

CAPITULO II

Marco teórico

Inicialmente en este capítulo se expone el concepto de restaurante y sus diferentes tipos. Así mismo, se examina el concepto de calidad, su evolución y concepción actual. Se realiza un análisis de los componentes y características del servicio y de las expectativas y percepciones del cliente. Además, se muestran los aspectos considerados en la evaluación de calidad, tales como los atributos y características en un buen sistema de medición de calidad y finalmente algunos de los organismos de certificación de calidad.

2.1 Restaurantes

Según Morfin (2006), un restaurante es “un establecimiento donde se preparan y venden alimentos y bebidas para consumirse ahí mismo en el que se cobra por el servicio prestado. La palabra se deriva del latín *restaurare*, que quiere decir recuperar o restaurar” (p.15). Powers y Barrows (2006) expresan que el término fue usado desde mediados 1700 para describir a lugares públicos que se especializaban en la venta de alimentos preparados para el consumo.

2.1.1 Tipos de restaurantes

De acuerdo a Torruco (citado en Morfin, 2006) existen cuatro tipos principales de restaurantes que se relacionan y condicionan por factores tales como las costumbres sociales, hábitos y requerimientos personales y presencia de corriente turística nacional y externa. Entre los que se encuentran:

- *Restaurante gourmet o de servicio completo*: Son considerados los más caros y se ofrecen platillos que atraen a personas aficionadas a comer manjares delicados.
- *Restaurante de especialidades*: ofrece una variedad limitada o estilo de cocina. Entre las especialidades que existen se encuentran las aves, mariscos, carnes, pastas, entre otras.
- *Restaurante familiar*: sirve alimentos sencillos a precios moderados. Su característica radica en la confiabilidad que ofrece a sus clientes, en términos de precios y servicio estándar. Por lo general forman parte de cadenas o son

operados bajo una franquicia.

- *Restaurante conveniente*: su característica principal es la rapidez en el servicio, el precio de los alimentos suele ser económico.

2.2 Calidad

Wellington (como se cita en Botero y Peña, 2006) afirma que en el mundo entero, numerosas organizaciones se están dando cuenta de que su éxito depende en gran medida del grado hasta el cual pueden satisfacer a sus clientes. Por lo que, el conseguir un elevado nivel de Calidad en el Servicio proporciona a las empresas considerables recursos, para así lograr el mantenimiento o incremento de la participación en el mercado, la motivación de los empleados, lo cual puede representar una ventaja competitiva diferenciadora de la competencia y finalmente la fidelización del cliente (Alonso et al., 2006).

La aplicación de la calidad tiene implicaciones positivas en la cuenta de resultados de las empresas, tanto a corto como a largo plazo y, por lo tanto, se ha convertido en una estrategia empresarial prioritaria (Alonso et al., 2006).

2.2.1 Evolución del concepto de calidad

La calidad es un concepto en constante construcción, que ha ido adquiriendo nuevos significados a lo largo del tiempo. La concepción de calidad, en cada momento histórico ha tratado de dar respuesta adecuada a diferentes contextos económicos, industriales, socioculturales o tecnológicos, así como a las distintas demandas del mercado (Alonso et al., 2006). Por lo que para entender lo que hoy en día significa la calidad es necesario analizar el pasado y la historia de ésta.

La calidad no apareció en un momento histórico determinado, sino que es el resultado del comportamiento del ser humano, desarrollado según las circunstancias y necesidades, con el objetivo primordial de conseguir mejores condiciones de vida (Montaudon, 2004).

Desde el comienzo del comercio en las primeras civilizaciones de egipcios y fenicios ya se podían ver tímidas incursiones en el campo. Posteriormente, en la Edad Media, se vieron sistemas de control para garantizar la conformidad del cliente en los gremios de artesanos (Alonso et al., 2006).

Pero es durante la Revolución Industrial, en Inglaterra y posteriormente el resto del continente europeo, que con la producción masiva y la especialización laboral, el concepto de calidad empezó a adquirir consistencia y como consecuencia se crea el control de calidad.

“Sin lugar a dudas, fue durante el siglo XX en el que se realizaron la mayor

cantidad de inventos y avances en la tecnología; estos fenómenos contribuyeron en gran medida a la preocupación por una calidad estandarizada. Todo lo anterior, requirió de estrictos controles de calidad. Las técnicas inventadas tuvieron en su mayoría una aplicación industrial” (Montaudon, 2004, p. 56).

En el transcurso de la Segunda Guerra Mundial la calidad adquirió un profundo desarrollo, con el objetivo de garantizar la producción máxima y eficaz de armamento. Pero fue después, durante la depresión económica de la posguerra, cuando Japón acierta en orientar sus esfuerzos en hacer las cosas bien a la primera, creando una filosofía de calidad basada fundamentalmente en controlar los procesos y evitar los fallos, minimizar los costes productivos, así como orientar a la empresa a la satisfacción de sus clientes, logrando de esta forma aumentar la competitividad.

Junto con el auge de la idea japonesa de calidad, se produce un estancamiento de la industria estadounidense, que se encontraba exclusivamente centrada en producir y abastecer los mercados mundiales desprovistos por la guerra. Con el tiempo, la demanda empieza a ser más exigente y se hace más preciso el control de calidad y la inspección sobre las características del servicio. No obstante, Estados Unidos enfrentó una pérdida de competitividad frente a los productos japoneses, que mostraban mayor calidad, fiabilidad, innovación y mejora continua. Así mismo, se amplía la rivalidad del mercado, pasando de ser un mercado de demanda a uno de oferta, lo que hace necesario desarrollar la función de marketing y conocer las necesidades y expectativas de los clientes.

En Japón, los años de auge y desarrollo del concepto de calidad se anticiparon a

Occidente, que no fue hasta los años ochenta cuando revolucionaron el concepto de calidad, considerándola como una estrategia crucial de la empresa. Como consecuencia, cobra importancia la satisfacción del cliente, convirtiéndose en un objetivo estratégico en las empresas (Alonso et al., 2006).

Montaudon (2004) comenta que en la década de los ochentas se proporcionó un ambiente propicio para explorar con gran cuidado el tema de la calidad y que sin duda continúa hasta fecha y forma parte de la filosofía de muchas empresas en Norteamérica y en el resto del mundo.

