



## *Capítulo II*

### *Marco Teórico*



## **CAPITULO II**

### **Marco Teórico**

Este capítulo pretende hacer referencia al marco teórico, donde se recopilan definiciones de diferentes autores sobre los conceptos de servicio, satisfacción del cliente, y la calidad en el servicio, que permitirán al lector familiarizarse con el tema. Posteriormente se presentan los diferentes métodos para evaluar la calidad del servicio y se expone de manera detallada el Análisis Kano, con la finalidad de hacer válido el argumento de una posible aplicación de este, dentro de la industria de la restauración, como instrumento para evaluar la satisfacción del cliente y conseguir la calidad en el servicio.

#### **2.1. Servicio**

Es importante distinguir entre un bien y un servicio. Los bienes son más tangibles (objetos) mientras que los servicios son más una acción (hechos, desempeño, esfuerzo). Hay muchas definiciones de servicio dentro del material bibliográfico pero estas varían dependiendo del



autor y del objetivo de la investigación (Grönroos, 2001). Sin embargo, una de las características más importantes y únicas de los servicios es que los servicios son procesos.

Grönroos (2001) ofrece una definición que ayuda a comprender mejor el concepto de servicio: es una actividad o la serie de actividades de una naturaleza más intangible que lo normal, pero no necesariamente; ocurre una interacción entre el cliente y el empleado y/o recursos físicos o bienes y/o los sistemas del proveedor del servicio, que proporcionan soluciones a los problemas y necesidades del cliente. Para los fines de esta investigación, la definición de servicio dada por Grönroos (2001) será válida.

#### 2.1.1. Momento de Verdad

Los momentos de verdad son definidos por Collier (1994) como los episodios en los que un cliente entra en contacto con cualquier aspecto dentro de la empresa por muy remoto que este sea, pues aun así el cliente tendrá la oportunidad de formarse una opinión sobre la empresa (Driver y Johnston, 2001). Desde el punto de vista del cliente hasta los pequeños detalles son considerados y ocurren en el momento de verdad, cuando el cliente interactúa de manera recíproca con la compañía (Bitner, Booms y Mohr, 1994). Los momentos de verdad pueden pasar desapercibidos pues para los empleados se vuelven rutinarios, por ejemplo en los restaurantes esto puede ocurrir en la llamada telefónica para hacer una reservación, en la cual se produce una interacción entre el cliente y la hostess, quien inmediatamente se vuelve una fuente crítica de información para el cliente.



### 2.1.2. Características de los Servicios

Se ha establecido que los servicios se diferencian de los bienes principalmente porque son procesos, de manera similar Kotler (2002) presenta una serie de características fundamentales en los servicios:

- **Intangibilidad:** Los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por lo tanto tampoco pueden ser almacenados, ni exhibidos en un escaparate. Esta característica es de suma importancia, pues genera incertidumbre en los consumidores ya que no pueden saber con claridad y anticipación lo que van a obtener y el grado de satisfacción que obtendrán después de adquirir el servicio. Para disminuir esta incertidumbre, el proveedor del servicio debe hacer tangible lo intangible, apoyándose en:
  - El lugar, el bien inmueble y la apariencia del establecimiento.
  - El personal, las personas que trabajan en la empresa y tiene contacto con el cliente.
  - El equipo, representado por los activos fijos de la empresa.
  - El material de comunicación, todos los recursos que la empresa utilice para evitar confusiones y aclarar las dudas de los clientes.
- **Inseparabilidad:** El ciclo de vida de los productos se da en tres fases: producir, vender y consumir. En cambio, el ciclo de vida de los servicios contiene estas tres fases pero son inseparables, esto es, los servicios se producen, venden y consumen al mismo tiempo.



La interacción proveedor del servicio y cliente es clave para el desarrollo, proceso y resultado del servicio.

- Heterogeneidad: También puede ser llamada variabilidad. Significa que los servicios están menos estandarizados, es decir, el servicio depende totalmente de quién lo presta, del cuándo y del donde. El factor humano participa en la producción y entrega; y el desempeño del personal puede variar por factores como la salud física, el estado de ánimo, el cansancio, etc. Por este motivo, el servicio no puede ser exactamente el mismo cada vez que se presenta un nuevo cliente.
- Carácter Perecedero: También llamado imperdurabilidad. Los servicios no se pueden conservar, almacenar, guardar en el inventario, revenderse o regresarse. El servicio que no se produce en un tiempo y lugar no se consume y no podrá ser consumido después.

