayuda a su jefe▪ Si hay problemas con los clientes, piden ayuda a su jefe o lo resuelven ellos mismos sin problema	<p style="text-align: center;">ENTENDER Y CONOCER AL CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Conocen los gustos de los clientes más frecuentes▪ Preguntan a los clientes si les gustaron los alimentos
<p style="text-align: center;">TANGIBLES</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Se realiza mantenimiento de las instalaciones.▪ Se mantiene en buen estado las instalaciones en los aspectos de ventilación, decoración, iluminación, comodidad, limpieza, seguridad, espacio	<p style="text-align: center;">LIDERAZGO</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Aceptan a su jefe inmediato, tienen una buena opinión de éste

GERENTES

<p style="text-align: center;">BUENA CULTURA ORGANIZACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Misión clara ▪ Visión ▪ Valores ▪ Políticas ▪ Objetivos ▪ Planes ▪ Estrategias ▪ Imagen corporativa ▪ Existen manuales administrativos y de procesos 	<p style="text-align: center;">FIABILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación del desempeño ▪ Motivación a empleados ▪ Tiempos contemplados para brindar el servicio ▪ Medición del servicio
<p style="text-align: center;">BUENA ATENCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofrecer variedad de productos y servicios ▪ Considerar gustos de clientes para el menú ▪ Conocer la importancia del cliente ▪ Agilizar tiempo para servir la orden ▪ Realizar actividades para mejorar la atención 	<p style="text-align: center;">COMPETENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Requisitos y conocimientos de los empleados ▪ Funciones delimitadas ▪ Empleados aptos ▪ Brindar capacitación
<p style="text-align: center;">ACCESIBILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Escuchar comentarios de clientes ▪ A veces platican con clientes 	<p style="text-align: center;">CORTESÍA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitar a sus empleados de cómo deben tratar a los clientes ▪ Disminuir las quejas del cliente por el trato que brindan sus empleados
<p style="text-align: center;">COMUNICACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicidad ▪ Buena respuesta de los comunicados ▪ No existen problemas entre sus empleados y clientes por una mala comunicación 	<p style="text-align: center;">CREDIBILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hacer caso de comentarios de los clientes ▪ Existe un buzón de quejas y sugerencias

GERENTES

<p style="text-align: center;">SEGURIDAD</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Se presentan pocos conflictos entre empleados y clientes▪ El directivo es el encargado de solucionar los conflictos▪ Tiene políticas para resarcir el daño al cliente	<p style="text-align: center;">ENTENDER Y CONOCER AL CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Características claras de su mercado meta▪ Requerimientos o necesidades de sus clientes▪ Identifican sus gustos a través de platicas
<p style="text-align: center;">TANGIBLES</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Áreas con las que cuenta la empresa▪ Existen medidas de seguridad▪ Buen estado de las instalaciones▪ Mantenimiento constante de las instalaciones	<p style="text-align: center;">LIDERAZGO</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Benevolente▪ El personal es el recurso más importante de la empresa

