



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y MERCADOTECNIA

---

“Evaluación de la Calidad del Servicio de una Pequeña Empresa del Sector Restauranero en la Ciudad De Chetumal.”

---

TESIS

Para obtener el grado de

**LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES.**

PRESENTA

**MAURICIO VIDAL VALLEJO TELLO**

DIRECTOR DE TESIS

**DRA. JUANA EDITH NAVARRETE MARNEOU**

ASESORES

**MTRA. JULIA ISABEL MATUS MARTÍNEZ**

**DR. EDGAR ALFONSO SANSORES GUERRERO**

**DRA. NANCY ANGELINA QUINTAL GARCÍA**

**MTRA. MAYRA JOSEFA BARRADAS VIVEROS**



Chetumal Quintana Roo, México, 07 mayo de 2021



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

## DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y MERCADOTECNIA

Tesis elaborada bajo la supervisión del Comité de Tesis del programa de licenciatura y aprobada como requisito para obtener el grado de:

### LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES

#### COMITÉ DE TESIS

Director: \_\_\_\_\_

Dra. JUANA EDITH NAVARRETE MARNEOU

Asesor: \_\_\_\_\_

MTRA. JULIA ISABEL MATUS MARTÍNEZ

Asesor: \_\_\_\_\_

DR. EDGAR ALFONSO SANORES GUERRERO

Asesor: \_\_\_\_\_

DRA. NANCY ANGELINA QUINTAL GARCÍA

Asesor: \_\_\_\_\_

MTRA. MAYRA JOSEFA BARRADAS VIVEROS



## **Agradecimientos.**

Me gustaría empezar por agradecer a mis padres Sonia Lorena Tello Suarez y Angel Vidal Vallejo, por todo el esfuerzo y apoyo que me han brindado siempre. Por sus enseñanzas y consejos que me han llevado a lograr grandes cosas. Gracias por ser quienes son y por creer en mí. A mis hermanos de igual manera por siempre proporcionarme el ánimo y alegría para seguir adelante.

A mi tutora de tesis Dra. Juana Edith Navarrete Marneu, senoidales y profesores. Sin ustedes y sus virtudes, su paciencia y constancia este trabajo no lo hubiese logrado tan fácil. Sus consejos fueron siempre útiles. Ustedes formaron parte importante de esta historia con sus aportes profesionales que los caracterizan.

A Mis compañeros de carrera y amigos. Personas que me han ayudado en diferentes momentos de mi vida. Todo su apoyo me llevó a este momento y estoy agradecido por su amistad.

## **Resumen ejecutivo.**

La presente tesis consiste en evaluar la calidad del servicio de las MIPyME en la ciudad de Chetumal. El objetivo central de esta investigación es Describir y señalar las características de un servicio de calidad, Definir las métricas y los puntos a analizar para poder evaluar el servicio al cliente que la empresa ofrece y medir la calidad del servicio en una pequeña empresa del sector restaurantero en la ciudad de Chetumal.

Con esta investigación se pretende mostrar un panorama del servicio al cliente proporcionado por las MIPyME de la industria restaurantera en la ciudad de Chetumal. Para lograrlo, se recopiló información tanto a nivel local, estatal y nacional sobre las MIPyME relacionada a la industria alimenticia. Así como la realización de entrevistas personales a los trabajadores de los restaurantes.

La tesis consta de cuatro capítulos en los que se estudiaron distintos tópicos según la importancia que reportaran al estudio. En el capítulo uno se plasmó todos los conceptos relacionados con la calidad del servicio, así como algunos modelos para evaluar dicha calidad. En el capítulo dos se mostro un panorama de la industria restaurantera a nivel nacional, estatal y local. En el tercer capítulo se lleva acabo la investigación en un restaurante de la ciudad de Chetumal a través de las entrevistas personales. Y por último en el cuarto capítulo se da la conclusión de este trabajo de investigación.

# Índice

•	Introducción .....	7
•	Justificación .....	7
•	Objetivos .....	10
•	Planteamiento del Problema. ....	10
•	Delimitación del tiempo y del espacio. ....	11
•	Preguntas de investigación. ....	11
•	Hipótesis.....	12
•	Metodología de la investigación. ....	12
•	Capítulo I. – Marco teórico.....	14
1.1	Introducción .....	15
1.2	Concepto de expectativa.....	15
1.3	Concepto de satisfacción .....	17
1.4	Concepto de calidad.....	18
1.5	Concepto de servicio .....	20
1.6	Características del servicio .....	22
1.7	Concepto de calidad del servicio.....	24
1.8	Concepto de cliente .....	26
1.9	Escuela nórdica (modelo de los tres componentes) .....	28
1.10	Escuela americana (modelo SERVQUAL).....	30
1.11	Modelo SERVPREF .....	34
1.12	Modelo EMCASER.....	35
1.13	Conclusión .....	37
•	Capítulo II. – La industria restaurantera en México y Quintana Roo .....	38
2.1	Introducción .....	39
2.2	Tamaños de la empresa y las MIPyME en México .....	39
2.3	Tipos de restaurantes en México y su clasificación .....	44
2.4	La industria restaurantera en México .....	47
2.5	La industria restaurantera en Quintana Roo.....	53
2.6	La industria restaurantera en Othón P. Blanco .....	57
2.7	Conclusión .....	58
•	Capitulo III. Medición de la calidad del servicio .....	60

3.1	Introducción .....	61
3.2	Método de estudio de caso.....	61
3.3	Instrumento de medición.....	66
3.4	Selección de casos.....	73
3.5	Unidades de análisis.....	75
3.6	Protocolo de estudio de caso.....	75
3.7	Procedimiento e instrumentos .....	75
3.8	Análisis de la información .....	77
3.8.1	Preguntas generales.....	77
3.8.2	Factores relacionados a la calidad en los procesos de producción. ....	79
3.8.3	Calidad de los platillos y la comida.....	85
3.8.4	Servicio al cliente.....	90
3.8.5	Entorno del restaurante .....	94
3.9	Conclusión .....	98
•	Capítulo IV. – Conclusiones .....	99
4	Conclusiones.....	100
•	Bibliografía .....	102
•	Anexos .....	106

## Índice de graficas

Gráfica 1:	Crecimiento de las unidades económicas 1999 - 2019.....	41
Gráfica 2:	Crecimiento de personas empleadas 1999 - 2019 .....	41
Gráfica 3:	Porcentaje de establecimientos de acuerdo con el tamaño de la empresa .....	42
Gráfica 4:	Porcentaje de empleo generado de acuerdo con el tamaño de la empresa .....	42
Gráfica 5:	Ingreso de acuerdo con la empresa .....	43
Gráfica 8:	Permanencia de los establecimientos por edad según tamaño .....	44
Gráfica 9:	Producto Interno Bruto de la industria restaurantera 2000-2014 .....	49
Gráfica 10:	Comparativo de unidades económicas de la industria restaurantera respecto a otros sectores y subsectores .....	50
Gráfica 11:	Comparativo del personal ocupado total de la industria restaurantera respecto a otros sectores y subsectores .....	50
Gráfica 12:	Crecimiento de las unidades económicas de hoteles y restaurantes.....	54
Gráfica 13:	Crecimiento del personal ocupado de hoteles y restaurantes. ....	54
Gráfica 14:	Unidades económicas en los municipios.....	58
Gráfica 15:	Personal ocupado en los municipios .....	58

## Índice de figuras.

Figura 1: Triangulo del servicio .....	26
Figura 2: Modelo de la imagen .....	29
Figura 3: Modelo de las deficiencias.....	32
Figura 4: Comparación entre sectores económicos de QRoo.....	55
Figura 5: Las entidades federativas con mayor vocación de servicio. ....	56
Figura 6: Datos principales por municipio. ....	56
Figura 7: Procedimiento metodológico de la investigación .....	64
Figura 8: Proceso de análisis conductivo .....	66

## Índice de tablas.

Tabla 1: Dimensiones de la calidad del servicio .....	31
Tabla 2: Estratificación del tamaño de las empresas.....	40
Tabla 3: Variación del crecimiento de unidades económicas .....	41
Tabla 4: Variación del crecimiento de personas empleadas.....	41
Tabla 5: Número de unidades y de empleados de acuerdo con el tipo de restaurante .....	46
Tabla 6: Importancia económica de la industria restaurantera en el ámbito nacional.....	48
Tabla 7: Características principales de las unidades económicas, según tamaño de la empresa de la industria restaurantera (Datos referidos a 2008 y 2013) .....	51
Tabla 8: Variación del crecimiento de unidades económicas en QRoo .....	54
Tabla 9: Variación del crecimiento de unidades económicas en QRoo. ....	54
Tabla 10: Atributos intangibles. Batería de reactivos finales de EMCASER adaptados a la perspectiva de los empleados .....	67
Tabla 11: Atributos tangibles. Batería de reactivos finales de EMCASER adaptados a la perspectiva de los empleados .....	70
Tabla 12: Similitudes entre las dimensiones de los modelos EMCASER Y SERVQUAL .....	73
Tabla 13: Análisis sobre la opinión de la calidad del servicio .....	78
Tabla 14: Análisis sobre los factores de la calidad del servicio .....	80
Tabla 15: Análisis sobre la opinión en la calidad de los platillos y la comida.....	85
Tabla 16: Análisis sobre el servicio al cliente que prestan los empleados .....	90
Tabla 17: Análisis sobre el entorno del restaurante .....	94



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

“FRUCTIFICAR LA RAZÓN: TRASCENDER NUESTRA CULTURA”



- **Introducción**

A lo largo y ancho del territorio nacional, México se ha caracterizado por ser uno de los principales centros turísticos del mundo desde Cabo San Lucas en Baja California Sur, hasta la Riviera Maya en Quintana Roo. México es un digno representante de la industria turística en el mundo por su gastronomía, historia, costumbres, tradiciones, ecosistemas y su biodiversidad.

Estos atributos han orillado a que las actividades terciarias relacionadas con el turismo sean uno de los pilares en la economía mexicana. Por lo tanto, la calidad del servicio juega un papel muy importante en estas actividades y por tal motivo es de suma importancia procurar las acciones que se realizan en las diferentes empresas.

Quintana Roo es uno de los estados que vive casi al 100% del turismo, las arenas blancas y aguas cristalinas son un reflector para captar la atención de los turistas en todo el mundo y por ello la calidad del servicio que se brinda en el estado debe equiparse con la calidad de las bellezas naturales que se observan en Quintana Roo.

Es por ello que la intención de esta investigación es evaluar la calidad del servicio que brindan en las empresas pequeñas en el sector restaurantero de Chetumal, para así encontrar las áreas de mejora para que así el servicio que se brinda en el sur del estado con el de norte sean de la misma calidad y de esta manera llevar al sur del estado como parte de los atractivos del estado.

- **Justificación.**

El servicio al cliente hoy es considerado como un arma para la retención y atención de nuevos clientes. Es una ventaja competitiva para las empresas que lo aplican. De acuerdo con la American Management Association (como citó en Tschohl 2001) las compras realizadas por clientes leales, quienes recurren una y otra vez a una organización porque están satisfechos con los servicios recibidos, representan un 65 por ciento del volumen de ventas promedio de una empresa.

Según Gaither (como citó en Duque 2005) el servicio al cliente es una gama de actividades que, en conjunto, originan una relación

Por tal motivo el servicio al cliente es considerado una ventaja comparativa para las empresas, ya que estas pueden vender los mismos artículos, incluso al mismo precio, sin embargo, lo que marcará la diferencia entre una empresa y otra será la experiencia y la atención que el cliente reciba por parte de los empleados. Por lo tanto, la calidad de servicio que los empleados brinden siempre tiene que sobresalir pues de eso dependerá el retorno de los clientes.

Las ventajas que trae una aplicación eficaz del servicio al cliente son muchas, tales como aumento en las ventas, mayor demanda, expansión, etc. Ventajas que se pueden observar en empresas multinacionales como son, Disney, Amazon, Ritz Carlton, Netflix, Harley Davidson, entre otras. Todas estas empresas tienen en común la atención que brindan a sus clientes, la experiencia que los clientes se llevan al consumir sus productos y la importancia que la empresa les da a los clientes.

Como ejemplo se encuentra John Di Julius, quien es escritor y experto en experiencias al cliente, cuenta. Que él salió del Ritz-Carlton Sarasota con tanto apuro hacia el aeropuerto que olvidó el cargador de su portátil en la habitación. Pensó en llamar cuando llegara a la oficina, pero antes de poder hacerlo, recibió un paquete aéreo del hotel que contenía su cargador, con una nota que decía: 'Señor Di Julius, quería asegurarme de que recibiera esto correctamente. Estoy seguro de que lo necesita y, por las dudas, le envío otro cargador para su equipo portátil'. La nota estaba firmada por el departamento de objetos perdidos (Cohen, HUBSPOT, 2018).

Otro ejemplo de buen servicio al cliente es la compañía de motos Harley Davidson, quienes al adquirir algún producto de su marca estos te incluyen dentro de una comunidad de bikers que está conformada por clientes de esta empresa, esta comunidad está siempre para ayudar y hacer eventos con sus integrantes, es la manera en que la empresa acerca y prioriza a su recurso máspreciado.

Después de estos ejemplos se entiende que cuando una empresa comprende lo que es el servicio al cliente y la importancia de aplicarlo, empieza a generar mayores ganancias para su empresa, ya que al mantener y crear clientes complacidos y felices esta es la mejor publicidad que la empresa puede lograr, por lo tanto el éxito de la empresa va en aumento,

de manera contraria si la empresa no valora a su recurso más importante que es quien consume sus productos, entonces está destinada al fracaso pues eso significa clientes insatisfechos, esto podría generar mala publicidad a una empresa.

Por lo que hoy en día, se trabaja en buscar la calidad en el servicio. De acuerdo con Fraser, Watanabe, & Hvolby (Como se citó en García y Romero, 2016) la diferenciación entre los competidores, una mayor productividad en el proceso de servicio, el incremento en la satisfacción del cliente, el aumento de la moral de los empleados, la mejora de su administración y mejores relaciones laborales; englobando estos aspectos como una ventaja competitiva.

Todo esto se conoce a partir de métricas para la optimización del servicio, así como técnicas para ir mejorando las actitudes de aquellos que tienen el primer contacto con el cliente (los empleados). Métricas similares a las que se usan a nivel nacional o incluso internacional para la evaluación de la calidad del servicio y que estarán enfocadas a las empresas restauranteras de la ciudad de Chetumal.

Modelos de medición como el SERVQUAL, este es un modelo de medición de la calidad del servicio creado por Zeithaml, Parasuraman y Berry (como se citó en Nishizawa, 2015) este modelo basa su medición haciendo un análisis entre la expectativa de los clientes y lo que realmente sucede. Para ello requiere de un cuestionario que se ajusta a las necesidades de cada empresa y evalúa tanto a los clientes como a los directivos y al personal

De acuerdo con Cattel (como se citó en García y Romero 2016) la clave para aseverar la calidad en el servicio es satisfacer o en el mejor de los casos sobrepasar las expectativas de los clientes en relación con lo ofrecido por la organización o el personal que labora en ella

La finalidad de este trabajo es hacer empresas más fuertes en cuestión de calidad de servicio, ya que hoy en día es el factor más importante para la captación de clientes y la permanencia de los que ya se encuentran, esto a partir de la capacidad de la empresa para identificar las necesidades y las expectativas de los clientes y cumplir esas expectativas para crear experiencias únicas en el cliente y de esta manera mantener fiel al consumidor con la empresa, y hacer de esta estrategia una ventaja competitiva.

- **Objetivos**

- **Objetivo General.**

- Evaluar la calidad del servicio en una pequeña empresa del sector restaurantero en la Ciudad de Chetumal, Quintana Roo.

- **Objetivo Específicos.**

- Describir y señalar las características de un servicio de calidad

- Definir las métricas y los puntos a analizar para poder evaluar el servicio al cliente que la empresa ofrece.

- Medir la calidad del servicio en una pequeña empresa del sector restaurantero en la ciudad de Chetumal.

- **Planteamiento del Problema.**

En la actualidad la industria restaurantera en el país ha tomado un papel bastante importante en la economía mexicana. A tal punto que 9 de cada 100 unidades económicas corresponden a la industria restaurantera. (INEGI, 2014). De acuerdo con los datos de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC) (como se citó en Notimex 2019) en lo que va del primer trimestre del 2019 la industria restaurantera en México ha reportado un crecimiento del 1%.

Según la CANIRAC la industria de alimentos y bebidas tiene una participación del 1.8% en el PIB nacional. Al mismo tiempo es la segunda rama económica con más generación de empleos en el país. (Cortez, 2018). Por lo tanto, la industria de restaurantes tiene una alta importancia en el país pues representa una fuerte generación de empleo y riqueza.

Actualmente la industria restaurantera presenta varias problemáticas que dificultan el crecimiento sano de los restaurantes, entre las problemáticas se encuentran factores como la inseguridad, la sobrerregulación por parte del estado y los restaurantes informales. De acuerdo con el último punto, esto lleva a un crecimiento acelerado que incluso ha llegado a afectarse misma industria. Esto debido a que existen muchos competidores de una misma

rama. Lo que ha llevado a que muchos restaurantes cierren sus puertas pues la lucha contra la competencia puede llegar a ser muy costosa.

Es por eso, que actualmente el desafío de las empresas radica en conocer más a sus clientes para poder satisfacerlos. Cuestiones como decoración, calidad de servicio, calidad de los alimentos, nuevas tendencias de alimentación, empresas socialmente responsables, etc., son acciones claves para el éxito de la empresa.

En palabras de Fernández (como se citó en Aguirre 2018), presidente de la CANIRAC “Estoy convencido de que la gente hoy busca experiencias. Aunque sea una hamburguesa, una dona, busca la experiencia, que la bolsa sea algo bonito, por ejemplo. Desgraciadamente vivimos en una sociedad en donde el contenido a veces es menos importante que la envoltura. Los restaurantes truenan porque no han captado la esencia de la experiencia. Hay que cambiar para permanecer”.

Para el 2013 en Quintana Roo existían 6 208 unidades económicas de los cuales más del 80% son restaurantes fijos. (INEGI, 2014). Tomando un enfoque hacia el punto que es la atención a clientes, pocas empresas del sector restaurantero en la Ciudad e Chetumal le dan la importancia necesaria a lo que es la satisfacción del cliente.

Es por lo que esta investigación evaluara la calidad del servicio al cliente en la ciudad de Chetumal, de manera que esta información pueda servir de herramienta para empresas que quieran mejorar el servicio que brindan esto como una estrategia de diferenciación y competitividad.

- **Delimitación del tiempo y del espacio.**

La presente investigación se realiza enfocada a una pequeña empresa del sector restaurantero de la ciudad de Chetumal Quintana Roo, México. En el periodo comprendido del 26 de agosto del 2019 al 01 de diciembre del 2020

- **Preguntas de investigación.**

¿La microempresa X evalúa la calidad del servicio al cliente?

¿La microempresa X cuenta con un control en la calidad del servicio?

- **Hipótesis.**

La microempresa X del sector restaurantero en Chetumal no evalúan la calidad del servicio al cliente.

La microempresa X no cuenta con un control en la calidad del servicio.

- **Metodología de la investigación.**

El presente trabajo de investigación tendrá como objetivo general evaluar la calidad del servicio en la industria restaurantera de la ciudad de Chetumal. Para esto, en la investigación se tendrá que explorar y describir el servicio que brinda el sector restaurantero de la Ciudad.

Por lo tanto, esta investigación dado el tamaño de su profundidad será de tipo integrativa ya que el investigador tomará acción directa en el evento de estudio para poder describir, analizar y evaluar la calidad del servicio que se presta en los restaurantes. De tal manera que el holotipo de este trabajo será una investigación evaluativa.

Tomando en cuenta que el objetivo general de esta investigación es evaluar la calidad del servicio al cliente, mediante encuestas que puedan medir la calidad del servicio que brindan los restaurantes, esta investigación será de tipo explicativa. Esto con la finalidad de analizar los aspectos que hacen a un servicio de calidad. Por tal motivo se usará una metodología cuantitativa.