Debido a que el sector de los servicios ha tenido un crecimiento muy significativo, se ha tenido la necesidad de aplicar el concepto de calidad al punto de vista del consumidor (Chiu, 2002). Sin embargo ha sido muy difícil desarrollar modelos de calidad para éste sector, principalmente por su característica de intangible (Bebki, citado en Shaw y Haynes, 2004). La necesidad de considerar el desempeño y las experiencias, en lugar de la manufactura de bienes materiales, sigue siendo un área de investigación muy diversa e incompleta (Robinson, citado en Shaw y Haynes, 2004).

Alonso et al., (2006) llegan a la conclusión que hoy en día la calidad resulta un factor clave de competitividad empresarial para todos los sectores. Permitiendo a la organización orientar sus esfuerzos para alcanzar la eficiencia en la gestión interna y alcanzar la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes. Siendo un elemento fundamental en la mejora continua, en la adaptación al entorno y sostenibilidad a largo plazo del negocio.

2.2.2 Enfoques de calidad

Para Reeves y Reiner (como se cita en Alonso et al., 2006), se pueden establecer cuatro enfoques básicos atendiendo a la evolución e historia en el significado de calidad:

1. Calidad es excelencia, superioridad o bondad del producto. Lo que supone que es un concepto abstracto y subjetivo, ya que dependerá del agente que emita el juicio de valor. Los atributos que marcarán la excelencia, pueden ser muy distintos entre una persona y otra.
2. Calidad es valor, atendiendo a la relación entre su utilidad o nivel de satisfacción con el precio. Es decir, la calidad viene a ser lo mejor pero condicionado por el uso actual y el precio de venta para el consumidor.
3. Calidad es cumplimiento o conformidad con las especificaciones. Esta visión implica el cumplimiento de una serie de valores ideales y tolerados por el cliente, por lo que se deben de constituir atributos clave valorados por el cliente.
4. Calidad es igualar o exceder las expectativas de los clientes. Para lograrlo, se debe de conocer a los diferentes tipos de clientes, ya que podrán tener diferentes expectativas, de esta forma la organización tendrá los recursos para orientar su estrategia hacia su satisfacción.

A continuación, se muestran algunas de las diferentes orientaciones del enfoque de calidad que se ha tenido durante la historia de este tema, según los principales

expositores y modelos:

TABLA 2.1 Enfoques de calidad
De Gestión de la Calidad de los procesos turísticos. Alonso, Barcos y Martín, 2006.
 p.21.

Autor	Enfoque
Modelo EFQM de Exelencia	Modo sobresaliente de gestionar la organización y obtener resultados, mediante la aplicación de los siguientes ocho conceptos fundamentales: orientación al cliente; liderazgo y constancia de objetivos; gestión por procesos y hechos; desarrollo e implicación de las personas; aprendizaje, innovación y mejora continua, desarrollo de alianzas y responsabilidad social.
Normas ISO 9000:2000	Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. "Característica": rasgo diferenciador. "Requisito": Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
Drucker	Lo que el cliente está dispuesto a pagar en función de lo que obtiene y valora.
Grocock	Grado de conformidad de todas las propiedades y características pertinentes de producto con respecto a todos los aspectos de las necesidades del cliente, limitado por la entrega y el precio que éste está dispuesto a pagar.
Taguchi	Mínima pérdida que un producto o servicio ocasiona a la sociedad desde que es entregado.
Ishikawa	Diseño de un producto y oferta de un bien o servicio que sea útil, lo mas económico posible y siempre satisfactorio para el cliente.
Feigenbaum	Capacidad de cumplir con las necesidades y expectativas del cliente.
Crosby	Conformidad con la especificación o el cumplimiento de requisitos. Sin una concreción en especificaciones que trasladan al lenguaje técnico los deseos del cliente, es muy difícil obtener los objetivos de calidad.
Juran	Adecuación al uso previsto. Sin un cliente satisfecho que juzgue el producto/servicio adecuado a sus necesites, no puede hablarse de buena calidad.
Deming	Grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste y adecuado a las necesidades del mercado. Sin una disminución de la variabilidad de las características del producto/servicio no se puede garantizar una calidad uniforme y su mejora.
Aristóteles	Calidad como hábito, no como acto.

--	--

2.2.3 Calidad total

Hablando del concepto de calidad total Alonso et al. (2006) comentan:

La calidad total o excelencia se fundamenta en principios como la orientación a la persona en sus múltiples facetas (clientes, personal, directivos, sociedad, etc.) y la responsabilidad social de las empresa, así como en valores de servicio, la orientación y el respeto a los clientes y la búsqueda de excelencia a través de la mejora continua de los resultados. Éstos deberán ser contemplados en todos los ámbitos: satisfacción del cliente, de las personas que integran la organización, contribución a la mejora de la sociedad y resultados del negocio (p.24).

Para Escrig-Tena (2003), la administración de la calidad total se puede entender como una estrategia que involucra a toda la organización para proveer a los clientes de un producto o servicio que los satisfaga. Todo esto a través de la movilización de todos los individuos, de la administración del liderazgo y la unión de los recursos de la empresa.

Para Alonso et al. (2006) la mejora continua es un principio clave en las organizaciones que aplican la filosofía de la calidad total, ya que parten de la idea de que toda situación es siempre mejorable. De esta forma la excelencia se convierte en un camino y la calidad supone una fuente de ventajas competitivas que pueden obtenerse a

través de tres vías fundamentales:

1. La calidad del producto o servicio, adaptándolo a las necesidades y expectativas de los clientes, disminuyendo la variabilidad en los procesos y permitiendo su mejora continua y posicionamiento estratégico en el mercado.
2. Las relaciones con los clientes, a través de la identificación de las diversas tipologías y sus previsible necesidades y expectativas para lograr su satisfacción.
3. Los resultados de la organización, buscando la eficacia, eficiencia y flexibilidad o adaptación al entorno, racionalizando las estructuras y mejorando continuamente sus procesos operativos y de gestión.

Uno de los principales exponentes del modelo de calidad total o excelencia es el de EFQM, sus principios principales son los siguientes:

- Orientación a resultados.
- Orientación al cliente.
- Liderazgo y coherencia.
- Gestión y procesos hechos.
- Desarrollo e implicación de las personas.
- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora.
- Desarrollo de alianzas.
- Responsabilidad social de la organización.

2.3 Servicio

En la actualidad, entender y poner en práctica el tema de servicio al cliente se ha vuelto una práctica inevitable, permanente y necesaria para todas las empresas (Botero y Peña, 2006).

