



# UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas

**“LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE LAS MIPYMES  
RESTAURANTERAS EN LA LOCALIDAD DE CALDERITAS”**

## **TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO DE  
LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES**

**PRESENTA**

**David Gilberto Dzul Uh**

**DIRECTOR DE TESIS**

**M.A. María de Jesús Pérez Hervert**

Chetumal, Quintana Roo, Julio de 2011



# UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité de asesoría y aprobado como requisito parcial, para obtener el grado de:

## LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES

DIRECTOR: \_\_\_\_\_

**M.A. María de Jesús Pérez Hervert**

ASESOR: \_\_\_\_\_

**M.C. Karen Diane Eaton**

ASESOR: \_\_\_\_\_

**M.E. Jacqueline Ganzo Olivares**

Chetumal, Quintana Roo, Julio de 2011

## **Dedicatorias**

### **A Dios**

Por darme el regalo más grande: la vida.

Por mi familia, mis amigos,

Y por todas las bendiciones que ha dejado sobre mí.

### **A Mis Padres**

Por creer en mí,

Y la oportunidad de estudiar una carrera.

Gracias por todo el amor que me dan,

Por estar conmigo en todo momento,

Por ser mis amigos, mis consejeros

Y sobre todo mi fuente de inspiración.

¡LOS AMO!

### **A Mis Hermanos**

Por todo el apoyo que me han dado,

Y por estar junto a mí en las buenas y malas.

### **A Mis Amigos**

Por todo el cariño que me dan,

Por todos los momentos juntos

Donde hemos reído, llorado y enojado.

Pero sobre todo, gracias por la confianza en mí.

### **A Mis Profesores**

Por compartir sus conocimientos conmigo,

Y por todo su apoyo en la elaboración de este trabajo.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>9</b>
<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>10</b>
OBJETIVO GENERAL.....	10
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	10
<b>HIPÓTESIS.....</b>	<b>10</b>
<b>DELIMITACIÓN DE TIEMPO Y ESPACIO .....</b>	<b>10</b>
ESPACIO.....	10
TIEMPO.....	10
<b>CAPÍTULO I. CALIDAD Y SERVICIO .....</b>	<b>11</b>
1.1. DEFINICIÓN DE CALIDAD.....	12
1.2. ANTECEDENTES DE LA CALIDAD .....	15
1.2.1. <i>Etapas de la Calidad</i> .....	16
1.3. IMPORTANCIA DE LA CALIDAD .....	19
1.3.1. <i>El ciclo de la calidad</i> .....	19
1.4. DEFINICIÓN DE SERVICIO .....	22
1.5. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO .....	23
1.5.1. <i>Productos versus Servicios</i> .....	25
1.6. EL CICLO DEL SERVICIO.....	27
1.7. TEORÍAS SOBRE LA CALIDAD .....	30
1.7.1. <i>Los Catorce Puntos de Deming</i> .....	30
1.7.2. <i>Joseph M. Juran</i> .....	48
<b>CAPÍTULO II. CALIDAD EN EL SERVICIO .....</b>	<b>55</b>
2.1. MODELOS CONCEPTUALES DE CALIDAD EN EL SERVICIO .....	56
2.1.1. <i>El Modelo Nórdico</i> .....	56
2.1.2. <i>El Modelo Americano</i> .....	58
2.1.3. <i>Conceptualizaciones alternativas de la calidad de servicio: nuevas aportaciones</i> .....	59
2.2. IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO .....	60
2.2.1. <i>Un cliente siempre exigente</i> .....	61
2.2.2. <i>La importancia de los símbolos y de la información en la calidad del servicio</i> .....	64

2.2.3. <i>Cuanto más inmaterial sea un servicio, más influencia tendrán sus aspectos intangibles.</i> .....	65
2.2.4. <i>La calidad del servicio es total o inexistente</i> .....	66
2.2.5. <i>Gestión de la Calidad Total</i> .....	66
2.2.6. <i>El concepto de Calidad varía según las culturas</i> .....	69
2.2.7. <i>La satisfacción del cliente: un secreto a desvelar</i> .....	70
2.3. <b>EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO</b> .....	72
2.3.1. <i>Escala Servqual</i> .....	72
2.3.2. <i>Escala Servperf</i> .....	77
2.3.3. <i>Escala de Likert</i> .....	78
2.4. <b>CALIDAD EN EL SERVICIO EN LOS RESTAURANTES</b> .....	80
2.4.1. <i>Definición de Restaurante y sus orígenes</i> .....	80
2.4.2. <i>Clasificación de los Restaurantes</i> .....	82
2.4.3. <i>Formas de servicio en un restaurante</i> .....	83
2.4.4. <i>El servicio en los restaurantes</i> .....	84
2.4.5. <i>Distintivos en los restaurantes</i> .....	85
<b>CAPÍTULO III. MUNICIPIO OTHÓN POMPEYO BLANCO</b> .....	<b>89</b>
3.1. <b>NOMENCLATURA</b> .....	90
3.1.1. <i>Denominación</i> .....	90
3.1.2. <i>Toponimia</i> .....	90
3.1.3. <i>Escudo</i> .....	90
3.2. <b>MEDIO FÍSICO</b> .....	90
3.2.1. <i>Ubicación Geográfica</i> .....	90
3.2.2. <i>Extensión</i> .....	91
3.2.3. <i>Clima</i> .....	91
3.2.4. <i>Recursos Naturales</i> .....	91
3.3. <b>PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO</b> .....	92
3.3.1. <i>Evolución Demográfica</i> .....	92
3.4. <b>INFRAESTRUCTURA SOCIAL Y DE COMUNICACIONES</b> .....	92
3.4.1. <i>Educación</i> .....	92
3.4.2. <i>Vivienda</i> .....	93
3.4.3. <i>Vías de Comunicación</i> .....	93
3.5. <b>ACTIVIDAD ECONÓMICA</b> .....	94
3.5.1. <i>Agricultura</i> .....	94
3.5.2. <i>Ganadería</i> .....	94
3.5.3. <i>Forestal</i> .....	94
3.5.4. <i>Pesca</i> .....	94
3.5.5. <i>Industria</i> .....	95

3.5.6. <i>Turismo</i> .....	95
3.5.7. <i>Comercio</i> .....	95
3.6. ATRACTIVOS CULTURALES Y TURÍSTICOS .....	96
3.6.1. <i>Museos</i> .....	96
3.6.2. <i>Música</i> .....	96
3.6.3. <i>Artesanías</i> .....	96
3.6.4. <i>Gastronomía</i> .....	96
3.6.5. <i>Centros Turísticos</i> .....	97
3.7. CALDERITAS .....	98
3.7.1. <i>Micro localización</i> .....	98
3.7.2. <i>Población en Calderitas</i> .....	99
3.7.3. <i>Habitantes indígenas en Calderitas</i> .....	99
3.7.4. <i>Estructura social</i> .....	99
3.7.5. <i>Estructura económica</i> .....	99
3.7.6. <i>Educación escolar en Calderitas</i> .....	99
3.7.7. <i>Hoteles y Restaurantes</i> .....	100
3.7.8. <i>Otros destinos</i> .....	100
<b>CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....</b>	<b>101</b>
4.1. METODOLOGÍA.....	102
4.1.1. <i>Población</i> .....	102
4.1.2. <i>Tamaño de la Muestra</i> .....	102
4.1.3. <i>Diseño de la Encuesta</i> .....	103
4.1.4. <i>Aplicación encuesta piloto</i> .....	104
4.1.5. <i>Aplicación de las encuestas</i> .....	104
4.1.6. <i>Captura de la información</i> .....	104
4.2. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	105
4.2.1. <i>Correlación Bivariada de Pearson</i> .....	124
4.2.2. <i>Tablas de Contingencia</i> .....	127
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>140</b>
CONCLUSIONES.....	141
RECOMENDACIONES .....	143
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>145</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>148</b>

## **INTRODUCCIÓN**

El presente proyecto es una investigación que tiene como fin evaluar la calidad en el servicio de los restaurantes en la localidad de Calderitas, esto, a través de las opiniones emitidas por los comensales que visitan este lugar.

Para ello se aplicó una encuesta a un grupo de personas (hombres y mujeres), los cuales se encontraban en los restaurantes de esta localidad.

Este trabajo de tesis se compone de 5 capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el primer capítulo, se trabajan por separado calidad y servicio. En el caso del primero, se presentan las aportaciones hechas por diversos autores acerca de la concepción de la calidad. Asimismo, se pueden encontrar las principales teorías sobre este tema: Los Catorce Puntos de Deming desarrollado por el Dr. William E. Deming y la Trilogía de la Calidad presentada por Joseph M. Juran. De igual forma, este apartado contiene los antecedentes de la calidad, así como la importancia del mismo dentro de las organizaciones. En relación al tema de servicio, se pueden encontrar las definiciones hechas sobre el mismo, las características que éste presenta y su ciclo de vida.

El segundo capítulo está conformado por los principales modelos que hablan acerca de la conceptualización de la calidad en el servicio: el Modelo Nórdico y el Modelo Americano. También se podrá encontrar la descripción de la importancia de la calidad en el servicio dentro de una organización, así como la evaluación del mismo, por medio de tres principales escalas: SERQUAL, SERPERF y Likert. Finalmente, se presenta un apartado que habla sobre la calidad en el servicio aplicado específicamente en los restaurantes.

En el tercer capítulo se presenta información relevante sobre el municipio de Othón Pompeyo Blanco, entre la que se podrá encontrar la nomenclatura, el medio físico, perfil sociodemográfico, infraestructura social y de comunicaciones, su

actividad económica y los atractivos culturales y turísticos. Asimismo, se podrá encontrar una breve introducción sobre la localidad de Calderitas.

En el capítulo cuarto se presenta la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación, por medio de la cual, se pudo obtener la información necesaria para evaluar la calidad en el servicio ofrecida en los restaurantes de la localidad de Calderitas. De igual forma, se hace la interpretación de los datos y el análisis de la información obtenida a través de las encuestas aplicadas a los comensales que visitan los restaurantes de dicha localidad.

Y finalmente, en el capítulo cinco se podrán encontrar las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La localidad de Calderitas es una población que pertenece al Municipio de Othón P. Blanco, en el estado de Quintana Roo; esta localidad está situada a 8 km de la cabecera municipal y capital de Quintana Roo, Chetumal, con la que prácticamente forma una conurbación.

Calderitas es una comunidad eminentemente pesquera, aunque en fechas recientes ha diversificado su economía, principalmente hacia el turismo. Sin embargo, la localidad no se preparó para desarrollar esta actividad económica de manera planeada, por lo cual se ha venido practicando de manera empírica.

Esta práctica empírica del Turismo resulta perjudicial para los negocios que se desarrollan alrededor de ella y Calderitas no es la excepción, ya que en esta florecieron las Mipymes dedicadas a la industria restaurantera. Entre los problemas que se generan en las microempresas se encuentran las bajas ventas, la escasa promoción, imagen, capacitación, calidad del producto, higiene y calidad en el servicio, entre otros aspectos. La “calidad del servicio” es una de las variables muy importantes dentro de los negocios, ya que ésta tiene una relación directa con la satisfacción del cliente y un cliente satisfecho regresa nuevamente al negocio y recomienda a otros clientes.

Los problemas mencionados anteriormente, pueden impedir que los negocios se desarrollen y florezcan como empresas, por lo que es importante que los negocios o empresas tomen en consideración la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes.

Según Colmenares y Saavedra (2007), muchos expertos concuerdan en que la satisfacción de los clientes es una medida a corto plazo, específica de las transacciones, en cambio la calidad de los servicios es una actitud a largo plazo resultante de una evaluación global de un desempeño. Sin embargo, la relación existente entre estos dos conceptos no está clara, pues hay quienes piensan que la satisfacción de los clientes produce calidad percibida en los servicios; otros consideran la calidad de los servicios como el vehículo para la satisfacción de los clientes. Una explicación sería la aportada por Hoffman y Bateson (2002): la

satisfacción contribuye a los consumidores a formular sus percepciones acerca de la calidad de los servicios.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Analizar la calidad en el servicio que ofrecen las Mipymes restauranteras de la zona de Calderitas.

### **Objetivos Específicos**

- Describir la importancia de la calidad en el servicio en los comensales.
- Medir la satisfacción del cliente a través de la evaluación en la calidad en el servicio.
- Describir las estrategias que pueden ser implementadas en la mejora del servicio al cliente.

## **HIPÓTESIS**

Las hipótesis que se tomarán en consideración para el desarrollo del presente trabajo, son las siguientes:

H<sub>1</sub>: La satisfacción del cliente radica en la calidad del servicio.

H<sub>0</sub>: La satisfacción del cliente no radica en la calidad del servicio.

## **DELIMITACIÓN DE TIEMPO Y ESPACIO**

### **Espacio**

La investigación se desarrollará en la localidad de Calderitas, en el municipio de Othón Pompeyo Blanco, del estado de Quintana Roo.

### **Tiempo**

El período de estudio comprenderá del año 2009 al 2011.

# **Capítulo I. Calidad y Servicio**

## 1.1. Definición de Calidad

Muchos autores han hecho grandes aportaciones sobre la conceptualización de la calidad, lo cual ha originado que este concepto vaya evolucionando con el paso del tiempo. Tal es el caso del diccionario de la Real Academia Española (2001), en el cual se define la *calidad* como la “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”.

Algunas otras aportaciones sobre la conceptualización de la calidad, son las que presenta Varo (1994, pág. 7), quien menciona que “en la literatura especializada hay numerosas definiciones. Todas ellas se han formulado en función tanto de las características del bien o servicio como de la satisfacción de las necesidades y exigencias del consumidor”.

En sus múltiples aportaciones acerca del concepto de la calidad, este autor señala que la calidad consiste en el conjunto de características o propiedades de un producto o servicio capaces de satisfacer las necesidades o cumplir con las exigencias del cliente.

Otras aportaciones hechas acerca del concepto de calidad, son las presentadas por la Norma ISO 9004-2, que la define como “el conjunto de especificaciones y características de un producto o servicio referidas a su capacidad de satisfacer las necesidades que se conocen o presuponen”. Asimismo, la UNE 66.901 presenta su definición de calidad, donde señala que es “el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer unas necesidades manifiestas o implícitas”.

Estas definiciones coinciden en que la calidad de un producto y/o servicio está en función de las características de que este disponga, capaces de satisfacer las necesidades y exigencias del consumidor.

Para Rojas (2003), las definiciones de calidad pueden ser clasificadas por categorías de enfoque.

La primera categoría se basa en el enfoque de fabricación. Las definiciones de calidad que forman parte de esta categoría son las presentadas por: Crosby (1979), quien señala que la "calidad (significa) conformidad con los requisitos"; una segunda

aportación es la presentada por Gilmore (Fortune, 1993) y menciona que la "calidad es la medida en que un producto específico se ajusta a un diseño o especificación".

Otras concepciones sobre la calidad se pueden encontrar en una segunda categoría, la cual se basa en el cliente: para Juran (1974), la "calidad es aptitud para el uso". Westinghouse (Fortune, 1993) opina que la "calidad total es liderazgo de la marca en sus resultados al satisfacer los requisitos del cliente haciendo la primera vez bien lo que haya que hacer". Sin embargo, para la compañía AT & T (Fortune, 1993), la "calidad es satisfacer las expectativas del cliente. El Proceso de Mejora de la Calidad es un conjunto de principios, políticas, estructuras de apoyo y prácticas destinadas a mejorar continuamente la eficiencia y la eficacia de nuestro estilo de vida". Por último, Marcus (Fortune, 1993) considera que "se logra la satisfacción del cliente al vender mercancías que no se devuelven a un cliente que sí vuelve".

La tercera categoría, basada en el producto, está integrada por dos definiciones: la primera de ellas hecha por Abbott (1955), quien señala que "las diferencias en calidad son equivalentes a las diferencias en la cantidad de algún ingrediente o atributo deseado". Leffler (1993) considera que "la calidad se refiere a la cantidad del atributo no apreciado contenido en cada unidad del atributo apreciado".

La siguiente categoría (basada en el valor) contempla dos definiciones: Broh (1993), expresa que la "calidad es el grado de excelencia a un precio aceptable y el control de la variabilidad a un costo aceptable". Por el contrario, Feigenbaum (1951) considera que la "calidad significa lo mejor para ciertas condiciones del cliente. Estas condiciones son: a) el uso actual y b) el precio de venta del producto".

Por último, la quinta categoría con un enfoque basado en lo trascendente, incluye dos definiciones: Pirsing (Fortune, 1993) menciona que la "calidad no es ni materia ni espíritu, sino una tercera entidad independiente de las otras dos..., aun cuando la calidad no pueda definirse, usted sabe bien qué es", mientras que Tuchman (Fortune, 1993) dice que calidad es "una condición de excelencia que implica una buena calidad a diferencia de la baja calidad... Calidad es lograr o alcanzar el más alto nivel en vez de contentarse con lo chapucero o lo fraudulento".

Se puede concluir, en base a las definiciones presentadas por los diversos autores y con el análisis de las mismas desde diferentes enfoques, que la calidad es el conjunto de características que posee un producto o servicio, los cuales pueden marcar una diferencia con respecto a otro, es decir, se le puede considerar de la misma calidad, o bien, puede ser de mayor o menor que otro producto o servicio con el que compita. Para poder determinar estos niveles, se requerirá conocer el grado de satisfacción del cliente o consumidor final, de acuerdo a los beneficios que dicho producto le haya proporcionado y el cumplimiento de sus expectativas.

## **1.2. Antecedentes de la Calidad**

Los orígenes de la calidad se remontan a la época antigua, cuando los jefes de los reyes y faraones demandaban materiales y materias primas en excelentes condiciones para su propio uso.

No se puede omitir el famoso código de Hammurabi, escrito 2000 años antes de Cristo, en el cual se trataba la importancia de la calidad en las casas, ya que se hablaba de la posibilidad de ejecutar a la persona que la haya construido si ésta se llegara a derrumbar.

En la época de los fenicios se pueden encontrar importantes antecedentes de la calidad, en donde se menciona que al ser mal elaborado una herramienta, el fabricante podía ser castigado cortándole las manos. De igual forma, en la época de los faraones egipcios, 1500 años antes de Cristo, se implementaban técnicas tales como trozos de cuerda, los cuales permitieran conocer la calidad de los bloques de piedra. Cabe mencionar, que se ha descubierto que dicha técnica era empleada en las construcciones de América Central, en la época de los mayas ([www.antecedentes.net](http://www.antecedentes.net), 2007).

Con el transcurrir de los tiempos, comenzaron a aparecer los gremios y la organización de fabricantes y comerciantes, con los cuales se dio el inicio de la implementación de diferentes controles de calidad, siendo hoy en día un importante antecedente de la calidad.

### **Revolución Industrial**

Durante este período, se dio inicio a la fabricación de todo tipo de productos en grandes escalas, los cuales exigían un mayor control de calidad. Un ejemplo, era la fabricación de distintas piezas, las cuales eran ensambladas unas con otras. Cada uno de estos procesos de fabricación en cadena, hacían que toda la cadena de producción se viera regida por las mismas medidas de control de calidad.

### **En el siglo XX**

El siglo XX ha sido marcado por la llegada de grandes avances tecnológicos, lo que ha permitido que cualquier clase social pueda tener acceso a todo tipo de productos,

cuando antes solo las clases más altas podían adquirir dichos productos. En la actualidad, millones de productos son fabricados para llegar a un mercado cada vez más amplio y próspero. Sin embargo, la especialización ha dado origen a un mercado cada vez más competitivo, donde se exigen mejoras y referencias en calidad en los productos.

### **1.2.1. Etapas de la Calidad**

Con el paso del tiempo, el concepto de calidad ha evolucionado, esto por las diversas aportaciones que se han hecho sobre el tema y resulta interesante conocer un poco sobre las distintas etapas por las que este concepto ha pasado.

Rico (2001) habla de la existencia de seis etapas muy claras en la evolución del concepto:

- I. *Etapa Artesanal.* Durante esta etapa, la calidad significaba realizar las cosas bien sin importar el costo, ya que el objetivo principal era alcanzar la satisfacción de quien realizaba el producto y la satisfacción de la persona que lo compraría, no importando el tiempo que le tomara fabricarlo.
- II. *Etapa de la Industrialización.* En esta etapa, a diferencia de la primera, lo más importante era la cantidad producida y el tiempo de producción, es decir, producir en grandes volúmenes en el menor tiempo posible sin importar la calidad. Esto se debe a que el objetivo era satisfacer la demanda de bienes y aumentar los beneficios.
- III. *Etapa de Control Final.* Esta etapa se diferencia de las anteriores ya que lo importante era que el cliente recibiera el producto según sus especificaciones.

Hoy en día, el cliente es más exigente, ya no se conforma con cualquier cosa, y pide que lo que se le entrega cumpla con lo estipulado. Esto da origen al llamado Control de Calidad, mejor conocido como Control Final. Se puede decir que la calidad tiene como objetivo central garantizar que el producto sea óptimo para ser vendido y que cumpla con los requisitos señalados en el pedido. Sin embargo, cuando un porcentaje de la producción defectuosa es enviado el cliente, se demuestra que tan fuerte ha sido la inspección final y la veracidad de la misma.

**Control = Control de Calidad = Control Final**

Estos productos defectuosos implican un costo adicional, ya sea porque tienen que ser desechados o se tiene que repetir el proceso para tratar de recuperarlos. De igual forma, afectaba directamente a la empresa por el incumplimiento en el plazo de entrega.

IV. Etapa de Control en Proceso. La producción defectuosa detectada en la inspección final, no solo era resultado de las fallas en el proceso de producción, sino que también provenían del mal estado de la materia que se utilizó en el proceso productivo.

Por tal motivo, se decidió establecer puntos de inspección tanto en el proceso de producción para detectar cuando y donde se producían los defectuosos, así como puntos de inspección en la materia prima, que permitan detectar lo antes posible el producto defectuoso y evitar dar un valor agregado a éste desde el principio.

Sin embargo, dichas inspecciones no arrojaban mejores resultados, porque únicamente señalaban el número de productos defectuosos fabricados y se evitaba que éstos llegaran al cliente. Asimismo, se podía identificar el lugar donde se producían pero no se hacía algo para evitarlo. Todo esto aún implicaba un costo añadido al producto por los defectos en su fabricación, conjuntamente con el costo que presupone la inspección.

De esta forma surge el Control en Proceso que permite tomar Acciones Preventivas. Ya no se trata sólo de identificar y rechazar o reparar los productos defectuosos antes de su salida al mercado o de su envío al cliente, se trata de efectuar un control en cada fase del proceso que permita identificar los fallos y tomar Acciones Correctoras que eviten la aparición de los defectuosos (Rico Menéndez, 2001, pág. 169).

### **Calidad = Prevención = Ausencia de defectos**

Aún con la existencia del Control en Proceso, la inspección se continúa realizando porque es la única forma de detectar la producción defectuosa.

V. *Etapas de Control en Diseño.* A pesar de tener el control sobre el proceso y la adopción de acciones correctoras y preventivas, se seguían presentando problemas en la calidad, por ejemplo, la vida útil, el cual no era a causa de la

materia prima, las máquinas, mano de obra o el proceso. El problema se encontraba en el diseño del producto, ya que no se podían cumplir con las especificaciones solicitadas por los medios de los que se disponían.

Es a partir de este hecho, cuando la calidad se considera a partir de la creación del proyecto, es decir, el diseño, con el fin de que el producto además de estar adaptado al proceso productivo, pueda tener una vida útil garantizada.

### **Calidad = Fiabilidad**

La calidad ya no se centra exclusivamente en el producto, empieza a formar parte de las personas. Todos los integrantes de la organización y/o empresa intervienen, directa o indirectamente, en cómo salga el producto final, por lo tanto, hay que organizarse, programarse, fijar objetivos y delimitar responsabilidades. Esta es la mejor forma para asegurar que el resultado de la actividad sea lo que se pretende y no una sorpresa (Rico Menéndez, 2001, pág. 170).

### **Calidad = Gestión de Calidad**

VI. *Mejora Continua*. Hoy en día, para permanecer en el mercado, se requiere de ser competitivo, y para ello, se debe buscar la excelencia, lo cual solo se alcanza por medio de la Mejora Continua de los productos y/o servicios. Es importante señalar, que se requiere implementar un Sistema de Gestión que ayude a que lo que el cliente busca, lo que se programa y lo que se fabrica sea lo mismo, es decir, se debe buscar la Calidad Total.

### **1.3. Importancia de la Calidad**

De ninguna manera la calidad es un concepto nuevo en los negocios modernos. En octubre de 1887, William Cooper Procter, nieto del fundador de Procter & Gamble, dijo a sus empleados: “El primer trabajo que tenemos es producir mercancía de calidad, que los clientes compren y sigan comprando. Si la producimos de manera eficiente y económica, obtendremos una ganancia, que ustedes van a compartir” (Evans & Lindsay, 2005, pág. 3).

En esta afirmación hecha por Procter, se pueden identificar tres aspectos de importante relevancia para cualquier administrador de empresas del sector manufacturero y de servicios. El primero de ellos, es la productividad, por medio del cual se puede medir la eficiencia, definida como la cantidad producida alcanzada por unidad de insumo. El segundo aspecto es el costo, dentro del cual se incluye el costo de operaciones y finalmente, el tercer aspecto corresponde a la calidad de los bienes y servicios cuya finalidad es satisfacer al cliente, generando así, utilidades para la empresa.

Tanto la productividad como los costos y la calidad, son aspectos que contribuyen a la generación de utilidades, sin embargo, la calidad resulta ser más significativa, ya que el éxito o fracaso de una organización a largo plazo depende en gran medida de este factor. De igual forma, la alta calidad en los bienes y servicios puede aportar a la empresa una ventaja competitiva en el mercado. También se puede decir que la alta calidad ayuda en la reducción de costos porque se elimina el rechazo de productos defectuosos, el reproceso cuando sea posible y las mermas; asimismo, beneficia a la organización ya que incrementa la rentabilidad, las utilidades, entre otros aspectos. Pero aún mejor, al alta calidad ayuda a la satisfacción de clientes, quienes por medio de una adopción continua y una publicidad verbal favorable, recompensa a la organización.

#### **1.3.1. El ciclo de la calidad**

El diccionario de la Real Academia Española (2001) define ciclo como la “serie de fases por las que pasa un fenómeno periódico”.

La palabra ciclo proviene del latín *cyclus* y por el cual se entiende el período de tiempo que al finalizar, comienza de nuevo. Asimismo, se entiende como el conjunto de sucesos que se vuelven a presentar de manera ordenada.

La calidad como proceso cumple un ciclo, el cual se compone de las siguientes etapas:

#### 1. El mejorar la calidad

Colunga (2001, pág. 21) señala que una organización debe lograr establecer un modelo administrativo que mejore sistemáticamente la calidad de sus servicios.

La constancia debe formar parte en el desarrollo de este nuevo modelo, ya que de esta manera, se tendrá como resultado una mejora continua en la calidad, lo que permitirá brindar al cliente mejores productos y obtener mayores beneficios para la empresa, esto por la lealtad de los clientes.

#### 2. Reduce los costos

La reducción en los costos se da a partir de la disminución de errores, menos correcciones y menos problemas, y por lo tanto, se pueden aprovechar mejor los equipos, los insumos, las instalaciones y las personas.

No es real suponer que nunca habrá un error, sobre todo en los servicios, en los cuales intervienen en gran medida las personas y se dan una infinidad de relaciones directas entre ellas (Ibid, pág. 21).

Quizás no se puedan eliminar por completo las fallas, pero si se puede evitar la frecuencia con que suceden, en especial, aquellas que se presentan a consecuencia de las fallas en el sistema.

#### 3. Baja los precios

Los clientes externos están satisfechos cuando reciben un servicio de calidad a un precio bajo. Es difícil creer que esto pueda suceder, sin embargo, es posible al disminuir el número de errores, reprocesos, correcciones, desperdicios y problemas, debido a que la productividad se incrementa, y los precios de los servicios se pueden reducir.

#### 4. Posiciona el servicio

Si lo que se desea es posicionar el servicio en la mente de los clientes externos y obtener una mayor participación de mercado, basta con ofrecer un servicio de excelente calidad, precios bajos, que los clientes hagan buenos comentarios y hacer un poco de uso de la mercadotecnia.

#### 5. Mantiene en el negocio

Mejorando sistemáticamente la calidad de los servicios, bajando su precio e incrementando la participación en el mercado, hay más probabilidades de permanecer en el negocio (Colunga Dávila, 2001, pág. 22).

Todos estos elementos en conjunto nos ayudan a lograr la plena satisfacción del cliente, quien guardará fidelidad hacia el negocio y le dará la oportunidad de seguir en el mercado.

#### 6. Y proporciona más empleos

Si se cumplen todos los puntos anteriores, se incrementan las posibilidades de generar empleos.

#### 7. Repetición del ciclo de la calidad

El haber cubierto satisfactoriamente el ciclo de la calidad una vez no es ninguna garantía de éxito permanente, ya que las necesidades y las expectativas de los clientes pueden cambiar o la competencia puede mejorar (Ibid, pág. 22).

Por tal motivo, es importante reiniciar el proceso constantemente, el cual debe estar orientado a las necesidades presentes y futuras del cliente.

En el caso de México, se puede observar que ante la entrada de empresas transnacionales, las expectativas de los clientes de recibir un servicio de mejor calidad se ha incrementado, y por lo tanto, los proveedores de estos servicios se deben esforzar en ofrecer una gran variedad de opciones de productos y servicios de excelente calidad.

Por esta razón, los clientes se han vuelto más exigentes porque saben que pueden recibir productos y/o servicios con mayor calidad.

#### **1.4. Definición de Servicio**

Para Colunga (2001, pág. 24), el verbo *servir* señala la acción de estar al servicio de otro, estar empleado en la ejecución de algo por delegación de otro, estar a la disposición de otro, consagrarse al servicio de Dios o emplearse en su ministerio, vender, suministrar mercancías, ser un instrumento para, ejercer un cargo o un empleo, ser útil, ser soldado en activo, asistir, ayudar, apoyar, poder utilizar, poner en la mesa lo que se ha de comer, dar parte de una manjar a un comensal, dar culto o adoración, hacer algo a favor de otra persona, llenar el plato o el vaso al que come o al que bebe, valer, obsequiar, auxiliar, repartir, dar, reverenciar, valer para algo.

Stanton, Etzel, & Walker (2004, págs. 333-334), definen los servicios “como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades”.

Para Richard (2002, pág. 385), “los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo”.

Para la American Marketing Association (A.M.A.), los servicios son “productos, tales como un préstamo de banco o la seguridad de un domicilio, que son intangibles o por lo menos substancialmente. Si son totalmente intangibles, se intercambian directamente del productor al usuario, no pueden ser transportados o almacenados, y son casi inmediatamente perecederos. Los productos de servicio son a menudo difíciles de identificar, porque vienen en existencia en el mismo tiempo que se compran y que se consumen. Abarcan los elementos intangibles que son inseparabilidad; que implican generalmente la participación del cliente en una cierta manera importante; no pueden ser vendidos en el sentido de la transferencia de la propiedad; y no tienen ningún título. Hoy, sin embargo, la mayoría de los productos son en parte tangibles y en parte intangibles y la forma dominante se utiliza para clasificarlos como mercancías o servicios (todos son productos). Estas formas comunes, híbridas, pueden o no tener las cualidades dadas para los servicios totalmente intangibles” (Baker, 2001)

De acuerdo a las definiciones de los autores, el servicio se expresa como todas las actividades y los beneficios que éstas proporcionan con el único fin de lograr la plena satisfacción del cliente, y suelen ser intangibles.

### **1.5. Características del Servicio**

De acuerdo con los especialistas en Marketing, los servicios disponen de las siguientes características:

#### *a) Intangibilidad*

Una primera característica que puede marcar la diferencia entre un bien y un servicio es la tangibilidad.

Que un servicio sea intangible significa que no se puede apreciar con los sentidos antes de ser adquirido. Incluso cabe hablar de una doble intangibilidad, puesto que puede resultar difícil imaginarse el servicio. Sin embargo, el grado de tangibilidad es variable (Grande Esteban, 2005, pág. 35).

Esta característica de intangibilidad presenta sus desventajas porque los servicios no pueden ser probados antes de adquirirlos. Por ejemplo, no podemos conocer la calidad de servicio de un tratamiento médico, es decir, no se sabe si se hará correctamente y se dará solución al problema de salud que se pretende combatir.

Pueden existir servicios completamente intangibles como la asesoría legal de un abogado o bien, servicios que complementan un producto tangible, por ejemplo, el contrato de asistencia en viaje para los compradores de autos. También pueden existir servicios que no pueden separarse de un producto tangible, como la garantía que se ofrece por la compra de una computadora.

Los servicios no se pueden patentar, por ser intangibles. Esto significa que quienes los proporcionan tienen más dificultades para poner barreras de entrada a su sector. Tampoco se puede juzgar a priori, antes de adquirirlos, la calidad o el precio, como sucede con los bienes. Las empresas de servicios tienen que protegerse creando denominaciones de marca para ellos, cuando se pueda, o desarrollando una sólida imagen de empresa, con elevada reputación frente sus competidores, como lo

han conseguido las consultoras de gestión Arthur Andersen, Price Waterhouse o Peat Marwick. Estas empresas no pueden patentar sus servicios, ni impedir que otras los proporcionen. Compiten con su profesionalidad, calidad e imagen (Ibid, 2005, pág. 36).

*b) Inseparabilidad*

Esta característica indica que, muy frecuentemente, los servicios no se pueden separar de la persona del vendedor, que es quien lo produce. Significa que la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume, como sucede mientras una persona recibe un masaje, un consejo legal, se le examina la vista o viaja en avión. La producción del servicio es fruto del esfuerzo conjunto del consumidor y del vendedor: ambos trabajan conjuntamente, como ocurre cuando se diseña a medida una póliza de seguro, un itinerario de vacaciones o se explican síntomas a un médico para que ponga un tratamiento.

*c) Heterogeneidad o inconsistencia*

Que los servicios sean heterogéneos quiere decir que es difícil estandarizarlos. Los bienes son productos homogéneos, fruto de una tecnología y de un proceso que no se altera cada vez que se produce un bien. Sin embargo, los servicios no están estandarizados. Un mismo servicio puede variar según quien lo proporcione. Una misma persona puede recibir un servicio muy distinto en una entidad financiera según qué empleado le atienda (Ibid, 2005).

La inconsistencia de los servicios tiene mucha importancia, porque los consumidores encuentran más dificultades para valorar y hacer comparaciones de los precios y de la calidad de los servicios antes de adquirirlos. Esto significa que el riesgo percibido es mayor que el de los bienes.

La heterogeneidad o inconsistencia de los servicios incrementa el riesgo percibido. Las empresas de servicios deben reducirla para disminuir el riesgo de los consumidores. Para ello cuidarán especialmente la selección y la formación del factor humano, y también deben fijar estándares o niveles mínimos de calidad para la prestación del servicio. En una situación ideal un consumidor no debería percibir

diferencias en la prestación del servicio en función de las personas que lo proporcionan, ni del lugar donde se encuentre.

d) *Carácter Perecedero*

Los servicios no se pueden almacenar. Una compañía aérea no puede guardar las plazas vacías de un vuelo para otro con mayor demanda. Esas plazas se pierden. Lo mismo le sucede a un hotel cuando tiene habitaciones sin ocupar. Cuando surja un exceso de demanda no se puede pedir a los clientes o pasajeros que acudan en otro momento, en el que existan plazas libres. El servicio no prestado se pierde (Ibid, 2005).

Esta característica de los servicios nos obliga a establecer políticas de marketing (bienes y servicios), para evitar la estacionalidad de los servicios.

e) Ausencia de propiedad

Los compradores de servicios adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio. Un turista no se apropia del apartamento que ocupa durante sus vacaciones, ni un conductor se queda con el coche que ha alquilado. Los consumidores pagan el uso, el acceso o el alquiler, pero no compran la propiedad (Grande Esteban, 2005, pág. 38).

