



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

CENTRO UNIVERSITARIO UAEM AMECAMECA

LICENCIATURA EN CONTADURÍA

**“ANÁLISIS DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE LAS PYMES
RESTAURANTERAS EN CHALCO, ESTADO DE MÉXICO”**

**TESIS QUE PARA OBTENER
EL TÍTULO DE LICENCIADA EN CONTADURÍA
PRESENTAN:**

**AVILA TENORIO KAREN ALEJANDRA
Y
TORRES MÁRQUEZ NANCY GABRIELA**

**BAJO LA ASESORÍA DE:
M. EN ES. MARÍA CONCEPCIÓN RODRÍGUEZ MERCADO
Y LA CO ASESORÍA DE:
DR. MIGUEL ÁNGEL SÁNCHEZ RAMOS.**

AMECAMECA, NOVIEMBRE 2016

AGRADECIMIENTOS

Y

DEDICATORIAS

Primero que nada, le doy gracias a Dios por todo lo que tengo y lo que soy, a mis padres, *Juan Guillermo Avila Padilla* y *Alejandra Tenorio Velázquez* por apoyarme en todo momento de mi vida, por haberme dado la oportunidad de estudiar, por ayudarme a cumplir una meta más en la vida. Mil gracias por todos sus consejos, regaños, apapachos, bendiciones, por todo su amor, hoy sirvieron para que yo esté en este peldaño. Le doy gracias a Dios por tenerlos en mi vida y que sean mis padres. A mis hermanos *Adan* y *Asael* y abuelos *Miguel* y *Dolores* porque también han sido un gran impulso y apoyo para que yo haya llegado hasta este día.

A mi esposo *Sergio Jonathan Vázquez Guarneros* por ser mi compañero de vida, por estar a mi lado en las buenas y en las malas, por ayudarme en todo momento dándome ánimos para seguir superándome... Te amo.

Sobre todo, este logro se los dedico a mis pequeños, *Sofía* y *Santiago*, quienes son mi mayor motivación para seguir superándome, porque quiero ser su ejemplo a seguir, lograr que ellos sean hombres de bien, que sean mucho mejores personas que yo, que estudien, que lleguen muy lejos, que cumplan todas sus metas. Que se sientan orgullosos de sus padres como yo lo estoy de los míos. *Santi* y *Sofi*, *los amo con toda mi alma*, este esfuerzo es por y para ustedes, le doy gracias a Dios por permitirme tenerlos en mis brazos, cuidarlos, disfrutarlos cada día, ver sus sonrisas, compartir sus alegrías, y sus tristezas y poco a poco disfrutar junto a su papá todos sus logros.

También dedico ésta Tesis a los profesores, *María Concepción Rodríguez Mercado* y *Miguel Ángel Sánchez Ramos*, gracias por ser una guía en este camino, por su tiempo, paciencia y dedicación, por sus enseñanzas, por todo el apoyo que nos brindaron.

Amiga *Nancy*, ¡¡felicidades!!, sin ti, no lo hubiera logrado, gracias por tu paciencia y apoyo incondicional, eres una gran amiga, sabes que puedes contar conmigo en cualquier momento. Gracias a todos mis demás amigos, quienes también me enseñaron muchas cosas a lo largo de la carrera, me llevo una de las mejores experiencias de mi vida e inolvidables recuerdos.

Karen Alejandra Avila Tenorio

Dedico esta Tesis a mis profesores por ser parte de mi vida y aportarme sus conocimientos a lo largo de la carrera. En especial a la M. en ES. María Concepción Rodríguez Mercado y al Dr. Miguel Ángel Sánchez Ramos gracias por todo su apoyo, consejos, paciencia y dedicación incondicional, Gracias a ustedes hoy he culminado con este logro que quizá no será el último, pero si el más importante en mi vida.

A mi Madre por ser la amiga y compañera a lo largo de este camino, gracias por estar conmigo en cada momento y por los consejos que me han ayudado a crecer como persona. Gracias por llevarme siempre en tus oraciones.

A mi Padre por enseñarme que nunca hay que darse por vencido, no importa las circunstancias en que te encuentres, la vida te pondrá retos en los cuales debes demostrar cuan fuerte eres y siempre hay que luchar día a día por aquello que quieres lograr.

A mi Abuela por todo su apoyo incondicional y aunque ahora ya no esté conmigo sé que desde el cielo me mira y está orgullosa de mi. Gracias por enseñarme que siempre hay que ver las cosas del lado positivo, que no hay dificultad que te impida salir adelante y lo más importante siempre sonreírle a la vida y estar agradecida con Dios.

A mis Amigos por pasar momentos y experiencias inolvidables a lo largo de mi vida universitaria que sin duda alguna fueron los mejores y siempre estarán presentes en mi corazón, en especial a K. Alejandra Avila que hoy comparte conmigo este logro tan significativo.

Familia, Amigos y Profesores no hay palabras que expresen la gran felicidad y satisfacción que ahora siento, no me queda más que decirles GRACIAS por ayudarme a que este gran esfuerzo hoy se volviera realidad.

Nancy Gabriela Torres Márquez.

ÍNDICE	PÁGINA
I. Planteamiento del problema.....	12
II. Pregunta de Investigación	13
III. Justificación.....	14
IV. Objetivos de la investigación.....	16
a) Objetivo general.....	16
b) Objetivos Específicos.....	16
V. Hipótesis.....	17
VI. Metodología de la investigación.....	18
a) Tipo de investigación.....	18
b) Nivel de investigación.....	18
c) Diseño de la investigación	19
d) Universo de estudio.....	19
e) Población de Estudio.....	20
f) Selección de muestra.....	20
g) Diseño del cuestionario.....	21
h) Recolección de datos.....	21
i) Materiales.....	22

Capítulo I. Las Pymes Restauranteras

1.1 Antecedentes de las empresas restauranteras.....	24
1.2 Las Pymes.....	25

1.3 Descripción de las Pymes Restauranteras en Chalco, Estado de México.....	28
1.4 Características del Municipio de Chalco, Estado de México.....	31

Capítulo II. Los Restaurantes Del Municipio de Chalco, Estado de México

2.1 Tipos y características de los Restaurantes.....	35
2.2 Participación actual en la actividad económica del país.....	40
2.3 Marco Jurídico de los Restaurantes: Licencias de funcionamiento, permisos, impuestos.....	41

Capítulo III. Generalidades de Calidad en el Servicio y Satisfacción al Cliente

3.1 La Calidad.....	46
3.2 Evolución de la Calidad.....	49
3.3 Teorías de la Calidad.....	55
3.4 Servicio con Enfoque al Cliente	69
3.5 Características del Servicio.....	71
3.6 Clasificación del Servicio.....	73
3.7 Modelos de Calidad del Servicio.....	74
3.8 Satisfacción del Cliente: brecha entre el Servicio entregado y el Esperado	76

Capítulo IV. Resultados de la Investigación

4.1 Descripción de la Población.....	80
4.2 Descripción de la Muestra.....	80
4.3 Descripción de las Encuestas.....	81
4.4 Interpretación de las Encuestas.....	101
4.5 Conclusión.....	116
Referencias Bibliográficas.....	119

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las tres décadas recientes se ha visto el gran crecimiento del municipio de Chalco, debido a diferentes factores, uno de ellos es la cercanía con la Ciudad de México, que permite a sus residentes tener cercana su fuente de empleo y contar con un lugar de residencia con las ventajas de la tranquilidad de los suburbios (INEGI, 2011).

Sin embargo, este incremento de población conlleva a una ampliación de la demanda de bienes y servicios en la misma medida, en este sentido el servicio de alimentos ha incrementado el número de oferentes, aspecto que ha repercutido en una disminución del tiempo de permanencia de este tipo de negocios, que la mayoría de los casos no ha logrado la estabilidad en el mercado.

Aunado a esto, las Pequeñas y Medianas empresas (PYMES) que se ubican en el municipio de Chalco, Estado de México, atraviesan por una dura prueba para poder lograr la estabilidad económica que les permita obtener la productividad que se habían planteado. Para (Filion, 2011) es fundamental que los dueños o dirigentes de las Pymes identifiquen claramente los clientes a los cuales están orientados para diseñar estrategias a la medida que posibiliten atraerlos a su negocio, además de que les permite conocer el mercado en donde están ubicados.

El furor por crear nuevos servicios que ofrezcan conceptos innovadores de alimentación, ha exigido por consecuencia la oferta de servicios improvisados, con dueños que no manejan de manera eficiente el ramo,

personal poco o nada capacitado, alimentos con poca higiene, establecimientos que no tienen idea de las necesidades de sus clientes.

De este modo la problemática que se plantea, es que una Pyme restaurantera debe contar con un sistema de calidad en el servicio, medido a través de la satisfacción del cliente, que día con día se vuelve más exigente al seleccionar la empresa que elegirá para otorgarle su fidelidad y gastar su dinero en el servicio que ofrece.

II. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué factores son los que integran la calidad en el servicio al cliente en las Pymes restauranteras del Municipio de Chalco, Estado de México, que dé como resultado la satisfacción del cliente?

III. JUSTIFICACIÓN

Pretendemos explicar nuestros intereses y las motivaciones personales y profesionales que orientan este trabajo y posibiliten exponer los motivos que nos guíen a la investigación. Principalmente beneficiará a los clientes actuales y potenciales, dado que se mejorará la calidad en el servicio, así mismo se reducirá el número de empresas que perecen en plazos cortos por el deficiente servicio ofrecido, conservando las fuentes de empleo en esta región.

Se identifican diferentes aspectos que pueden considerarse, desde el desarrollo de las diferentes teorías de la calidad hasta el modo de medirla. Las empresas buscan objetivos de diferente índole: económicas, sociales o de mercado, cuyo cumplimiento debe medirse a través de parámetros de calidad. Asimismo, el estudio de mercado por medio del Marketing del servicio que tome en cuenta la satisfacción del cliente, es decir, dando cumplimiento a los requerimientos del cliente. De la misma manera beneficia a las empresas, porque al solucionar el problema de baja calidad en el servicio al cliente, a través del conocimiento del mercado se logrará mejorar la satisfacción del mismo. También se llevó a cabo la aplicación de un enfoque cuantitativo por medio de la aplicación de un cuestionario que permita proponer procesos y procedimientos de operaciones en la prestación del servicio de alimentos en las empresas restauranteras del Municipio de Chalco.

Por otra parte, aportará un avance en el área del conocimiento de los modelos de calidad y las ventajas que aportan y lo relacionado con los estudios

de mercado orientados a conocer la satisfacción del cliente en el servicio de alimentos.

El aspecto espacial que será identificado como el lugar físico en que se llevó a cabo la investigación, que en este caso es la zona comercial de la Avenida Cuauhtémoc en el Municipio de Chalco, Estado de México la cual tiene la mayor actividad comercial. El espacio temporal que permita al investigador planear el alcance temporal de la investigación y delimitar el tiempo que se llevará para la presente investigación, tiene considerado un espacio temporal de 2013 a 2014.

IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

a) OBJETIVO GENERAL:

Identificar los factores que integran a la calidad total en el servicio de las PYMES restauranteras en el Municipio de Chalco, Estado de México para la satisfacción del cliente.

b) OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar los factores de calidad en el servicio de restaurante en Chalco, Estado de México.
- Analizar cada uno de los elementos del servicio de restaurante en Chalco, Estado de México.
- Evaluar si el servicio de alimentos en los restaurantes de Chalco, Estado de México es otorgado con alta calidad.
- Valorar el grado de percepción y satisfacción de los comensales en los restaurantes de Chalco, Estado de México.

V. HIPÓTESIS

La calidad de las Pymes restauranteras y la satisfacción del cliente está asociada a los factores: tangibles, de confiabilidad, de respuesta, de seguridad y empatía, que se despliegan por estas entidades empresariales. Para esto haremos mención de los siguientes conceptos, los cuales consideramos que son los más apropiados para esta investigación pues es el cliente quien determina si recibe un servicio de calidad.

Calidad: se identifica como aquella que satisface los requerimientos y expectativas que el cliente exige del producto y servicio, a la primera, a tiempo y siempre dejando un sentimiento de realización. (James R. Evans y William M. Lindsay, 2008)

Calidad en el servicio: es todo acto que alguien ofrece a una persona, es intangible y además debe satisfacer las necesidades y exigencias que el cliente espera de él (definición propia).

Satisfacción del cliente: es la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas (Zeithaml et al. 2009)

Con los elementos teóricos ya desarrollados la hipótesis que se plantea es la siguiente:

○ **Los factores que integran la calidad en el servicio son:**

Los tangibles, considerando el personal, la apariencia de las instalaciones, los equipos, el mismo ambiente, necesarios para otorgar el servicio. **La confiabilidad** es la habilidad de la empresa y su personal de entregar un

servicio correcto. **La respuesta** es la actitud dispuesta e inmediata del personal de ayudar a los clientes. La buena voluntad del prestador del servicio y rápido al otorgar el servicio. **La seguridad**, son los conocimientos y habilidades de los empleados para contribuir a aumentar la credibilidad y confianza en el negocio. **La empatía** se considera el nivel de atención individualizada que ofrece la empresa y su personal a los clientes.

VI. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se trazó una ruta para transitar a lo largo de la investigación y se aplicaron una serie de recursos y técnicas de investigación.

a. Tipo de Investigación: En primer término, se partió de un trabajo conceptual y posteriormente se arribó al trabajo de campo, y el segundo caso, se recurrió al diseño del cuestionario mismo que se aplicó a los clientes para medir la satisfacción y la entrevista estructurada para el personal de las empresas.

b. Nivel de Investigación: El sistema económico que prevalece, en la actualidad es el resultado de una economía de mercado que se ve favorecida por los avances tecnológicos. La finalidad que tiene es la integración del orbe a través de bloques económicos, mismos que marcan diferentes roles y pautas a los que participan en el intercambio comercial y productivo dependiendo de su tamaño.

Se trata de una investigación descriptiva correlacional entre la calidad de servicio y los factores que llevan a la satisfacción. A través de la opinión que el cliente nos proporcionó.

El objeto de esta investigación se centra en la evaluación de las Pymes restauranteras del municipio de Chalco, Estado de México, en su servicio de alimentos a través de la satisfacción del cliente, que posibilite plasmar estrategias que mejoren el servicio.

c. Diseño de la investigación: El enfoque de la investigación será mixto. Por esta razón fue necesario realizar una investigación de tipo exploratoria, sin embargo el estudio no pretende manipular variables, además de complementarse con la observación y análisis de las variables en su contexto natural mismo que se realiza a través del análisis cualitativo.

d. Universo de estudio: Se seleccionó el municipio de Chalco, Estado de México porque es uno de los municipios cercanos al Distrito Federal con un crecimiento importante en la población y en la oferta de diversos servicios y al mismo tiempo aún conserva características rurales de los municipios de la zona oriente del Estado de México, según el Plan de Desarrollo de la Administración Municipal 20013-2015 se cuenta con 25 negocios restauranteros en el municipio, en la Asociación de Industriales y Empresarios de la Región Volcanes del Estado de México (ASIVE) tiene afiliados a 2 empresas de este giro, al ser una información tan dispar se decidió llevar a cabo una inspección directa y circunscribirla a la avenida principal del municipio, misma que presenta la mayor actividad económica del municipio resultando un total de: 21 empresas restauranteras, además de haber realizado una visita al área de

desarrollo económico del H. Ayuntamiento actual del que obtuvimos los siguientes datos: total de restaurantes en todo el Municipio 172, de los cuales 40 corresponden a negocios de comida para llevar, 10 a servicios alimenticios de cadenas restauranteras, como el caso de *Kentucky Fried Chicken*, *Dóminos Pizza*, *Vips* entre otros, 55 que incluyen micro fondas que no tienen ninguna estructura administrativa, 32 taquerías, 14 rosticerías de pollo dando un total de 151 restaurantes que quedan fuera de los criterios de exclusión de la investigación.

e. Población de estudio: Se eligió para la investigación dos tipos de poblaciones: los clientes de los restaurantes ubicados en Av. Cuauhtémoc de Chalco y los empleados de estas empresas. Los clientes porque a través de ellos se identificarán los diversos niveles de satisfacción que logra cada restaurante. Los empleados debido a que se podrá tener acceso al punto de vista de quien proporciona el servicio.

f. Selección de la muestra: Se aplicaron encuestas a 7 restaurantes, fueron dos tipos de muestras una para los clientes, aproximadamente 20 encuestas por cada restaurante, y otra para los empleados de los mismos, 1 por cada uno de ellos, en el caso de los clientes se diseñó un cuestionario con base en el modelo *SERVQUAL* aplicando previamente una muestra piloto para identificar las características.

Se consideró el total de restaurantes existentes en el padrón de empresarios afiliados a la Asociación de Industriales de Chalco, importante organismo dentro de la zona que tiene un padrón de los principales empresarios en diferentes ramas de la actividad económica, tomando en

cuenta que no todos estarán dentro de la muestra ya que no sabemos si acepten participar en los cuestionarios.

g. Diseño del cuestionario: Se tomó como referencia las dimensiones que plantea el modelo *SERVQUAL* desarrollado por *Parasuraman* y *Zeithaml* y *Berry*, es el que mayor repercusión ha tenido, cuenta con cinco dimensiones básicas que influyen en la calidad del servicio, considerado como referencia pero fue modificado para establecer las características del sector restaurantero, para validar el instrumento se presentará a un grupo de expertos para que aporten validez a los ítems aplicando la escala de Likert a cinco puntos, es decir 1 equivale a la calificación más baja y 5 la más alta.

Ítems	Número de Ítems
Tangibles	13
Confiabilidad	4
Respuesta	3
Empatía	2
Seguridad	7

h. Recolección de los datos: Para la recolección de los datos es importante establecer que el enfoque cuantitativo tiene como propósito llevar a cabo la medición de las variables a través de instrumentos, en el caso de esta investigación se utilizó como base el cuestionario *SERVQUAL*, a través de la aplicación de una muestra piloto que permitió identificar las principales

características de las variables de satisfacción del cliente de los restaurantes en Chalco, Estado de México.

Posteriormente se procedió a realizar una visita a los restaurantes para obtener su permiso para llevar a cabo la investigación, quedando fuera los tacos, *Pizzas*, *Vips* y demás puestos del mercado, una vez confirmados los restaurantes, continuamos con la aplicación de cuestionarios a los 7 restaurantes ya mencionados, terminadas éstas, empezamos a realizar el vaciado de datos, para esto utilizamos el programa estadístico SPSS, versión 19, del cual obtuvimos gráficas, tablas, asociaciones, etc. para poder obtener los resultados y análisis de nuestra investigación.

i. Materiales: Se utilizó el cuestionario del modelo de calidad del servicio de *SERVQUAL* de veintinueve ítems estructurado conforme a la escala de *Likert* para aplicarlos a los clientes de las Pymes restauranteras.

Además de aplicar las Listas de verificación para obtener los distintivos “M” y “H” a los encargados del restaurante de que se trate.

Capítulo I

Las Pymes Restauranteras

1.1 Antecedentes de las Empresas Restauranteras 1.2 Las Pymes 1.3 Descripción de las Pymes Restauranteras en Chalco, Estado de México 1.4 Características del Municipio de Chalco, Estado de México

1.1 Antecedentes de las empresas restauranteras.

En 1785, *Monsieur Boulanger Carpentier* abrió el primer establecimiento restaurantero en la calle *Poullies* en París, donde sólo se admitía a gente que fuera a comer. En tal institución servían en mesas de mármol, aves muy condimentadas, huevos y consomés. *Boulanger* hizo pintar en la puerta: “*Venid ad me ommis qui stomacho laboratis, ego restaurabo vos*”, que significa “Venid a mí los que sufrís del estómago, que yo os restauraré”. (Antonio, 2010)

La palabra restaurante llegó a Estados Unidos en 1774, traída por el francés refugiado de la revolución *Jean Baptiste Gilbert Paypalt*; sin embargo a pesar de haber formado un establecimiento de esta índole, el restaurante que generalmente se considera como el primero en Estados Unidos se estableció en la ciudad de Nueva York en 1826 llamado *Delmonico's*, con un menú sencillo que ofrecía vinos, pasteles de chocolate y helados; su fundador John *Delmonico*.

En 1832, Lorenzo *Delmonico* funda banquetes *Delmonico's*; este brindaba el primer menú impreso en inglés y francés, el cual contenía 371 platillos para ordenar. En 1876 se instaló el primer servicio rápido con el nombre de *Harvey Girls*. Este concepto fue adaptado por lo que ahora conocemos como de establecimientos de comida rápida *Fast Food*; actualmente su principal representante es la cadena restaurantera McDonald's

El primer antecedente que se tiene en México data del 1º de diciembre de 1525 cuando el H. Ayuntamiento de la Ciudad de México autorizó a Pedro Hernández Paniagua para que abriera en su casa un mesón, el primero de la

Nueva España, “donde pueda acoger a los que a él vinieren y les venda pan y vino, y carne, y todas las cosas necesarias”. (Antonio, 2010)

1.2 Las Pymes

Las Pymes surgieron antes de que se manifestara el capitalismo industrial, tenían como fuente creadora cubrir las necesidades primarias del hombre, tales como: el trabajo de los metales, la manufactura de prendas de vestir. Se formaron como fuente de abastecimiento de bienes para el consumo y como el activador del desarrollo de los grupos productivos. Representan un papel fundamental en el entorno económico y social por su alta contribución a la generación de empleos, diversificación de la oferta de bienes y servicios, contribuyendo a un mejor equilibrio en la distribución de ingreso y al logro de mayores índices de competitividad al ser parte de las cadenas productivas. Actualmente no existe un concepto universal que defina a una Pyme, para efectos prácticos, se considerará la siguiente definición:

“Es una fuerza que impulsa la economía, basada en el desarrollo de pequeños grupos, de uno o varios empresarios, que busca un medio de subsistencia y desarrollo en el mercado, ocupando sus propios medios para lograrlo” (Hernandez, 2007, pág. 16)

Otra definición que podemos considerar es “una unidad económica de producción y decisiones que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo

y comercializando productos o prestando servicios en el mercado”, Arthur Andersen, 1999 citado en (Salgador, 2004)

Las pequeñas y medianas empresas tienen una importancia innegable en el desarrollo económico de cualquier país, por lo que se torna indispensable determinar las distintas clasificaciones que se tienen de ellas para ubicar de manera precisa los requerimientos que deberán cumplir para ser consideradas como tales, una referencia es la Secretaría de Economía que publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF) del 30 de junio de 2009, el acuerdo por el cual se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas de conformidad con los siguientes criterios (véase la tabla 1).

Tabla 1. La estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 Hasta \$250	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: (DOF, 2009)

*Tope Máximo Combinado= (Trabajadores) x 10% + (Ventas Anuales) x 90%

Como se puede apreciar en la tabla los criterios que privan para clasificar a las unidades económicas son el número de trabajadores que prestan sus servicios, el monto de ventas anuales y un tope combinado que se determina a partir de la fórmula ya mencionada en donde se relacionan los dos aspectos ya mencionados, según lo cual el tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula:

puntaje de la empresa= (número de trabajadores x 10%+(monto de las ventas anuales) x 90% el cual debe ser igual o menor al tope máximo combinado de su categoría.