Por lo tanto, la herramienta de recolección serán encuestas personales, ya que este método permitirá recabar información directamente de los clientes. Ya que estas personas serán el objeto de estudio. Esto de acuerdo con la metodología del modelo SERVQUAL para realizar el análisis de datos.

Este cuestionario será diseñado de manera que las instrucciones y las preguntas sean lo más claro posible para que los encuestados puedan comprender y puedan proporcionar la información que se necesita para esta investigación. Las preguntas estarán relacionadas a evaluar las expectativas y la realidad que perciben los clientes sobre el servicio del restaurante. El tipo de preguntas serán de tipo cerrada, esto con el fin de facilitar el análisis de las encuestas.

El muestreo que se usará para esta investigación será de tipo probabilístico ya que todos los elementos tendrán la misma oportunidad de ser encuestados. Para esto la investigación se apoyará de un muestreo aleatorio simple, para elegir a los encuestados, esto se aplicará solamente a los clientes. Para esta investigación se tomará como objeto de estudio a una pequeña empresa del sector restaurantero en la ciudad de Chetumal.

Puesto que esta investigación contendrá información primaria se extraerá información proveniente de libros, páginas web, etcétera. También se recurrirá al uso de métricas que evalúan la calidad del servicio, para tomar como referencia al momento de la evaluación de restaurantes en la ciudad de Chetumal. Por otra parte, la investigación también contendrá información secundaria ya que se realizará una métrica que, a través de encuestas, evalúe la calidad del servicio.

Estas métricas estarán diseñadas para calificar y cuantificar la calidad del servicio desde la perspectiva de clientes. Por tal motivo esta investigación tendrá una dimensión analítica pues como su nombre indica, analizará y se compararan los resultados de los cuestionarios para la evaluación de la calidad.

# •Capítulo I. – Marco teórico



## **1.1 Introducción**

En este capítulo se sentarán las bases y conceptos claves de la investigación. Se explicará a detalle cada uno de los conceptos para poder generar una comprensión más amplia y precisa del proyecto. Se abordarán los temas desde lo más general hasta lo más específico, para poder llegar al punto principal de esta investigación.

Se expondrá sobre el servicio y la calidad, de manera separada para poder comprender cada uno de estos conceptos y posteriormente explicarlos en conjunto. Puesto que, el objetivo principal de la investigación es la evaluación de la calidad del servicio dentro de la empresa.

De igual manera se presentarán algunos de los modelos de evaluación sobre la calidad del servicio más conocidos y utilizados por las empresas. Tales como el modelo “SERVQUAL” (Zeithaml, Parasuraman y Berry), o “el modelo “SERVPERF” (Cronin y Taylor)

Se explicarán las características más importantes de los modelos mencionados, así como la definición de cada uno de ellos, sus objetivos y diferencias. Esto con la intención de poder hacer un análisis entre los modelos de medición. Para posteriormente conocer cuáles son los elementos para evaluar y así, poder comprender como se realiza la medición de la calidad del servicio.

De igual modo parte de esta investigación será comprender conceptos como la satisfacción y la expectativa desde el enfoque del consumidor. Esto como consecuencia de que el cliente es parte fundamental para determinar la calidad de servicio de una empresa. En conjunto todos estos conceptos nos ayudaran a sentar las bases para la comprensión de la investigación y posteriormente poder conocer el entorno de la industria restaurantera en Chetumal sin problema alguno.

## **1.2 Concepto de expectativa**

El punto de partida para desarrollar esta investigación relacionada con la calidad del servicio es la expectativa. Todos los temas parten de este concepto y funciona como una cadena. Para conocer que es la calidad del servicio se debe conocer bien lo que es calidad y para que haya calidad debe existir satisfacción, pero ¿Cómo creamos esa satisfacción?

Para poder crear un servicio de calidad y que los clientes estén satisfechos es necesario conocer sus expectativas. Es decir, todo lo que pasa en la imaginación del consumidor y que cree que podría ser el resultado de dicho proceso. Recibir comida caliente, que lo traten amablemente, que la comida sea buena, las bebidas sean refrescantes, la música sea adecuada, etcétera.

Todas estas características son parte de las expectativas que tiene el cliente acerca del servicio que va a obtener. Estas ideas surgen como consecuencia de la percepción de cada persona y a todo lo que está expuesto. La experiencia de algún conocido en un restaurante, la imagen que transmite la propia empresa mediante la publicidad o el aprendizaje de cada persona, son algunos de los factores que influyen en la creación de expectativas.

Melgarejo (1994) define a la percepción como, “el proceso cognitivo de la conciencia que consiste en el reconocimiento, interpretación y significación para la elaboración de juicios en torno a las sensaciones obtenidas del ambiente físico y social, en el que intervienen otros procesos psíquicos entre ellos se encuentran el aprendizaje, la memoria y la simbolización. (P.48)

De acuerdo con esto, la percepción de los clientes se crea a partir del significado que les dan a los estímulos que reciben. Si algún amigo te cuenta sobre su experiencia en cierto restaurante de corte finos y te dice que la comida es rica, el servicio es bueno, el restáurate es limpio, etcétera. La percepción que te están dando te brindara expectativas altas del lugar y esperas que al asistir a ese lugar se cumpla aquello que te describieron.

Por otra parte, las empresas también contribuyen con crear expectativas en los clientes a partir de la publicidad que estas mismas brindan. Por ejemplo, puedes observar un comercial en donde te muestran una hamburguesa al carbón bien cocida, de gran tamaño y que incluso tiene hasta las marcas de donde se cocinó. Y tu espera llegar a ese lugar y encontrarte con esa hamburguesa que te mostraron, ¡pero que sorpresa! Las expectativas no siempre se cumplen.

Según Escoriza (como se citó en Montecinos, 2006) la expectativa es la anticipación de un evento o consecuencia futura. Es decir, a partir de la percepción que tiene cada persona estas imaginan resultados del proceso y que más adelante tomaran como referente para evaluar la calidad del servicio dependiendo el grado de satisfacción de cada uno.

### **1.3 Concepto de satisfacción**

La Real Academia Española (RAE, 2018) define la satisfacción como el cumplimiento del deseo o gusto y esto se aplica para cualquier ámbito siempre que nos sintamos complacidos. Por ejemplo, para alguien que viene de hacer ejercicio, sentarse y beber agua fresca es algo que la causa placer pues tiene la necesidad de hidratarse y descansar. De igual manera una persona se puede sentir complacida por la manera en que la tratan, por ejemplo, cuando se asiste a un restaurante o alguna empresa.

Para Kotler (2001), la Satisfacción es; “el nivel del estado de una persona que resulta de comparar el rendimiento o resultado, que se percibe de un producto con sus expectativas. El nivel de satisfacción es una función de la diferencia entre rendimiento percibido y las expectativas” (P. 40).

Cuando uno acude a un restaurante y la comida tarda en llegar, esta fría, la actitud del mesero es mala, etc. El cliente muy probablemente no estará satisfecho porque sus expectativas no fueron cubiertas. Por otro lado, si alcanzan o se superan las expectativas del cliente, es decir, la comida llega rápido y caliente, la actitud del mesero es alegre, es proactivo, etc. El cliente realmente queda satisfecho y se queda con ganas de volver al lugar e incluso de ser atendido por la misma persona.

Cabe destacar que las expectativas siempre estarán de acorde con lo que estamos expuestos. Por ejemplo, no serán las mismas expectativas si acudimos a un restaurante de cortes finos, lujoso y caro a comparación de asistir un restaurante de comida rápida. La satisfacción vendrá de acuerdo con las expectativas que se tenga dependiendo del lugar donde el cliente se encuentra.

Por ejemplo, la satisfacción en el caso del restaurante lujoso vendrá con la actitud amable del mesero, la calidad de los alimentos o la música. Por otra parte, la satisfacción de asistir a un restaurante de comida rápida vendrá como su nombre lo indica, con la rapidez en la entrega de alimentos o los precios bajos.

Como un caso de experiencia es que la satisfacción la puedes proporcionar con acciones demasiadas sencillas como es platicar con los invitados que son turistas sobre el lugar donde están, pintarte la bandera de un país porque ganó un partido de fútbol, invitarlos a bailar o mandarles un mensaje para avisarles que ciertos productos o promociones ya están disponibles.

Se puede entender entonces que la satisfacción del cliente, hablando desde el ámbito de la calidad del servicio en la industria restaurantera, como el conjunto de acciones que realizan los anfitriones de una empresa para proporcionar una experiencia positiva al cliente, haciendo una comparación entre la perspectiva del cliente y el servicio que recibe, superando así las expectativas del cliente. Se habla entonces de acciones desde que el cliente entra al establecimiento hasta su salida, es decir los momentos de verdad.

#### **1.4 Concepto de calidad**

A lo largo del proceso como consumidor, estamos expuestos a un sinfín de servicios. El servicio como se ha mencionado antes es el conjunto de acciones que realizan los anfitriones de una empresa en cuanto el cliente se encuentra en el establecimiento. Sin embargo, estos servicios que prestan las empresas no siempre son servicios de calidad.

En ocasiones el servicio que se presta a un cliente no resulta ser lo que él esperaba y lamentablemente no hay ninguna experiencia memorable en su visita a la empresa. Para Álvarez (como se citó en Barrera y López, 2013) “Representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios” (P.5). (Barrera & López, 2013)

Cuando se conoce o se tiene una noción de lo que el cliente espera de una empresa, esta puede brindar un servicio de calidad, y así el cliente obtendrá una experiencia satisfactoria del servicio que le han brindado. Pues han superado las expectativas. Es importante señalar que la calidad y la satisfacción va de la mano, no puede haber satisfacción sin calidad y no se puede hablar de calidad si los clientes no están satisfechos.

Se puede afirmar entonces que la calidad es una consecuencia de la satisfacción del cliente. Dicho de otra manera, la calidad surge a partir de la habilidad que tenga la empresa para superar las expectativas de sus clientes. Como se ha mencionado antes la satisfacción o insatisfacción no es otra cosa que la diferencia entre la perspectiva y la realidad.

Según Torres (2006), La calidad representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa.

Las acciones que realizan los empleados como representantes directos de la empresa con los clientes, son las que determinan la calidad del servicio. Estas acciones juegan un papel importante pues son el factor que van a diferenciar a la empresa de sus competidores y en esas acciones se encuentra la ventaja competitiva de la empresa.

De acuerdo con la satisfacción que el cliente tiene con los servicios que los restaurantes prestan. La empresa puede crear la confianza con los consumidores a partir de las acciones que realizan para atraer y mantener a sus clientes, sin embargo, la confianza se puede obtener también con las declaraciones de clientes que han estado inmersos en el servicio de algún establecimiento. Es por eso la importancia de proporcionar un servicio de calidad a todos y cada uno de los clientes para así poder retener y atraer a nuevos consumidores a la empresa.

El cliente juega un papel importante en el proceso del servicio pues será el quien califique y determine si realmente hay calidad en las acciones de quien provee. Esto a partir de la satisfacción que el servicio le proporcione al cliente. Por tal motivo la mayor demostración de calidad se da con consume el producto. Es decir, superar sus expectativas.

## 1.5 Concepto de servicio

En la actualidad, con un sin fin de empresas en la industria restaurantera, el producto ya no resulta ser el único aspecto diferenciador. La calidad del producto ya no es el único aspecto para cuidar. El cliente se ha vuelto un poco más exigente al momento de decidir qué restaurante elegir, pues con tantos sabores y sazones, la calidad del producto ya no es un factor determinante eso no quiere decir que no sea importante. Sin embargo, otras cuestiones han entrado en perspectiva para el proceso de decisión.

Cuestiones como la ubicación, la promoción, la responsabilidad social, el servicio al cliente, etcétera. Este último se ha vuelto indispensable para todas las empresas, promover el servicio al cliente entre sus empleados se ha vuelto una tarea importante entre los gerentes de los establecimientos. Hoy en día ya no solo se cuenta con recetas de comida si no también con manuales para el proceso de servicio.

Grönroos (1994) menciona: “los servicios son la base de una diferenciación eficaz entre empresas y, por tanto, una fuente explotable de ventajas competitivas” (P.90).

Sin embargo, el servicio al cliente representa un gran reto para las empresas, pues a pesar de que existen manuales del proceso de cuando el cliente se encuentra en el establecimiento. No menciona aspectos como la actitud del personal, su comportamiento o vocabulario. Esto debido a que el proceso del servicio siempre es diferente esto como consecuencia de que los clientes no son siempre los mismos.

Maldonado (2015) “En teoría, un servicio tiene cuatro características diferenciales que le alejan del mundo de los productos: intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y perecibilidad” (P.30).

Cuando se habla de que el servicio es intangible es debido a que un servicio no es un objeto, no es un producto. Un servicio no es algo físico, sin embargo, es algo que podemos percibir cuando estamos inmerso en ello y a esto se refiere con la inseparabilidad, es decir, el cliente tiene que estar dentro del proceso para percibir el servicio, sin embargo, se dice que el servicio es heterogéneo pues como no es algo que se pueda percibir de manera física y en donde entran distintas variables, el servicio siempre es diferente. Por último, se entiende por

percibibilidad que el servicio no puede ser guardado, puesto que siempre está cambiando y no es algo físico.

Es por lo que existe una gran problemática al hablar del servicio, puesto que los clientes siempre son diferentes, incluso si hablamos del mismo cliente que va todos los días. El servicio no puede ser estandarizado pues dependerá de la perspectiva de quien recibe y proporciona el servicio.

Con este se refiere a los momentos de verdad que es cuando un cliente hace contacto con alguna parte de la empresa. El momento de la verdad es: “el preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro servicio y sobre la base de este contacto se forma una opinión acerca de la calidad de este” (Carlzon, 1991, P.).

Un momento de verdad se presta desde el instante en que el cliente entra por la puerta del restaurante, desde ese momento comienza el proceso del servicio. Saludar al cliente y asignarle una mesa preguntándole si prefiere estar en el aire acondicionado o en la terraza desde ese momento comienza el servicio, comienza en el momento en que el cliente recibe atención y termina hasta que el cliente es despedido y cruza la puerta del establecimiento. Terminará de manera física, sin embargo, para algunas empresas comienza el servicio post venta.

A partir de esto se comprende que el servicio son las acciones que realizan los anfitriones desde el momento en que llegan los clientes, es un proceso que distingue a las empresas en cuestión de competitividad. puesto que el servicio no puede ser copiado ya que es un proceso heterogéneo. Por tanto, en este proceso resalta la habilidad de los anfitriones para adecuar sus palabras, comportamiento y las acciones que realiza en pro del servicio para agradar y adecuarse al cliente. El servicio es un proceso complejo y de adaptación, que se utiliza como una herramienta para la satisfacción del cliente.

El proceso del servicio implica un ajuste en el comportamiento del anfitrión, por ejemplo, en un restaurante, un mesero tiene en promedio tres mesas que atender al mismo tiempo, cabe destacar que la razón de que los clientes se encuentren ahí es totalmente diferente, unos pueden estar por cumpleaños, algunos por negocios, alguna cita, otros en entrevista, etcétera.

Por tal motivo, el mesero debe tener la capacidad de ajustarse a las necesidades de cada cliente.

Es indispensable que los anfitriones conozcan de manera rápida la forma en cómo tratar a los clientes, si debe ser serio o un poco más relajado. Pues no será la misma forma de hablarle a una mesa de jóvenes a una donde hay personas mayores. El servicio se adecua a la necesidad y características de cada usuario. Es por eso, que el servicio depende de la habilidad de adaptarse a los clientes.

### **1.6 Características del servicio**

Un servicio es un proceso que está inmerso en cualquier empresa aun a pesar de que sean de ramos diferentes. El servicio es ese momento en que se interactúa con el cliente con la finalidad de crear satisfacción en ellos. Maldonado (2015) menciona que, en teoría, un "servicio puro" tiene cuatro características diferenciales que le alejan del mundo de los productos: intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y perecibilidad (P.30). (Maldonado, 2015)

Es cierto que estas propiedades no son absolutas, pues el resultado de algunos servicios si son tangibles. Por ejemplo, el servicio de un restaurante de cierta forma se puede tocar, pues el resultado de ese proceso es la comida que en definitiva es algo que podemos sentir de manera física. Pero el servicio que se brinda como consecuencia de la interacción con los clientes es ahí donde se habla de que el servicio es intangible.

La intangibilidad es la característica más particular de un servicio. Tal como menciona (Stanton, Etzel, & Walker, 2004) los servicios son: “las actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades” (P.22). Por ejemplo, las acciones del mesero son parte del servicio que un restaurante brinda, sin embargo, no es algo que se pueda tocar pues solo es una cuestión de apreciación.

Las acciones que realizan el staff de un restaurante son características de su comportamiento. La atención, la amabilidad y el respeto son atributos intangibles que están inmersos en el servicio que presta el personal y en consecuencia a esta labor, viene la



satisfacción del cliente y la calidad de servicio. Por lo tanto, en el servicio el cliente debe estar involucrado en el proceso para que este pueda percibir, es decir, el momento de la verdad.

En toda empresa para prestar un servicio es necesario que el cliente se encuentre interactuando directamente con ellos, ya sea sentado en la mesa del restaurante, haciendo una llamada para una reservación o comprando en línea. El cliente siempre está interactuando al momento en que el proceso del servicio se lleva a cabo, es decir, el servicio y el cliente son inseparables.

El servicio se consume en el mismo instante en que se está creando. Es por eso la importancia de la capacidad que tengan los empleados para poder adaptarse al cliente y poder comunicarse con ellos de la manera más eficaz para no perderlo, ya que los clientes no son iguales.

Cada cliente que llega al restaurante tiene una actitud y comportamiento diferente. Por tanto, quien presta el servicio debe poder identificar como acercarse y tratar a los clientes. Debe tener la habilidad de poder comunicarte ya sea con un joven o con alguien que ya es de mayor edad. Por consecuencia el servicio siempre es diferente, aun a pesar de que atiendas al mismo cliente pues en ocasiones el comportamiento de este cambia.

Es por lo que una de las características del servicio es la heterogeneidad del proceso, cada cliente es diferente y cada servicio que se presta será diferente. Aún a pesar cuando hay manuales de atención sobre cómo abordar al cliente el momento de la verdad siempre es diferente.

A partir de estas características de inseparabilidad y heterogeneidad se puede concluir que un servicio no puede ser perecedero o almacenado pues el resultado de ese proceso se da en el instante que se consume. Se pueden almacenar los materiales o planear las técnicas que nos ayudaran a proporcionar el servicio, sin embargo, el resultado final es algo que no se puede tener hecho, ya que, el servicio es un proceso único e irrepetible y como consecuencia a esto siempre está en constante cambio.

Las empresas están obligadas a interactuar con el cliente para poder empezar el proceso de servicio y crear el resultado final, procurando siempre la satisfacción del cliente. A comparación de un producto, el servicio solo puede ser evaluado por el cliente pues es el, quien está inmerso al momento de la creación, así como del resultado de dicho proceso y se evalúa conforme a la satisfacción del cliente pues no existen estándares de calidad para cuantificar algo que es subjetivo y es ahí en donde radica la importancia de un servicio de calidad para crear satisfacción.

### **1.7 Concepto de calidad del servicio**

Cuando se habla de calidad en el servicio se hace referencia a que el cliente está satisfecho con el trato que se le ha brindado y con el resultado de dicho proceso. Podemos decir que en un restaurante hay calidad cuando el comensal afirma que el trato que ha recibido fue amable, adecuado, que se lleva una gran experiencia del restaurante, que los alimentos saben bien y las bebidas están frescas. El cliente está satisfecho con el proceso y resultado, entonces se dice que recibió un servicio de calidad.

John Tschohl (2001) menciona: “la calidad del servicio es la orientación que siguen todos los recursos y empleados de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes” (P.10). Es decir, todos los involucrados en el servicio que no necesariamente tienen un contacto directo con el cliente, por ejemplo, el staff de cocina o el bar también son importante para alcanzar la satisfacción del consumidor.

La calidad del servicio resulta de la suma de todos los esfuerzos que realiza cada área del restaurante. No puede haber calidad si la comida sabe mal o las bebidas no están frías o la actitud del mesero es poco amable. De nada servirá el esfuerzo de unos, cuando la actitud de otros o el resultado de su trabajo es deficiente. La calidad del servicio es un trabajo interdependiente con la calidad de los productos.