### **1.5.1. Productos versus Servicios**

Una vez definido el servicio y especificado cuáles son sus características, es preciso establecer las diferencias que existen entre un producto y un servicio, ya que, no se pueden aplicar el mismo método de gestión y evaluación de la calidad en cada uno de éstos.

Si bien, ambos buscan satisfacer las necesidades humanas, sean estas, individuales o colectivas, el producto es el resultado tangible de una serie de actividades o procesos, mientras que, los servicios son el mismo proceso y el resultado.

La principal diferencia que puede existir entre un producto y un servicio, es que éste último no ofrece la propiedad de un bien (intangibilidad), ya que el único

beneficio que se obtiene es el resultado de haber recibido dicho servicio, es decir, el sentimiento de satisfacción según la calidad de la atención recibida. Esto implica un riesgo para el cliente, ya que no puede comprobar ni experimentar con el servicio y las decisiones de compra se basan en la credibilidad y la confianza que la persona tenga en la empresa u organización, razón por las cuales los elementos de la imagen de la empresa juegan un papel importante, ya que representan lo que la empresa es y lo que se espera de ella, ocasionando actitudes favorables o desfavorables hacia.

Otra gran diferencia que se puede encontrar entre un servicio y un producto, es que para el primer caso, el cliente tiene la oportunidad de participar en el servicio, ya que puede expresar, directa o indirectamente, sus necesidades, las cuales son atendidas de inmediato. Caso contrario sucede cuando se trata de un producto, porque solo siguen única y exclusivamente las normas o especificaciones de producción que han sido establecidas por los responsables del diseño.

De igual forma, un servicio se diferencia de un producto, ya que éste último, en algunos casos está sujeto a depreciaciones por su uso u obsolescencia, mientras que los servicios no pueden ofrecer una garantía a corto, mediano o largo plazo, ya que se producen y consumen de forma instantánea.

Para Maqueda Lafuente & Llaguno Musons (pág. 104) las características de intangibilidad y heterogeneidad de los servicios dificultan la posibilidad de que las normas y especificaciones previas (diseño) se cumplan. No es el caso de los productos tangibles, en los que es posible observar estadística y cuantitativamente las relaciones existentes entre lo obtenido y lo especificado, en ambos casos, física y tangiblemente medibles y contrastables. Esta es una característica fundamental en los servicios, que convierte a su posible calidad en calidad subjetiva, lo que añade una nueva dificultad para el servicio: en ningún momento puede asegurarse la eficacia del diseño. En efecto, en el caso de los servicios mejor concebidos y diseñados, dada su heterogeneidad, y porque cada servicio es diferente, prestado en condiciones geográficas y temporales diferentes y entre coproductores –clientes y empleados frontera- diferentes, no hay garantía de ninguna clase de que la prestación del servicio responda fidedignamente a las especificaciones del mismo.

Sin embargo, pese a las diferencias que puedan existir entre un producto y un servicio, es difícil para el cliente distinguirlas, ya que ambas se ofrecen de forma global, mezclando elementos tangibles e intangibles.

### **1.6. El ciclo del servicio**

Colunga (2001) señala que el ciclo del servicio se entiende como el conjunto sistematizado de pasos, para la prestación de un servicio.

El ciclo del servicio se conforma de otros dos ciclos conocidos como el ciclo del servicio de la empresa y el ciclo del servicio del cliente.

#### **1. El ciclo del servicio de la empresa**

El ciclo del servicio de la empresa se define como el conjunto sistematizado de los pasos que lleva a cabo la empresa, que tienen por objetivo la creación y la prestación de un servicio.

Este ciclo se compone de 6 pasos.

##### **a) Determinar los clientes**

Colunga (2001) menciona que en el diagrama de flujo del ciclo del servicio, en primer lugar, al lado derecho se encuentran los clientes finales, clientes externos, usuarios o clientes que pagan por el servicio que usted vende.

Esta etapa del ciclo del servicio, inicia con la determinación de quiénes serán los clientes que harán uso de los servicios que la empresa presta y es la alta dirección quien inicia el ciclo del servicio.

##### **b) Detectar las necesidades de los clientes**

Como su empresa vive gracias a lo que los clientes externos pagan, entonces ellos son la pieza más importante del ciclo del servicio de la empresa y usted debe cuidar de satisfacer sus necesidades, costumbres, gustos, preferencias y expectativas, si quiere permanecer en el negocio (Colunga Dávila, 2001).

Para obtener toda esta información se requiere de realizar investigaciones de mercado, a través del análisis del comportamiento de la prestación de los servicios y cuando se presenten casos de innovación, se hace por medio de la estimación.

c) Planear los servicios

En esta etapa del ciclo, la alta dirección junto con la ayuda de especialistas y la información obtenida de la investigación de mercados, se encarga de planear los servicios y los requerimientos necesarios para cubrir los gustos, preferencias, necesidades y expectativas de los clientes externos, esto a través del desarrollo de procesos que sean capaces de producirlos y la autorización de los recursos que se requieran para su realización.

d) Crear los servicios

Cuando la planeación ha sido concluida, se prosigue a realizar las actividades previstas con el fin de crear los servicios planeados, los cuales deben cumplir con los requerimientos establecidos, en una serie de acciones que implica la participación de todas las áreas de la empresa y a todos los proveedores.

e) Prestar los servicios

De acuerdo con Colunga (2001) los empleados de línea que atienden directamente a los clientes prestan el servicio principal y/o los servicios periféricos, más los servicios de valor agregado, de acuerdo con los procedimientos planeados, a fin de que cumplan sistemáticamente con los requerimientos establecidos.

f) Evaluar el cumplimiento de los requerimientos y la satisfacción de los clientes

Para evaluar si los requerimientos han sido cumplidos en cada servicio, en cada proceso, en cada sistema, en cada empleado, en cada equipo, en cada maquinaria y en cada instalación, se necesitará del apoyo de un control estadístico del proceso.

La obtención de los datos que se requieren para la evaluación pueden provenir del propio sistema o de los trabajadores de línea.

Colunga señala que la satisfacción de los clientes es algo personal, algo que puede ser más exigente o más laxo que lo establecido en los requerimientos; por lo cual es necesario medirla dentro de una distribución que va desde la insatisfacción extrema hasta la gran satisfacción.

El fin de obtener esta información por medio de estas evaluaciones es para mejorar consistentemente los servicios y sus requerimientos.

Si la empresa desea mantenerse y ser más competitiva, el ciclo del servicio no puede ser realizado una sola vez, sino que éste se debe reiniciar sistemática y consistentemente, lo que implica ofrecer mayor calidad, costos menores y mejores servicios de valor agregado. Con estas acciones, la empresa está en el proceso de la mejora continua del servicio.

## 2. El ciclo del servicio del cliente

El ciclo del servicio del cliente es el conjunto de contactos y acciones que un cliente determinado tiene con la empresa para recibir un servicio (Colunga Dávila, 2001).

El ciclo del servicio del cliente se compone de 3 pasos.

### a) Inicio del ciclo del servicio del cliente

Cuando el cliente hace el primer contacto con la empresa que brinda el servicio, se puede decir que se ha dado inicio al ciclo del servicio del cliente.

### b) Acciones del cliente para recibir el servicio

Para Colunga (2001) si el cliente decide recibir el servicio, su ciclo de servicio continúa mediante las diversas acciones necesarias de su parte para recibir de una manera satisfactoria lo convenido y mediante los diversos contactos que tendrá con la empresa durante el desarrollo del ciclo del servicio.

### c) Terminación del ciclo del servicio del cliente

El ciclo del servicio del cliente termina con el último contacto que tiene con la empresa, independientemente que haya o no recibido el servicio por el que se contactó.

Cuando el cliente tiene contacto de nuevo con la empresa, comienza otro ciclo del servicio del cliente.

## **1.7. Teorías Sobre la Calidad**

El concepto de Calidad ha evolucionado hasta llegar a lo que hoy se conoce como la “Excelencia o Calidad Total”, gracias a las aportaciones hechas por los *Grandes Gurús de la Calidad* (Crosby, Stewart, Isikawa, Taguchi, entre otros.), pero quienes logran destacar son William E. Deming y Joseph Juran. A continuación, se presentan cada una de las aportaciones hechas por estos últimos al uso del concepto de Calidad.

### **1.7.1. Los Catorce Puntos de Deming**

Los catorce puntos desarrollados por el Dr. William E. Deming han sido el pilar para dar origen a la calidad. Cada uno de estos puntos pueden ser de gran utilidad para cualquier nación, tipo de empresa (ya sea ésta de transformación o de servicios; grande o pequeña) así como, para la división de una empresa u organización.

Estos catorce puntos son pragmáticos, es decir, el desarrollo de cada uno de estos puntos se ha dado a partir de lo que se puede observar que ocurre en las empresas industriales y de servicios. Por tal motivo, se puede constatar la certeza de su conocimiento.

Los 14 puntos desarrollados por Deming, surgen ante la necesidad de cambiar la administración de las empresas, ya que se percató del miedo en el que vivían por la presencia de sus enemigos y quería enseñarles cómo vivir sin ese temor. Este autor afirma que el miedo crea barreras e impide que dichas empresas puedan mejorar.

Asimismo, Deming “cuestiona la hipótesis básica de que la gran calidad significa precios más altos y afirma que la constancia de propósito – un enfoque firme en la misión de la organización -, sumada al control estadístico de la calidad y a la “alegría de trabajar” impulsarán hacia una calidad siempre mejor y bajarán los costos. Es más, Deming piensa que la tarea del gerente consiste en detectar y corregir las causas de las fallas y no sólo en identificarlas después de que han

ocurrido. Por tanto, la meta de los 14 puntos de Deming está en alterar la conducta de los gerentes y los empleados de tal manera que las compañías puedan convertirse en proveedoras muy productivas de bienes y servicios de gran calidad y bajo costo, así como en centros de trabajo que respetan y respaldan las contribuciones de todos los miembros de la organización (Stoner, Freeman, Córdova Just, & Mascaró Sacristán, 1996, pág. 234).

Deming señaló que la alta dirección tiene que aceptar el liderazgo para que el programa de calidad sea efectivo.

Como se observa, el plan diseñado por Deming y Shewhart indica que se requiere de la colaboración de los empleados y también de los trabajadores de mayor rango para establecer un control de calidad que rija la manera en que debe laborar cada miembro de la empresa, con el fin de evitar la repetición de los trabajos, que pueden representar un incremento en los costos. De igual forma, es indispensable el trabajo en conjunto de cada uno de los departamentos y conocer el trabajo que realiza cada uno, puesto que se persigue un único fin: ofrecer un producto y/o servicio de calidad.

A continuación, se presentan cada uno de los puntos que conforman el modelo propuesto por Deming, los cuales se analizarán para su mayor comprensión:

*1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.*

Constancia en el propósito significa una meta estable, permanente y sin fin. La mejora consiste en la eliminación continua de las características de no calidad: errores, demoras, tiempos muertos, comportamientos y actitudes inaceptables, defectos en los productos comprados, fallos, condiciones inseguras de trabajo y servicios innecesarios. Estas características se descubren a través del análisis de problemas, reclamaciones, quejas y sugerencias del cliente y de los trabajadores (Rosander, 1994).

Sin embargo, todo lo mencionado con anterioridad no es suficiente para lograr la calidad, ya que la organización debe crearse el firme propósito de eliminar por

completo todas esas características que le impidan al producto o servicio alcanzar la calidad deseada, a través del mejoramiento continuo.

También la norma ISO 9000:2000 considera que la mejora continua en el desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta. Esta es definida como el proceso mediante el cual se planifican acciones dirigidas a la mejora de las actividades desarrolladas por las empresas; dichas acciones se ejecutan midiendo los resultados que han supuesto y han actuado en consecuencia con el producto.

Deming sostiene que la dirección debe tener un compromiso firme con la calidad y cambiar su enfoque del corto plazo al largo. La calidad, y no las utilidades, debe estar en el fondo del propósito de la organización. Según Deming, las utilidades son una consecuencia que resulta, de forma natural, de que la organización se enfoque hacia la calidad (Stoner, Freeman, Córdova Just, & Mascaró Sacristán, 1996, pág. 234).

Para las empresas de servicios, la constancia en el propósito dirigida a la mejora supone lo siguiente:

- Planes a largo plazo.
- Expansión para atender más clientes.
- Reducción progresiva del número de características de no calidad, siendo la meta cero.
- Entrenamiento continuo.
- Comunicación de arriba abajo y viceversa.

Como se mencionó anteriormente, para poder mejorar un producto y/o servicio es importante crear constancia durante el proceso, es decir, no hacer las cosas bien una sola vez, sino por el contrario, cada vez que se produce, se debe hacer con la misma calidad. Para poder crear esta constancia en el proceso, se deben establecer metas a largo plazo con el fin de mejorar los procesos e ir eliminando errores o fallos, y tener como resultado productos o servicios de calidad.

## Planificación de la Calidad

La constancia en el propósito requiere aplicar la mejora de la calidad a situaciones y problemas actuales. Significa aplicar métodos de mejora de calidad inmediatamente, por ejemplo, errores en la facturación. Se requiere planificación, para atacar situaciones que surgen durante el tiempo, como servicios nuevos, nuevos contratos y entrenamiento continuo (Rosander, 1994, pág. 11).

La planificación puede ser una herramienta clave en la búsqueda de la constancia que ayude en la mejora de la calidad y, para lograrlo se requiere de un plan o métodos que sean de apoyo para enfrentar situaciones y darles una oportuna solución. Esta planificación se compone del establecimiento de políticas que sean una guía que dirija las acciones así como la toma de decisiones para alcanzar la calidad. De igual forma, deben existir los requisitos mínimos para alcanzar la excelencia, estos son los estándares de calidad. Todo esto, no se podría lograr sin los trabajadores, quienes deben tener la experiencia y contar con los medios necesarios para cumplir lo que se ha asignado. De ahí la importancia de planificar la constancia con el propósito de la mejora de la calidad.

### *2. Adoptar la nueva filosofía para afrontar el desafío de una nueva economía y liderar el cambio.*

Hoy día se tolera demasiado la mano de obra deficiente y el servicio poco atento con el cliente. Necesitamos una nueva religión en la cual los errores y el negativismo resulten inaceptables, ya que en el fondo, esconden costes ocultos contenidos en los reprocesos y que se destacan en el cálculo de los costes totales de la calidad (Gil García, 2010).

Se sabe que el mundo se encuentra en un período de globalización, que obliga a las empresas a ser más competitivas, donde únicamente sobrevive el más fuerte y aquel que está dispuesto a adaptarse a los cambios que la nueva era exige, siendo este último el causante de que muchas empresas fracasen, ya que se oponen al cambio.

Según Deming, la aceptación de que nos encontramos en otra era, en la que se requiere un incremento permanente de la calidad para que las empresas puedan

sobrevivir, se fundamenta en mantener la constancia de propósito. La gerencia debe rechazar materiales de calidad inferior, trabajo manual malo, productos defectuosos y servicios deficientes. No basta con reducir al mínimo los defectos, éstos deben ser eliminados. Deming dice que “el servicio confiable disminuye los costos” y que “las demoras y los errores elevan los costos”. Hay que dismantelar el sistema tradicional y cambiarlo por otro. Todos los empleados deben respaldar la cultura nueva y deben reflejar su compromiso con la calidad (Stoner, Freeman, Córdova Just, & Mascaró Sacristán, 1996, pág. 235).

Todos estos elementos pueden ayudar a la empresa a crear una filosofía propia, que le permita alcanzar la constancia en el propósito de mejorar continuamente. Sin embargo, esto no sucede en un gran número de empresas porque buscan fuera de sí mismas esa filosofía para alcanzar dicha constancia, sin saber que cuentan con todo para crear su propia filosofía.

Es bien sabido, que aceptar una filosofía diferente resulta difícil, sin embargo, se debe aceptar, ya que ante un mundo globalizado, en donde los cambios se dan constantemente, la organización no se puede quedar con una ideología pasada. Esta nueva filosofía debe surgir en el interior de la empresa, ya que dentro de la misma, existe un sinfín de aspectos que no se conocen, que pueden ayudar en la mejora de la calidad. Esta filosofía debe ser aplicada dentro de la misma, para iniciar el cambio en la organización, que ocasione la reducción de los reprocesos y por consiguiente, una disminución en los costos.

### *3. Eliminar la dependencia en la inspección para conseguir calidad.*

Stoner et al (1996) menciona que Deming reconoce que cuando se presentan errores, se han perdido eficiencia y eficacia. Por consiguiente, se deben abandonar las inspecciones masivas para encontrar errores después de que han ocurrido y se debe crear con calidad desde el principio. El proceso de mejora continua disminuye los costos que se derivan de cometer errores y después corregirlos. La producción de artículos de gran calidad también alienta la satisfacción de los empleados, porque les permite sentirse realizados y enorgullecerse de su trabajo; a nadie le gusta producir basura.

Las inspecciones resultan innecesarias y costosas, ya que la calidad no se alcanza a través de éstas, sino más bien de la mejora en el proceso de producción. Antiguamente, las empresas acostumbraban a realizar las inspecciones de un producto durante o al término del proceso de producción, sin embargo, esto no evitaba que se volvieran a hacer los productos, o bien, desecharlos. Las inspecciones, en comparación con la mejora en el proceso, no están cumpliendo con el objetivo de eliminar todos los elementos de la no calidad, ya que toleran que los trabajadores hagan productos defectuosos y después los puedan corregir.

En el libro “Los catorce puntos de Deming aplicados a los servicios”, Rosander (1994, pág. 18) presenta las diversas maneras en que se puede evitar la inspección masiva:

1. Contratos con pocos vendedores.
2. Comprando a pocos proveedores de alta calidad.
3. Cooperando estrechamente con los vendedores.
4. Estableciendo un intercambio mutuo de problemas y estándares de calidad para satisfacer los requerimientos de la operación.
5. Convenir acuerdos o contratos entre compradores y vendedores para facilitar al comprador solamente lo que le resulta satisfactorio.
6. Estableciendo entregas justo a tiempo.

Es de relevancia señalar, que no es necesaria la inspección para producir bienes y servicios de calidad. Por el contrario, se debe sustituir dicha inspección por una mejora constante en el proceso, como ya se había mencionado anteriormente. Esta mejora en el proceso implica evitar cualquier error desde que se inicia la producción, así como la identificación de aquellas fallas que afectan la manera de operar y generan una producción de baja calidad. Cabe mencionar, que no se debe eliminar por completo la inspección, pero en ocasiones, suele ser innecesaria, puesto que solo implican mayores costos.

*4. Acabar con la práctica de comprar en base solamente al precio. Minimizar el coste total en el largo plazo y reducir a un proveedor por elemento estableciendo una relación de lealtad y confianza.*

Stoner et al (1996, pág. 236) menciona que Deming aconseja a las compañías que no sigan teniendo relaciones de adversarios con sus proveedores y que, en cambio, establezcan relaciones duraderas con ellos. Argumenta que el precio no importa sino hasta que se vincula con una medición de la calidad que se adquiere. Los instrumentos estadísticos son muy importantes para que las compañías puedan evaluar la calidad de sus proveedores y las piezas adquiridas.

La norma ISO 9000:2000 está de acuerdo con la no existencia de una relación adversaria con los proveedores, ya que las organizaciones están enmarcadas dentro de una cadena de proceso-clientes-proveedores, el cual tiene como fin el cliente final. Se sabe que las organizaciones y sus proveedores son interdependientes, sin embargo, tienen una relación mutuamente beneficiosa que aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Cabe mencionar, que el departamento de compras tiene la responsabilidad de buscar el mejor proveedor de la materia prima que se requiere para el proceso de producción. Sin embargo, no tienen todo el poder para decidir lo que mejor convenga para la organización, ya que en algunas empresas, los departamentos de compras, buscan al proveedor que les ofrezca un menor precio porque así se les ha ordenado, sin importar la calidad de lo que están comprando, ocasionando que se les provean materiales de mala calidad. Por tal motivo, es importante establecer una relación de calidad y a largo plazo con un solo proveedor, dependiendo del artículo que se requiera. Esto podría beneficiar a la empresa, ya que al establecer una relación de largo plazo y hacer pedidos en grandes volúmenes, el proveedor podría ofrecer un mejor precio de venta, manejando la misma calidad en la materia prima que se le solicite.

No obstante, este principio ha sido mal interpretado, porque algunas empresas han comenzado a considerar un “proveedor único” que les suministre toda la materia prima para todos sus productos, no siendo ese el fin de este principio, ya que se deseaba que las empresas obtuvieran una “fuente única para producto”.

Para Deming, es muy importante establecer una relación de lealtad y confianza con el proveedor de la materia prima utilizada en el proceso de producción. No se puede permitir que el departamento de compras tome su decisión con base al precio, es decir, elegir aquel proveedor que ofrezca la materia prima al menor precio, sino más bien, esa elección debe de estar fundamentada en la calidad de los productos que se proveen. Asimismo, es importante destacar que no se pide que se elija un proveedor para todos los productos, sino más bien, esa elección se hará de acuerdo a las características del artículo que se desea producir.

*5. Mejora constantemente y siempre el sistema de producción y servicio.*

Para alcanzar la mejora en el proceso, no basta con realizarlo una vez, sino que se debe buscar constancia hasta eliminar en su totalidad el mínimo error y ofrecer productos de calidad. Para lograrlo, la norma ISO 9001:2000 considera que es importante identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema que contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos. A través de la gestión de los procesos, las organizaciones consiguen su mejora y alcanzan sus objetivos más eficientemente.

Según Deming, la obligación de la gerencia de buscar métodos para mejorar la calidad no termina jamás. Es de la opinión que las mejoras se presentan después de estudiar el proceso mismo, y no los defectos, y que el mejorar el proceso es responsabilidad de la dirección. En este sentido, el enfoque que se dirige hacia la reingeniería de las empresas es congruente con las enseñanzas de Deming (Stoner et al, 1996, págs. 236-237).

No obstante, además de la mejora continua de la calidad que se debe hacer en los productos, también es importante realizar la mejora en los sistemas, ya que al seguir utilizando los mismos métodos, será muy difícil alcanzar nuevas metas. El resultado que se espera de esta mejora es la disminución de los reprocesos, la pérdida del tiempo por el hecho de volver a realizar el trabajo, así como los costos que esto implique.

6. Entrenar a los trabajadores para conseguir la calidad en el desempeño del trabajo.

Stoner et al (1996, pág. 237) exponen que en la opinión de Deming, la capacitación abarca más que sólo enseñar a los empleados a usar instrumentos para mejorar la calidad, por ejemplo, el control estadístico de la calidad. La capacitación también consiste en asegurarse de que los trabajadores reciban los conocimientos y las habilidades necesarias para los trabajos que desempeñan.

Sin embargo, se pueden encontrar situaciones en las que a los nuevos trabajadores les es enseñado su trabajo por otros trabajadores que nunca recibieron la capacitación debida. Por consecuente, estas personas realizan su trabajo sin saber si está bien o mal lo que han hecho porque no existe una persona que les indique cómo deben hacerlo y porque no recibieron una buena capacitación.

De ahí la importancia de capacitar permanentemente a cada miembro de la organización, desde los trabajadores hasta los supervisores, cada uno en el proceso que le corresponda. Pero no es suficiente con recibir una buena capacitación, ya que el empleado debe tener pleno conocimiento de lo que está haciendo, y no realizar su trabajo porque así se le ha indicado.

Todo lo antes mencionado, la norma ISO 9000 lo confirma cuando establece que “el personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas” (Gil García, 2010).

Por tal motivo, la organización debe:

- Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto;
- proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades;
- evaluar la eficacia de las acciones tomadas;
- asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y cómo éstas contribuyen al logro de los objetivos de calidad.

Existen muchas maneras de entrenar a un empleado, ya sea trabajador o directivo. Ejemplos:

- Fijar estándares para los nuevos contratos.
- Programa de entrenamiento semestral o anual.
- Entrenar a los nuevos empleados.
- Entrenar en cualquier nueva técnica.
- Ofrecer un entrenamiento especial para aquellos trabajadores con habilidades supervisoras.
- Enseñar al trabajador cómo tratar a los clientes.

No solo se habla de calidad en el producto o servicio que se brinda, sino también de la calidad con la que los empleados desempeñan sus labores. Es muy importante que los trabajadores sean capacitados constantemente, para poder desarrollar sus actividades con mayor competencia. En ocasiones, únicamente se les explica el procedimiento o bien, se les permite que hagan el trabajo a su manera y no existe una persona que supervise lo que están haciendo, sin embargo, cada miembro de la organización debe saber primero a qué se enfrentará y posteriormente se le explica el proceso. La importancia de determinar su competencia para realizar las actividades que se le hayan asignado es para evitar que realicen trabajos que disminuyan la calidad del producto.

### Conducta y actitudes

El control de calidad en los servicios está basado en una relación cara a cara entre el cliente y el vendedor. La conducta y la actitud del vendedor determinan la calidad del servicio; por ello, se requiere un entrenamiento especial para todos los trabajadores (Rosander, 1994, pág. 30). No cabe duda, que la manera de dirigirse hacia el comprador y la forma de actuar del vendedor (seguridad, la expresión, etc.) son un factor que ayudan al cliente en la evaluación de la calidad del servicio. Por tal motivo, es importante que los vendedores que tengan trato directo con los clientes reciban una capacitación especial, para poder atender al comprador y tener una venta exitosa.

## 7. Instituir métodos modernos de supervisión

Otro método sugerido para alcanzar la calidad es por medio de la supervisión, quien tiene la responsabilidad de verificar que todo proceso se esté realizando como se tenía previsto y de igual forma, que el empleado esté realizando su labor como se le indicó. Hay que hacerle sentir al trabajador que cuenta con el apoyo del supervisor para solucionar cualquier duda que tenga o para apoyarlo en algún paso del proceso que no pueda realizar. Crear miedo en el empleado puede ocasionar un distanciamiento entre éste último y el supervisor, es decir, falta de comunicación que tendría como consecuencias una mala calidad en el proceso y en el desempeño de la persona.

Según Rosander (1994, págs. 31-32), el supervisor es responsable de mantener o aumentar la calidad. El nuevo supervisor debe asegurar las acciones de mejora de la calidad que se tienen que tomar alrededor de los siguientes aspectos del servicio:

- Métodos seguros de trabajo.
- Sistemas informáticos.
- Métodos de procesamiento.
- Estudio de clientes.
- Dar énfasis a las características de calidad del servicio.
- Escuchar a los empleados, entre otros.

La norma ISO 9001:2000, también considera que la institución de métodos de supervisión son correctos para gestionar la calidad, sin embargo, en este caso es conocido como liderazgo. Esta norma señala que los líderes son personas que coordinan y equilibran los intereses de todos los grupos que de una u otra manera tienen interés en la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el que el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Sin embargo, esta responsabilidad del supervisor no le da poder para decir a los trabajadores lo que tiene que hacer, amenazarla o castigarla, sino más bien, es para dirigirlos en la realización de un mejor trabajo. El supervisor tiene la tarea de

desarrollar líderes a todos los niveles, eliminando el temor, a veces tan extendido de que si son mejores terminarán echándole a él.

#### 8. Desechar el miedo

Otro factor que puede afectar la calidad en un producto o servicio, es el miedo, debido a que muchos empleados tienen temor a preguntar si su trabajo está bien hecho o no, o simplemente, desconocen cuál es su trabajo. Las consecuencias son que el empleado siga haciendo las cosas mal o simplemente no las haga. Todo esto, implican grandes pérdidas económicas para la empresa, porque se le está pagando a un empleado por hacer las cosas mal, además de que se tiene que hacer de nuevo el proceso si el producto estuvo mal hecho o el servicio se ofreció de la manera incorrecta. Por tal motivo, es importante crear confianza en los trabajadores.

Deming piensa que es importante que el miedo no impida a los empleados hacer preguntas, reportar problemas o manifestar ideas. Los empleados se deben sentir seguros para que se pueda perseguir la calidad, debidamente, en el centro de trabajo. Una cultura abierta, donde la gente no tema decir la verdad, es esencial (Stoner et al, 1996, pág. 238)

Sin embargo, no es el único temor que pueda existir dentro de una organización: también existe el miedo a la incertidumbre. Según Gil (2010) el temor no se encuentra en el cambio, sino más bien, el temor está en la incertidumbre de lo que pueda suceder con el cambio. Muestra de ello, son algunos gerentes que no han logrado desterrar el temor de su estilo gerencial, ya que crean metas inalcanzables, y echan la culpa a los trabajadores de la falta de capacidad de los procesos, cuando en realidad es responsabilidad de la gerencia. Se debe eliminar ese temor a equivocarse y aceptar el cambio.

En este punto, se puede identificar la existencia de 2 tipos de miedos: miedo al supervisor y miedo al cambio. El primero supone que los empleados prefieren seguir haciendo su trabajo sin importar si está bien hecho o no, antes que preguntar al

supervisor si es correcto lo que hacen. De ahí el interés en crear confianza por parte del gerente hacia los trabajadores. De no existir esta confianza, los empleados seguirán haciendo su trabajo a su criterio, sin importar el número de veces que tengan que repetir su labor. Consecuencia de esto, los costos de la calidad pueden ser muy altos.

El segundo miedo es el que se refiere al cambio, debido al temor de lo que pueda pasar si se realiza dicho cambio. Los gerentes se muestran renuentes a cambiar porque se sienten seguros de su estilo gerencial y no están dispuestos a correr riesgos si se adopta una nueva ideología. Por tal motivo, prefieren culpar a los trabajadores de las fallas en el proceso productivo, pero en realidad, es responsabilidad de los gerentes, por no crear confianza ni un buen ambiente de trabajo.

#### 9. Romper las barreras entre departamentos.

Según Stoner et al (1996), Deming considera que las barreras existentes entre los departamentos funcionales son contraproducentes. Los empleados pueden mejorar su productividad conociendo más a los otros y coordinando sus esfuerzos, sea cual fuera su campo profesional. Las estructuras de las organizaciones tradicionales tienden a fomentar la competencia entre departamentos. Según Deming, los empleados reconocen que, independientemente de su especialidad, todos comparten las mismas metas generales.

En muchas ocasiones, se pueden encontrar situaciones donde existe competencia entre los departamentos de la empresa, debido a que cada uno se fija sus propios objetivos y no se interesan en el daño que le pueda causar al otro. Esto impide que trabajen en equipo para darle una pronta solución a sus problemas o puedan prever algunos otros y la competencia sea aún más fuerte. Hay que tener presente que la competencia debe ser contra otras organizaciones, no dentro de la misma.

Es muy importante que se eliminen las barreras existentes entre los departamentos, ya que pueden ocasionar el despido del personal, como consecuencia de los enfrentamientos entre trabajadores. Se debe tener muy claro que la batalla no es al interior de la empresa, sino contra la competencia que no se detiene ante nada y siempre busca estar un paso delante, para satisfacer a un cliente cada vez más exigente.

Suelen presentarse situaciones dentro de las organizaciones en donde existe competencia entre los mismos departamentos, y sin importar el daño que se le puede ocasionar a otro, fijan sus metas y objetivos y las llevan a cabo. Contrario a esto, los departamentos deben trabajar en conjunto para alcanzar la meta de la organización, el cual de ser logrado, puede traer múltiples beneficios para todos los miembros de la misma. Deben tener claro, que el reto no es vencer a cada integrante de la empresa, sino más bien, es competir contra aquellos que intentan ofrecer un producto o servicio mejor que el dado por la compañía. En la actualidad, se sabe que el cliente es cada vez más exigente y no está dispuesto a recibir un producto de mala calidad. Esto implica un gran desafío para la empresa, ya que debe poner fin a este tipo de situaciones, de manera que le permita tener un mejor desempeño, el cual se vea reflejado en la calidad de los productos y servicios que ofrece.

#### 10. Eliminar las metas numéricas, eslóganes y consignas.

Si sólo se crean metas y exhorta a los trabajadores a realizar su trabajo no tiene efecto alguno sobre su comportamiento en el trabajo. Por el contrario, si se le enseñan los pasos para alcanzar la meta, es más probable que pueda lograrlo. El hecho de establecer metas a los empleados, no asegura que éstos las cumplan. Si se sienten bajo presión, es poco probable que las lleven a cabo. Por tal motivo, es recomendable darles la oportunidad de que ellos establezcan sus metas a alcanzar y motivarlos a que los cumplan, pero no se debe descuidar la meta principal de la organización.

En ocasiones, se gasta una gran cantidad de dinero en anuncios en periódicos, carteles por toda la empresa, murales con las huellas del personal, con el

fin de crear un ambiente de calidad, sin embargo, esto no asegura que se pueda alcanzar una mejora de la misma. Pero si todo ese dinero que se gasta en dichas campañas se utilizara para hacer estudios profundos de los procesos, para conocer cuáles son las necesidades de los clientes, se podrían obtener mayores beneficios.

De igual forma, se observa que algunas empresas certificadas bajo ISO 9000, abusan de la palabra ISO, como si esto fuera lo realmente importante, olvidándose de la *mejora continua* de la calidad en procesos producción y servicios. ¿Por qué cuando se habla de los logros alcanzados en las últimas tendencias gerenciales, muy poco se dice de la calidad y de la competitividad de las empresas? (Gil García, 2010).

No se requiere de hacer mucho y gastar una fuerte suma de dinero en campañas publicitarias para demostrar que la empresa ofrece productos o servicios de calidad. Más bien, se debe tomar en consideración lo que los clientes desean obtener y buscar mejorar el proceso para brindar productos de calidad, entre otros aspectos. Hay que ser más analíticos para determinar aquello que debe tener prioridad.

#### 11. Eliminar los cupos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección.

Deming es partidario de suprimir las cuotas, porque éstas acaban por fomentar que la gente se concentre en la cantidad, muchas veces a expensas de la calidad. Las compañías deben enfocarse hacia problemas de calidad, en lugar de perseguir números ciegamente (Stoner et al, 1996, pág. 239).

Establecer cuotas solo implica números y no la calidad ni los métodos. Esto puede generar ineficiencia en el trabajador y altos costos, ya que éste, con el fin de conservar el empleo, se verá obligado a cumplir la cuota sin importarle si el trabajo está bien hecho o no.

Gil (2010) señala que el hecho de revisar la meta de cada semana o del mes con sus altibajos, no nos brinda información sobre el desempeño del trabajador, ya que dichas variaciones se dan por causas normales. Cuando una persona alcanza su meta, nadie se interesa en saber cómo lo logró; si no la alcanzan, tampoco se

preguntan por qué. Si se establece una nueva meta sin un nuevo método, el proceso y los resultados seguirán siendo el mismo.

Alcanzar las metas establecidas por la gerencia no es símbolo de que se haya hecho con calidad. Los números solo preocupan al empleado, debido a que si no alcanza su meta pueden ser castigados, o bien, si logran cumplirla son premiados. Más allá de las metas alcanzadas, se debe analizar qué factores influyeron para que esto pasara y, de igual forma, si el trabajo se realizó como se planteó, ya que, de no ser así, se está en la necesidad de buscar un nuevo método o sistema que ayude a realizar el proceso como corresponde.

## 12. Eliminar las barreras que privan a la persona de estar orgullosa de su trabajo.

Para la norma ISO 9000:2000 el personal, en todos sus niveles, es la esencia de una organización y su participación total hace posible que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

No obstante, existen un sinnúmero de barreras que impiden al trabajador hacer un buen trabajo y le mortifica no poder hacerlo, entre ellas, se pueden encontrar un supervisor que no sepa orientarlo en su trabajo, el equipo defectuoso o no contar con las herramientas de trabajo necesarias. Por tal motivo, para que el trabajador pueda lograr un buen desempeño, es necesario eliminar esas barreras.

Deming sostiene que se deben suprimir las calificaciones anuales o los sistemas de méritos. Si la gente, inherentemente, quiere trabajar bien, como presupone Deming, entonces no necesita estos sistemas de incentivos. Lo que necesita es ayuda para superar los obstáculos que presentan los materiales, el equipo y la capacitación inadecuados. Los sistemas que pretenden retirar estos obstáculos, deben remplazar los sistemas que pretenden presionar el desempeño, haciendo que los trabajadores sientan que siempre están siendo juzgados, clasificados y calificados (Stoner et al, 1996, pág. 240)

Cuando una persona entra a trabajar, lo hace con mucho entusiasmo y motivación, sin embargo, en muy poco tiempo cambia su posición. El hecho de que una persona cometa errores en el trabajo, no significa que lo haga a propósito, sino

que simplemente está actuando dentro de lo que el sistema le permite, por lo que se puede decir, que el fallo se encuentra en el sistema y no en la persona. Estos errores vienen desde la selección del personal, en la inducción y entrenamiento del mismo, así como la ausencia de procesos de mejora continua.