Un elemento importante que señala Quijano (2003), es que el 70% de los clientes que pierden las empresas se debe a un mal servicio proporcionado y más del 90% de los clientes consideran que es la falta de actuar de los empleados la causa principal del mal servicio que recibe.

Serena (como se cita en Botero y Peña, 2006) define al servicio al cliente como “el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos” (p.219).

Por otro lado, de acuerdo a Powers y Barrows (2006) el servicio son todas las acciones y reacciones que los consumidores perciben que han comprado, lo que engloba la experiencia total, que está compuesta por todos los momentos de verdad. Así mismo, el servicio, desde el punto de vista del cliente, se puede considerar como el desempeño y actuación de la organización y de sus empleados.

La satisfacción del cliente obtenida por la entrega de un servicio satisfactorio genera una relación entre clientes y empleados satisfechos que se conceptualiza en el llamado Ciclo del Buen Servicio, creado por Schlesinger y Heskett, como se muestra el

la siguiente figura:

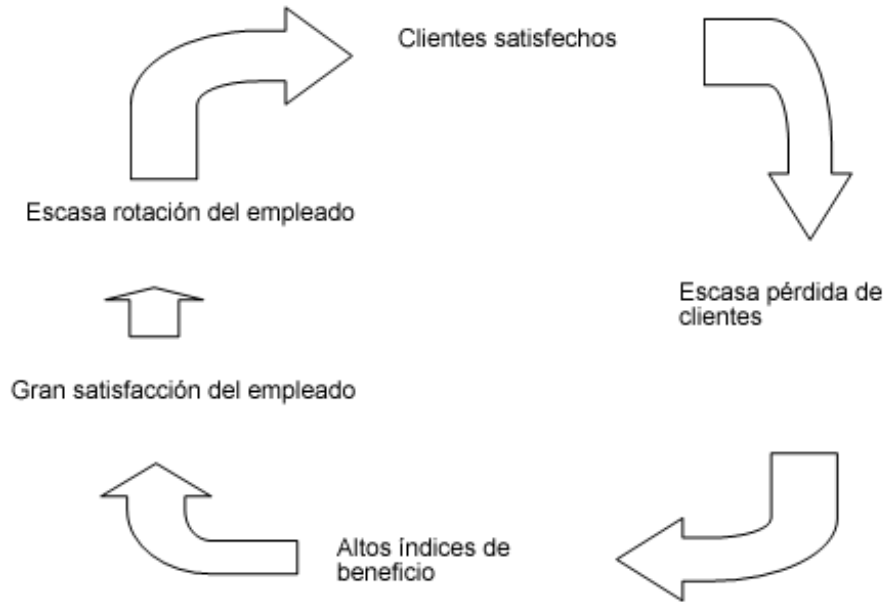


FIGURA 2.1 Ciclo del buen servicio
De *Gestión de la Calidad de los procesos turísticos*. Alonso, Barcos y Martín 2006,
p.39.

2.3.1 Características de los servicios

Existen ciertas características que distinguen a los servicios de los productos, las cuales se tienen que tomar en consideración en el momento de su diseño, entre las que se encuentran (Fernández y Bajac, 2003):

- **La intangibilidad:** Los servicios no pueden ser percibidos de la misma manera que los bienes, ya que no se pueden tocar. Lo anterior ocasiona un carácter abstracto de los atributos de valoración, provocando cierta dificultad para establecer estándares de calidad consistentes y su evaluación (Alonso et al., 2006).
- **Simultaneidad:** los servicios son producidos y consumidos simultáneamente, por lo que el cliente está presente en la producción del servicio (Fernández y Bajac, 2003). Debido a esta característica la calidad solo puede evaluarse después del consumo (Alonso et al., 2006).
- **Heterogeneidad:** cada experiencia va a resultar diferente, ocasionando cierta variabilidad, lo cual dificulta la estandarización y el control de calidad (Alonso et al., 2006). Lo que quiere decir que las características del servicio brindado dependen de quién y cuándo lo efectúe (Fernández y Bajac, 2003).
- **Temporalidad:** Los servicios no pueden ser almacenados, por lo que su consumo supone su finalización (Alonso et al., 2006). “Esto tiene muy importantes consecuencias dada la necesidad de ajustar la demanda con la capacidad del servicio lo más precisamente posible” (Fernández y Bajac, 2003, p.68).

2.3.2 Componentes del servicio

Para Powers y Barrows (2006) existen dos componentes básicos que forman parte del servicio realizado por los empleados y proporcionado al cliente. Por un lado se encuentran las tareas y por el otro las cualidades interpersonales.

Las tareas se refieren a todos los procedimientos enseñados por medio de programas de entrenamiento o señalados en los manuales de estándares. Es tarea de los supervisores es que los procedimientos funcionen correctamente.

El otro aspecto son las cualidades interpersonales, que es la forma en que el empleado se acerca y se relaciona con el cliente. Es necesario que los empleados muestren una cara amigable y cortés, de forma natural y que parezca sincera a los ojos del consumidor. Algunos de los elementos utilizados y aprendidos para dar un buen servicio son el contacto visual, las expresiones faciales, movimiento de manos y el lenguaje corporal.

2.4 El cliente

Peralta (citado en Botero y Peña, 2006) señala que los clientes tienen variados requerimientos en cuanto al producto o servicio que solicitan, por lo que son el punto vital para cualquier empresa, sin ellos no habría razón de ser para los negocios. Es importante considerar que “el consumidor es la fuente de información principal a la hora

de medir la calidad” (Grönroos citado en Varela et al., p.136).

Un cliente satisfecho va a proclamar las excelentes cualidades de un servicio prestado de boca en boca, lo cual es una forma de comunicación que goza de una gran credibilidad, al estar basada en la experiencia de quien emite la opinión. Por el otro lado, cuando un cliente se marcha insatisfecho, hay el riesgo de perderlo y además debido a sus malos comentarios desalentar a un gran número de clientes potenciales (Alonso et al, 2006).

2.4.1 Expectativas

“En nuestros días para que los clientes se formen una opinión positiva sobre el producto o servicio que reciben, la empresa debe satisfacer enormemente todas sus necesidades y expectativas” (Ruiz y Oalla, citado en Peña, 2006), ya que, como afirma Cronin y Taylor (como se cita en Botero y Peña, 2006) la satisfacción del consumidor tiene un efecto significativo en las intenciones de compra.