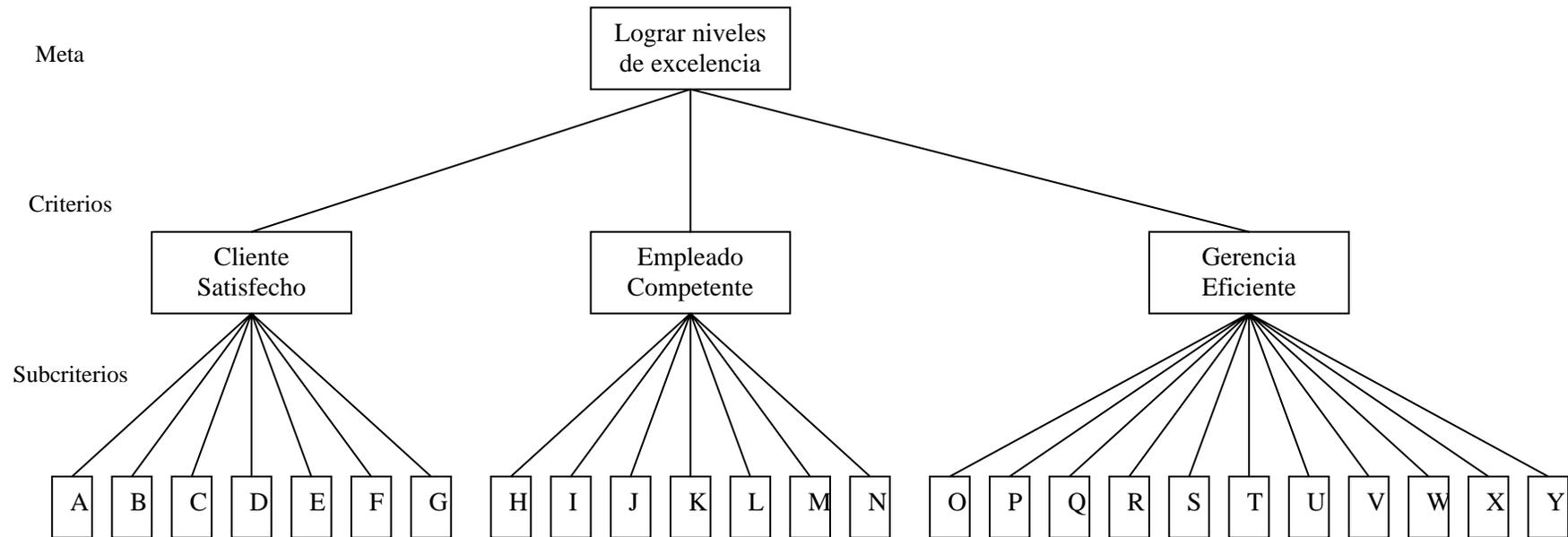
B) Estructura arboreada

- VOZ DEL CLIENTE
- Buena atención
 - Precio accesible
 - Buen estado de los alimentos
 - Personal capacitado
 - Servicio rápido
 - Ambiente agradable
 - Información de productos

- VOZ DEL EMPLEADO
- Conocimiento de la filosofía de la empresa
 - Alta eficiencia en el trabajo
 - Trato con cortesía al cliente
 - Conocimientos y aptitudes adecuados
 - Buena comunicación
 - Buen manejo de situaciones de riesgo
 - Buen mantenimiento de las instalaciones

- VOZ DEL GERENTE
- Cultura organizacional establecida
 - Control eficaz de la empresa
 - Alta productividad
 - Satisfacción de necesidades del cliente
 - Capacitación continua del empleado
 - Buena comunicación con empleados
 - Contempla situaciones de incertidumbre
 - Conocimiento de la competencia
 - Instalaciones en buen estado
 - Liderazgo adecuado
 - Manuales y procedimientos de organización

Estructura jerárquica del problema



NOTA. El tercer nivel de la estructura jerárquica que son los subcriterios, y está representada por las letras del abecedario en este esquema, se compone de los conceptos que integran la sección 1 de la figura 5.1, es decir, son los requerimientos o necesidades del cliente que se muestran en la figura 5.2 del capítulo 5. Es importante señalar que no se realizó el cuarto nivel de la estructura, que está formada por las alternativas como se muestra en la figura 3.3 del capítulo 3; ya que sólo se pretendía determinar el grado de importancia de los subcriterios.

A7. Cálculo del grado de importancia de la voz del cliente

Para realizar los siguientes cálculos se empleó el software denominado MAT LAB.

Tabla A-1. Cálculo del grado de importancia

Niveles de excelencia	Cliente satisfecho	Empleado competente	Gerencia eficiente	Importancia Global
Cliente satisfecho	1	1/9	1/7	0.0480
Empleado competente	9	1	7	0.7608
Gerencia eficiente	7	1/7	1	0.1912

Tabla A-2. Cálculo del grado de importancia para el grupo de cliente satisfecho

<i>Cliente satisfecho</i>	Buena atención	Precio accesible	Buen estado de alimentos	Personal capacitado	Servicio rápido	Ambiente agradable	Información de productos	Importancia CS
Buena atención	1	5	1/5	1/9	1/7	3	5	0.0706
Precio accesible	1/5	1	1/9	1/7	1/5	3	3	0.0401
Buen estado de los alimentos	5	9	1	3	5	5	5	0.3658
Personal capacitado	9	7	1/3	1	1/7	7	5	0.1808
Servicio rápido	7	5	1/5	7	1	3	5	0.2799
Ambiente agradable	1/3	1/3	1/5	1/7	1/3	1	3	0.0376
Información de productos	1/5	1/3	1/5	1/5	1/5	1/3	1	0.0253
Total								1.0000