Otro error cometido en algunas empresas es intentar involucrar a los empleados en la definición de la misión y visión de la empresa, pero no están abiertos a recibir sugerencias que ayuden en la mejora de sus propios procesos. Para un empleado, tomar en cuenta su participación es una forma de hacerlo importante dentro de la organización.

Entonces, para que el empleado pueda tener un buen desempeño en el trabajo y pueda sentirse orgulloso de él, hay que dotar al empleado de las herramientas necesarias que le permitan desarrollar su trabajo lo mejor posible. Este se crea muchas barreras, porque está preocupado por no saber si su trabajo está bien realizado o no. Sin embargo, aunque haya cometido un error, no toda la culpa es de él. Quizás hayan sido fallas en el proceso de producción, no haber recibido una buena capacitación o no haber sido colocado en el puesto idóneo, o bien, pudo haber sido un error de la gerencia por no haber hecho su trabajo como debe ser.

Para eliminar esas barreras, es importante que el gerente esté abierto a cualquier sugerencia que el empleado pueda hacerle para que el trabajo sea desempeñado en beneficio de ambos.

### 13. Estimular la educación y la automejora en todo el personal.

“Tanto la administración como la fuerza laboral tendrán que instruirse en los nuevos métodos, entre ellos el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas” (Gil García, 2010).

Este punto complementa el número seis, que hace mención de la capacitación, no obstante, este se enfoca más a lo que se conoce como “Formación y Desarrollo de Competencias”, el cual está en función de la filosofía de la empresa, sus objetivos, las formas de competir ante el enemigo, los nuevos procesos a desarrollar, de los nuevos comportamientos del personal en todos los niveles, entre otros aspectos.

Esto es a consecuencia del proceso de globalización por el que estamos pasando, ya que se van presentando nuevas tendencias no solo en productos y servicios, sino también en la forma de capacitar al personal así como en los conocimientos que deben tener para ser más competentes en el mercado laboral. Esta instrucción del personal, permite que desempeñen un mejor rol dentro de la organización, lo que implica mayor calidad en los procesos de producción y en el producto final.

#### 14. Actuar para lograr la transformación.

“Según Deming, la organización entera debe trabajar unida para que triunfe la cultura de la calidad” (Stoner et al, 1996, pág. 241). Es decir, para que la empresa pueda alcanzar la misión de la calidad, se requiere del trabajo en equipo, y para ello, la administración debe contar con un plan de acción que guíe este proceso.

Gil (2010) señala que la transformación no llega sola, sino que la alta dirección debe tomar la decisión de querer hacerlo y aplicar el principio de instituir el liderazgo. Para lograr la transformación debe suceder algo más que llamar al consultor, y nombrar al “representante de la gerencia”, significa comprometerse y ser ejemplo, capacitándose primero, y cumpliendo su tarea después.

### **1.7.2. Joseph M. Juran**

El Dr. Joseph M. Juran nació en Rumania en el año de 1904. A la edad de 8 años se mudó con su familia a Estados Unidos de Norteamérica. Fue en el año de 1920 cuando ingresó a la Universidad de Minnesota, donde estudió Ingeniería Eléctrica.

En 1924 inició su trabajo en Western Electric y su primer trabajo sobre calidad fue en 1928, el cual era un folleto de entrenamiento llamado “Métodos estadísticos aplicados a los problemas de manufactura”.

Otras contribuciones hechas por Juran fue la ampliación del Principio de Pareto a cuestiones de calidad (por ejemplo, el 80% de un problema es causado por el 20% de las causas). Asimismo, creó la Teoría de la Gestión de la Calidad, razón por la cual fue acreditado debido a la adición de la dimensión humana de la gestión de la calidad.

No fue hasta el año de 1986 cuando publica su obra titulada “Trilogía de la Calidad” en donde hace mención del proceso para alcanzar la calidad: planeación, control, y mejora.

#### **1. Planeación de Calidad**

Juran & Gozalbes Ballester (1990, pág. 1) señalan que muchas empresas se enfrentan a grandes pérdidas y desechos cuyo origen principal radica en las deficiencias del proceso de planificación de la calidad:

- I. Pérdida de ventas debido a la competencia en la calidad.
- II. Costes de la mala calidad, incluyendo las quejas de los clientes, pleitos por responsabilidad por el producto, por rehacer el trabajo defectuoso.
- III. Las amenazas a la sociedad. Los productos de una sociedad industrial contienen la posibilidad de alargar la duración de la vida humana; aliviar a las personas del trabajo pesado; proporcionar oportunidades para las actividades educativas, culturales y de ocio; y así sucesivamente. Sin embargo, la continuidad de estas ventajas depende completamente de la continuidad y del comportamiento adecuado de estos productos, esto es, de su calidad.

Estos tres aspectos en conjunto se suman a la crisis de la calidad. Esto ha obligado a las empresas a hacer un análisis sobre su enfoque de calidad.

De acuerdo a este autor, muchos de los problemas relacionados con la calidad, surgen como consecuencia de una mala planeación de la misma. Por tal motivo, es importante cuidar cada punto que se desarrolla en dicha planeación, para evitar cualquier error.

Como parte de este proceso de planeación de la calidad, se deben identificar varios aspectos, entre los que se encuentran:

a) Identificar quiénes son los clientes.

Se puede definir clientes, como las personas que adquieren un producto a un vendedor, sin ser necesariamente éstos quienes lo consuman.

En un diccionario, “clientes” generalmente quiere decir aquellos que compran de nosotros, esto es, compradores. Nuestro uso de la palabra cliente incluye a los compradores, pero vamos más allá. Ampliamos la palabra “clientes” para incluir todas las personas sobre quienes repercuten nuestros procesos y nuestros productos. Esas personas incluyen tanto los clientes internos como los externos (Ibid, pág. 7).

Es muy importante conocer quiénes son las personas que van a adquirir el producto o servicio que se ofrece, ya que el objetivo principal de toda empresa es crear y ofrecer un bien o servicio que satisfaga alguna necesidad o brinde un beneficio.

- *Cientes externos*

El término “clientes externos” se utiliza aquí para indicar las personas que no forman parte de nuestra empresa pero sobre quienes repercuten nuestros productos. El término “clientes internos” quiere decir personas u organizaciones que forman parte de nuestra empresa. Estas definiciones no son exactas al 100 por 100, pero son válidas en gran medida (Ibid, pág. 7).

A continuación se presenta una tabla, en la cual podemos observar algunas categorías importantes de clientes externos, así como lo que necesitan de nosotros y lo que nosotros necesitamos de ellos.

Tabla 1. Categorías de los clientes externos

Categoría	Lo que necesitan de nosotros	Lo que necesitamos de ellos
Clientes	Productos de calidad	Ingresos, respeto
Propietarios	Ingresos, estabilidad	Amplio apoyo
Los medios de comunicación	Historias notables	Una buena imagen
Las comunidades locales	Trabajos, impuestos, buena ciudadanía	Abastecimiento, servicios
Organismos gubernamentales	Conformidad con los reglamentos	Protección frente a la competencia desleal, paz y tranquilidad
El público	Producto seguro, protección ambiental	Respeto, apoyo

Fuente: Juran & Gozalbes Ballester (1990)

• *Cientes Internos*

Los clientes internos pueden estar dentro de una empresa de gran magnitud. Por ejemplo, los departamentos internos son clientes de otros departamentos internos. De igual forma, la relación creada entre cliente y proveedor interno considera a todas las personas de una empresa.

b) Determinar las necesidades de esos clientes.

Tratar de comprender las necesidades humanas es bastante complejo, porque los mismos seres humanos son complejos.

*Necesidades manifestadas y necesidades reales*

Los clientes pueden manifestar sus necesidades de diferentes maneras, es decir, desde su propio punto de vista, en función de los bienes que desean comprar, entre otros. Sin embargo, sus necesidades reales son otras, como lo son los servicios que esos bienes pueden suministrarle.

Para poder comprender mejor, a continuación se presenta la siguiente tabla:

Tabla 2. Necesidades reales de los clientes

El cliente desea comprar	El cliente quiere realmente
Alimentos	Nutrición, buen sabor
Coche	Transporte
Televisor color	Entretenimiento
Casa	Lugar para vivir
Pintura para la casa	Aspecto colorista, sin necesidad de mantenimiento

Fuente: (Juran & Gozalbes Ballester, 1990)

Los seres humanos con frecuencia manifiestan la necesidad de adquirir un producto que los satisfaga, sin embargo, no es lo que realmente solicitan, debido a que buscan algo más allá de un bien tangible, es decir, un servicio que complemente el producto adquirido y le dé un valor agregado.

### *Necesidades percibidas*

A través de la percepción es como los clientes pueden definir sus necesidades, algunas de ellas están relacionadas con el producto (en base a las características y los beneficios que éste proporcione al cliente), sin embargo, otras tienen su origen en los patrones culturales (los cuales pueden influir en la decisión de compra), pero cualquier percepción que ayude a definir al cliente sus necesidades, difiere de las percepciones de la empresa, ya que la visión del producto es diferente.

c) Traducir las necesidades al lenguaje de la compañía.

Se pueden entender o expresar en varios lenguajes cada una de las necesidades de los clientes:

- ✚ El lenguaje del cliente
- ✚ Nuestro lenguaje
- ✚ Lenguaje común

Cuando las necesidades del cliente se expresan en el lenguaje de los clientes, es necesario traducir estas necesidades bien a nuestro lenguaje o a un lenguaje común. Esto es necesario tanto con los clientes internos como con los clientes externos (Ibid, 1990).

Para poder ofrecer un producto que brinde un beneficio al cliente o cubra una necesidad, es preciso que la empresa traduzca a su lenguaje dicha carencia que tiene la persona, para entender mejor lo que el cliente quiere y no ofrecer al mercado productos que la empresa cree que son necesarios, cuando en realidad no lo son.

- d) Desarrollar productos con características que respondan en forma óptima a las necesidades de los clientes.

La empresa no puede producir bienes o servicios si los beneficios que éste otorga al cliente o consumidor final no cubren sus necesidades insatisfechas. En muchas ocasiones, las organizaciones producen porque es lo que saben hacer, pero no se preocupan por conocer cuáles son las verdaderas necesidades del cliente, así como sus diferentes gustos y preferencias.

- e) Desarrollar un proceso que sea capaz de producir las características del producto.

Definimos un proceso como “una serie de acciones sistemáticas dirigidas al logro de un objetivo”. Para cumplir con los términos de esa definición, un proceso debería (Ibid, 1990):

- *Estar orientado hacia el objetivo.* Sólo podemos planificar si sabemos cuál es el objetivo. Esto quiere decir que para planificar la calidad primero tenemos que establecer los objetivos y estándares de calidad que tratamos de alcanzar.
- *Ser sistemático.* Las “acciones” de que consta un proceso están todas interrelacionadas y son interdependientes. También son progresivas –siguen una secuencia determinada.
- *Ser capaz.* El resultado final adecuado de la planificación es un proceso capaz de cumplir los objetivos bajo las condiciones operativas.

- *Ser legítimo.* El proceso se desarrolla a través de unos canales autorizados. Posee la aprobación de aquellos sobre quienes se ha delegado la responsabilidad correspondiente.

El desarrollo de nuevos productos no puede ser de manera empírica, debido a que este requiere de todo un proceso para ser realizable. En primer lugar, debe de seguir un objetivo, ya que sin la existencia de este, es muy difícil poder lograr algo, puesto que no existe alguna meta que alcanzar y tampoco existen elementos que guíen el desarrollo del mismo. Asimismo, todas las acciones tienen que estar relacionadas y seguir un orden, para evitar la desorganización. Por otro lado, los objetivos establecidos en un principio deben de ser alcanzables, ya que si se imponen metas difíciles de alcanzar, todo esfuerzo será inútil. Y finalmente, el proceso debe ser aprobado por aquellas personas que tienen la responsabilidad de éste, es decir, ellos deben decidir si el proceso es el correcto o no.

f) Transferir el proceso a la operación.

Cuando el proceso haya sido elaborado y aprobado por los altos directivos, es momento de llevar a cabo el plan para producir bienes o servicios que cubran todas esas carencias de los clientes y, de igual forma, otorgar un beneficio.

## 2. Control de calidad

La alta administración debe hacer uso de un proceso universal, el cual le permita controlar las operaciones.

Este proceso consta de los siguientes pasos (M. Juran, Nicolau Medina, & Gozalbes Ballester, 1990):

- ✚ Evaluar el comportamiento real de la calidad.
- ✚ Comparar el comportamiento real con los objetivos de calidad.
- ✚ Actuar sobre las diferencias.

## 3. Mejoramiento de la calidad

Este proceso es el medio de elevar las cotas de la calidad a niveles sin precedente (“avances”). La metodología consta de una serie de pasos universales:

- ✚ Establecer la infraestructura necesaria para conseguir una mejora de la calidad anualmente.
- ✚ Identificar las necesidades concretas para mejorar –los proyectos de mejora.
- ✚ Establecer un equipo de personas para cada proyecto con una responsabilidad clara de llevar el proyecto a buen fin.
- ✚ Proporcionar los recursos, la motivación y la formación.

# **CAPÍTULO II. Calidad en el Servicio**

## **2.1. Modelos Conceptuales de Calidad en el Servicio**

En la literatura del Marketing de Servicios, se pueden encontrar dos modelos que conceptualizan la Calidad en el Servicio e intentan demostrar la manera en que los clientes la evalúan. El primer modelo, conocido como el “Modelo Nórdico” fue desarrollado por Grönroos y el segundo, llamado el “Modelo Americano” por Parasuraman, Zeithaml y Berry.

### **2.1.1. El Modelo Nórdico**

Dolors (2004) menciona que se ha desarrollado un modelo de calidad de servicio, en el que los consumidores evalúan la misma comparando el servicio esperado con el servicio recibido.

Este mismo autor, señala que Grönroos logra distinguir dos componentes de la calidad de servicio:

- a) La calidad técnica, es decir, aquella que hace mención a lo que el cliente recibe y responde a la pregunta ¿qué?
- b) La calidad funcional se refiere a la manera en que el servicio es entregado y responde a la pregunta ¿cómo?

Estas dos dimensiones forman parte importante en la evaluación de la calidad. Cuando el cliente recibe el servicio, se habla de la calidad técnica, es decir, aquella que se da cuando el proceso productivo y la interacción entre el comprador y el vendedor han finalizado, por ejemplo, al cliente de un hospital le darán atención médica. El resultado de estas acciones realizadas por la empresa, forma parte de la experiencia de la calidad. Por otro lado, el cliente no sólo evalúa el servicio recibido, sino que también considera la forma en que éste le haya sido transmitido, esto es, la manera en que el personal de contacto brindó el servicio, lo que dice y cómo lo dice. Por lo tanto, se puede decir que al cliente no solo le interesa recibir el servicio, sino también la forma en que lo recibe y es lo que se conoce como la calidad funcional.

Este autor menciona que el proceso por el cual el cliente percibe la calidad puede resultar aún más complejo. La calidad esperada puede estar dada por algunos

elementos, tales como la comunicación de marketing compuesta por la publicidad, las relaciones públicas, entre otros; la comunicación de boca-oído, la cual se da a través de los clientes, la imagen corporativa de la empresa y las necesidades del cliente. Cabe destacar, que la comunicación de marketing pueden ser controlados por la propia empresa, sin embargo, en el caso de la comunicación boca-oído e imagen corporativa son controlados de manera indirecta por ésta, pero tiene un mínimo de control, hasta carecer de ello.

La calidad total percibida surge a través del modelo desarrollado por Grönroos. Ésta no solo estará en función del nivel de calidad técnico y funcional, sino también por las diferencias que puedan existir en la calidad esperada y la calidad experimentada.

El Modelo Nórdico presenta la manera en la cual los clientes evalúan la calidad de servicio, en donde toman en consideración dos aspectos primordiales: el servicio que el cliente espera recibir y lo que verdaderamente recibe al momento que le es brindando dicho servicio. De esta manera, es como el cliente analiza y emite un juicio que le permite decidir si el servicio que ha recibido ha sido de calidad o no.

Sin embargo, este modelo no sólo considera los dos aspectos anteriores, sino también distingue dos elementos dentro de la calidad en el servicio: lo que el cliente finalmente recibe y la forma en que éste la recibe, es decir, la calidad técnica y la calidad funcional, respectivamente. Estos elementos ayudan al cliente a evaluar el servicio que se les ha brindando.

### **2.1.2. El Modelo Americano**

“Al igual que el modelo anterior, Parasuraman, Zeithaml y Berry conceptualizan en su Modelo Americano la calidad de servicio basándose también en el Paradigma de la Disconformidad. Los autores definen la calidad de servicio como la diferencia entre el nivel de servicio esperado y la percepción del cliente sobre el nivel de servicio recibido. Pero mientras Grönroos (1982) sugiere dos dimensiones (calidad técnica y funcional) valoradas de forma global, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) plantean cinco dimensiones que reflejan las características que los clientes tienen en cuenta cuando evalúan la experiencia del servicio” (Dolors Setó, 2004, pág. 25).

En esta concepción desarrollado por estos tres autores, los clientes para poder evaluar la calidad en el servicio, hacen un comparativo entre sus expectativas y las percepciones en la experiencia del servicio, en el cual consideran las siguientes dimensiones: la tangibilidad, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía. Por ejemplo, el cliente contrasta aquellos elementos tangibles que esperaba recibir del servicio con respecto a lo que realmente ha recibido, y así sucesivamente para cada elemento.

De acuerdo con estos tres autores, la formación de las expectativas en el cliente está dada por cuatro variables: la comunicación externa, la comunicación boca oído, las necesidades personales y la experiencia anterior del cliente. Por lo tanto, la empresa debe poner especial atención en que se lleven a cabo y de manera adecuada estas variables, en especial las que en forma directa puedan ser controladas por la empresa. De no ser gestionadas de manera adecuada, el cliente puede percibir un servicio de baja calidad.

El Modelo Americano sigue el mismo paradigma del Modelo Nórdico: de Disconformidad. Este paradigma menciona que los clientes antes de la prestación de un servicio, crearán expectativas de lo que piensa recibir de éste y, finalmente, hará un comparativo entre dichas expectativas y la percepción del servicio obtenido.

Una diferencia entre estos modelos es el número de componentes que considera cada uno para la evaluación del servicio, ya que el modelo Nórdico tan

solo requiere de dos elementos para dicho proceso, y el modelo Americano solicita cinco componentes para la medición del servicio.

### 2.1.3. Conceptualizaciones alternativas de la calidad de servicio: nuevas aportaciones

Existen algunas otras investigaciones con respecto a la conceptualización de la calidad de servicio, las cuales tienen la finalidad de contribuir a los modelos nórdico y/o americano y ampliar las aportaciones hechas por los autores anteriormente mencionados, esto por el gran interés y la importancia que se ha demostrado hacia el tema.

Tabla 3. Dimensiones de la calidad en el servicio

Autores	Dimensiones	
Rust y Oliver	a) El resultado o producto del servicio (calidad técnica) b) La entrega del servicio (calidad funcional) c) El entorno del servicio (influencia del entorno físico que envuelve el servicio.	No pudieron corroborar empíricamente la existencia de las tres dimensiones
Brady y Cronin	La percepción global de la calidad se basa en la evaluación del cliente en relación a varias dimensiones del encuentro del servicio: a) Interacción cliente-empleado (calidad funcional)	Realizaron un estudio cualitativo, en un total de ocho industrias de servicios diferentes, entre las que se encuentran parques de atracciones, restaurantes, cuidado de la salud, peluquerías, reparación de automóviles,

	<p>b) El entorno del servicio</p> <p>c) El resultado del servicio (calidad técnica)</p> <p>Las percepciones de calidad de servicio deben ser analizadas en distintos niveles.</p>	<p>tintorerías y revelado de fotografías, con el fin de determinar las subdimensiones que el cliente toma en consideración para evaluar las dimensiones de su experiencia de servicio.</p>
--	---	--

Fuente: Elaboración Propia

En este sentido debemos decir que existe bastante soporte teórico que permite la construcción de un modelo de calidad multidimensional y multinivel (Carman, 1990; Czepiel, Solomon y Suprenant, 1985; Dabholkar, Thorppe, y Rentz, 1996; McDougall y Levesque, 1994; Mohr y Bitner, 1995). Pero también es cierto que hasta el momento se han realizado muy pocos esfuerzos para intentar identificar los atributos o factores que definen las subdimensiones; debido principalmente a la complejidad que ello supone (Dolors Setó, 2004).

Esto significa que los clientes crean sus percepciones de calidad de servicio en función de la apreciación del servicio en múltiples niveles y concluyen, al combinar dichas apreciaciones para lograr una percepción global de la calidad de servicio.

## **2.2. Importancia de la Calidad en el Servicio**

La calidad en el servicio forma parte importante dentro de una organización. Con frecuencia, los dueños de negocios les prestan mayor atención a aspectos tales como la calidad del producto, pagar las deudas del negocio, entre otras actividades que conciernen a la operación de la empresa. Sin embargo, desatienden un aspecto de igual o mayor importancia como lo es la calidad en el servicio. La importancia de esta situación radica en el aumento del número de establecimientos, lo que ocasiona el incremento de la competencia por atraer clientes.

Esta competencia hace que el precio en los productos y/o servicios se igualen y por lo tanto, los clientes ya no solo toman en consideración el precio del producto o servicio, sino que también su decisión de compra está en función de la atención y el trato que ha recibido en el establecimiento, así como la calidad en el servicio.

Para entender mejor la importancia de la calidad en el servicio, podemos contestar a estas sencillas preguntas: ¿en cuántas ocasiones se han demorado en tomarle su orden o los empleados no lo han tratado con cortesía? ¿Recuerda cómo se sintió en ese momento? Es muy probable que no haya regresado a ese establecimiento. Lo mismo sucede con muchos clientes, los cuales ya no vuelven a visitar aquel sitio donde no recibieron un servicio o una atención de calidad y esta no es la única secuela de esta situación, sino que también es muy probable que el cliente no recomiende a otras personas el negocio. He aquí donde radica la importancia de la calidad en el servicio.

Díaz (2010) señala que dentro del servicio al cliente se pueden considerar aspectos tales como el tiempo que espera el cliente en ser atendido, así como, el tiempo en el que recibe su orden. De igual forma, se incluye la amabilidad con la cual, el empleado se dirige hacia el cliente; los horarios en el que la empresa abre, de acuerdo a la conveniencia del cliente. Es muy importante que el negocio tenga contacto con el cliente para saber si están satisfechos con el producto y/o servicio que se les ha brindado.

### **2.2.1. Un cliente siempre exigente**

Hoy en día, estamos frente a un cliente que no acepta la ausencia de calidad ni un mal servicio, ya que es un cliente cada vez más informado, más atento y racional al momento de tomar una decisión, lo que lo convierte en un cliente aun más exigente y no está dispuesto a recibir excusas sobre la falta de calidad en el servicio.

“¿Cómo evolucionan las necesidades y las aspiraciones del cliente en cuanto a calidad de servicio? Todos los estudios recientes demuestran que, en ese campo, el cliente es cada vez más exigente. Sin embargo, dicha constatación es insuficiente en sí. La percepción de la calidad varía de un cliente a otro, y no es la misma para el comprador que para el proveedor. Por otra parte, la calidad de un servicio se

percibirá de forma diferente según si éste es nuevo o si ha sido muy difundido, si lo ha descubierto el cliente o si ya es usuario del mismo” (Vértice, 2008, pág. 17).

### *Siempre hacia una mayor calidad*

En la actualidad, un cliente toma su decisión de compra en función de la calidad del servicio que recibe y no sólo en el precio del producto. Esto es consecuencia del incremento en el número de empresas que compiten en el mercado para captar la atención del cliente, por medio de una variedad de servicios adicionales que añaden al producto que venden, lo que le da un valor agregado. Ahora bien, si el cliente se encuentra en una situación donde dos productos tienen el mismo precio, es probable que se incline por el producto que le ofrece un mayor servicio. Por ejemplo, si en dos tiendas departamentales distintas venden un televisor con las mismas características y a un mismo precio, pero una de esas tiendas ofrece garantía por un año y la otra tan solo seis meses, el cliente se decidirá por aquel que le brinde un mayor y mejor servicio.

Si bien, en un principio el consumidor se decidía por aquellos productos que estaban a su disposición y a precios muy bajos, actualmente, hemos pasado a un grupo de personas que está mejor informado y puede elegir entre una gran variedad de servicios diferentes.

Ante estas situaciones, el que una empresa sea exitosa o no va a depender de la calidad en el servicio que se ofrezca.

### *El aumento de la gama de servicios*

Un cliente puede tomar una actitud diferente ante la presencia de una gran variedad de servicios. Dicha actitud sobre la calidad del servicio cambia en la medida que conoce más sobre el producto y en cuanto este le brinde mayores beneficios que mejoran su calidad de vida. Toma una actitud de conformismo con un producto básico barato que no le ofrece ningún servicio, sin embargo, sus exigencias con respecto a la calidad son cada vez mayores.

Para algunas empresas, el no haberse dado cuenta a tiempo de este hecho, las ha llevado al fracaso.

### *El mejor servicio es el de uno mismo*

En ocasiones, cuando un cliente adquiere un producto nuevo o uno de gran difusión, compara la calidad del servicio que recibe con aquel que puede conseguir por sí mismo. Es decir, si una persona desea ir de vacaciones, visitará una agencia de viajes que le agregue mayor valor en comparación con los medios de los cuales ya dispone para elegir sus vacaciones.

### *La ventaja del líder: un arma de dos filos*

Ser la empresa número uno en el mercado ofrece ciertas ventajas competitivas, entre ellas afirmar notoriedad e imagen que permitan atraer la atención del cliente. Sin embargo, esta posición ocasiona mayor exigencia por parte del cliente.

“Hay supuestos, en que la empresa líder abusa de su poder hasta el momento en que los clientes comiencen a considerarla como un proveedor excesivamente dominante y, como consecuencia, intenten satisfacer sus necesidades en otras empresas que les otorguen más confianza. Es lo que se conoce como síndrome de líder” (Vértice, 2008, pág. 20).

Para poder entender mejor este término, se presenta el caso de algunas empresas multinacionales que han padecido este síndrome. Tal es el caso de International Business Machines (IBM), que ha monopolizado el mercado durante varios años. Este dominio excesivo y la creación de empresas más flexibles, ha ocasionado que algunos compradores se inclinen hacia otras empresas más modestas.

### *La zona de encuentro*

La zona de encuentro, se puede entender como el punto intermedio donde el cliente tiene que decidir entre la calidad del servicio o el precio. Es decir, cuando el cliente tiene ante él dos productos con el mismo precio, su decisión de compra estará en función de la calidad de servicio que reciba. Por el contrario, cuando tienen dos productos con la misma calidad de servicio, el cliente se decidirá por aquel que sea más barato.

### **2.2.2. La importancia de los símbolos y de la información en la calidad del servicio**

El uso de símbolos influye de cierto modo en la percepción que el cliente se puede crear acerca de la calidad. Por ejemplo, al cliente puede parecerle más fresco un pescado si lo encuentra sobre una cama de hielo o la rapidez con la que un mesero toma la orden, los cuales pueden ser indicadores de la calidad y de la importancia que le otorgan al cliente.

El servicio suele estar acompañado de símbolos verbales y no verbales, los cuales forman parte importante en la percepción que el cliente se puede crear del servicio, ya sea desde un simple saludo de bienvenida, recibirlo con una sonrisa, mirarlo a la cara hasta llamarlo por su nombre. Estas son algunas ventajas que se pueden obtener al ofrecer un servicio de calidad, que tiene por finalidad atraer la atención del cliente.

Al igual que el uso de símbolos, la información que se proporcione al cliente puede cambiar ampliamente la percepción que éste tenga acerca de la calidad. Por ejemplo, si envía algún pedido y éste será tardado, debe de aclarar las razones por las cuales se demorará la entrega, para que el cliente no desespere y las críticas que haga sobre la empresa no sean tan intensas.

Sin embargo, la información debe ser recíproca, es decir, así como la empresa brinda información al cliente, éste debe de proporcionar información a la empresa, de manera que permita conocer a la misma si han cumplido con sus expectativas.

La información de calidad es definida por Gómez (1985) como la agrupación de actividades con el fin de obtener información sobre el comportamiento de los principales índices de calidad de los productos, así como aquellos indicadores que manifiestan la calidad de los mismos.

Con la información obtenida, a través de la recolección de datos, los directivos de la empresa pueden tomar decisiones que los ayuden a mejorar la calidad del servicio que ofrecen, con la finalidad de que el cliente quede satisfecho y visite de nuevo el negocio.

En los Sistemas de Información, resulta importante diferenciar el concepto de información y datos, debido a que frecuentemente éstos términos se intercambian y se confunde su significado.

George W. Reynolds (1988) señala la diferencia que existe entre un dato y una información. El primero, consiste en la recolección de hechos, la cual no ha sido procesada, mientras que la segunda, es el conocimiento que se adquiere como consecuencia del procesamiento de los datos.

### **2.2.3. Cuanto más inmaterial sea un servicio, más influencia tendrán sus aspectos intangibles.**

Los servicios se caracterizan por ser un bien intangible. Sin embargo, se requieren de algunos elementos para la obtención del servicio, los cuales suelen ser sustitutos de éste; por ejemplo, pueden ser las personas que prestan el servicio (un mesero) o el soporte físico en el cual se realiza (una tienda de ropa), pero el servicio nunca se podrá obtener por sí solo si no es a través de dichos elementos.

Publicaciones Vértice (2008) menciona algunos signos indirectos concretos a los cuales se debe recurrir para juzgar la calidad de un servicio. Cuanto más complejo e intangible sea un servicio, más se aferrará el usuario a criterios que puede valorar inmediatamente, en especial:

- La apariencia física del lugar y de las personas: se suele juzgar la competencia de un médico por su sala de espera.
- El precio: la exigencia de calidad aumenta en relación directa con el precio.
- El riesgo percibido: el cliente que recibe inicialmente poca información y poca ayuda o, que tiene que comprar sin garantías, encontrará que el servicio es de menor calidad e incluso aunque ello sea objetivamente falso.

Esta inmaterialidad del servicio crea en el consumidor barreras que le impiden comprender por qué se ha establecido a un determinado nivel el precio. Esto se debe a que cuando el cliente no ve algún elemento tangible que haya sido empleado en la producción del servicio, considera que éste tendría que ser gratuito. Esto se observa cuando el cliente paga por un servicio y se queda con la impresión de no haberse apropiado de algo, ya que no existe algo tangible.

#### **2.2.4. La calidad del servicio es total o inexistente**

Un servicio puede estar compuesto por varios elementos, pero cuando un cliente desea evaluar la calidad del servicio que ha recibido, no califica por separado dichos elementos, sino que los considera como un conjunto y no importa si un componente fue más exitoso que otro.

Generalmente, el consumidor suele detenerse en el eslabón más débil de la cadena de calidad y tiende, también, a generalizar los defectos que encuentra a su paso a todo el servicio (Vértice, 2008, pág. 23).

Un ejemplo que podría hacer entender mejor esta situación, es la que se presenta en un restaurante de prestigio, el cual se caracteriza por ofrecer platillos elaborados con insumos de calidad, no obstante, si la atención recibida no es la deseada, el cliente generalizará este servicio y juzgará en su totalidad, es decir, se quedará con una mala imagen del sitio por el hecho de haber recibido un mal servicio, a pesar de que los alimentos sean de calidad.

#### **2.2.5. Gestión de la Calidad Total**

La Gestión de la Calidad Total tiene sus orígenes en Japón, durante la segunda guerra mundial, con la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE), la cual constituye un comité de expertos que buscan mejorar la productividad de la industria japonesa y por consiguiente, elevar la calidad de vida del país. No obstante, no es hasta a principios de los años ochenta cuando toma forma este término y su filosofía.

Tradicionalmente, el concepto de calidad ha sido relacionado con el producto. No obstante, en la actualidad, este término puede ser aplicable a cualquier actividad que se desarrolle dentro de la empresa, así como a cualquier organización.

Esta nueva relación del concepto de calidad con las funciones de la empresa, con todos los servicios y a todos los clientes, ocasionó la aparición de un concepto que integra todos estos aspectos y un concepto más evolucionado.

Ishikawa (2003) señala que fue Feigenbaum quien utilizó el concepto de Calidad Total por primera vez en los años 50 y lo define como *“un eficaz sistema de integrar el desarrollo de la calidad, su mantenimiento y los esfuerzos de los*

*diferentes grupos en una organización para mejorarla y así permitir que la producción y los servicios se realicen en los niveles más económicos que permitan la satisfacción del cliente”.*

Cabe destacar, que en la definición anterior de Calidad Total se incluyen todos los procesos de la organización y a todas las personas que la integran, los cuales ayuden a conseguir una mejora continua en los procesos que nos permitan alcanzar la plena satisfacción del cliente. Cuando el cliente está en contacto con las personas que brindan el servicio, espera calidad.

En la actualidad, la prioridad para la alta dirección de cualquier empresa es mejorar la calidad de sus productos y/o servicios, porque los clientes serán aun más exigentes y no aceptarán algo de poca o nula calidad y, de no recibir un producto y/o servicio que cumpla sus expectativas, irán en busca de quien pueda satisfacerlos.

La calidad resulta ser el mejor camino para determinar a los clientes a quienes se ofrecerá el producto y/o servicio. Asimismo, es un arma de defensa ante la competencia que brinda al mercado, ya que nos permite tener una ventaja competitiva y poder diferenciarnos no sólo en el precio o en las características del producto. De igual forma, es el medio que sirve de apoyo para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa, debido a que un cliente satisfecho con un servicio de calidad, es probable que regrese al negocio.

En un escrito presentado por Publicaciones Vértice (2008), se menciona que la gestión de la calidad supone dos responsabilidades para las empresas:

- La gestión de la calidad debe participar en la formulación de estrategias y políticas que sean diseñadas con el objeto de ayudar a la empresa a ser líder a través de la excelencia en la calidad total.
- Se debe proporcionar calidad de los productos y también de los servicios. Cada actividad (investigación de mercado, formación de vendedores, servicio al cliente, etc.) debe desarrollarse a altos niveles.

### *Modelo de la Gestión de la Calidad Total*

El Modelo de Gestión de la Calidad Total se define como “una filosofía de gestión cuyo objetivo último es suministrar productos con un nivel de calidad que satisfaga a nuestros clientes y que simultáneamente consigan la motivación y satisfacción de los empleados, gracias a un proceso de mejora continua en los procesos de la organización y a la participación de todas las personas que forman parte de la organización o que se relacionan con la misma de forma directa” (Miranda Gonzalez, 2007, pág. 45).

Miranda (2007, pág. 45) señala que la Asociación Española para la Calidad enumera los conceptos básicos de la calidad total enfrentándose a los criterios clásicos que hasta ahora mantenían la mayor parte de las empresas:

- Frente al criterio clásico de calidad que entiende que ésta solamente afecta al producto y al servicio, la calidad total abarca a todas las actividades que se realizan dentro de la empresa.
- Frente al criterio clásico de que la responsabilidad sobre calidad es exclusiva de los departamentos encargados del producto, la calidad total significa el compromiso de cada uno de los integrantes de la empresa, sea cual sea su puesto de trabajo y actividad.
- Frente al criterio clásico de entender que los clientes son personas ajenas a la empresa, la calidad total extiende este concepto al considerar que cada persona es proveedor y cliente interno o externo de otras personas.
- Frente al criterio clásico de detectar y luego corregir, la calidad total pone énfasis en la prevención, con el objeto de hacer las cosas bien a la primera.
- Frente a las actitudes personalistas, la calidad total busca la participación y el compromiso de todos, y tiene como objetivo obtener la satisfacción de todas las personas de la empresa con su trabajo.