Es básico considerar que cuando un cliente escoge un establecimiento para comprar o consumir, está haciendo una interpretación subjetiva de la calidad, es decir, bajo su prisma personal, el cual se resumen en sus necesidades, valores, cultura, formación, entorno, publicidad recibida y el precio que está dispuesto a pagar, es por esto que se crea ciertas expectativas (Gallego, 2002).

El proveedor de un servicio necesita ser consciente de cómo se crean las

expectativas de los clientes, y cuáles son éstas, para así poder superarlas. El conocimiento de las expectativas del cliente constituye el principal paso y probablemente el más importante para alcanzar un servicio de calidad (Kootler, Bloom y Hayes, 2004). Equivocarse sobre las expectativas de los clientes, en un mercado ferozmente competitivo como lo es el actual, puede significar la no supervivencia de la empresa (Bitner y Zeithaml, 2002).

Bitner y Zeithaml (2002) definen a las expectativas de los clientes como “las creencias relacionadas con la prestación del servicio que funcionan como estándares o puntos de referencia contra los cuales se juzga su desempeño” (p.62).

2.4.1.1 Niveles de expectativas

Bitner y Zeithaml (2002) comentan que los clientes sostienen dos niveles de expectativas de servicio. El primero se denomina servicio deseado y se puede definir como el nivel de servicio que un cliente espera recibir o el nivel de desempeño que se pondría desear.

Sin embargo, existen situaciones en las que los clientes reconocen que no siempre se van a cumplir esos deseos, por lo que se sostiene el segundo tipo de expectativa que es de un nivel más bajo, representan el umbral del servicio aceptable. A esta expectativa más baja se le denomina servicio adecuado, lo que se puede definir como el servicio que el cliente puede aceptar o las expectativas mínimas que se pueden tolerar. En otras palabras, este tipo de expectativa refleja el nivel inferior de desempeño aceptable o el

nivel de servicio que los clientes creen que van a obtener de acuerdo con su experiencia en los servicios.

Debido a la heterogeneidad de los servicios la ejecución puede variar entre los diferentes proveedores, entre los empleados de un mismo proveedor e, incluso entre un mismo empleado de servicio. Por lo que surge lo que se llama zona de tolerancia, que se puede definir como el grado en el que los clientes aceptan esta variación. Esta zona cuenta con las siguientes características:

1. Los clientes tienen diferentes zonas de tolerancia, por lo que podrá existir una variabilidad entre un cliente y otro. La zona de tolerancia de algunos clientes va a ser más angosta, por lo que requieren un intervalo de servicio más riguroso. Mientras que otros clientes permiten un intervalo más amplio.
2. Las zonas de tolerancia varían de acuerdo con las dimensiones o a los atributos del servicio.
3. Las zonas de tolerancia varían entre el servicio de primera vez y el de recuperación del servicio.

Cuando el servicio se ubica por debajo del área del servicio adecuado, los clientes se van a sentir frustrados y su satisfacción con la empresa será poco probable. Mientras que cuando supera el nivel de servicio deseado, éstos se sentirán muy complacidos. Sin embargo, cuando se cae en la zona de tolerancia, no se advierte particularmente el desempeño del servicio, por lo que pasa desapercibido.

2.4.1.2 Factores que influyen en las expectativas

Las expectativas de los clientes se forman a partir de los siguientes elementos (Alonso, et al., 2006):

- *Experiencias pasadas*: la relación anterior con la empresa va a crear unas expectativas específicas que el cliente espera repetir o superar en los siguientes contactos con la empresa.
- *Publicidad*: se refiere a todos los anuncios de televisión, folletos publicitarios, prensa o radio, lo cual genera expectativas en las personas que lo ven.
- *Necesidades personales*: éstas serán diferentes según las circunstancias personales y el uso que se le va a dar al servicio.
- *Precio*: las expectativas siempre se crean contrastando el servicio con el precio.

2.4.2 Percepciones

Para Fernández y Bajac (2003) el servicio percibido se puede definir como el que el cliente obtiene, y depende fundamentalmente del servicio entregado por parte de la empresa. El servicio entregado es percibido de forma subjetiva y en alguna medida distorsionado por el proceso selectivo de atención. Además, va a afectar en la percepción la imagen preexistente que el cliente tiene sobre el establecimiento. Cuando ésta imagen es positiva, el cliente tenderá a interpretar las fallas como errores excepcionales. Pero si es negativa, será menos tolerante a los errores y éstos le serán más visibles ya que

confirmarán sus creencias previas.

Bitner y Zeithaml (2002) comentan que es importante tomar en cuenta que las percepciones siempre se consideran en relación con las expectativas. Debido a que éstas son dinámicas, las evaluaciones pueden modificarse con el paso del tiempo, de una persona a otra y de una cultura a otra. Por lo que hoy se considera como un servicio de calidad y satisfactorio, mañana puede ser diferente.

“Los clientes perciben los servicios en términos de calidad y del grado en que se sienten satisfechos con sus expectativas en general. Por lo que la calidad y la satisfacción se han convertido en el centro de atención” (Bitner y Zeithaml, 2002, p. 92).

2.4.3 Calidad y satisfacción en los servicios

La calidad y la satisfacción son dos elementos resultantes de la evaluación del cliente, que se encuentran íntimamente relacionados. Sin embargo los separa una mínima diferencia, ya que la satisfacción es la consecuencia de una consideración positiva del consumidor sobre un aspecto específico de una transacción o experiencia. Y en cambio, calidad, es el resultado de la evaluación global de un servicio, que se construye a partir de la apreciación de varias experiencias (Fernández y Bajac, 2003).

Reid y Bojanic (2005) comentan que para lograr la calidad es importante que

todos los integrantes de la empresa, desde el nivel más alto hasta el más bajo, vean a los clientes como la más alta prioridad. Entregar un servicio de alta calidad está basado en la actitud de servicio que tienen los empleados. Si no se tienen clientes satisfechos, el negocio no va a tener éxito a largo plazo.

2.4.2.1 Beneficios de la calidad en el servicio

Existen diversas posibles razones por las cuales las empresas aplican estrategias de calidad en el sector de los servicios, en especial los turísticos, entre las que se encuentran las siguientes (Alonso et al., 2006):

1. Es un factor clave de competitividad sostenible, imprescindible hoy en día, que permite que la optimización en la generación de valor a los diferentes grupos de interés.
2. Favorece la orientación de la organización y del servicio ofrecido por ésta a las necesidades y expectativas cambiantes del mercado turístico.
3. Permite una visión sistemática y global de hacia dónde se quiere dirigir la organización, orientándola a la consecución de unos resultados y alineando de forma coherente su gestión y los medios para conseguirla.
4. Supone una racionalización en la dirección, gestión y administración de la organización en un contexto de gran rivalidad en el sector.
5. Conlleva la adecuación de la estructura organizativa de la empresa y el establecimiento de las funciones que debe cubrir cada área. Así mismo, permite la homogenización de las actividades y el apoyo en el desempeño de

las funciones en cada puesto de trabajo.