Tabla A-3. Cálculo del grado de importancia final para el grupo de cliente satisfecho

<i>Cliente satisfecho</i>	Importancia CS	Importancia Global	Grado de Importancia*
Buena atención	0.0706	0.0480	0.0034
Precio accesible	0.0401	0.0480	0.0019
Buen estado de los alimentos	0.3658	0.0480	0.0176
Personal capacitado	0.1808	0.0480	0.0087
Servicio rápido	0.2799	0.0480	0.0134
Ambiente agradable	0.0376	0.0480	0.0018
Información de productos	0.0253	0.0480	0.0012

* Este es el grado de importancia que se utilizó para la Tabla 5.2 en el capítulo 5.

Tabla A-4. Cálculo del grado de importancia para el grupo de empleado competente

<i>Empleado competente</i>	Conocimiento de la filosofía empresa	Alta eficiencia en el trabajo	Trato con cortesía al cliente	Conocimiento y aptitud adecuadas	Buena comunicación	Buen manejo de situaciones de riesgo	Buen mantenimiento de instalaciones	Importancia
Conocimiento de la filosofía empresa	1	1/5	1/7	1/5	3	5	7	0.1184
Alta eficiencia en el trabajo	5	1	1/9	1/9	1/7	5	7	0.0624
Trato con cortesía al cliente	7	9	1	9	5	5	5	0.4394
Conocimiento y aptitudes adecuadas	5	9	1/9	1	5	7	3	0.2194
Buena comunicación	1/3	7	1/5	1/5	1	1/5	3	0.0732
Buen manejo de situaciones de riesgo	1/5	1/5	1/5	1/7	5	1	3	0.0627
Buen mantenimiento de instalaciones	1/7	1/7	1/5	1/3	1/3	1/3	1	0.0245
Total								1.0000

Tabla A-5. Cálculo del grado de importancia final para el grupo de empleado competente

<i>Empleado competente</i>	Importancia EC	Importancia Global	Grado de Importancia*
Conocimiento de la filosofía de la empresa	0.1184	0.7608	0.0901
Alta eficiencia en el trabajo	0.0624	0.7608	0.0475
Trato con cortesía al cliente	0.4394	0.7608	0.3343
Conocimiento y aptitudes adecuadas	0.2194	0.7608	0.1669
Buena comunicación	0.0732	0.7608	0.0557
Buen manejo de situaciones de riesgo	0.0627	0.7608	0.0477
Buen mantenimiento de instalaciones	0.0245	0.7608	0.0186

* Este es el grado de importancia que se utilizó para la Tabla 5.2 en el capítulo 5.

Tabla A-6. Cálculo del grado de importancia para el grupo de gerencia eficiente

<i>Gerencia eficiente</i>	Cultura organizacional establecida	Control eficaz de la empresa	Alta productividad	Satisfacción de necesidades del cliente	Capacitación continua del empleado	Buena comunicación con empleados	Contempla situaciones de incertidumbre	Conocimiento de la competencia	Instalaciones en buen estado	Liderazgo adecuado	Manuales y procedimientos de organización	Importancia
Cultura organizacional establecida	1	1/7	7	1/5	1/5	5	5	3	3	1/9	1/5	0.0484
Control eficaz de la empresa	7	1	9	1/7	1/7	5	5	5	3	1/9	1/7	0.0767
Alta productividad	1/7	1/9	1	1/7	1/9	5	5	3	3	1/7	1/7	0.0317
Satisfacción de necesidades del cliente	5	7	7	1	1/7	7	3	3	3	1/5	1/3	0.1034
Capacitación continua del empleado	5	7	9	7	1	7	3	3	3	1/7	1/5	0.1539
Buena comunicación con empleados	1/5	1/5	1/5	1/7	1/7	1	1/3	3	3	1/7	1/5	0.0197
Contempla situaciones de incertidumbre	1/5	1/5	1/5	1/3	1/3	3	1	1/3	3	1/9	1/5	0.0224
Conocimiento de la competencia	1/3	1/5	1/3	1/3	1/3	1/3	3	1	1/5	1/7	1/7	0.0195
Instalaciones en buen estado	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	5	1	1/9	1/7	0.0217
Liderazgo adecuado	9	9	7	5	7	7	9	7	9	1	5	0.3176
Manuales y procedimientos de organización	5	7	7	3	5	5	5	7	7	1/5	1	0.1850
Total												1.0000