### 2.2.6. El concepto de Calidad varía según las culturas

El concepto de calidad puede variar de una cultura con respecto a otra. Por ejemplo, para una cultura la calidad sea recibir algo justo por el precio pagado, mientras que para otra puede ser recibir algo más de lo esperado.

Cuando se habla de calidad, en ocasiones puede confundirse con el lujo, pero esto no precisamente significa que sea de calidad. Por ejemplo, cuando nos referimos a un hotel de cinco estrellas, esto que no implica que en dicho establecimiento se brinde un servicio de calidad.

Por lo tanto, se puede decir que la calidad es el valor obtenido a cambio de un precio pagado.

El término calidad ha recibido diferentes interpretaciones a lo largo de la historia en diferentes etapas. A continuación se mencionan las fases más importantes:

Tabla 4. Etapas de la calidad en el servicio

<b>Etapas</b>	<b>Concepto</b>	<b>Finalidad</b>
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente. Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho. Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad)	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo= Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera.	Minimizar costes mediante la Calidad.

		Satisfacer al cliente. Ser competitivo.
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más, mejor.	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra.
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad.	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costes. Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	Satisfacer tanto al cliente externo como interno. Ser altamente competitivo. Mejora continua.

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

### 2.2.7. La satisfacción del cliente: un secreto a desvelar

Los estudios sobre la satisfacción del cliente resultan ser más complejos dadas las múltiples influencias que existen, las cuales modifican la percepción que una persona pueda tener acerca de la calidad. En un momento dado, estas influencias son indispensables, ya que permiten al cliente comentarlo con otra persona, la cual quizás tenga un concepto muy distinto de calidad y pueden compartir sus percepciones sobre la misma. Por lo general, los clientes prefieren no expresar su insatisfacción en materia de servicio.

Sin embargo, este silencio es grave para las empresas porque el descontento puede llegar a su punto máximo y el cliente difícilmente quiera dar una segunda oportunidad a la empresa de ofrecer un servicio de calidad. Es decir, un cliente que no quede satisfecho en su primera visita o experiencia dentro de la empresa, se

puede considerar un cliente perdido. De ahí radica la importancia de ofrecer un servicio de calidad, el cual satisfaga o cumpla con las expectativas del cliente.

Para Borrego (2009), la satisfacción al cliente es la percepción que se crea el cliente al ser alcanzadas o superadas sus expectativas, esto con referencia al producto o servicio recibido. Con esta definición, podemos decir que es el conjunto de sensaciones que obtiene el cliente por el producto y/o servicio que adquirió, esto después de hacer uso del bien y que éste haya cumplido sus expectativas.

Un tema que se ha discutido mucho en relación a la satisfacción del cliente, es si ésta es necesaria medirla o no. La respuesta a este cuestionamiento es Sí. El conocer o saber si el cliente ha quedado satisfecho con el bien que se la ha vendido, permite tomar decisiones, las cuales serán una guía para determinar si es necesario hacer modificaciones.

Para alcanzar la plena satisfacción de los clientes, se deben considerar factores como la calidad y el servicio. Sin embargo, no únicamente se deben fabricar productos de calidad u ofrecer un servicio excelente, sino que hay que lograr conseguir clientes leales que tengan preferencia por la empresa y permanezcan a lo largo del tiempo.

Un principio que se debe tener muy presente, es el hecho de que si no se mide algo, no se pueden hacer mejoras. Esto sucede con la satisfacción del cliente, porque si no se conoce si se han cumplido con las expectativas del cliente, no se pueden hacer cambios que beneficien tanto al cliente como a la empresa, puesto que un cliente satisfecho demuestra lealtad a la empresa, lo que implica mayores beneficios para esta, como el obtener una mayor rentabilidad.

Para obtener esta información se recomienda preguntar directamente a los clientes, ya que son los únicos que podrán proporcionar información valiosa para la empresa, la cual permitirá hacer mejoras en busca de alcanzar la plena satisfacción del cliente. Cabe destacar, que esta investigación debe realizarse a todos los clientes, debido a que cada uno puede tener percepciones diferentes.

## **2.3. Evaluación de la Calidad en el Servicio**

El cliente puede decir que un servicio es de calidad cuando sus expectativas acerca de éste han sido igualadas o superadas por la percepción que crea del mismo al ser entregado. Por tal motivo, es necesario conocer cuáles son las expectativas y las percepciones que el cliente tiene del servicio para poder evaluar la calidad del servicio que se está ofreciendo.

### **2.3.1. Escala Servqual**

La escala multidimensional SERVQUAL es una herramienta para la medición de la calidad del servicio desarrollada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, con el auspicio del Marketing Science Institute en 1988. Ha experimentado mejoras y revisiones y ha sido validado en América Latina por Michelsen Consulting, con el apoyo del nuevo Instituto Latinoamericano de Calidad en los Servicios. El Estudio de Validación concluyó en Junio de 1992 (Castillo Morales, 2005).

Según estos autores, una forma de medir la calidad del servicio es por medio de un comparativo entre las expectativas de los clientes y sus percepciones respecto al servicio que brinda una empresa, y la brecha resultante entre ambas variables es un indicador para mejorar el servicio que se presta.

Antes de continuar, es muy importante aclarar cuáles son las necesidades de los clientes así como definir “percepción del cliente” y “expectativas del cliente”, para poder comprender mejor la escala SERVQUAL.

En ocasiones, el cliente no está consciente de que tiene ciertas necesidades y deseos, y por lo tanto, la empresa debe tomar toda esa información para diseñar y brindar un servicio que logra satisfacer dicha necesidad y/o deseo.

Para Castillo (2005, pág. 1), algunos sistemas son capaces de identificar las necesidades reales del cliente, mientras que otros sólo perciben las necesidades de las cuales el cliente está consciente. Ambas perspectivas son útiles para mejorar la calidad de servicio y tender a una mayor satisfacción de quien recibe el servicio.

La finalidad de la escala SERVQUAL es medir y establecer la relación entre la percepción del cliente y las expectativas de éste con respecto a la calidad en el servicio.

### ***Percepción del Cliente***

La percepción del cliente o usuario se refiere a como éste estima que la organización está cumpliendo con la entrega del servicio, de acuerdo a como él valora lo que recibe. Mientras mejor sea la percepción sobre el servicio recibido, y si está de acuerdo con las expectativas del cliente, mayor será la satisfacción de éste ante el servicio prestado.

### ***Expectativas del Cliente***

Estas expectativas se crean a partir de lo que el cliente espera recibir del servicio que la empresa ofrece. Dichas expectativas se pueden dar por medio de experiencias pasadas con el servicio, la comunicación boca a boca y la información externa que obtiene. Todo esto crea una retroalimentación hacia la empresa, ya que el cliente expone sus opiniones respecto al servicio recibido.

A través de la escala SERVQUAL es como se establece la medición de la calidad en el servicio, esto por las brechas o espacios que se presentan entre la percepción del cliente y las expectativas del mismo con relación al servicio.

Este autor menciona que las necesidades son dinámicas, las cuales dependen de factores tanto internos como externos, lo que deja al descubierto el déficit de la calidad de servicio, y revela una serie de elementos sobre los cuales la empresa debe trabajar.

Como esta herramienta considera también las opiniones de los clientes respecto de la importancia relativa de las cualidades del servicio, SERVQUAL resulta útil para conocer (Castillo Morales, 2005):

- Una calificación global de la calidad del establecimiento.
- Lo que desean los clientes de la organización (Beneficios Ideales).

- Lo que perciben encontrar los clientes (Beneficios Descriptivos).
- Las brechas de insatisfacción específicas.
- El orden de los vacíos de calidad, desde el más grave y urgente hasta el menos grave.

Con el desarrollo de este modelo, el cliente evalúa sus expectativas y percepciones referentes al servicio y, es así como surgen una serie de comentarios, los cuales ayudaron a los autores a establecer diez dimensiones que permitan medir la calidad en el servicio:

1. Elementos tangibles. Hace referencia a las condiciones en las que se encuentran las instalaciones, el equipo, el personal y los materiales de trabajo.
2. Fiabilidad. Es la habilidad de que se dispone para realizar el servicio prometido al cliente.
3. Capacidad de respuesta. Es la disposición en la que se encuentra la empresa para ayudar al cliente y otorgarle un servicio rápido.
4. Profesionalidad. Consiste en disponer de las destrezas y conocimientos necesarios para ofrecer el servicio.
5. Cortesía. Es la atención, el respeto y la amabilidad por parte del personal que está en contacto directo con el cliente.
6. Credibilidad. Se refiere a la veracidad, la creencia y honestidad del servicio que se presta al cliente.
7. Seguridad. Consiste en la eliminación de peligros, riesgos o dudas por y para el cliente.
8. Accesibilidad. Es la facilidad y accesibilidad de estar en contacto con el cliente.
9. Comunicación. Se debe tener informados a los clientes, con un lenguaje fácil de entender y escuchar.
10. Comprensión del cliente. La empresa se debe esforzar en conocer a sus clientes y sus necesidades.

Duque Oliva (2005) menciona que luego de las críticas recibidas, manifestaron que estas diez dimensiones no son necesariamente independientes unas de otras

(Parasuraman, Zeithaml, y Berry, 1988) y realizaron estudios estadísticos, encontrando correlaciones entre las dimensiones iniciales, que a su vez permitieron reducirlas a cinco.

1. Confianza o empatía: muestra de interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes (agrupa los anteriores criterios de accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario).
2. Fiabilidad: habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
3. Responsabilidad: seguridad, conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza (agrupa las anteriores dimensiones de profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad).
4. Capacidad de respuesta: disposición para ayudar a los clientes y para prestarles un servicio rápido.
5. Tangibilidad: apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Las dimensiones generales mencionadas anteriormente fueron planteadas para evaluar la calidad percibida, y ayudan en la definición de la percepción, la cual es el resultado de la diferencia existente entre lo que espera el cliente y lo percibido.

Dicho modelo (SERVQUAL) está asociado con el “Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio”, el cual fue desarrollado por Valarie A. Zeithaml y Mary Jo Bitner (1988). Cabe mencionar, que dicho modelo, también surge del hallazgo de una serie de vacíos, desajustes o gaps en el proceso, los cuales influyen en la percepción que el cliente tiene acerca del servicio que se le ofrece y por lo tanto, se realiza un análisis acerca de los mismos cuando se busca mejorar la calidad percibida por el cliente. Duque (2005) señala que Parasuraman, Zeithaml y Berry definen vacío o gap como una serie de discrepancias o deficiencias existentes con respecto a las percepciones de la calidad de servicio de los ejecutivos y las tareas asociadas con el servicio que se presta a los consumidores. Estas deficiencias son los factores que afectan a la imposibilidad de ofrecer un servicio que sea percibido por los clientes como de alta calidad. El objetivo central que persigue este

modelo, es eliminar la brecha que existe entre lo que el cliente espera del servicio y lo que recibe, lo cual se puede alcanzar al satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, así como, al establecer relaciones de largo plazo con ellos.

Para Castillo (2005, págs. 3-4), satisfacer al cliente en cuanto a la calidad de servicio implica, por una parte, cerrar la brecha del cliente, es decir, el vacío entre sus percepciones y las expectativas, y por otra parte, cerrar la brecha del proveedor del servicio o causas que originan la brecha del cliente. Con ellos se refieren a no saber lo que el cliente (usuario) espera, no seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos, no entregar el servicio con los estándares adecuados, no igualar el desempeño con las promesas.

Para Duque (2005), estos vacíos a los que hace referencia el modelo se pueden resumir en las siguientes generalizaciones (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; Zeithaml y Parasuraman, 2004):

- Gap 1: diferencia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.
- Gap 2: diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.
- Gap 3: diferencia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.
- Gap 4: diferencia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.
- Gap 5: diferencia entre las expectativas del consumidor sobre la calidad del servicio y las percepciones que tiene del servicio.

El autor, menciona la existencia de cuatro vacíos, sin embargo aparecen cinco. Dicho modelo propone que el último vacío es el resultado de las desviaciones anteriores y constituye la medida de la calidad del servicio. Entonces, se puede concluir que el vacío cinco es el resultado de las evaluaciones particulares y sensibilidad radical en las variaciones de los vacíos uno a cuatro.

Una vez localizados y definidos los vacíos de una prestación de servicio de no calidad, Parasuraman, Zeithaml y Berry señalan que se deben investigar sus causas y establecer las acciones correctivas que permitan mejorar la calidad (Duque Oliva, 2005).

### **2.3.2. Escala Servperf**

El modelo Service Perfect (SERVPERF), desarrollado durante varios años por Cronin y Taylor, surge a partir de algunas críticas hechas al modelo SERVQUAL.

Estos autores se dieron a la tarea de estudiar varios aspectos para poder medir la calidad de servicio, específicamente se dedicaron a la investigación de la capacidad de una escala basada en el resultado, dando origen a la escala SERVPREF. Para estos autores, la propuesta hecha en el modelo SERVQUAL sobre la conceptualización sobre la calidad de servicio y la forma de operar de ésta, era incorrecta, aunado a la falta de apoyo teórico.

Así, Cronin y Taylor (1992, 1994) y Babakus y Boller (1992) en su debate académico con los autores del modelo servqual centran su crítica fundamentalmente en la consideración de las expectativas del cliente para medir la calidad de servicio. Y proponen el modelo servpref, que no incorpora el concepto de las expectativas. Tales autores concluyen que una medida de la calidad de servicio basada en las percepciones o el resultado podría ser una mejor alternativa para medir dicho concepto (Dolors Setó, 2004).

Este modelo está conformado por 22 ítems, los cuales crean los criterios que ayudan en la evaluación del servicio y son valorados, mediante la escala Likert, compuesta por siete puntos, que van desde 1 (totalmente desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo).

De igual forma, la escala SERVQUAL es criticada por Brown, Churchill and Peter, ya que consideran que las expectativas utilizadas en el modelo antes mencionado, para medir la calidad de servicio, no aportan información adicional a la

ya incluida en la sección donde se habla sobre las percepciones del cliente, en dicha escala.

Además, también consideran que las expectativas, por su naturaleza, siempre tendrán tendencia a alcanzar un valor elevado de por sí, y por tanto su consideración no resulta de gran utilidad (Dolors Setó, 2004, pág. 45).

### 2.3.3. Escala de Likert

La escala Likert, la cual toma su nombre de su inventor, Rensis Likert, es una escala de medición donde la persona encuestada debe indicar el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las series de afirmaciones sobre los objetos de estímulo. Por lo general, cada reactivo de la escala se compone de 5 categorías de respuesta, las cuales van de “muy desacuerdo” a “muy de acuerdo”.

La escala de Likert consiste en formular proposiciones relativas a una serie de atributos de un objeto y que el entrevistado exprese su grado de acuerdo o desacuerdo en una escala de varias categorías que pueden ser 3, 5, 7, 9 u 11. Cada categoría se puntúa con un número que se le asigna (Grande Esteban, 2005).

A continuación se presenta un ejemplo de la escala de Likert de cinco categorías:

Cuadro 1. Escala Likert

Restaurantes	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Indiferente (3)	Desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
Buen precio					
Buena comida					
Buenas instalaciones					

Fuente: Elaboración propia.

Se pueden encontrar diversas ventajas al uso de esta escala, entre las que destacan, la facilidad en su elaboración y aplicación. Se dice que es de fácil aplicación porque los encuestados entienden con facilidad el uso de la escala, por lo tanto, puede ser aplicada por correo, teléfono o entrevista personal.

...La principal desventaja de la escala de Likert es que toma más tiempo de completar que otras escalas de medición por reactivos, porque los encuestados tienen que leer cada enunciado (Malhotra, 2004, pág. 259). Otra desventaja al utilizar esta escala es que cuando las respuestas de los clientes tienden a caer en la número 3, es decir, cuando responde en el punto neutral, éste no aporta una información adecuada ni precisa.

## **2.4. Calidad en el Servicio en los Restaurantes**

El éxito que pueda alcanzar un restaurante estará en función de la calidad en el servicio que brinde, es decir, el grado de satisfacción que puede alcanzar un cliente en relación a la forma en que el servicio haya sido entregado.

Cuando un restaurante ha logrado satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, se puede decir que ha ofrecido un servicio de calidad y, de ello, va a depender que el cliente decida regresar o no al establecimiento.

### **2.4.1. Definición de Restaurante y sus orígenes**

El diccionario de la Real Academia Española (2001) define un restaurante como el “establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas, mediante precio, para ser consumidas en el mismo local”. Esto es, aquel lugar público, donde se está dispuesto a pagar una cantidad de dinero para recibir alimentos y bebidas.

Para Aragón (2004) los restaurantes son aquellos establecimientos que prestan servicios de restauración, mediante la oferta a sus clientes de carta de platos o menús a consumir, servicio por camareros, en el comedor del establecimiento, que deberá estar independizado de las restantes instalaciones.

Los orígenes de los restaurantes se remontan en el año 1700 a.C., donde ya existían las tabernas, y se han encontrado pruebas de la existencia de un comedor público en Egipto en el año 512 a.C., el cual tenía un menú limitado y sólo se servían un plato preparado con cereales, aves salvajes y cebolla. Estos hechos, demuestran que las salidas a comer tienen una larga historia.

La palabra restaurante proviene del francés “restaurant” que significa “restaurativo”, haciendo referencia a la comida que se ofrecía en aquella época (un caldo de carne). Asimismo, se cree que el origen de la palabra restaurante (para denominar así a las casas de comida), proviene del eslogan que un mesonero llamado Boulanger colocara en la entrada de su casa de comida: “Venite ad omnes vos qui stomacho laboratis, ego restaurabo a vos” (Monroy, 2002, pág. 121). Este se

traduce como: “venid a mí todos los de estómago cansado y yo os lo restauraré” y de ésta última palabra es de donde se derivaría la palabra restaurante.

Roteta (2011) menciona que la aparición de los primeros restauradores es a partir de la caída de la aristocracia, esto a causa de la Revolución Francesa, ya que las grandes mansiones cerraron, y algunos de los cocineros que ahí trabajaban y que elaboraban exquisitos platillos para sus antiguos señores, tuvieron que pedir empleo en los comedores, sin embargo, algunos otros, establecieron sus propios restaurantes.

El negocio comercial de los restaurantes prosperó después de la segunda guerra mundial, ya que habían muchas personas con posibilidades económicas, quienes adquirieron el hábito de comer fuera de sus casas. Asimismo, existen algunos otros aspectos del estilo de vida que han influido en los nuevos hábitos y que favorecen el desarrollo de este negocio, tal es el caso, de la gran cantidad de mujeres que trabajan fueran de casa. De igual forma, el comer fuera está relacionado a la disponibilidad económica y, por lo tanto, al incrementarse ésta, aumentan las ventas en los establecimientos de comida.

La evolución que ha presentado la Restauración es a nivel comercial desde la base de grandes empresas. El negocio de los restaurantes, junto con los bares, las cafeterías y similares de estructura familiar, poco a poco ha ido remodelándose y adquiriendo un carácter más empresarial, ya que no busca garantizar un salario a la familia sino que se trata de invertir capital, el cual hay que rentabilizar.

Hoy en día, se pueden encontrar una gran diversidad en cuanto a las instalaciones en un restaurant, las cuales van desde la más elemental hasta la más sofisticada, de acuerdo con los deseos y necesidades de la sociedad.

#### **2.4.2. Clasificación de los Restaurantes**

Los restaurantes se clasificarán en las siguientes categorías: lujo, primera, segunda, tercera y cuarta. Los distintivos de clasificación deberán figurar además, en las facturas, publicidad e impreso del establecimiento, siendo los siguientes: para los de lujo, cinco tenedores; para los de primera categoría, cuatro tenedores; para los de segunda, tres tenedores; para los de tercera y cuarta, dos y un tenedor respectivamente. Para su mayor comprensión, se describen a continuación los requisitos que deben tener los establecimientos para alcanzar alguna de estas categorías (Aragón Cánovas, 2004, pág. 366):

- a) Restaurantes de categoría de Lujo (5 tenedores). Los establecimientos pertenecientes a esta categoría deben tener una entrada para los clientes independiente de la del personal de servicio. De igual forma, debe contar con un guardarropa y un vestíbulo o sala de espera, en el cual podrá instalarse un bar. Otro requisito es disponer de un comedor, con superficie adecuada a su capacidad, teléfono para uso público en cabina aislada, climatización, servicios sanitarios independientes para señoras y caballeros (con agua caliente y fría en los lavabos) con personal de atención permanente en los mismos; un ascensor si el establecimiento ocupa una segunda planta u otra superior del edificio, decoración y menaje de gran calidad, aseos independientes para personal de servicio y si el establecimiento tiene más de una planta dispondrá de escalera independiente de comunicación para el servicio.
  
- b) Restaurantes de Primera Categoría (4 Tenedores). Los requisitos mínimos para esta categoría, al igual que la anterior, es contar con una entrada para los clientes independiente de la del personal de servicio, un guardarropa, comedor con superficie adecuada a su capacidad, climatización, decoración y menaje de primera calidad, servicios sanitarios independientes para señoras y caballeros, con agua caliente y fría en los lavabos, y aseos independientes para el personal de servicio. Asimismo, de disponer de un ascensor si el establecimiento ocupa una tercera planta u otra superior del edificio.

- c) Restaurantes de Segunda Categoría (3 Tenedores). Para esta categoría son requisitos mínimos son: una entrada para los clientes, independiente de la del personal de servicio o en su defecto en las horas en las que el establecimiento esté abierto al público, los proveedores no utilizarían el mismo acceso. El personal que preste servicio directo al público deberá estar debidamente uniformado. Debe existir un guardarropa, así como un teléfono para uso público. No puede faltar un comedor con superficie adecuada a su capacidad, que disponga de calefacción y aire acondicionado, decoración y menaje de calidad y, servicios sanitarios independientes para señoras y caballeros, con agua caliente y fría en los lavabos, y aseos independientes para el personal de servicio.
  
- d) Restaurantes de Tercera Categoría (2 Tenedores). Se puede observar que al ser menor la categoría, las exigencias son cada vez menores, tal es el caso de la tercera categoría, donde los requisitos mínimos son un teléfono para uso público, el comedor con superficie adecuada a su capacidad, decoración y menaje sencillos y en buen estado de conservación, así como calefacción en el lugar y servicios sanitarios independientes para señoras y caballeros, con agua caliente y fría en los lavabos, y aseos independientes para el personal de servicio.
  
- e) Restaurantes de Cuarta Categoría (1 Tenedor). Los requisitos mínimos para este caso, únicamente es disponer de un teléfono para uso público, un comedor con superficie adecuada a su capacidad, decoración y menaje sencillos y, por supuesto, disponer de servicios sanitarios independientes para señoras y caballeros, con agua caliente y fría en los lavabos.

### **2.4.3. Formas de servicio en un restaurante**

Existe una clasificación en cuanto a la forma de servicio en la mesa, por la forma de preparar, presentar y servir las bebidas y alimentos. A continuación se describe cada una de ellas.

- I. Servicio francés. Este tipo de servicio es asociado a la gastronomía francesa, y se caracteriza porque todo el menú es elaborado frente al cliente. Este servicio inicia

con la inspección de los ingredientes por parte del cliente, ya que son llevados ante él desde la cocina, para luego regresarlos, donde se preparan de una pieza. Una vez cocinados, se presenta a los comensales, quienes eligen de entre lo presentado la cantidad que desean comer, de manera que se prepara la ración frente a los clientes y la sirve en su plato, por la izquierda. Cabe destacar, que este tipo de servicio requiere de gran habilidad por parte del persona para ser eficaz, específicamente, los camareros, quienes deben estar familiarizados con los ingredientes del menú y las formas de preparación.

- II. Servicio a la rusa. A nivel mundial, es la forma de servicio más utilizada. “En el estilo ruso, la comida es preparada completamente en la cocina y luego llevada al comedor en bandejas grandes, generalmente de plata –por eso a veces se le llama “servicio de plata”-. El personal de meseros sirve entonces porciones individuales a cada cliente, conforme al gusto y al apetito de éste. El servicio de banquetes es una variante del estilo ruso. Los buffets son una forma de autoservicio más moderna, que también es una variante del servicio ruso” (Cooper, Floody, & McNell, 2002, pág. 459).
- III. Servicio a la inglesa. En esta forma de servicio, al igual que la anterior, el cliente podrá encontrar en la mesa, un plato de servicio vacío y toda la cubierta necesaria, sin embargo, se diferencia en que el camarero sirve los alimentos al cliente desde una fuente o bandeja. De igual forma, los alimentos se sirven por la izquierda.
- IV. Servicio americano. Esta forma de servicio se caracteriza por su rapidez, ya que la comida se prepara en la cocina y el camarero la lleva a la mesa de los comensales. También se puede observar que las reglas de servicio son muy sencillas, por ejemplo, los alimentos y las bebidas se sirven por la derecha y, se retiran los platos por la izquierda. Por tal motivo, no es necesaria la disposición de tanto personal porque el servicio no es muy complicado.

#### **2.4.4. El servicio en los restaurantes**

Cuando se dispone de un restaurante, quizás la queja principal del cliente hacia el establecimiento sea por el mal servicio, lo que en muchas ocasiones, se convierte en

la razón principal para que el cliente no regrese al lugar. Para ello, Cooper, Floody, & McNell (2002) hacen una serie de recomendaciones o normas, aplicables a cualquier restaurante:

- Se debe tener presente que los restaurantes son negocios orientados al servicio, y su existencia es gracias a los clientes, por lo cual, el personal de servicio debe tomarlo como un desafío para ofrecer un servicio excelente.
- Nunca se debe atender a un cliente con una actitud negativa, sino todo lo contrario, el servidor debe escuchar con especial cuidado cada una de las peticiones de los clientes y responder con una sonrisa.
- Cuando se brinde un servicio deficiente o una comida haya sido mal preparada, no intente disculparse. Por el contrario, sencillamente presente excusas y dé una pronta solución al problema.
- Cuando exista una queja por parte del cliente, esta debe ser atendida tan pronto como sea posible y resuelta apropiadamente.
- Las conversaciones que resulten de las quejas por parte de los clientes, deben ser simples y breves. Por ejemplo, “le ruego disculparme” o “gracias por advertirnos” o “le agradecemos que nos lo haya dicho”, las cuales son las maneras correctas de manifestar que se ha comprendido el motivo de la queja.
- Y finalmente, haga que sus empleados trabajen como un equipo y no individualmente. Para un cliente es muy molesto tener que escuchar que un servidor le diga que no puede atenderlo porque no le corresponde.

#### **2.4.5. Distintivos en los restaurantes**

La Secretaría de Turismo en México otorga una serie de distintivos para las empresas, que ayuden en la mejora de la gestión de la calidad, lo cual permita ofrecer productos y servicios de calidad que logren la plena satisfacción de los clientes. Estos distintivos son el H y el M, los cuales se describirán a continuación.

#### **Distintivo H**

A partir de 1990, se implementó en México, el programa Nacional de Manejo Higiénico de Alimentos, conocido como distintivo “H”, el cual tiene el firme propósito

de reducir la incidencia de enfermedades transmitidas por los alimentos en turistas nacionales y extranjeros, en la búsqueda de mejoramiento de la imagen de México a nivel mundial, esto en relación a la seguridad alimentaria. Este distintivo aplica para todos los establecimientos fijos de alimentos y bebidas.

El distintivo “H”, es un reconocimiento que otorgan la Secretaría de Turismo y la Secretaría de Salud, a aquellos establecimientos fijos de alimentos y bebidas (restaurantes en general, restaurantes de hoteles, cafeterías, fondas, etc.), por cumplir con los estándares de higiene que marca la Norma Mexicana NMX-F605 NORMEX 2004 (Cruz Galicia, 2011).

Para obtener este distintivo se debe tomar una capacitación, el cual consiste en la asesoría de un consultor, quien ofrecerá al personal que labora en los establecimientos de alimentos y bebidas que lo soliciten, una serie de recomendaciones y técnicas para el lavado, desinfección, limpieza, almacenamiento, congelación, refrigeración, descongelación, higiene personal, entre otros temas, para que sean implementadas como un proceso de mejora continua. Toda esta información se rige por una lista de verificación que se deberá cumplir en un 90% de satisfacción y que contempla los siguientes puntos (Ibid, 2011):

- Recepción de alimentos
- Almacenamiento
- Manejo de sustancias químicas
- Refrigeración y congelación
- Área de cocina
- Preparación de alimentos
- Área de servicio
- Agua y hielo
- Servicios sanitarios para empleados
- Manejo de basura
- Control de plagas
- Personal

- Bar

Si el establecimiento cumple con estos estándares, la Secretaría de Turismo hace entrega del reconocimiento distintivo “H”, el cual tiene vigencia de un año.

### **Distintivo “M”**

En México, la mayoría de las empresas turísticas pertenecen a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), razón por la cual, la Secretaría de Turismo diseñó un programa que impactara de manera clara y eficiente su gestión.

Un programa de capacitación, que facilite a las Mipymes el incorporar a su forma de operar herramientas efectivas y prácticas administrativas modernas, que les permitan mejorar la satisfacción de sus clientes, mejorar el desempeño de su personal, mejorar el control del negocio; disminuir los desperdicios; incrementar su rentabilidad, a fin de hacer más competitiva a la empresa para que pueda ofrecer servicios de calidad a los turistas y propiciar el desarrollo de una cultura de mejora continua (Cruz Galicia, 2011).

El programa tiene las siguientes características:

- Buscar que sea aplicable y útil para la micro, pequeña y mediana empresa.
- Ayudar en la obtención de resultados tangibles y contundentes de forma inmediata, y que puedan ser visibles en el desempeño de la empresa.
- Cerciorarse que el programa se aplique de manera homogénea y estandarizada en todos los casos y lugares donde se aplicara.
- Lograr que el costo de implementación no sea un impedimento para que estas empresas turísticas se incorporen al programa.

Este programa se orienta principalmente en la mejora y la resolución de cuatro aspectos principales dentro de la operación de la empresa (Ibid, 2011):

- a) El Sistema de Gestión. Por medio de la implementación de sistemas que permitan a las empresas un direccionamiento claro y un conocimiento amplio de lo que

esperan sus clientes. De igual forma, este se podrá alcanzar a través de la promoción de una planeación adecuada y la definición de objetivos claros para todos los miembros de la empresa.

- b) Procesos. La mejora de los procesos se podrá alcanzar aplicando una metodología adecuada que ayuden en la solución de problemas de operación, con lo cual se tiene una conciencia clara de los procesos de la empresa, favoreciendo la integración y evitando el desperdicio.
- c) Desarrollo Humano. Esto se alcanzará al crear las condiciones necesarias para que el personal libere su potencial y haga contribuciones significativas, impulsando a la empresa a alcanzar y mantener su nivel de competitividad.
- d) Sistema de Información y Diagnóstico. Con el desarrollo de un sistema que permita conocer la situación de su entorno y de su condición interna, se podrán construir una serie de indicadores que sean una guía y permitan alinear los diferentes tipos de mediciones que cada área tiene para integrarlos en un sistema de información, de manera que el empresario pueda tomar en su momento las decisiones que mejor convenga y establecer políticas o directrices del negocio.

La implementación de ambos distintivos en las empresas es muy importante porque a través de ellos se puede garantizar al cliente un servicio de calidad y asimismo, mejorar la imagen del establecimiento, lo que permite al negocio tener una ventaja competitiva. Ofrecer calidad en el servicio y un buen trato a las personas, son dos elementos básicos para atraer a más clientes y lograr un mejor desempeño en la economía de la empresa.

# **Capítulo III. Municipio Othón Pompeyo Blanco**

### **3.1. Nomenclatura**

#### **3.1.1. Denominación**

Othón P. Blanco

#### **3.1.2. Toponimia**

El municipio toma su nombre del Almirante fundador de la población de Chetumal, la capital del Estado, Don Othón Pompeyo Blanco Núñez de Cáceres.

#### **3.1.3. Escudo**

El escudo contiene un caracol estilizado que abunda en las costas, éste se entrelaza con la imagen de un sol candente que representa las condiciones del clima de la región.

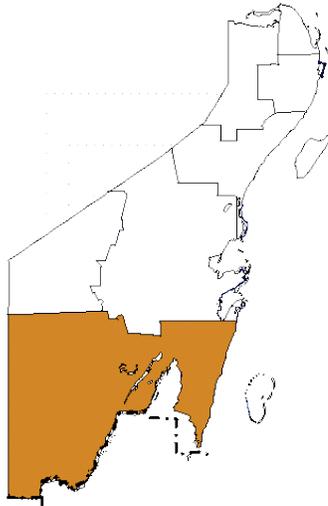


### **3.2. Medio Físico**

#### **3.2.1. Ubicación Geográfica**

El municipio se encuentra en la zona sur del estado, entre los paralelos 17°54' y 19°24' de latitud norte; los meridianos 87°24' y 89°12' de longitud oeste.

Colinda al norte con los municipios de José María Morelos y Felipe Carrillo Puerto; al este con el Mar Caribe (Mar de las Antillas); al sur con Belice y la Zona Interestatal de Campeche-Quintana Roo y al oeste con la Zona Interestatal de Campeche-Quintana Roo. Cabe destacar que cuenta con 536 localidades.



### **3.2.2. Extensión**

El municipio tiene una extensión de 18,760 km<sup>2</sup>, lo que representa el 36.9% del total de la entidad, y por lo tanto, lo convierte en el municipio más extenso del mismo.

### **3.2.3. Clima**

El clima del municipio es cálido subhúmedo con régimen de lluvias en verano, de humedad media (75.78%), cálido subhúmedo con lluvias en verano, de mayor humedad (21.73%) y cálido subhúmedo con lluvias en verano, de menor humedad (2.49%). La temperatura media anual oscila entre los 25° y 27° C. El rango de precipitación está entre 1,100 y 1,500 mm.

### **3.2.4. Recursos Naturales**

Se cuenta con gran diversidad de recursos naturales, existen grandes extensiones de áreas boscosas donde predominan las maderas preciosas como el cedro y la caoba y también buena cantidad de maderas duras tropicales, el litoral del municipio cuenta con el segundo arrecife más grande del mundo, el llamado Banco Chinchorro, la Bahía de Chetumal donde desemboca el Río Hondo es también hábitat de los manatíes, por ello se ha decretado como “Santuario del Manatí”. La parte sur,

cercana a la ribera del Río Hondo es zona de vocación agrícola, también se tienen áreas donde se practica la ganadería.

### **3.3. Perfil Sociodemográfico**

#### **3.3.1. Evolución Demográfica**

Para el año 2007, la población del municipio era de 249,355 habitantes, de los cuales, 123,746 eran hombres y 125,609 eran mujeres, es decir, la población representa el 19.07% del total del estado.

La inmigración en este municipio es media, principalmente de personas residentes de la Península de Yucatán y del centro del país provenientes de anteriores programas de colonización del gobierno federal.

De acuerdo con datos del Censo de Población y Vivienda 2010, el municipio cuenta con un total de 262,748 habitantes, de los cuales, 130,394 son hombres y 132,355 son mujeres.

### **3.4. Infraestructura Social y de Comunicaciones**

#### **3.4.1. Educación**

Para el año 2010, el número de personas de 5 años y más que contaba con la primaria era de 73,467. En el 2009, el total de escuelas en el municipio de educación básica y superior era de 532. En relación a las bibliotecas públicas, el municipio cuenta con un total de 15.

Asimismo, se puede mencionar que ofrece la mayor cobertura educativa de todo el estado. En general, el municipio cuenta con 6 escuelas de educación inicial, 8 de educación especial, 162 de educación preescolar, 227 de educación primaria, 77

de educación secundaria, 1 de profesional medio (CONALEP), 23 de educación media superior, 1 de educación normal y 5 de educación superior, destacando la Universidad de Quintana Roo, que ofrece algunas Maestrías y diversos diplomados.

### **3.4.2. Vivienda**

De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda 2010, en el municipio existe un total de 64,874 viviendas particulares. El promedio de ocupantes por vivienda particular es de 3.7 personas.

En lo que respecta a lugares de esparcimiento para los niños y sus familias, se encuentra que el municipio cuenta con un total de 187 parques de juegos infantiles.