Otro criterio que clasifica a las PYMES es el que se plasma en la Ley de Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, publicada en diciembre de 2002. En donde los principales fines de dicha Ley era promover el desarrollo económico nacional, incrementar la participación en los mercados y el fomento del empleo y el bienestar social a través de la creación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mi PYMES), dicha Ley fue modificada 18 de enero de 2012. Dejando vigente la presente clasificación (véase la tabla 2).

Tabla 2. Estratificación por número de trabajadores

Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicio
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: (DOF, 2012) Ley de Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa 2012.

Haciendo referencia a los aspectos particulares que se identifican en las empresas de servicio, se puede notar que en los parámetros mostrados son similares en una empresa de servicios y una industrial de tamaño mediano y en el caso de las pequeñas los criterios se igualan si se refiere las medianas empresas de servicios, tanto en el número de empleados como en el volumen de ventas. Para efectos de esta investigación se tomó como referencia la clasificación que hace la Secretaria de Economía por considerarse que tiene parámetros más completos para estratificar a las Pymes.

Como ya se ha mencionado se centró este trabajo en las Pymes restauranteras, para lo cual la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC) define a la Industria Restaurantera como los servicios de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato.

Consiste en un lapso de tiempo entre la petición del cliente y la preparación de un platillo sin que medie un proceso de conservación y por lo tanto no sea susceptible a formar parte de los inventarios y la entrega de dicho plato. (INEGI, 2011).

1.3 Descripción de las Pymes restauranteras en el Municipio de Chalco, Estado de México

En el caso del municipio de Chalco de Díaz Covarrubias se encuentra dentro de los 21 municipios que cuentan con más de 100 mil habitantes siendo muy atractivo para la inversión empresarial, debido a su ubicación geográfica, muy cercano a la Ciudad de México (INEGI, diciembre 2011). Un aspecto relacionado con el servicio de alimentos es indudablemente el turístico, que en lo que se refiere a los restaurantes y/o establecimientos de preparación y servicios de alimentos y bebidas, a continuación, se describen en la tabla 3:

Tabla 3. Establecimientos de preparación de servicios de alimentos y bebidas con categoría turística según la clase de establecimientos

Total	Restaurantes	Restaurantes-bar	Cafeterías
34	25	8	1

Fuente:(INEGI , 2010) Anuario estadístico México 2010.

Es importante destacar que a partir del 2009 se creó un corredor turístico que abarca a varios municipios de pueblos con encanto, entre ellos el Municipio de Chalco, mismo que ha generado empleos permanentes, debido a las visitas de fin de semana, para los fines de esta investigación nos centramos en los restaurantes con servicio de alimentos únicamente.

Actualmente la administración pública del municipio reconoce en su Plan de Desarrollo Municipal 2013-2015 como una debilidad en el tema y subtema clave para el desarrollo, tema: las actividades económicas del municipio en lo local y lo global en el apartado 4.6 de fomento y promoción para el desarrollo turístico, que se cuenta con una reducida infraestructura turística, tanto en número como en calidad, lo que genera la amenaza de carecer de los servicios básicos de calidad, que daría como consecuencia que la mitad de las personas interesadas en visitar el Municipio, decidan desistir e irse a otros destinos con mejor infraestructura.

Con el modelo de servicio de calidad que se proyecta proponer para Pymes restauranteras del Municipio de Chalco, Estado de México, se pretende modificar el servicio otorgado a los clientes, obteniendo con ello, su satisfacción, y aportando saberes prácticos que aunados a los teóricos, busca darles una significación que satisfaga las necesidades del cliente en el servicio de alimentación, contextualizada en un entorno competitivo.

Este modelo de calidad en el servicio pretende contribuir a reducir la brecha existente entre un servicio heterogéneo de alimentos ofrecido

actualmente y el servicio de calidad que se necesita en los restaurantes de este Municipio, con el propósito de articular un diagnóstico de las condiciones en que se da ese servicio actualmente emanada de la práctica diaria de la acción y desenvolvimiento del servicio.

Se delimitó el objeto del ámbito de investigación a sólo las Pymes restauranteras del Municipio de Chalco, Estado de México que quieran participar en el estudio, y que estén legamente constituidas en términos fiscales como personas físicas o morales.

Son diversos y muy variados los ámbitos en donde se aplica la calidad, tanto en los productos como en los servicios, al mismo tiempo las empresas para poder instrumentarla no solo recurren a motivar a sus empleados sino que también a la asesoría de expertos en la materia, sin embargo antes de continuar con algunos planteamientos se hace indispensable definir a la calidad según (Hayes, 2010) citando a Montgomery (1996) como el grado hasta el cual los productos satisfacen las necesidades de la gente que los usa y que según el tipo de calidad a la que se refiera, se aplicará al diseño o a la de adaptación.

En el primer caso se refiere a la medida en que los productos o servicios cumplen con las características que los distinguen y en la segunda cuestión cómo manifiesta el ajuste a los propósitos del diseño del producto.

Interesa de manera particular estudiar la relación que existe entre la calidad en el servicio y la satisfacción lograda en el cliente porque se presenta una particular asimetría entre el servicio otorgado y la satisfacción concedida, se observa una serie de aspectos que desajustan el servicio que se quiere lograr como son: el tiempo de espera en la entrega de los alimentos, la

atención heterogénea de los meseros, la deficiente formación y capacitación del personal, el manejo de los alimentos sin cuidado higiénico así como el acompañamiento del cliente por parte de la empresa.

Para los propósitos de esta investigación se tomó como base de la calidad desde el enfoque japonés a través del método *Kaizen* surgido de la propuesta del Dr. *Kauro Ishikawa* como la aplicación de la mejora continua en un estilo puramente japonés, la palabra *Kaizen* viene de dos vocablos japoneses *kai* que significa cambio y *zen* que significa bueno o beneficioso y que incluye diversas técnicas de calidad que cuidan el diseño del producto o servicio y la adecuación a los requerimientos del diseño, considerando precisamente al cliente interno y al externo que finalmente se convertirá en juez de lo que se procesa o se otorga como servicio.(Imai, 2011)

En cuanto a cómo se logrará medir la satisfacción del cliente existen diferentes modelos orientados a la evaluación de la calidad del servicio, para efectos de esta investigación se considera que el adecuado es el *SERVQUAL*.

1.4 Características del Municipio de Chalco, Estado de México

Chalco, es un nombre de origen náhuatl que proviene de *Challi* que significa "borde de lago" y *co* "lugar", y así Chalco quiere decir "en el borde del lago". La cabecera municipal, lleva el apellido de Díaz Covarrubias, en honor de Juan Díaz Covarrubias, uno de los practicantes de medicina que fue fusilado en Tacubaya (1869).

La colonia se inicia desde el momento en que se hace la repartición de tierras entre los conquistadores. "Chalco en 1533 se convierte en Provincia real por decisión de la audiencia" (Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México. Estado de México, 2010), fue de gran importancia por ser un área productora de maíz, trigo, cebada, paja, leña, carbón, frutas, legumbres, materiales de construcción como madera, tezontle y piedra, por sus embarcaderos de Ayotzingo y Chalco que se vieron favorecidos por el intenso tráfico y las cercanías con la ciudad de México.

Con la decadencia de la Encomienda surge en 1530 el corregimiento y en 1563 surge el corregimiento en Chalco cuyos límites se mueven constantemente entre Tlayacapan y Tlalmanalco. El corregimiento se prolongó en Chalco y en otras partes en todo el periodo colonial, la gran propiedad de Chalco tuvo su origen fundamentalmente en las mercedes reales otorgadas entre 1560 y 1642, la primer merced de tierras fue otorgada en 1565 a Juan Bautista de Avendaño, a Antón Méndez en 1614 y 1641 a Hernando de Aguilar, Alfonso Núñez Casillas y Diego Ruíz Lozano, pidieron licencia para traer vacas de cría y dedicarse a producir leche, queso, mantequilla, entre otros. Simultáneamente surgen los mayorazgos y cacicazgos; en cuanto a los mayorazgos en la provincia de Chalco, el más importante fue el de Don Miguel Saenz de Sicilia y Soria, por cédula extendida en Madrid el 4 de mayo de 1774.

El lago de Chalco tuvo una influencia muy importante ya que Chalco en el siglo XVI era un puerto lacustre en cuatro muelles, donde atracaban las trajineras que llevaban verduras y semillas hacia la Ciudad de México.

Durante el Porfiriato se desarrolla una gran actividad económica, pues el punto de reunión de los comerciantes de diferentes lugares, la comunicación por agua continúa con sus canoas y barcos de vapor, la industria alcanza un mayor desarrollo y las haciendas llegan a su máximo esplendor ya que sus inicios fueron a finales del siglo XVI y principios del XVII.

El municipio de Chalco se localiza al oriente del Estado de México, entre las coordenadas 19°09'20" altitud norte y 90°58'17" longitud oeste. La latitud media del Municipio es de 2,550 metros sobre el nivel del mar (msnm), tiene como cabecera Municipal a la Ciudad de Chalco. Limita al norte con el municipio de Ixtapaluca; al sur con Cocotitlán, Temamatla, Tenango del Aire y Juchitepec; al este con Tlalmanalco; al oeste con el Distrito Federal y con el Municipio del Valle de Chalco Solidaridad.

Tiene una superficie total de 234.72 Km², considerando la segregación de superficie por la formación del Municipio 122 Valle de Chalco Solidaridad. Cuenta con una población total de 310, 130 habitantes, de los cuales 151, 403 son hombres y 158, 727 son mujeres (censos de población y vivienda, INEGI 2010).

Capítulo II.

Los Restaurantes Del Municipio de Chalco, Estado de México

2.1 Tipos y Características de los Restaurantes 2.2 Participación Actual en la Actividad Económica del País 2.3 Marco Jurídico de los Restaurantes: Licencias de funcionamiento, Permisos, Impuestos

2.1 Tipos y características de los Restaurantes

Un restaurante es un establecimiento comercial público donde se paga por la comida y bebida, para ser consumidas en el mismo local o para llevar. El nombre proviene del francés *restaurant*, y éste del latín *restaurabo*, (restaurar), a partir del letrero expuesto a la entrada del primer restaurante de París, abierto por *Boulangier* en 1765, en el que se leía: "*Venite ad me omnes qui stomacho laboratis et ego vos restaurabo*" "*Venid a mí todos los que tenéis molestia en el estómago y yo os repondré*". (MaFerinBa, 2010)

Los restaurantes pueden clasificarse según el tipo de servicio que prestan, la atmósfera, la especialidad culinaria que ofrecen y el tipo de propiedad.

- *Según el servicio:* Pueden ser con el servicio en la mesa, servicio en la barra, la cafetería o lonchería, tipo bufet, servicio en el coche y autoservicio o selfservice.
- *Por su atmósfera pueden ser:* Un restaurante en general es decir aquel que ofrece todo tipo de comidas, también llamado internacional, un salón de té y pastas, una cafetería, un merendero, un comedor, un centro nocturno con restaurante y con espectáculo.
- *Por su especialización en la cocina:* restaurante de comida internacional, restaurante típico de una región o país, grill especializado en parrillas y barbacoas, comida de mar, puesto de comida rápida, vegetariano, restaurante de hamburguesas y hot dogs, pizzería, fuente de soda, lonchería (donde vendan desde jugos, café, té y sándwiches o

bocadillos hasta comida completa), un restaurante especializado (cocida árabe, macrobiótica, pastas, ensaladas)

- *Por el tipo de propiedad puede ser:* perteneciente a una cadena de restaurantes, una franquicia, multiunitario, independiente.

Los sistemas de restaurantes pueden ser integrados, industriales y de servicio mediante bandejas. El integrado o convencional: es aquel en el que se ofrece un servicio a la carta, los alimentos son frescos y se cocinan al momento según una orden o *comanda*, con un servicio de camareros que atienden de manera personalizada las mesas.

El sistema industrial funciona con una cocina central y alimentos frescos que son conservados mediante refrigeración; puede ofrecer la posibilidad de servicio a domicilio. El sistema de servicio hace referencia casi exclusivamente al *catering* aéreo o ferroviario y a la restauración hospitalaria, que siempre utiliza bandejas.

Los tipos de restaurantes que más se presentan son los de servicio completo que son los que se abordarán en este estudio, entre ellos destacan las siguientes modalidades: de comida mexicana o típica, rápida y china.

Restaurantes de comida mexicana o típica. Es tipo de comida considera en su carta la presentación de comida elaborada con ingredientes naturales y elaboración tradicional de la comida mexicana, que, aunque pareciera que es sencilla existe una gran variedad de platillos que deberán prepararse con apego a la preparación tradicional.

Restaurantes de comida rápida. Este tipo de comida se ha propagado de manera exponencial, esto a consecuencia del acelerado ritmo de vida y la integración a la vida laboral de la ama de casa, que busca opciones rápidas y económicas, en este rubro se puede encontrar desde comida como los *hot dogs* y las hamburguesas, pasando las distintas preparaciones de tacos o las comidas fritas.

Restaurantes de comida china. Pareciera que este tipo de comida corresponde a la comida rápida sin embargo esta opción ha venido acaparando de manera muy significativa el mercado, sobre todo porque ofrece calidad, precio y cantidad suficiente para saciar con una sola ración el apetito.

Los entornos en la oferta de servicio de alimentos resultan muy variados, poniendo a disposición del comensal una serie de opciones desde el servicio diurno hasta el nocturno, que posibilita al consumidor manejar sus opciones según su conveniencia, considerando la siguiente clasificación que nos da la CANIRAC, basados en la Clasificación Industrial de América del Norte:

- Restaurante de servicio completo
- Restaurante de autoservicio
- Restaurante de comida para llevar
- Otros restaurantes con servicio limitado
- Servicios de comedor para empresas e instituciones
- Servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales

Según las leyes mexicanas, se otorgan licencias a **4 tipos de establecimientos**. La diferenciación viene por el tipo de impacto, vecinal o zonal, que tiene en la ciudad y la sociedad; todos deben tener bien separadas

las áreas de fumar y no fumar, siendo la primera necesariamente al aire libre.

La clasificación es la siguiente.

TIPO A: Incluye a cantinas, expendios de cerveza, licorerías, pizzerías, restaurantes, tiendas de autoservicio, salas de recepciones, salones de baile.

TIPO B: Incluye restaurantes de lujo, video bar, tiendas de autoservicio

TIPO C: Incluye a centros nocturnos, discotecas, bares de hotel, bodegas de licores.

TIPO D: Incluye tan sólo a cabarets.

Según los datos del Censo Económico de 2009 y la Secretaria de Economía los restaurantes cuentan con las siguientes características del establecimiento:

Establecimiento fijo: cuenta con una ubicación fija y permanente, delimitando físicamente por medio de sus instalaciones para proporcionar la entrega del servicio de alimentos.

Establecimiento semifijo: según el sitio en donde se ubicaba existen tres tipos: los que se ubican *en la vía pública*, es decir calles, plazas públicas avenidas. Su principal característica es que el puesto permanece anclado de manera permanente en un sitio. Los ubicados *al interior de pasajes comerciales, metro, andadores o mercados cerrados*, en este caso pueden no permanecer anclados al piso. Por último, encontramos a los que se ubican *en un periodo de tiempo en un determinado lugar*, por ejemplo, uno o dos días a la semana.

Establecimiento en vivienda con acceso: son viviendas acondicionadas para ofrecer el servicio, ofreciendo a su clientela acceso directo de la calle al negocio.

Establecimiento en vivienda sin acceso/uso exclusivo: se ofrece el servicio con la característica de que el cliente no puede acceder a las instalaciones debido a que se ofrece un lugar determinado de la vivienda por ejemplo la cochera.

Establecimiento en vivienda sin acceso/uso compartido: es este caso el cliente no tiene acceso directo de la calle ya que debe compartir con las actividades cotidianas de la vivienda con las que generan la actividad restaurantera.

En cuanto a la actividad desarrollada a nivel estatal, se ocupa un puesto relevante a nivel nacional pues del total de unidades económicas 5 421, personal ocupado 11 340, valor agregado censal bruto 408 940 y consumo intermedio 595 188 es el estado que cuanta con las cifras más altas (INEGI, 2009). Además de encontrarse dentro de las diez entidades con mayor número de restaurantes pues según los estratos que maneja el INEGI se ubica entre los estados con más de 20 000 unidades económicas dentro de sus fronteras (INEGI, 2008), en el últimos censos (2000, 2010) y conteos poblacionales (2005) se pudo relacionar su población total con el número de restaurantes a través de los censos económicos (1998, 2003 y 2008) en el 2000 había 13 096 686 pobladores en relación con 1998 que contaba con 23 657 restaurantes, en 2005 aumento la población a 14 007 495 y los restaurantes en 2003 pasaron a 28 715 finalmente en 2010 la población era de 15 175 862 y las

unidades económicas restauranteras eran de 39, 303 con estas cifras se confirma el aporte del Estado de México a la actividad restaurantera.

2.2 Participación actual en la actividad económica del país

La aportación de la industria restaurantera en la actividad económica a través de la generación del Producto Interno Bruto (PIB) está presentando una tendencia a la baja, en los últimos 10 años mostrando en el año 2000 una tasa de crecimiento de 2.8% y en el 2010 de 2.0%, esta actividad ha tenido un crecimiento heterogéneo en comparación con las demás actividades económicas, sin embargo se cuenta con una buena infraestructura, pues del total de 3 724 019 unidades, el 90.68% cuenta con establecimientos de servicio completo y servicio rápido.

Sin embargo, los restaurantes ocupan el segundo lugar en la generación de empleos, solo por debajo del sector de apoyo a los negocios y manejo de los desechos que reportaron los primeros lugares en este rubro.

Se había mencionado ya la clasificación que considera la CANIRAC para sus socios, por lo que es necesario establecer las características de cada una de los tipos de restaurante así como las participación en la generación del servicio a nivel general: los restaurantes de servicio completo son los que al cliente se le ofrece el servicio de tomarle la orden en su mesa, servirle sus platillos y bebidas acompañantes, entregarle la cuenta para posteriormente pagar después de degustar sus alimentos y en algunos casos recibir el dinero para pagarle su cuenta, este tipo de servicio tiene el 32.5% de participación en

la actividad de esta industria. Los restaurantes de servicio rápido son aquellos que preparan los alimentos para su consumo inmediato, tienen la característica que la comida es para llevar, el cliente ordena su pedido ya sea vía telefónica o directamente en el mostrador del establecimiento, pagando antes o en el momento de la entrega de los alimentos, se consume en el domicilio o en algún otro lugar, esta modalidad ocupa el tercer lugar de la preferencia de los consumidores con un 24.2%. En el caso de los restaurantes con servicio limitado son los que la preparación de los alimentos o bebidas se ofrecen de consumo inmediato, ordenando en el mostrador del establecimiento y puede consumirlo en las instalaciones del negocio. Esta modalidad ocupa el primer lugar con un 34.7%. Las modalidades restantes (comida para llevar, servicio de comedor y servicios de preparación de alimentos especiales) abarcan la participación restante siendo las de menor importancia en el ramo. (INEGI, 2009).

2.3 Marco jurídico de los restaurantes

Son diferentes normas y leyes que se deben cumplir para lograr la apertura y operación de un restaurante, en este apartado se mencionan las siguientes: Para tramitar la certificación de zonificación de uso de suelo y certificación de acreditación de uso del suelo por derechos adquiridos se debe consultar lo procedente en la Ley de Desarrollo Urbano por el uso de suelo (2012).

Otra Ley muy importante es la Ley de Establecimientos Mercantiles (2012) debido a que en ella se ubica la normatividad para poder solicitar el

Aviso de apertura de establecimiento con venta de alimentos preparados acompañados de cerveza y vino de mesa (sin licores, pues se tramita otro permiso para venta de bebidas alcohólicas, otra solicitud importantes es el Permiso de colocación de enseres o instalaciones desmontables en la vida pública, contiguos a restaurantes y cafeterías y como ya se había mencionado el permiso para venta de bebidas alcohólicas, asimismo regula lo concerniente al seguro de responsabilidad civil, cajones de estacionamiento y Licencia Ambiental Única.

Al tener en este tipo de negocios una cantidad considerable de personas debemos considerar lo marcado en la Ley de Protección Civil (2011) para protegerlas con el Visto bueno de seguridad y operación que permite constatar si el establecimiento reúne las condiciones de seguridad para su operación y en caso de que el restaurante tenga capacidad para 50 o más personas elaborar un Programa interno de protección civil que contenga las medidas necesarias en caso de una contingencia que contará con las Medida de seguridad necesarias como son los señalamientos para las salidas de emergencia, extintores, entre otros.

Cuando el restaurante haga uso de música ambiental o viva o cualquier otro tipo de espectáculo deberá tener presente la Ley Federal de Derechos de Autor y Propiedad Intelectual, para el pago de regalías por el uso de la música y tramitar ante la Sociedad de Autores y Compositores de la Música el pago correspondiente. Además de considerar registrar el nombre comercial del negocio y solicitar el Registro de marca del nombre comercial y logotipo ante el Instituto Mexicano de la Propiedad (IMPI).

En primer lugar, se señala que las pymes restauranteras por principio deben de adherirse a los organismos que las organizan para proteger sus intereses como es la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y de Alimentos Condimentados (CANIRAC) y la Asociación Mexicana de Restaurantes AC. (AMR) así mismo se sujeta a un marco jurídico que aunque no es motivo de esta investigación es importante mencionar que se norman su apertura y funcionamiento, para lo cual se menciona las principales leyes, para la apertura la Ley de Desarrollo Urbano (para el uso de suelo) la Ley de Establecimientos Mercantiles (determina las características de los establecimientos y los giros que manejan) Ley de Protección Civil (marca el cumplimiento de los aspectos fundamentales para la protección de sus comensales), de la misma manera regulan su funcionamiento a través de la Ley de Protección Ambiental del Estado de México y la Ley de Residuos Sólidos (regula el desecho de descargas residuales, y las diversas contaminaciones que pueden modificar el medio ambiente en que se ubica el restaurante) así mismo la Ley de Protección a la Salud de los No Fumadores (que propicia un ambiente sano para los usuarios de los restaurantes), la Ley Federal de Derechos de Autor y Propiedad Intelectual (vigila el cumplimiento del pago por concepto del uso de música) la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones (integra una base de datos que integra a todas la cámaras empresariales) al manejar alimentos que consume la población en general se debe cumplir con lo estipulado en la Ley de Salud. Tratándose de abusos en el trato de los clientes o incumplimiento de lo estipulado la Ley Federal de Protección al Consumidor que protege los intereses de los comensales, en cuanto al cumplimiento de las obligaciones fiscales se

menciona, la Ley de Impuesto Sobre la Renta (LISR) Ley del Impuesto al Valor Agregado (LIVA) la Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única (LIETU) la Ley del IMSS (LSS)Ley de Desarrollo Urbano (LDU) Ley de Establecimientos Mercantiles (LEM) mismos que estarán presentes para dar un punto de referencia para la apertura y su adecuado funcionamiento.