6. Contribuye a la adaptabilidad y flexibilidad del cambio organizacional, que permite hacer frente al complejo entorno actual, permitiendo la configuración de organizaciones ágiles, adaptables y con capacidad de anticipación ante los potenciales cambios en la demanda.
7. Involucra, implica y faculta a las personas en la política, estrategia, procesos y actividades que desarrolla la organización, orientándola a la satisfacción del cliente, y contribuye a su motivación.
8. Mejora la competitividad de la organización y optimiza la gestión de los recursos disponibles, así como las alianzas con los diferentes agentes implicados en la oferta.
9. Favorece la confianza de los clientes y mejora la reputación de la organización, introduciendo sistemas de certificación que proporcionan garantía al consumidor y reconocimiento homogéneo y objetivos rigurosos; también incrementando la profesionalización y transparencia.
10. Promueve la innovación, creatividad y espíritu emprendedor.
11. Facilita la implementación de metodología para el control, prevención de los posibles errores y mejora continua de la calidad ofrecida. Se desarrolla un sistema de seguimiento y evaluación de los procesos y actividades que realiza la organización, y un control y supervisión de los individuos.

2.4.4 Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio

Debido a que existen diferentes motivos por lo que no se cumplen los objetivos

de calidad Zeithaml, Berry y Parasuraman desarrollaron el modelo denominado “análisis de brechas”. El esquema se basa en la idea de que la evaluación de la calidad es el resultado de la comparación que se realiza entre el servicio percibido y las expectativas que tiene el cliente. El modelo está formado por los siguientes elementos (Fernández y Bajac, 2003):

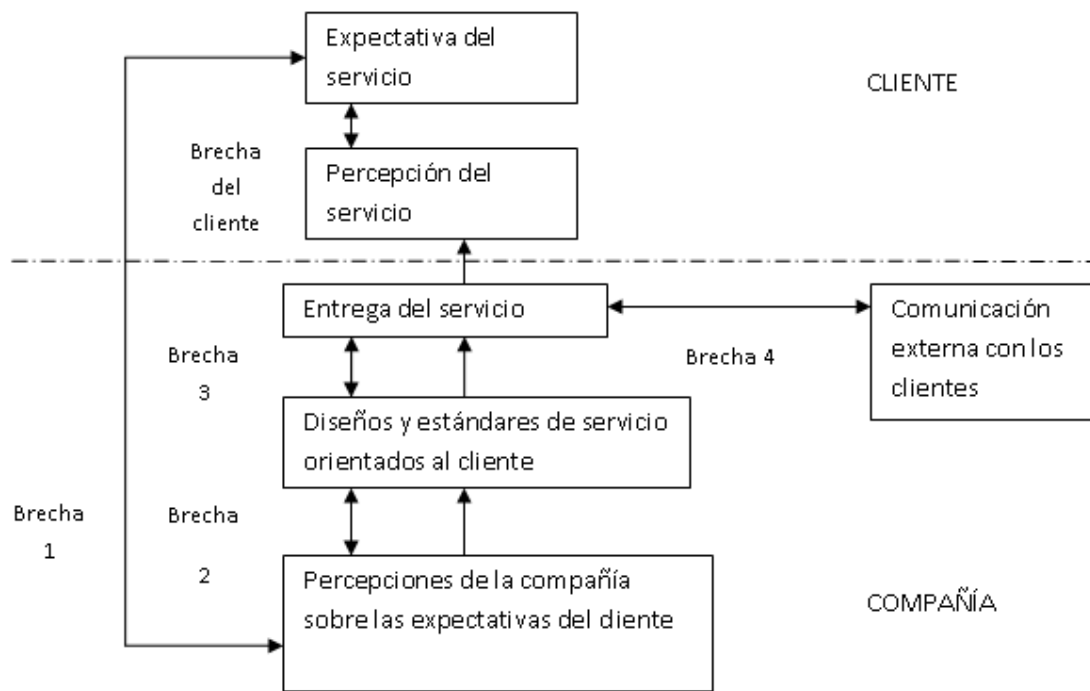


FIGURA 2.2 Modelo de las brechas
De *Marketing de Servicios*. Bitner y Zeithaml, 2002, p.587

A continuación se muestran puntos a considerar para mejorar la calidad de un servicio con la utilización de la eliminación de las brechas mencionadas anteriormente. Todo esto con el objetivo final de suprimir la brecha del cliente, para lograrlo se deben eliminar las otras cuatro.

2.4.3.1 Brecha 1 del proveedor: No saber lo que el cliente espera

Esta brecha ocurre cuando la percepción de los administradores sobre las expectativas de sus clientes del servicio es diferente a sus verdaderas expectativas. Esta brecha puede abrir otra en el proceso de la calidad en el servicio (Reid y Bojanic, 2005).

Fernández y Bajac (2003) mencionan que el primer paso para cerrar la primera brecha es comprender cuáles son las expectativas de los clientes y los niveles de desempeño deseados. Entre los enfoques que una empresa puede adoptar para lograr conocer las expectativas se encuentran:

- a. *Análisis de quejas*: sirve para identificar los problemas en el proceso de entrega del servicio.
- b. *Deseos de los clientes en industrias similares*: ayuda a desarrollar un marco inicial para comprender las expectativas de los clientes.
- c. *Investigación de clientes intermedios*: es un elemento clave para obtener información profunda acerca de los clientes finales. Se entiende por clientes intermedios al personal que se tienen contacto directo con el cliente final.
- d. *Estudios de clientes claves*: su principal aplicación es para obtener información amplia acerca de los clientes más importantes. Centra su atención en investigar a los clientes que proporcionan el mayor número de porcentaje a la utilidad de la empresa.
- e. *Paneles de consumidores*: se utilizan para obtener información continua acerca

de los cambios de las expectativas de los clientes.

f. Estudios de transacciones individuales: tienen el objetivo de obtener retroalimentación respecto a la calidad de cada uno de los componentes del servicio. Este método consiste en solicitar al cliente la evaluación del desempeño de la empresa en el momento en que se completa un transacción, por medio de un formulario.