### 2.1.3. Clasificación de las Empresas de Servicio.

El sector de servicios puede caracterizarse por su diversidad. Las organizaciones de servicios varían en cuanto a su tamaño, desde las grandes corporaciones internacionales en campos como aerolíneas, bancos, seguros, telecomunicaciones, cadenas de hoteles y transportes de carga; hasta una extensa variedad de pequeños negocios locales, incluyendo restaurantes, lavanderías, taxis, ópticas y numerosos servicios de asesoría (Zeithaml y Britner, 2001).



#### 2.1.4. El Restaurante como una Empresa de Servicio y su Clasificación

La Real Academia Española (2008) define a un restaurante como: “establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas, mediante precio, para ser consumidas en el mismo local”. De acuerdo con Morfín (2001) los lugares para comer y beber ocupan un segmento amplio que es rentable y redituable en gran medida si lleva de la mano con una buena administración. En un restaurante lo único que se vende no es el servicio, sino también un producto, el cual es representado por la comida y las bebidas que se sirven en el establecimiento, la forma en la que es entregado el producto es el servicio que consiste en atender a los clientes desde su llegada hasta su partida creando una experiencia placentera (Czepiel, Solomon, Surprenent y Gutman, 1986).

Ante todas las opciones que se presentan en la industria de la restauración, se hace esencial clasificarlos de alguna manera, de esta forma se puede visualizar un panorama ordenado, claro y preciso, he aquí algunas de las clasificaciones propuestas:

La primera y más simple clasificación la da Lane y Dupré (1996), se divide en dos grandes ramas:

- Comerciales.- están abiertos para todo el público
- Institucionales.- no están abiertos para todo el público operan principalmente para la empresa o institución en la que se encuentran.



Dentro de la rama de restaurantes comerciales podemos encontrar diferentes tipos de restaurantes de acuerdo al servicio que ofrecen (Dittmer, 2002), estos son:

- Comida Rápida
- Servicio a la mesa
- De Especialidades
- Étnicos
- De Cadena
- Fine Dining
- Menú Limitado
- Temáticos
- Familiares
- Cafeterías
- Buffet
- Autoservicio

Por otro lado Spears (1995) opta por crear segmentos en la industria de la segmentación, tales como:

- Comida rápida
- Servicio completo
- Alimentación para empleados
- Escuelas
- Hospitales
- Alojamiento
- Colegios
- Militares
- Cuidado de ancianos
- Recreación
- Asilos
- Supermercados
- Transportaciones
- Abastecedores sociales
- Transportaciones
- Cuidado de niños
- Venta minorista



Un restaurante puede entrar en dos o más categorías dependiendo el número de servicios que ofrezca a sus comensales, sin embargo dos de las clasificaciones de restaurantes más reconocidas en todo el mundo la dan la American Automobile Association y la Guía Roja Michelin respectivamente. A continuación se presentan dichas clasificaciones y en qué consiste cada una de ellas.

Para que un establecimiento sea considerado para la clasificación y aprobación de la American Automobile Association (2003), es sometido a una minuciosa inspección por uno a tres evaluadores profesionales de tiempo completo, los cuales consideran aspectos como la comida, el servicio y la decoración, entre otros. La clasificación es basada en *diamantes*, siendo la obtención de cinco diamantes el máximo galardón.

- Un Diamante: Un restaurante con un diamante debe cumplir con las exigencias básicas de dirección, limpieza y calidad total. Primeramente la atención se centra en el suministro de alimentos saludables, familiares y a un precio económico. Generalmente, la selección del menú es limitada con una especialidad, como hamburguesas, pollo frito, pizza o tacos. El servicio es limitado, en muchos casos autoservicio y el entorno es a menudo utilitarista.
- Dos Diamantes: Un restaurante de dos diamantes muestra mejoras sensibles en la presentación de los alimentos, como el empleo de guarniciones comunes que hagan una buena combinación en el plato. Típicamente el menú ofrece una amplia selección de platillos favoritos o comidas tipo casero a un precio razonable. El servicio, sigue





siendo limitado, es informal pero franco y relajado. El entorno, limitado pero refleja claramente un tema. Todos los elementos combinan para proveer un ambiente familiar.