De acuerdo con Cotel (1991) “la clave para aseverar la calidad en el servicio es satisfacer o en el mejor de los casos sobrepasar las expectativas de los clientes en relación con lo ofrecido por la organización o el personal que labora en ella” (P.27).

La función o el resultado que se busca al proporcionar un servicio de calidad es para atraer nuevos clientes y para retener a los que ya se encuentran en la empresa. Ya que, contar con clientes satisfechos es sinónimo de un incremento en las ventas, la generación de confianza y seguridad en su personal y los clientes.

Como se ha mencionado antes la calidad proviene de la satisfacción del cliente y esa satisfacción surge como consecuencia de las pequeñas acciones que realizan los anfitriones del restaurante. Es cierto que la calidad del producto es importante pues también influyen en proporcionar una satisfacción al comensal. Pero la satisfacción que se crea como consecuencia del trato que recibe el cliente es más importante aún.

Estas acciones no tienen que ser muy elaboradas o difíciles de hacer. Por ejemplo, cuando alguien asiste con frecuencia a un restaurante y lo conoces a tal punto que sabes cómo se llama, que le gusta tomar o comer, entonces esa información se puede utilizar para causar satisfacción en el cliente, llamándolo por su nombre u ofreciéndole la bebida que le gusta.

El hecho de que el cliente se siente importante y reconocido por la empresa es lo que más le causa satisfacción. Es decir que el mesero sepa que comió la última vez que fue al restaurante o con quienes fue a comer, etc. Es motivo de satisfacción para el cliente ya que se siente reconocido por la empresa y que esta valora su decisión de ir con ellos.

Como se explica a lo largo de este tema, se puede entender entonces que el servicio al cliente es el arma más importante que la empresa puede tener. Habrá muchos restaurantes que pueden ofrecer los mismos productos e incluso vender a los mismos precios, sin embargo, el servicio será el factor que va a diferenciar a esas empresas. Es por eso la importancia de procurar una calidad en las actividades que brinda el corporativo al cliente.

La figura 1 muestra la importancia del servicio para el cliente y como la empresa debe unificar todos sus procesos y técnicas para proporcionar un servicio de calidad. En este esquema se indica que el cliente está en el centro de cualquier servicio. Este elemento está rodeado por las acciones, técnicas y recursos de la empresa que procuran su satisfacción.

Los tres elementos que están en los extremos de la figura son los que proporcionaran la calidad del servicio. El personal menciona todas las personas que están involucradas en el proceso de la satisfacción del servicio. El sistema son todas aquellas estrategias y políticas que tiene el restaurante para la prestación del servicio y que el resultado de este sea un proceso de calidad. Por último, la estrategia es el compromiso que tiene el personal con el cliente para cumplir sus expectativas.

*Figura 1: Triangulo del servicio*



Fuente: (Instituto Interamericano de Alta Asesoría Empresarial, 2018)

Se infiere entonces que la unión del personal, junto con su compromiso y las estrategias que implementa la empresa para la satisfacción del cliente, dará como resultado un servicio de calidad. Siempre y cuando el comensal sea quien este satisfecho con el proceso

### **1.8 Concepto de cliente**

Los consumidores son parte primordial de cualquier restaurante, como se muestra en la figura 1 el cliente es el corazón de la empresa. Si no hubiera clientes no hubiera ventas y por tanto la empresa estaría en riesgo ya que no habría entrada de recursos financieros.

Para Thompson (2009) el Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

Entonces el cliente para la empresa es el recurso más importante. Es el motivo de ser de la organización. Y ahí radica la importancia de saber tratar al comensal, así como de satisfacerlo. Una buena actitud con el cliente propiciara que este sea fiel a la empresa. El servicio de calidad resulta ser un arma invaluable para la empresa.

Sin embargo, todos los clientes son diferentes, hay clientes que consumen más que otros o clientes que no son fieles a la empresa pero que no dudaría en cambiar de empresa. Estas definiciones de cliente siempre van en comparación de alguna característica. Por ejemplo, al volumen de compras, la satisfacción de su visita, etcétera.

Es responsabilidad de la empresa conocer a sus clientes para poder crear las herramientas y acciones que proporcionen una satisfacción en quienes consumen el producto. Es un reto para los restaurantes crear estas definiciones para tratar a sus clientes con las acciones necesarias para estimular la fidelización.

Las personas son diferentes y su comportamiento ante las empresas no es la excepción. Este comportamiento viene a partir de la experiencia que ha tenido el cliente con los restaurantes a los que ha asistido. Se debe entender que el carácter, personalidad, fidelidad de los clientes son características totalmente diferentes. Mientras que unos son leales a un solo restaurante y lo eligen por encima de todo también hay personas que a pesar de que aseguran que tuvieron una buena experiencia aun así cambiaría de restaurante para conocer algo nuevo.

De acuerdo con Schiffman y Kanuk (2010), este identifico 5 tipos de clientes en relación con la satisfacción. El cliente positivo, el cliente negativo, el terrorista y el cliente cautivo. Esta definición habla sobre el comportamiento del consumidor después de estar expuesto a alguna actividad de servicio.

El cliente positivo, son aquellas personas que al asistir a la empresa han quedado totalmente satisfechos, por lo tanto, se vuelven en clientes son leales y que incluso recomiendan la empresa. El cliente negativo es aquel que a pesar de haber recibido un servicio de calidad este se encuentra neutral con el servicio que ha recibido y no dudaría en alejarse de la empresa.

Los terroristas son clientes que en su visita han tenido malas experiencias con el servicio que han recibido y en consecuencia estos clientes pueden difundir comentarios negativos. Los clientes cautivos son difíciles de atender ya que constantemente hay quejas pues no están satisfechos con la empresa, sin embargo, tampoco pueden cambiar de restaurante porque no hay más competencia. Por último, los consumidores mercenarios son aquellos que están satisfechos con el servicio de la empresa, pero no son fieles a la marca, estos podrán cambiarse en cualquier momento por una mejor oferta.

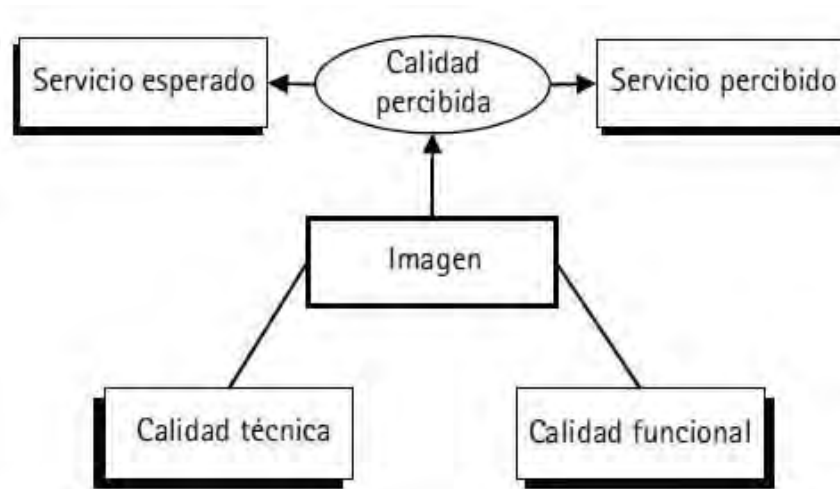
Es importante para los restaurantes procurar que sus comensales se sientan satisfechos con el resultado de su trabajo para que así este se convierta en un cliente fiel para la empresa y que este represente un activo intangible ya que proporcionara una buena imagen para la empresa ya que está satisfecho con el servicio y la forma en que se le trata.

### **1.9 Escuela nórdica (modelo de los tres componentes)**

El modelo de la escuela Nórdica o modelos de la imagen, es de los primeros trabajos elaborados con el fin de evaluar la calidad en el servicio. Este modelo es creado por Christian Grönroos en el año de 1984. En este modelo se relaciona la calidad con la imagen corporativa de la empresa

Grönroos (como se citó en Duque, 2005) plantea que la calidad percibida por los clientes es la integración de la calidad técnica y la calidad funcional, y estas se relacionan con la imagen corporativa. Es decir, la satisfacción del cliente se ve influida por como recibe el servicio y el resultado de ese trabajo, todo esto en relación con la imagen corporativa.

Figura 2: Modelo de la imagen



Fuente: (Rodríguez, Burguete, & Valiño, 2010)

De acuerdo con la figura 2 la calidad percibida, es la evaluación del servicio que espera el cliente como producto de sus expectativas; el servicio percibido es decir lo que está obteniendo el cliente; y el resultado de la relación entre la calidad funcional, técnica y la imagen corporativa.

Para comprender este modelo es necesario entender que la calidad técnica, son todos aquellos recursos que van en pro de brindar un servicio de calidad, es decir la capacidad de los empleados de brindar un servicio de calidad como consecuencia del aprendizaje por la práctica y las capacitaciones, las tecnologías de la empresa, maquinaria, sistemas de información, etcétera. Desde el punto de vista de Grönroos es la dimensión del “Que”, es decir que se utilizara para brindar un servicio de calidad.

Por otra parte, la calidad funcional hace referencia a la parte de las capacidades del personal para brindar un servicio de calidad, sus actitudes, comportamiento, la apariencia del staff, la accesibilidad de la empresa, etcétera. Es decir que acciones se están tomando para brindar un servicio que cause satisfacciones a quien está consumiendo.

Finalmente, estos dos aspectos se relacionan con la imagen corporativa de la empresa, según Costa (2007) la imagen corporativa, es la percepción que tienen todos los públicos en cuanto entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta. Es como la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización.

El modelo de Grönroos permite hacer una comparación entre lo que la empresa está mostrando al público (imagen corporativa), las técnicas que la empresa ocupa para proporcionar un servicio de calidad y la funcionalidad del servicio que está brindando. Esta evaluación la hace el cliente quien es el que está inmerso dentro de este proceso y es quien puede observar estos tres factores. Es por ello que al modelo de Grönroos también se le conoce como el “modelo de los tres elementos”

A esta evaluación también se le conoce como “paradigma de las desconfirmación” que no es más que la diferencia entre el servicio esperado contra el servicio experimentado.

#### 1.10 **Escuela americana (modelo SERVQUAL)**

Actualmente, el modelo de la escuela americana es el planteamiento más utilizado por las empresas para la evaluación del servicio que brindan. Este modelo también conocido como “SERVQUAL” o “modelo de deficiencias o de brechas” es un trabajo realizado en conjunto por el profesor A. Parasuman, la Dra. Valery Zeithaml y el Dr. Leonard L. Berry en el año 1985.

El principal objetivo del modelo SERVQUAL es medir la calidad del servicio. Para esto, los autores partieron de la evaluación de la satisfacción del cliente o paradigma de la desconfirmación. Según este paradigma, “la satisfacción del consumidor está relacionada con el grado y la dirección de las experiencias de desconfirmación, relacionándose esta con el nivel de expectativas de la persona en cuestión” (Martínez. Tur y Tordea, 2002, P.25).

De esta forma, el modelo SERVQUAL consigue hacer una comparación entre lo que espera el consumidor y lo obtenido al final del servicio. La desconfirmación ocurre cuando el resultado final es superior a lo esperado inicialmente o cuando el proceso y el resultado final es inferior a lo esperado por el cliente.



Como resultado de este paradigma el modelo SERVQUAL es una investigación que pretende medir la satisfacción o insatisfacción de los clientes, mediante una evaluación de las expectativas contra lo que realmente reciben del servicio. Ahora bien, el reto más grande para las empresas es definir qué factores son los que influyen en causar la satisfacción al cliente, para esto Parasuman, Zeithaml y Berry consideran las siguientes 5 dimensiones.

*Tabla 1: Dimensiones de la calidad del servicio*

<b>Dimensiones</b>	<b>Significado</b>	<b>Ejemplo</b>
<b>Tangibilidad</b>	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.	El cliente valora la limpieza del restaurante
<b>Fiabilidad</b>	Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma viable y cuidadosa.	El comensal confía en que los alimentos serán preparados con higiene y rápidamente
<b>Capacidad de respuesta</b>	Disposición del staff para ayudar a los clientes y para prestarles un servicio rápido.	El cliente necesita información sobre algún platillo o bebida y el mesero le ayuda en su proceso de decisión.
<b>Seguridad</b>	Conocimiento, atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza.	Los empleados le transmiten confianza al consumidor de que los productos son de calidad
<b>Empatía</b>	Muestra de interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes.	El mesero comprende las necesidades del cliente y se anticipa a mostrarle una bebida que le puede interesar

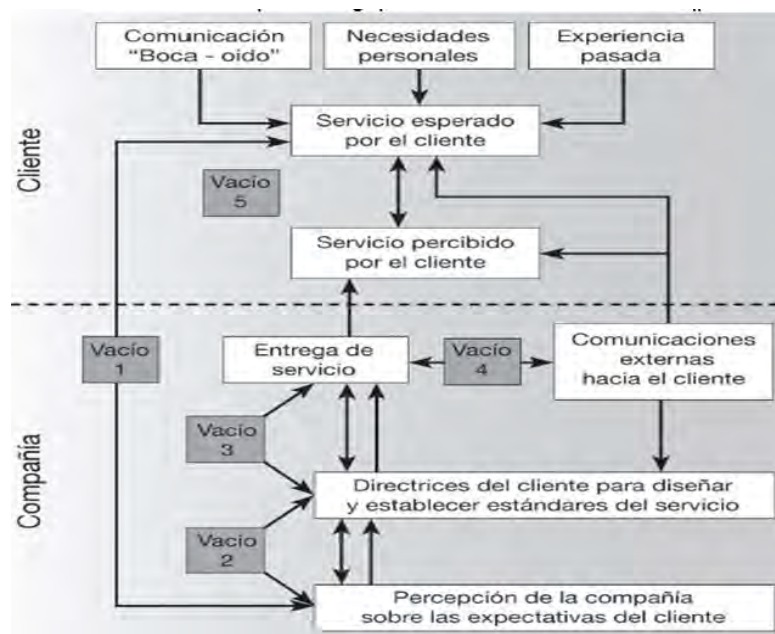
Fuente: elaboración propia con datos de (Jimenez, 2014)

Los puntos mencionados en la tabla 1 explican cuáles son aquellos atributos que el cliente percibe y que en consecuencia le generan satisfacción siempre y cuando estos sean superados. El modelo SERVQUAL se apoya en estas dimensiones para poder evaluar la calidad de las empresas desde la perspectiva del cliente. Es decir, se hace un análisis de la diferencia que existe entre la expectativa y el resultado de la actividad.

Parasuman, Zeithaml y Berry (como se citó en Garza, 2008) les llaman a estas diferencias brecha o Gap's y las definen como “una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa.

Estas deficiencias son la consecuencia de que las empresas no presten un servicio de calidad a los clientes, pero también es el parteaguas para llegar a un servicio de calidad siempre y cuando estas brechas se disminuyan. El modelo SERVQUAL se encarga de analizar la razón del porque se crean estas 5 brechas y mide lo que el cliente espera de la organización.

Figura 3: Modelo de las deficiencias



Fuente: (Samuel, 2011)

La imagen muestra como el cliente crea sus expectativas como resultado de los estímulos del entorno que lo rodea, así como la percepción que la empresa cree que tiene el consumidor y como resultado de este análisis es como se determina las deficiencias que evaluará el modelo SERVQUAL.

- Deficiencia 1:

Este vacío surge como resultado de las diferencias entre las expectativas del consumidor y la percepción que tiene la empresa de lo que espera el cliente. Es decir, la empresa no sabe con exactitud cuáles son las expectativas de sus clientes y, por tanto, no brindan un servicio de calidad.

- Deficiencia 2:

Esta deficiencia representa el disentimiento entre las expectativas que los directivos creen que tienen los clientes y el servicio que la empresa presta. Dicho de otra manera, los directivos creen conocer las exigencias de los consumidores, sin embargo, la empresa no logra proporcionar el servicio para satisfacer esas necesidades.

- Deficiencia 3:

Este gap es la diferencia entre las especificaciones de calidad y la prestación del servicio por parte de la empresa. La empresa debe procurar que los empleados cumplan con los estándares de calidad en el servicio que se brinda al cliente para que de esta forma el consumidor encuentre satisfacción con el trato que recibe.

- Deficiencia 4:

Esta deficiencia se da entre el servicio que el restaurante proporciona y lo que la misma empresa comunica a través de su publicidad. Surge como consecuencia de la publicidad de la empresa y que para el cliente representa una superación a sus expectativas, sin embargo, si el restaurante no es capaz de traducir eso en el momento en que el comensal se encuentra en el establecimiento este quedará doblemente decepcionado del servicio.

- Deficiencia 5:

Esta es la diferencia más importante y se da entre las expectativas del cliente y el servicio real que percibe. Es decir, el momento de verdad, cuando el cliente se encuentra en el establecimiento listo para ser atendido. Este vacío se produce como consecuencia de los 4 anteriores, esto significa que entre más se reduzcan las primeras 4 brechas, la número 5 también se reducirá pues se pretende satisfacer al cliente.

Si los directivos conocen las necesidades de los clientes, las empresas cuentan con estándares de calidad, los empleados se apegan a esos estándares y la publicidad de la empresa representa expectativas que pueden ser cumplidas. Entonces el cliente podrá ser satisfecho ya que la empresa y los empleados están en óptimas condiciones para proporcionar un servicio de calidad.

#### 1.11 **Modelo SERVPREF**

Este modelo creado por Joseph Cronin y Steven Taylor en el año de 1992, surge como consecuencia de un desacuerdo con la forma en que el modelo SERVQUAL mide la calidad del servicio. Como se ha mencionado antes, el modelo de las brechas realiza la evaluación del servicio haciendo un análisis entre las expectativas del cliente y lo que percibe del servicio.

Por su parte el modelo SERVPREF, mide las mismas dimensiones que el SERVQUAL, (tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía) con la diferencia de que la escala no mide las expectativas del cliente, lo cual reduce un 50 % el número de ITEMS que deben ser medidos. (Ceseña, 2015, P.87)

Este modelo se centra en hacer un análisis solamente en las percepciones del consumidor sobre el servicio que recibe. Ya que de acuerdo con Carman (Como se citó en Duque, 2005) el modelo SERVQUAL no presentaba mucho apoyo teórico y evidencia empírica como punto de partida para medir la calidad de servicio percibido.

Este modelo pretende ser más objetivo dejando a un lado las expectativas del cliente para centrarse en lo que realmente ocurre con el servicio y como es percibido por el cliente. En conclusión, el modelo SERVQUAL es muy similar al modelo de gaps, lo único que cambia es su enfoque. Es decir que se centra en la realidad al momento del servicio.

#### 1.12 **Modelo EMCASER**

Como ya se mencionó, existen varios modelos para la evaluación del servicio. Tal es al caso de modelo SERVQUAL o modelo de las brechas, así como del modelo SERVQUAL un modelo similar pero que se centra en la evaluación del desempeño y no en las diferencias (expectativa-realidad).

Sin embargo, estos modelos manejan una evaluación muy general del servicio, que, si bien pueden ser adaptados a las necesidades de la empresa, la dificultad de estos radica en los ítems a evaluar, pues no serán los mismos en una empresa restaurantera a una empresa de electrodomésticos, Es por eso la necesidad de crear un modelo de evaluación específico al tipo de empresa.

EMCASER, es la Escala Mexicana de Calidad en el Servicio de Restaurantes. Su objetivo es ofrecer una escala redactada en español para medir calidad en el servicio en restaurantes de servicio a mesa. Así como identificar los factores que componen, en el contexto mexicano, la noción de calidad en el servicio en restaurantes. La contribución práctica radica en que este instrumento podrá ser utilizado por dueños y gerentes de restaurantes para identificar puntos específicos del servicio que pudieran mejorarse para impactar favorablemente en la percepción del comensal (Vera & Trujillo, 2008)

Para el desarrollo de esta escala, Vera y Trujillo se apoyan del modelo SERVQUAL (Cronin y Taylor, 1992) este indica que, para la evaluación de la calidad del servicio, no es necesario hacer una comparación entre expectativa y realidad, sino evaluar únicamente el desempeño de acuerdo con los atributos del servicio.