Para lograr la comprensión total de las expectativas y necesidades de los clientes, es necesario que la empresa combine varios de los métodos que se mencionaron, ideando la investigación ideal, que se acople a las características del tipo de empresa de que se trate. La información obtenida de este tipo de análisis deberá de ser analizada para finalmente, corregir los errores identificados.

2.4.3.2 Brecha 2: no tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correcto.

Esta brecha es la resultante de la discrepancia que puede ocurrir entre la percepción de los administradores de lo que los clientes esperan y de cómo se diseña el proceso de entrega del servicio para alcanzar las expectativas (Reid y Bojanic, 2005). Las principales causas expuestas con Zeithaml et al. (como se cita en Fernández y Bajac, 2004), son las que se mencionan a continuación:

- 1. Insuficiente compromiso con la calidad del servicio:* muchas veces la calidad en el servicio es sacrificada a causa de los recortes en los presupuestos y no la aplican de acuerdo a la perspectiva del cliente. Un

servicio de calidad exige liderazgo y compromiso por parte de los directivos y todos los miembros de la empresa.

2. *Escasa percepción de viabilidad*: muchas veces los administradores consideran a los requerimientos de los clientes como poco realistas y exageradas, por lo que no se realiza el esfuerzo adecuado para superarlos.
3. *Regulación inadecuada*: un elemento para regular el servicio es la estandarización ya que permite delegar, reduce los costos y los errores.

2.3.3.3 Brecha 3: no entregar el servicio de acuerdo con los estándares.

La tercera brecha ocurre cuando existe una diferencia entre las especificaciones de la entrega del servicio y la actual entrega del servicio (Reid y Bojanic, 2005). Zeithaml (como se cita en Fernandez y Bajac, 2004) expone las causas principales y posibles soluciones de la brecha tres, entre las que se encuentran:

1. *Ambigüedad en las responsabilidades*: se da cuando los empleados no conocen claramente qué esperan de ellos sus supervisores y la manera en que serán evaluados. Por lo que es necesaria una clara descripción de los puestos y de la filosofía de la empresa, así como una retroalimentación periódica respecto a cuán bien se ajusta el comportamiento de los empleados a los objetivos de la empresa.
2. *Conflicto de funciones*: se presenta cuando el empleado debe responder a exigencias contradictorias entre las de la empresa y las de los clientes. Para solucionar este aspecto es básico definir las funciones y los parámetros en

termino de las expectativas de los clientes, hacer participes a los empleados en la fijación de normas, implementar sistemas de medición de desempeño con foco en el cliente y vincular la satisfacción del cliente con la compensación de los empleados.

3. *Mala adecuación del empleado a su puesto*: se puede solucionar al contar con una correcta política de selección de personal y con el entrenamiento debido.
4. *Mala adecuación de la tecnología al puesto*: se debe contar con los sistemas de información y el equipo necesarios para realizar una gestión eficiente. De esta forma se motiva al empleado y los clientes estarán satisfechos.
5. *Sistemas de control y supervisión inadecuados*: muchas veces los empleados y la empresa fomenta a que se centre la mirada en la producción y no en las dimensiones de calidad de acuerdo al cliente. Por lo que la empresa debe de adecuar sistemas de control para medir la conducta del personal de contacto, pero también los resultados.
6. *Falta de control percibido*: se refiere a las situaciones en las que el personal de contacto carece de la autoridad o de la información necesaria para ejecutar completamente la acción. Una herramienta que se puede utilizar es el empowernet, lo que quiere decir, otorgar poder o autoridad a los empleados más cercanos al cliente de modo que facilite un servicio ágil y rápido. Para poder aplicar esta técnica es necesario contar con la correcta selección
7. *Falta de trabajo en equipo*: todos los miembros de la empresa deben tener la misma meta y apoyarse mutuamente, para así lograr los objetivos comunes.

2.4.3.4 Brecha 4: no igualar el desempeño con las promesas.

Esta brecha se da cuando hay una diferencia entre el servicio entregado y las promesas que se expresaron a los clientes a través de la comunicación externa (Reid y Bojanic, 2005). Las causas principales de la apertura de esta brecha de acuerdo a Zethaml (como se cita en Fernández y Bajac, 2004) son las siguientes:

1. *Comunicación horizontal inadecuada*: esto se da cuando los encargados de la publicidad realizan su trabajo de forma independiente a la operación, por lo que es grande la posibilidad de que el mensaje resultante no refleje el servicio que se entrega en la práctica.
2. *Tendencia a prometer más de lo que se puede entregar*: es el resultado de la enorme presión causada por la competencia y por la necesidad de generar nuevos negocios. La comunicación externa que realice la empresa debería centrarse en aquellas propiedades a las que el consumidor asigna mayor ponderación, de lo contrario el mensaje que se transmite pasará inadvertido. Antes de enviar un mensaje publicitario, se debe cerciorar que el desempeño será igual al comunicado. Así mismo el precio juega un papel muy importante, ya que implica una promesa, especialmente para los clientes que no hayan tenido un contacto previo con la empresa. Por lo que este elemento, además de cubrir los costos y generar utilidades, debe transmitir una idea de la calidad del servicio constante con la que sugieren los demás componentes, como la publicidad, relaciones públicas, mensajes de los vendedores y del personal de contacto.

2.4.3.5 Cierre de todas las brechas

Bowie y Buttle (2004) expresan que una vez cerradas las cuatro brechas la compañía va a prometer y producir experiencias, basadas en la comprensión clara de las expectativas de los clientes. Las brechas del servicio pueden ser la principal de que los clientes no estén satisfechos con el servicio. Por lo que los gerentes que quieran mejorar la satisfacción de sus consumidores, deberán de realizar un análisis del servicio proporcionado contra las expectativas de cada brecha.

Fernandez y Bajac (2004) exponen una serie de pasos para administrar la calidad de acuerdo a los elementos que se consideran en el modelo del cierre de brechas, entre lo que se puede encontrar:

1. Conocer las expectativas de los clientes.
2. Diseñar y revisar las especificaciones del servicio.
3. Difundir el concepto de calidad entre todos los miembros de la empresa.
4. Evaluar en función de la calidad.
5. Procurar la homogeneidad y la consistencia del servicio.
6. Invertir en el entrenamiento del personal, con una adecuada descripción de puestos y la respectiva retroalimentación a los empleados.
7. Implantación de sistemas de control, que midan elementos del proceso y del resultado.
8. Otorgar autoridad al personal de contacto, para así aumentar la rapidez en la

respuesta o en la corrección de problemas.