- **Tres Diamantes:** Un restaurante de tres diamantes a menudo emplea un chef profesional y personal de apoyo como cocineros sumamente preparados. El menú está muy bien diseñado y refleja las últimas tendencias de la cocina tradicional. Generalmente, hay una amplia oferta de bebidas que complementan el menú, como vinos regionales e internacionales, diferentes tipos de cerveza, cócteles y refrescos. Debe contar con un profesional gerente en turno, así como un eficiente equipo bajo su supervisión. El servicio refleja cierto grado de refinamiento, las reservaciones son aceptadas, y el personal puede adaptarse a las necesidades específicas de los clientes. La decoración refleja un buen uso y coordinación del diseño que proporciona un tema distinto y comodidad. Los restaurantes a este nivel generalmente están posicionados y orientados hacia un mercado adulto.
- **Cuatro Diamantes:** Un restaurante de cuatro diamantes está dirigido a individuos en busca de una distintiva experiencia en el comer. Generalmente es orquestado por un chef ejecutivo y un personal dotado, los menús reflejan un alto grado de creatividad y complejidad, usando presentaciones imaginativas y utilizando los ingredientes de más alta calidad en el mercado. El personal de servicio demuestra un fuerte deseo por satisfacer o exceder las expectativas de los clientes. Existe un experto en vinos que generalmente está disponible para proporcionar información sobre la selección del vino. El ambiente es sumamente refinado, cómodo y bien coordinado, incorporando materiales de calidad y una variedad de realces en el diseño para dar una impresión de primera clase. La experiencia en un restaurante de este tipo es generalmente cara.



- Cinco Diamantes: Un restaurante de cinco estrellas es reconocido como un establecimiento que brinda una experiencia de categoría mundial. Es lo que llama alta cocina. Los menús rompen con lo cotidiano y usan sólo los ingredientes más finos disponibles. Los alimentos son preparados en una manera sumamente imaginativa y única. La combinación de técnica e ingredientes es extraordinaria, reflejando el arte impecable y la conciencia de chef sumamente aclamados. Con la ayuda de un dueño experto en el servicio y un staff que excede las expectativas de los clientes atendiendo cada detalle de una manera fácil y discreta.

Por otro lado está la Guía de Michelin, la cual durante más de 100 años se dedica obsesivamente a considerar e investigar los restaurantes pertinentes para entrar en una guía de restaurantes que ofrece a la gente recomendaciones confiables sobre dónde comer en todos los niveles de presupuesto. Los inspectores anónimos, profesionalmente entrenados por Michelin revisan un área para descubrir los mejores restaurantes en todos los niveles de precios. Los inspectores recomiendan cada establecimiento visitado en la guía y conceden estrellas de Michelin para la excelencia particular culinaria, de esta manera cualquier persona que consulte la guía puede sentir seguro de que encontrará el lugar perfecto para cualquier ocasión (Michelin North America Inc., 2008).

La guía cuenta con diferentes clasificaciones que son *rankeadas* con diferentes símbolos, a continuación se explica brevemente cada una de ellas:

Clasificación de Confort: Los niveles de confort se clasifican con uno a cinco tenedores y cucharas para restaurantes. Estos símbolos evalúan el confort que ofrece el



establecimiento. Toman en consideración: el mobiliario, el servicio, la limpieza del establecimiento y la conservación de los alrededores. Existe la distinción especial que se da con un tenedor o cucharada de color rojo para determinar los establecimientos especialmente agradables (PR Newswire, 2008).

**Clasificación por Estrellas:** La clasificación por estrellas juzga únicamente “lo que está en el plato”, es decir, la calidad de los productos, el dominio de los sabores, la maestría en el arte culinario, la creatividad del chef y de su equipo, el valor por el precio y la consistencia en el servicio que ofrece a sus clientes, tanto en el menú como a lo largo del año. La decisión de otorgar una estrella es colectiva y se basa en el consenso de los inspectores que han visitado un establecimiento en particular (PR Newswire, 2008).

- La sola inclusión en la lista general de la guía indica “un restaurante de calidad que sobresale de los otros”, definitivamente vale la pena probar.
- Una estrella: indica “un muy buen restaurante en su categoría”, un lugar que ofrece una cocina elaborada con altos estándares de calidad constantes.
- Dos estrellas: denota “excelente cocina, amerita una desviación”, platillos de calidad sobresaliente preparados con el mayor arte y cuidado.
- Tres estrellas: reconoce una “cocina excepcional que amerita un viaje especial”. Siempre se come muy bien aquí, con frecuencia de manera soberbia. Platillos distintivos que se preparan con toda precisión con ingredientes de óptima calidad.