Tabla A-7. Cálculo del grado de importancia final para el grupo de gerencia eficiente

<i>Gerencia eficiente</i>	Importancia GE	Importancia Global	Grado de Importancia*
Cultura organizacional establecida	0.0484	0.1912	0.0093
Control eficaz de la empresa	0.0767	0.1912	0.0147
Alta productividad	0.0317	0.1912	0.0061
Satisfacción de necesidades del cliente	0.1034	0.1912	0.0198
Capacitación continua del empleado	0.1539	0.1912	0.0294
Buena comunicación con empleados	0.0197	0.1912	0.0038
Contempla situaciones de incertidumbre	0.0224	0.1912	0.0043
Conocimiento de la competencia	0.0195	0.1912	0.0037
Instalaciones en buen estado	0.0217	0.1912	0.0041
Liderazgo adecuado	0.3176	0.1912	0.0607
Manuales y procedimientos de organización	0.1850	0.1912	0.0354

* Este es el grado de importancia que se utilizó para la Tabla 5.2 en el capítulo 5.

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <i>Características de calidad</i> <i>Requerimientos o necesidades</i> </div>		CLIENTE														
		Importancia	Buen trato al cliente	Precio / unidad	Estado de los alimentos (sabor y temperatura)	Productos / ingredientes frescos	Procedimiento estándar de higiene	Medios para promover productos y servicios	Rapidez	Número de quejas/semana	Conocimiento de gustos y necesidades del cliente	Cientes satisfechos	Número de clientes/día	Actividades para mejorar la atención al cliente	Diversidad de productos	Mercado meta
CLIENTE SATISFECHO	Buena atención	0.0034	0.0306	0.0034					0.0102	0.0102	0.0102	0.0102		0.0306		
	Precio accesible	0.0019		0.0171	0.0019							0.0057			0.0019	
	Buen estado de los alimentos	0.0176		0.0528	0.1584	0.1584	0.1584					0.0528				
	Personal capacitado	0.0087	0.0261						0.0087		0.0261	0.0087		0.0261		
	Servicio rápido	0.0134			0.0402				0.1206			0.0402		0.1206		
	Ambiente agradable	0.0018										0.0018				
	Información de productos	0.0012		0.0036				0.0108							0.0036	
EMPLEADO COMPETENTE	Conocimiento de la filosofía de la empresa	0.0901														
	Alta eficiencia en el trabajo	0.0475														
	Trato con cortesía al cliente	0.3343	3.0087						1.0029	3.0087	1.0029	3.0087		3.0087		
	Conocimientos y aptitudes adecuados	0.1669	0.5007								0.1669	0.1669				
	Buena comunicación	0.0557	0.0557								0.5013					
	Buen manejo de situaciones de riesgo	0.0477								0.0477						
	Buen mantenimiento de instalaciones	0.0186														
GERENCIA EFICIENTE	Cultura organizacional establecida	0.0093														
	Control eficaz de la empresa	0.0147					0.0147			0.1323		0.1323				
	Alta productividad	0.0061	0.0061													
	Satisfacción de necesidades del cliente	0.0198	0.0594	0.1782	0.1782	0.0594	0.0594		0.0198		0.1782	0.1782		0.1782	0.1782	0.1782
	Capacitación continua del empleado	0.0294	0.0294						0.0294		0.0882			0.0882		
	Buena comunicación con empleados	0.0038												0.0038		
	Contempla situaciones de incertidumbre	0.0043														
	Conocimiento de la competencia	0.0037														
	Instalaciones en buen estado	0.0041														
	Liderazgo adecuado	0.0607														
	Manuales y procedimientos de organización	0.0354														
Importancia Relativa →			3.7167	0.2551	0.3787	0.2178	0.2325	0.0108	1.1916	3.1989	1.9738	3.4732	0.1323	3.4562	0.1837	0.1782