En este modelo se menciona que los atributos del servicio son factores tanto intangibles como tangibles. Si bien la intangibilidad es una de las características principales de los servicios, en el caso de los restaurantes existen ambos atributos, ya que en la atmósfera de la empresa están implícitos al momento de recibir la atención al cliente (factor intangible) y al recibir los alimentos (factor tangible).

Para la realización de este modelo, los investigadores, recurrieron a entrevistas que se condujeron con base a encontrar las características clave del servicio, que toman en cuenta los clientes cuando asisten a un restaurante con servicio a mesa para hacer una evaluación general y considerar si brindan o no un servicio de “calidad”.

Posteriormente, Vera y Trujillo realizaron una investigación para conocer los atributos de calidad en el servicio en restaurantes identificados en otros modelos (tabla 1.2), para sustentar la inclusión de los atributos recopilados en la investigación a la escala EMCASER. Por último, se recurrió a realizar preguntas que permitieran a los entrevistados extraer de la opinión de los comensales nuevos atributos no contemplados en otros modelos, con el fin de brindar una escala más original al ámbito mexicano.

En el análisis se extrajeron los atributos clave de cada entrevista, para después compararlos entre las distintas entrevistas. Esto permitió eliminar atributos que fueron poco mencionados y detectar otros que sí fueron mencionados constantemente. Una vez identificados todos los atributos, se dividieron en dos tipos: atributos tangibles y atributos intangibles.

Entre los factores tangibles se encuentran la comodidad del lugar, si tiene estacionamiento, la temperatura de alimentos y bebidas, olores, etc. Y entre los factores intangibles se encuentran el trato del personal, el recibimiento, la amabilidad, la música, entre otros. En conclusión, el modelo EMCASER evalúa 29 ítems, 14 intangibles y 15 tangibles.

### 1.13 **Conclusión**

Cuando se habla de calidad del servicio no es solo la interacción entre empresa y cliente. Si no que es un largo proceso que comienza desde las expectativas de los posibles consumidores o clientes. Existe un proceso de comunicación en el cual la empresa transmite una imagen de ella misma hacia los posibles compradores y de igual manera el compartir experiencia de compra de una persona otra es también un proceso de comunicación que en consecuencia trae la creación de expectativas.

Estas expectativas dependen de cada cliente y estas solo se pueden confirmar con la experiencia directa de cada persona. Lo que se conoce como la teoría de la confirmación o desconfirmación en la que menciona que la satisfacción del cliente está ligada en este específico caso al cumplimiento o superación de sus expectativas o en el caso contrario que no se cumplan las expectativas.

John Tschohl (2001) menciona: “la calidad del servicio es la orientación que siguen todos los recursos y empleados de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes” (P.10). Entonces se puede concluir que si el cliente está satisfecho con el servicio este podría definirse como un servicio de calidad.

Si bien existen diferentes modelos al momento de evaluar la calidad del servicio, ya sea desde la perspectiva de los clientes, empleados o gerentes, el proceso siempre es similar, cumplir o sobrepasar las expectativas de los clientes. Sin embargo, existen diferentes métodos para lograr evaluar la calidad del servicio, en primera porque no se puede aplicar un solo método para diferentes casos, si no que cada uno es particular por lo tanto a pesar de ser la misma base tienden a tener variaciones.

Algunos métodos son de comparación entre las expectativas del cliente y la realidad, otras sobre la perspectiva de la empresa y la opinión del cliente, por otra parte, están las que solo evalúan la opinión del cliente y así cada modelo tiene una manera particular de evaluar la calidad del servicio dependiendo el caso sin dejar a un lado el cumplimiento de la satisfacción.

- **Capítulo II. – La industria  
restaurantera en México y  
Quintana Roo**



## **2.1 Introducción**

De acuerdo con Forbes (2016) la industria restaurantera en México contaba con más de 450,000 establecimientos, esto representa más de \$1000 mdp en ventas. Para septiembre del 2019 el sector restaurantero aportó 1.3% al PIB nacional concorde a información de la secretaría de turismo (SECTUR, 2019). Sin duda la industria restaurantera es uno de los sectores más representativas y más productivos del país es por eso la importancia de hablar de este sector del comercio en el país.

En este capítulo, se hablará acerca del crecimiento de las unidades económicas en los últimos 20 años, la industria restaurantera, tanto en México como en Quintana Roo, esto con la finalidad de presentar un panorama del impacto que tienen los restaurantes en el entorno nacional y estatal. Para posteriormente realizar el estudio a nivel local, es decir, en la ciudad de Chetumal

De igual manera se expondrá acerca de los tipos de restaurantes que existen en México, así como del tamaño de estas empresas. Es decir, las micro, pequeña, mediana y grandes empresas y el impacto que tiene cada una de ellas en el entorno económico del país y en el estado.

Es importante la explicación de cada uno de estos puntos, para poder generar un panorama de lo que es la industria restaurantera, su impacto a través del tiempo y tener una base de donde partir para el estudio de esta investigación. Cabe recordar que este trabajo evaluara la calidad del servicio en una pequeña empresa del sector restaurantero en la ciudad de Chetumal

## **2.2 Tamaños de la empresa y las MIPyME en México**

En México las actividades económicas se dividen en tres grandes grupos (primario, secundario y terciario) de los cuales, el sector servicio es de los que más beneficios otorga al país, por ejemplo, en personal ocupado, crecimiento de las MIPyME y la aportación al PIB que para 2019 representó el 63.8% del total nacional (Proyectos México, 2020).

Sin embargo, existe otro tipo de segmentación para las empresas. En 2009 la Secretaría de Economía estableció de manera oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño en el diario oficial de la federación. En este documento se estratifica el tamaño de cada empresa a partir del número de trabajadores y de su producción anual.

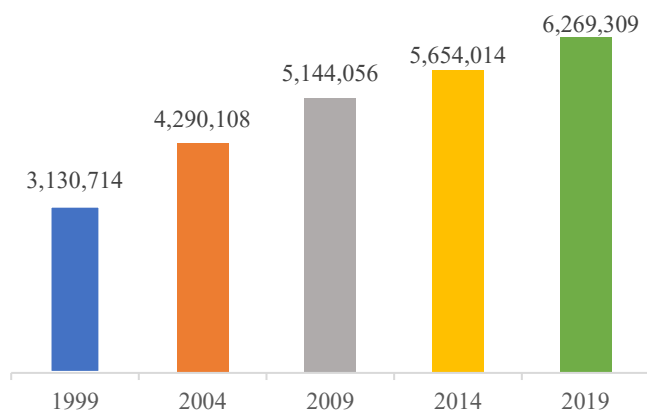
*Tabla 2: Estratificación del tamaño de las empresas*

Tamaño	Sector	Número de trabajadores	Ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
micro	Todos	0 - 10	4	4.6
Pequeña	Comercio	11 - 30	4.01 - 100	93
	Industria y servicio	11 - 50	4.01 - 100	95
Mediana	Comercio	31 - 100	100.01 - 250	235
	Servicio	51 - 100	100.01 - 250	235
	Industria	51 - 1 00	100.01 - 250	250

Fuente: Secretaría de economía (2009)

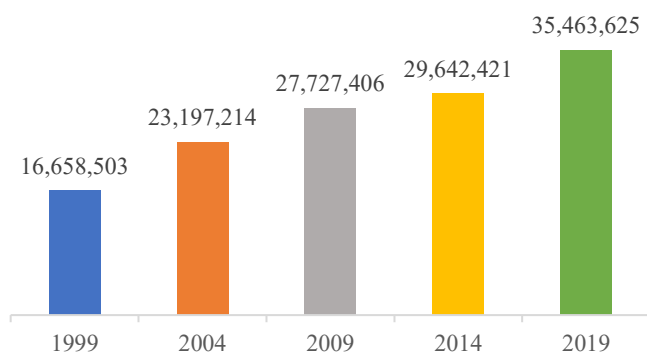
México cuenta con un gran número de unidades económicas y son de gran importancia para el desarrollo positivo de la economía. De acuerdo con los censos económicos realizados por el INEGI (2014) en México el crecimiento promedio de las unidades económicas es de 3.7% y el de personas empleadas es de 4.12%.

*Gráfica 1: Crecimiento de las unidades económicas 1999 - 2019*



Fuente: Elaboración propia con datos de los censos económicos, INEGI 1999 y 2019

*Gráfica 2: Crecimiento de personas empleadas 1999 - 2019*



Fuente: Elaboración propia con datos de los censos económicos INEGI 1999 y 2019

*Tabla 3: Variación del crecimiento de unidades económicas*

Periodo	Tasa de crecimiento
1999 - 2004	7.4%
2004 - 2009	3.7%
2009 - 2014	1.9%
2014 - 2019	2.1%

Fuente: Elaboración propia con datos de los censos económicos, INEGI 1999 y 2019

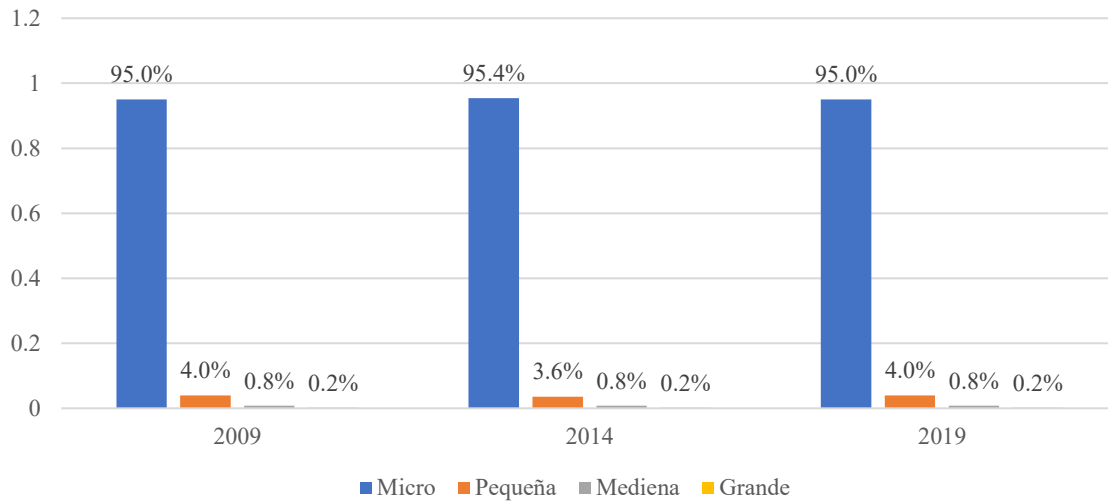
*Tabla 4: Variación del crecimiento de personas empleadas*

Periodo	Tasa de crecimiento
1999 - 2004	7.8%
2004 - 2009	3.6%
2009 - 2014	1.38%
2014 - 2019	3.7%

Fuente: Elaboración propia con datos de los censos económicos, INEGI 1999 y 2019

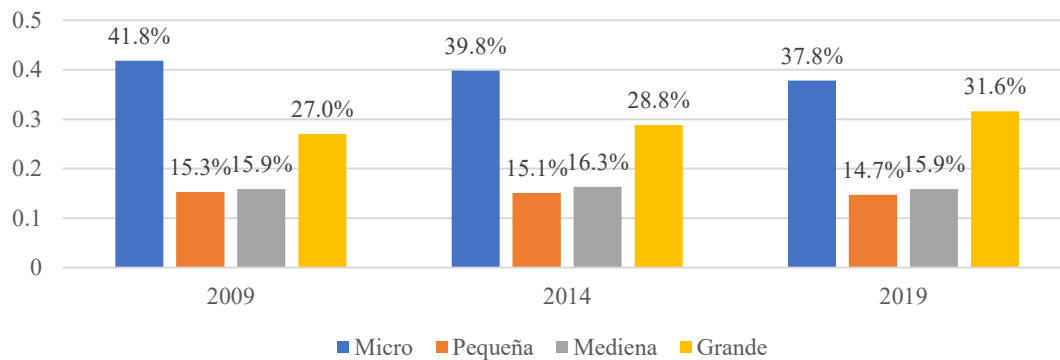
Actualmente hay un total de 6,269,309 establecimientos en México. De los cuales el 95% corresponde a las microempresas. Seguida de las pequeñas con 4%, medianas con 0.8% y por último las grandes empresas con 0.2% (INEGI, 2019). Estas cifras se han vuelto una tendencia en los últimos 10 años, pues son los micronegocios los que mantienen el liderato con mayor número de unidades económicas y generación de empleo.

*Gráfica 3: Porcentaje de establecimientos de acuerdo con el tamaño de la empresa*



Fuente: Elaboración propia con datos de los censos económicos, INEGI 2019

*Gráfica 4: Porcentaje de empleo generado de acuerdo con el tamaño de la empresa*

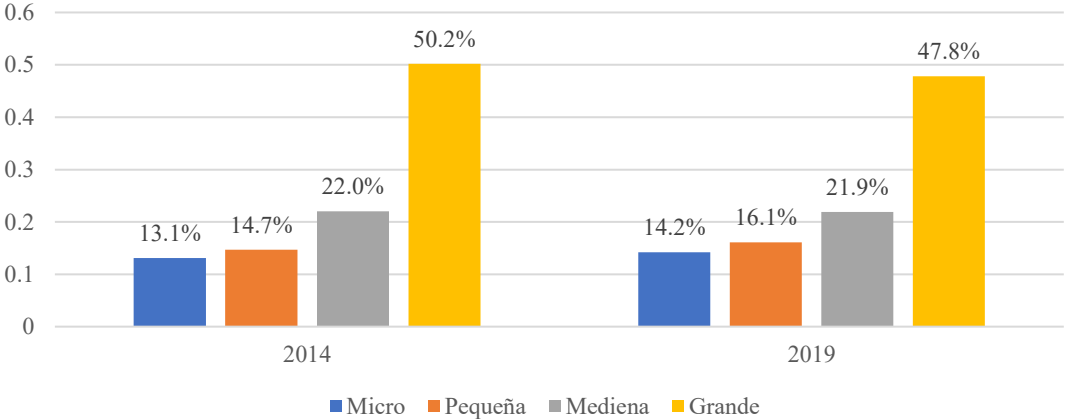


Fuente: Elaboración propia con datos de los censos económicos, INEGI 2019

Si bien las microempresas, mantienen un elevado número de unidades desde el 2009, las grandes empresas presentan un incremento promedio de 1.6% en generación de empleo y producen más del triple de ingresos que las microempresas. Sin embargo, estas últimas también incrementaron en 1.67% sus ingresos con respecto al año 2014.

Esta diferencia radica en los elementos que caracterizan a cada una de las empresas, en sus diferentes tamaños, pues lo que puede producir una empresa grande en un año, no será lo mismo que produzca una microempresa en el mismo tiempo. y es que influyen elementos como la cantidad de personal, las tecnologías en el trabajo, la maquinaria, etc.

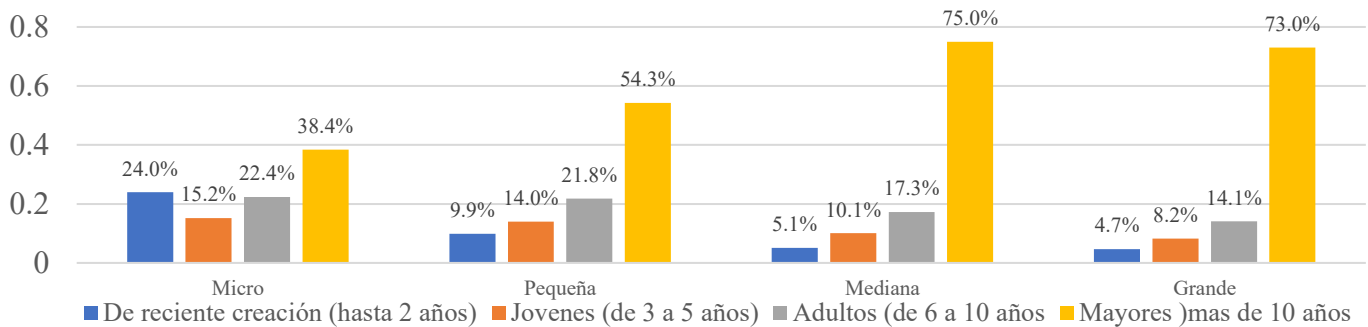
Gráfica 5: Ingreso de acuerdo con la empresa



Fuente: Elaboración propia con datos de los censos económicos, INEGI 2019

La capacidad de poder captar más ingresos les proporciona la habilidad a las grandes empresas de mantenerse más tiempo en el mercado, de acuerdo con los censos económicos de INEGI (2019), el 73% de las grandes empresas permanecen por más de 10 años en el mercado, en comparación a las microempresas, que menos del 40% permaneces por más de 10 años. De igual manera estos censos mencionan que las empresas más longevas generan mayores empleos y más ingresos.

Gráfica 6: Permanencia de los establecimientos por edad según tamaño



Fuente: Elaboración propia con datos de los censos económicos, INGI 2019

Es preciso decir que las MIPyME son clave para la economía del país, por su constante crecimiento los últimos 20 años, la generación de empleo, los ingresos y las unidades se encuentran siempre en constante crecimiento. Al tener empresas bien posicionadas en el mercado, mejores son los beneficios que estas traen a la sociedad y a la economía. Si bien las empresas grandes son las que duran más en el mercado, no se excluyen los demás tipos de empresas pues en menor medida aportan beneficios y que en conjunto son grandes oportunidades para la sociedad.

### 2.3 Tipos de restaurantes en México y su clasificación

En los censos económicos realizados por el INEGI (2009) se describe a la industria restaurantera como los servicios de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato. Es decir, existe una brecha muy delgada entre el tiempo de preparación del alimento y su consumo, por lo tanto, no existe un proceso de envasado o conservación.

Sin embargo, existen distintas maneras de ser representada al momento de prestar el servicio. El Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), es el organismo encargado de recopilar, actualizar, analizar y presentar los estadísticos de tipo económico, que refleje la estructura económica de México. Este sistema es el encargado de generar, presentar y difundir las estadísticas económicas del INEGI. Esto le permite homologar la información económica del país (SCIAN, 2018).

El SCIAN representa a los Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas dentro del Sector 72. De acuerdo con los Censo Económico (2014), este sector contempla 568,866 unidades económicas, de las cuales el 97%, es decir 544,937 unidades pertenecen al subsector 722 de servicios de preparación de alimentos y bebidas.

Sin embargo, el sector 722 contempla 3 ramas: preparación de alimentos por encargo (7223), Centros nocturnos, bares, cantinas y similares (7224) y los servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas (7225). Para uso de esta investigación se utilizarán los datos de la rama 72251 que representa 515,059 establecimientos. Es decir, el 9.1% del total nacional de unidades económicas en 2014

Del 2009 al 2014 la rama de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas ha tenido un crecimiento positivo 9.6% en unidades como de 1.87% en generación de empleo. Sin embargo, el crecimiento más notable está en los restaurantes con servicio de preparación de antojitos. Esta rama tuvo un aumento del 41.2% en unidades y de 29.4% en generación de empleo con respecto al año 2009. Por otra parte, los restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas presentaron un crecimiento del 14.3% en unidades y del 6.1% en generación de empleo.

En la tabla 5 se plasma información referente al crecimiento que han tenido los diferentes tipos de restaurante en nuestro país, que sin lugar a duda representan el desarrollo positivo de toda la industria restaurantera y que convierte en un pilar del crecimiento económico y de oportunidades de empleo.