## 2.2. La Calidad en el Servicio

El concepto de calidad en el servicio es muy amplio y variado. La teoría ha sido desarrollada por muchos investigadores. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) dicen que la calidad es la percepción que tienen los consumidores en una comparación que lo que ellos sintieron que la compañía que presta el servicio debía ofrecer, con sus percepciones sobre el desempeño de la empresa que les ofreció el servicio.

Existen numerosas definiciones sobre calidad en el servicio, pero una de gran relevancia es la que proporciona Gronroos, (2001): el servicio es intangible y heterogéneo; su producción, distribución y consumo son procesos simultáneos; un servicio es una actividad o proceso; esto es el valor principal creado por la interacción del vendedor con el comprador; los clientes participan en su producción; no puede ser guardado en el almacén y no hay ninguna transferencia en la propiedad.

Estas características indican las cualidades más significativas dentro de un encuentro de servicio, y también acentúa que los servicios son producidos, distribuidos y consumidos en la interacción entre el proveedor del servicio y el receptor del servicio (Svensson, 2003). Es evidente en las investigaciones sobre la calidad en el servicio resaltan que el servicio consta de tres características inherentes: intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad entre la producción y el consumo (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985).



### 2.2.1. Las características de la calidad en el servicio

Es bien sabido que la calidad en el servicio está basada en múltiples dimensiones (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985). En 1982, Grönroos identificó dos dimensiones de la calidad en el servicio, el aspecto funcional y el interés en la técnica, es decir los que proporcionan el servicio. La forma en que se da el servicio es recibido por el cliente como el resultado del proceso en que los recursos fueron usados. Sin embargo el cliente también percibe como el proceso mismo sí funciona.

Lehtinen ve la calidad en el servicio en términos de calidad física, la calidad corporativa (la imagen) y la calidad interactiva. La calidad física se refiere a los aspectos tangibles del servicio. La calidad corporativa manda a clientes corrientes y potenciales, así como otros públicos, al establecimiento y pregunta su opinión sobre la imagen del proveedor de servicio. La calidad interactiva concierne a la naturaleza interactiva del servicio y se refiere a un flujo de doble dirección que ocurre entre el proveedor de servicio y el cliente, incluyendo tanto interacciones animadas como automatizadas (Lehtinen y Lehtinen, 1982).

Grönroos (2001) también ha presentado, similar a lo que Lehtinen y Lehtinen (1982) han propuesto sobre la calidad en el servicio, la importancia de la imagen de la marca y la experiencia de calidad en el servicio. Los clientes a menudo tienen el contacto con la misma firma de servicio, que implica que ellos traen sus experiencias más avanzadas y las percepciones totales de una forma de servicio para cada encuentro. De ahí, el concepto de imagen fue presentado como otro atributo importante. La imagen tiene un impacto sobre las percepciones de cliente, la comunicación de la firma y las operaciones en muchos aspectos,



que son favorables para tener una imagen conocida positiva. Si por ejemplo la imagen de un hotel es negativa, el impacto de cualquier error a menudo será ampliado en la mente del invitado. Por otra parte, una imagen positiva probablemente hará el invitado descuidar errores menores. Sin embargo si los errores menores ocurren a menudo, la imagen será dañada. Grönroos (2001) expuso que la imagen puede ser vista como un filtro en términos de la percepción de cliente sobre la calidad.

### **2.3. La Satisfacción del Cliente**

La satisfacción del cliente es un asunto importante, tanto para los estudiosos de la materia como para los gerentes de las empresas, porque un alto nivel de satisfacción en el cliente conduce a un aumento en la promoción de los servicios por parte de los clientes que ya conocen la empresas hacia otros nuevos clientes, los cuales podemos retener mejorando nuestros procesos y garantizando la satisfacción, lo que resultara en una buena reputación dentro del mercado sobre las principales empresas competidoras.

La capacidad de mantener altos los niveles de satisfacción en nuestros clientes es un punto esencial para los establecimientos; la retención del cliente trae muchas ventajas (Yuksel y Yuksel, 2002). La satisfacción aumenta la retención del cliente, y la retención del cliente es dependiente de la relación de ambas partes que son afectadas por la entrega del servicio (Hansemark y Albinsson, 2004).