	<i>Características de calidad</i> <i>Requerimientos o necesidades</i>	LIDERAZGO								PLANEACIÓN	INFORMACIÓN			
		Importancia	Conocimiento de la misión, visión y valores	Cultura organizacional clara y definida	Imagen corporativa definida	Herramientas para medir el desempeño	Políticas para situaciones de conflicto	Personas encargadas de solucionar conflictos	Tipo de liderazgo	Planeación	Grado de comprensión de información	Emisión de información de manera clara	Lenguaje apropiado	Acciones que realizan empresas del mismo sector
CLIENTE SATISFECHO	Buena atención	0.0034										0.0034		
	Precio accesible	0.0019												
	Buen estado de los alimentos	0.0176												
	Personal capacitado	0.0087	0.0261			0.0087								
	Servicio rápido	0.0134												
	Ambiente agradable	0.0018												
	Información de productos	0.0012												
EMPLEADO COMPETENTE	Conocimiento de la filosofía de la empresa	0.0901	0.8109											
	Alta eficiencia en el trabajo	0.0475				0.1425			0.4275	0.4275				
	Trato con cortesía al cliente	0.3343					1.0029					0.3343		
	Conocimientos y aptitudes adecuados	0.1669	0.1669			0.1669						0.5007		
	Buena comunicación	0.0557							0.0557		0.5013	0.5013	0.5013	
	Buen manejo de situaciones de riesgo	0.0477					0.4293	0.4293		0.0477				
	Buen mantenimiento de instalaciones	0.0186												
GERENCIA EFICIENTE	Cultura organizacional establecida	0.0093	0.0279	0.0837	0.0837		0.0279		0.0279	0.0279				
	Control eficaz de la empresa	0.0147		0.0441		0.1323	0.0441	0.0441		0.1323			0.0441	
	Alta productividad	0.0061	0.0183			0.0183			0.0549	0.0549				
	Satisfacción de necesidades del cliente	0.0198		0.0198							0.0594	0.0594	0.0594	
	Capacitación continua del empleado	0.0294	0.0882			0.0882								
	Buena comunicación con empleados	0.0038							0.0038		0.0342	0.0342	0.0342	
	Contempla situaciones de incertidumbre	0.0043					0.0129	0.0387		0.0129				
	Conocimiento de la competencia	0.0037											0.0333	
	Instalaciones en buen estado	0.0041												
	Liderazgo adecuado	0.0607							0.5463					
	Manuales y procedimientos de organización	0.0354								0.1062				
Importancia Relativa →		1.1383	0.1476	0.0837	0.5569	1.5171	0.5121	1.1161	0.8094	0.5949	0.5949	1.4333	0.0774	

	<i>Características de calidad</i> <i>Requerimientos o necesidades</i>	PERSONAL COMPETENTE							PROCESOS			TANGIBLES		
		Importancia	Personal competente	Productividad del empleado	Cursos de capacitación	Resolver conflictos relacionados con su trabajo	Personal motivado	Análisis de puestos	Tiempo de servicio	Tiempo estándar de operaciones	Manuales de organización y procedimientos	Buenas condiciones de las instalaciones	Frecuencia de mantenimiento	Medidas de seguridad
CLIENTE SATISFECHO	Buena atención	0.0034	0.0102	0.0102	0.0034				0.0102					
	Precio accesible	0.0019							0.0057					
	Buen estado de los alimentos	0.0176							0.0528	0.0528				
	Personal capacitado	0.0087	0.0783		0.0783		0.0087	0.0261						
	Servicio rápido	0.0134	0.0402		0.0134				0.1206	0.1206				
	Ambiente agradable	0.0018										0.0162	0.0162	0.0018
	Información de productos	0.0012												
EMPLEADO COMPEENTE	Conocimiento de la filosofía de la empresa	0.0901	0.2703		0.0901									
	Alta eficiencia en el trabajo	0.0475	0.1425	0.4275	0.1425		0.4275			0.4275				
	Trato con cortesía al cliente	0.3343	1.0029				0.3343		0.3343	0.3343				
	Conocimientos y aptitudes adecuados	0.1669	1.5021	0.5007	1.5021		0.1669	1.5021						
	Buena comunicación	0.0557	0.0557			0.0557	0.1671							
	Buen manejo de situaciones de riesgo	0.0477	0.1431		0.0477	0.4293								
	Buen mantenimiento de instalaciones	0.0186										0.0558	0.1674	
GERENCIA EFICIENTE	Cultura organizacional establecida	0.0093												
	Control eficaz de la empresa	0.0147							0.0441	0.0441	0.0441			
	Alta productividad	0.0061	0.0183	0.0183	0.0183	0.0183	0.0549		0.0183					
	Satisfacción de necesidades del cliente	0.0198	0.0594	0.0594	0.1782				0.1782	0.0594		0.0594		0.0594
	Capacitación continua del empleado	0.0294	0.2646	0.2646	0.0882			0.0882	0.2646					
	Buena comunicación con empleados	0.0038				0.0038	0.0114							
	Contempla situaciones de incertidumbre	0.0043												
	Conocimiento de la competencia	0.0037												
	Instalaciones en buen estado	0.0041										0.0123	0.0369	0.0369
	Liderazgo adecuado	0.0607				0.1821	0.1821							
	Manuales y procedimientos de organización	0.0354									0.3186			
Importancia Relativa →			3.5876	1.2807	2.1622	0.6892	1.3529	1.6164	1.0288	1.0387	0.3627	0.1437	0.2205	0.0981