### **3.4.3. Vías de Comunicación**

El total de las comunidades mayores de 50 habitantes cuenta con un camino de acceso, en el municipio existen dos carreteras principales, una que enlaza con el vecino estado de Campeche y otra que atraviesa la entidad hacia el norte, la cual permite el acceso al municipio de Felipe Carrillo Puerto, de ésta existe otra más que accede a Yucatán por una vía más corta. Otras carreteras importantes son la que corre paralela al Río Hondo hasta la frontera con Belice y la carretera Cafetal-Mahahual que comunica al litoral del Mar Caribe.

Se tiene un aeropuerto internacional y 4 aeropistas, que están localizadas en diversos centros de interés turístico: Kohunlich, Xcalak, Mahahual y Pultikú.

Existe una central camionera en la cabecera municipal, así como una central para autobuses que realizan el transporte al interior del municipio y con el vecino país de Belice.

Existe una terminal marítima con instalaciones para el atraque de transbordadores en Chetumal y otra terminal para transbordadores en Punta Calentura, cercano a Xcalak; en El Ubero existe un muelle para recepción de cruceros vía tenders, en Xcalak y Mahahual se tienen muelles de madera para pescadores y en Banco Chinchorro una estación de apoyo para actividades de investigación y turísticas.

### **3.5. Actividad Económica**

#### **3.5.1. Agricultura**

Se practica la agricultura en buena parte de la zona, se tiene una región cañera importante y se cultiva también arroz y productos hortofrutícolas, entre los que destaca el chile jalapeño.

#### **3.5.2. Ganadería**

A través del Programa Ganadero Estatal se ha fomentado desde 1993 a la fecha el establecimiento de praderas, el rescate de tierras ociosas y la construcción de infraestructura, para esta actividad. También se apoyó la creación de agroasociaciones entre ejidatarios y particulares, se iniciaron programas de mejoramiento genético y de apoyo técnico; de esta forma el hato ganadero se incrementó en forma sustancial y actualmente apoyada por el Rastro TIF y una planta procesadora de leche. La actividad ganadera se encuentra entre las más importantes del municipio.

#### **3.5.3. Forestal**

La actividad forestal es importante en el municipio. Existen alrededor de 16 centros de almacenamiento y transformación de la madera y buena parte de la producción se destina a la exportación. Destaca en este rubro que la explotación forestal se realiza en base a un programa de manejo sustentable y que tres ejidos cuentan con la certificación internacional al respecto.

#### **3.5.4. Pesca**

Los principales productos pesqueros son: langosta, tiburón, caracol y escama, existen 5 cooperativas pesqueras que operan básicamente en la Costa Maya.

### **3.5.5. Industria**

Existe una zona industrial cercana a la capital, que cuenta con algunos establecimientos en operación, sin embargo, no se trata de una actividad significativa en el contexto económico municipal.

### **3.5.6. Turismo**

Debido a las características y la biodiversidad del municipio se estableció un programa de turismo alternativo, que combina las visitas a las zonas arqueológicas, la práctica de deportes acuáticos y el hospedaje en cabañas construidas con materiales de la región, a éste se le ha denominado programa Ecoturístico de la Zona Sur y contempla también la creación de infraestructura de baja densidad en la llamada Costa Maya, que comprende desde Xcalak hasta Punta Herrero.

### **3.5.7. Comercio**

Hasta antes de la apertura comercial de nuestro país, Chetumal se consideró como un importante centro comercial de artículos de importación, debido al establecimiento de la zona libre, sin embargo, actualmente sólo cuenta con el régimen de región fronteriza que le permite ciertos beneficios al comercio. De tal manera, que se registra una actividad comercial importante pero ésta se vincula al comercio de productos nacionales.

Se tiene, en la capital todo tipo de comercios y las localidades con mayor número de habitantes del municipio también cuentan con tiendas de diferentes giros que permitan el abasto de los consumidores.

## **3.6. Atractivos Culturales y Turísticos**

### **3.6.1. Museos**

Destaca por su modernas instalaciones el llamado Museo de la Cultura Maya, donde en forma interactiva el visitante conoce los detalles de los asentamientos de esta gran cultura prehispánica.

También se tiene en Chetumal, el Museo de la Ciudad, y en la localidad de Bacalar el Museo del Fuerte “San Felipe Bacalar”.

### **3.6.2. Música**

La tradicional música de esta región está compuesta por influencia del vecino estado de Yucatán, con la trova y las jaranas y, por otra parte, con la soca, el reggae y el Calipso de Belice, también existe producción musical local con algunos cantautores, donde predominan las composiciones tipo “bolero”.

### **3.6.3. Artesanías**

En la zona se elaboran tejidos de palma y la cestería. También se ha impulsado con éxito la artesanía de madera tallada y el urdido de hamacas. Existe también tradición por el bordado a mano en la confección de los llamados “hipiles”, vestimenta femenina tradicional.

### **3.6.4. Gastronomía**

Así como en el resto del estado, se tiene gran influencia de la cocina yucateca y beliceña. De esta última destaca el platillo “rice and beans”, que tiene la particularidad de estar cocinado con aceite de coco. También se elaboran tamales de xpelón (una variedad de frijol) y el sotobichay (brazo de reina) que es un tamal con chaya. Asimismo, se acostumbra el puchero y el chocolomo. En los días de “Todos los Santos” se preparan los “mucbi pollos” tamales de la región que se hornean y

también existen platillos elaborados basado en pescados y mariscos, como el pan de cazón y el tikinxic, así como los preparados de caracol.

### **3.6.5. Centros Turísticos**

Como atractivos turísticos el municipio tiene varios sitios arqueológicos a los cuales se puede llegar vía aérea o terrestre, entre los más destacados están: Kohunlich (que cuenta con aeropista), Dzibanché y Kinichná y también Oxtankah, mencionados anteriormente.

En la llamada Costa Maya es posible disfrutar de hermosas playas y del arrecife Banco Chinchorro que ahora forma parte del llamado Arrecife Mesoamericano. Aquí se encuentran Xcalak y Mahahual, donde es posible practicar la pesca deportiva, es posible acceder a estos lugares por vía terrestre, marina o aérea.

También se tienen sistemas lagunares en los cuales destaca la Laguna de Bacalar también llamada de los 7 colores por las diferentes tonalidades de azul que reflejan sus aguas, ésta se encuentra ubicada a 30 minutos de la capital y cuenta con un bellissimo cenote llamado “Cenote Azul” que tiene una profundidad aproximada de 90 metros.

Otros de los atractivos de la capital es la propia Bahía Chetumal; el canal que divide a nuestro país de Belice que se denomina Bacalar Chico y los esteros de pargo. Existen además grandes extensiones de selva muy conservada y numerosos balnearios a lo largo de la ribera del Río Hondo.

### **3.7. Calderitas**

Calderitas es una población situada a ocho kilómetros de la cabecera municipal y capital de Quintana Roo, Chetumal, con la que prácticamente forma una conurbación y en la rivera de la Bahía de Chetumal.

Tiene su nombre en maya Ya'axcanab que en español significa "Lugar de Agua Verde"; nominativo bien aplicado porque existe una placidez en esa parte de la bahía y las aguas aún siendo las mismas que bañan a esta ciudad pueden admirarse con un verdor sin igual.

Calderitas es una comunidad pesquera eminentemente pesquera, sin embargo, hoy en día, ha diversificado su economía, principalmente hacia el turismo. Esto se puede observar en la creación de playas artificiales en la localidad, donde también se han instalado y acondicionado palapas y restaurantes que ofrecen alimentos preparados a base de mariscos. Asimismo, su cercanía con la zona arqueológica de Oxtankah, el desarrollo de turismo de aventura que se practica en lugares como Laguna Guerrero y la ubicación de la Isla de Tamalcab frente a sus costas, ayuda a Calderitas en su intento por impulsar el turismo.

También es importante resaltar, que dada su cercanía con Chetumal hace que exista una relación muy intensa entre ambas, siendo común que los habitantes de Calderitas de trasladen diariamente a Chetumal a trabajar, estudiar o hacer compras.

#### **3.7.1. Micro localización**

Calderitas se localiza en el Municipio Othón P. Blanco del Estado de Quintana Roo y se encuentra en las coordenadas:

Longitud: 88°15'30" Oeste

Latitud: 18°33'16" Norte

La localidad se encuentra a una mediana altura de 15 metros sobre el nivel del mar.

### **3.7.2. Población en Calderitas**

De acuerdo con el último Censo de Población y Vivienda 2010, la población total de esta localidad es de 5,326 habitantes, de los cuales, 2,700 son hombres y 2,626 son mujeres.

### **3.7.3. Habitantes indígenas en Calderitas**

720 personas en Calderitas viven en hogares indígenas. El número de los que solo hablan un idioma indígena pero no hablan mexicano es 1, los de cuales hablan también mexicano es 247.

### **3.7.4. Estructura social**

Derecho a atención médica por el seguro social, tienen 2225 habitantes de Calderitas.

### **3.7.5. Estructura económica**

En Calderitas hay un total de 1075 hogares. De estos, 1066 viviendas, 53 tienen piso de tierra y unos 215 consisten de una sola habitación. 1009 de todas las viviendas tienen instalaciones sanitarias, 904 son conectadas al servicio público, 1009 tienen acceso a la luz eléctrica.

La estructura económica permite a 140 viviendas tener una computadora, a 793 tener una lavadora y 975 tienen una televisión.

### **3.7.6. Educación escolar en Calderitas**

Aunado a los 257 analfabetos de 15 y más años, 40% de los jóvenes entre 6 y 14 años no asisten a la escuela.

De la población a partir de los 15 años, 268 no tienen ninguna escolaridad, 1143 tienen una escolaridad incompleta, 801 tienen una escolaridad básica y 753 cuentan con una educación post-básica.

Un total de 377 de la generación de jóvenes entre 15 y 24 años de edad han asistido a la escuela, la mediana escolaridad entre la población es de 8 años.

### **3.7.7. Hoteles y Restaurantes**

La población de Calderitas ha optado por desarrollar como principal actividad económica el turismo y, muestra de ello es la construcción de hoteles que puedan brindar hospedaje a los visitantes. Los principales hoteles en la localidad son el Oxtankah y el Yax-Há Resort and Trailer Park.

En lo que respecta a los restaurantes, se puede encontrar un número de éstos a lo largo de la avenida principal, entre los que se pueden mencionar “El Pez de Oro”, “El Santuario del Manatí”, “El Acuario”, “Las Olas del Mar”, “La Uva”, “Las Tortugas”, entre otros, los cuales ofrecen una gran variedad de alimentos y bebidas.

### **3.7.8. Otros destinos**

Calderitas goza de una ubicación privilegiada, ya que está rodeada de lugares que se pueden visitar cuando se está en esta localidad. Algunos de los micro-destinos son:

- Oxtankah. En este sitio se pueden visitar las estructuras de dos grandes plazas, que recién fueron exploradas y el área de la capilla española, explorada a principio de los años ochenta. La Plaza Abejas está conformada por cinco edificios de función ceremonial y residencial. En el extremo oriente de la plaza, se encuentra una plataforma con cuatro cuerpos que sostiene a un templo de un solo recinto.
- Laguna Guerrero. El ejido se encuentra ubicado aproximadamente a 40 kilómetros de la ciudad de Chetumal, limitado por la localidad de Úrsulo Galván al noreste, la carretera Calderitas al sur, la Laguna Guerrero al este y terrenos de cultivo del propio ejido al oeste (Stella & Avelino Miranda, 1998).
- Punta Lagartos, Cayo Venado, Cayo Palometa Cayo Violín y Cayo Zorro, entre otros.

# **Capítulo IV. Metodología de la Investigación y Análisis de la Información**

## **4.1. Metodología**

En un restaurant, ofrecer platillos bien elaborados y que cumplan con las expectativas del cliente, llega a ser un factor determinante para que el comensal regrese al lugar y, de igual forma, lo recomiende. Sin embargo, no es el único factor que la persona considera para tomar esta decisión, ya que también evalúa qué tan bueno es el servicio que se le brinda, a lo que comúnmente llamamos, calidad en el servicio.

Para conocer cuál es la opinión que el comensal tiene sobre el servicio que se ofrece en los restaurantes de Calderitas, se requirió de la elaboración de técnicas de investigación.

La metodología utilizada para obtener esta información, es como se presenta a continuación.

### **4.1.1. Población**

Una población es el total de todos los elementos que comparten algún conjunto de características comunes y que comprenden el universo del propósito del problema de investigación de mercados (Malhotra, Investigación de Mercados, 2004, pág. 314).

Para el estudio de este caso, la población está formada por los comensales que visitan los restaurantes de la localidad de Calderitas.

### **4.1.2. Tamaño de la Muestra**

Para Malhotra (2004, pág. 314) una muestra “es un subgrupo de población seleccionado para participar en el estudio. Las características de la muestra, llamada estadística, se utilizan para hacer deducciones acerca de los parámetros de población. Las deducciones que vinculan características de muestra y parámetros de población son procedimientos de cálculo y pruebas de hipótesis”.

Para conocer el tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula de poblaciones infinitas:

$$n = \frac{p q z^2}{e^2}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra

p= probabilidad de ocurrencia de un evento

q= 1 – p (ajuste de la probabilidad de ocurrencia a la probabilidad total de que ocurra un evento “1”)

z= nivel de confianza

e= grado de error estadístico permitido

Entonces, el tamaño de la muestra para el estudio de la calidad en el servicio que ofrecen los restaurantes en la localidad de Calderitas, es la siguiente.

$$n = \frac{(0.5) (0.5) (1.96)^2}{(0.05)^2}$$

$$n = \underline{385}$$

Esto indica, que deben ser encuestados 385 visitantes de los restaurantes de la localidad antes mencionada.

#### **4.1.3. Diseño de la Encuesta**

Para el diseño de la encuesta se utilizó el método de encuesta. Este método “incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica” (Malhotra, Investigación de Mercados, 2004, pág. 168).

La encuesta está conformada por 15 preguntas de opción múltiple. Se utilizó la escala Likert, ya que se desea conocer el grado de satisfacción del comensal. La escala se compone de 5 categorías: completamente satisfecho, satisfecho, neutral, completamente insatisfecho e insatisfecho.

#### **4.1.4. Aplicación encuesta piloto**

Previo a la aplicación de la encuesta final, se realizaron 5 encuestas piloto en los días de mayor afluencia de visitantes en los restaurantes de la localidad (sábado y domingo), en un total de 4 horas por día.

Dichas encuestas se aplicaron para determinar si las preguntas eran las más adecuadas, y conocer si la pregunta era correcta y comprensible. Asimismo, se realizó para saber si la categorización de las respuestas era la idónea y el tiempo en el que el entrevistado contestaba todo el cuestionario.

Posterior a este hecho, se procedió a realizar las correcciones correspondientes para aplicar finalmente las encuestas.

#### **4.1.5. Aplicación de las encuestas**

Las encuestas fueron aplicadas en temporada vacacional (Semana Santa) y únicamente se logró aplicar un total 45 encuestas.

Posterior a este período, en temporada baja se aplicaron de nuevo las encuestas y sólo se alcanzaron a reunir un total de 15. Cabe destacar, que el tamaño de la muestra señala que el número de encuestas a aplicar es de 385, sin embargo, debido a la poca afluencia de comensales a los restaurantes de Calderitas, este número no pudo ser cubierto en su totalidad.

#### **4.1.6. Captura de la información**

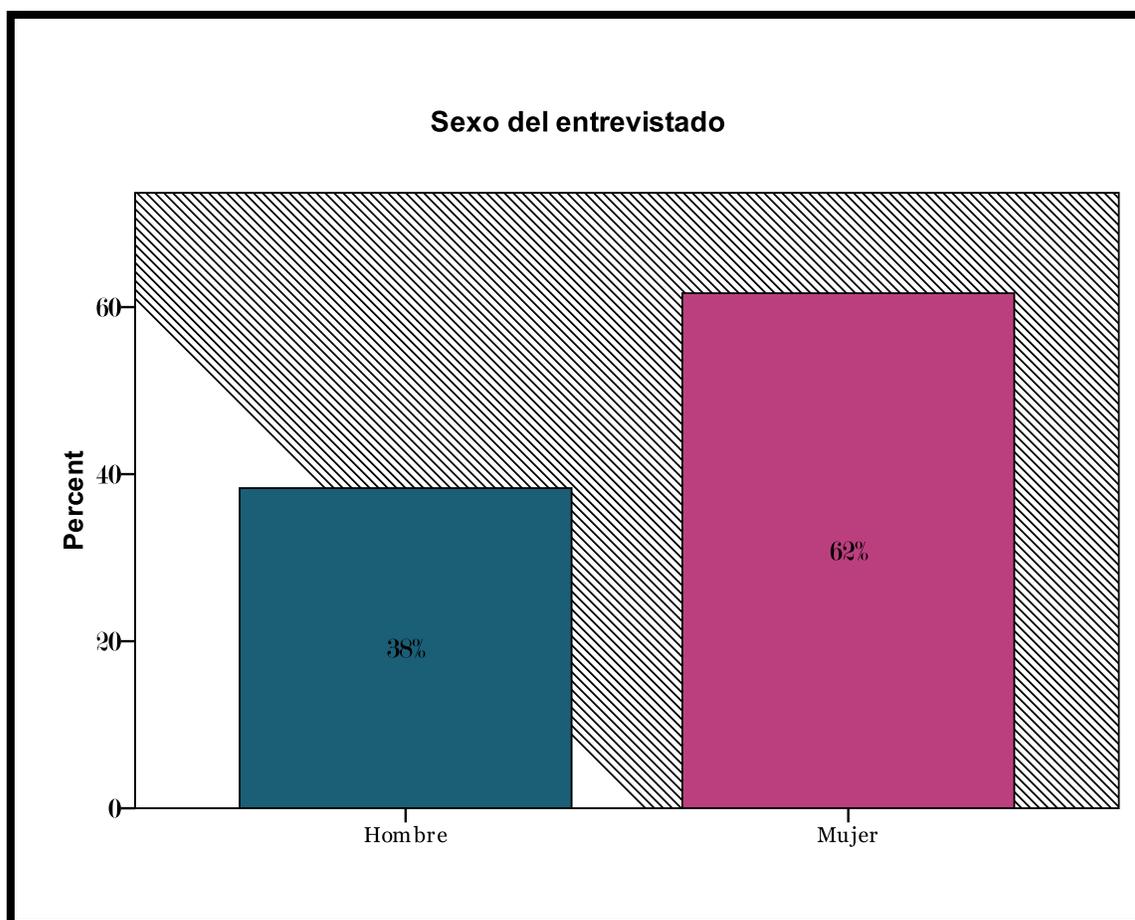
Para la captura de la información obtenida por medio de las encuestas, se utilizó el programa SPSS, con el cual se creó una base de datos que permitiera clasificar la información para facilitar su interpretación y análisis.

## 4.2. Análisis de la Información

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los comensales que visitan los restaurantes de la localidad de Calderitas.

En esta primera gráfica, se puede observar que el 62% de los entrevistados pertenecen al género femenino y, el 38% restante al género masculino. Cabe resaltar, que las mujeres fueron las que demostraron mayor interés en contestar dicha encuesta.

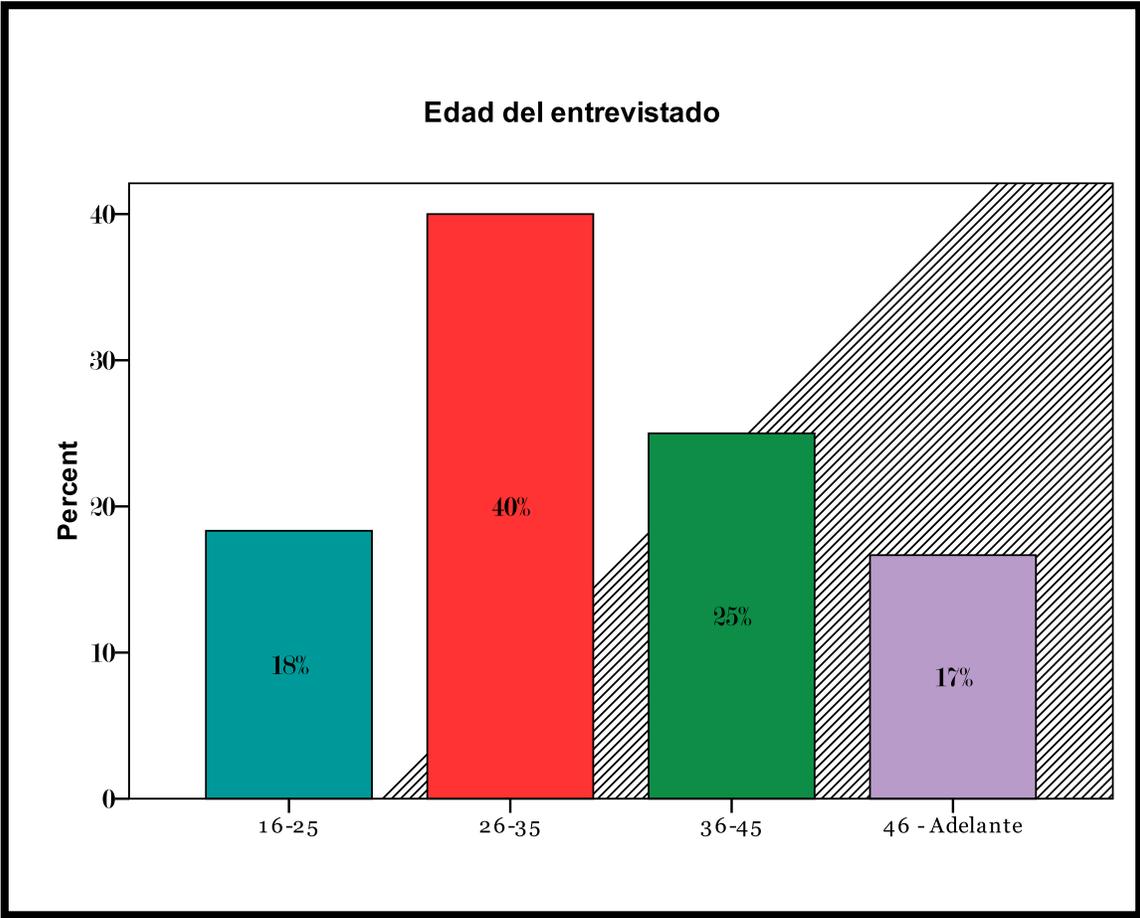
Gráfica 1



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en esta gráfica, el 40% de los entrevistados tienen edades entre 26 y 35 años, seguido con un 25% las personas entre 36 y 45 años y, en menor porcentaje, con un 18% y 17% se encuentran personas en edades entre 16-25 y 46 años en adelante, respectivamente.

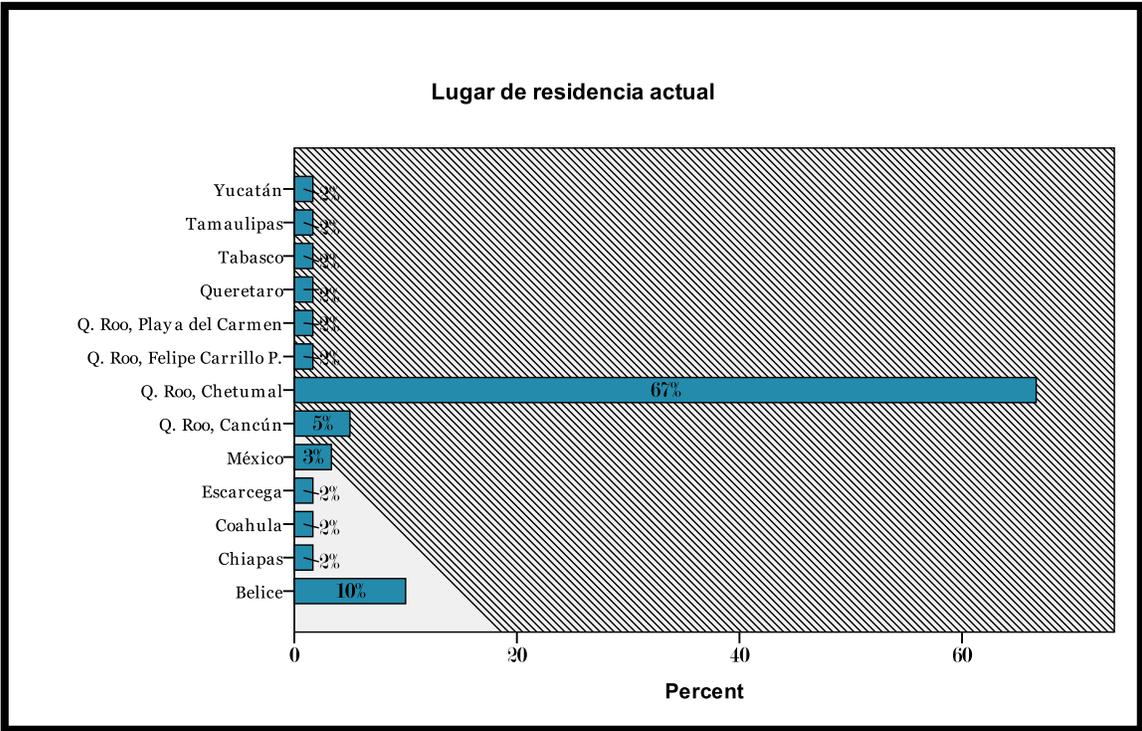
Gráfica 2.



Fuente: Elaboración propia

En esta tercera gráfica se puede observar el lugar de residencia actual de los entrevistados, donde el 67% de los comensales contestaron que viven en la ciudad de Chetumal, el 10% en el vecino país de Belice, un 9% en otras partes del estado como Cancún, Playa del Carmen y Felipe Carrillo Puerto y, el 14% restante en diferentes partes de México. Esta localidad se ve beneficiada por la cercanía con el país de Belice, ya que se recibe más visitantes de dicho país que de cualquier otra parte del estado.

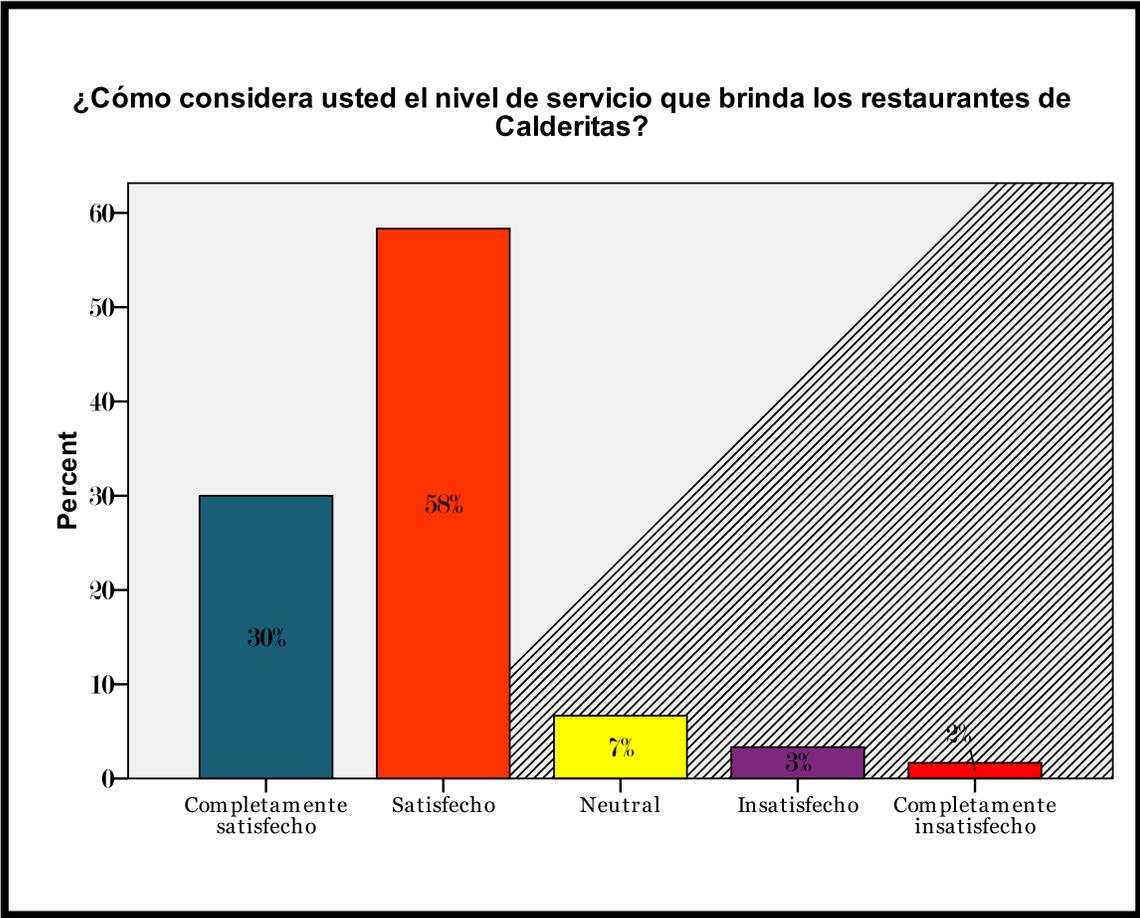
Gráfica 3.



Fuente: Elaboración propia

Los comensales fueron cuestionados sobre cómo consideran el nivel de servicio que brindan los restaurantes, y se obtuvo que el 58% de los entrevistados están satisfechos, el 30% está completamente satisfecho, tan solo el 7% considera que el nivel de servicio no es bueno ni malo, es decir, que éste es neutral; el 3% opina que está insatisfecho y el 2% restante señala que está insatisfecho (Ver gráfica 4).

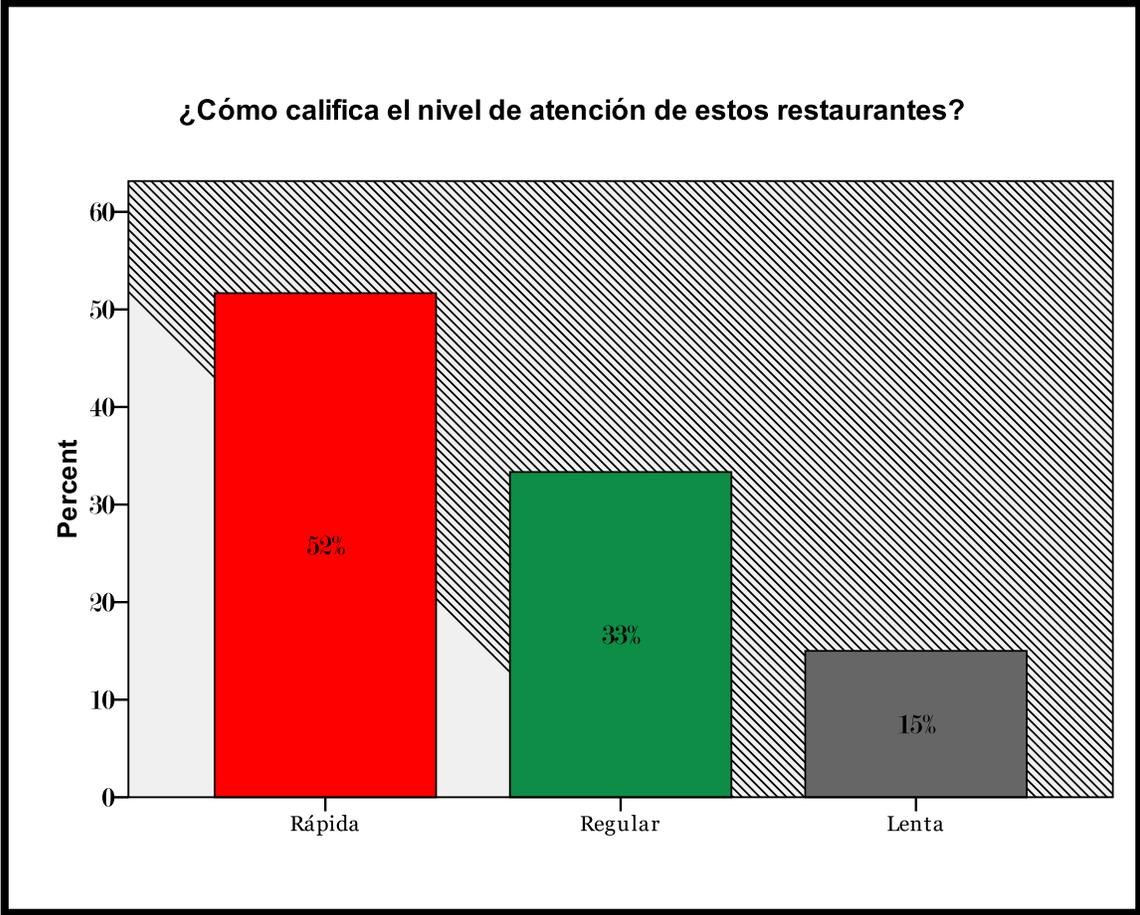
Gráfica 4.



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica número 5, se presenta la calificación que el cliente otorga al nivel de atención de estos restaurantes, obteniendo como resultado que el 53% de los entrevistados la calificaron como rápida, el 33% como regular y, un 15% la calificó como lenta. Es muy importante destacar, que en temporada alta, el nivel de atención suele ser lento, ya que el restaurant no cuenta con el personal suficiente y capacitado para atender el gran número de comensales que llegan al restaurante.

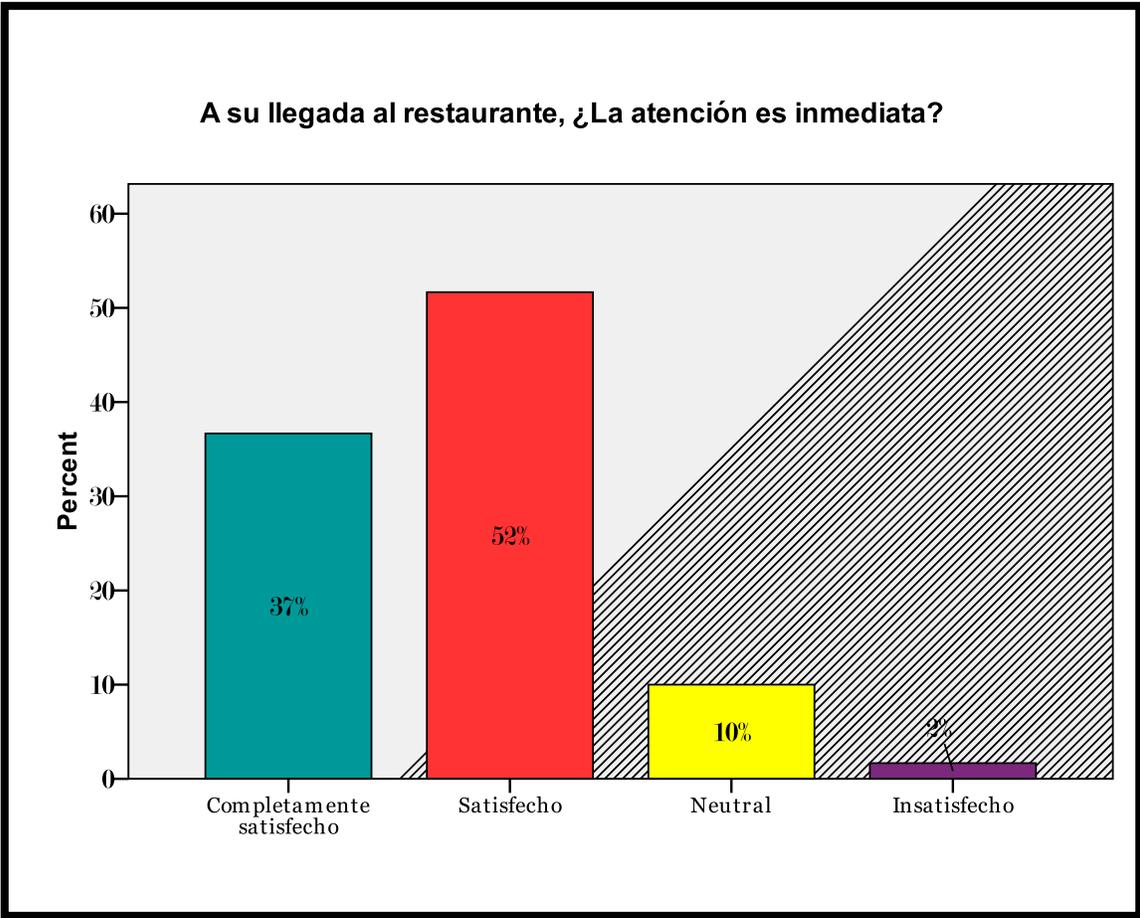
Gráfica 5.