La satisfacción es una actitud del cliente hacia el proveedor del servicio (Levesque y McDougall, 1996), o bien una reacción emocional a la diferencia entre lo que los clientes



esperan (expectativas) y lo que reciben (perspectivas) (Zineldin, 2000), en cuanto al cumplimiento de alguna necesidad o deseo. Para la mayor parte de productos o servicios, los aspectos de desempeño son objetivamente evaluados (Burton, Sheather y Roberts, 2003). Aunque estos atributos objetivamente puedan ser medidos, las evaluaciones de los clientes no siempre reflejan objetivamente el desempeño de la empresa.

El medir la calidad del servicio, dentro del encuentro con el servicio y basado en la satisfacción del cliente, es un eslabón importante en el ciclo de la provisión del servicio, pero al mismo tiempo implica los pensamientos y sentimientos de los clientes en la evaluación. Lógicamente tales medidas deberían ser hechas dentro del propio marco de referencia del cliente, es decir en los términos de los clientes. De otra forma, dicha medida debe ser usada para mejorar la provisión del servicio, por lo tanto, debe ser traducida en términos del proveedor (Johns y Howards, 1998).

En un mercado sumamente competitivo, las organizaciones tienen que adoptar estrategias y crear en los productos o servicios atributos por los cuales los clientes se apasionen y les generen una sobre satisfacción (Tan y Pawitra, 2001).

En esencia, la experiencia y las actitudes del personal que más están en contacto con el cliente son los agentes que más afectan en los consumidores y son también determinantes, pues de aquí se podrá diferenciar entre los clientes cautivos y los que solamente han quedado satisfechos; su experiencia determina como tratan a los clientes y esto obviamente tiene impacto en la calidad al momento de entregar el servicio (Hansemark y Albinsson, 2004).



### 2.3.1. Los Componentes de la Satisfacción

A diferencia de los productos materiales o servicios puros, la mayor parte de las experiencias dentro de la industria de la restauración son una fusión de productos y servicios. Por lo tanto, es posible decir que para lograr la satisfacción del cliente en su experiencia dentro de un negocio, es en total la suma de pequeñas satisfacciones que se obtienen a través de los elementos individuales o atributos de todos los productos y servicios que constituyen la experiencia.

Actualmente no hay uniformidad de opinión entre los expertos de marketing en lo que se refiere a la clasificación de los elementos que conforman el servicio. Reuland et. al. (1985) sugieren que los servicios consisten en una mezcla armoniosa y equilibrada de tres elementos: el producto material, en el caso de un restaurante es la comida en sí; el comportamiento y la actitud de los empleados que son responsables de recibir a los invitados (contacto con el cliente); y el ambiente o *enviroment*, aspectos tales como el edificio, el mobiliario y su distribución en el local, la iluminación, la decoración, etc.

Czepiel et. al. (1985) por otro lado, sugiere que la satisfacción de un servicio es en función de satisfacer o no satisfacer dos elementos totalmente independientes. El elemento funcional, en este caso la comida y la bebida; y la forma en la que es entregado el servicio. Para demostrar la independencia de los ambos elementos, los autores demandan que los clientes de un restaurante son bastante capaces de tener respuestas a cada elemento, diferenciando uno del otro, por ejemplo: el servicio fue estupendo, pero la comida fue mala.





David y Stone (1985) dividen el servicio en dos elementos: servicios directos y servicios indirectos. Por ejemplo, los servicios directos son los llamados *momentos de verdad* en los que hay un contacto con el cliente, por ejemplo la bienvenida por parte de la hostess; mientras tanto los servicios indirectos incluyen el número de lugares en el estacionamiento, teléfonos públicos para el uso de los clientes, la limpieza de los sanitarios, etc.

Lovelock (1985) divide los atributos del servicio sobre dos grandes grupos: el corazón y el secundario. En el caso específico de un restaurante, basados en el modelo de Lovelock, el corazón será la comida y las bebidas; mientras que lo secundario será todo lo demás, incluyendo el servicio, la ambientación, etc.

Lewis (1987), también clasifica los atributos del encuentro de servicio en dos grupos: lo esencial y lo subsidiario. Los atributos esenciales son idénticos al funcional de Czepiel, el directo de David y Stone, el producto de Reuland, y el corazón de Lovelock, de nueva cuenta se centra al platillo y su degustación como la principal experiencia. Por otra parte, los atributos subsidiarios de Lewis son más parecidos a los que manejan David y Stone con los indirectos, el funcionamiento de Czepiel, o los secundarios de Lovelock; e incluye factores tales como: accesibilidad, ubicación, disponibilidad, distribución, flexibilidad, así como también la interacción de las personas que entregan el servicio con el cliente. Es el equivalente a la combinación del comportamiento y los elementos de ambientación del modelo de Reuland.