9. Fomentar la comunicación entre los miembros o departamentos de la empresa.

10. No prometer en la publicidad más de lo que se puede cumplir.

2.5 Evaluación de calidad

Para Peppers y Rogers (citados en Botero y Peña, 2006) los clientes desean exactamente lo que desean, en el momento, en el lugar y la forma que lo desean. Por lo que una organización que aspire a dar a sus clientes lo que desean debe conocer e indagar en su mercado (Pérez citado en Botero y Peña, 2006).

Saber en detalle lo que los clientes quieren y los factores que hacen que regresen es de vital importancia para el sector de los restaurantes. Una forma para descubrir estos factores es preguntándoles (Ribeiro, 2002). Actualmente, los instrumentos de medición han tomado la forma de cuestionarios, en donde se evalúan distintos elementos que forman parte del producto y del servicio (Robledo, citado en Shaw y Haynes, 2004). Quijano (2003) señala que escuchar las quejas de los clientes al recibir un servicio no satisfactorio o mediocre, es sin duda el mayor resorte que una empresa puede tener para decidir hacer algo para no perder al cliente y finalmente el negocio.

Así mismo, Alonso et al. (2006) señalan que debido a que un aspecto fundamental de la calidad, es la orientación de la organización y de sus procesos a la satisfacción del cliente, es elemental implicar el conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente, así como el nivel satisfacción final del servicio recibido a la

operación. Lo anterior, permitirá acometer las correspondientes acciones de mejora continua de calidad, para así identificar las acciones correctivas necesarias.

El objetivo de la medición del nivel de satisfacción de los clientes con respecto al servicio prestado, analizando el nivel de calidad percibido frente al esperado, es el de poder idear las medidas necesarias para reducir dicha diferencia. Muchas veces, para la organización, el realizar un análisis de evaluación de la calidad y efectuar comparaciones con la competencia modelo es una herramienta eficaz.

Un proceso práctico para lograr que las empresas que aspiren a una mejora constante, se basa en los siguientes pasos:

1. Identificar los problemas.
2. Valorar la situación actual en lo referente a las dificultades.
3. Determinar acciones correctivas.
4. Implementar dichas acciones.
5. Evaluar los resultados.
6. Tomar las decisiones adecuadas en función de los resultados.

2.5.1 Atributos de evaluación

Cuando los clientes evalúan un servicio para definirlo como de calidad toman en cuenta una serie de aspectos o características que valoran cuando compran un producto o un servicio. Por lo que los servicios turísticos deben de diseñarse tomando en cuenta el

mayor número posible de éstos (Alonso et al., 2006).

Según Quijano y Malcom (citado en Botero y Peña, 2006), los factores que utiliza el cliente para evaluar el servicio son los siguientes:

- *Elementos tangibles*: es lo que se refiere a la apariencia de las instalaciones del establecimiento, la presentación de los empleados y hasta los equipos requeridos para la prestación del servicio.
- *Cumplimiento de promesa*: significa entregar correcta y oportunamente el servicio que se acordó.
- *Actitud del servicio*: Se basa en la disposición que tengan las personas encargadas de prestar el servicio para escuchar o resolver los problemas o emergencias de los usuarios de forma convincente.
- *Competencia del personal*: los clientes tienden a calificar que tan cortés y competente es el empleado para atenderlo.
- *Empatía*: incluye la facilidad de un contacto, un buen nivel de comunicación de parte de la empresa, y la identificación de gustos y necesidades de los clientes.

Así mismo, Parasuraman, Zeithaml y Berry (citado en Alonso et al., 2006) añade los siguientes elementos:

- *Fiabilidad*: Es la habilidad para desarrollar el servicio ofrecido de forma fiable y confiable.

- *Accesibilidad del servicio y facilidad de contacto*: se refiere a la disponibilidad del personal en el momento en el que es necesario.
- *Comunicación*: se debe de mantener informado pertinentemente a los clientes, con una actitud de escucha y con transparencia.
- *Credibilidad*: esta determinada por la honestidad y veracidad en el servicio que se presta.
- *Seguridad*: infunde confianza al cliente, alejándolos de peligros, riesgos o dudas durante el disfrute de los servicios prestados.

2.5.2 Elementos de evaluación

Según las investigaciones realizadas por Ribeiro (2002), en los restaurantes la comida y la variedad del menú representan un 55% de de la decisión de regresar a un establecimiento con el motivo de placer y un 50% cuando se trataba de motivo de negocios. La calidad en el servicio, hablando de tiempo de espera y actitud del personal, es considerado en un 31.8% en la decisión final en la situación de placer y en un 35.3% en la de negocios. Finalmente, la atmósfera resultó ser considerada en un 13.1% en las ocasiones de placer y en un 15.2% en las de negocios.

La calidad en la comida es el componente más importante por el que los clientes regresan a un restaurante (Brumback citado en Ribeiro, 2002). Una de las primeras formas en la que los consumidores evalúan este elemento, es mediante el diseño del

menú, ya que si es efectivo será una herramienta eficaz de venta (Bowen y Morris, citado en Ribeiro, 2002)

2.5.3 Métodos de investigación de satisfacción

Fernández y Bojac (2003) enumeran distintas formas para medir el nivel de satisfacción del cliente, entre las que se encuentran:

- Recepción de quejas
- Análisis de abandonos
- Seguimiento telefónico
- Grupos motivacionales
- Entrevistas en profundidad
- Encuestas
- Tarjetas de comentarios

2.5.4 Características de un buen sistema de medición de satisfacción

De acuerdo a lo expuesto por Fernández y Bojac (2003), el sistema que tenga el objetivo de medir la satisfacción de los clientes, debe de contar con las siguientes especificaciones:

1. Debe de ser permanente.

2. Debe de proveer un punto de comparación competitivo.
3. Debe ofrecer información a nivel de cada local (si hay más de uno).
4. Debe de ser de administración sencilla y económica.

2.5.5 Certificación de la calidad

Según lo expuesto por Alonso et al. (2006) se puede identificar que gracias a la globalización de los mercados, actualmente existe una tendencia hacia la normalización. Con ello, se busca la demostración y certificación de la calidad como instrumento para favorecer el intercambio, la aportación de valor y confianza al cliente, así como la transparencia. De esta forma las empresas aplican controles estandarizados aplicados en todo el mundo, lo que permite en gran parte el acceso a mercados internacionales, evitando así la repetición de controles innecesarios en los distintos países.