Fuente: Elaboración propia

Los encuestados también fueron cuestionados si a su llegada al restaurante, la atención fue inmediata, donde se obtuvo como resultado que el 52% de los comensales está satisfecho, el 37% está completamente satisfecho, el 10% es neutral y tan sólo el 2% se encuentra insatisfecho. En base a los resultados presentados en la gráfica 6, se puede decir que el 89% de los entrevistados muestran un grado de satisfacción en cuanto a la rapidez en la atención brindada por el restaurante.

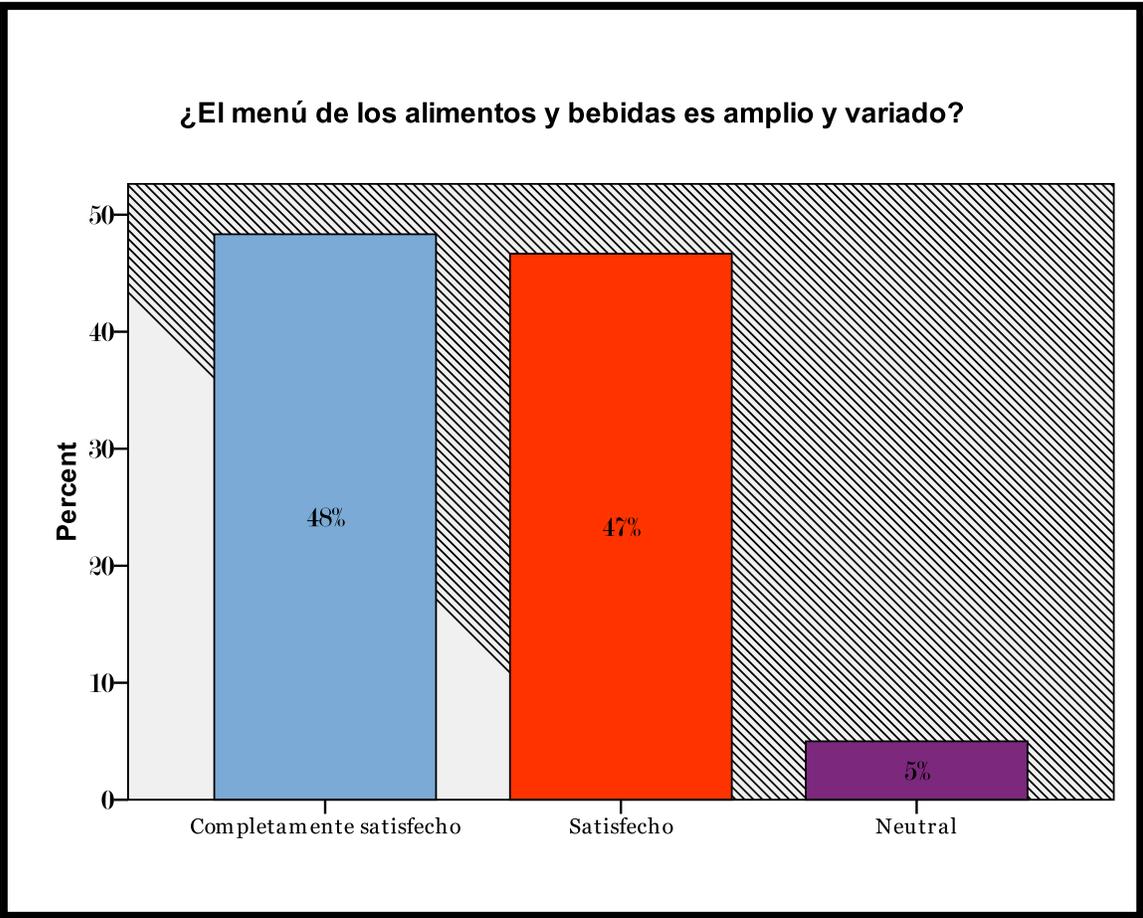
Gráfica 6.



Fuente: Elaboración propia

De igual forma, se desea conocer el grado de satisfacción de los clientes con respecto al menú, es decir, qué tan amplio y variado puede ser éste en cuanto a los platillos y las bebidas. En la gráfica número 7, se observa que el 48% de los entrevistados están completamente satisfechos, el 47% está satisfecho y solo el 5% está neutral. Esto indica que los restaurantes de la localidad de Calderitas, se caracterizan por ofrecer una gran variedad de alimentos y bebidas, capaces de satisfacer al cliente.

Gráfica 7.

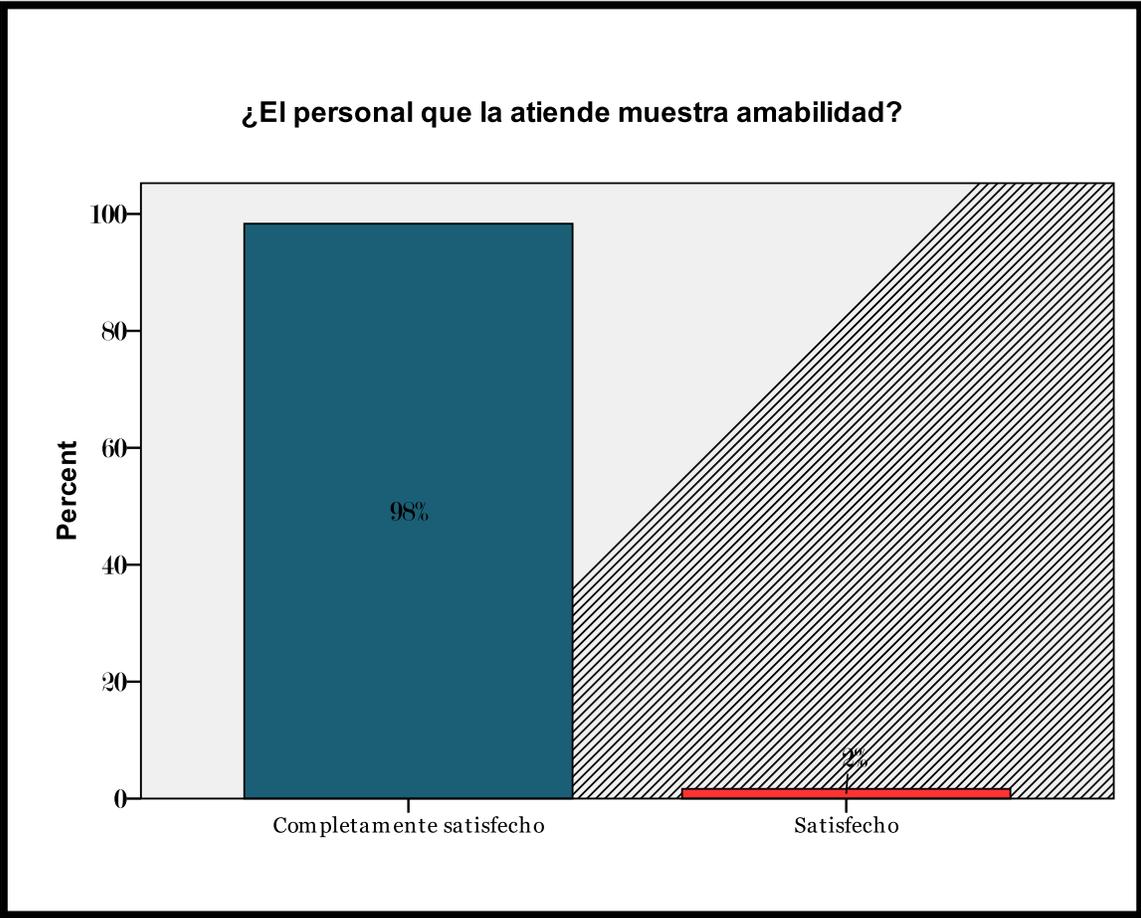


Fuente: Elaboración propia

También se les preguntó a los clientes sobre la amabilidad con la que el personal le atendió, dando como resultado que el 98% de las personas estuviera completamente satisfecho y el 2% satisfecho (ver gráfica 8).

Se puede observar, que no existe grado de insatisfacción alguno en cuanto a la amabilidad con la que el personal atiende.

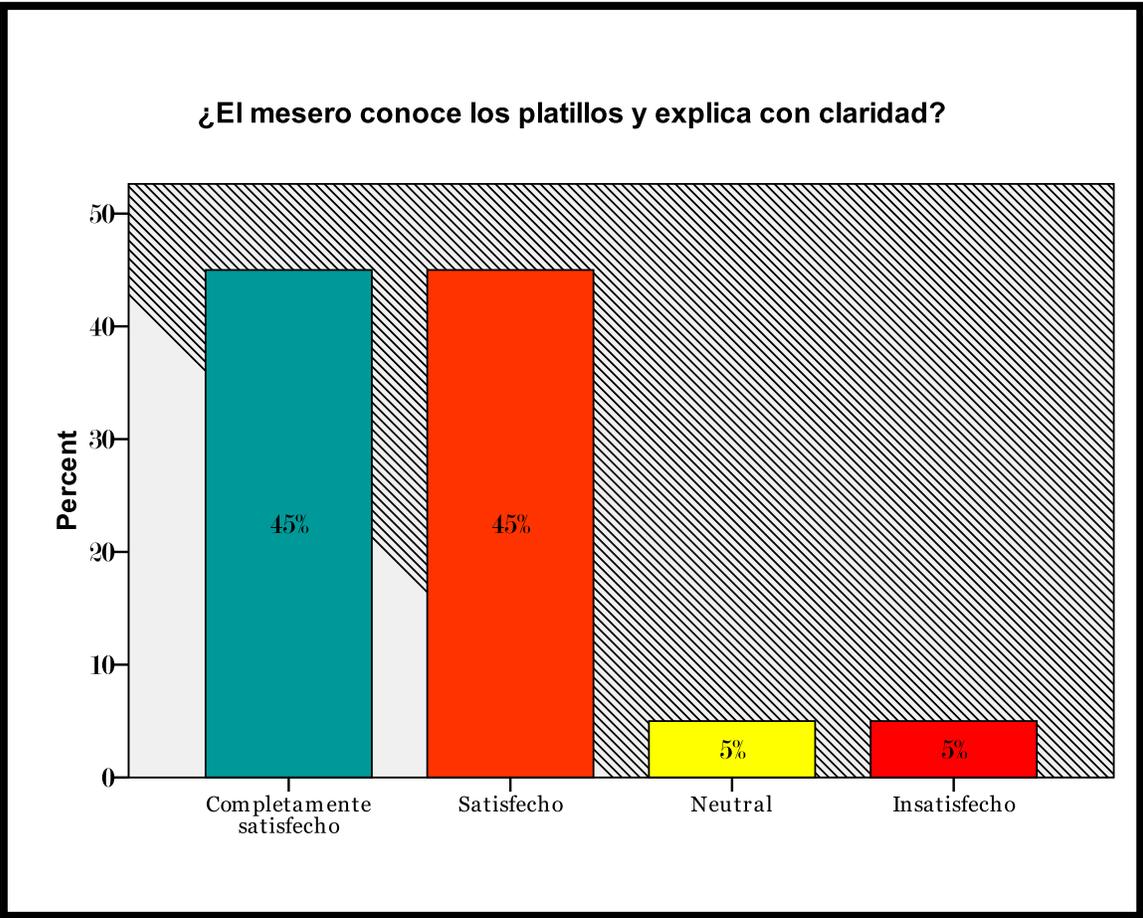
Gráfica 8.



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 9, el cliente evalúa al mesero en cuanto a sus conocimientos sobre los platillos que se ofrecen en el restaurante. Los entrevistados mostraron estar completamente satisfechos y satisfechos con un 45% para ambos casos. Por el contrario, un 5% lo consideró neutral, y con un mismo porcentaje, el entrevistado expresó su insatisfacción. Con estos resultados, se puede decir que el personal tiene conocimiento de lo que se vende en el lugar y puede informar al cliente, si éste lo necesitara.

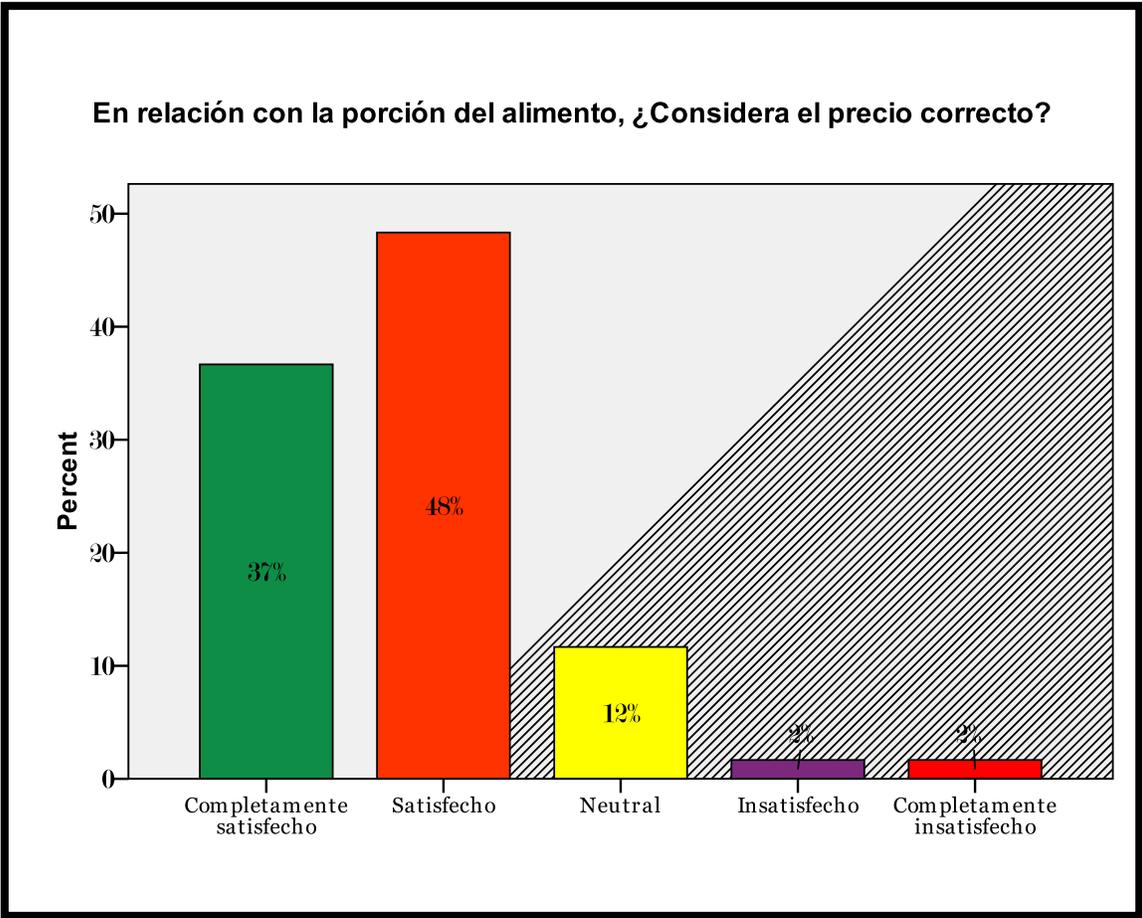
Gráfica 9.



Fuente: Elaboración propia

Esta gráfica presenta los resultados derivados de la pregunta sobre cómo considera el precio en relación con la porción de alimento que se sirve (ver gráfica 10). El 48% de los comensales dijo estar satisfecho, el 37% completamente satisfecho, un 12% dijo estar neutral, y con un mismo porcentaje (2%), los entrevistados dijeron estar insatisfechos y completamente insatisfechos. Estos datos revelan que la mayoría de los entrevistados están de acuerdo con el precio que manejan los restaurantes de la localidad.

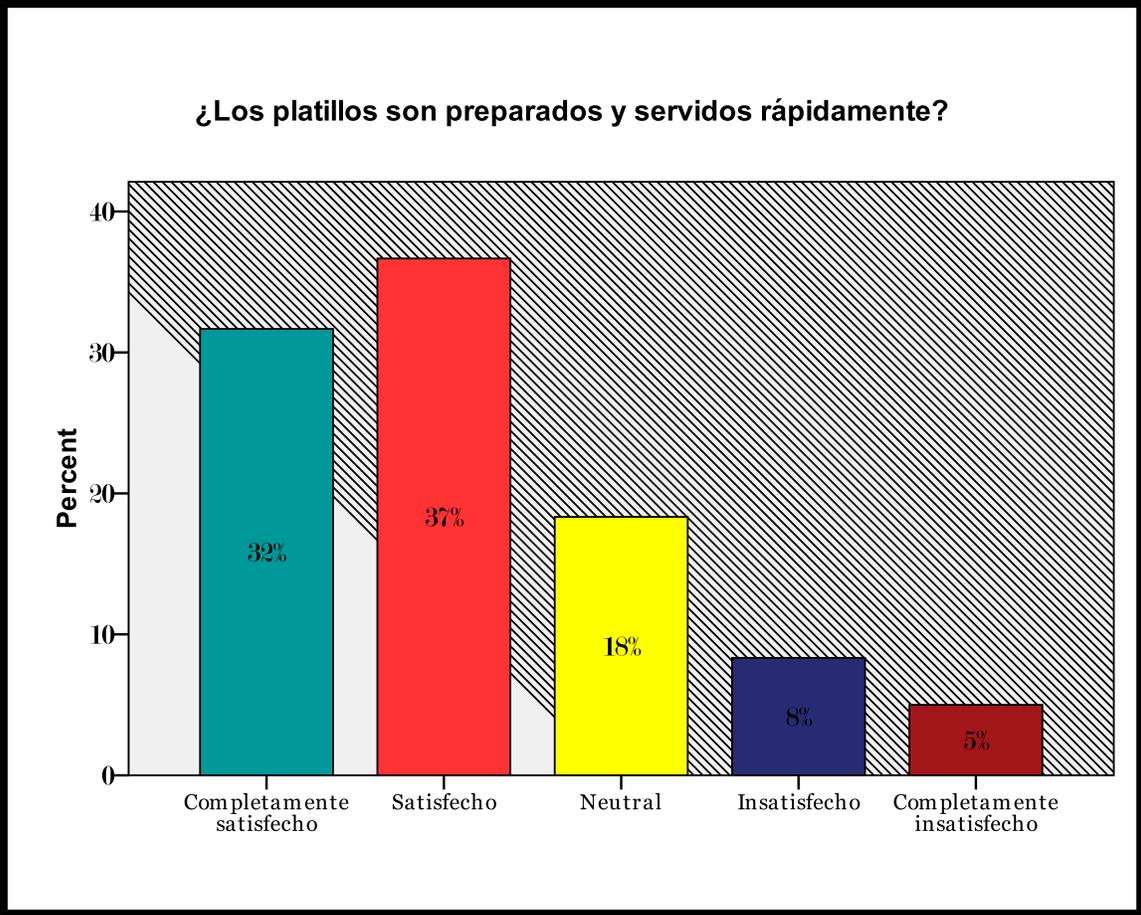
Gráfica 10.



Fuente: Elaboración propia

La gráfica número 11 nos muestra el grado de satisfacción del cliente en relación a la rapidez con la que son preparados y servidos los platillos. Los resultados señalan que el 37% de los entrevistados dicen estar satisfechos y el 32% está completamente satisfecho; sin embargo, el 18% considera neutral el tiempo con el que es preparado y servido el platillo, un 8% está insatisfecho y finalmente, un 5% está completamente insatisfecho. Esta información nos demuestra que aún falta mucho por mejorar la atención al cliente, ya que el 32% de los entrevistados señalaran un grado de insatisfacción.

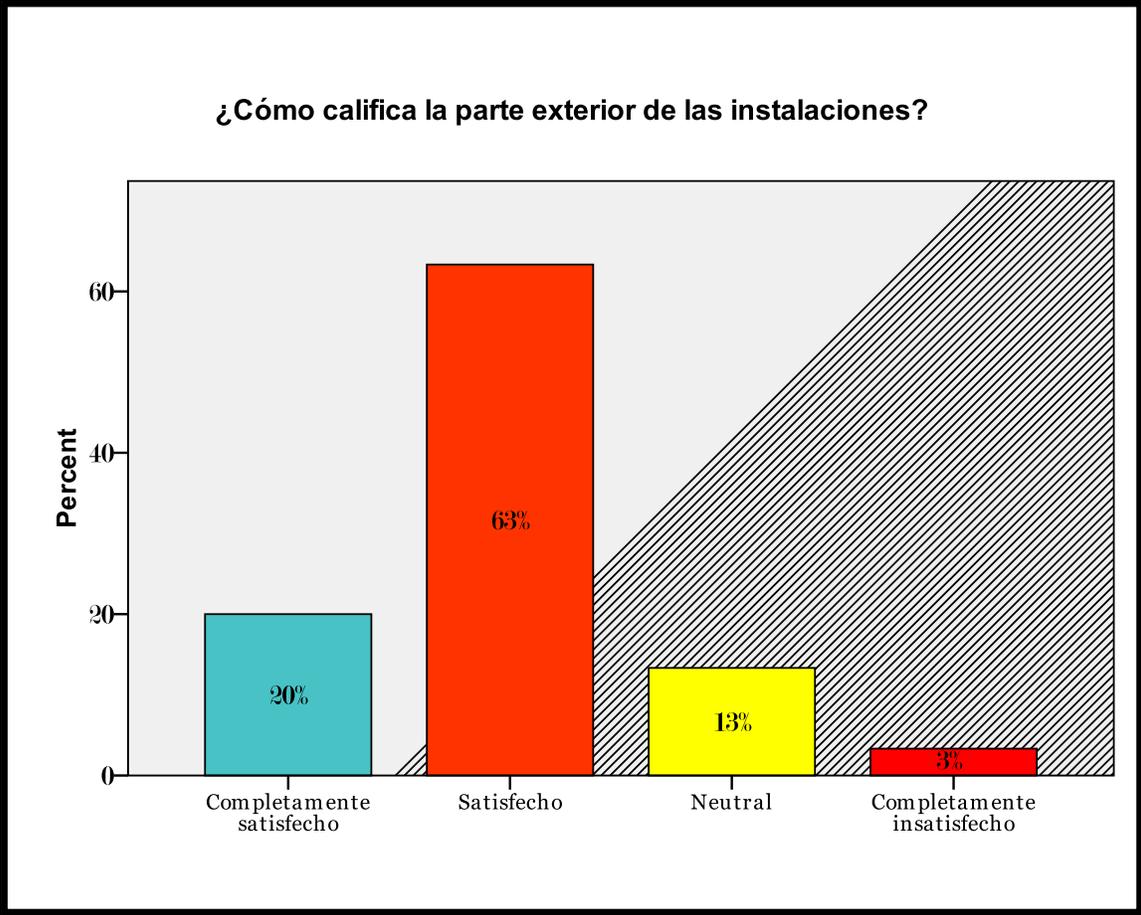
Gráfica 11.



Fuente: Elaboración propia

La siguiente gráfica presenta cómo el cliente califica las instalaciones del restaurante, específicamente la parte exterior (ver gráfica 12). Se observa que el 63% de los encuestados está satisfecho, el 20% está completamente satisfecho, el 13% lo califica neutral y, el 3% está completamente insatisfecho. Sin embargo, habría que hacer ciertas mejoras a las instalaciones, ya que algunos establecimientos no le dan el mantenimiento debido a éstas, lo cual no transmite una buena imagen del lugar.

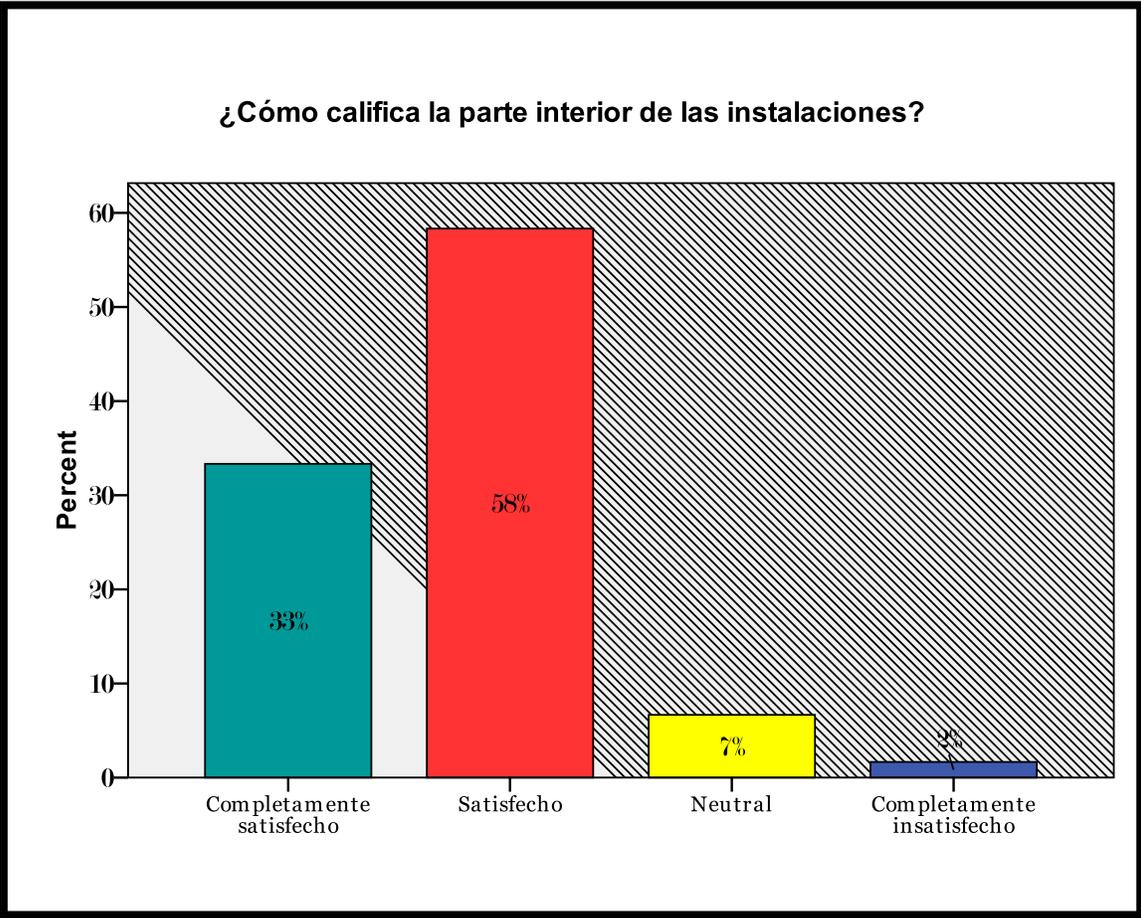
Gráfica 12.



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la evaluación que hace el cliente sobre las instalaciones del restaurante, específicamente sobre la parte interior, se tiene que el 58% de los comensales están satisfechos, el 33% se encuentran completamente satisfechos, el 7% emite una opinión neutral y finalmente, el 2% está completamente insatisfecho (ver gráfica 13).

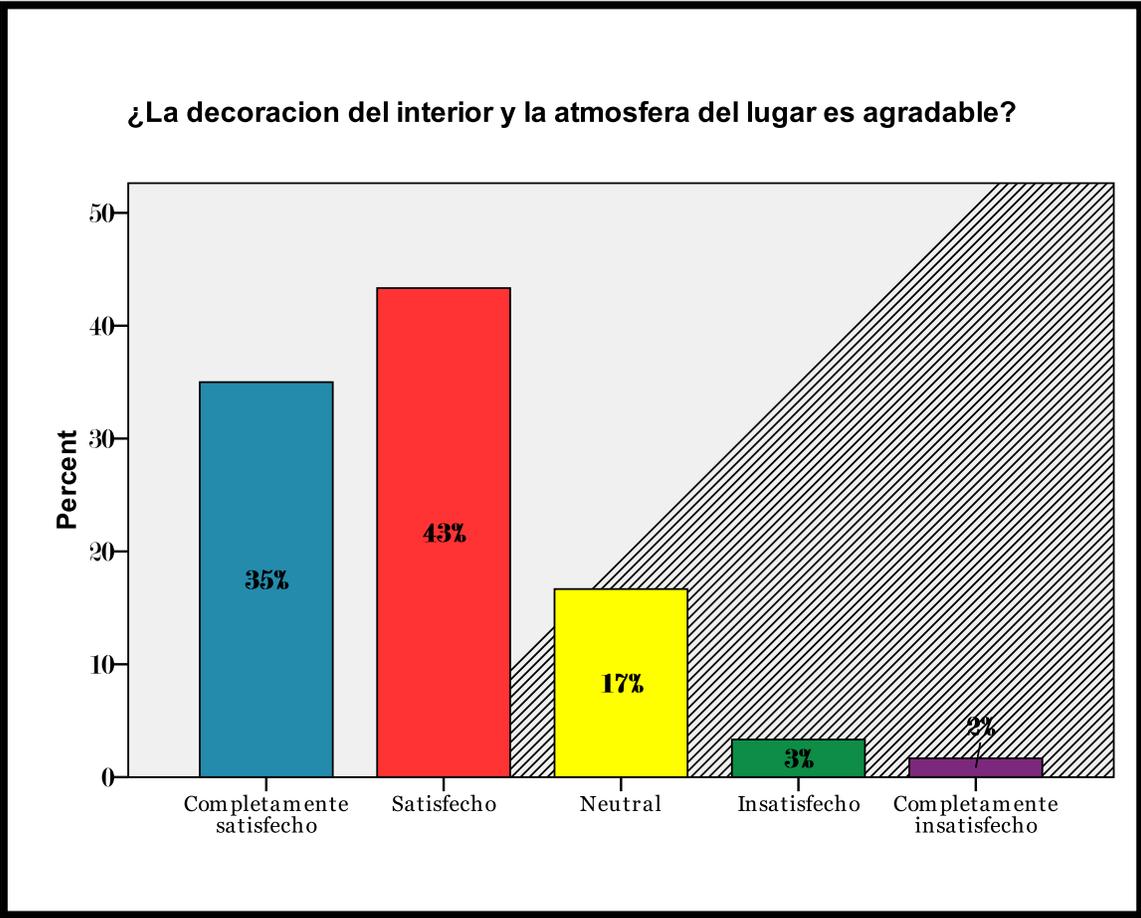
Gráfica 13.



Fuente: Elaboración propia

La gráfica 14 presenta la opinión del cliente con relación a la decoración del interior y la atmósfera del lugar, donde se observa que el 43% de los entrevistados manifestó estar satisfecho, el 35% se encuentra completamente satisfecho, el 17% no la considera ni agradable ni desagradable, es decir, su opinión es neutral, 3% señala estar insatisfecho y el 2% está completamente insatisfecho con esta pregunta.

Gráfica. 14

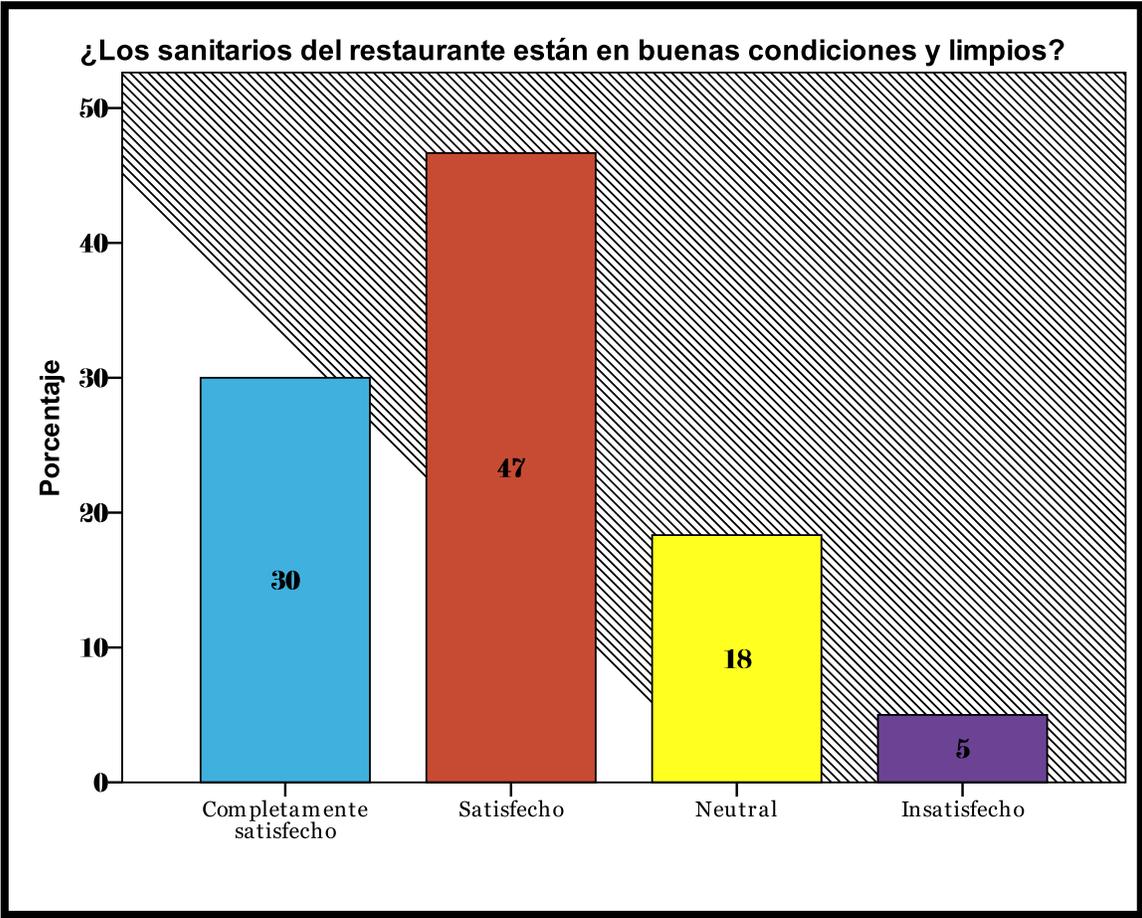


Fuente: Elaboración propia

La información obtenida con relación a la pregunta: ¿los sanitarios del restaurante están en buenas condiciones y limpios?, es la siguiente: el 47% de los comensales dijo estar satisfecho, el 30% está completamente satisfecho, el 18% señaló la opción neutral y, finalmente, tan sólo un 5% dijo estar insatisfecho (ver gráfica 15).

Es muy importante que los sanitarios se encuentren en buen estado, ya que también es un aspecto que el cliente evalúa y ayudar a transmitir hacia el comensal una imagen de higiene.