Capítulo III.

Generalidades De la Calidad en el Servicio y Satisfacción al Cliente

3.1 La Calidad 3.2 Evolución de la Calidad 3.3 Teorías de la Calidad 3.4 Servicio con Enfoque al Cliente
3.5 Características del Servicio 3.6 Clasificación del Servicio 3.7 Modelos de Calidad del Servicio
3.8 Satisfacción del Cliente: Brecha entre el Servicio Entregado y el Esperado

3.1 La Calidad

El acelerado crecimiento del mundo se caracteriza por la globalización de la economía, una generación exponencial de conocimiento, avances tecnológicos y una reñida competencia. Al mismo tiempo los consumidores exigen un constante avance en la innovación de más y diversos productos, hecho que propicia que las organizaciones desarrollen productos y servicios que satisfagan a los demandantes, aquí se presentan algunos de ellos.

Toda empresa de carácter económico, al crearse y operar marca objetivos de distinta índole; como es de carácter económico, de mercado y de resultados; que se expresan con ciertos parámetros de calidad orientados a tomar en cuenta la satisfacción de los requerimientos de los clientes; al mismo tiempo pretenden que estos parámetros mejoren las características de sus productos y servicios para poder ser competitivos y permanecer en el negocio.

En 1987 se publicaron por primera vez la familia de normas ISO 9000:8402 para el aseguramiento de la calidad, definiendo a la calidad como “el grado en el que un conjunto características inherentes cumple con los requisitos”, entendiéndose por requisito “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”.

En este sentido (Cantú Delgado, 2006) señala que la calidad es un término que evoluciona dependiendo el contexto de la época en que se ubique, que debido a esto se debe conocer el proceso evolutivo para identificar, los distintos enfoques, definiciones y etapas, termina definiendo a la calidad como “todas las cualidades que abarca el producto o servicio para ser de utilidad a quien se sirve de él” es decir debe cumplir con satisfacer las necesidades de

los usuarios. De la misma manera señala que la calidad tiene tres características básicas:

- a. Calidad del consumidor. Es aquella que integra funciones operativas (velocidad y capacidad), precio, economía de uso, simplicidad, durabilidad, seguridad, adecuación al uso entre otros, esta es la más importante.
- b. Calidad de conformancia. Son otorgadas al producto durante su proceso de elaboración y que concuerdan precisamente con su diseño. Se refiere al grado en el que el producto o servicio cumple con los estándares o normas establecidas de calidad.
“hacer las cosas bien a la primera vez”.
- c. Calidad de diseño. Es la que satisface las necesidades del consumidor potencial. Es la adecuación del producto y/o servicio a las necesidades y requerimientos del consumidor.

Un icono de la calidad es *Edwards W. Deming* (1986, p. 132) un asesor conocido internacionalmente como el personaje que cambio diametralmente la industria japonesa a principios de los 60's para él la calidad “solo puede definirse en términos del sujeto. Que es el que juzga la calidad.” Esto quiere decir que se consideraran las necesidades futuras del usuario, tarea nada sencilla debido a que habrá que considerar que dichas necesidades van evolucionando según su época, los productos que ofrece la competencia o los mismos insumos que son necesarios para la elaboración de los productos evolucionan, entonces se llega a la conclusión que dependerá de la sociedad y

la época a que se refieran para poder establecer la escala de calidad que se asigna.

Otro personaje importante de la calidad es *Armand V. Feigenbaum*, que menciona que la calidad es el conjunto completo de las características de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento de un producto o servicio a través del cual se cumplirán con las expectativas del cliente y por lo tanto le da un sentido variable, debido al constante cambio que representa el mercado.

Aunque el autor menciona que las áreas de la empresa necesariamente deben estar involucradas en el diseño de los productos y servicios es el cliente el que le da el sentido a la calidad pues sus requerimientos es la medida de ellos, da base a la calidad

Otra definición que concuerda con lo anteriormente mencionado es la que plasma la Real Academia Española en su Diccionario: “Calidad. Es la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar el valor.” (Felipe, 2014)

Para James R. Evans y William M. Lindsay (2008, pp. 12-13) “es un concepto confuso en parte a que las personas consideran la calidad de acuerdo a distintos criterios basados en sus funciones individuales en la cadena de valor, que sigue evolucionando conforme la profesión de calidad crece y madura” finalmente consideran que según una encuesta que aplicaron la calidad se resume en integrar las siguientes perspectivas de los administradores de empresas de Estados Unidos: se resumen en criterios basados en el juicio como: perfección, consistencia, eliminación de desperdicios, criterios basados en la manufactura como: velocidad de entrega,

Observancia de las políticas y procedimientos, proveer un producto bueno y útil, hacerlos bien a la primera vez por último criterios basados en la satisfacción de los usuarios complacer o satisfacer a los clientes, servicio y satisfacción total para el cliente.

Para efectos de esta investigación se considera que la calidad se identifica como aquella que satisface los requerimientos y expectativas que el cliente exige del producto y servicio, a la primera, a tiempo y siempre dejando un sentimiento de realización.

3.2 Evolución de la Calidad

La calidad como se ha visto es un concepto cambiante por lo que es necesario identificar las distintas etapas que ha ido marcando referencias para implantar la calidad. Se pueden identificar seis etapas:

1. **La etapa artesanal o manual:** Abarca desde los inicios de la humanidad hasta la Edad Media en donde los gremios de artesanos gobernaban la producción de bienes, estableciéndose una rígida estructura de maestro artesano, oficial y aprendiz, esta estructura tenía su justificación pues por medio de ella se aseguraban que los productos tuvieran la calidad, que satisficiera los requerimientos del comprador, no importando el tiempo, el número de empleados que se involucrara y costo que debiera implicar, estos puntos son base para el aseguramiento de la calidad hasta nuestros días.

Esta estructura gremial estuvo vigente del siglo XVI y casi finales de XVII donde la organización productiva estaba basada en pequeñas unidades de producción, la disposición productiva se tenía bien delimitada incluso hasta llegar a la comercialización del bien, teniendo se entonces un organismo cerrado y exclusivo. Por las características mencionadas el gremio se basa en un monopolio pues estaba regulado en varios aspectos; desde la integración laboral estableciendo requerimientos para acceder al oficio que se pretendía hasta las reglamentaciones que regulaban y protegían al artesano. Lo que en la actualidad consideramos como calidad tiene que ver en gran medida con la perfección y la elaboración de un producto único con la entera satisfacción del cliente (Tortolero, 2006).

2. **La etapa de la industrialización**, con el surgimiento de la revolución industrial y la introducción de las máquinas a los procesos de producción y de pronto debieron adaptarse a los requerimientos de producir con la integración de la máquina por un lado generando una nueva habilidad de manejo fabril y por otro lado se potencializo la producción con la máquina en sustitución de la fuerza animal. En este periodo se pierde de cierta manera el concepto de calidad para ser substituido por el de incremento productivo, en donde no importaba los aspectos cualitativos mayormente sino cubrir las necesidades de producción de la creciente población.

Esta nueva estructura aporta la gestación del empresariado, que ahora reclutará de forma masiva a los antiguos artesanos desempleados

y demás clases que aporten su fuerza de trabajo, organizando esta fuerza laboral en sus fábricas como operarios fabriles

3. **Etapa de control final.** En esta etapa se ha introducido un nuevo concepto que es la producción en cadena, misma que exige de los empleados, una cantidad considerable de horas empleadas en la producción, pero al mismo tiempo una característica de la producción en masa que es la especialización de las tareas que trae como consecuencia aburrimiento y apatía por el trabajo, en este sentido las tareas con la característica de ser repetitivas y sencillas eran ocupadas por personas poco preparadas o sin ninguna formación. Grandes cantidades de obreros de todo tipo, edad y género (hombres, mujeres y niños) aportaban su fuerza de trabajo en condiciones precarias e insalubridad. El desarrollo fabril entonces fue desigual y sin orden; pues a diferencia de los talleres artesanales en donde los maestros controlaban totalmente a sus pocos aprendices, en la fábrica se generaron nuevas problemáticas, debido a la gran cantidad de personal que se debía controlar, así como el avance tecnológico que a partir de ese momento no se detendría.

En consecuencia, la producción contaba con un grado de deficiencia, mismo que generó serias quejas y descontento por parte de los clientes, que precisaban más y mejores productos. La estrategia aplicada fue utilizar la detección de las fallas en los productos, a mayor inspección mayor seguridad de no entregar al cliente productos que no cubrieran sus expectativas. El empresario entonces trataba de resolver

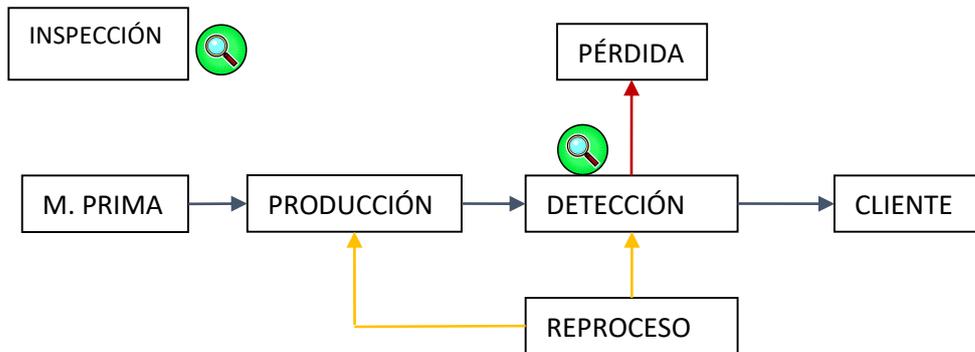
los problemas de manera empírica, por la creciente expansión de la demanda, tomando a la vez referencia en estructuras militares o religiosas que eran las más desarrolladas en ese entonces.

Con la Revolución Industrial, los artesanos siguieron caminos diferentes. Algunos de ellos continuaron como hasta entonces, otros se transformaron en empresarios, mientras el resto se convirtió en operario de las nuevas fábricas. Asimismo, desde finales del s. XVIII a finales del s. XIX se produce la incorporación de la máquina a los talleres donde se concentraban los nuevos operarios (antiguos artesanos), produciéndose una reestructuración interna en las fábricas como forma de adaptarse a los requerimientos de las nuevas tecnologías y a los mayores volúmenes de producción.

4. **Etapa de control en proceso:** en esta se puede identificar un cambio en el enfoque de la inspección pues sí bien se seguía inspeccionando ahora surgió otro enfoque de observación en donde se deberían checar los requerimientos, esto fue en los materiales que se necesitaban para elaborar los productos, nótese que en la etapa anterior se concentraban los esfuerzos en la salida de los productos, es decir antes de entregar a los clientes y en esta nueva etapa se centralizan los esfuerzos en la inspección de la entrada de los insumos y al proceso asegurando entonces que los materiales cumplan con los requerimientos necesarios. A esta etapa también se le conoce como control estadístico del proceso, pues se caracterizó por la aparición de la aplicación de métodos estadísticos, para reducir los niveles de inspección, misma que dejó de

ser masiva para convertirse en inspección con base en muestreo. (Cantú Delgado, 2006 p.7).

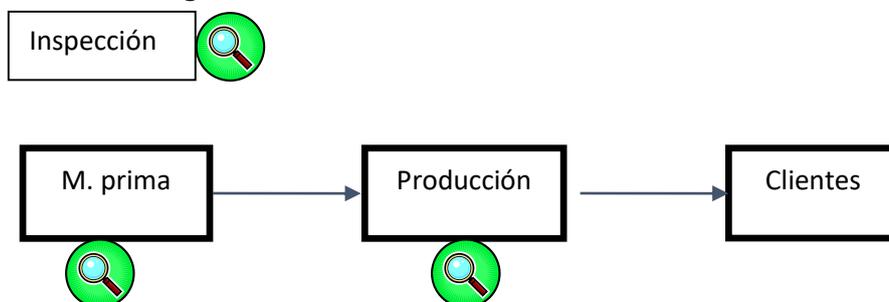
Figura 1. Clientes descontentos = empresas no competitivas



Fuente: (p. 169) (Menéndez)

Al mismo tiempo se pudo detectar que para evitar el descontento de los clientes se debía dar un giro en la inversión de los recursos, orientando a prevenir y ubicar el origen de los defectos, tomando acciones preventivas, orientadas a identificar las fallas en cada fase del proceso, que eviten la aparición de los artículos defectuosos, en lugar de invertir en excesiva vigilancia e inspección.

Figura 2. Clientes descontentos = Empresas que no cumplen los tiempos de entrega



Fuente: (Menéndez) (p. 169)

5. **Etapa de control del diseño**, se habían seguido las medidas correctoras y preventivas que posibilitaran el control de los procesos además de haber cuidado la calidad de los insumos, sin embargo se seguían presentando los fallos, que no eran imputables a los elementos participantes en la producción, la causa era desde el origen mismo del producto es decir el diseño planeado para el bien, pues las especificaciones planeadas no correspondían a los elementos que participaban en la producción (mano de obra, materia prima y las maquinarias) lo que hizo necesario, hacer cambios en las especificaciones adaptándose a los factores que se tenían disponibles.

Estableciendo la necesidad de aportar al cliente una garantía que asegurara el buen funcionamiento del producto. 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, es necesario organizar, programar, fijar objetivos y delimitar responsabilidades. Lo que permite evitar las sorpresas en el cumplimiento de los requerimientos del cliente.

6. **Etapa de mejora continua:** El parámetro a considerar en este punto es la excelencia que se consigue a través de la mejora continua de los productos y de los servicios, satisfaciendo los requerimientos del cliente. Implantando el sistema de gestión que permita que lo que se programa y se produce sea la misma cosa. En esta etapa se hace indispensable dar soporte al cliente que coordine las áreas de producción, diseño del

producto, ingeniería del proceso, abastecimiento, laboratorio, se emplea un enfoque integral de la calidad, que da como resultado un producto con cero defectos, materias óptimas que concuerdan con el diseño del producto mismo que se identifica con los requerimientos del cliente.

La mejora continua permite un crecimiento y optimización de la empresa y mejora el rendimiento de la misma.

3.3 Teorías de la Calidad

El concepto de la calidad se ha dado desde que el primer hombre comienza a vivir. En ese entonces no se le daba una definición con palabras precisas, sino más bien era subjetiva la manera en que se percibía la calidad. Sin embargo, el concepto se ha ido transformando con el paso del tiempo de acuerdo a las exigencias del propio mercado.

Se puede hacer énfasis que cada teórico estableció un enfoque en sí mismo y que algunos puntos, convergen en ideas o difieren unos de otros, sin embargo son relevantes en las aportaciones de cada autor.

Edward W. Deming. (1900-1993) Se considera el pionero de la Calidad Total (*TQM-Total Quality Management*) nació en *Iowa* en 1900, en 1917 ingreso a la Universidad de *Wyoming*, en donde se graduó de Ingeniero Eléctrico en 1921. Posteriormente estudió la maestría y el doctorado en las Universidades de Colorado y Yale respectivamente. Trabajó en la compañía *Hawthorne* de la *Western Electric* de Chicago, de donde surgieron varias de sus ideas.

Posteriormente entre los años 1943 promovió el control estadístico de la calidad, 1950 partió a Japón, he impartió primero conferencias a ejecutivos japoneses, continuando con la enseñanza de producir calidad. Logrando importantes resultados, en 1980 tras seguir sus enseñanzas los japoneses obtuvieron productos de calidad con el reconocimiento mundial al mismo tiempo Deming igualmente empezó a ser reconocido, por su contribución en el cambio de la productividad japonesa (Cantú Delgado, 2006)

Debemos recordar que, en 1950, Edward Deming, dicta su primera conferencia a industriales de Japón, destacando la aplicación de métodos estadísticos para evaluar y mejorar la calidad, pues creía que la mala calidad es un 85% un problema administrativo y 15% un problema obrero es entonces que para Deming la calidad comienza con la idea, la cual es establecida por la dirección. Los ingenieros y otros deben traducir la idea a planes, especificaciones, ensayos, y producción.

El contexto en el que Deming desarrolló estas ideas fue el de Japón de 1950 quien tenía, de hecho, un valor neto negativo. Japón era, al igual que ahora, un país desprovisto de recursos naturales como petróleo, carbón, mineral de hierro, manganeso, incluso madera. Además, tenía una bien ganada reputación de hacer bienes de consumo mal hechos, baratos, pero no valían lo que costaban. Japón debía exportar productos a cambio de alimentos y equipos, esta batalla solo se podía ganar con calidad. A partir de este momento el consumidor fue la pieza más importante en la línea de producción. Este era un reto difícil para los directivos japoneses.

La abundancia de recursos naturales no es un requisito para ser próspero. La riqueza de una nación depende de su gente, directivos y gobierno, más que de sus recursos naturales. Es entonces que desarrolla Los 14 puntos, que son la base para la transformación de la industria americana. No es suficiente con resolver los problemas grandes o pequeños. La adopción de los 14 puntos es una señal de que la dirección tiene la intención de permanecer en el negocio y apuntar a proteger a los inversores y los puestos de trabajo. Este sistema formó la base de las lecciones que se dieron a los altos directivos en Japón 1950 y en los años siguientes.

Como es sabido, en los lugares donde se aplica de forma tangible un sistema de calidad, es conocido sin lugar a dudas que los 14 puntos de Deming tienen aplicación general, tanto en las pequeñas organizaciones como en las más grandes; en las empresas de servicios y en las dedicadas a la fabricación.

Deming planteó que la calidad se lograba y se disminuían costos y errores, en la aplicación de costosos reprocesos, haciendo eficientes la utilización de la maquinaria los recursos humanos y los materiales sí se aplicaban catorce puntos clave.

1. Crear un propósito de mejora en el producto y en el servicio. Es esencial tener presente que para lograr la mejora del producto se debe actuar con perseverancia, teniendo como referencia la planeación estratégica de la empresa, pues ésta le da permanencia en el futuro a la compañía, aunado con la convicción de los directivos de identificar el rumbo.

2. Adoptar una filosofía que elimine los niveles aceptados de errores. Cambiar el enfoque deficiente, en donde los errores, omisiones deficiencias e incumplimientos se ven como algo que es normal en la empresa; por el cambio de actitudes positivas, conocimientos y habilidades del personal y los directivos, que satisfaga las necesidades de los clientes, lo contrario se corre el riesgo de comprometer la supervivencia de la compañía.

3. Suspender la dependencia de la inspección mediante el control del proceso. En un primer momento se identificó a la inspección como sinónimo de calidad, que como se planteó en las etapas de la misma era costosa e ineficiente, debido principalmente a que era enfocada a la salida o entrada del producto o materia prima según fuera el caso, en este punto Deming propone la satisfacción del cliente interno, mediante el seguimiento del proceso, en donde cada fase del producto se identifica al cliente y al proveedor interno, entendiendo la importancia de entregar un buen producto al cliente.

4. Terminar con la práctica de hacer negocio sobre la base del precio (homologación de los proveedores que genere confianza y fidelidad). Es de singular importancia que se pueda entender que el criterio de buscar proveedores que ofrezcan precios bajos en las materias primas no siempre es sinónimo de un costo bajo, creando un obstáculo a la mejora continua, siendo necesario que se le dé cabida a la calidad y a la

productividad, sí realmente se quiere que los productos sean de primera, es preciso que los insumos y proceso involucrado lo sean.

5. Mejorar constantemente el sistema de trabajo y el servicio. Enfocarse al sistema permite a la organización, verla como un todo, con sus diferentes elementos interrelacionándose e interactuando; llevará a identificar la causa profunda de los problemas. Al encontrar las causas de las deficiencias del sistema, se mejora y al mismo tiempo se puede solucionar las carencias que tenía el servicio.
6. Aplicar métodos de entrenamiento de trabajo. Considerar la implantación de un programa de capacitación y crecimientos para el capital humano asegura el crecimiento de la productividad.
7. Adoptar el concepto de liderazgo. Generar un cambio en el estilo de liderazgo que comprometa al líder a formar a equipos de trabajo orientados a la innovación y la mejora de la organización.
8. Eliminar el miedo a fomentar la confianza para que todos trabajen efectivamente. Los puntos anteriores representan cambios significativos en la estructura y los procesos de la empresa, mismo que podrán generar en el capital humano de la empresa, miedo al cambio; sin embargo, es importante establecer una efectiva comunicación con todos

los niveles, generando la confianza necesaria para opinar y discernir sobre los cambios.

9. Romper las barreras entre los departamentos, para dirigir los esfuerzos en una misma dirección como equipo. Las estructuras organizacionales pueden constituir en sí mismo un impedimento para poder generar el trabajo en equipo, una estrategia para lograr que se pueda implementar es, indicar que departamento o estructura es el cliente, lo que permite que cada funcionario identifique a su cliente interno.

10. Eliminar eslóganes y metas encaminadas a incrementar la productividad si no proporcionan medios adecuados para ello. Si se establecen metas cuantitativas por medio de anuncios, se corre el riesgo de no identificar el proyecto de mejora continua y que el personal operativo no pueda apropiarse de la ideología de cambio, debido a la carencia de una guía que les indique como llegar a la meta.

11. Eliminar cuotas numéricas. Si la principal meta es la cantidad, la calidad se verá afectada.

12. Eliminar barreras que se encuentran entre el trabajador y el derecho a sentirse orgulloso de su trabajo. Es importante recordar que una de las causas de la productividad es la satisfacción del individuo con su trabajo,

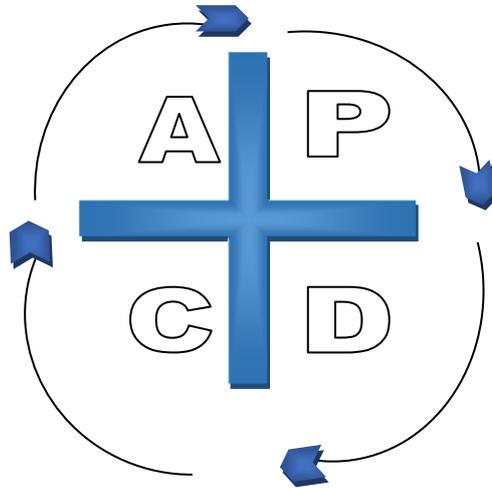
a través de la participación en la creación de una mejor organización, redunde una mejora en el nivel de vida de sus empleados.

13. Estimular la educación y la auto-mejora de todo el mundo. Trastocar la filosofía de vida de cada uno de los que participan en la organización dará un cambio en las personas, pues sus esfuerzos por aprender e instruirse, impactará de manera positiva no solamente en su organización sino de manera más amplia.