Tabla 5: Número de unidades y de empleados de acuerdo con el tipo de restaurante

Rama	Apartado	2009		2014	
		No. de unidades	No. de empleados	No. de unidades	No. de empleados
722511	Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida.	84,389	230,513	58,195	378,550
722512	Restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos.	12,804	53,422	18,365	69,869
722513	Restaurantes con servicio de preparación de antojitos.	38,427	92,315	117,594	228,338
722514	Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas.	66,014	196,355	113,526	257,173
722515	Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares.	54,162	152,315	58,639	144,259
722516	Restaurantes de autoservicio.	-	-	4,502	63,964
722517	Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar.	37,765	176,337	55,029	135,008
722518	Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar.	-	-	45,204	94,507
722519	Servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato.	-	-	44,005	60,708
-	Otro tipo de restaurantes	53,638	409,124	-	-
72251	TOTAL	347,199	1,310,381	515,059	1,433,448

Fuente: Elaboración propia con datos de los censos económicos, INEGI 2009 y 2014



## **2.4 La industria restaurantera en México**

En sus 1973 millones de kilómetros cuadrados, México es uno de los países con mayor diversidad en el mundo. Hablamos tanto de diversidad cultural, como en ecosistemas y también en el ámbito de actividades económicas. Cada estado de México se caracteriza por un ecosistema, una cultura y ser líder en alguna actividad económica.

Se habla por ejemplo de Sonora o Zacatecas en la industria minera; Jalisco o Michoacán en actividades de ganadería; Campeche o Tabasco como mayores extractores de petróleo o Quintana Roo principal centro turístico del País. Cada estado de México cuenta con características particulares en su entorno que les proporciona la oportunidad de especializarse en un sector.

Sin embargo, algo que caracteriza a México es la belleza de cada uno de sus ecosistemas. Desde sus grandes y áridos desiertos, sus altas montañas con climas de frío extremo, hasta las selvas bajas en el sur y sureste, sus litorales marinos, así como sus yacimientos acuíferos de bajo de la tierra como son los cenotes o ríos subterráneos. Cada uno de estos ecosistemas hace que México sea un líder en turismo en la mayoría de sus estados.

Por lo tanto, los servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas son un pilar en la economía mexicana y de igual manera es una fortaleza que se ha hecho saber en todo el mundo. Y es que, a lo largo de los años en México, la industria restaurantera ha ido creciendo y desarrollándose.

En la tabla 2.5, se muestra la Importancia económica de la industria restaurantera en el ámbito nacional desde 1998 hasta 2013. En 2014 la industria restaurantera ocupó el segundo lugar en la generación de empleo, sólo por detrás del sector de apoyo a los negocios y manejo de desechos.

Factores como el número de unidades, empleo, producción, valor agregado, entre otras, son las variables que permiten mostrar la importancia de la industria restaurantera en el país. Sin embargo, a pesar de que se tiene un alto número de unidades y empleados. El PIB no cuenta con un crecimiento constante.

*Tabla 6: Importancia económica de la industria restaurantera en el ámbito nacional.*

Variables	Industria restaurantera			
	1998	2003	2008	2013
Unidades económicas	207,926	242,870	347,199	451,854
Personal ocupado total	713,751	900,501	1,310,381	1,475,981
Producción bruta total	-	-	175,485,761	244,436,092
Consumo intermedio	87,680,261	95,997,685	129,300,377	152,154,019
Valor agregado censal bruto	46,134,323	57,229,915	82,702,557	92,282,073

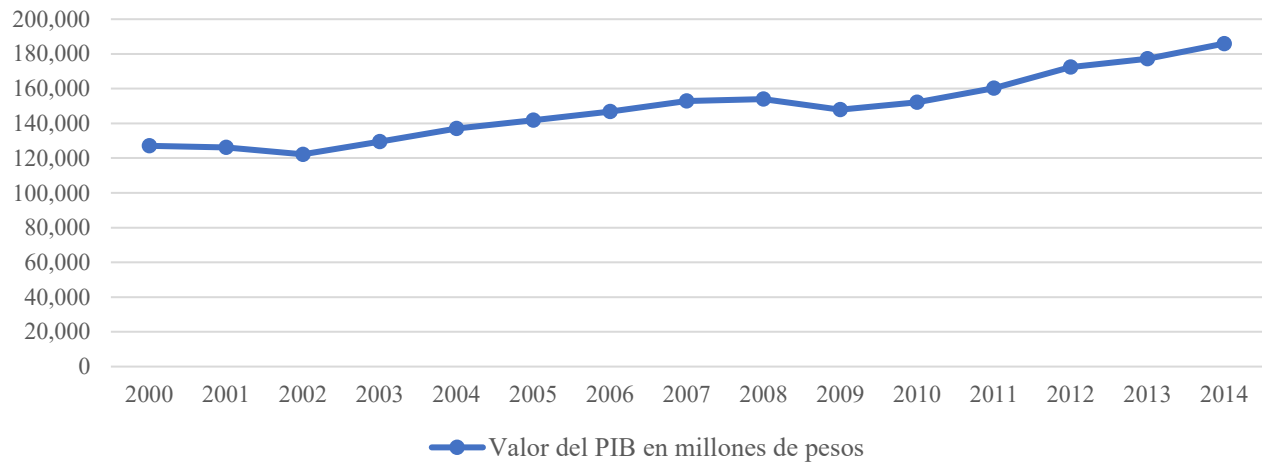
Fuente: Elaboración propia con datos de los censos económicos, INEGI 2009 y 2014

Los datos plasmados en la tabla 6 son referentes al sector privado y paraestatal, captados por recorrido total, que realizaron actividades en 1998, 2003, 2008 y 2013 solamente. Es decir, se excluyen a todas aquellas empresas que comenzaron sus actividades en 1999, 2004, 2009 y 2014.

El crecimiento promedio en unidades económicas de 1998 a 2013 asciende a 7.8%, mientras que el crecimiento de personal ocupado en ese mismo lapso es de 7,1%, el consumo intermedio presento un crecimiento del 4.9% y el valor agregado censal bruto 6.6%. Cabe mencionar que el crecimiento más grande de unidades económicas se dio en el periodo de 2008 a 2013 y el de personal ocupado del 2003 a 2008.

En cuanto al crecimiento del Producto Interno Bruto, partiendo del año 2000 al 2014 hubo un crecimiento del 3.3%. Sin embargo, tuvo descensos en los años 2002 y 2009 del 3.2% y 3.93% respectivamente. Este último descenso como consecuencia de la gran crisis financiera mundial que estallo en Estados Unidos.

Gráfica 7: Producto Interno Bruto de la industria restaurantera 2000-2014



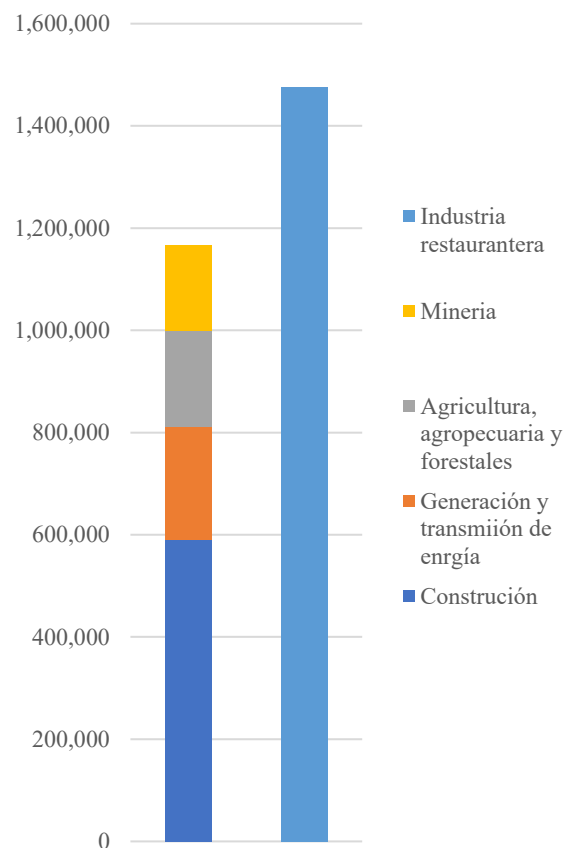
Fuente: Elaboración propia con datos de los censos económicos, INEGI 2009 y 2014

Si bien la industria restaurantera no tiene un crecimiento constante, su presencia en la economía está muy marcada. Como se puede observar en las gráficas 8 y 9 al comparar con otros sectores de otras ramas económicas, la diferencia en cuanto a personal ocupado y número de unidades es muy amplia

Para el 2014 la industria restaurantera ocupaba un total de 1,475,981 personas. Para apreciar de mejor manera la capacidad de empleo del sector restaurantera, por cada trabajador de minería, la industria restaurantera emplea a 8.8 personas, mientras que, si el sector de construcción contrata 1 persona, la industria restaurantera contrata a 2.5 personas. Por tal motivo es el cuarto lugar por orden en la demanda de trabajadores.

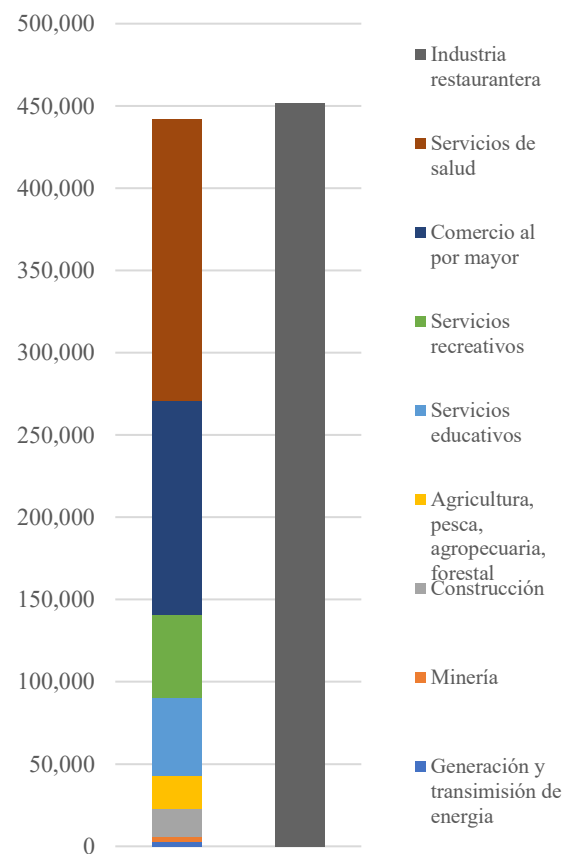
Por otra parte, se observa que la industria restaurantera asciende a 451,854 unidades económicas en 2014. Si se compara con otros sectores de la economía como la minería, construcción, servicios educativos, comercio al por mayor, servicios de salud y asistencia social, entre otros. Estos solo representan el 97% del total de unidades restauranteras.

*Gráfica 9: Comparativo del personal ocupado total de la industria restaurantera respecto a otros sectores y subsectores*



Fuente: Elaboración propia con datos de los censos económicos, INEGI 2014

*Gráfica 8: Comparativo de unidades económicas de la industria restaurantera respecto a otros sectores y subsectores*



Fuente: Elaboración propia con datos de los censos económicos, INEGI 2014

*Tabla 7: Características principales de las unidades económicas, según tamaño de la empresa de la industria restaurantera (Datos referidos a 2008 y 2013)*

2008					2013			
Tamaño unidad	Unidades económicas	Personal ocupado	Valor agregado	Consumo intermedio	Unidades económicas	Personal ocupado	Valor agregado	Consumo intermedio
Micro	339,747	1,032,353	39,740,575	56,517,572	440,937	1,141,417	53,361,171	78,369,905
Pequeña	7,425	259,275	27,233,944	46,831,847	9,378	284,562	33,128,172	63,439,021
Mediana	22	12,250	721,366	1,627,092	25	5,213	1,056,021	205,847
Grande	5	6,503	761,286	2,052,079	3	2,256	333,219	465,183

Fuente: Elaboración propia con datos los datos de los censos económicos, INEGI 2009 Y 2014

Como se ha mencionado a lo largo de esta investigación la microempresa tiene una importante participación en la economía nacional, pues son estas las que tienen mayor número de unidades y por lo tanto mayor generación de empleo y en la industria restaurantera juegan el mismo papel.

Tanto en 2008 como 2013 las microempresas representan el 97% de la industria restaurantera, mientras que las grandes empresas en promedio representan el .0008% de la industria. De igual manera la micro, mantienen el liderato en generación de empleo pues representan el 78.7% y 77.3% respectivamente. Sin embargo, el crecimiento de 2008 a 2013 no fue muy grande, en cuanto a unidades económicas solo hubo un 5.9% mientras que en generación de empleo un 2.1%.

Si bien la industria restaurantera se ha convertido en un pilar de la economía, este es un logro que ha llevado un largo tiempo. Desde el año 1525, se tiene registro de lo que se podría llamar el primer restaurante de México, un mesón inaugurado por Pedro Hernández Paniagua, con el fin de ofrecer pan, vino y carnes a los viajeros (Tocatli, 2015). A partir de eso se empiezan a apertura tabernas, bares y más restaurantes a lo largo del territorio nacional.

Posterior a esto, en 1860 se inaugura lo que hoy es el restaurante más antiguo de México, “La hostería de santo domingo” un restáurate famoso por albergar a bastantes figuras públicas. A partir de 1936 se comienzan a inaugurar restaurantes de dueños extranjeros, tal es el caso de “Bellinghausen” un restaurante de comida alemana. En 1985 las grandes franquicias comienzan a llegar a México, la primera de ellas, McDonald’s (Tocatli, 2015).

Por otra parte, en 1995 empresas mexicanas como Vips, Flash taco, Sushi itto comenzaban a romper fronteras llegando a España, El Salvador, Estados Unidos entre otros. Y en 2007 llega a China, la primera franquicia mexicana en el país asiático (Tocatli, 2015).

De acuerdo con un comunicado de la secretaria de turismo (2019), los restaurantes son uno de los sectores más productivos y representativos de la actividad turística y que contribuyen al crecimiento económico del país, así como a generar mayores tasas de empleo. Tan solo en el 2019 la industria restaurantera apporto 15.3% al PIB turístico y 1.3% al PIB nacional.

Por otra parte, conforme a los censos económicos del INEGI (2019), la actividad económica con mayor participación en el empleo, son los servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas, con 20.5% del total de empleados en el país.

De igual manera a nivel internacional se reconoce a México como uno de los 10 mejores países en proporcionar un servicio de calidad al cliente. La American Customer Satisfaction Index (ACSI) que se encarga de evaluar la satisfacción de los clientes en cuanto al servicio que perciben de varias empresas en diferentes sectores como restaurantes, gobierno, educación, bienes raíces, entre otras.

De acuerdo con el portal Mesa editorial Merca2.0 (2014), la ACSI realizo un ranking sobre los países que prestan un mejor servicio al cliente a nivel mundial, en ella califico la satisfacción de los clientes en diferentes industrias. En este top, con un 88% de calificación, México se encuentra en el puesto número 6 solo por debajo de países como nueva Zelanda, Canadá, noruega, Australia y Dinamarca.

A nivel nacional existen otras dependencias y organismos que laboran con el fin de regular a la industria restaurantera tales como la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), Asociación mexicana de restaurantes (AMR), Así como la secretaria de turismo (SECTUR) y la secretaria de economía (SE)

Estos organismos se encargan tanto de regular las normas por las que se rigen las empresas que elaboran alimentos y bebidas, así como de cuantificar el impacto que estas tienen en el entorno social y económico del país. Y brindar información y estadísticas. Sin duda la industria gastronómica en México es un pilar para la economía y desarrollo del país.

En los últimos años el sector de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas es de lo que más ha crecido en el país y al mismo tiempo se ha convertido en un líder de generación de empleos, en los últimos 20 años ha mantenido un crecimiento de 5.8% cada 5 años. Es por eso la importancia de este sector, para promover la producción, ingresos, empleos y la creación de nuevas unidades económicas.

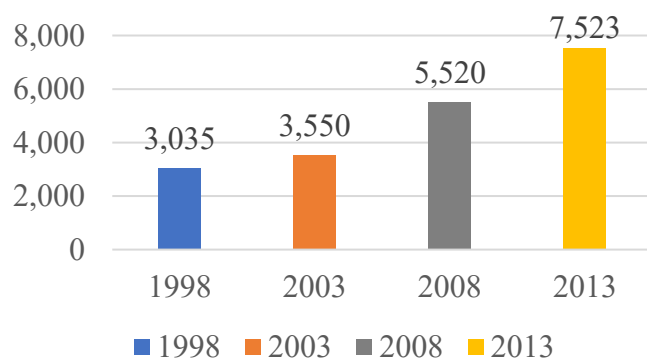
## **2.5 La industria restaurantera en Quintana Roo**

Reconocido como una belleza natural, Quintana Roo es uno de los estados más jóvenes en el territorio nacional. Creado como un estado libre y soberano en octubre de 1974, Quintana Roo ha logrado posicionarse como uno de los destinos turísticos líderes en el mundo. De acuerdo con National Geographic (2019) es uno de los destinos favoritos para los viajeros de todo el mundo por sus playas de arena blanca y agua turquesa; así como de los cenotes, característicos de esta zona.

Desde la creación de Cancún en 1974 como centro integralmente planeado (CIP), Quintana Roo se ha convertido en un polo importante del turismo a nivel mundial. Creado con el fin de equilibrar la economía en el país (balanza de pagos) mediante la captación de divisas, Quintana Roo se ha vuelto un pilar en la economía mexicana. De acuerdo con el INEGI (2018) Quintana Roo aportó el 34% de las divisas por concepto de turismo al país (Gobierno del estado de QRoo, 2019).

Es por eso la importancia del estado de Quintana Roo a la derrama económica que genera al país. Por su naturaleza, el estado es un digno representante del sector servicio. Con información de la Secretaría de Economía (2019) una de sus principales actividades económicas es el servicio de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas que representa el 23.6% de las actividades que se realizan en el estado.

Gráfica 10: Crecimiento de las unidades económicas de hoteles y restaurantes



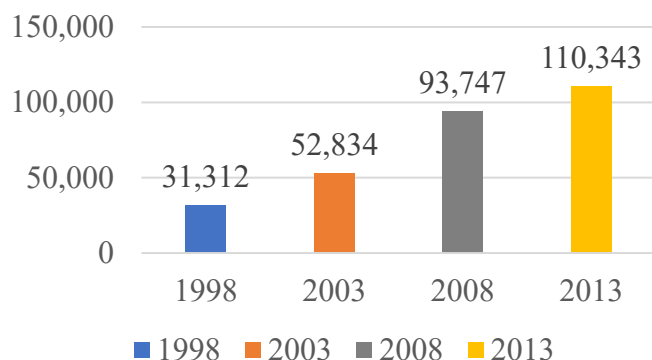
Fuente: Elaboración propia con datos de los censos económicos de Quintana Roo, INEGI 1999 y 2014

Tabla 8: Variación del crecimiento de unidades económicas en Q Roo

Periodo	Tasa de crecimiento
1998 - 2003	3.39%
2003 - 2008	11.09%
2008 - 2013	7.25%

Fuente: Elaboración propia con datos de los censos económicos de Quintana Roo, INEGI 1999 y 2014

Gráfica 11: Crecimiento del personal ocupado de hoteles y restaurantes.



Fuente: Elaboración propia con datos de los censos económicos de Quintana Roo, INEGI 1999 y 2014

Tabla 9: Variación del crecimiento de unidades económicas en Q Roo.