Algunos otros investigadores apoyan la idea de que los atributos, de los llamados momentos verdad, son específicos de cada situación y como tal no pueden ser clasificados como elementos universales. Por ejemplo, Fiebelkorn (1985) realizó un estudio para Citybank



donde encontró que la satisfacción total de los clientes de esta institución financiera se basaba en cinco áreas principales: (1) el encuentro con el cajero, (2) el encuentro con la plataforma, (3) el encuentro con el ATM, (4) el encuentro telefónico y (5) el encuentro con un problema. El entonces concluye que el hilo común que controla el pensamiento de los cinco tipos de encuentro de servicio son que los clientes quieren: una rápida respuesta por gente que conozca que hacer y cómo hacerlo, y que cuide de ellos como clientes potenciales.

#### **2.4. El Análisis Kano**

El entender lo que los consumidores esperan de una empresa de servicio es importante porque el conocer las expectativas de los clientes proporciona a la empresa un estándar de comparación contra el cual los consumidores juzgarán el desempeño de la organización (Jin y Julie, 2000). La mayoría de los clientes rara presentan una queja cuando la calidad del producto o servicio no ha alcanzado el nivel de las expectativas, dicho cliente simplemente no regresa y cambia a la empresa por uno de sus competidores que pueda cubrir sus necesidades y expectativas (Shen, Than y Xie, 2000). Un modo de atraer y conservar a los clientes es asegurando la satisfacción de los mismos (Bhattacharyya y Rahman, 2004).

El japonés, experto en calidad, el Dr. Noriaki Kano, profesor de la Universidad de Tokio desarrolló un modelo para clasificar las características del producto o servicio basado en como estas características satisfacen las necesidades del cliente (Tan y Pawitra, 2001). Este modelo amplió el concepto de calidad que se había usado hasta entonces, que juzgaba a la calidad de los productos o servicios en una sola escala de bueno a malo (Kano, et. al., 1984).



#### 2.4.1. Tipo de Requerimientos de los Clientes

El modelo Kano describe las complejidades de las necesidades del cliente y su relación con la satisfacción; utilizando dos dimensiones para evaluar la calidad: el grado de desempeño de la organización respecto al atributo y el grado de satisfacción del cliente que lo utiliza. Así pues el modelo mide la relación entre el desempeño de la organización y la satisfacción que este desempeño le brinda al cliente. Para cada atributo de la empresa se establece la relación entre satisfacción y desempeño, permitiendo clasificar los atributos en diferentes categorías. En la figura 2.1 se han trazado los tres tipos ideales de atributos en función satisfacción-desempeño (Kano, et. al., 1984).

**Atributos Básicos:** Para estas necesidades, los clientes estarán sumamente descontentados si estas exigencias no son realizadas. Sin embargo, la satisfacción de cliente no sobrepasará un nivel estándar aún con un alto rendimiento. La realización de las necesidades básicas sólo a la *no insatisfacción*. En otras palabras, el cliente da estas exigencias por sentado y los considera como requisitos previos. Por ejemplo, el British Rail encontró que cuando la puntualidad media excede un cierto nivel no hay ningún aumento de la satisfacción de cliente. Pero si la puntualidad no alcanza la expectativa de los clientes causa un nivel alto de descontento. La puntualidad es un atributo básico. (Matzler y Hinterhuber, 1998).

**Atributos Lineales:** Para estas necesidades, la satisfacción de cliente es proporcional al nivel de desempeño, entre más alto sea el nivel de desempeño, más alta será la satisfacción del cliente. En otras palabras, la satisfacción del cliente es una función lineal del desempeño de la compañía en ese atributo del producto/servicio. Por ejemplo, descuentos más grandes en las



ventas de fin de temporada normalmente causan una mayor satisfacción de cliente, lo que también explica por qué las tarifas bajas proporcionadas por empresas con precios bajos son tan populares.

Atributos Atractivos: Estas necesidades no son explícitamente expresadas o esperadas por los clientes. La realización de estas exigencias conduce a más que la satisfacción promedio, crean una sobre-satisfacción en el cliente. Aunque no hay una disminución correspondiente en la satisfacción del cliente si estas necesidades no son encontradas. Por ejemplo, Brandt (1988) encontró una línea aérea que ofrecía un servicio telefónico en vuelo, lo cual puede proporcionar una mejora en el valor de los viajes de negocios, que de otra manera pierden oportunidades de comunicarse con sus respectivos clientes y/o sus oficinas. Aunque la ausencia de este servicio no necesariamente causará el descontento de cliente o una disminución en el número de pasajeros.