14. Crear una estructura en la alta dirección que impulse los trece puntos anteriores. Crear un plan de acción que plasme cada uno de los pasos a seguir, dará una ruta segura a los cambios planeados. (Gutiérrez Pulido, 2010)

Se puede sintetizar lo anterior en un ciclo de mejora continua conocido como el ciclo Deming: Planificar (P) hacer lo que se planifica (D) medir y controlar lo que se hace (C) y actuar en consecuencia para la mejorar los resultados (A). (Véase figura 3.)

Figura 3. CICLO PDCA - CICLO DEMING



Fuente: Rico Menéndez (2008, p. 171)

Joseph M. Juran. (1904-2008) Nació en 1904 en lo que actualmente se conoce como Rumania. Posteriormente junto con su familia se trasladaron Minnesota Estados Unidos, se graduó en ingeniería eléctrica, en la Universidad de ese estado. Trabajo en la *Western Electric*, en Chicago. En 1928 escribió sobre los métodos estadísticos que se convertiría en su primer tema sobre calidad, 17 años más tarde visitó Japón contribuyendo al igual que Deming a generar la calidad de los productos de ese país.

Por otra parte, el Dr. Joseph Juran hace hincapié en la necesidad de mejorar todo el sistema, para mejorar la calidad los miembros del sistema deben desarrollar técnicas y habilidades y saber cómo aplicarlas. Su definición de calidad va más allá del producto o servicio. Para él la calidad es un concepto que es preciso encontrar en todos los aspectos del negocio, y los

líderes deben guiar la administración de la empresa en función de la calidad.
(Summers, 2006)

En este sentido Juran definió la calidad como la "Adecuación al uso", es decir, la forma de adecuar las características de un producto al uso que le va a dar el consumidor. Se puede decir que es el promotor del Aseguramiento de la Calidad y que sienta las bases para La Calidad Total. Propuso una Trilogía de Calidad que se compone de tres procesos administrativos; planear controlar y mejorar.

Planear. En esta etapa se desarrollan los procesos necesarios para cumplir las necesidades del cliente, esto implica que se debe conocer a nuestros clientes, sus necesidades, ubicarlas dentro de la empresa, diseñando productos que sean compatibles con las necesidades del cliente y generando los procesos que respondan a estos requerimientos, por último, trazar planes de acción que se traduzcan en operaciones.

Control. Consiste en evaluar el comportamiento real de la calidad, comparando los resultados obtenidos con los objetivos propuestos para luego, actuar reduciendo las diferencias.

Mejora. Constituir un plan anual con el objetivo de lograr un cambio ventajoso y permanente que conduzca a la mejora continua.

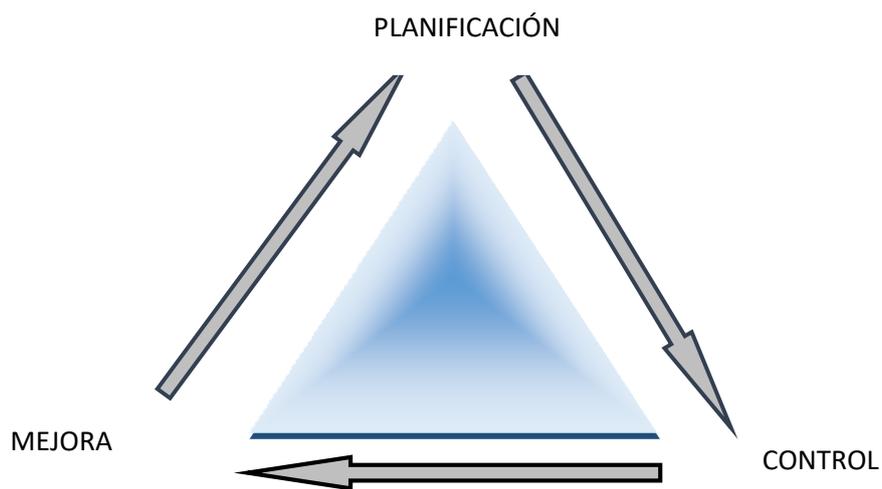
Juran también propuso una estrategia que se compone de 10 pasos para implantar la mejora continua:

1. Despertar la conciencia sobre las oportunidades de mejorar.
2. Establecer metas de mejoramiento.

3. Organizarse para alcanzar esas metas.
4. Impartir capacitación.
5. Llevar a cabo proyectos de resolución del problema.
6. Informar acerca de los progresos.
7. Dar el debido reconocimiento.
8. Comunicar los resultados.
9. Llevar un recuento del proceso.
10. Mantener el ímpetu haciendo que el mejoramiento anual sea parte integral de los sistemas y procesos habituales de la organización.

Por último, Juran establece la responsabilidad de la dirección en hacer que los planes de calidad sean parte de la planeación de los negocios, así mismo indica que los planes de calidad se deben aplicar de manera jerárquica, dividiendo en submetas hasta llegar a los niveles más bajos.

Figura 4. TRILOGÍA DE LA CALIDAD DE JURAN



Fuente: Rico Menéndez (2008, p. 171)

Kaouro Ishikawa (1915-1989). Nació en Japón, se graduó en Ingeniería en la Universidad de *Tokio*, doctorándose en esta misma universidad. Desempeño un papel relevante en el movimiento por la calidad en Japón, debido a sus aportes con ideas innovadoras. Se le reconoce como el creador de los círculos de calidad en Japón. Señalo que el Control Total de la Calidad (CTC) era una nueva filosofía administrativa que debía convertirse en uno de los principales objetivos de la compañía, misma que se proyectará a futuro teniendo como punto focal a la calidad, privilegiándola sobre cualquier decisión de cualquier índole.

El propósito del círculo de calidad es contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa, respetar la humanidad creando un lugar de trabajo agradable, ejercer las capacidades humanas plenamente y aprovechar sus posibilidades ilimitadas, promoviendo la creatividad.

Hace énfasis en la responsabilidad de la alta dirección, así como de los medios en enfocar los esfuerzos de mejorar la calidad y la aplicación del proceso en sí y el resto del personal con el autocontrol. Siendo entonces una labor de grupos. Insiste en que el CTC, es necesariamente acción y conocimiento que se traduce en resultados, de lo contrario, no lo es.

Philip B. Crosby (1926-2001). Nació en *Wheeling*, Virginia, Estados Unidos en 1926. Trabajo en Martin-Marietta, en donde lanza el concepto de cero defectos, enfatizando la participación del recurso humano, dado que se considera que las fallas vienen de errores del ser humano. Se enfoca a elevar las expectativas de la administración, motivar y concientizar a los trabajadores por la calidad. Igualmente, menciona que la calidad es algo gratuito, que no

cuesta nada, pero al mismo tiempo no se puede considerar como un regalo, es decir, un producto de calidad no va a generar costos para una organización, pero un producto que carece de calidad si produce costos (Crosby, 1987).

Crosby determina la calidad y la resume en cuatro principios absolutos:

- Calidad es cumplir con los requisitos del cliente.
- El sistema de la calidad es la prevención.
- El estándar de desempeño es cero defectos.
- La medición de la calidad es el precio del incumplimiento.

Sin embargo, en los Estados Unidos, la importancia de calidad como un elemento clave de la competitividad no logra captarse por completo hasta finales de los años setenta, cuando empieza a ser manifiesta la exitosa presencia japonesa en el mercado norteamericano Alvarez, & Maldonado (2005). Y es aquí donde nuevamente se hace evidente que hablar de calidad únicamente es referible a los procesos de producción, y a la satisfacción de las necesidades del cliente, una vez más mostrando que el trabajador es un instrumento más de la cadena de producción. Por otro lado, es válido recalcar que el concepto de calidad ha pasado a lo largo de este siglo de una etapa donde no existía como una tarea sistemática a otra, donde el aseguramiento de calidad se inicia desde el diseño del producto y su respectivo proceso, lo cual ha calificado Ishikawa como el surgimiento de una nueva generación en las actividades de control de calidad (Ishikawa, 1986).

Armand V. Feigenbaum (1922-). Nació en *Berkshires, Massachusetts*, Estados Unidos. En 1951 se doctoró en Economía. Trabajó en *General Electric*, en el área de calidad. En 1945 publica el artículo “la calidad como gestión” y es

en él en donde describe cómo es que se aplica el concepto de calidad en diversas áreas de la compañía *General Electric*.

Fue el creador del concepto TQC (Control total de calidad) que define como un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo, aseguramiento y mejora de la calidad, realizados por los diversos grupos de una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la satisfacción de los clientes. Un elemento esencial de su pensamiento es que la calidad cubre todo el ciclo de un producto y que para conseguirla deben coordinarse todas las funciones de la empresa.

Feigenbaum sostiene que un sistema eficaz para coordinar el mantenimiento de la calidad y los esfuerzos de mejora de varios grupos en una organización, de tal forma que se optimice el costo de producción para permitir la completa satisfacción del cliente. Subraya que la “calidad” no significa “mejor” sino “lo mejor para el cliente en servicio y precio”.

Jan Carlzon (1941-) nació en Suecia, graduado de la escuela de Economía de Estocolmo, con maestría en Administración, es reconocido como uno de los especialistas en calidad más importantes en el área de los servicios. Fue director general de *Linjeflyng*, la mayor aerolínea doméstica de Suecia y presidente de SAS (Aerolíneas Escandinavas), el consorcio de las aerolíneas nacionales de Dinamarca, Noruega y Suecia

Carlzon es el creador del concepto “momentos de la verdad”, a partir del cual desarrolló un programa de administración de la calidad para las empresas de servicio. Los momentos de verdad son intervalos que pueden durar tan solo

quince segundos en los que los empleados de una organización tienen contacto con sus clientes para realizar la entrega de un servicio, en esos momentos la compañía entera se pone a prueba. Su imagen depende de la capacidad del empleado para dejar satisfecho al cliente y causarle una grata impresión. En su estrategia de calidad se documentan los pasos que el cliente sigue para recibir el servicio desde el punto de vista del cliente. Se llama a este “el ciclo del servicio”, y se identifican los momentos de verdad que pueden presentarse, quién estará a cargo en esos momentos y qué necesita saber o decir para poder administrarlos.

Es por ello que las estrategias de calidad de Carlzon consisten en apoyar y hacer de la persona que se encuentra en contacto directo con el cliente, la más importante y poderosa de la organización, para así poder darle autoridad de pasar, cuando se requiera por encima de las políticas y reglas internas con tal de lograr la satisfacción del cliente, a esto se le llama invertir la pirámide organizacional.

Dentro del marco de las principales teorías de la calidad se puede concluir que de manera implícita la evolución de las mismas llega al punto en el que la calidad además de mejorar e incrementar la producción tiene que incluir para la supervivencia del ámbito corporativo el respeto por los empleados, por los consumidores, y por la comunidad, ya que estos resultan ser los cimientos sobre los cuales se construyen las empresas que generan un alto valor agregado en todo el sentido del término.

3.4 Servicio con Enfoque al Cliente

Se entiende por servicio a un cúmulo de actividades desarrolladas por una compañía, puestos a disposición de un cliente, que tienen un valor económico y por tanto, traen beneficios, es un elemento imprescindible para la existencia de una empresa, ya que constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso.

Algunas definiciones que se pueden considerar:

Lovelock et lo marca de manera sencilla como “algo que puede comprarse y venderse, pero que no puede dejarse caer sobre tu pie”. (Lovelock, 2009)

V.A. Zeithaml, Bitner & Gremler “Los Servicios son actos, procesos y desempeños proporcionados o coproducidos por una entidad o persona para otra entidad o persona.”

Kotler (2001) “es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no vincularse a un producto físico” (Glemer, 2009)

Como se aprecia los servicios pueden presentarse específicamente en el sector servicios, como el conjunto de servicios que ofrece un país, así como anexar a los bienes que producen las empresas que conjuntan una serie de aspectos a la adquisición de un bien, por mencionar algunos; las garantías relacionadas con el bien, los contratos de mantenimiento o la capacitación del personal entre otros. Asimismo, el servicio es cualquier actividad o beneficio

que una parte puede ofrecer a otra, es en esencia intangible y no produce la propiedad de algo y puede estar ligada a la entrega de un producto.

Por otra parte, independientemente que una empresa sea grande, pequeña o mediana con actividades industriales o de servicio, todos los miembros de la misma están implicados en el servicio al cliente. El servicio al cliente es algo que podemos mejorar si queremos hacerlo.

En la actualidad se ha popularizado el enfoque del cliente, pues esta técnica es un punto de partida para el diseño de cualquier producto e indiscutiblemente dentro del área de los servicios, esta técnica se llama Benchmarking. Esta es una técnica que compara los procesos de una organización, con aquellas organizaciones similares, a fin de analizar las formas de mejorar dichos procesos, de la propia organización

La mayoría de las empresas consideran que los clientes son su recurso más importante, considerando lo anterior los esfuerzos de todos los integrantes estarán orientados a satisfacer y cumplir con las expectativas de los clientes, mismos que se verán recompensados con el otorgamiento de su lealtad. Es pertinente destacar que la lealtad puede caducar si la empresa no se ocupa de estar al pendiente de las necesidades del cliente o si no ha entregado un servicio de excelencia.

Los clientes estarán esperando el servicio para valorar la calidad del mismo, y el grado de satisfacción, en este punto ya se identifica la expectativa que el cliente espera del servicio (una expectativa es la percepción que el cliente tiene sobre el servicio).

3.5 Características del Servicio

Existe una aceptación lógica en torno a que hay diferencias entre los bienes y los servicios, Zeithalm propone cuatro características: la intangibilidad, la heterogeneidad, producción y consumo simultáneos y como último punto su aspecto perecedero, para lo cual se plantea el siguiente cuadro comparativo entre los bienes y los servicios.

Tabla 4. Diferencias básicas entre bienes y servicios

Bienes	Servicios	Diferencia
Tangible	Intangibles	Una de las diferencias básicas con respecto a los bienes es que los servicios son acciones o ejecuciones que en lugar de los objetos entregados en los bienes.
Estandarizado	Heterogéneo	Cuando se consume un determinado producto se puede tener la certeza que siempre se podrá obtener las mismas características, al contrario de los servicios que al ser ejecuciones a los ojos del cliente el desempeño del personal que lo ejecuta puede variar de un día a otro.
Producción separada del consumo	Producción y consumo simultáneos	La mayoría de los bienes son producidos, comercializados y posteriormente consumidos, en el caso de los servicios son vendidos primero, para posteriormente producirse y consumirse casi de manera simultánea como es el caso de los restaurantes.
No perecedero	Perecedero	Los bienes tienen la característica que pueden almacenarse e incluso ser revendidos al día siguiente o devolverse si no se quedó satisfecho con la calidad del producto, por lo contrario, el servicio no puede ser guardado, almacenado, revendido o devuelto la caducidad del servicio hace muy poco probable ejercer esta acción.

Fuente: Modificado de Zeithaml et al (2009)

Es muy claro que el servicio tiene marcadas diferencias que lo hacen específico, cuando el cliente, lo adquiere, por lo mismo la participación del personal y el trato que otorga al cliente es relevante, debido a que este no diferencia entre el desempeño del cliente y el prestigio que tiene la empresa dentro de la actividad que se ubica la Pyme. A continuación, se presentan las dimensiones que contiene el servicio de calidad:

Tabla 5. Dimensiones, variables y definiciones de la calidad en el servicio

Instalaciones	Aspectos interno y externo (colores, decoración y diseño) Comodidad Higiene Ubicación	Características físicas que el cliente percibe a simple vista, como son: colores decoración y diseño de las instalaciones confortabilidad en el mobiliario y los espacios. Limpieza de las instalaciones y vajillas. Facilidad de llegar.
Accesibilidad	Estacionamiento Alternativas de pago Recepción y cortesía Conocimientos y habilidad (experiencia)	Facilidad de acomodar su auto. Facilidad y alternativas que ofrece p el negocio para pagar. Trato de bienvenida que recibe el comensal. Grado de conocimiento que tiene el personal sobre los alimentos.
Personal	Presentación Trato empático con el personal	Aspecto físico del personal. Grado de eficiencia con que el personal atiende a las demandas de comensal. Grado de familiarización, entendimiento de las necesidades, confianza actual.
Ambiente	Entorno audiovisual Aroma Temperatura Sabor Olor Variedad	Música de fondo, programación de monitores de televisión, iluminación adecuada de acuerdo al tipo de restaurante. Percepción de olores que tiene el cliente al entrar. Manipulación del clima en beneficio del comensal.
Comida	Presentación de los alimentos Higiene Frescura Temperatura Servicio estandarizado Prestigio	Alimentos atractivos. Limpios e higiénicos. Alimentos con la temperatura adecuada. El cliente recibe la misma calidad bajo cualquier circunstancia. El cliente percibe el reconocimiento del restaurante.
Consistencia y honestidad	Cumplimiento Atención a quejas	Que se le entregue al cliente lo que pide y que tengan los que ofrecen. Solución rápida y adecuada a las quejas del cliente.
Fuente: Jorge Vera M., Andrea Trujillo L. Trujillo A. and Vera J. 2007.		

3.6 Clasificación del Servicio

La clasificación de los servicios no está unificada a nivel mundial ya que existen diversos criterios para su agrupación. Sin embargo, una clasificación muy conocida es la de Browing y Singelmann (Cuadrado J. R. y González, 1987) en la que distinguen cuatro categorías de actividades de servicio:

- **Servicios de distribución:** este tipo de servicios persigue poner en contacto a los productores con los consumidores. Se trata de servicios de transporte, comercio y comunicaciones.
- **Servicios de producción:** se suministran en las empresas o a los consumidores, como servicios bancarios, seguros, inmobiliarios.
- **Servicios sociales:** se prestan a las personas de forma colectiva, como atención médica, educación.
- **Servicios personales:** cuyos destinatarios las personas físicas, como restauración, reparaciones, asesoramiento, servicio doméstico, lavandería, diversiones entre otros.

También se pueden clasificar los servicios de acuerdo a los diferentes niveles de contacto que establecen los clientes en su experiencia de consumo con la empresa proveedora de servicio.

- **Servicios de contacto elevado:** son aquellos en los cuales los clientes visiten en persona la instalación donde se presta el servicio y participan activamente en su diseño e interactúan con el personal durante su entrega del servicio.
- **Servicios de contacto mediano:** en este grupo están los servicios en los cuales los clientes visitan las instalaciones del proveedor, pero no

están presentes durante la entrega del servicio o bien tienen poco contacto físico con el personal que presta el servicio. Por ejemplo, los servicios de reparación.

- **Servicios de bajo contacto:** estos implican casi ningún contacto físico entre los clientes y los proveedores de los servicios. El contacto tiene lugar a distancia, a través de canales de distribución electrónicos o físicos.

Podrían exponerse más clasificaciones, pero pretender encontrar un criterio universal es muy difícil, porque son mucho más complejos que los bienes y se caracterizan por tener un gran número de dimensiones.

3.7 Modelos de Calidad de Servicio

Los modelos de calidad se han creado para fomentar un enfoque de gestión, basados en conceptos fundamentales que permita a las empresas mantener y alcanzar resultados sobresalientes en el mundo actual.

Existen diversos Modelos de Calidad en el Servicio (MCS), como lo señala (Jaques Filion Louis, 2011) al mencionar los que considera más importantes en los MCS:

- El modelo SERVQUAL, de cinco factores. Este es un modelo más detallado, incluyendo cinco factores que son: **los tangibles**, considerando el personal, la apariencia de las instalaciones, los equipos, el mismo ambiente. Son aspectos físicos que el cliente percibe de la

organización. **La confiabilidad** es la habilidad de la empresa y su personal de entregar un servicio correcto. **La respuesta** es la actitud dispuesta e inmediata del personal de ayudar a los clientes. **La seguridad**, son los conocimientos y habilidades de los empleados para contribuir a aumentar la credibilidad y confianza en el negocio. **La empatía** se considera el nivel de atención individualizada que ofrece la empresa y su personal a los clientes.

Su instrumento es un cuestionario que se compone por 22 preguntas que miden las expectativas, las percepciones o experiencias de los clientes. Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio, permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y comparación con otras organizaciones.

Mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones. Contrastando esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.

- El modelo SERVPERF de cinco factores, fue diseñado por Cronin y Taylor (1994), este modelo es una alternativa al SERVQUAL que se pueden diferenciar porque el segundo modelo identificado establece la diferencia entre las expectativas del cliente y las percepciones (E-P) en este modelo se toman en cuenta solo las percepciones, sin comparar las expectativas según (Camisón Zornoza, 1999).

El modelo SERVQUAL es el que introdujeron Parasuraman, Zeithalm y Berry (1993) y que es el que se ha aplicado con mayor frecuencia, tanto en instituciones de tipo públicas como privadas en empresas de los servicios e industriales. El SERVPERF es una variación del SERVQUAL en el que los autores Cronin y Taylor determinaron la satisfacción del cliente anexando la intención de recompra, incluyendo la variable de la comunicación boca a boca (Vergara, 2011).

En términos generales se puede decir que todos estos modelos van encaminados a satisfacer las necesidades de los clientes, ubicándose los estudios realizados dentro de la actividad industrial y la de servicios como el estudio de (Camisón Zornoza, 1999).

3.8 Satisfacción del Cliente: Brecha entre lo Entregado y lo Esperado.

La satisfacción es un estado de ánimo resultante de la comparación entre las expectativas del cliente y el servicio ofrecido por la empresa, se puede decir que la satisfacción es la acción o razón con que se responde a una queja o razón contraria, saciar un apetito o compensar una exigencia.

Zeithaml et al. (2009), señala que la satisfacción es la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas; la ausencia del incumplimiento de dichas necesidades y expectativas da como resultado la insatisfacción.

Por lo tanto, si un cliente percibe que el servicio o producto tuvo un desempeño mayor a sus expectativas, el resultado de esta comparación será positivo, esto implicará que se ha logrado satisfacer gratamente al cliente, lo cual significa para la empresa una mayor fidelidad del cliente quien se sentirá deseoso de volver a comprar.

Según (De Andrés Ferrado, 2011) en la satisfacción puede influir:

- Las características del servicio. En este punto se evalúa al servicio.
- Situación emocional del cliente. En donde se puede o no encontrar un estado de estabilidad, en el primer caso el estado de ánimo puede ser negativo y positivo.
- Equidad es cuando el cliente, se pregunta sí el servicio recibido está estrechamente relacionado con el precio pagado.

Por otro lado (De Andrés Ferrado, 2011) menciona que el principal componente de la percepción del cliente es la calidad en el servicio como ya se había mencionado y los factores que a su vez integran a la calidad en el servicio:

- Procesos y calidad de los resultados
- Dimensiones de la calidad del servicio

La satisfacción del cliente está formada por tres elementos:

- **El rendimiento percibido:** se refiere al resultado que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio.

- **Las expectativas:** son las “esperanzas” que los clientes tienen por conseguir algo. Se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:
 - promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
 - Experiencias de compras anteriores.
 - Opiniones de familiares, amistades, conocidos.
 - Promesas que ofrecen los competidores.