Periodo	Tasa de crecimiento
1998 - 2003	13.74%%
2003 - 2008	15.48%
2008 - 2013	3.54%

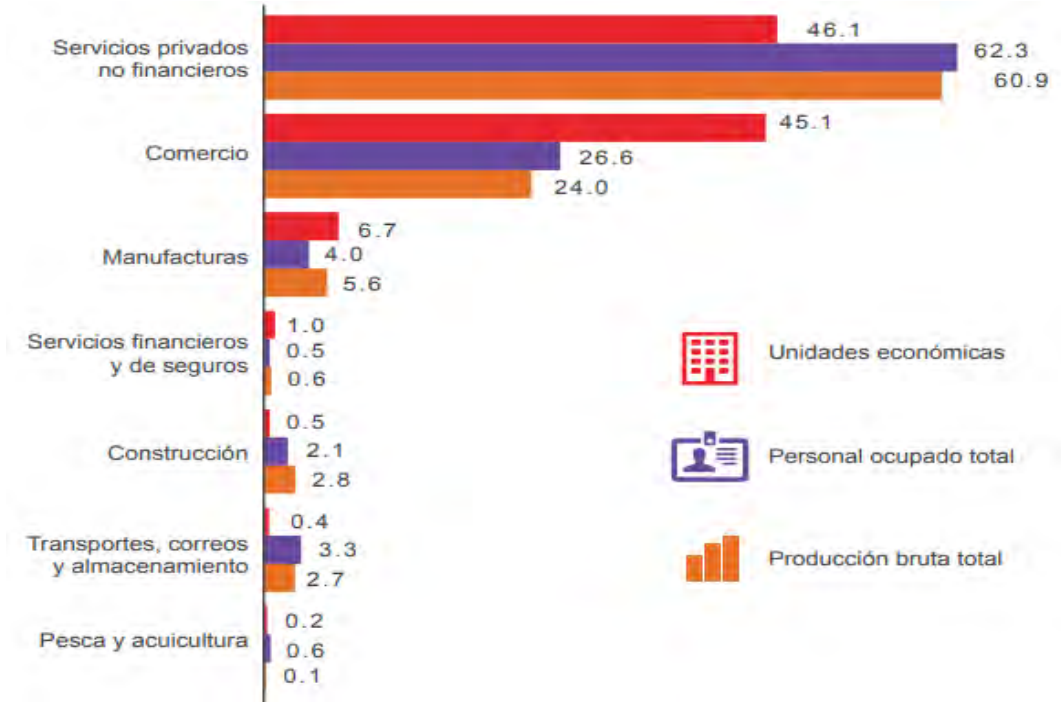
Fuente: Elaboración propia con datos de los censos económicos de Quintana Roo, INEGI 1999 y 2014



Por otra parte, el periódico Novedades de Quintana Roo (2019) menciona que tan solo en 2018 el gasto del turismo incremento en más de 65% con una derrama económica durante el 2018 de 14mil 601 millones de dólares. Lo que le ha permitido al estado ocupar la posición número 20 en cuanto a aportación al PIB nacional, ya que en 2017 aportó 1,6%.

Los censos económicos de Quintana Roo, INEGI (2014) registraron que las unidades económicas correspondientes a los servicios privados no financieros, que es donde pertenece los servicios de preparación de alimentos, estos representan el 46.1% de las unidades económicas, el 62.3% del personal ocupado total y aportaron el 60.9% de la producción bruta total. Cabe mencionar que es de los sectores que más aporta al estado.

Figura 4: Comparación entre sectores económicos de Q Roo.



Fuente: Censos económicos de Quintana Roo, (INEGI 2014)

Siguiendo con este mismo tema, en los censos económicos INEGI (2019), Quintana Roo es una de las cuatro entidades en el país que tuvo un crecimiento mayor al 5% anual de personal ocupado y de igual manera es el estado número uno con vocación para el servicio.

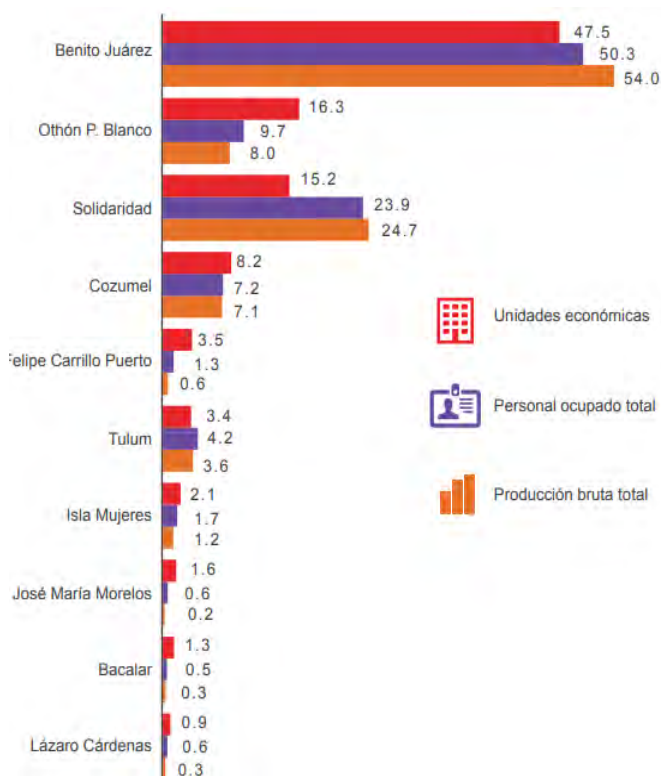
Figura 5: Las entidades federativas con mayor vocación de servicio.



Fuente: Resultados oportunos de los censos económicos de INEGI (2019)

Así mismo en los censos de INEGI (2014) los municipios con mayor producción en el estado fueron Benito Juárez y Solidaridad que en conjunto produjeron \$88,777,874 miles de pesos. Seguido de ellos se encuentra Othón P. Blanco con una producción bruta de 9,053,703 mil pesos en 2013.

Figura 6: Datos principales por municipio.



Fuente: Censos económicos de Quintana Roo, (INEGI 2014)

De acuerdo con estos datos, se puede notar que en Quintana Roo el sector de servicios en especialmente lo relacionado con hospedaje y preparación de alimentos y bebidas son los generadores número uno en empleo y producción. Es por eso la importancia de brindar servicios de calidad, pues al ser estos la fuente número uno de generación de recursos es importante que los trabajadores conozcan y estén capacitados en como brindar un servicio de calidad desde el momento en que reciben a los clientes hasta el momento en que se retiran y si es posible mantener la comunicación aun después de su partida.

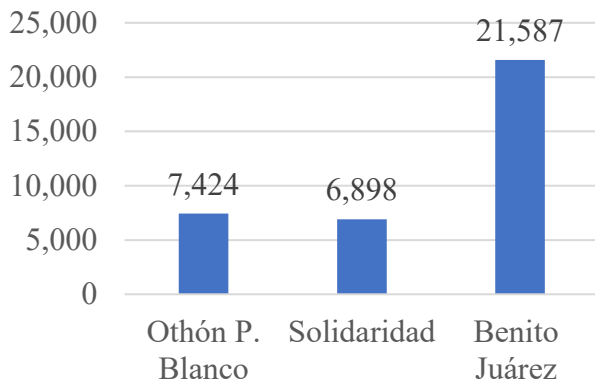
## **2.6 La industria restaurantera en Othón P. Blanco**

El municipio de Othón Pompeyo Blanco es uno de los municipios con mayor historia en el estado pues comienza desde el año 950 con ciudades como Chactemal y Bakhhalal. De manera oficial el municipio fue fundado en el año de 1898 y en 1915 se convierte en la capital del estado de Quintana Roo.

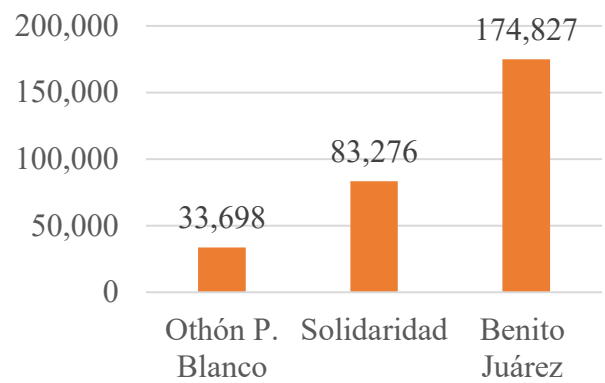
En el ámbito económico Othón P. Blanco no es de los que más aporta en el estado, el municipio que mayor representatividad tuvo fue Benito Juárez, pues en éste se concentró 47.5% del total de las unidades económicas, en las cuales se encuentra 50.3% del total del personal ocupado, además representó 54.0% de la producción bruta total. Seguido están Solidaridad y Othón P. Blanco.

En cuanto a unidades económicas, el municipio de Othón P. Blanco es el segundo lugar en el estado. Sin embargo, no lo es así en los demás rubros, por ejemplo, el municipio de Solidaridad en comparación con Othón P. Blanco posee una mayor representatividad en personal ocupado, remuneraciones, producción bruta total, etc.

Gráfica 12: Unidades económicas en los municipios



Gráfica 13: Personal ocupado en los municipios



Fuente: Censos económicos de Quintana Roo INEGI, 2014 Fuente: Censos económicos de Quintana Roo INEGI, 2014

En Othón P. Blanco en el año 2014 se registraron un total de 7,425 unidades económicas de las cuales el 46.2% son de comercio y el 43.3% son del sector de servicios. De las 3,215 unidades dedicadas al servicio, 970 son de servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas que entran en el concepto de “restaurante”, sin contar las unidades de comida para llevar.

De acuerdo con información de DENUE (2014), en Chetumal se registraron 806 restaurantes de los cuales 780 entran en la categoría de microempresas, es decir, que el 96.8% son restaurantes locales conformados por máximo de 10 empleados. La categoría con mayores unidades económicas es la de preparación de antojitos con 324 establecimientos, lo segundo que más consume la población son tacos y tortas.

## 2.7 Conclusión

Al ser un país en el que una de sus fuentes de ingreso más importantes es el turismo, la calidad del servicio va de la mano con la creación del valor de dicha actividad. Por tal motivo Quintana Roo es el estado con más vocación de servicio a nivel nacional. Ya que la mayoría de las empresas están dedicada a prestar servicios de hospedaje, alimentación y entretenimiento.

En los últimos 20 años, el crecimiento de la industria restaurantera en cuanto a unidades y generación de empleo ha crecido en más del 5.01% y 5.6% respectivamente. Esto ha sido gracias al acelerado crecimiento de micronegocios en el país. Tan solo en 2009, 2014 y 2019 del total de unidades en el país más del 90% pertenecían a este tamaño de unidad.

Esta es una constante que se repite en distintos estados de la república, tal es el caso de Quintana Roo, uno de los polos turísticos más importantes del país en el que la industria restaurantera tuvo un crecimiento en unidades y generación de empleo del 9.8% y 16.8% respectivamente. Sin embargo, este crecimiento se da con mayor notoriedad en el norte del estado donde se encuentran el triple de unidades que las registradas en Othón P. Blanco.

Como se muestra a lo largo del capítulo la industria restaurantera cada vez toma mayor importancia económica por su cercanía con las actividades turísticas, el crecimiento de las micro unidades ha generado la apertura de más empleo que en conclusión mejoran la economía para miles de personas y del país.

Sin embargo, las crisis económicas que se han enfrentado los últimos 20 años y la más actual ocasionada por el COVID-19 han ocasionado el deterioro de la economía a nivel mundial, y esto incluye al sector restaurantera que ha consecuencia de dicha pandemia muchos negocios han tenido que cerrar puertas por falta de ventas y otras problemáticas.

- **Capitulo III. Medición de la calidad del servicio**

### **3.1 Introducción**

Como se ha mencionado antes, el objetivo de esta investigación es Evaluar la calidad del servicio en una pequeña empresa del sector restaurantero en la Ciudad de Chetumal, Quintana Roo. Para ello se tomará apoyo de las técnicas aplicadas en el modelo EMCASER, SERVPREF Y SERVQUAL

El objetivo de aplicar esta evaluación es obtener información acerca del trabajo que realizan los empleados y como ellos creen que contribuyen a la calidad de la empresa. Relacionado a las dimensiones del servicio, es decir la tangibilidad, fiabilidad, la capacidad de respuesta, seguridad y empatía. A partir de los aspectos tangible e intangibles del restaurante. Con este instrumento se obtendrá información directa de los trabajadores para que sea proporcionada a los directivos de la empresa y estos conozcan la opinión real del servicio que presta la empresa.

Con esta acción se pretende reducir la tercera brecha o gap. En la cual se menciona que la empresa debe de procurar que los empleados cumplan con los estándares de calidad en el servicio que se brinda al cliente para que de esta forma el consumidor encuentre satisfacción con el trato que recibe. Por lo tanto, es necesario conocer la opinión de los empleados acerca de la calidad del servicio que ellos brindan con el fin de cumplir las expectativas de los clientes.

### **3.2 Método de estudio de caso**

De acuerdo con Yin (2003) estudio de casos es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. Mertens (2005) define al estudio de caso como una investigación sobre un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad; que es visto y analizado como una entidad.

Este método será adoptado para la investigación ya que como se ha mencionado antes, lo que se pretende es evaluar la calidad del servicio desde la perspectiva de los empleados, es decir evaluar a los individuos como entidad. Hay que mencionar que este método se

encuentra dentro de los más utilizados en las investigaciones cualitativas principalmente en los ámbitos de la gestión, psicología y la economía.

Al ser esta una investigación cualitativa, utilizar el método de estudio de caso, permitirá obtener datos desde una variedad de fuentes sean estas cualitativas o cuantitativas, tales como documentos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes, registro de archivo, entre otros, (Chetty, 1996).

Sin embargo, el método de estudio de caso ha sido cuestionado por algunos autores, como se menciona en Martínez Carazo (2006), Stoeker,1991; Venkatraman y Grant, 1986; Rouse y Daellenbach, 1999; Bower y Wiersema, 1999, consideran que este método de investigación es de bajo prestigio y no suele considerarse para realizar investigación científica, pues carece de validez y fiabilidad científica asociado a los métodos cuantitativos

No obstante, a pesar de que el estudio de caso ha sido considerado como la estrategia más suave de investigación, es también considerada la más difícil de hacer (Yin, 1989). El método de estudio de caso es una herramienta de investigación valiosa su mayor característica es la medición y registro de la conducta de las personas involucradas en la investigación, a diferencia de los métodos cuantitativos que se centran sólo en la información verbal obtenida a través de cuestionarios.

Como se menciona en Yin (1994), el estudio de casos ha sido una forma esencial de investigación, en las ciencias sociales y en la investigación de empresas, además de otras áreas. También menciona que el método de estudio de caso es apropiado para temas que se consideran prácticamente nuevos, pues en su opinión, la investigación empírica tiene los siguientes rasgos distintivos:

- Examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real
- Las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes
- Se utilizan múltiples fuentes de datos
- Puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos



Con el fin de reforzar y darle mayor veracidad el método de estudio de caso Yin (1989) propone una manera de pensamiento de diseño de la investigación refiriéndose a cuatro componentes importantes:

- Semblanza del estudio de caso

La semblanza de un estudio de caso es útil para integrar y entrenar a los miembros del equipo de investigación y contar con un referente que se pueda presentar a quien desee conocer el proyecto; es decir, su propósito y financiamiento, así como las personas involucradas en la conducción y soporte de la investigación.

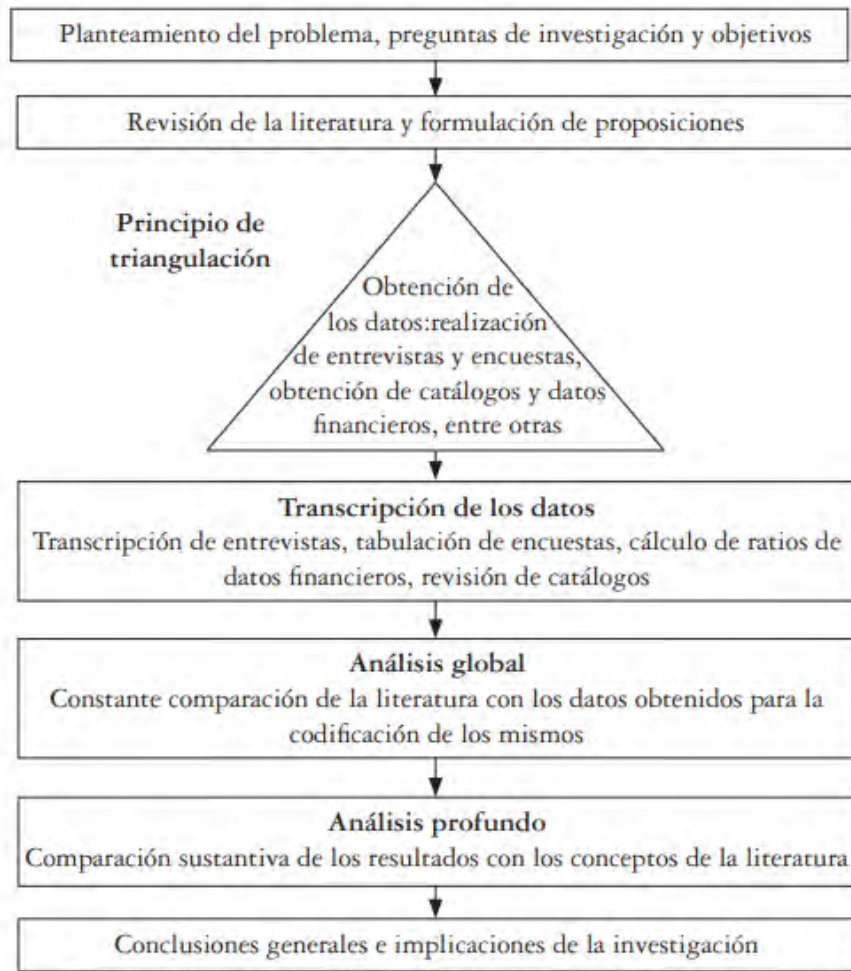
- Preguntas del estudio de caso

Las preguntas que deben ser respondidas por el estudio de caso están destinadas a garantizar que se obtenga la evidencia que se requiere para contrastar las proposiciones teóricas del estudio, pueden y deben ser contestadas con información obtenida de diversas fuentes, verificadas mediante el uso de la triangulación de la evidencia.

- Procedimientos para realizar

Antes de iniciar la fase de obtención empírica de datos deben especificarse las principales tareas que han de realizarse, como: Definir los mecanismos para obtener acceso a las organizaciones e informantes clave. Establecer suficientes instrumentos para responder a situaciones imprevisibles que puedan presentarse en el campo. Contar con un esquema y un cronograma de las actividades que deben ser realizadas durante la obtención de evidencia y preparar al equipo para responder a situaciones no previstas.

Figura 7: Procedimiento metodológico de la investigación



Fuente: Martínez Carazo (2006)

- Guía del reporte del estudio de caso

No existe un formato de guía aceptado para reportar los resultados del estudio. Por tanto, el investigador debe diseñar un esquema básico de lo que será el reporte del estudio de caso, el cual facilita la obtención de evidencia importante para el estudio y reduce el riesgo de que sea necesario regresar por información adicional. Sin embargo, el seguir estos pasos puede facilitar el armado de la investigación.

- Selección de la muestra

En el estudio de caso no se selecciona una muestra representativa de una población sino una muestra teórica. Eisenhardt (1991:620) argumenta que el número de casos apropiado depende del conocimiento existente, del tema y de la información que se pueda obtener a través de la incorporación de estudios de casos adicionales.

- Definición de la unidad de análisis

Respecto al diseño de la investigación, los estudios de caso pueden ser simples o múltiples, dependiendo del número de casos que se vaya a estudiar. Sin embargo, Yin (1989) propone una tipología que establece cuatro tipos básicos, dependiendo del número de casos y de los diferentes niveles de análisis. El caso único o unidad de análisis. El caso único con unidad principal y una o más subunidades. Los casos múltiples con unidad principal de análisis. Y los casos múltiples con unidad principal y una o más subunidades dentro de la principal.

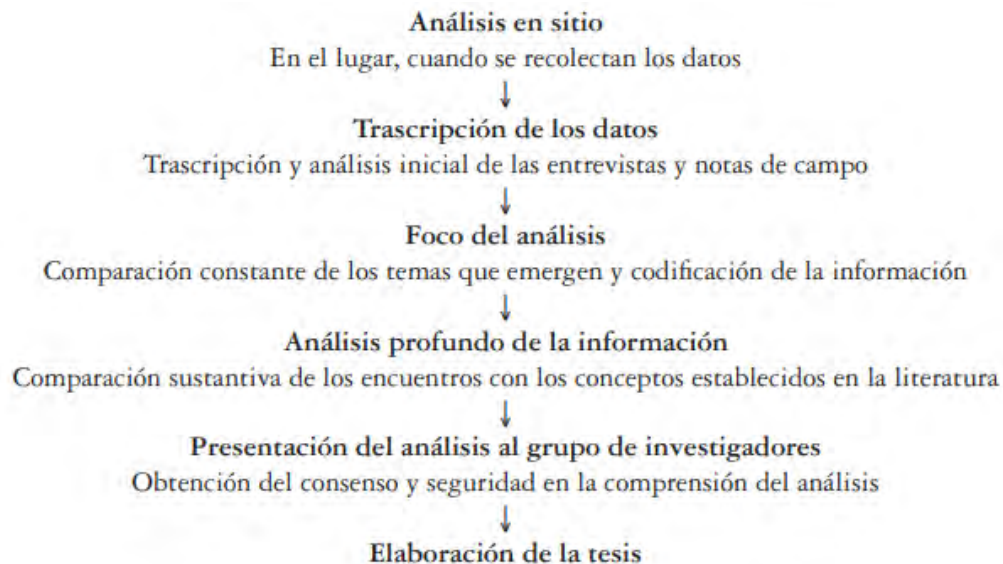
- Recolección de la información

Se recomienda utilizar múltiples fuentes de datos y el cumplimiento del principio de triangulación para garantizar la validez interna de la investigación. Esto permitirá verificar si los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes de información guardan relación entre sí. Es decir, si desde diferentes perspectivas convergen los efectos explorados en el fenómeno objeto de estudio.