A9. Situación actual de los restaurantes

Característica de calidad	Porcentaje ⁵
Buen trato al cliente	37.21%
Precio/Unidad	72.09%
Estado de los alimentos (sabor y temperatura)	69.53%
Productos/ingredientes frescos	69.30%
Procedimiento estándar de higiene	83.72%
Medios para promover productos y servicios	33.02%
Rapidez	42.79%
Número de quejas/semana	15.79%
Conocimiento de gustos y necesidades del cliente	47.37%
Clientes satisfechos	84.21%
Número de clientes/día	21 clientes ⁶
Actividades para mejorar la atención al cliente	78.95%
Diversidad de productos	47.37% ⁷
Mercado meta	73.68%
Conocimiento de la misión, visión y valores	63.16%
Cultura organizacional clara y definida	73.68%
Imagen corporativa definida	42.11%
Herramientas para medir el desempeño	36.84%
Políticas para situaciones de conflicto	57.89%
Personas encargadas de solucionar conflictos	100%
Tipo de liderazgo	Participativo y Benevolente ⁸
Planeación	52.63%
Grado de comprensión de información	66.67%
Emisión de información de manera clara	60%
Lenguaje apropiado	50%
Acciones que realizan empresas del mismo sector	68.42%

⁵Estos datos son los que se utilizaron para elaborar la sección de metas del modelo de excelencia; se puede ubicar en la figura 5.1 en la sección 6ª y 6b. Estos datos se obtuvieron de la tabulación de las respuestas de los cuestionarios aplicados a directivos, meseros y clientes.

⁶ Se calculó la media armónica para determinar el número de clientes promedio en un día en un restaurante; los datos que se utilizaron son los que se muestran en el anexo A4 en la columna que hace referencia a esta información.

⁷ Se consideraron los restaurantes que ofrecen al menos 5 productos diferentes.

⁸ Son los dos estilos de liderazgo que predominan en los restaurantes.

Característica de calidad	Porcentaje
Personal competente	73.68%
Productividad del empleado	46.67%
Cursos de capacitación	26.67%
Resolver conflictos relacionados con su trabajo	60%
Personal motivado	31.58%
Análisis de puestos	78.95%
Tiempo de servicio	84.21%
Tiempo estándar de operaciones	6 a 15 minutos ⁹
Manuales de organización y procedimientos	36.84%
Buenas condiciones de las instalaciones	78.94%
Frecuencia de mantenimiento	68.42%
Medidas de seguridad	63.16%

⁹ Es el tiempo aproximado en que se prepara la orden del cliente, de acuerdo con los directivos.

A10. Resumen de la secuencia de operaciones en la utilización y desarrollo del modelo de excelencia

Para conocer el alcance y la aplicabilidad del método HOQ empleado en la presente tesis, es conveniente considerar los siguientes parámetros:

- Se puede utilizar para investigar a una empresa en particular, a una empresa de la competencia o a un sector en específico.
- Es aplicable para micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.
- Puede resolver aspectos de diseño y desarrollo de calidad en productos, procesos y servicios.
- Es factible usarla en empresas que realizan tanto procesos de producción como de servicios.