- **Los niveles de la satisfacción:** luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio los clientes experimentan uno de estos tres niveles de satisfacción:
 - Insatisfacción: se produce cuando el desempeño percibido del producto o servicio no alcanza las expectativas del cliente.
 - Satisfacción: se produce cuando el producto o servicio coincide con las expectativas del cliente.
 - Complacencia: cuando excede a las expectativas del cliente.

La satisfacción del cliente es la esencia de toda organización, un cliente satisfecho permite el crecimiento y ampliación de los beneficios de la empresa. Los clientes satisfechos producen incrementos en las ventas, en los ingresos y en los beneficios.

Capítulo IV

Resultados de las Encuestas

4.1 Descripción de la Población 4.2 Descripción de la Muestra 4.3 Descripción de las Encuestas 4.4 Interpretación de las Encuestas 4.5 Conclusiones

4.1 Descripción de la Población

La población a analizar serán los clientes de los restaurantes que nos dieron su consentimiento para llevar a cabo el estudio dentro del Municipio de Chalco, Estado de México, ya que es uno de los Municipios cercanos a la Ciudad de México con un crecimiento importante en la población y en la oferta de servicios y al mismo tiempo aún conserva características rurales de los Municipios del oriente del Estado de México, según el Plan de Desarrollo de la Administración Municipal 2013-2015, se cuenta con 25 negocios Restauranteros ubicados en la Av. Cuauhtémoc, pero al realizar una inspección directa se detectó que existen 21 empresas Restauranteras en el Municipio.

Cabe destacar que las características de los restaurantes que aceptaron la aplicación del estudio son muy heterogéneas, desde el tiempo de apertura que varía desde tres años hasta más de treinta años en negocio de la restaurantería en este Municipio, hasta la capacidad de atención, que va de los 30 clientes hasta los 400, es obvio pensar que la cantidad de personal a su cargo también está muy diversificada en cuanto al número y la capacitación.

4.2 Descripción de la Muestra

El tipo de muestra es no probabilística para la selección de los restaurantes debido a que no pudimos contar con la certeza, de que participaran los restaurantes seleccionados. Se consideró el total de restaurantes existentes en el patrón de empresarios afiliados a la Asociación de Industriales de Chalco, importante organismo dentro de la zona que tiene un

padrón de los principales empresarios en diferentes ramas de la actividad económica.

Los Restaurantes que aceptaron la aplicación del estudio fueron 7, el tamaño de la muestra es de 128 personas, éstos consideraron poner algunas reglas convenientes para aplicar las encuestas: de preferencia los fines de semana por la tarde, en un horario específico; se aplicarán solo en el momento en que el comensal terminara de degustar sus alimentos, esto para no causarle ninguna molestia, no se aplicarán tantas encuestas (en algunos casos no nos permitieron hacer más de 20, en otros más de 10, derivado de esto decidimos hacer 20 encuestas por cada lugar, lo cual les pareció razonable a los encargados).

4.3 Descripción de las encuestas

Se realizó una visita a los 25 Restaurantes de Chalco Estado de México que se encuentran registrados en el Plan de Desarrollo de la Administración municipal, para dar a conocer nuestro proyecto y convencer a los dueños de cada restaurante a ser partícipes de esta investigación.

A cada uno se le explicó que la información que nos proporcionarán se manejaría de manera discreta y los resultados que se obtuvieran de cierto estudio se darían a conocer a los mismos, así se genera una idea más clara y real de lo que el cliente percibe del restaurante y del servicio que ofrece, en qué aspectos se deben mejorar y cuáles perfeccionar.

No todos los restaurantes accedieron a que se realizara el estudio ya que, por ser información confidencial, no les pareció oportuno darla a conocer. De esta manera de los 25 restaurantes registrados en el Plan de Desarrollo de la Administración Municipal solo 7 de ellos aceptaron.

Con la finalidad de realizar un estudio de calidad de servicio se diseñó un cuestionario en el que se abarcan los factores que integran la calidad:

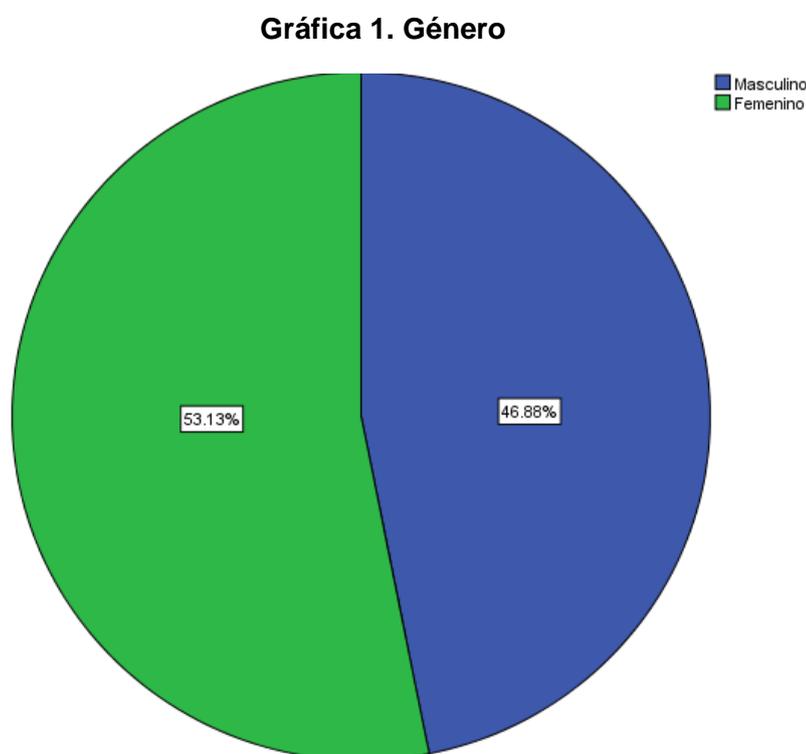
- Tangibles.
- De confiabilidad.
- De Respuesta.
- De Seguridad.
- De Empatía.

En la **tabla 6** se muestra los restaurantes que participaron en la investigación:

Tabla 6. Nombre de la Empresa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mi lindo Veracruz	20	15.6	15.6	15.6
	Deli-Cafeto	20	15.6	15.6	31.3
	El pez de oro	20	15.6	15.6	46.9
	La casa del café	20	15.6	15.6	62.5
	Cafetería Tenango	20	15.6	15.6	78.1
	La Ranita Tapatía	20	15.6	15.6	93.8
	Paradise	8	6.3	6.3	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Se aplicaron un total 128 encuestas, aplicando 20 para cada uno de los restaurantes, a excepción del restaurante Paradise quien solo autorizó realizar 8 encuestas.¹

La **gráfica 1** nos muestra el total de la población encuestada la cual, como se puede apreciar la mayoría de ellas son mujeres considerando un 53.12% y el 46.88% para el género masculino. Esta distribución se aproxima a la correspondiente de la población en general, por lo que los resultados se hacen fiables.



Como en todo negocio, es muy importante tener clientes nuevos, y aún más dar una buena impresión del lugar, los clientes más frecuentes residen en Chalco, Estado de México, Distrito Federal y Amecameca por ser los más

¹En el Restaurante Paradise solo se realizaron 8 encuestas debido a que el personal encargado del lugar no permitió terminar la investigación ya que argumentaron que los clientes se molestaban y por esto el dueño decidió cancelarla.

cercanos al Municipio. Sin olvidar también sus alrededores, como lo muestra la **tabla 7.**

Cuando se brinda un buen servicio, el restaurante es aún más recomendado y esto hace que sea reconocido y visitado por clientes de otros Estados. Se amplía su mercado.

Tabla 7. Lugar de residencia					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Distrito Federal	22	17.2	17.2	17.2
	Chalco	41	32.0	32.0	49.2
	Veracruz	2	1.6	1.6	50.8
	México	3	2.3	2.3	53.1
	Estado de México	18	14.1	14.1	67.2
	Puebla	1	.8	.8	68.0
	Amecameca	11	8.6	8.6	76.6
	Valle de Chalco	5	3.9	3.9	80.5
	Texcoco	3	2.3	2.3	82.8
	Ixtapaluca	4	3.1	3.1	85.9
	Ayotla	1	.8	.8	86.7
	Ayotzingo	1	.8	.8	87.5
	Cuatla	2	1.6	1.6	89.1
	Nepantla	2	1.6	1.6	90.6
	Los Reyes	1	.8	.8	91.4
	Juchitepec	1	.8	.8	92.2
	San Rafael	1	.8	.8	93.0
	Tlalmanalco	6	4.7	4.7	97.7
	Tlahuac	1	.8	.8	98.4
	No contestó	2	1.6	1.6	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

La apariencia de las instalaciones físicas, los muebles, equipos y los materiales físicos que se utilizan para brindar el servicio se deben de mantener en buen estado. Ya que son parte de la imagen de una empresa y tanto al exterior como al interior, debe crear una buena impresión al cliente.

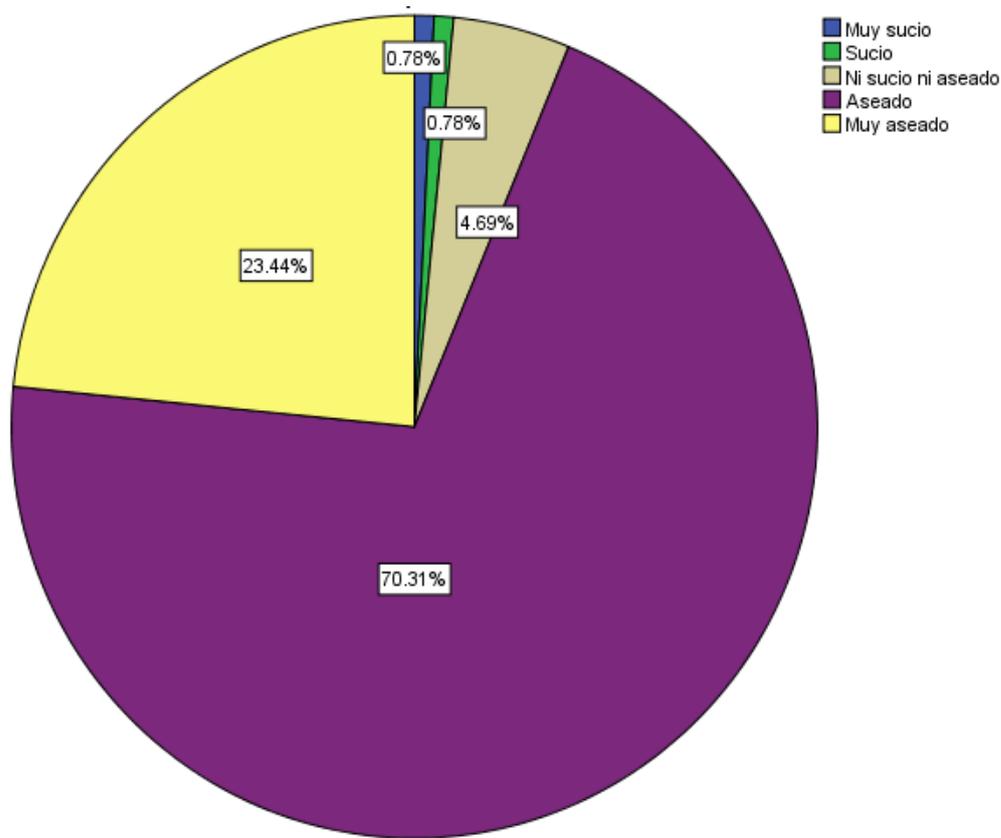
Otro de los aspectos importantes también es la limpieza, por ser Pymes donde el servicio principal que se ofrece es el de comida.

Un lugar higiénico, evita riesgos y enfermedades tanto para los clientes como para los empleados, trasmite confianza, y nos permite tener un restaurante limpio, libre de problemas y riesgos.

La mayoría de los Restaurantes que se encuentran ubicados en Chalco, Estado de México, al realizar la visita nos pudimos percatar del buen mantenimiento que les dan a las instalaciones. Además de que cada uno de ellos cuenta con ciertos lineamientos para la limpieza, como lo es separar los residuos orgánicos e inorgánicos, teniendo un área destinada exclusivamente para la basura. Limpiar el piso, las mesas, principalmente la cocina, baños aseados, evitar la acumulación de platos sucios, mantener limpios todos y cada uno de los utensilios para preparación de alimentos etc.

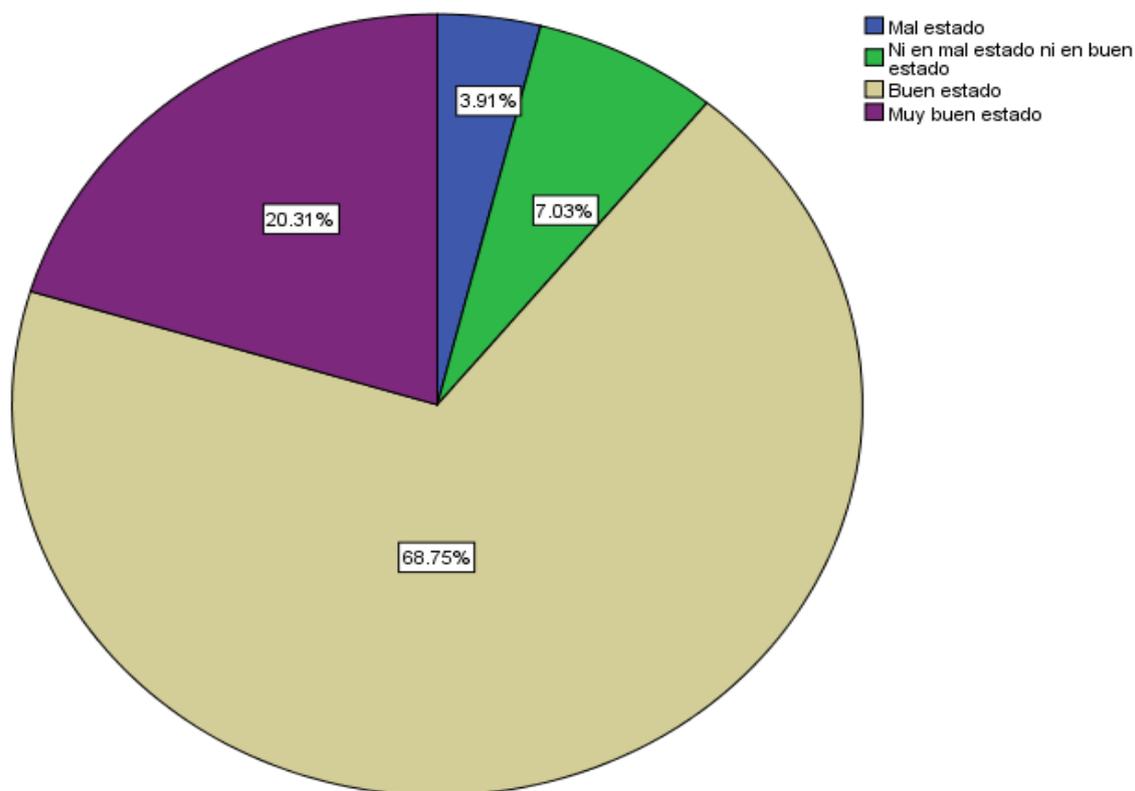
Los siguientes datos de la **gráfica 2** nos muestran que el 93.75% de los comensales nos dijo que las instalaciones se encuentran aseadas y muy aseadas, lo cual es benéfico para la empresa pues proporciona una buena imagen de seguridad, se ganan más clientes y aumentan los ingresos.

Gráfica 2. Cómo Evalúas la Limpieza de las Instalaciones del Restaurante



Referente a esto la **gráfica 3** muestra que las instalaciones de los Restaurantes encuestados alcanzan un porcentaje del 89.06% encontrándose en buen y muy buen estado. Esto refleja el mantenimiento que los empleados dan a sus lugares de trabajo, hacen lo posible por causar buena impresión a los clientes. Deben pintar los locales, utilizando colores vivos, lavar mesas, sillas, manteles, lavar pisos, limpiar modulares, bocinas, televisores limpiar jardines, áreas de juego y demás instrumentos que sean utilizados dentro de las instalaciones de los mismos.

Gráfica 3. Cómo Evalúas el Estado de las Instalaciones del Restaurante



Como sabemos el servicio es un elemento impredecible para la existencia de una empresa, pues en él está la clave del éxito.

Es por eso que el personal que tiene contacto con el cliente debe de dar lo mejor de sí mismo, demostrando su espíritu de servicio, estar comprometido con su trabajo y satisfacer las necesidades del cliente. Si se ofrece un servicio amable y rápido, los clientes apreciarán su esfuerzo y serán clientes leales.

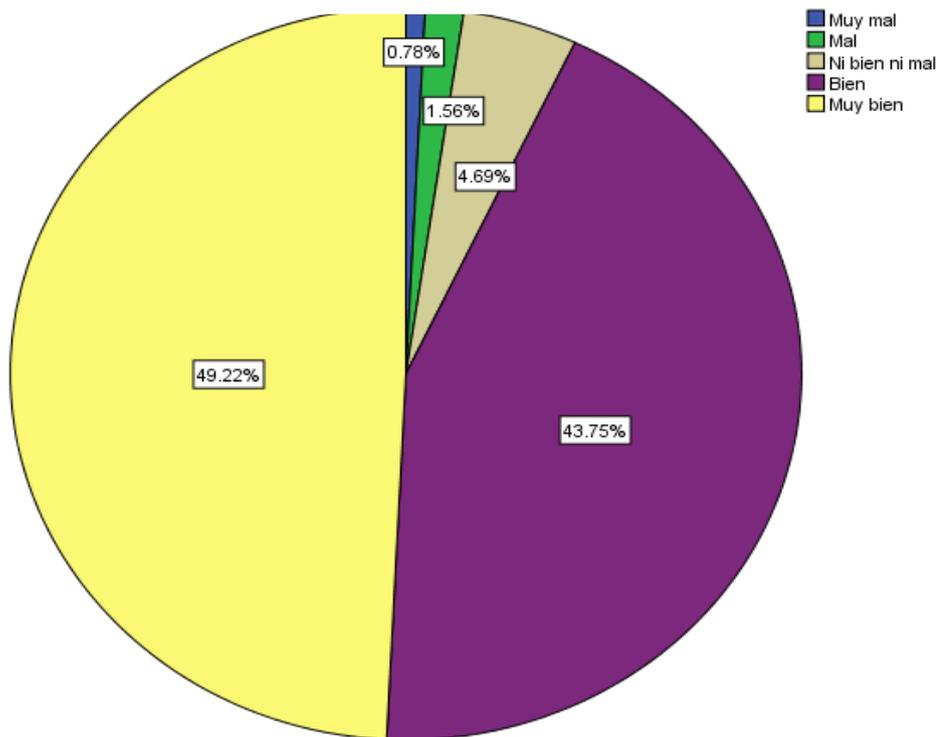
El cliente es lo más importante, es por eso que se debe tratar con respeto, profesionalismo, amabilidad bajo cualquier circunstancia, ser cordial y atentos a cualquier cosa que el cliente requiera.

La atención al cliente es una forma de comunicarnos con él, escuchar lo que necesita, dar seguimiento a lo que necesita, hacer caso a sus sugerencias

o quejas, de esta manera nos permite mejorar, reforzar o cambiar aspectos en cuanto al servicio que se está ofreciendo y mantener una relación equilibrada.

En el caso de los Restaurantes de Chalco, Estado de México, el 92.97% recibe una atención buena y muy buena por parte del personal (**gráfica 4**). Lo cual habla muy bien de ellos, con estos resultados se puede decir que el personal muestra interés y compromiso por mantener a sus clientes contentos y satisfechos con el servicio que se les ofrece. Por lo tanto, recomendarán positivamente al restaurante. Recordemos que el cliente es quien juzga y determina la calidad del restaurante.

Gráfica 4. Cómo lo Atendió el Personal

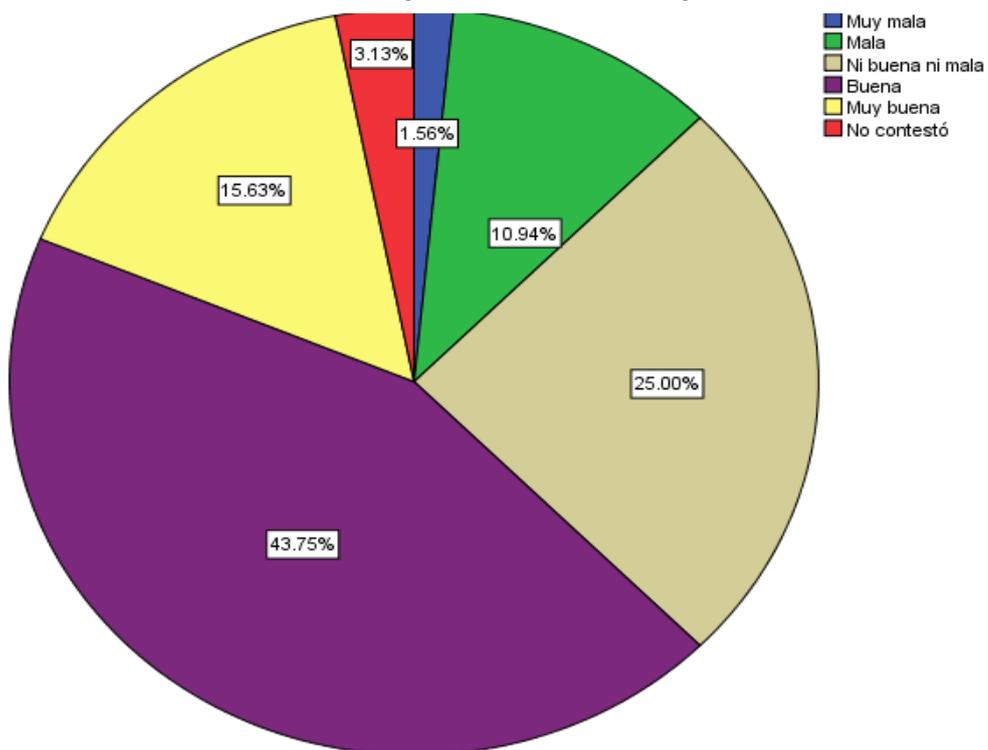


La publicidad es una forma de comunicación impersonal para informar, persuadir o recordar a un grupo objetivo acerca de los productos, servicios, ideas u otros que promueve, con la finalidad de atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios, seguidores u otros.

Pero no solo se trata de hacer publicidad por hacerla si no que se deben tomar estrategias, manejar algún tipo de campaña muy enfocada y estudiada, como planear promociones, cortesías, tarjetas del negocio, en el folleto mostrar las instalaciones y ubicación, utilizar la radio, televisión, periódico local.

La mayoría de los restaurantes utiliza anuncios publicitarios afuera de las instalaciones, páginas de internet y el periódico local. El 59.38% de los clientes califica a la publicidad de estos restaurantes como ni buena ni mala y muy buena, como lo muestra la **gráfica 5**:

Gráfica 5. Cómo Evalúas la publicidad de la Empresa



En la **tabla 8** podemos observar que el 87.5% de los clientes dicen que el ambiente interno del restaurante es agradable y muy agradable.