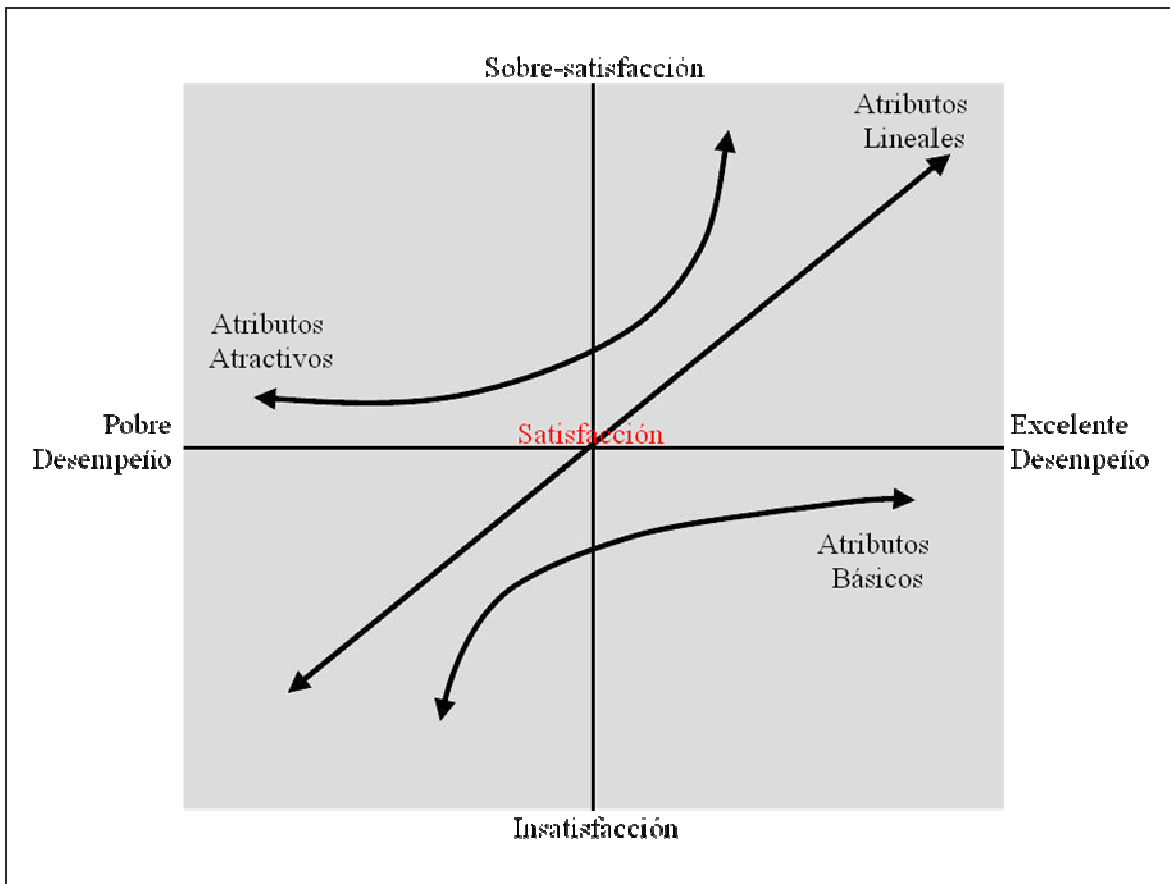


Figura 2.1. Modelo Kano de Satisfacción del Cliente.

Fuente: Elaboración propia, basada en Kano, et. al. (1984).

Existen además otras 3 categorías en las que puede clasificarse un atributo, estas son:

**Atributos Indiferentes:** Un cliente puede ser indiferente a una característica del producto o servicio y dentro del plano bidimensional se representaría como una recta paralela al eje horizontal de la figura 2.1, esto indica que un mayor o menor desempeño de la empresa respecto a esta característica no se refleja en un aumento o disminución de la satisfacción del cliente.



**Atributos Inversos:** Esta categoría indica que la interpretación de criterios funcionales y disfuncionales de la empresa es la inversa o contraria a la percepción del cliente, lo que la pregunta supone como funcional es percibido como disfuncional por el cliente.