A continuación se presenta la secuencia de actividades que son necesarias efectuar para desarrollar el modelo de excelencia propuesto:

1. Identificar la existencia de problemas de calidad en la atención al cliente y en la administración de la empresa.
2. Planear la investigación, que implica elaborar un cronograma de actividades que contemple los tiempos estimados de realización de la investigación; estimar los gastos de transporte¹⁰ y papelería (copias, cartuchos de impresora); seleccionar los métodos de recolección de datos como son: cuestionarios y la observación. Así mismo, determinar y seleccionar el personal de la empresa al cuál se le aplicará los cuestionarios: directivos, personal del área de ventas¹¹, en este caso en particular los meseros; y los clientes.
3. Determinar el método de muestreo y el tamaño de la muestra para los clientes. Además, especificar la realización del censo¹² para la investigación en los restaurantes.
4. Diseñar los cuestionarios para cada uno de los tres grupos: directivos, meseros y clientes y hacer pruebas piloto para validar que las preguntas de dichos cuestionarios son entendibles y la información recabada es la que se desea obtener.
5. Aplicar los cuestionarios a los directivos, meseros y clientes; es importante mencionar que el encuestador debe aclarar a los encuestados, que la información obtenida será de uso confidencial, y en el caso de los meseros aclarar que su jefe no tendrá acceso a la información brindada por ellos.

¹⁰ Estos gastos debido a que se investigarán a 19 empresas del sector restaurantero, y se encuentran ubicadas geográficamente en diferentes direcciones.

¹¹ El personal del área de ventas se recomienda debido a que para este estudio se están tratando problemas de calidad en la atención al cliente y es de vital importancia su opinión. En empresas de otro giro el personal de ventas puede ser vendedores, personal de mostrador, agentes de venta.

¹² Antes de decidir la realización de un censo o de una muestra, se recomienda cerciorarse de la existencia de todas las empresas que pertenecen al sector de estudio; ya que el registro de empresas puede ser mayor que el número real existente.

6. Tabular y graficar los resultados obtenidos de los cuestionarios. Se puede comenzar a realizar estas actividades de manera paralela a la aplicación de los cuestionarios; para agilizar las actividades.
7. Interpretar y analizar los resultados obtenidos de la tabulación y graficación.
8. Comenzar a elaborar el modelo de excelencia basado en el método HOQ realizando lo siguiente: utilizar los diagramas de afinidad y la estructura arboreada, para obtener los requerimientos o necesidades del cliente; las matrices y tablas y el proceso analítico jerarquizado para obtener el grado de importancia de los requerimientos o necesidades. Esto para llenar en primer lugar la sección 1 del esquema presentado en la figura 5.2 del capítulo cinco.
9. Usar los requerimientos o necesidades del cliente y los resultados de los cuestionarios ya tabulados y presentados en porcentajes para llenar la sección 2 del esquema presentado en la figura 5.2 del capítulo cinco.
10. Utilizar la escala $\odot = 9$; $\circ = 3$; $\Delta = 1$, para llenar la sección 3 del esquema presentado en la figura 5.2 del capítulo cinco.
11. Elaborar la sección 4 del esquema presentado en la figura 5.2 del capítulo cinco utilizando la siguiente escala:
 \oplus \oplus = Relación positiva muy fuerte; \oplus = Relación positiva fuerte;
 \ominus = Relación negativa débil; \ominus = Relación negativa muy débil.
12. Utilizar el grado de importancia ubicado en la sección 1 y los valores numéricos de la simbología empleada en la sección 3 para realizar la sección 5 del esquema presentado en la figura 5.2 del capítulo cinco.
13. Después se llena la sección 6a y 6b del modelo con los datos tabulados de la investigación de campo.
14. Una vez elaborado en modelo se procede a describirlo de manera detallada para su fácil comprensión.

Recomendaciones adicionales.

En caso de que el método HOQ se utilice en micro y pequeñas empresas y en un sector específico es conveniente considerar lo siguiente:

- Es importante señalar que para el caso de las micro y pequeñas empresas se recomienda contratar a un egresado de nivel licenciatura en ciencias empresariales o carrera afín, para que se encargue de asesorar todo el proceso de elaboración del modelo, desde planear las actividades, diseño y aplicación de cuestionarios, contratar y capacitar a encuestadores, tabular y analizar los resultados; formular y describir el uso del modelo.
- Así mismo, cuando se investigue un sector específico es conveniente elaborar un cronograma para estimar los tiempos de aplicación de cuestionarios en cada una de las empresas contempladas para la investigación. Se recomienda realizar la investigación en dos empresas a la vez; esto ya que por cuestiones de disposición de tiempo de los encuestados no se logra terminar la recopilación de información en una empresa y se puede aprovechar el tiempo para recabar información en otra empresa.