Tabla 8. Cómo Consideras el Ambiente Interno del Restaurante					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy agradable	1	.8	.8	.8
	Agradable	4	3.1	3.1	3.9
	Ni desagradable ni agradable	11	8.6	8.6	12.5
	Agradable	79	61.7	61.7	74.2
	Muy agradable	33	25.8	25.8	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se le llama ambiente interno o Clima Organizacional.

Cuando existe un ambiente interno agradable, la gente aprecia el lugar donde se les brinda un espacio de sana convivencia, se mantiene una relación satisfactoria y el logro de objetivos es aún más garantizado

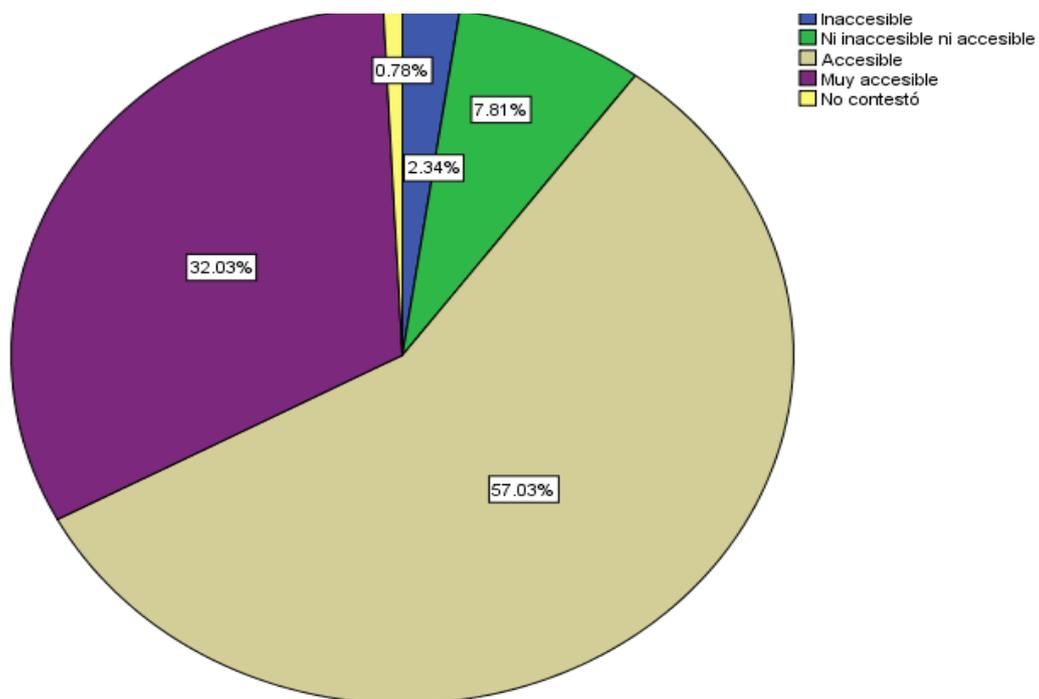
Algunos de los beneficios que se tiene cuando existe un ambiente agradable son: alta productividad, adaptación, actitudes laborales positivas, logro de resultados, ideas creativas de mejora, disminuye la rotación de personal.

Mantener un buen ambiente interno puede ser una ventaja competitiva, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.

La accesibilidad en cuanto a la ubicación es un aspecto importante pues determina en gran medida la clientela, su duración y su éxito. El 89.06% de las personas encuestadas como lo muestra la **gráfica 6**, considera que la ubicación de los restaurantes es accesible y muy accesible.

En caso de los Restaurantes de Chalco, Estado de México, se encuentran ubicados en la Avenida principal, por lo que son muy visibles y de fácil acceso, un lugar muy concurrido y además turístico. Se puede observar que cuentan con los servicios necesarios para la operación del mismo como lo es luz, agua, buena infraestructura, teléfono.

Gráfica 6. La Ubicación con Respecto a la Accesibilidad del Restaurantes es



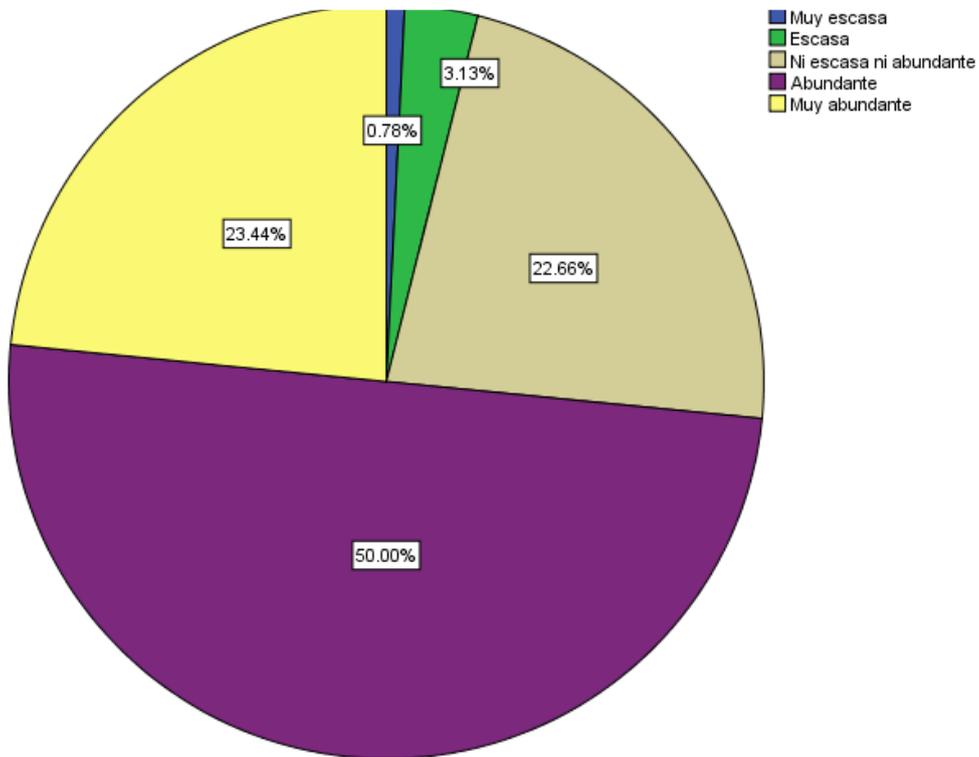
Otro aspecto a considerar es la carta del menú de cada restaurante, por que es uno de los instrumentos más importantes dentro del negocio gastronómico o (carta de precios) ya que es la pieza a través de la cual el cliente que ya nos ha elegido seleccionará qué va a consumir: el menú es el órgano de comunicación entre el restaurante y el cliente y por lo tanto debe promover un encuentro entre las preferencias o gustos del cliente y la oferta del restaurante.

Representa, además, la imagen del restaurante y su diseño, debe elaborarse con colores llamativos acordes al lugar y utilizar papel de calidad, llevar el nombre del restaurante, contener el nombre de cada platillo, así como una breve descripción e imágenes de cada uno de ellos, o bien de los que son recetas propias de cada lugar para que el cliente las conozca y sobre todo los pruebe, las bebidas, postres, promociones ofertas y por último el precio de cada uno de los insumos. Todos estos atributos contribuyen a que el comensal se interese por la comida, se anime a probar nuevos platillos y le sea más fácil ordenar.

En la **gráfica 7** se puede apreciar que la mayoría de los restaurantes encuestados, tienen un menú abundante, que tienen gran diversidad de platillos de los cuales los clientes pueden escoger para su degustación. De igual manera se puede decir que los restaurantes están cumpliendo, en su mayoría, con los requerimientos que se necesitan para contar con una atractiva e interesante carta de platillos y bebidas. Ocho de cada diez comensales

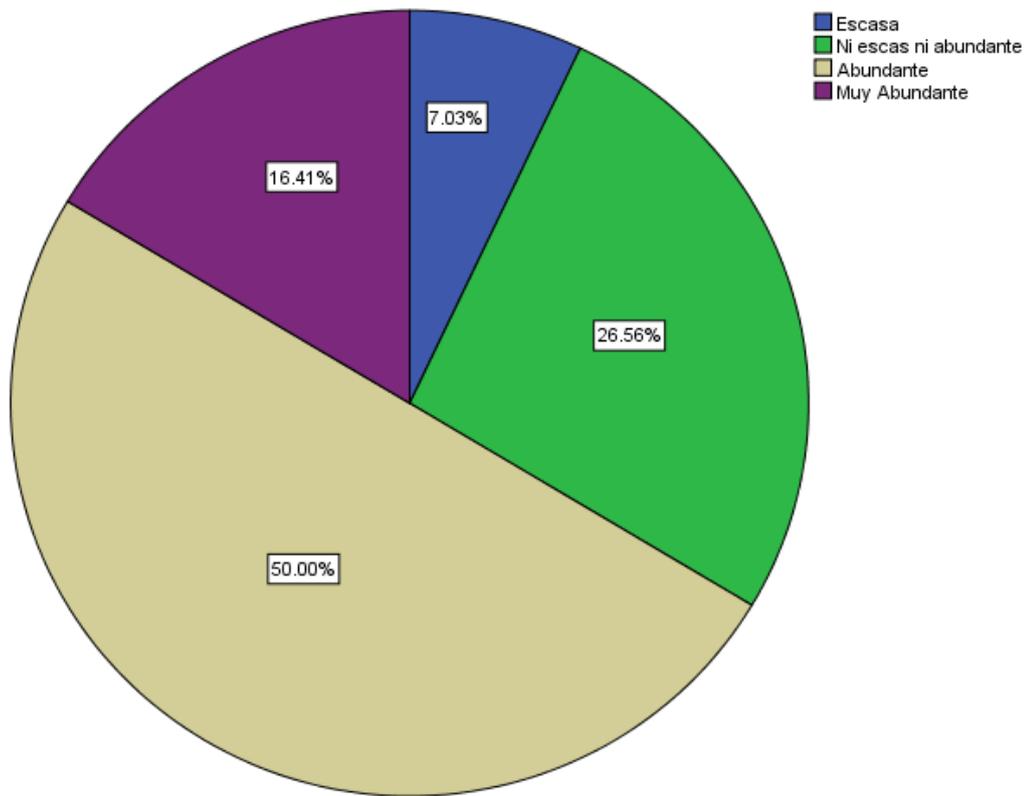
consideran que la carta es abundante y muy abundante, en consecuencia, se sienten satisfechos con la oferta.

Gráfica 7. Cómo es la Carta del Menú en Relación a la Cantidad de Platillos



La **gráfica 8** arrojó los resultados siguientes: el 66.41% de los comensales dicen que la comida servida es abundante y muy abundante, en comparación con restaurantes de otros lugares, la comida es suficiente para quedar satisfecho y deleitarse con un buen platillo, algunos otros encuestados respondieron que la comida era muy abundante, les pareció demasiada ya que en otras ocasiones habían comido el mismo platillo, pero la cantidad era insuficiente y además el sabor no era tan bueno.

Gráfica 8. La Porción de la Comida Servida a cada Comensal es



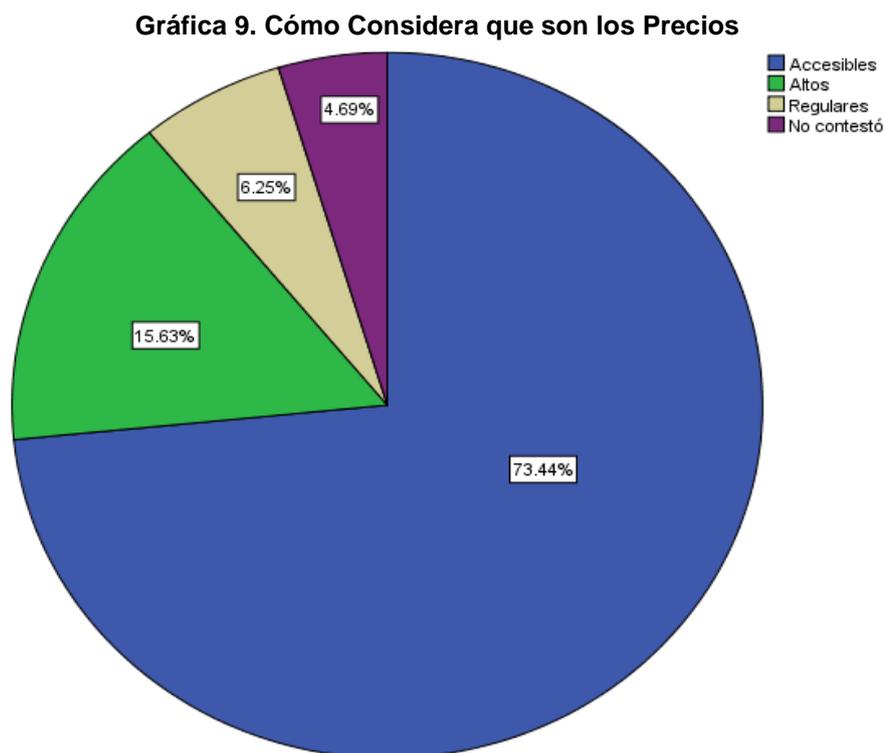
Por consiguiente, al cliente le pareció mejor aún satisfacer sus necesidades de comida a buen precio, esto habla muy bien de los restaurantes porque es aquí donde el comensal toma la decisión de regresar al lugar visitado y hacerse cliente del mismo.

Aquí, dependiendo del restaurante del que se trate, les funciona muy bien tener estrategias de venta como: ofertas del día, promociones, paquetes, cortesías, etc.

La estrategia que maneja uno de los lugares encuestados (La Casa del Café) es hacer en sus instalaciones eventos de música, realizar conferencias,

pláticas sobre temas interesantes y sin cobrar la entrada, de esta manera, nos decía el dueño que la gente que asiste a los eventos además de disfrutar de una buena música, plática, disfruta de la compañía y sobre todo consumen los alimentos que vende sin necesidad de ofrecérselos. Y aunque los precios parezcan ser altos, los clientes dicen que vale la pena el precio, puesto que los productos están 100% garantizados.

La **gráfica 9** está representando que los precios son accesibles y regulares para el 79.69% del total de encuestados.



Los empleados, junto a la buena comida, son la clave para lograr que los clientes siempre vuelvan... “El éxito de un establecimiento no sólo depende de la calidad de sus productos y sus elaboraciones sino también del

comportamiento y profesionalidad de su personal”, palabras dichas por los gerentes, dueños o encargados de los restaurantes.

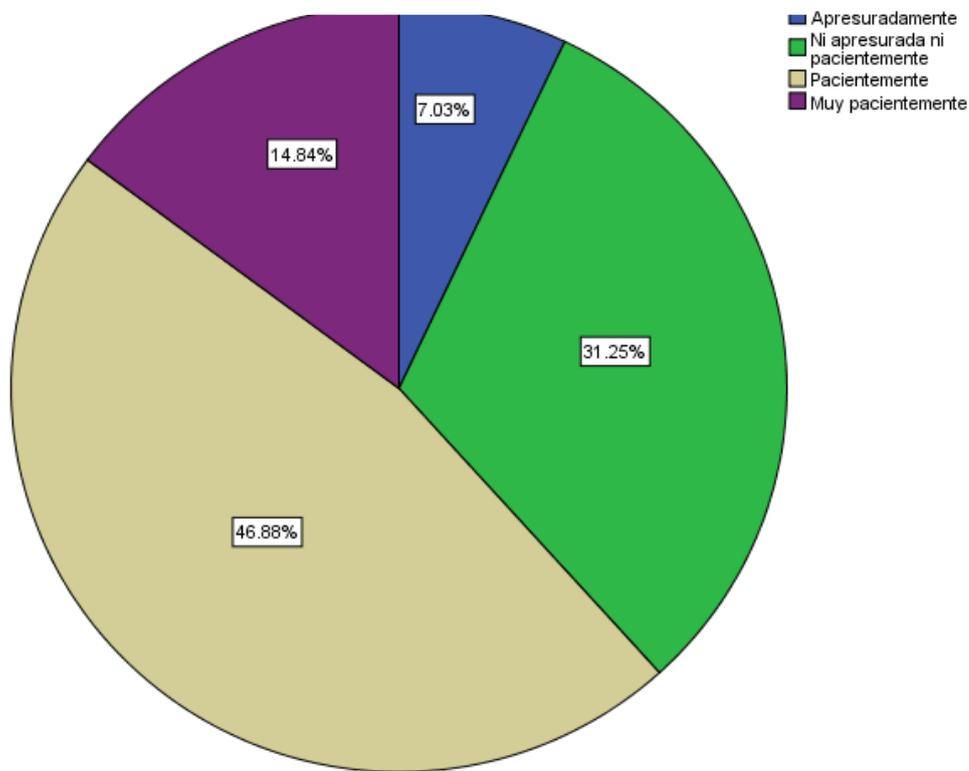
Todo esto es muy cierto ya que de los empleados depende que los clientes se vayan satisfechos, se trata de hacerlos sentir a gusto en el lugar (éste debe saludar, dar la bienvenida, ofrecerles una mesa, proporcionarles a los clientes el menú, esperar un tiempo prudente e iniciar a tomarles la orden: aquí es donde debe ser paciente, resolver dudas, hacerles sugerencias, etc.), de que el mesero sea atento, respetuoso, gentil, que sea previsor, que no pierda de vista las mesas de las que se esté encargando, debe saber por qué lado servir y retirar la comida, la bebida, etc., respetar el ritmo de los clientes a la hora de comer, saber afrontar los imprevistos, hacer buenas sugerencias, informar correctamente y comportarse delante de los clientes.

Antes de servir el postre, todos los platos, cubiertos, saleros, etc., tienen que ser quitados de la mesa. Y debe poner en su lugar la cubertería apropiada para el postre.

Y, por último, (comentario que nos hizo el dueño de uno de los restaurantes) para poder entregar la cuenta a los comensales, la mesa debe estar completamente limpia sin nada de platos o bebidas ni cualquier otro producto que haya sido utilizado durante la comida, ya que esto puede dar una mala impresión del personal y por consiguiente del restaurante.

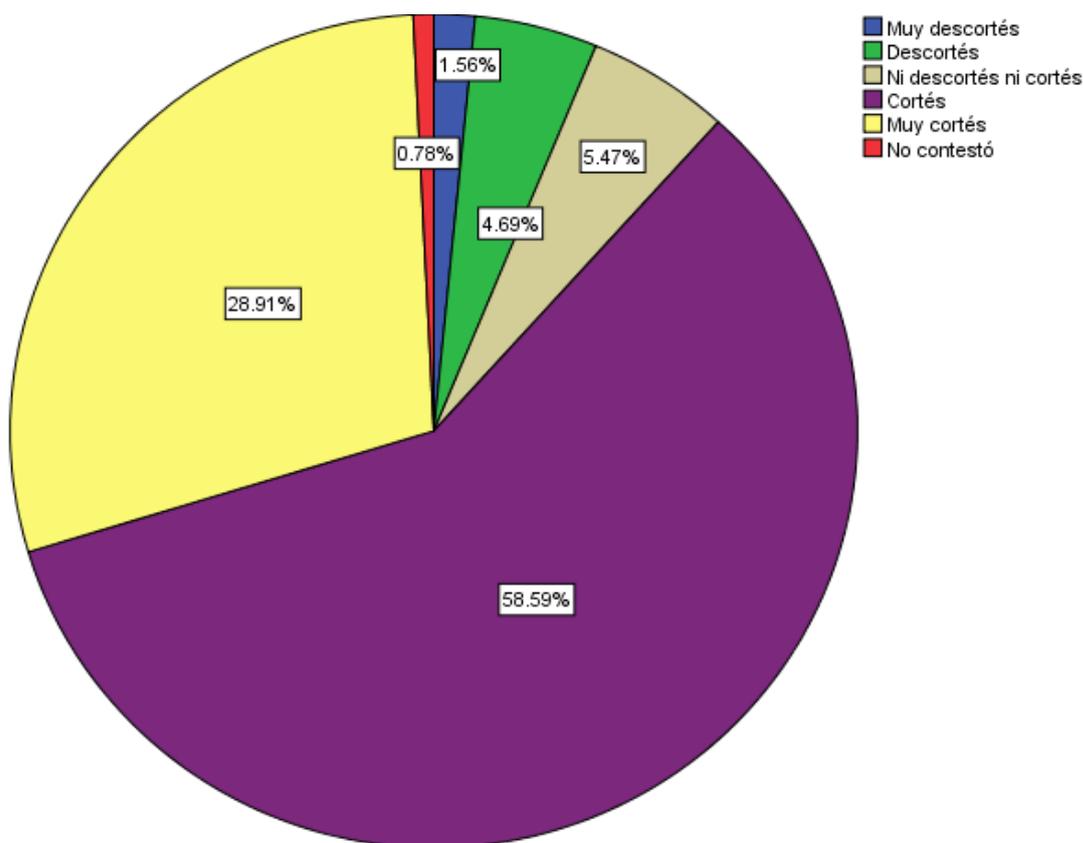
Como se puede apreciar en la **gráfica 10**, los clientes respondieron que los empleados están realizando bien su trabajo, ya que 60 (61.72%) de las 128 personas encuestadas respondieron que los empleados son pacientes y muy pacientes a la hora de tomarles la orden y tan solo 9 (7.03%) de ellas estuvieron descontentas con la manera en como los atendieron, reafirmando así que casi todos los empleados realizan satisfactoriamente su trabajo.

Gráfica 10. Cómo toma la Orden el Empleado



Aunado a esto, tenemos la **Gráfica 11**, donde una vez más se reafirman los resultados que se pretendían encontrar, ya que el 58.6% de las encuestas respondió que los empleados se comportaron de manera cortés, lo que corresponde a 75 personas, y tan solo el 1.6%, 2 personas quedaron insatisfechas con el servicio prestado.