Se entiende por normalización como “el proceso por el que se desarrolla una norma o especificación técnica que regula y ordena situaciones que se repiten, cuya observancia no es obligatoria, y ello con la participación de todas las partes interesadas, y que es aprobada por un organismo de reconocido prestigio nacional o internacional” (Alonso et al., 2006, p.175).

Entre los posibles beneficios que la aplicación de la normalización puede aportar a una empresa, en especial hablando del ámbito del sector turístico se puede considerar que es un factor de diferenciación y garantía de calidad con respecto a la competencia, ya que se puede exhibir el sello de certificación. De la misma manera, es un reconocimiento

al esfuerzo de las organizaciones, lo que estimula la calidad continua. Finalmente, favorece a la internacionalización (Alonso et al., 2006).

Montaudon (2004) afirma que el establecimiento de normas para lograr la calidad se relaciona de manera directa con la aplicación de estándares o patrones, con el objetivo de controlar los procesos, haciendo predecible en cierto modo los resultados. La Organización Internacional de estandarización define al aseguramiento de la calidad como un conjunto de acciones, cuyas características son:

- Preestablecidas y no improvisadas.
- Sistemáticas, es decir, que se aplican siempre.
- Demostrables, es decir, que su realización sea susceptible de verificación.
- Necesarias para proporcionar la confianza de que un producto o un servicio va a satisfacer los requisitos de calidad especificados en una situación dada.

Existen organismos que ayudan a certificar que el sistema de calidad es capaz de asegurar la consecución de los objetivos y las políticas de calidad establecidos. Las normas se pueden definir como las pautas o herramientas básicas que tendrán como objetivo el lograr la calidad (Montaudon, 2004).

2.5.6 Sistemas y herramientas de medición de calidad

2.5.6.1 ISO 9001 2000

Las normas ISO son creadas por la Organización Internacional de Estandarización, la cual está formada por una red de institutos de estandarización nacionales de 156 países, con un miembro en cada país. El objetivo de la ISO es llegar a un consenso con respecto a las soluciones que cumplan con las exigencias comerciales y sociales (tanto para los clientes como para los usuarios). Estas normas se cumplen de forma voluntaria.

La ISO 9001 es una norma que se aplica a los sistemas de gestión de calidad y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Cada seis meses, un agente realiza una auditoria de las empresas registradas con el objeto de asegurarse el cumplimiento de las condiciones que impone la norma ISO 9001 (Instituto Nacional de Normalización, ISO, 2007).

2.5.6.2 SERVQUAL

Con el objetivo de medir la calidad percibida del cliente han surgido distintos modelos, uno de ellos es el de SERVQUAL (Alonso et al., 2006). El cual fue desarrollado por Parasuraman y es actualmente considerado como un instrumento líder en la calidad en el servicio y ha sido ampliamente utilizada en el ámbito académico y en el de la práctica (Chiu, 2002).

La popularidad de SERVQUAL se debe principalmente a su facilidad de uso y a

su adaptabilidad a diversos sectores del servicio (Nyeck, Morales, Landhari y Pons, 2002). Pero a pesar de ser uno de los principales instrumentos en la medición de calidad en los servicios, sigue recibiendo ciertas críticas (Chiu, 2002).

Este modelo mide la diferencia entre las expectativas del cliente y las percepciones a través de varias dimensiones del servicio. La brecha que da como resultado indica el nivel de satisfacción o de inconformidad. El cuestionario contiene 22 puntos utilizados para medir las expectativas y otros 22 para las percepciones (Shaw y Haynes, 2004).

Las dimensiones o criterios relevantes que se evalúan son de acuerdo a los elementos tangibles, a la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía. Estas variables pueden ser evaluadas por medio de encuestas, de tal forma que los clientes se les da la oportunidad de valorar cada uno de esos aspectos (Alonso et al., 2006).

A continuación se muestra las variables detalladas de cada una de las dimensiones:

TABLA 2.2 Variables del modelo SERVQUAL
De *Gestión de la calidad de los procesos turísticos*. Alonso, Barcos y Marín, 2006,
p.283

Dimensiones	Variable
Elementos tangibles	Equipamiento de aspecto moderno Instalaciones visualmente atractivas Apariencia del personal Elementos tangibles atractivos

Fiabilidad	<p>Cumplimiento de promesas</p> <p>Interés en la resolución de problemas</p> <p>Realización del servicio a la primera</p> <p>Conclusión en el plazo prometido</p> <p>Ausencia de errores</p>
Capacidad de respuesta	<p>Personal comunicativo</p> <p>Personal rápido</p> <p>Personal colaborador</p> <p>Personal informado</p>
Seguridad	<p>Personal que transmite confianza</p> <p>Clientes seguros con su proveedor</p> <p>Personal amable</p> <p>Personal bien formado</p>
Empatía	<p>Atención individualizada al cliente</p> <p>Horario conveniente</p> <p>Atención personalizada de los colaboradores</p> <p>Preocupación por los intereses del cliente</p> <p>Comprensión de las necesidades del cliente</p>

Robinson (citado en Shaw y Haynes, 2004) opina que los resultados del análisis del SERVQUAL, facilita el trabajo de los gerentes para identificar las razones específicas

por las cuales la calidad en el servicio queda abajo del nivel esperado. Así mismo, se puede identificar cómo el cliente valora cada dimensión, para así identificar los fallos que se están produciendo en el servicio y posteriormente establecer un plan de mejora (Alonso, Barcos y Martín, 2006).

2.6 Mejora de la calidad

Jurán (como se cita en Yacussi, 2003), crea diez pasos para la mejora de la calidad, entre los que se encuentran:

1. Crear la conciencia de la necesidad y la oportunidad de mejorar.
2. Fijar los objetivos de la mejora.
3. Organizarse para alcanzar los objetivos (establecer un consejo de calidad, identificar los problemas, seleccionar proyectos, designar equipos y facilitadores).
4. Entrenar.
5. Llevar a cabo los proyectos para resolver los problemas.
6. Informar sobre el progreso.
7. Proveer reconocimiento.
8. Comunicar los resultados.
9. Mantener marcadores.
10. Mantener el impulso, haciendo que la mejora anual sea parte de los sistemas y procesos normales de la compañía