**Atributos Cuestionables:** Si un atributo es clasificado como cuestionable es porque existe una contradicción en las respuestas que da el cliente.

#### 2.4.2. Los Métodos Tradicionales y sus Desventajas

La calidad en el servicio es definida como la impresión total de un consumidor frente a la eficacia relativa de la organización y sus servicios (Park, Robertson y Wu, 2004). Desde los años ochenta, las investigaciones establecidas sobre la calidad en el servicio se basaban en la noción de que la calidad en el servicio es percibida y evaluada por los clientes (Chang y Yeh, 2002).

Aunque la calidad en el servicio no sea fácil para describir y medir debido a las cuatro características del servicio: Intangibilidad, Simultaneidad, Heterogeneidad y su Carácter Perecedero; algunas investigaciones intentaron obtener la evaluación de la calidad en el servicio preguntando a los clientes cual era su concepto de calidad y/o comparando la expectativa del cliente y las experiencias (Sasser, Olsen y Wyckoff, 1978).

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) condujeron una serie de estudios dirigidos a la definición y la medición de la calidad y desarrolló el modelo de SERVQUAL y encontró que las dimensiones más críticas de la calidad en el servicio percibidas por los clientes implicaron



los bienes materiales, sensibles, el aseguramiento, la empatía y la fiabilidad. Este modelo junto con el análisis de Brechas desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) son quizá los modelos de calidad en el servicio que usan más desordenadamente las percepciones del cliente (Chang y Yeh, 2002).

Aunque estos métodos tradicionales sean usados ampliamente para medir la calidad de servicio, existen algunas preocupaciones. Primero, los métodos tradicionales generalmente usan la escala Likert en los límites de 1 a 5 o más en cuanto a la importancia de elementos de servicio al cliente, esto implica una presunción de linealidad del efecto que los elementos del servicio tienen sobre la satisfacción de cliente. En otras palabras, esto asume una relación lineal entre la satisfacción de cliente y el atributo del servicio; la implicación es que mientras se perciba una alta calidad en el elemento del servicio, más alta será la satisfacción del cliente. Sin embargo, a veces los elementos del servicio pueden tener un modelo no lineal, el prestar más atención a un elemento particular no siempre puede conducir a una mayor satisfacción de cliente, de acuerdo con la investigación hecha por Kano (1984).

Aparte de la satisfacción del cliente sobretodo siendo vista como unidimensional, otra preocupación al usar métodos tradicionales, como SERVQUAL, es que dichos métodos no han sido diseñados para recabar información sobre cómo mejorar el servicio, ni para saber qué impacto tendrá la incorporación de un nuevo elemento al servicio (Tan y Pawitra, 2001).

Con la presión de un mercado creciente y cambiante en todo momento, Shen, et. al. (2000) aseguran que la innovación es un elemento clave que provee a la empresa de una ventaja competitiva sobre sus competidores. La innovación puede, no sólo satisfacer las



necesidades de los clientes, sino exceder sus expectativas marcando la diferenciación de la empresa en la mente del consumidor.

#### 2.4.3. Las Ventajas y Beneficios Potenciales del Modelo Kano.

La contribución más importante de modelo de Kano es que permite ver como no se puede ser bastante simplemente y satisfacer a clientes sólo cumpliendo con sus necesidades básicas y lineales. En un segmento de mercado sumamente competitivo, las organizaciones tienen que adoptar estrategias y crear atributos de producto dirigidos expresamente a la satisfacción y sobre-satisfacción de los clientes (Tan y Pawitra, 2001).

Otra implicación del modelo de Kano señalada por Shen, et. al. (2000) es la importancia de desarrollo oportuno y continuo, y la introducción de productos con atributos nuevos e innovadores. El modelo de Kano postuló que los atributos que alguna vez habían sido atractivos, con el paso del tiempo, son dados por sentado y caen en la categoría de satisfacer sólo las necesidades básicas. El modelo Kano permite la creación constante de atributos atractivos y su evaluación por el cliente aun antes de implementarlos para saber el impacto que pueden generar en la satisfacción.

Matzler y Hinterhuber (1998) declararon que otra ventaja potencial del modelo de Kano es que proporciona una dirección valiosa en una situación de compensación. Si dos atributos del producto no pueden ser promovidos simultáneamente debido a motivos técnicos o financieros, el atributo que tiene una mayor influencia sobre la satisfacción del cliente puede ser determinado e implementado.