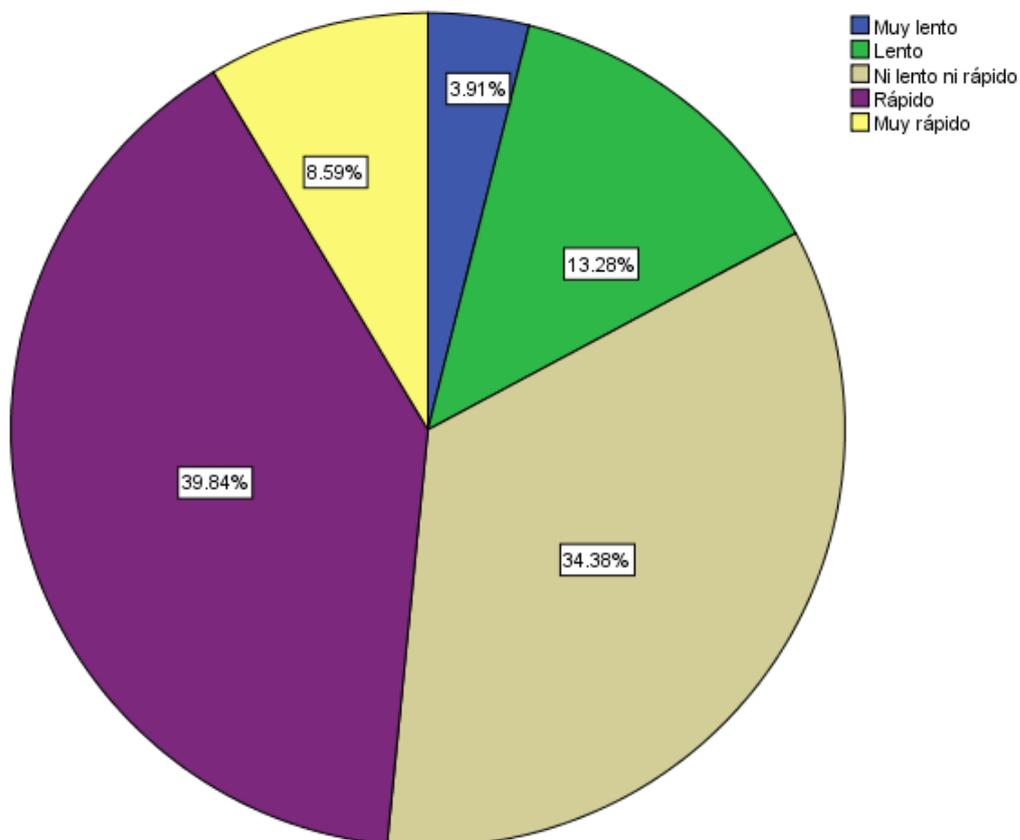
Gráfica 11. Cómo es la Actitud del Empleado



A los clientes siempre les gusta ser atendidos con rapidez, por esto hay que tener un buen control de los movimientos del restaurante (cocina, garroteros, meseros). Realizar observaciones para reducir errores. Todo cliente quiere ser atendido en el menor tiempo posible, para esto debe existir una buena, sino es que excelente comunicación entre los meseros y los cocineros, conocer perfectamente cada uno de los platillos ofrecidos en el menú, así como los ingredientes que lo acompañan, y el mesero tiene la obligación de hacerle la observación al cliente del tiempo en que tardará en cocinar su platillo para que éste decida si es que desea pedir otra cosa o esperar el tiempo estimado.

Para esto en la **gráfica 12** le presentamos la siguiente información: un 48.43% del total respondieron que en los restaurantes que visitaron los atendieron de manera rápida y muy rápida, que fue muy ágil el servicio desde el momento en que les pidieron la orden hasta el momento de entregarles la cuenta y el 34.38% dicen que lo hacen de manera normal. Esto se complementa con las pláticas de los clientes, los cuales mencionaban que al conocer el tipo de platillo que piden, saben de ante mano un aproximado del tiempo que tarda en cocinarse, y que el mesero les ofrece un entremés o se le hace la sugerencia de otro platillo más sencillo de preparar para no esperar tanto tiempo ni desesperarse, y hacer que el cliente pruebe y conozca otros platillos.

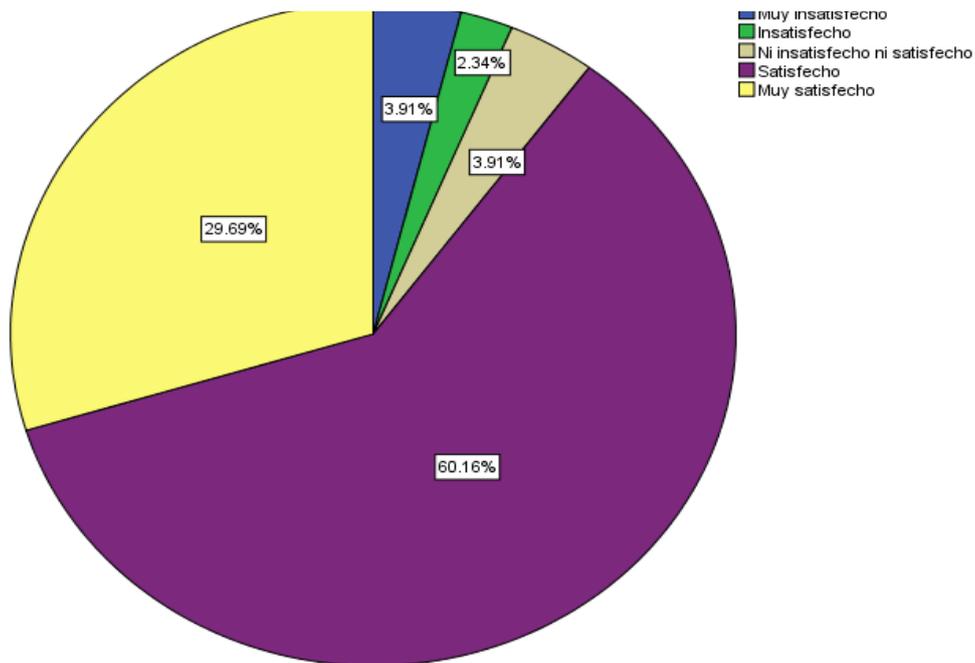
Gráfica 12. El Servicio con Respecto al Tiempo de entrega es



En conclusión, las encuestas realizadas revelaron que 115(89.85%) personas de un total de 128 respondieron que están satisfechas y muy satisfechas con el servicio que les ofrecieron, esto quiere decir que, si bien no existe aún un servicio excelente, si se cuenta con la capacitación mínima requerida del personal para ofrecer un servicio de calidad a los clientes en cada uno de los restaurantes encuestados, y tan solo 5(3.91%) personas quedaron insatisfechas con el servicio (**gráfica 13**).

Por lo tanto, hay que realizar ajustes en el personal, realizar más capacitaciones, evaluaciones, incentivar al personal a realizar excelentemente su trabajo y así se podrá tener la certeza de que se obtendrán muy buenos resultados, los clientes regresarán, los que visiten por primera vez el lugar tendrán el interés de regresar, el lugar estaría recomendado ampliamente entre sus conocidos y los restaurantes verán reflejadas las mejorías en sus ganancias y en la preferencia de las personas.

Gráfica 13. Cómo Califica la Satisfacción de Manera General del Servicio de Alimentos



4.4 Interpretación de las Encuestas

Una vez descritas las principales variables se procede a la búsqueda de asociación entre algunas variables, que pueden facilitar la explicación de la calidad y la satisfacción del cliente. Esta asociación se haya a través de la chi-cuadrada, prueba estadística que permite afirmar la existencia o no de asociación entre dos variables.²

1.- La asociación entre las variables de calificación al servicio de alimentos y la variable que evalúa a la publicidad se encuentra existente con una chi-cuadrada con un valor de $p=1.89E-8$ lo que quiere decir que en un 95% de confianza se afirma que si hay asociación entre estas dos variables. Por lo tanto, la satisfacción al servicio está iniciando con la publicidad.

Tabla de contingencia Cómo evalúas la publicidad de la empresa * Cómo califica la satisfacción de manera general del servicio de alimentos							
% del total							
		Cómo califica la satisfacción de manera general del servicio de alimentos					Total
		Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni insatisfecho ni satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	
Cómo evalúas la publicidad de la empresa	Muy mala	1.6%					1.6%
	Mala	.8%			8.6%	1.6%	10.9%
	Ni buena ni mala		1.6%	2.3%	18.0%	3.1%	25.0%
	Buena	1.6%	.8%	.8%	23.4%	17.2%	43.8%
	Muy buena				7.8%	7.8%	15.6%
	No contestó			.8%	2.3%		3.1%
Total		3.9%	2.3%	3.9%	60.2%	29.7%	100.0%

² Chi-cuadrado: es una distribución cuadrática de la probabilidad que utiliza básicamente variables aleatorias continuas. La Distribución Chi Cuadrado de la probabilidad se denota mediante la letra griega minúscula χ^2 elevada al cuadrado (χ^2).

La fórmula matemática para calcular la probabilidad de que una variable X permanezca dentro del límite ideal correspondiente al respectivo Grado de Libertad es la siguiente:

$$\chi^2_k(X) = \frac{X^{k/2-1} e^{-X/2}}{2^{k/2} \Gamma(k/2)}$$

Fuente: www.eyeintheskygroup.com/.../Calculo-Distribucion-Chi-Ji-Cuadrado.html

Pruebas de Chi-cuadrado			
	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	76.227 ^a	20	.000
Razón de verosimilitudes	42.236	20	.003
Asociación lineal por lineal	.316	1	.574
N de casos válidos	128		

a. 23 casillas (76.7%) tienen mínima esperada es .05.

2.- La asociación entre las variables del ambiente interno del restaurante y la variable que evalúa el estado de las instalaciones se encuentra existente con una Chi-cuadrada con un valor de $p=2.30E-7$ lo que quiere decir que en un 95% de confianza se afirma que si hay asociación entre estas dos variables. Por lo tanto, el ambiente interno del restaurante está favorecido por la comodidad de las instalaciones del mismo.

Tabla de contingencia Cómo evalúas el estado de las instalaciones del restaurante * Cómo consideras el ambiente interno del restaurante							
		% del total					
		Cómo consideras el ambiente interno del restaurante					Total
		Muy agradable	Agradable	Ni desagradable ni agradable	Agradable	Muy Agradable	
Cómo evalúas el estado de las instalaciones del restaurante	Mal estado		.8%	.8%	2.3%		3.9%
	Ni en mal estado ni en buen estado	.8%		2.3%	3.1%	.8%	7.0%
	Buen estado		1.6%	5.5%	50.0%	11.7%	68.8%
	Muy buen estado		.8%		6.3%	13.3%	20.3%
Total		.8%	3.1%	8.6%	61.7%	25.8%	100.0%

Pruebas de Chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	54.414 ^a	12	.000
Razón de verosimilitudes	41.525	12	.000
Asociación lineal por lineal	22.041	1	.000
N de casos válidos	128		

a. 14 casillas (70.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .04.

3.- La asociación entre la variable de cómo toma la orden el empleado y la variable del tiempo de entrega se encuentra existente con una Chi-cuadrada con un valor de $p=8.53E-9$ lo que quiere decir que en un 95% de confianza se afirma que si hay asociación entre estas dos variables. Por lo tanto, el tiempo de entrega de platillos, así como la toma de orden del empleado se realizan de manera ágil.

Tabla de contingencia Cómo toma la orden el empleado * El servicio con respecto al tiempo de entrega es							
% del total							
		El servicio con respecto al tiempo de entrega es					Total
		Muy lento	Lento	Ni lento ni rápido	Rápido	Muy rápido	
Cómo toma la orden el empleado	Apresuradamente	.8%	2.3%	.8%	3.1%		7.0%
	Ni apresurada ni pacientemente	1.6%	5.5%	21.9%	1.6%	.8%	31.3%
	Pacientemente	1.6%	4.7%	8.6%	28.9%	3.1%	46.9%
	Muy pacientemente		.8%	3.1%	6.3%	4.7%	14.8%
Total		3.9%	13.3%	34.4%	39.8%	8.6%	100.0%

Pruebas de Chi-cuadrado			
	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	62.310 ^a	12	.000
Razón de verosimilitudes	63.279	12	.000
Asociación lineal por lineal	23.360	1	.000
N de casos válidos	128		

a. 11 casillas (55.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .35.

4.- La asociación entre la variable de cómo lo atendió el personal y la variable de actitud del empleado se encuentra existente con una Chi-cuadrada con un valor de $p=4.28E-13$ lo que quiere decir que en un 95% de confianza se afirma que si hay asociación entre estas dos variables. Por lo tanto, la actitud del empleado está determinando la atención que éste les brinda a los clientes.

Tabla de contingencia Cómo lo atendió el personal * Cómo es la actitud del empleado								
% del total								
		Cómo es la actitud del empleado						Total
		Muy descortés	Descortés	Ni descortés ni cortés	Cortés	Muy cortés	No contestó	
Cómo lo atendió el personal	Muy mal					.8%		.8%
	Mal		1.6%					1.6%
	Ni bien ni mal	.8%	.8%	2.3%	.8%			4.7%
	Bien	.8%	1.6%	2.3%	33.6%	4.7%	.8%	43.8%
	Muy bien		.8%	.8%	24.2%	23.4%		49.2%
Total		1.6%	4.7%	5.5%	58.6%	28.9%	.8%	100.0%

Pruebas de Chi-cuadrado			
	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	102.610 ^a	20	.000
Razón de verosimilitudes	59.296	20	.000
Asociación lineal por lineal	.001	1	.979
N de casos válidos	128		

a. 26 casillas (86.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .01.

5.- La asociación entre la variable de volvería a visitar este restaurante y la variable de que hace falta para proporcionarle un servicio de calidad se encuentra existente con una Chi-cuadrada con un valor de $p=.23$ lo que quiere decir que en un 95% de confianza se afirma que si hay asociación entre estas dos variables. Por lo tanto, al atender las sugerencias que le hacen los clientes el restaurante cuenta con la seguridad de que sus clientes volverán.

Tabla de contingencia En su opinión, Qué hace falta para proporcionarle un servicio de calidad * Volvería a visitar este restaurante					
		% del total			
		Volvería a visitar este restaurante			Total
		Si	No	No contestó	
En su opinión, Qué hace falta para proporcionarle un servicio de calidad	Mejorar las instalaciones	9.4%			9.4%
	Mejorar el equipo	9.4%			9.4%
	Mejorar los tiempos de entrega	11.7%	.8%		12.5%
	Mejorar los platillos	10.9%			10.9%
	Otros	43.0%			43.0%
	No contestó	14.1%		.8%	14.8%
Total		98.4%	.8%	.8%	100.0%

Pruebas de Chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12.822 ^a	10	.234
Razón de verosimilitudes	8.060	10	.623
Asociación lineal por lineal	1.053	1	.305
N de casos válidos	128		

a. 12 casillas (66.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .09.

6.- La asociación entre la variable la porción de comida servida y la variable de precios se encuentra existente con una Chi-cuadrada con un valor de $p=.42$ lo que quiere decir que en un 95% de confianza se afirma que si hay asociación entre estas dos variables. Por lo tanto, la porción de comida servida según los comensales va acorde a los precios que el restaurante ofrece, es decir, porciones bastas y a precios accesibles.

Tabla de contingencia La porción de la comida servida a cada comensal es * Cómo considera que son los precios						
% del total						
		Cómo considera que son los precios				Total
		Accesibles	Altos	Regulares	No contestó	
La porción de la comida servida a cada comensal es	Escasa	4.7%	.8%	1.6%		7.0%
	Ni escasa ni abundante	18.0%	6.3%	1.6%	.8%	26.6%
	Abundante	37.5%	7.0%	3.1%	2.3%	50.0%
	Muy Abundante	13.3%	1.6%		1.6%	16.4%
Total		73.4%	15.6%	6.3%	4.7%	100.0%

Pruebas de Chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9.156 ^a	9	.423
Razón de verosimilitudes	9.121	9	.426
Asociación lineal por lineal	1.462	1	.227
N de casos válidos	128		
a. 10 casillas (62.5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .42.			

Como ya se había mencionado anteriormente en el capítulo II, el modelo SERVQUAL está integrado por cinco factores que miden la calidad en el servicio, en este apartado demostraremos la teoría con las gráficas obtenidas de realizar una agrupación de los siguientes factores:

- **FACTOR TANGIBLE:** considera el personal, la apariencia de las instalaciones, los equipos, el mismo ambiente.

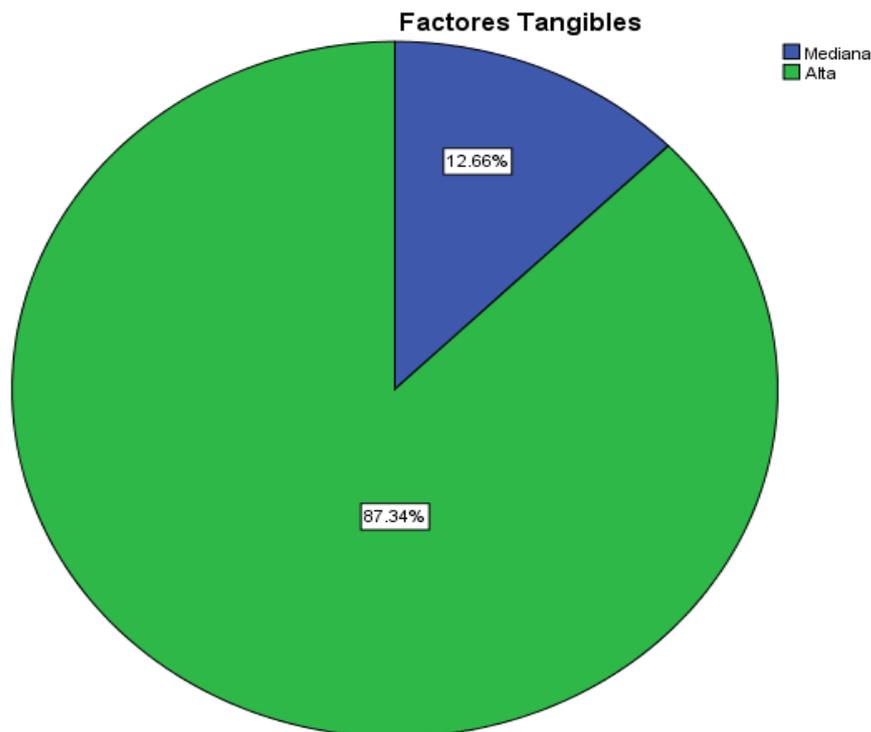
La siguiente gráfica muestra, de acuerdo a las encuestas realizadas, que la hipótesis se está cumpliendo, es decir, los restaurantes visitados cuentan con un nivel alto de tangibilidad (87.34%) debido a que cuenta con buenas instalaciones, tienen mobiliarios cómodos, equipos de sonido, televisores, aire acondicionado. Además de que los lugares son muy limpios, tanto en el área de cocina como de restaurante, al realizar estas encuestas, pudimos darnos cuenta de que los alimentos de cocina son manejados con mucho cuidado, son frescos, los olores son agradables, están separados conforme a su uso, las ollas, sartenes,

cacerolas, están limpias, así como también la cristalería ya que al final de cada jornada, se lavan y desinfectan perfectamente para no atraer moscas o roedores.

Los muebles como mesas y sillas también se limpian cada vez que alguien va a usarlas. Los desperdicios son separados de la basura y ésta se aísla de la cocina y se guarda en bolsas para sacarla los días que pasa el servicio por ella. Los empleados también deben dar una imagen impecable de su persona, están uniformados, aseados, peinados y atienden inmediatamente a los clientes.

Un aspecto más pero no menos importante que considera este factor es la publicidad, obteniendo resultados positivos, ya que las respuestas fueron que la publicidad (carteles, folletos, fotografías, menú) es buena, puesto que de esta depende la clientela de cada restaurante, debe ser muy atractiva, utilizar los colores adecuados, el tamaño de letra, y sobre todo enfatizar más en el menú, ya que es el parteaguas para que el cliente se quede o decida irse del lugar.

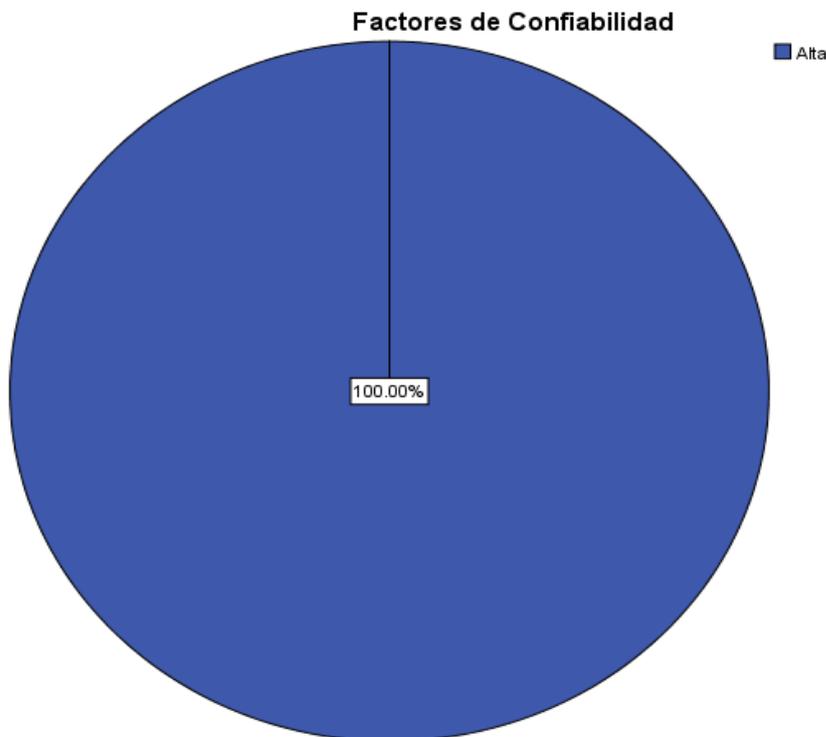
Y por último tenemos la accesibilidad, no teniendo de que preocuparse los restaurantes, debido a que se encuentran en las calles principales y por consiguiente las más transitadas del Municipio de Chalco.



- **FACTOR DE CONFIABILIDAD:** es la habilidad de la empresa y su personal de entregar un servicio correcto.

La gráfica muestra que la confiabilidad de los restaurantes encuestados es alta, teniendo este el 100%, aquí son agrupados índices como la carta o el menú, donde se había mencionado anteriormente que debe ser muy atractiva en cuanto a platillos, contener los ingredientes de éstos, los precios, las bebidas, las ofertas, promociones, además de que en la cocina deben tenerse todos los ingredientes de cada platillo, eso da seguridad al cliente para pedir lo que se le antoje, en la mesa, los empleados proporcionan al cliente todos los insumos necesarios para complementar su platillo, y sobre todo atender las sugerencias de los

clientes hará que éstos se sientan acogidos, cómodos dentro del restaurante.



- **FACTOR DE RESPUESTA:** es la actitud dispuesta e inmediata del personal de ayudar a los clientes.