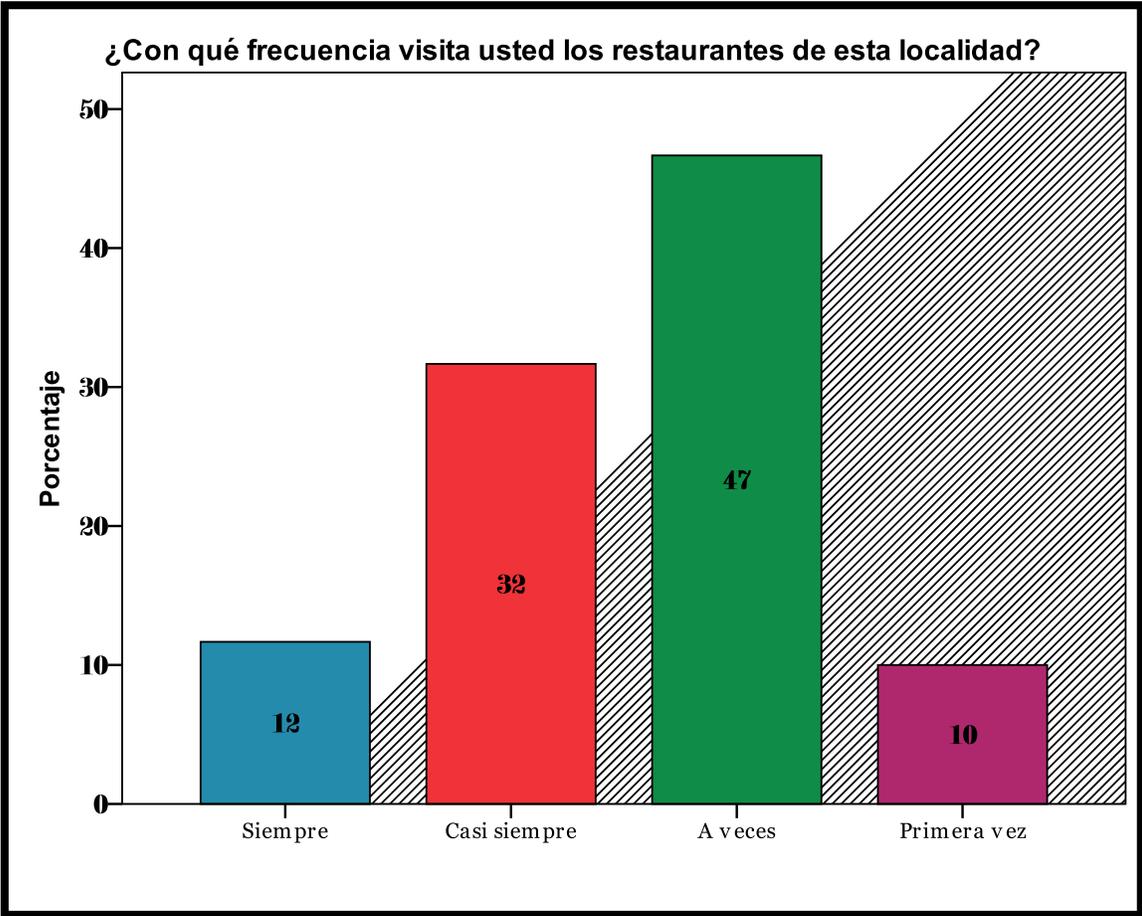
Gráfica 15.



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la gráfica 16, se les preguntó a los encuestados la frecuencia con la que visitan los restaurantes en la localidad. Los resultados arrojaron que el 47% de los consumidores visitan a veces estos lugares, el 32% casi siempre, el 12% siempre y un 10% mencionó que era la primera vez que los visitaba.

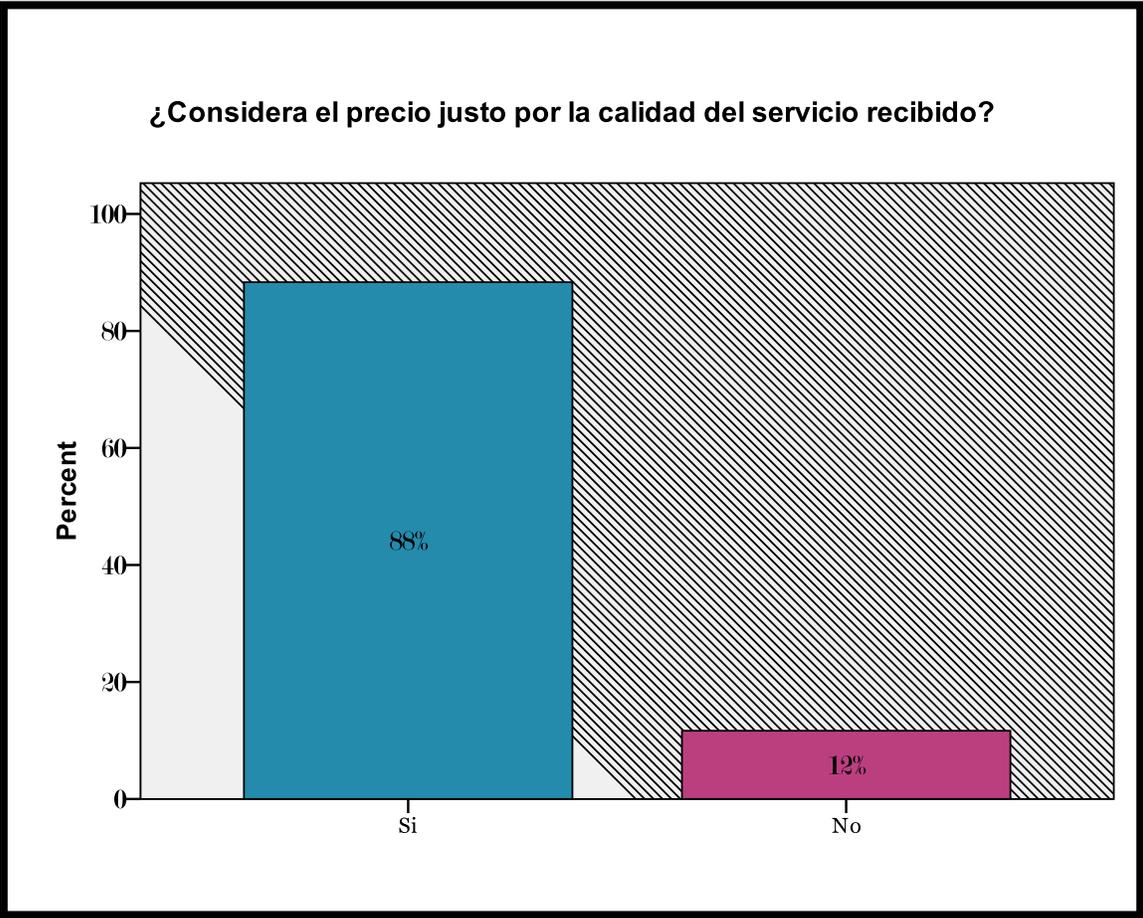
Gráfica 16.



Fuente: Elaboración propia

La gráfica 17 presenta los resultados obtenidos al preguntar al cliente si considera el precio justo por la calidad del servicio recibido. El 88% contestó que considera el precio es el justo, sin embargo, en menor porcentaje (con un 12%) menciona que no lo considera así. Con esta información, se puede decir que los clientes consideran como un servicio de calidad el que se ofrece en los restaurantes de Calderitas.

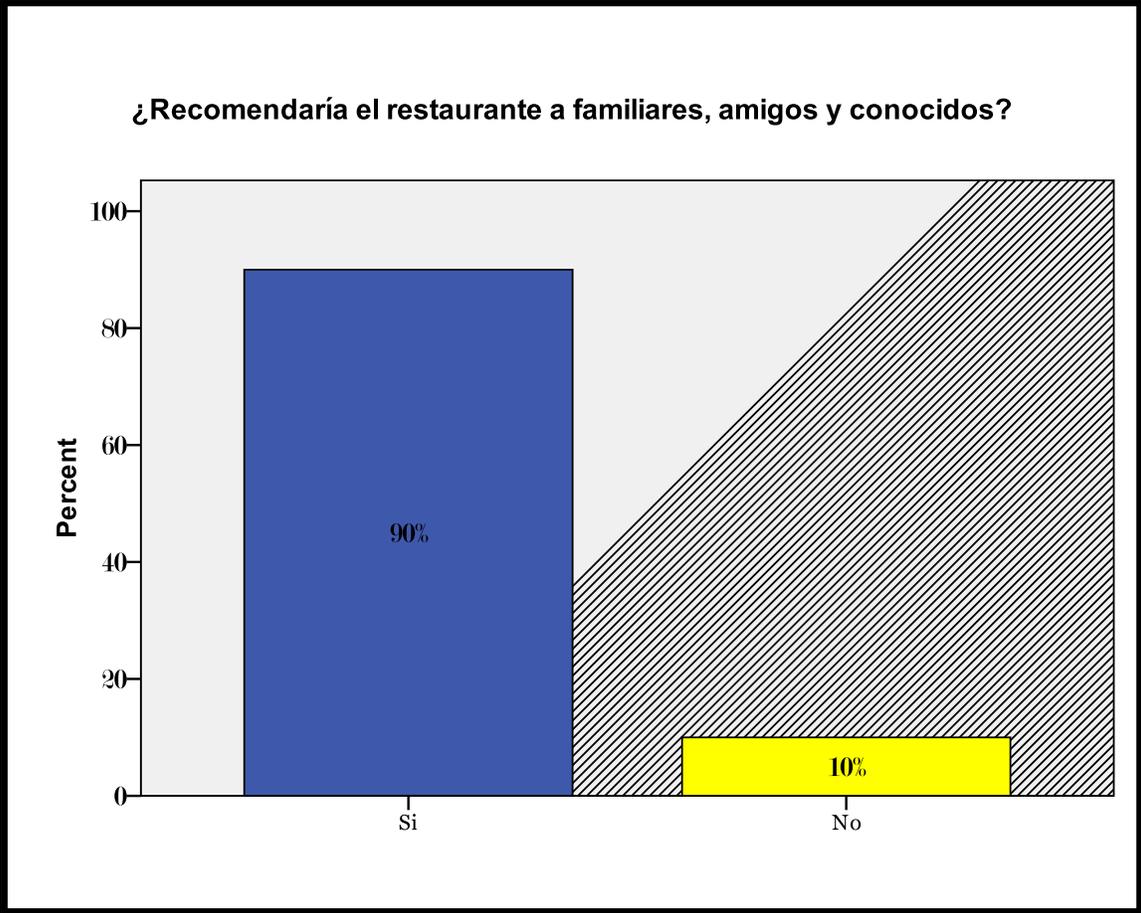
Gráfica 17.



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la pregunta: ¿recomendaría el restaurante a familiares, amigos y conocidos?, se obtuvo que el 90% de los clientes sí recomendaría el restaurante, no obstante, el 10% no lo haría (ver gráfica 18).

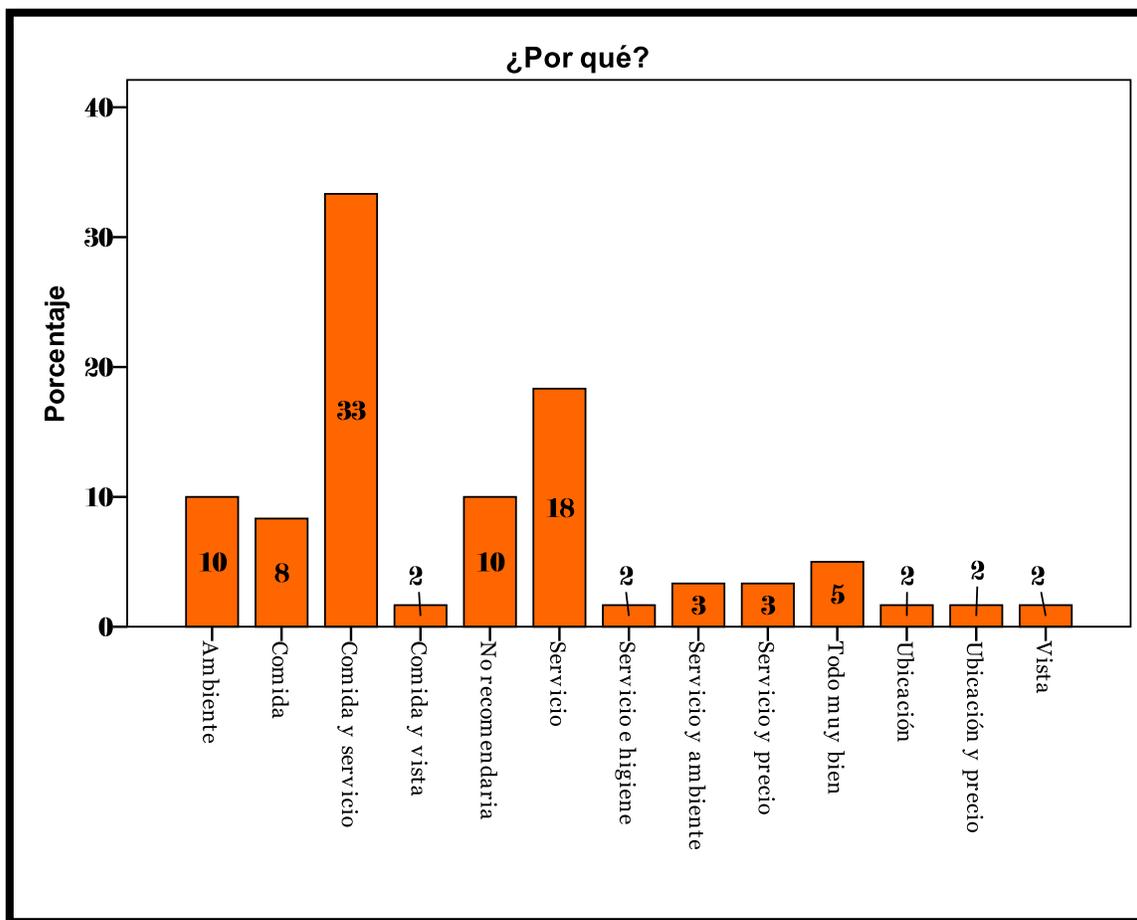
Gráfica 18.



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 19, se presentan los motivos por los cuales el cliente “Sí” recomendaría el restaurante. Como se observa, el 33% menciona que lo haría por la comida y el servicio que se ofrece en el lugar, seguido con el 18% solo por el servicio y, con un 10% el ambiente. Sin embargo, se encuentra que un 10% no lo recomendaría.

Gráfica 19.



Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.1. Correlación Bivariada de Pearson

Salkind (1999) menciona que un coeficiente de correlación es un índice numérico que refleja la relación entre dos variables, las cuales se expresan como un número entre -1.00 y +1.00 y aumenta su valor a medida que aumenta la cantidad de varianza que una variable comparte con otro.

El objetivo de esta técnica es determinar el grado de relación que existe entre dos variables, por ejemplo, el grado de asociación existente entre el nivel de servicio y la atención inmediata que se ofrece en los restaurantes de la localidad de Calderitas.

Previo al análisis de la información con las Tablas de Contingencia, se realizó el Análisis de Correlación Bivariada de Pearson con el propósito detectar y seleccionar las variables que muestran mayor relación entre ellas, para posteriormente proceder a hacer el análisis con las Tablas de Contingencia. Las variables que mostraron mayor correlación son las siguientes:

a) Correlación alta y positiva.

- A su llegada al restaurante, ¿la atención es inmediata?  $r= 0.408$
- ¿El mesero conoce los platillos y explica con claridad?  $r= 0.472$
- En relación con la porción del alimento, ¿considera el precio correcto?  
 $r= 0.545$
- Los platillos son preparados y servidos rápidamente?  $r= 0.537$
- ¿Cómo califica la parte interior de las instalaciones?  $r= 0.633$
- ¿La decoración del interior y la atmósfera del lugar es agradable?  
 $r=0.591$
- ¿Los sanitarios del restaurante están en buenas condiciones y limpios?  
 $r= 0.407$

b) Mediana positiva.

- ¿Cómo considera usted el nivel de servicio que brindan los restaurantes de Calderitas?  $r= 0.321$

Como se puede observar en la tabla 1, las variables que mostraron correlación alta y positiva fueron 7 variables, las cuales son: atención inmediata, mesero conoce platillos, precio correcto, platillos preparados rápidamente, calificación parte interior instalaciones, decoración-atmósfera y sanitarios. Aquella variable que mostró una correlación mediana positiva fue 1, ésta es el nivel de servicio.

Tabla 5. Correlaciones

Correlaciones											
		¿Cómo considera usted el nivel de servicio que brinda los restaurantes de Calderitas?	A su llegada al restaurante, ¿La atención es inmediata?	¿El menú de los alimentos y bebidas es amplio y variado?	¿El mesero conoce los platillos y explica con claridad?	En relación con la porción del alimento, ¿Considera el precio correcto?	¿Los platillos son preparados y servidos rápidamente?	¿Cómo califica la parte exterior de las instalaciones?	¿Cómo califica la parte interior de las instalaciones?	¿La decoración del interior y la atmósfera del lugar es agradable?	¿Los sanitarios del restaurante están en buenas condiciones y limpios?
¿Cómo considera usted el nivel de servicio que brinda los restaurantes de Calderitas?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	1	.464**	.283*	.185	.251	.286*	.321*	.191	.176	.048
	Suma de cuadrados y productos cruzados	38.183	15.367	7.967	6.900	9.833	15.283	12.233	6.483	7.533	1.883
	Covarianza	.647	.260	.135	.117	.167	.259	.207	.110	.128	.032
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
A su llegada al restaurante, ¿La atención es inmediata?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.464**	1	.407**	.148	.196	.314*	.408**	.304*	.272**	.110
	Suma de cuadrados y productos cruzados	15.367	28.733	9.933	4.800	6.667	14.567	13.467	8.967	10.067	3.767
	Covarianza	.260	.487	.168	.081	.113	.247	.228	.152	.171	.064
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
¿El menú de los alimentos y bebidas es amplio y variado?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.283*	.407**	1	.298*	.092	.045	.067	.095	.040	-.186
	Suma de cuadrados y productos cruzados	7.967	9.933	20.733	8.200	2.667	1.767	1.867	2.367	1.267	-5.433
	Covarianza	.135	.168	.351	.139	.045	.030	.032	.040	.021	-.092
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
¿El mesero conoce los platillos y explica con claridad?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.185	.148	.298*	1	.521**	.464**	.472**	.545**	.474**	.354**
	Suma de cuadrados y productos cruzados	6.900	4.800	8.200	36.600	20.000	24.300	17.600	18.100	19.800	13.700
	Covarianza	.117	.081	.139	.620	.339	.412	.298	.307	.336	.232
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
En relación con la porción del alimento, ¿Considera el precio correcto?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.251	.196	.092	.521**	1	.415**	.545**	.540**	.463**	.365**
	Suma de cuadrados y productos cruzados	9.833	6.667	2.667	20.000	40.333	22.833	21.333	18.833	20.333	14.833
	Covarianza	.167	.113	.045	.339	.684	.387	.362	.319	.345	.251
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
¿Los platillos son preparados y servidos rápidamente?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.286*	.314*	.045	.464**	.415**	1	.537**	.639**	.497**	.382**
	Suma de cuadrados y productos cruzados	15.283	14.567	1.767	24.300	22.833	74.983	28.633	30.383	29.733	21.183
	Covarianza	.259	.247	.030	.412	.387	1.271	.485	.515	.504	.359
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
¿Cómo califica la parte exterior de las instalaciones?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.321*	.408**	.067	.472**	.545**	.537**	1	.633**	.591**	.407**
	Suma de cuadrados y productos cruzados	12.233	13.467	1.867	17.600	21.333	28.633	37.933	21.433	25.133	16.033
	Covarianza	.207	.228	.032	.298	.362	.485	.643	.363	.426	.272
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
¿Cómo califica la parte interior de las instalaciones?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.191	.304*	.095	.545**	.540**	.639**	.633**	1	.715**	.477**
	Suma de cuadrados y productos cruzados	6.483	8.967	2.367	18.100	18.833	30.383	21.433	30.183	27.133	16.783
	Covarianza	.110	.152	.040	.307	.319	.515	.363	.512	.460	.284
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
¿La decoración del interior y la atmósfera del lugar es agradable?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.176	.272**	.040	.474**	.463**	.497**	.591**	.715**	1	.541**
	Suma de cuadrados y productos cruzados	7.533	10.067	1.267	19.800	20.333	29.733	25.133	27.133	47.733	23.933
	Covarianza	.128	.171	.021	.336	.345	.504	.426	.460	.809	.406
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
¿Los sanitarios del restaurante están en buenas condiciones y limpios?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.048	.110	-.186	.354**	.365**	.382**	.407**	.477**	.541**	1
	Suma de cuadrados y productos cruzados	1.883	3.767	-5.433	13.700	14.833	21.183	16.033	16.783	23.933	40.983
	Covarianza	.032	.064	-.092	.232	.251	.359	.272	.284	.406	.695
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración Propia

#### **4.2.2. Tablas de Contingencia**

El análisis de las tablas de contingencia es una técnica que tiene por objetivo establecer la relación de dependencia o independencia entre dos variables.

Para complementar el análisis acerca de la satisfacción de los comensales que visitan los restaurantes de Calderitas, se realizó también un análisis con la técnica de las Tablas de Contingencia, con el propósito de establecer la relación de dependencia o independencia entre las variables que demostraron mayor correlación (obtenidas por medio del análisis de Correlación Bivariada de Pearson).

Las tablas de contingencia persiguen dos objetivos principales:

- a) Organizar la información contenida en un experimento cuando ésta de carácter bidimensional, es decir, cuando está referida a dos factores (variables cualitativas). En este caso, se desea conocer si la calidad en el servicio determina la satisfacción en el cliente.
- b) A partir de la tabla de contingencia se puede además analizar si existe alguna relación de dependencia o independencia entre los niveles de las variables cualitativas objeto de estudio. El hecho de que dos variables sean independiente significa que los valores de una de ellas no están influidos por la modalidad o nivel que adopte la otra.

A continuación se presentan los resultados obtenidos por medio de las Tablas por Contingencias:

Como se observa en la tabla 2, para el grado de satisfacción “completamente satisfecho” con relación al nivel de atención que brindan los restaurantes de calderitas, la diferencia que existe entre el nivel de satisfacción “completamente satisfecho” y “satisfecho” refiriéndose a la atención inmediata es de 27.4%, lo que marca una diferencia muy grande y relevante entre ambas variables. La misma situación se puede encontrar al analizar el siguiente grado de satisfacción “satisfecho” con respecto al nivel de atención, ya que la diferencia entre la variable “completamente satisfecho” y “satisfecho” en cuanto a la atención inmediata es del 22.2%.

Estas diferencias son significativas ya que señalan la dependencia de una variable respecto a otra, lo que permite afirmar que el grado de satisfacción acerca del nivel atención, dependerá en gran medida de qué tan satisfecho se encuentre el comensal en cuanto a la atención inmediata.

Tabla 6.

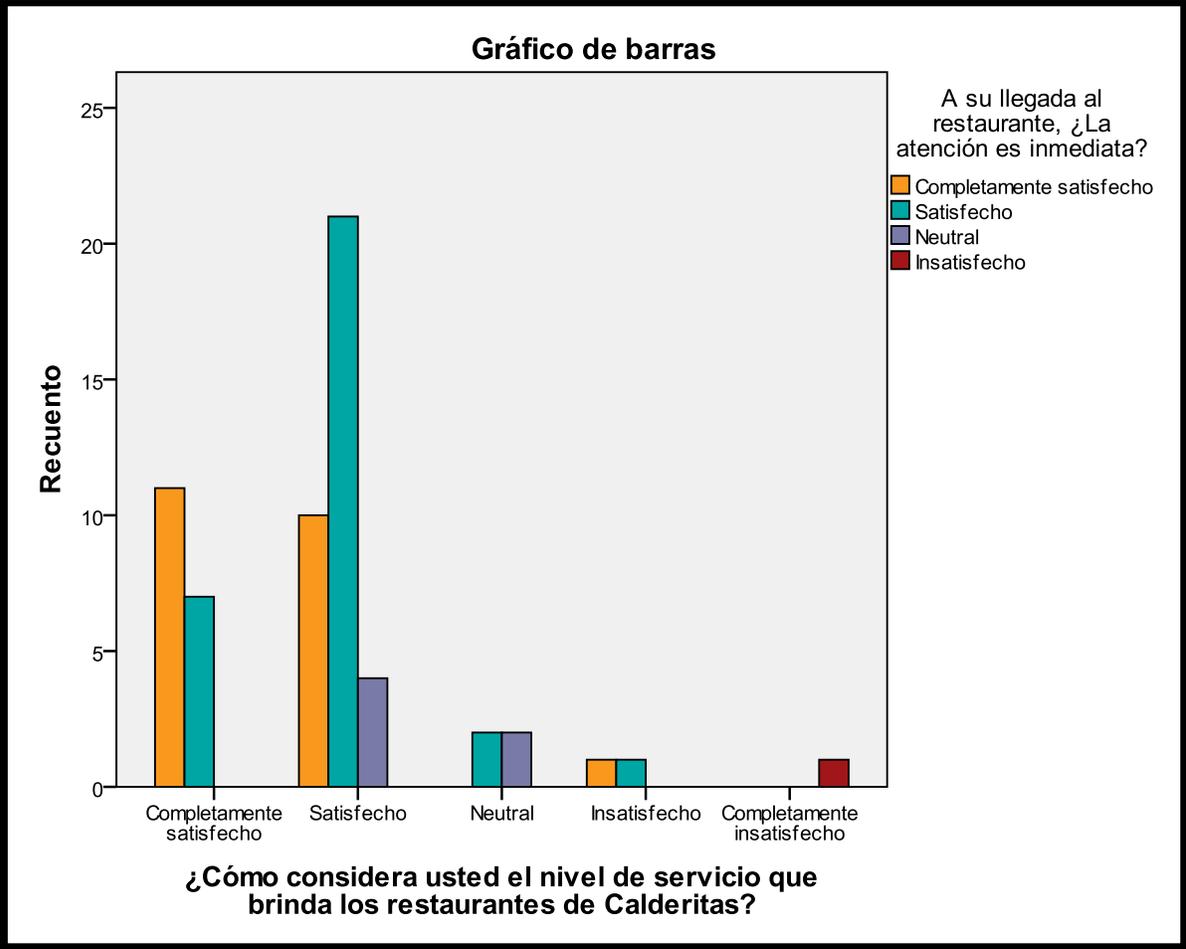
Tabla de contingencia ¿Cómo considera usted el nivel de servicio que brinda los restaurantes de Calderitas? \* A su llegada al restaurante, ¿La atención es inmediata?

Estadísticos			A su llegada al restaurante, ¿La atención es inmediata?				Total
			Completamente satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	
¿Cómo considera usted el nivel de servicio que brinda los restaurantes de Calderitas?	Completamente satisfecho	Recuento % dentro de A su llegada al restaurante, ¿La atención es inmediata?	11 50.0%	7 22.6%	0 .0%	0 .0%	18 30.0%
	Satisfecho	Recuento % dentro de A su llegada al restaurante, ¿La atención es inmediata?	10 45.5%	21 67.7%	4 66.7%	0 .0%	35 58.3%
	Neutral	Recuento % dentro de A su llegada al restaurante, ¿La atención es inmediata?	0 .0%	2 6.5%	2 33.3%	0 .0%	4 6.7%
	Insatisfecho	Recuento % dentro de A su llegada al restaurante, ¿La atención es inmediata?	1 4.5%	1 3.2%	0 .0%	0 .0%	2 3.3%
	Completamente insatisfecho	Recuento % dentro de A su llegada al restaurante, ¿La atención es inmediata?	0 .0%	0 .0%	0 .0%	1 100.0%	1 1.7%
Total	Recuento % dentro de A su llegada al restaurante, ¿La atención es inmediata?	22 100.0%	31 100.0%	6 100.0%	1 100.0%	60 100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Esta gráfica núm. 20, demuestra lo anteriormente dicho, es decir, que el nivel de servicio satisfactorio, insatisfactorio o neutral va a depender del nivel de atención que éste reciba en el restaurante.

Gráfica 20.



Fuente: Elaboración propia.

Para el caso del grado de satisfacción “completamente satisfecho” haciendo referencia a cómo considera el comensal el precio en relación a la porción de alimento, se puede observar que existe una gran diferencia entre el grado de satisfacción “completamente satisfecho” y “satisfecho” con un 59.3% y 22.2% respectivamente, haciéndose notoria la diferencia entre estas variables que evalúan al mesero en cuanto a sus conocimientos sobre los platillos y su capacidad de explicarlos. Lo mismo se puede encontrar para el grado de satisfacción “satisfecho” con relación a cómo considera el precio de los alimentos, ya que la diferencia que se encuentra entre el grado de satisfacción “completamente satisfecho” (33.3%) y “satisfecho” (63%) pertenecientes a la pregunta si el mesero conoce los platillos, resulta ser muy representativa (ver tabla 3).

Esto nos indica la gran dependencia entre las variables “en relación con la porción del alimento ¿cómo considera el precio?” y “¿el mesero conoce los platillos y puede explicarlos?”.

Tabla 7.

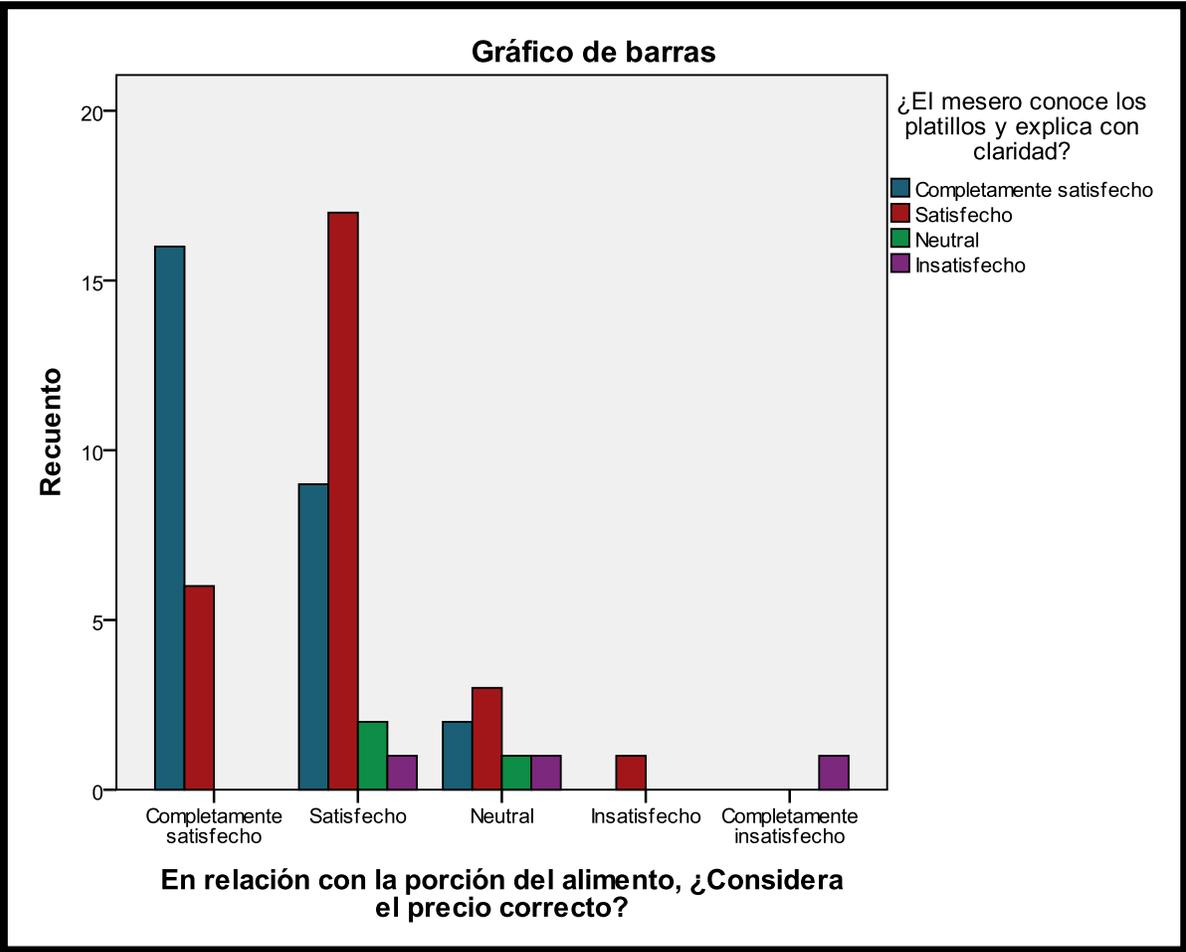
Tabla de contingencia En relación con la porción del alimento, ¿Considera el precio correcto? \* ¿El mesero conoce los platillos y explica con claridad?

			¿El mesero conoce los platillos y explica con claridad?				Total
			Completamente satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	
En relación con la porción del alimento, ¿Considera el precio correcto?	Completamente satisfecho	Recuento % dentro de ¿El mesero conoce los platillos y explica con claridad?	16 59.3%	6 22.2%	0 .0%	0 .0%	22 36.7%
	Satisfecho	Recuento % dentro de ¿El mesero conoce los platillos y explica con claridad?	9 33.3%	17 63.0%	2 66.7%	1 33.3%	29 48.3%
	Neutral	Recuento % dentro de ¿El mesero conoce los platillos y explica con claridad?	2 7.4%	3 11.1%	1 33.3%	1 33.3%	7 11.7%
	Insatisfecho	Recuento % dentro de ¿El mesero conoce los platillos y explica con claridad?	0 .0%	1 3.7%	0 .0%	0 .0%	1 1.7%
	Completamente insatisfecho	Recuento % dentro de ¿El mesero conoce los platillos y explica con claridad?	0 .0%	0 .0%	0 .0%	1 33.3%	1 1.7%
Total		Recuento % dentro de ¿El mesero conoce los platillos y explica con claridad?	27 100.0%	27 100.0%	3 100.0%	3 100.0%	60 100.0%

Fuente: Elaboración propia

La siguiente gráfica 21, indica que el nivel de satisfacción del cliente en relación al precio, dependerá de qué tan satisfecho esté con el servicio recibido por parte del mesero en cuanto a los conocimientos que éste tenga sobre los platillos y la explicación que pueda dar de éstos en relación a su elaboración, ingredientes y contenidos.

Gráfica 21.



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 3, para el grado de satisfacción “completamente satisfecho” que responde a la pregunta “en relación con la porción del alimento, ¿cómo considera el precio?”, existe una diferencia del 27.4% entre el grado de satisfacción “completamente satisfecho” e “insatisfecho” que indican si los platillos son preparados y servidos rápidamente. De igual forma, para el grado de satisfacción “satisfecho” que evalúa el precio por porción de alimento, se encuentra una diferencia entre el grado de satisfacción “completamente satisfecho” (47.4%) e “insatisfecho” (40%) con relación a la variable “los platillos son preparados y servidos rápidamente”, la cual no siendo muy grande, resulta ser muy significativa.

Con esto, se puede señalar que la opinión del comensal con relación al precio de los alimentos, dependerá de qué tan satisfecho quede con la rapidez con la que sean preparados y servidos los platillos.

Tabla 8.