- Análisis de la información

Pese a que no existe ninguna fórmula considerada como la mejor manera o la forma más correcta de realizar el análisis de los datos, algunos autores sugieren una serie de recomendaciones, como una manera de contribuir al desarrollo de una metodología para los investigadores.

Figura 8: Proceso de análisis conductivo



Fuente: Martínez Carazo (2006)

### 3.3 Instrumento de medición

Tal como menciona Benney y Hughes (1970) la entrevista es "la herramienta de excavar" favorita de los sociólogos. Cuando se habla sobre "entrevista", la mayor parte de las personas piensan en un instrumento de investigación estructurado como las encuestas. Sin embargo, las entrevistas cualitativas han sido descritas como no directivas, no estructuradas, no estandarizadas, flexibles, dinámicas y abiertas.

Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas. Lejos de asemejarse a un robot recolector de datos, el propio investigador es el instrumento de la investigación, y no lo es un protocolo o formulario de entrevista. El rol implica no sólo obtener respuestas, sino también aprender qué preguntas hacer y cómo hacerlas (Bogdan y Taylor, 1987).

Sin embargo, es importante contar con una guía sobre el desenlace de la entrevista, para no perder los objetivos de esta. Contar con un borrador de preguntas es primordial para no perder el hilo de la investigación. Para seleccionar los ítems que se usaran para evaluar el servicio al cliente, esta investigación se ha apoyado del modelo EMCASER, este modelo

propone que la calidad del servicio se divide en dos factores, tangibles e intangibles. Y con este mismo concepto se agregarán otros ítems con el fin de evaluar el servicio.

Se tomará como punto de partida el modelo EMCASER, ya que los ítems que conforman su encuesta son sustraídos directamente de la opinión de comensales y gerente de restaurantes mexicanos con servicio a mesa.

Vera y Trujillo (2008), realizaron un cuestionario a comensales y gerentes de establecimientos de comida con el fin de obtener información acerca de lo que consideran importante para evaluar la calidad de servicio, posterior a esto, se realizó un descarte de aquellos atributos que tenían poca repetición.

En la tabla 10 y 11 se menciona cada uno de los tributos necesarios para evaluar el servicio al cliente, dividido entre tangibles e intangibles. Cada atributo cuenta con un significado, este va de acuerdo con las acciones y características del restaurante, es decir personal, entorno, servicio, alimentos, etc. Y están dirigidos para evaluar desde la perspectiva de los empleados del restaurante.

Tabla 10: Atributos intangibles. Batería de reactivos finales de EMCASER adaptados a la perspectiva de los empleados

Atributo	Preguntas
Conocimiento del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué haces cuando alguien no sabe que ordenar?</li> <li>• ¿Qué haces cuando te piden una cerveza?</li> <li>• ¿Qué haces cuando te preguntan qué vendes?</li> </ul>
Rapidez en la atención	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde que ordena el cliente ¿Cuánto tiempo pasa hasta que reciben sus bebidas y comida?</li> <li>• Y cuando tienen el restaurante lleno ¿Hasta cuánto tiempo demora el servicio?</li> </ul>
Empatía del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hay flexibilidad cuando un cliente pide un platillo con ciertas especificaciones?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿si hay una persona que consume mucha salsa o limones que haces? ¿esperas que te pida más o tú te adelantas a llevarle el producto?</li> <li>• Cuando te pide una canción o un postre para alguien porque es su cumpleaños ¿Cómo actúas?</li> </ul>
Servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo es tu secuencia de servicio?</li> </ul>
Consistencia en el servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tu servicio siempre es igual? ¿por qué? ¿No hay nada que te haga cambiar?</li> </ul>
Cumplimiento de lo prometido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De acuerdo con la publicidad del restaurante ¿es congruente entre lo que muestran y lo que ofrecen?</li> <li>• ¿Los platillos se sirven de la misma manera que están en las fotos?</li> </ul>
Presentación del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo vienen uniformados?</li> <li>• ¿se ponen el uniforme aquí o desde casa?</li> <li>• ¿Cuáles son tus herramientas de trabajo?</li> <li>• ¿Cuál creen que es la mejor herramienta personal que tienes al momento de ofrecer el servicio?</li> </ul>
Música ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quién pone la música?</li> <li>• ¿Les gusta la música que ponen?</li> <li>• ¿El volumen les permite escuchar con claridad a los clientes?</li> <li>• ¿han tenido problemas con algún cliente a causa de la música?</li> </ul>
Aroma del lugar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El aroma del lugar es agradable?</li> <li>• ¿Han tenido alguna queja por parte de los clientes de que hay mal olor?</li> </ul>
Temperatura agradable del lugar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuentan con aire acondicionado?</li> <li>• Si- ¿A qué temperatura mantienen el clima?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No- ¿El clima del restaurante es fresco o hay dios que si hace mucho calor?</li> </ul>
Recepción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué haces cuando entra un cliente al restaurante? (antes de que se siente)</li> </ul>
Iluminación	¿Usan linternas para mostrar el menú o la cuenta a los clientes o con la luz del establecimiento es suficiente?
Autoidentificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ustedes sienten que el lugar representa el servicio que prestan?</li> <li>• ¿Los representa a ustedes de acuerdo con su personalidad?</li> <li>• ¿llega aquí y se sienten a gusto?</li> </ul>
Atención a quejas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué haces cuando estas en esta situación de restaurante lleno? ¿Cómo le explicas a la gente? ¿Cómo le haces para amortiguar esa problemática?</li> <li>• ¿Tienen promociones?</li> <li>• ¿Qué haces cuando se acaba el producto en promoción? ¿Cómo comunicas eso?</li> <li>• ¿Qué haces cuando un cliente se queja de la comida o de tu servicio?</li> <li>• En cuestión de comunicación ¿Ustedes creen que es fácil contactar a la empresa que no sea de manera presencial?</li> <li>• ¿Qué comodidades o facilidades ofrece la terraza de tito?</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con información de Vera y Trujillo; 2008

Tabla 11: Atributos tangibles. Batería de reactivos finales de EMCASER adaptados a la perspectiva de los empleados

Atributo	Reactivo
Sabor de la comida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿han probado los platillos que venden?</li> <li>• ¿Cómo calificarías la calidad de los platillos de acuerdo con sabor, olor, cocción?</li> <li>• ¿Les gusta comer aquí porque la comida está muy rica?</li> </ul>
Frescura de los alimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los insumos se los traen o ustedes los compran?</li> <li>• ¿Quién recibe los productos? ¿Cómo lo haces?</li> <li>• ¿Tienes algún manual o normas que el producto debe cumplir para poder recibirlo?</li> <li>• ¿chechas la procedencia y calidad de los insumos?</li> <li>• ¿Qué características debe tener la carne o los vegetales para poder recibirlos?</li> <li>• ¿Cómo almacenas los productos?</li> <li>• Por ejemplo, ¿Dónde guardas los vegetales?</li> <li>• ¿La carne a que temperatura almacenan la carne?</li> <li>• ¿De acuerdo con sus respuestas anteriores podrían decir que los insumos son de calidad?</li> </ul>
Tamaño del platillo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Las porciones te parecen justas?</li> <li>• ¿Creen que el precio es justo de acuerdo con los platillos recibidos?</li> <li>• Poniéndose en el lugar del cliente ¿Vendrían a comer aquí? (considerando la relación precio, calidad del producto, del servicio y la comodidad)</li> </ul>
Higiene y calidad de la comida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿ustedes tienen normas de trabajo para la elaboración de los platillos? (sin mencionar procesos o recetas secretas, algo general)</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ustedes creen que esos procesos proporcionan platillos de calidad?</li> <li>• ¿Agregarían o quitarían algo a los procesos de producción?</li> <li>• ¿Cuentan con material suficiente para la preparación de los alimentos? (cucharas, espátulas, ollas, sartenes, etc)</li> <li>• ¿Tomaron algún curso para el manejo higiénico de los alimentos?</li> </ul>
Higiene del restaurante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo manejan la higiene del restaurante?</li> <li>• ¿Cada cuánto tiempo realizan actividades de limpieza?</li> </ul>
Comodidad del mobiliario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ustedes están cómodos trabajando aquí? (Es un lugar fresco, buena iluminación, higiene, etc.)</li> <li>• Conforme ustedes se sienten ¿Creen que el cliente siente esa misma comodidad?</li> <li>• ¿Es cómodo estar sentado aquí en una mesa?</li> <li>• ¿En promedio, cuanto tiempo tarda un cliente en el restaurante?</li> <li>• ¿Cómo los perciben cuando están aquí? ¿están cómodos?</li> </ul>
Opciones de pago	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tienen facilidades de pago?</li> <li>• ¿Cómo les pagan mayormente? ¿Efectivo o tarjeta)</li> </ul>
Estacionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Han tenido problemáticas por coches robados o que hayan querido abrir?</li> </ul>
Temperatura de la comida y las bebidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Les ha pasado que reciben platillos fríos o las cosas se preparan al momento?</li> <li>• Y de igual manera con las bebidas ¿Siempre llegan frías a las mesas?</li> </ul>
Variedad de platillos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Conocen todo lo que venden?</li> </ul>

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuánto platillos tienen aproximadamente? ¿y bebidas?</li> </ul>
Consistencia en los platillos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Les parece correcta la presentación de los platillos?</li> <li>• ¿Siempre se sirven de la misma forma?</li> <li>• Cuando un platillo no cumple con las normas de presentación. Es decir, una tortilla rota o se equivocaron de guisado ¿Esperas a que el cliente se dé cuenta o ustedes lo solucionan antes?</li> </ul>
Ubicación del restaurante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Creen que son buenas las ubicaciones donde están los restaurantes?</li> <li>• ¿Son lugares seguros?</li> </ul>

---

Fuente: Elaboración propia con información de Vera y Trujillo; 2008

---

De acuerdo con la investigación de Vera y Trujillo (2008) se observa que los atributos tangibles se dividieron en tres dimensiones, que por su contenido se nombraron comida, instalaciones y conveniencia. (tabla 3.1). la dimensión de comida se refiere a todos los atributos relacionados con los alimentos y su presentación en los platillos; las instalaciones hacen referencia a la parte tangible y de ubicación del restaurante; por último, la dimensión de conveniencia hace referencia a aquellos atributos que no están relacionados con la comida, servicio o instalaciones, tales como formas de pago, o consistencia de los alimentos y servicio.

Con los atributos intangibles sucede lo mismo, pero estos se dividen en dos dimensiones: aseguramiento (cumplimiento) y ambiente. En la primera se agrupan principalmente aspectos básicos del servicio relacionados al personal. La segunda dimensión agrupa aspectos sobre el entorno como el olor, la música y la temperatura del lugar. Al igual que el modelo SERVQUAL, este modelo cuenta con 5 dimensiones, si bien no son las mismas en ambos modelos, existen algunas similitudes significativas entre ellos.

En la tabla 12 se puede observar las igualdades que existen entre las dimensiones. Tal como su nombre lo indica, la tangibilidad hace referencia a todos los aspectos físicos del restaurante y, por otro lado, están los atributos intangibles como ambiente, aseguramiento aspectos que están relacionado con el servicio proporcionado por el personal y la comodidad que perciben los comensales del establecimiento.

Tabla 12: Similitudes entre las dimensiones de los modelos EMCASER Y SERVQUAL

EMCASER	SERVQUAL
Instalaciones	
Conveniencia	Tangible
Comida	
Ambiente	Fiabilidad
Aseguramiento	Capacidad de respuesta
	Seguridad
	Empatía

Fuente: Elaboración propia con datos de Parasuman, Zeithaml y Berry (1985); Vera y Trujillo (2008)

### 3.4 Selección de casos.

En diciembre del 2019 en China se da a conocer el virus SARS-CoV-2 quien provoca la enfermedad COVID-19, y que se fue extendiendo a lo largo de los países. El 27 de febrero se presenta el primer caso de coronavirus en México y prontamente se extiende al interior de la republica llegando a Quintana Roo el 13 de marzo.

A consecuencia de la facilidad de contagio de este virus, se toman medidas de prevención que incluían evitar lugares públicos, suspensión de viajes, el cierre de negocios no esenciales, tales como cines, restaurantes, parques, etc. Estas medidas se tomaron con el fin de reducir la velocidad del contagio y se implementó un semáforo para un sistema de monitoreo para la regulación del uso del espacio público de acuerdo con el riesgo de contagio de COVID-19.

El semáforo epidemiológico cuenta con cuatro colores, rojo, se permitirán únicamente las actividades económicas esenciales. Naranja, Además de las actividades económicas esenciales, se permitirá que las empresas de las actividades económicas no esenciales trabajen con el 30% del personal para su funcionamiento. Amarillo, Todas las actividades laborales están permitidas con un aforo del 50. Verde, Se permiten todas las actividades, incluidas las escolares.

Al momento de realizar la investigación, el estado de Quintana Roo se encuentra en semáforo rojo lo que limita la apertura de establecimientos no esenciales como restaurantes, por lo tanto, la investigación tuvo que aguardar hasta que las condiciones permitieran avanzar al semáforo amarillo para la apertura de los restaurantes.

Sin embargo, la empresa a estudiar aun no contaba con servicio en el restaurante para procurar la salud de sus colaboradores y clientes. Solamente cuenta con servicio a domicilio y para llevar. Por tal motivo se tomó la decisión de cambiar la perspectiva de la investigación. Ahora son los mismos trabajadores que evaluarán la calidad del servicio que ellos prestan mediante entrevistas a cada una de las áreas de trabajo del restaurante.

De acuerdo con las nuevas políticas de trabajo a consecuencia de la crisis sanitaria que se enfrenta, algunas áreas no están laborando pues no se encuentra abierto al público y no hay necesidad de tener tanto personal en la unidad, además de que es una medida para contrarrestar los contagios mediante la aplicación de la sana distancia.

En conclusión, la población a estudiar se reduce a dos empleados de cocina, dos meseros y la gerente del restaurante. Es decir, se entrevistará al 62% de la plantilla de empleados. A ellos se les realizará una entrevista a profundidad de alrededor de 80 preguntas de acuerdo con el puesto en el que se desempeñan.

### 3.5 Unidades de análisis.

Tabla  
Datos del personal entrevistado

Nombre	Edad	Puesto	Antigüedad
Ofelia Tzec Mex	55 años	Jefa de cocina	8 años
Mardaneiza Hernández García	38 años	Auxiliar de cocina	1 años
Héctor Rodolfo Pech Salinas	18 años	Mesero	1 año
Angel Gabriel Montalvo	54 años	Mesero	16 años
Flor Jenifer Camal Tzec	34 años	Gerente	-

### 3.6 Protocolo de estudio de caso

Con la finalidad de asegurar la fiabilidad y validez de este estudio, se ha diseñado un protocolo para el estudio de casos, siguiendo el modelo propuesto por (Yin, 2003). El protocolo de estudio de caso incluye los modelos expuestos. Se evaluará el desempeño del servicio desde la perspectiva exclusiva de los empleados, de acuerdo con los atributos tangibles e intangibles del restaurante para que de esta forma se reduzcan las brechas de desinformación entre empleados y empresa.

### 3.7 Procedimiento e instrumentos

Como se menciona al inicio de la investigación el enfoque de esta era la evaluación de la calidad del servicio en empresas pequeñas de la industria restaurantera desde la perspectiva de los clientes. Sin embargo, a consecuencia de la crisis de salud que se enfrenta actualmente a causa del COVID-19, el rumbo de la investigación toma otra perspectiva de la evaluación pues no se contaba con la población necesaria (clientes) para poder evaluar la calidad del servicio de la empresa.

Como parte de las medidas para prevenir el contagio del COVID-19 la empresa a evaluar tomo la decisión de limitar su servicio en la unidad a cliente para procurar la salud de sus colaboradores y mantener el restaurante en funcionamiento con todas las medidas sanitarias. Esta decisión impidió que la investigación se realizara de acuerdo con lo planeado pues la población a evaluar ya no se podía encontrar.

Lo más pertinente para la investigación es cambiar la perspectiva de la evaluación y con ello cambiar los procedimientos e instrumentos que se utilizaran. Por tal motivo se procedió a realizar entrevistas a los empleados y que ellos mismos evalúen la calidad del servicio que están brindando en la empresa.

De acuerdo con las medidas que toma el restaurante para evitar la propagación del COVID-19, algunas áreas del restaurante no se encuentran en funcionamiento como son meseros, cajeros y personal de barra pues al no estar abiertos al público no es necesaria la participación de estas áreas. Sin embargo, algunos meseros apoyaban a la empresa en otras funciones como de repartidores o limpieza. Por lo tanto, las áreas a evaluar son cocina, meseros y gerencia.

Bajo un enfoque cualitativo se utilizó la técnica de entrevista a profundidad para recoger la información por parte de los participantes de la empresa seleccionada. Se desarrollarán 3 formularios diferentes de acuerdo con el puesto en que se desempeñan los empleados y se entrevistaron a un total de 5 personas.

Estas entrevistas se adaptaron de las encuestas que se realizarían a los comensales y están divididas de acuerdo con los factores tangibles e intangibles del servicio propuestos por el modelo EMCASER y son de manera abierta para que los empleados respondan con el mayor detalle posible acerca de su forma de trabajar

Es necesario que las entrevistas sean realizadas en todos los puestos de la empresa con el fin de obtener una perspectiva completa del servicio que se brinda en cada área del restaurante, pues la calidad del servicio es resultado de la suma de todos los esfuerzos en cada área de trabajo. Es por eso, que se han realizado 3 encuestas diferentes.

Si bien las tres encuestas contienen las mismas preguntas la intención con la que son hechas es para poder comparar la información entre las diferentes áreas. Cabe aclarar que no toda la batería de preguntas se hace para todos los puestos pues no tendría relevancia preguntar a los empleados de cocina sobre bebidas o a los meseros sobre los procesos de producción.

### **3.8 Análisis de la información**

El análisis de la información es el aspecto más importante de la investigación cualitativa, pero al mismo tiempo es la parte más difícil y menos estructurada del desarrollo de un estudio de caso, (Fong, 2002). Finalmente, los resultados de estos análisis serán utilizados para la conclusión de nuestra hipótesis.

La entrevista se aplica como principal herramienta para captar la información proporcionada por los empleados, siguiendo una guía de preguntas relacionadas a su forma de trabajo. Las áreas exploradas en esta investigación a través de las entrevistas realizadas a los empleados son:

- Preguntas generales (que es el servicio al cliente)
- Factores relacionados a la calidad en los procesos de producción (procesos de producción)
- Calidad de los platillos y la comida (sabor y presentación de los alimentos)
- Servicio al cliente (servicio proporcionado por los meseros)
- Entorno del restaurante (ubicación, seguridad)

#### **3.8.1 Preguntas generales.**

Es importante conocer la opinión que tienen los empleados acerca de la calidad del servicio para ir teniendo un panorama de la forma en que trabajan de acuerdo con sus conceptos de servicio. Para esto se les ha preguntado de manera directa su opinión sobre la calidad del del servicio, como se obtiene y si conocen a su empresa (objetivos, normas, historia, etc.) A continuación, en la tabla 13, se muestra la respuesta de cada uno de los empleados.