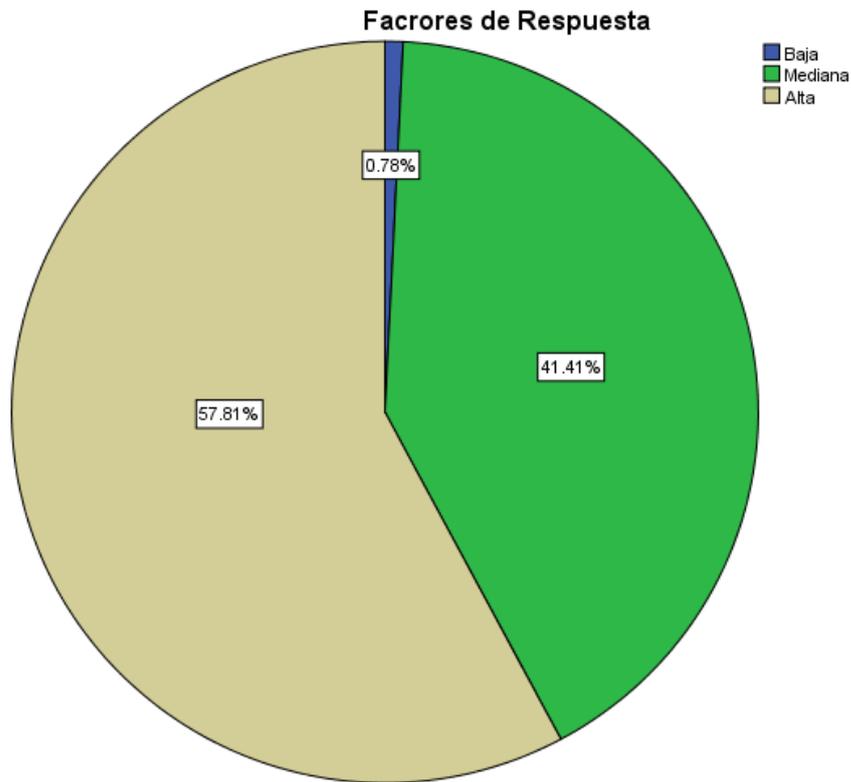
Aquí se muestra que los tiempos en que los empleados tardan en atender a los clientes son normales, esto quiere decir que los clientes están satisfechos con el servicio prestado. Y se refleja con una puntuación alta del 57.81% y una mediana de 41.41%.

En este apartado se hace mención de que tanto saben o conocen los empleados de cada platillo, en las entrevistas que realizamos nos

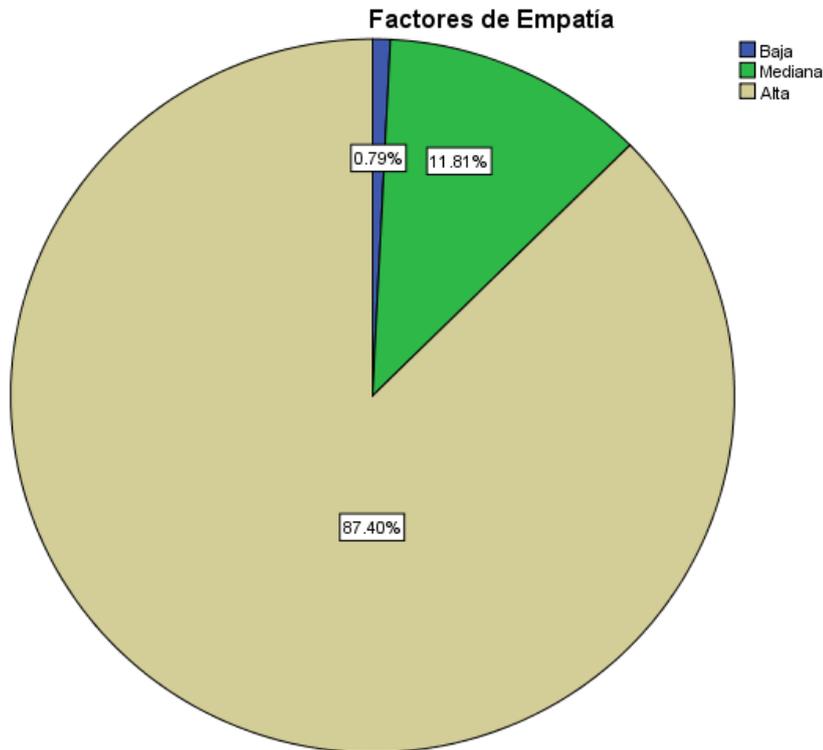
decía un encargado, que el mesero está obligado a sincerarse con el cliente al momento de tomarle la orden, debido a que hay platillos que requieren de cierto tiempo para prepararse y para que el cliente no se desespere, debe recomendarle algún otro platillo o bocadillo o bebida mientras espera.

Los cocineros llevan un orden de platillos numerado las mesas, para atender a los comensales como vayan llegando y conforme se les tome la orden, de esta manera se evitan conflictos, se agilizan los platillos y se atiende rápido a todos los clientes, ya que el tiempo es un determinante para que los clientes permanezcan o decidan retirarse.

Esto va ligado a la porción de comida servida, este índice es muy importante porque por lo general el cliente espera un plato con el que quede satisfecho, pero no lleno, no debe ser mucha comida, pero tampoco muy poquita, debe ser algo medio, para poderle ofrecer degustar algún otro platillo o postre. Así son confirmados los resultados de los clientes y se ven reflejados de manera positiva.



- **FACTOR DE EMPATÍA:** se considera como el nivel de atención individualizada que ofrece la empresa y su personal a los clientes. La capacidad que una persona tiene para ponerse en el lugar del otro y saber lo que siente, por lo tanto, siempre requiere prestar atención a la otra persona.



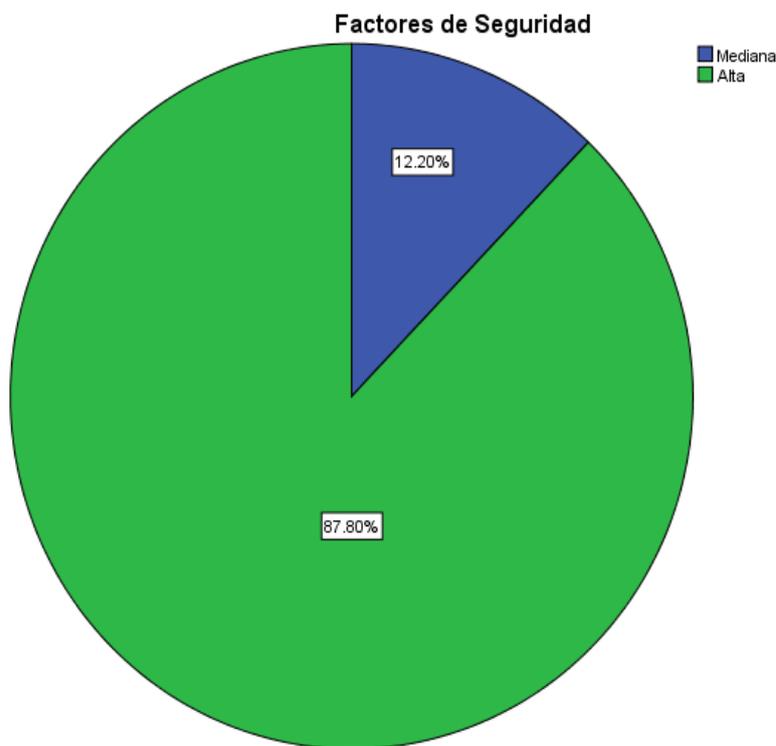
Como podemos observar la gráfica anterior nos muestra que la empatía es alta con un 87.4%, esto es muy representativo y nos confirma que esta es la llave de la comunicación y que el cliente se siente satisfecho a través de un buen trato y servicio proporcionado.

Además, también nos muestra que el personal es capaz de responder a las necesidades y expectativas del cliente.

Ya en el capítulo II en el servicio se mencionó que el cliente es lo más importante para la empresa ya que de éste depende el éxito o fracaso. Actuar con empatía nos permite conocer mejor al cliente, y mantenerlo siempre satisfecho. Esto nos ayuda a la recomendación del restaurante, motiva al cliente a seguir consumiendo.

- **FACTOR DE SEGURIDAD:** es otro elemento a evaluar dentro de cualquier empresa de servicios, ésta incluye el conocimiento y la actitud de atención que proyecte el personal y la capacidad que tenga para generar confianza, seguridad implica credibilidad y ésta a su vez honestidad. Representa mantener los intereses del cliente y demostrar que los cuida y que se preocupa por ellos.

En la siguiente gráfica nos muestra el porcentaje de seguridad que tiene los restaurantes de Chalco, Estado de México.



Un 87.8% de la población percibe seguridad en el servicio que se está proporcionando, esto es un punto a favor para los restaurantes de Chalco, nos muestra que tanto el personal como la empresa en general proyecta seguridad a la hora de brindar el servicio. Y que teniendo un buen conocimiento de lo que se ofrece, se puede dar la respuesta más conveniente al cliente.

“Si el cliente no percibe que la empresa sabe lo que está haciendo, temerá no recibir un buen servicio y por tanto acudirá a otra que le inspire esa seguridad”.

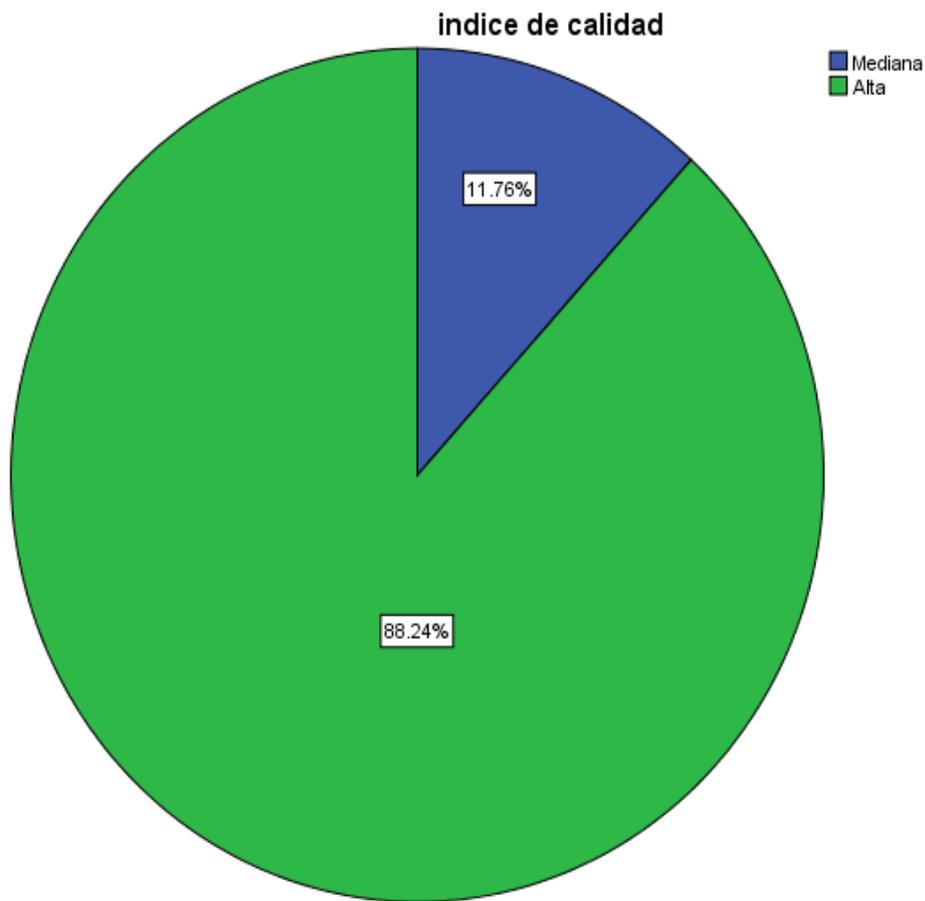
La seguridad se percibe desde el momento en que el cliente ve las instalaciones del restaurante, la manera de vestir de los empleados, la forma de expresarse hacia ellos y lo más importante cuando el personal tiene contacto con él, pues parte del trabajo del personal es persuadir al cliente para que acepten el servicio.

De esta manera podemos decir que los factores antes descritos son los que integran a la calidad, como ya se mencionó en el capítulo II la calidad es aquella que satisface los requerimientos y expectativas que el cliente exige del producto y servicio a la primera, a tiempo y siempre dejando un sentimiento de realización.

La calidad se inicia desde los insumos, su diseño, estructura, la forma de dar a conocer el producto o servicio, las instalaciones, el trato al cliente, la atención durante la venta. Es un proceso que requiere la participación de toda la compañía.

Proporcionar un servicio de calidad que sea adecuado y que cumpla con las expectativas del cliente para que este sienta satisfecho con lo que recibe.

En esta gráfica se puede apreciar que el nivel de calidad que tienen los restaurantes de Chalco Estado de México es de un 88.24%, se puede decir que desempeñan un buen trabajo dentro del mercado. Mostrando interés en sus clientes, adecuando su servicio a las necesidades del cliente.



Quando un servicio supera las expectativas del cliente esté confía en la empresa y por lo tanto serán clientes leales. Así los restauranteros aumentan sus ingresos y mejoran la reputación del restaurante. Esto es una ventaja competitiva pues es lo que diferencia a una empresa de otra.

4.5 Conclusiones

Una vez terminado el análisis de resultados damos paso a realizar las conclusiones.

Como podemos darnos cuenta en la investigación antes desarrollada, en los 7 restaurantes encuestados que residen en el Municipio de Chalco, Estado

de México, nos percatamos, a través de la opinión de los clientes, que cuentan con un buen servicio y por lo tanto con una buena calidad en los alimentos que ofrecen.

Con esto se demuestra que los factores:

- Tangibles.
- Confiabilidad.
- Respuesta.
- Empatía.
- Seguridad.

Son los que integran a la calidad, pues cuando se cuenta con el conocimiento adecuado y se hace una buena combinación, se logra calidad esperada en el servicio que se ofrece, la satisfacción de los clientes y de esta manera los restauranteros se mantienen en el mercado y por supuesto aumentan sus ganancias.

Cabe resaltar que cada uno de los restaurantes tiene claros cuáles son sus objetivos, sus metas, así como sus derechos y obligaciones, como participes o miembros del equipo de trabajo, tienen bien identificado quienes son sus clientes, implementan estrategias de venta que les permite ir mejorando como empresa, se actualizan constantemente a través de los programas que brinda el municipio y otros lo hacen a base de cursos por internet. Organizan actividades.

En cuanto al personal cada uno cuenta con el que le es útil para brindar un servicio de buena calidad, éste también es capacitado para atender a los

clientes: se les hacer ver que deben contar con muy buena presentación, ser muy organizados, atentos, cordiales, ágiles, respetuosos y que sobre todo cuenten con la actitud de servicio.

En cuanto a higiene, pudimos demostrar que los alimentos son preparados con todas las medias de salud que se requieren para poder ofrecer los alimentos. Se utilizan alimentos frescos, lavados, desinfectados, de primera calidad, y esto se refleja en que los clientes están más que satisfechos con los alimentos, la cantidad de comida y los precios.

Por otro lado nos enfrentamos a que no todos, ni en los 7 restaurantes concluyeron que las instalaciones sean las adecuadas, en algunos casos si hace falta hacer una revisión a las instalaciones, tomar en cuenta las sugerencias que hacen los clientes, en cuanto a pintura, limpieza, cambiar algunos mobiliarios ya deteriorados, reemplazar utensilios, renovar los menús, cambiar lámparas, mejorar los anuncios publicitarios, que éstos sean más coloridos y con las letras más grandes, poner televisores, música, más variedad en cuanto a los postres, ofertas, promociones, etc. ya que de esto depende que los clientes regresen o no a las instalaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aracelis Tortolero, Notas sobre Antecedentes de calidad,2006 pág. 137-159
file:///C:/Users/Admin/Downloads/972-2940-1-PB.pdf
2. Brown Andrew, Gestión de la Calidad al cliente. Ed. Díaz de Santos pág. 43- 55.
3. Camisón Zornoza, C. G. E. M. T. y. R. P. V., 1999. Hacia modelos de Calidad de Servicio Orientados al Cliente en las Universidades Públicas: El caso de la Universitat Jaume I. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 5(2), pp. 69-92
4. Cantú Delgado, H., 2006. *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. Cuarta ed. México: Mc Graw Hill.
5. Cuadrado, J. R. y González, M. (1987): El sector servicios en España. Ed. Orbis, Barcelona.
6. De Andrés Ferrado, J. M., 2011. *Marketing en Empresas de Servicios*. Segunda Reimpresión ed. México: Alfaomega Grupo Editor .
7. Fillion, L. J. C. M. L. F. M.-M. J. H., 2011. *Administración de Pymes, Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. México : PEARSON EDUCACIÓN .
8. Gobierno del Estado de México. Monografía Municipal de Chalco, Toluca, México 1999. pág. 1.
9. Gómez Fraile, F. V. B. J. F. y. T. M. M., 2006. *Seis Sigma*. Segunda ed. Madrid, España : Seis Sigma.
10. Gosso Fernando. *Hipersatisfacción del Cliente* Ed.2008. Panorama editorial.
11. Guajardo Garza Edmundo. *Administración de la calidad total*. 2008. Ed. Pax México.
12. Gutiérrez Pulido Humberto, *Calidad Total y Productividad* Edición 3. Editor. McGraw Hill 2010
13. Hayes, B. E., 2010. *Cómo Medir la Satisfacción del Cliente*. Cuarta reimpresión ed. México, D.F.: Oxford-Alfaomega.

14. Hernández Sampieri, Roberto Fernández Collado Carlos y Pilar Baptista Lucio, 2011. Metodología de la Investigación. Tercera Edición ed. México: Mc Graw Hill.
15. Hernández Xavier Ángeles, PYMES modernización tecnológica o quiebra, 2007, Ediciones fiscales ISEF, S. A.
16. Idefonso Grande Esteban. Marketing de los Servicios. ESIC. editorial. 2005 Cuarta Edición pag.32
17. Imai, M., 2011. *Kaizen, La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa*. Vigésima Cuarta reimpresión ed. México: Grupo Editorial Patri.
18. INEGI, diciembre 2011. *Perspectiva Estadística: México*, México: s.n
19. Ishikawa Kaoru, Que es el Control total de Calidad: La Modalidad Japonesa, Bogotá, Editorial Norma 1986.
20. James Robert Evans, William M. Lindsay. Administración y control de la calidad. Ed. Cengage learning Latín América, 2008
21. Jaques Filion Louis, C. M. L. F. y. M.-M. J. H., 2011. Capítulo 19, La calidad en el Servicio de las PYMES . En: *Administración de PYMES: Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. México: Pearson Educación, pp. 235-312.
22. Jorge Vera M., Andrea Trujillo L. Trujillo A. and Vera J. 2007. Factors that constitute service quality for mexican consumers in restaurants. CLADEA, 42 Annual Assembly of CLADEA. Miami, Estados Unidos.
23. Lovelock, C. y. W. J., 2009. *Marketing de Servicios*. Sexta ed. México: Pearson Educación.
24. Molinier Velázquez, B. B. C. G. y. G. S. I., 2008. <http://www.aedem-virtual.com>. [En línea]
Available at: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v14/142013.pdf>
[Último acceso: 18 septiembre 2013].
25. Moliner Velázquez, B. y. F. B. M., 2010. *Causas y Consecuencias de la Insatisfacción en Consumidores con Atribuciones Externas*. [En línea]
Available at: <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/1112.pdf>
[Último acceso: 17 septiembre 2013].
26. Philip Crosby. La Calidad no Cuesta Ed. CECSA, 1987.
27. Restaurantes-México-Censos, 2009. Industria-México-Censos, 2009. I. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (México)

28. Summers, Donna S.C. Administración de la Calidad, Pearson Educación, México 2006.
29. Vargas Quiñones Martha Elena y De Vega Aldana Luzangela. Calidad y Servicio, Concepto y Herramientas. Ed. Ecoe, 2006.
30. V. A. Zeithaml V., Bitner J. & Gremler. Marketing de Servicios. Ed. Mc Graw Hill. México, 2009.
31. Vergara, J. C. Q. V. M. B. I., 2011. Análisis de la calidad en el servicio y satisfacción de los usuarios de dos hoteles de la ciudad de Cartagena (Colombia) mediante un modelo de ecuaciones estructurales. Ingeniería, Revista chilena de ingeniería, 19(3), pp. 420-428
32. W. Edwards Deming. Calidad, Productividad y competitividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos 1986. P.132.

Páginas de Internet

1. Clasificación de restaurantes. [En línea]
<http://www.mailxmail.com/curso-como-establecer-restaurante/clasificacion-restaurantes>
2. Definición y fórmula de Chi-cuadrado.
www.eyeintheskygroup.com/.../Calculo-Distribucion-Chi-Ji-Cuadrado.html
3. Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México. Estado de México. 2010.
<http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM15mexico/index.html>
4. Evolución de la Calidad <http://www.slideshare.net/MILDREND/evolucion-de-la-calidad>.
5. Evolución de la Calidad, J. Rico Menéndez,
<http://www.elmedicointeractivo.com/ap1/emiold/publicaciones/trasplantes3/169-175.pdf>
6. Federación, D. O. d. I., 2009. *Diario Oficial de la Federación. Secretaría de Economía..* [En línea]
Available at: <http://dof.gob.mx/> [Último acceso: 7 marzo 2013]
7. Federación, D. O. d. I., 2012. *Diario Oficial de la Federación.* [En línea]
Available at: <http://dof.gob.mx/> [Último acceso: 7 marzo 2013].

8. Gibson, Charles, Los Aztecas bajo el dominio español, 1519-1810, Siglo XXI, decimosegunda edición, México, D.F. 1994, 528 pp.
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/galindo_l_l/capitulo_2.pdf pág.17
9. Gurús de la Calidad y Sus Aportes
<http://www.slideshare.net/PaolaCorreaMqz/los-gurus-de-la-calidad-y-sus.aportes>.
10. INEGI, 2011. *La Industria Restaurantera en México, Censos Económicos 2009*. [En línea] Available at:
http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/servicios/restaurant/mono_restaurantera.pdf
11. Instituto Nacional de Estadística, G. e. (n.d.). Censos Económicos 2004. Recuperado junio 5, 2008, de
http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/catalogo/default.asp?accion
12. INEGI, 2008. *Anuario Estadístico*. [En línea]
<http://www.inegi.org.mx> [Último acceso: 24 febrero 2013].
13. José Antonio. Nociones Básicas de Restaurantería. Antecedentes históricos de restaurantería. Abril 2010
www.slideshare.net/auli_torres/normas-para-la-calidad/xeitoandres/tema2-presentacion-71776
14. Juan Pablo Zorrilla Salgador. La importancia de las PYMES en México y para el Mundo. Mayo 2004
www.gestiopolis.com/canales/2/economia/pymmex.htm
15. [Mejormarketing.blogspot.mx/2011/02/definición-de-servicio.html](http://mejormarketing.blogspot.mx/2011/02/definición-de-servicio.html)
16. MaFerinBa. Clasificación de restaurantes.
<http://es.scribd.com/doc/29823720/clasificacion-de-restaurantes>. 13 abril 2010.
17. <http://es.slideshare.net/videoconferenciasutpl/marketing-para-los-servicios-de-salud-16657909>.
18. www.cge.es/portalcge/tecnologia/innovacion/4111benchmarking.aspx
19. Real Academia Española, Felipe IV <http://lema.rae.es/drae/?val=calidad>
20. Teorías de la Calidad
<http://www.slideshare.net/jflh/teorias-de-la-calidad>

Leyes Consultadas

Ley de desarrollo urbano 2012

Ley de Establecimientos Mercantiles 2012

Ley de Protección Civil 2011