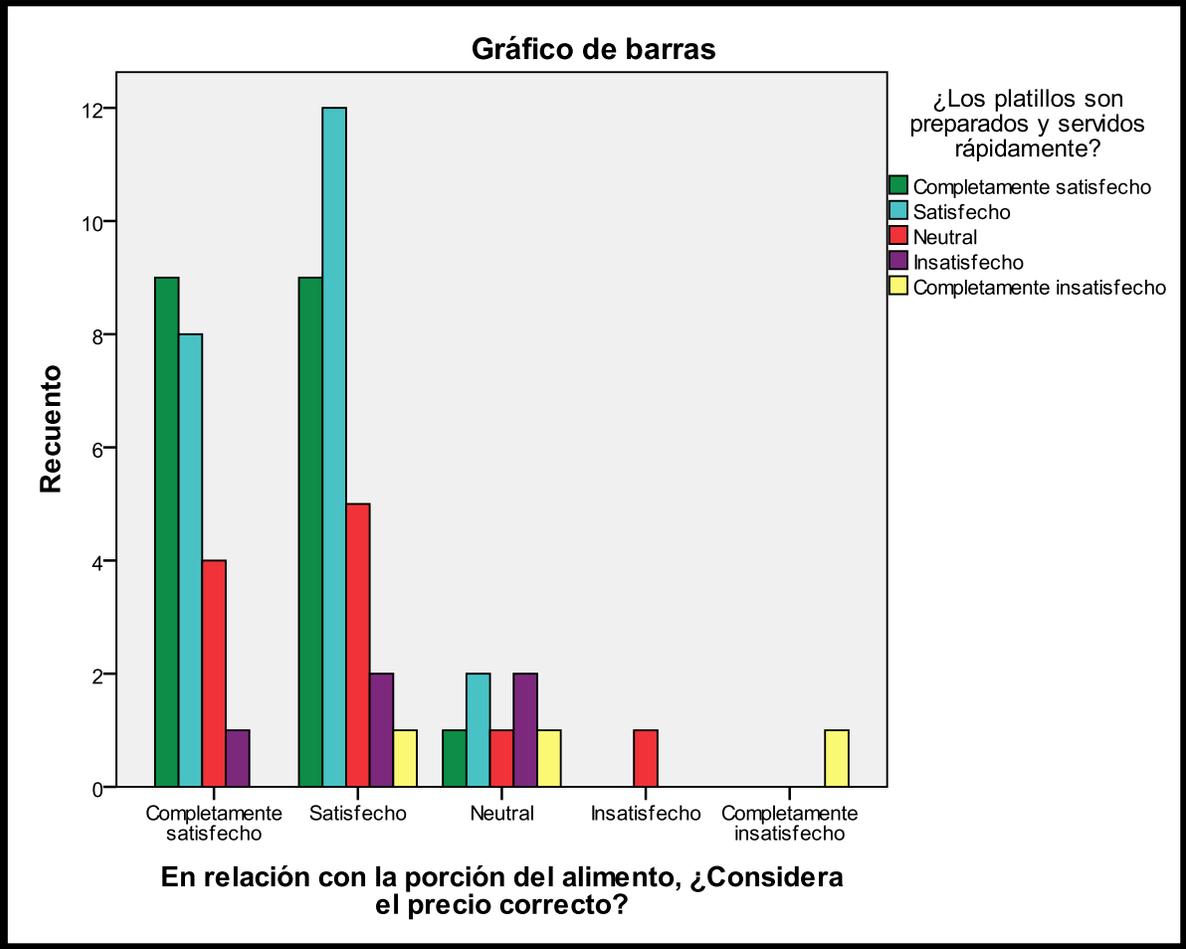
**Tabla de contingencia En relación con la porción del alimento, ¿Considera el precio correcto? \* ¿Los platillos son preparados y servidos rápidamente?**

Estadísticos			¿Los platillos son preparados y servidos rápidamente?					Total	
			Completamente satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Completamente insatisfecho		
En relación con la porción del alimento, ¿Considera el precio correcto?	Completamente satisfecho	Recuento	9	8	4	1	0	22	
		% dentro de ¿Los platillos son preparados y servidos rápidamente?	47.4%	36.4%	36.4%	20.0%	.0%	36.7%	
	Satisfecho	Recuento	9	12	5	2	1	29	
		% dentro de ¿Los platillos son preparados y servidos rápidamente?	47.4%	54.5%	45.5%	40.0%	33.3%	48.3%	
	Neutral	Recuento	1	2	1	2	1	7	
	% dentro de ¿Los platillos son preparados y servidos rápidamente?	5.3%	9.1%	9.1%	40.0%	33.3%	11.7%		
	Insatisfecho	Recuento	0	0	1	0	0	1	
		% dentro de ¿Los platillos son preparados y servidos rápidamente?	.0%	.0%	9.1%	.0%	.0%	1.7%	
	Completamente insatisfecho	Recuento	0	0	0	0	1	1	
		% dentro de ¿Los platillos son preparados y servidos rápidamente?	.0%	.0%	.0%	.0%	33.3%	1.7%	
Total			Recuento	19	22	11	5	3	60
			% dentro de ¿Los platillos son preparados y servidos rápidamente?	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

La gráfica 22, demuestra que la satisfacción o insatisfacción del cliente en cuanto al precio de los alimentos y bebidas, estará en función de lo satisfecho que esté el comensal con relación a la rapidez en que son preparados y servidos los platillos en el restaurante.

Gráfica 22.



Fuente: Elaboración propia

Para el caso del grado de satisfacción “completamente satisfecho” con relación a la calificación que el comensal le da a la parte interior de las instalaciones, se observa que existe una gran diferencia del 43.6% entre el grado de satisfacción “completamente satisfecho” y “satisfecho” que responde a la pregunta “¿la decoración del interior y la atmósfera es agradable?”, la cual es muy significativa. Lo mismo ocurre en el caso del grado de satisfacción “satisfecho” referente a la calificación de la parte interior, donde se observa una diferencia significativa entre el grado de satisfacción “completamente satisfecho” (33.3%) y “satisfecho” (76.9%).

Con esta información, es posible concluir que la calificación que le da el cliente a la parte interior de las instalaciones depende en gran medida del grado de satisfacción que le aporte la decoración del interior y el ambiente del lugar, ver tabla 5.

Tabla 9.

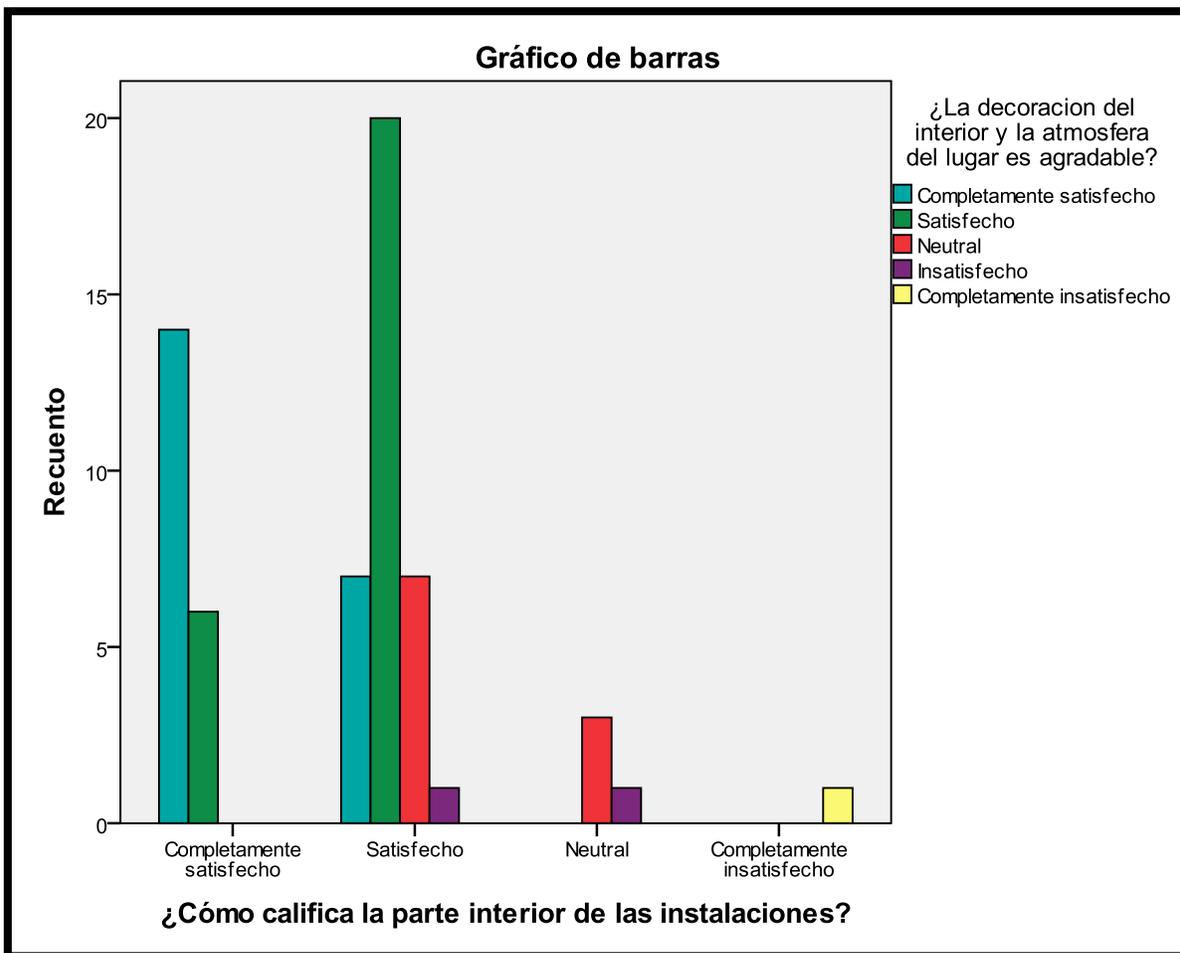
**Tabla de contingencia ¿Cómo califica la parte interior de las instalaciones? \* ¿La decoración del interior y la atmósfera del lugar es agradable?**

Estadísticos			¿La decoración del interior y la atmósfera del lugar es agradable?					Total
			Completamente satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Completamente insatisfecho	
¿Cómo califica la parte interior de las instalaciones?	Completamente satisfecho	Recuento % dentro de ¿La decoración del interior y la atmósfera del lugar es agradable?	14 66.7%	6 23.1%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	20 33.3%
	Satisfecho	Recuento % dentro de ¿La decoración del interior y la atmósfera del lugar es agradable?	7 33.3%	20 76.9%	7 70.0%	1 50.0%	0 .0%	35 58.3%
	Neutral	Recuento % dentro de ¿La decoración del interior y la atmósfera del lugar es agradable?	0 .0%	0 .0%	3 30.0%	1 50.0%	0 .0%	4 6.7%
	Completamente insatisfecho	Recuento % dentro de ¿La decoración del interior y la atmósfera del lugar es agradable?	0 .0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	1 100.0%	1 1.7%
Total		Recuento % dentro de ¿La decoración del interior y la atmósfera del lugar es agradable?	21 100.0%	26 100.0%	10 100.0%	2 100.0%	1 100.0%	60 100.0%

Fuente: Elaboración propia

La gráfica 23, muestra que la variable ¿cómo califica la parte interior de las instalaciones? está en función de la calificación satisfecho, insatisfecho o neutral que el visitante otorgue a la variable ¿la decoración del interior y la atmósfera del lugar es agradable?

Gráfica 23.



Fuente: Elaboración propia

Para el caso del grado de satisfacción “completamente satisfecho” de la variable “cómo califica la parte interior de las instalaciones”, se puede observar la diferencia que existe en las respuestas “completamente satisfecho”, “satisfecho”, “neutral” e “insatisfecho”, de la variable independiente, ya que presentan porcentajes del 55.6%, 28.6%, 9.1% y 33.3% respectivamente, marcando una gran diferencia entre cada uno de estos grados de satisfacción. Lo mismo se presenta para la respuesta “satisfecho” de la variable dependiente, ya que se puede observar que los grados de satisfacción “completamente satisfecho”, “satisfecho”, “neutral” e “insatisfecho” muestran diferencias significativas entre cada una ellas, ver tabla 6.

Estas diferencias presentadas, permiten afirmar la gran dependencia que existe ambas variables, es decir, la persona encuestada toma en consideración el buen estado de los sanitarios al momento de evaluar la parte interna de las instalaciones del restaurante.

Tabla 10.

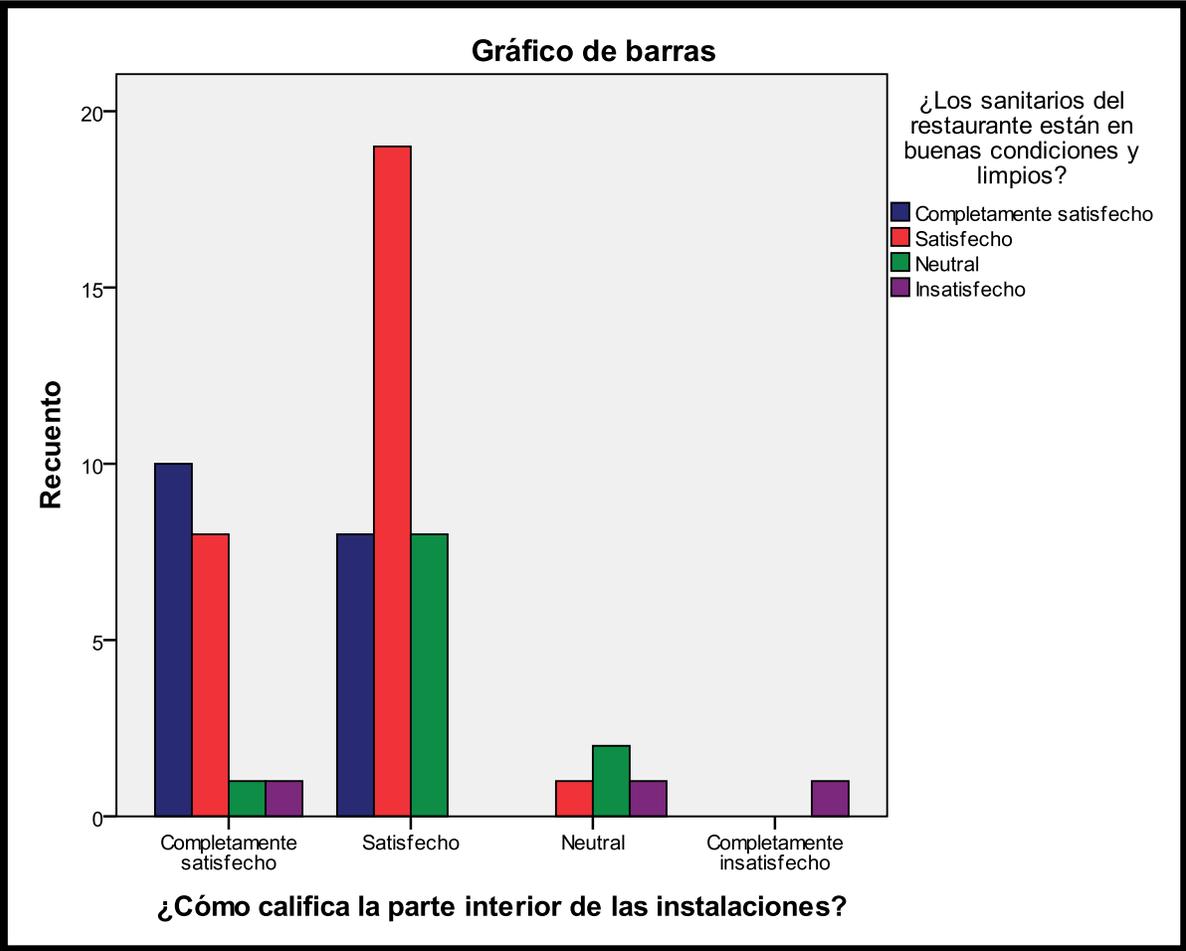
**Tabla de contingencia ¿Cómo califica la parte interior de las instalaciones? \* ¿Los sanitarios del restaurante están en buenas condiciones y limpios?**

Estadísticos			¿Los sanitarios del restaurante están en buenas condiciones y limpios?				Total
			Completamente satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	
¿Cómo califica la parte interior de las instalaciones?	Completamente satisfecho	Recuento % dentro de ¿Los sanitarios del restaurante están en buenas condiciones y limpios?	10 55.6%	8 28.6%	1 9.1%	1 33.3%	20 33.3%
	Satisfecho	Recuento % dentro de ¿Los sanitarios del restaurante están en buenas condiciones y limpios?	8 44.4%	19 67.9%	8 72.7%	0 .0%	35 58.3%
	Neutral	Recuento % dentro de ¿Los sanitarios del restaurante están en buenas condiciones y limpios?	0 .0%	1 3.6%	2 18.2%	1 33.3%	4 6.7%
	Completamente insatisfecho	Recuento % dentro de ¿Los sanitarios del restaurante están en buenas condiciones y limpios?	0 .0%	0 .0%	0 .0%	1 33.3%	1 1.7%
Total		Recuento % dentro de ¿Los sanitarios del restaurante están en buenas condiciones y limpios?	18 100.0%	28 100.0%	11 100.0%	3 100.0%	60 100.0%

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 24, se puede observar que el nivel de satisfacción de los visitantes de los restaurantes de Calderitas en relación a la parte interior de las instalaciones, está en función de qué tan satisfechos estén con las condiciones y la limpieza en que se encuentren los sanitarios del establecimiento.

Gráfica 24.



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 3, para el grado de satisfacción “completamente satisfecho” de la variable dependiente, la diferencia de opinión entre personas en edades de “26-35 años” y “36-45 años” es del 2.5%. La misma situación se presenta cuando se analiza el grado de satisfacción “satisfecho” con respecto a la evaluación del nivel de servicio de los restaurantes, ya que la diferencia es del 8.4% entre personas con edades de 26-35 años y de 36-45 años.

Esta diferencia no es muy significativa, por lo que se puede afirmar que la forma de evaluar el nivel de servicio en los restaurantes no difiere según la edad del entrevistado.

Tabla 11.

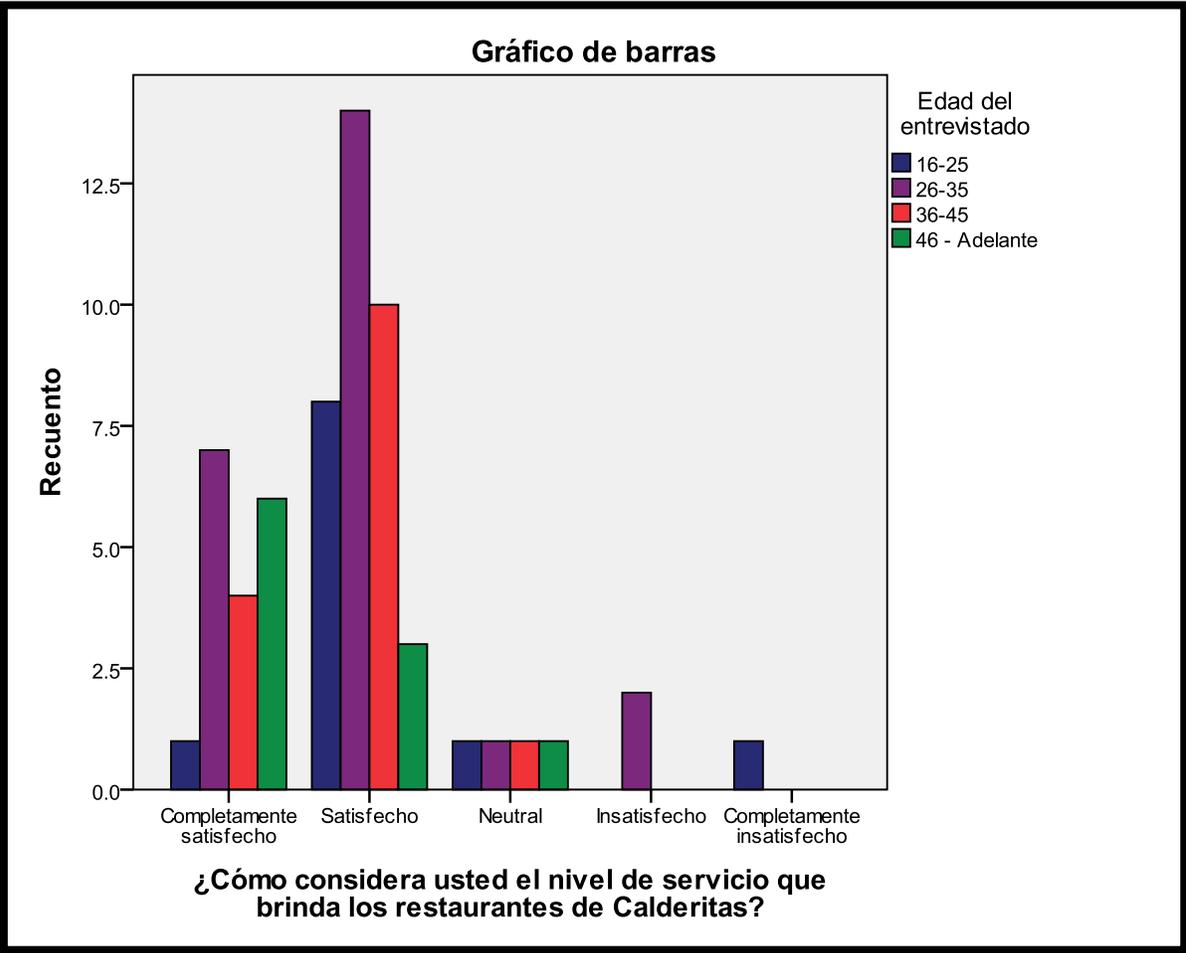
**Tabla de contingencia ¿Cómo considera usted el nivel de servicio que brinda los restaurantes de Calderitas? \* Edad del entrevistado**

Estadísticos			Edad del entrevistado				Total
			16-25	26-35	36-45	46 - Adelante	
¿Cómo considera usted el nivel de servicio que brinda los restaurantes de Calderitas?	Completamente satisfecho	Recuento % dentro de Edad del entrevistado	1 9.1%	7 29.2%	4 26.7%	6 60.0%	18 30.0%
	Satisfecho	Recuento % dentro de Edad del entrevistado	8 72.7%	14 58.3%	10 66.7%	3 30.0%	35 58.3%
	Neutral	Recuento % dentro de Edad del entrevistado	1 9.1%	1 4.2%	1 6.7%	1 10.0%	4 6.7%
	Insatisfecho	Recuento % dentro de Edad del entrevistado	0 .0%	2 8.3%	0 .0%	0 .0%	2 3.3%
	Completamente insatisfecho	Recuento % dentro de Edad del entrevistado	1 9.1%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	1 1.7%
Total	Recuento % dentro de Edad del entrevistado	11 100.0%	24 100.0%	15 100.0%	10 100.0%	60 100.0%	

Fuente: Elaboración propia

La gráfica 25, presenta el grado de satisfacción o insatisfacción con respecto al nivel de servicio que ofrecen los restaurantes de Calderitas, en relación con las edades de los consumidores. Esto nos indica, que la edad no es una variable que influya en el grado de satisfacción del cliente cuando se busca evaluar el nivel del servicio ofrecido.

Gráfica 25.



Fuente: Elaboración propia

# **Capítulo V.**

## **Conclusiones y**

### **Recomendaciones**

## Conclusiones

La localidad de Calderitas es visitada por ofrecer a sus visitantes alimentos preparados con productos del mar, los cuales en esta región, es muy común su consumo. Sin embargo, este lugar se ha caracterizado por el tipo de servicio poco eficiente que se ofrece en los restaurantes de Calderitas, lo que tiende a limitar su crecimiento y desarrollo.

Después de haber realizado el análisis de la información derivada de las encuestas, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Si bien, el 88% de las personas encuestadas dijeron estar satisfechas con el nivel del servicio que se ofrece en los restaurantes de la localidad, existe un 12% que no está satisfecho con éste, lo que significa que aún faltan muchas cosas por mejorar en él. Muestra de ello, fue cuando se le preguntó al comensal cómo califica el nivel de atención de estos restaurantes, donde el 52% la consideró rápida, y casi la mitad (48%) contestó no estar conforme con el nivel de atención, ya que la consideró regular o lenta.
- Con respecto a los alimentos y bebidas que se ofrecen, se puede decir que Calderitas ofrece un amplio y variado menú capaz de complacer a los comensales que los visitan, ya que dicen estar satisfechos por la gran variedad de platillos que se pueden encontrar en cada unos de los restaurantes establecidos en el lugar, de acuerdo a la información obtenida. De igual forma, el comensal considera que el precio es el correcto por la porción de alimento que se sirve, no obstante, un 14% demostró cierto grado de insatisfacción, porque consideran que el precio es muy alto y la ración de comida es muy poca.
- Cabe mencionar, que para que un servicio se considere de calidad, no basta con que el mesero tome la orden y sirva los alimentos, sino que también se toma en cuenta la manera o forma en que se da el servicio. En relación a este punto, se puede decir que Calderitas ofrece un servicio de calidad, ya que el comensal dice estar satisfecho con la amabilidad que muestra el mesero al momento de dar el

servicio, además de que tienen pleno conocimiento de los platillos que se venden en el lugar y pueden explicar con claridad en qué consiste el platillo, si el cliente así lo solicita.

- Se dice que una imagen puede decir más que mil palabras y esto se puede aplicar en Calderitas cuando se habla de las instalaciones de los restaurantes. Cuando se llega a esta localidad se puede observar un gran número de palapas a la orilla del mar que albergan los restaurantes, de las cuales, algunas se ven en mal estado. Sin embargo, los comensales están satisfechos al observar la parte exterior de las instalaciones, así como, la parte interior de las mismas, de acuerdo a la encuesta. Pero debe tomarse en consideración, que algunas personas toman su decisión del restaurante a visitar, de acuerdo a la buena imagen que éste transmita.
- También Calderitas, se ha caracterizado por transmitir una imagen de ambiente familiar, donde puede ir desde el más pequeño del hogar, hasta los adultos mayores y prueba de ello, es que el comensal dijo estar satisfecho con la decoración del interior y la atmósfera agradable que se vive en el restaurant, en relación a la información obtenida.
- Así también, el 88% de los comensales consideran que el precio es justo por la calidad del servicio recibido y además, un 90% recomendaría los restaurantes de la localidad de Calderitas a familiares, amigos y conocidos.

En general y en relación al análisis realizado, se acepta la hipótesis planteada al inicio de la investigación, de que la satisfacción del cliente radica en la calidad del servicio que ofrezcan los restaurantes de la localidad de Calderitas.

## Recomendaciones

La localidad de Calderitas, al igual que muchos otros lugares del municipio y del estado, tiene el potencial suficiente para convertirse en un destino turístico, ya que su ubicación y sus atractivos naturales le otorgan una gran ventaja que le puede permitir un gran desarrollo en beneficio de toda la población. Sin embargo, hace falta mucho por trabajar y, por tal motivo, se presentan una serie de recomendaciones para que los empresarios de esta localidad tomen en consideración, con el fin de que puedan ofrecer un mejor servicio a los comensales.

- En coordinación con el Gobierno del Estado de Quintana Roo, a través de la Secretaría Estatal de Turismo y Universidades, se debe crear una serie de programas, talleres o cursos de capacitación para los empresarios o dueños de restaurantes en Calderitas, que les aporten los conocimientos necesarios para ofrecer servicios de calidad a los comensales que visitan la localidad.
- Los restauranteros de Calderitas deberán demandar a la Secretaría de Turismo información y asesoría sobre los lineamientos de los distintivos H y M, así como la manera de implementarlos en sus establecimientos, ya que estas certificaciones de calidad pueden dar un plus al lugar que permita generar confianza en el cliente y obtener lealtad por parte del mismo, asegurando así su regreso al restaurante y por consiguiente, un incremento en las ventas.
- Los restaurantes deberán de implementar de manera continua cursos de capacitación para los empleados en temas relacionados con atención y servicio al cliente, contenido de los menús, limpieza, imagen, entre otros. Generalmente, el empresario tiende a ser renuente a invertir en cursos de capacitación por los altos costos que esto implica, sin embargo, si solicitara el apoyo a instituciones gubernamentales los costos podrían ser menores, además que en el futuro puede recuperar la inversión. La capacitación a los empleados tiene múltiples beneficios para las empresas, entre ellos: preparar bien a los trabajadores para

ofrecer un mejor servicio en temporada alta y no tener que contratar más personal en esas épocas, ofrecer un servicio de calidad al cliente, la diversificación de platillos, y mejor aún, la lealtad del cliente por el buen servicio recibido, asegurando así, su regreso al establecimiento.

- Con respecto a las instalaciones externas del restaurante, el cliente señala estar satisfecho con éstas, sin embargo, se recomienda a los empresarios dar constante mantenimiento al establecimiento, ya que algunas de ellas se encuentran en mal estado, y la vista externa que se pueda tener del lugar, es un punto de atracción para el cliente. Asimismo, es importante mejorar las condiciones de las instalaciones al interior del restaurante, para tratar de hacer sentir al comensal como en casa, lograr que pase un momento agradable y desde luego, asegurar que los clientes regresen. De ahí la importancia de mantener en buen estado las instalaciones externas del restaurante, ya que reflejan la calidad de los productos que se ofrecen, el nivel de atención y servicio que se ofrece, así como la higiene del lugar.
- Resulta interesante realizar algunos programas y/o paquetes para incentivar el regreso del cliente al restaurante. Para ello, se recomienda hacer una análisis que permita determinar la viabilidad de llevar a cabo algunas promociones, tales como, ofrecer una bebida de cortesía en su segunda visita o bien, en la compra de cierta cantidad de comida.

## Referencias Bibliográficas

- Aragón Cánovas, F. J. (2004). *Derecho y Turismo*. España: Ediciones Universidad de Salamanca.
- Arqhys. (s.f.). Recuperado el 29 de 06 de 2011, de <http://www.arqhys.com/contenidos/restaurantes-historia.html>
- Baker, M. J. (2001). *Marketing: Critical Perspectives on Business an Management*.
- Borrego, D. (11 de 02 de 2009). *www.herramientasparapymes.com*. Recuperado el 17 de 12 de 2010, de <http://www.herramientasparapymes.com/%C2%BFcomo-medir-la-satisfaccion-del-cliente-parte-i>
- Castillo Morales, E. (2005). *Escala Multidimensional SERVQUAL*. Chile: Universidad del Bío-Bío.
- Colunga Dávila, C. (2001). *La Calidad en el Servicio*. México: Panorama.
- Cooper, B., Floody, B., & McNell, G. (2002). *Cómo iniciar y administrar un restaurante*. Bogotá: Norma.
- Cruz Galicia, J. L. (27 de 05 de 2011). *Secretaría de Turismo*. Recuperado el 29 de 06 de 2011, de SECTUR: [http://www.sectur.gob.mx/swb/sectur/sect\\_9231\\_distintivo\\_h](http://www.sectur.gob.mx/swb/sectur/sect_9231_distintivo_h)
- Cruz Galicia, J. L. (14 de 06 de 2011). *Secretaría de Turismo*. Recuperado el 29 de 06 de 2011, de SECTUR: [http://www.sectur.gob.mx/swb/sectur/sect\\_Programa\\_Moderniza](http://www.sectur.gob.mx/swb/sectur/sect_Programa_Moderniza)
- Definición.de.* (s.f.). Recuperado el 20 de Febrero de 2011, de <http://definicion.de/ciclo/>
- Díaz, J. Y. (2010). *www.infomanager.com.mx*. Recuperado el 13 de 12 de 2010, de <http://www.infomanager.com.mx/portal/index.php/mystery-shopping/44-la-importancia-de-la-calidad-del-servicio>
- Dolors Setó, P. (2004). *De la Calidad de Servicio a la Fidelidad del Cliente*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Duque Oliva, E. J. (2005). Reviewing the concept of service quality and models for measuring it. *Innovar* .
- Española, R. A. (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 26 de 04 de 2011, de [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=calidad](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=calidad)
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2005). *Administración y Control de la Calidad* (6a ed.). México: Thomson.
- Gil García, G. (17 de Febrero de 2010). *Los 14 puntos de Deming explicados*. Recuperado el 16 de Febrero de 2011, de Calidad Total: <http://calidadtotaltqm.blogspot.com/2010/02/los-14-puntos-de-deming-explicados.html>

- Grande Esteban, I. (2005). *Marketing de los servicios*. Madrid: ESIC Editorial.
- Guerrero Mena, L. I., Guerrero Penilla, L. A., Maldonado Alducín, A., & Moreno Castillo, C. E. (2006). *La Importancia de la Calidad y el Servicio al Cliente*. México.
- Ishikawa, K. (2003). *¿Qué es control total de calidad? La modalidad japonesa*. Bogotá: Norma.
- Juran, J. M., & Gozalbes Ballester, M. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- M. Juran, J., Nicolau Medina, J., & Gozalbes Ballester, M. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- Maqueda Lafuente, J., & Llaguno Musons, J. I. *Marketing estratégico para empresas de servicios*.
- Miranda Gonzalez, J. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Madrid: Publicaciones Delta.
- Monroy, P. (2002). *Introducción a la Gastronomía*. México: Limusa.
- Richard, S. L. (2002). *Mercadotecnia*. Compañía Editorial Continental.
- Rico Menéndez, J. (2001). Evolución del concepto de Calidad. *Rev. Esp. Trasp.* , 10 (3).
- Rojas Ramos, D. (10 de 2003). *Teorías de calidad. Orígenes y tendencias de la calidad total*. Recuperado el 7 de Febrero de 2011, de [www.gestiopolis.com: http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/teocalidad.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/teocalidad.htm)
- Rosander, A. C. (1994). *Las catorce puntos de Deming aplicados a los servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Roteta Martín, A. J. (2011). *Los costos en la mesa buffet*. Sevilla: Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo.
- Salkind, N. J. (1999). *Métodos de Investigación*. México: Prentice Hall.
- Sandhusen, R. L. (2004). *Essentials of Marketing*. Business & Economics.
- Stanton, J. L. (1995). *Marketing Planning in a total quality Enviroment*.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Mc Graw Hill.
- Stella, A. B., & Avelino Miranda, e. a. (1998). *Estudio Integral de la Frontera México-Belice* (Vol. II). Chetumal.
- Stoner, J. A., Freeman, R. E., Córdova Just, A., & Mascaró Sacristán, P. (1996). *Administración*. México: Pearson Educación.

Varo, J. (1994). *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios: un modelo de gestión hospitalaria*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Vértice, P. (2008). *Calidad en el Servicio y Atención al Cliente*. España: Vértice.

*www.antecedentes.net*. (2007). Recuperado el 08 de Febrero de 2011, de Antecedentes.net:  
<http://www.antecedentes.net/antecedentes-calidad.html>

*www.redconsultoras.com*. (2007). Recuperado el 13 de 12 de 2010, de  
<http://www.redconsultoras.com/cursos/calidadtotal.htm>

# Anexos

## Anexo 1. Cuestionario

La siguiente encuesta se realiza con el fin de conocer su opinión, la cual permita a los restauranteros de la localidad de Calderitas, ofrecerle un mejor servicio. Por favor, pido a usted conteste esta breve encuesta. La información que proporcionada será confidencial.

Sexo: H \_\_\_ M \_\_\_

Edad:

16 – 25 \_\_\_

26 – 35 \_\_\_

36 – 45 \_\_\_

46 o más \_\_\_

Lugar de Residencia Actual: \_\_\_\_\_

1. ¿Cómo considera usted el nivel de servicio que brindan los restaurantes de Calderitas?
  - a) Completamente satisfecho
  - b) Satisfecho
  - c) Neutral
  - d) Insatisfecho
  - e) Completamente insatisfecho
2. ¿Cómo califica el nivel de atención de estos restaurantes?
  - a) Rápida
  - b) Regular
  - c) Lenta
3. A su llegada al restaurante, ¿La atención es inmediata?
  - a) Completamente satisfecho
  - b) Satisfecho
  - c) Neutral
  - d) Insatisfecho
  - e) Completamente insatisfecho
4. ¿El menú de los alimentos y bebidas es amplio y variado?
  - a) Completamente satisfecho
  - b) Satisfecho
  - c) Neutral
  - d) Insatisfecho
  - e) Completamente insatisfecho
5. ¿El personal que la atiende muestra amabilidad?
  - a) Sí
  - b) No
6. ¿El mesero conoce los platillos y explica con claridad?
  - a) Completamente satisfecho
  - b) Satisfecho
  - c) Neutral
  - d) Insatisfecho
  - e) Completamente insatisfecho
7. En relación con la porción del alimento, ¿considera el precio correcto?
  - a) Completamente satisfecho
  - b) Satisfecho
  - c) Neutral
  - d) Insatisfecho
  - e) Completamente insatisfecho
8. ¿Los platillos son preparados y servidos rápidamente?
  - a) Completamente satisfecho
  - b) Satisfecho
  - c) Neutral
  - d) Insatisfecho
  - e) Completamente insatisfecho
9. ¿Cómo califica la parte exterior de las instalaciones?
  - a) Completamente satisfecho
  - b) Satisfecho
  - c) Neutral
  - d) Insatisfecho
  - e) Completamente insatisfecho
10. ¿Cómo califica la parte interior de las instalaciones?
  - a) Completamente satisfecho
  - b) Satisfecho
  - c) Neutral
  - d) Insatisfecho
  - e) Completamente insatisfecho

11. ¿La decoración del interior y la atmosfera del lugar es agradable?

- a) Completamente satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Neutral
- d) Insatisfecho
- e) Completamente insatisfecho

12. ¿Los sanitarios del restaurante están en buenas condiciones y limpios?

- a) Completamente satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Neutral
- d) Insatisfecho
- e) Completamente insatisfecho

13. ¿Con qué frecuencia visita usted los restaurantes de esta localidad?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

14. ¿Considera el precio justo por la calidad del servicio recibido?

- a) Sí
- b) No

15. ¿Recomendaría el restaurante a familiares, amigos y conocidos?

- a) Si \_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

 ¡Gracias!