Tabla 13: Análisis sobre la opinión de la calidad del servicio

Ofelia Tzec	Mardaneiza Hernández	Héctor Pech	Angel Gabriel	Flor Camal
<p>La calidad de servicio es la mejor carne, la mejor verdura y la higiene. Esta se obtiene desde el momento en que se recibe el producto, su proceso de refrigeración y almacenamiento.</p>	<p>La calidad del servicio comienza por la higiene, siguiendo todos los puntos de limpieza y estar bien uniformados.</p>	<p>La calidad del servicio resulta de brindar un buen servicio, que el cliente se vaya satisfecho y tenga una buena imagen del restaurante. Y se obtiene siendo atentos con los clientes, sin hostigar, pero si estar al pendiente.</p>	<p>La calidad empieza con el trato que se les da a los clientes y varía dependiendo de las personas.</p>	<p>La calidad del servicio implica desde una bienvenida, una mirada, una sonrisa, desde que entra el cliente hasta que se va. Y después cuando regresa y lo recuerdas o el recuerda al personal hasta ahí llega la calidad del servicio. Todo esto tiene que ver con actitudes de cada quien, pero también con la implementación de protocolos por parte de la empresa, nada se puede dejar al azar, hay un esquema para que los trabajadores se</p>



				<p>adapten a él y con el tiempo cuando lo dominen puedan personalizar.</p>
--	--	--	--	--

De acuerdo con Cotel (1991) “la clave para aseverar la calidad en el servicio es satisfacer o en el mejor de los casos sobrepasar las expectativas de los clientes en relación con lo ofrecido por la organización o el personal que labora en ella”

Sin embargo, de acuerdo con los datos obtenidos en las entrevistas la opinión de la calidad del servicio varía de acuerdo con el puesto en el que se desempeñan. Mientras que para el personal de la cocina la calidad depende de los alimentos, la higiene y la limpieza. El personal de piso (meseros) menciona que la calidad del servicio es el buen trato al cliente para que este se vaya satisfecho y con una buena imagen del restaurante, esta se obtiene con la atención que se le brinda a cada comensal.

Para el área de gerencia la calidad del servicio comienza con la bienvenida, el trato que se le da el cliente para que este retorne al restaurante. Para esto, la empresa cuenta con protocolos de servicio y atención para que los empleados tengan claro como prestar de manera correcta el servicio y tratar de que siempre sea consistente.

Si bien cada área tiene una perspectiva diferente de lo que es la calidad del servicio, todas ellas van encaminadas a la satisfacción del cliente, cada una desde su labor en específico.

### **3.8.2 Factores relacionados a la calidad en los procesos de producción.**

En este apartado se hablará acerca de los procesos de producción y como se reflejan en la calidad de los platillos. Para ello se ha tomado al personal de cocina y gerencia para que expliquen acerca de dichos procesos.

Entre los puntos a analizar son en dónde hacen las compras, como reciben los productos, las características de un producto en buen estado, almacenamiento, procesos de producción, modos y tiempos de preparación, material necesario, uniforme de trabajo e higiene personal y en el área de trabajo.

Estos cuestionamientos ayudaran a comprender si realmente existe una calidad de trabajo en el área de cocina y que se vea reflejada en la presentación y sabor de los platillos. Al ser preguntas exclusivas del área de cocina, no es importante realizar este apartado de la entrevista a los meseros, pues ellos no tienen un acercamiento directo con estos procesos.

Tabla 14: Análisis sobre los factores de la calidad del servicio

Ofelia Tzec	Mardaneiza Hernández	Flor Camal
<p>Las compras las realiza directamente personal de la empresa 2 veces por semana. La jefa de cocina es quien recibe los insumos y verifica que todo se encuentre en perfecto estado. En el caso de las verduras no deben estar muy maduras y la carne debe tener buen olor, estar roja, aunque depende mucho del lugar donde la compran. Para realizar este proceso el personal recibe cursos de las características del producto para recibirlos. Una vez que se da entrada a la mercancía, todo debe pasar por un proceso de lavado y desinfección. Para posteriormente pasar al almacenamiento, para esto tanto vegetales como carnes, cuentan con refrigeradores diferentes. Todos estos procesos</p>	<p>La empresa se encarga de realizar las compras 2 veces por semana. La jefa de cocina y la auxiliar son las encargadas de recibir los productos pues se tiene que checar que todos estén en buen estado. Para ello reciben capacitaciones constantemente. Al momento de recibir los productos primero que nada se deben de desinfectar, para posteriormente almacenarlos, cada producto tiene su espacio. Para ___ los productos son de calidad ya que son frescos y se revisan periódicamente. Entre las normas de trabajo es que el servicio debe ser rápido. Por lo tanto, la carne se prepara desde que llega y la preparación del platillo dependiendo del alimento es en 5 a 10 minutos. El hecho de</p>	<p>La empresa compra todos los insumos y son ellos mismos quienes eligen que proveedores utilizar y siempre tienen una segunda y hasta tercera opción, el restaurante tiene todo un esquema para trabajar el sistema de compras. Los productos deben ser lo más frescos posible, la empresa se adapta a que, si los proveedores llegan solo tres veces a la semana, solamente tres veces a la semana se hacen compras, se evita comprar productos que ya tienen días en almacén pues poco a poco van perdiendo la calidad. En general las comprar se realizan 2 veces por semana y quien recibe los productos en el restaurante es la jefa de cocina. Ella se encarga de revisar toda la compra pues si</p>

<p>de recepción, desinfección y almacenamiento se llevan haciendo desde hace varios años y que han adoptado aun con más fuerza a consecuencia de crisis sanitaria que se vive. En cuestión del tiempo de la preparación de los platillos es variada de acuerdo con el alimento, pero están entre los 5 a 15 minutos. Entre los aspectos importantes para proporcionar la calidad de los platillos esta la higiene, cuando se entra a cocina todas las áreas de trabajo se desinfecta con agua y cloro y para el personal es lavarse las manos el mayor número de veces posible. En cocina se cuenta con el material suficiente y necesario para trabajar y de igual manera llevan un proceso de desinfección constante. Por otra parte, también han recibido capacitaciones en el manejo higiénico de los alimentos entre otros. Su uniforme deben traerlo en una bolsa y cambiarse exclusivamente en la unidad de trabajo, su uniforme consta de gorra, cubrebocas, maya, pantalón negro y camisa.</p>	<p>que los productos sean de calidad es porque son frescos y se preparan en el momento. En cuestión de material no tienen problemas, sin embargo, este se debe ser lavado y desinfectado periódicamente al igual que las áreas de trabajo. Dependiendo en el área que laboren se dan diferentes capacitaciones, pero en general todos tienen el de manejo higiénico de los alimentos. El uniforme es pantalón de mezclilla, mandil, maya, gorra, cubrebocas, caretas y camisa y debe ser puesto solamente en la unidad de trabajo. Con respecto a las nuevas medidas de seguridad se deben de desinfectar todos los empleados de cocina y se trata de guardar la sana distancia.</p>	<p>no cumplen con las características necesarias puede devolverlos para que se los cambien. No hay un manual que indica las características exactas que deba tener los productos para poder recibirlos, sin embargo, por eso las jefas de cocina son las personas con más antigüedad en la empresa pues por experiencia ya saben que características deberían tener los productos. En consecuencia, a la crisis sanitaria que se vive se ha optado por cambiar los procesos al momento de recibir los productos, recién están llegando los insumos todos deben pasar por un proceso de lavado. Cada alimento tiene diferentes características para saber que están frescos, en los aguacates es muy fácil percibir que no están en buenas condiciones por el color y el olor, cuando se hacen los procesos de lavado empiezan a salir ciertas cosas en las verduras que en ocasiones podría presentar un problema y por lo tanto se tiene que reportar. Al momento de almacenar los insumos hay que</p>
---	--	---

		<p>priorizar aquellos que son más delicados como el cilantro que no puede permanecer mucho tiempo fuera de refrigeración pues comienza a marchitarse, entonces se prioriza ese tipo de productos para evitar pérdidas, en el caso de la carne hay algunas que se pueden mantener congeladas y otras que no pues con el marinado que llevan podrían echarse a perder, es importante mencionar que la carne no puede pasar más de 5 días en refrigeración porque ya no estaría en óptimas condiciones para su consumo. Para los procesos de preparación en el caso de la carne esta debe ser marinada y porcionada para repartir en las diferentes sucursales. Esta carne debe mantenerse en refrigeración hasta las 5 pm que es cuando comienzan los procesos de cocción para preparar los guisos, en cuanto a las verduras están se porcionan de acuerdo con el consumo estimado del día y se reparte en las diferentes sucursales. Sin embargo, con esta situación de</p>
--	--	--

		<p>salud no sabemos a ciencia cierta cuando se venderá en un día y en ocasiones hay muchos desperdicios. El tiempo para la preparación de los platillos esta entre 10 a 20 minutos máximo, los tacos de 10 a 12 minutos y las bebidas entre 5 y 8 minutos desde que se toma la orden a los clientes. Algo que les proporciona calidad a los platillos es que los insumos están buscados como lo mejor que se pudo encontrar, en ocasiones se opta por que se mayor el costo de los insumos con tal de mantener la calidad en los alimentos pues con el tiempo que se lleva en el mercado no se puede dar el lujo de minimizar la calidad de los alimentos. En cocina se cuenta con el material suficiente para trabajar y constantemente se tiene que estar lavando y desinfectando todo para que se pueda seguir utilizando (herramientas de trabajo, áreas de trabajo, personal), esto se debe realizar cada hora. En cuestión de capacitaciones estas se realizan por puestos de trabajo y cuando</p>
--	--	--

		<p>hay elementos nuevos, a consecuencia del COVID-19 se ha necesitado dar capacitaciones por parte del sector salud sobre medidas de higiene y como evitar la propagación, de igual manera se ha tomado el curso de manejo higiénico de alimentos. El uniforme para el equipo de cocina es de zapatos cerrados, pantalón negro, red o gorra, cubre bocas, caretas, guantes y una toalla personal para el lavado de manos, el uniforme debe de portarlo solamente en la unidad por lo tanto deben cambiarse en el restaurante.</p>
--	--	---

No cabe duda de que para la empresa mantener la calidad y frescura de los insumos es primordial. Desde donde se hacen las compras, como las reciben, hasta sus procesos de preparación y distribución. La empresa maneja un estricto protocolo para comprar, recibir y preparar los alimentos.

De acuerdo con la información obtenida de las entrevistas, las compras se realizan dos veces por semana y al llegar a la unidad pasan por un proceso de lavado y desinfección de toda la mercancía. Para cada uno de los insumos hay un lugar específico, la carne tiene su congelador, así como las verduras y los abarrotes.

Todos los insumos se compran de manera que pasen el menor tiempo posible en bodega o refrigeración, pues mientras más tiempo pasen guardados van perdiendo su calidad. De igual manera estos son porcionados con el fin de desperdiciar los menos posible. El tiempo en la preparación de los platillos varia, sin embargo, se estima que tardan entre 10 a 20 minutos máximo en su preparación.

La cocina siempre se encuentra en perfecto estado y limpia, constantemente tienen procesos de limpieza y desinfección, tanto en las áreas como en los utensilios. De igual manera los empleados reciben capacitaciones tanto de trabajo como en prevención de la salud. Todas estas acciones que realiza la empresa en conjunto con su equipo de trabajo son lo que proporcionan una calidad de servicio al menos en el proceso de preparación de los alimentos.

### 3.8.3 Calidad de los platillos y la comida

Posterior a analizar la calidad del trabajo en cocina. Esta se debe reflejar en el sabor y presentación de los alimentos. Al no haber comensales para evaluar los platillos es con los mismos empleados con quienes se realiza esta tarea.

Es importante saber si conocen y han consumido o probado los platillos del restaurante para así tener su opinión acerca de estos. Se les pidió evaluar el sabor de los alimentos del 1 al 10. De igual manera se hicieron preguntas con relación a la presentación de los platillos, las porciones, la relación precio – cantidad, etc.

Por otra parte, también se les cuestionó sobre las razones de consumir en su restaurante, así como la forma de servir los platillos que han adoptado a causa de la crisis sanitaria. Estas preguntas fueron aplicadas a todos los entrevistados, pues de cierta manera han tenido un acercamiento a los alimentos.

Tabla 15: Análisis sobre la opinión en la calidad de los platillos y la comida

Ofelia Tzec	Mardaneiza Hernández	Héctor Pech	Angel Gabriel	Flor Camal
Al ser jefa de cocina, conoce todos los platillos que son entre 10 y 12 el cual califica con un 10 en sabor	Conoce todos los platillos que venden y ha probado la mayoría por lo tanto califica con un 10 el sabor	Conoce todos los alimentos que venden, el cual asciende a un número aproximado de 15	Ha probado todos los platillos que son aproximadamente 15. Cuando hay un nuevo platillo se reúne a todo el	Conoce todos los platillos que venden y los ha probado, el cual califica con un 10 en sabor, sin

<p>de los platillos. Todos los platillos cuentan con una buena presentación porque cuentan con porciones justas, están bien servidos. En el caso de los tacos se escoge el guiso y va enrollado en la tortilla con un palillo y salsas. La arrachera va servida con lechuga, tomate, pepino, cebolla cambray, 250 gr de arrachera y aguacate. Siempre y en todas las sucursales los platillos se sirven de la misma manera, los platillos están servidos conforme las imágenes en la publicidad del restaurante.</p>	<p>de los alimentos. La presentación de los platillos es correcta porque se ve llamativo y se antoja. Una orden de tacos va servida en platos pequeños y varía dependiendo del guiso y envueltos. La orden de arrachera va servida con romanita, pepino, tomate, aguacate, frijol, totopos y la carne. Todos los platillos se sirven de la misma forma en todas las sucursales y siempre. Cuando un platillo no cumple con las características necesarias se cambia rápidamente el platillo. En</p>	<p>platillos. Sin embargo, aún no ha probado todos los platillos y brinda una calificación de 8 en el sabor de los platillos, ya que hay lugares con mejor sazón. La presentación de los platillos es elegante. En el caso de los tacos estos van servidos de acuerdo con el guiso elegido va enrollado y asegurado con un palillo. La orden de arrachera se sirve con cebollitas cambray, tomate, lechuga, pepino, frijoles, queso y carne. Todos los platillos se sirven siempre de la misma manera en cualquiera de las sucursales, estas</p>	<p>personal para que lo pruebe y así pueda dar su opinión a los clientes Gabriel califica el sabor de los platillos en 9 pues a veces los pequeños detalles hacen que los alimentos no cumplen con un buen sabor, Si queda un poco salada o fría etc. Sin embargo, en su mayoría la comida tiene buen sabor porque todo es fresco, se prepara al momento y tiene una buena presentación. Los tacos son de acuerdo con el guiso elegido y no llevan ningún complemento. La orden de arrachera por su parte lleva</p>	<p>embargo, en cuestión de presentación se podría mejorar pues hace falta un poco de innovación, así como en la parte administrativa, pues al llevar el restaurante más de 10 años en el mercado, quieren seguir haciendo las cosas de la misma manera. Una orden de arrachera va servida con romanita, tomate, pepinos, frijoles, aguacate, 140 gr de arrachera y papas cambray y siempre se sirven los platillos de la misma manera, en la parte de arriba de la cocina se encuentran fotos de los platillos para</p>
--	---	--	---	---



<p>Cuando los platillos no cumplen con las características correctas este se cambia lo más rápido posible. Por tal motivo la relación precio-calidad es justa. Por lo tanto, la Sra. Ofelia vendría a comer aquí por el servicio, la higiene y limpieza de la cocina. A consecuencia de la crisis sanitaria los platillos ahora solo se sirven en desechables porque solo hay servicio a domicilio.</p>	<p>cuestión de porciones es justa porque están bien servidos los platillos por lo tanto en relación con el precio es justo. Poniéndose en el lugar del cliente ella vendría a comer aquí por el sabor de la comida. Por el momento todo se sirve para llevar. Sin embargo, mientras estábamos abiertos al público ya no se les llevaban todas las salsas, ahora se les preguntan cuales quiere.</p>	<p>presentaciones son iguales a las de la publicidad. Cuando un platillo no cumple con los requisitos se reporta con el encargado y se cambia. Las porciones son justas por lo tanto el precio es justo. Todos los platillos se preparan al momento para evitar que haya comida fría y así mantener la calidad de los alimentos. Poniéndose en el lugar del cliente, Héctor vendría a comer por que la comida esta buena, en especial los burritos. A consecuencia de la crisis sanitaria que se vive la forma de servir a los clientes</p>	<p>pepino, lechuga, tomate, cebollas cambray, frijoles y la carne. Todo se sirve siempre de la misma manera en todas las sucursales, de hecho, hay foto en cocina para corroborar que estén bien servidos los platillos. Cuando un platillo no está bien servido hay que verificarlo antes de llegar a la mesa para eso están los distintos filtros que son la jefa de cocina, los meseros y la gerente. Las porciones que se sirven son justas ya que hay otros restaurantes donde te sirven menos, pero es más caro o te sirven más, pero no es la misma</p>	<p>que al servirlos puedan guiarse de ahí. Cuando un platillo no cumple con las características necesarias este debe ser regresado a cocina para su corrección, para esto hay varios filtros el primero de ellos es la jefa de cocina, los meseros y por último gerencia quien siempre debe estar al pendiente de todo. Las porciones son justas por lo tanto el precio al que son ofertadas es el más justo considerando también el costo de los insumos. Todos los platillos deben salir caliente de cocina es por eso que se preparan al</p>
---	---	---	--	---

		<p>en el restaurante cambio un poco, ahora se dan los cubiertos y servilletas en vueltas y solo se proporcionan las salsas que vayan a consumir, ya no hay salseros en las mesas.</p>	<p>calidad. Nunca se entregan platillos fríos porque todo se prepara al momento y de igual manera siempre hay que checar los productos antes de llevarlos a las mesas. Gabriel dice que, si vendría a comer aquí por la calidad de los alimentos. Por el momento todo es para llevar. Sin embargo, cuando estaba abierto al público solo se servía lo esencial y al terminar se desechaba todo para su desinfección.</p>	<p>momento y en cuestión de barra es muy raro que las bebidas salgan calientes al menos que exista algún problema con las neveras, pero eso es algo muy raro de que pase. Se han tomado medidas más estrictas en cuestión de higiene tanto en el salón como en la cocina, al llegar los comensales deben de desinfectarse los zapatos y las manos, todas las mesas están desinfectadas y en cuestión de platos y cubiertos todo debe ser lavado al momento antes de servir, en cuestión de salsas ahora se le pregunta al cliente cuales quiere para</p>
--	--	---	--	--

				evitar mermas y en cuestión de cubiertos estos van lavados, desinfectados y embolsados, cuando llegan los trastes sucios a cocina estos pasan inmediatamente por agua con cloro para posteriormente ser lavados y desinfectados.
--	--	--	--	--

Los entrevistados han mencionado que, si bien no han probado todos los platillos, al menos la mayoría de ellos tienen un buen sabor, del 1 al 10 la mayoría ha dicho que 10 de sabor. En cuestión de presentación de los platillos no hay mayor problema más que innovar un poco o hacer algunos cambios pues en 10 años la empresa no ha tenido muchos cambios y muchas cosas se siguen haciendo de la misma manera.

Los platillos siempre se sirven de la misma manera, la consistencia de estos no cambia a pesar de que hay diferentes unidades. De acuerdo con los entrevistados las porciones son justas pues en ocasiones se sacrifica el costo de los platillos con tal de mantener la calidad. Gastar un poco más en algún insumo no representa un problema para la empresa.

Siempre se tratan de cuidar los detalles en los platillos y es por eso que existen distintos filtros antes de que la comida llegue con los clientes, sin embargo, si se presenta alguna situación lo mejor es resolverlo lo más rápido posible para evitar molestias con los comensales.

Con respecto a la nueva normalidad la empresa ha tenido que cambiar la presentación de sus platillos y del servicio, pues ahora la mayoría de los alimentos son para llevar y el poco servicio que se ofrece en la unidad ahora requiere de más normas de higiene como es la desinfección, limpieza y uso único de algunos artículos.

### 3.8.4 Servicio al cliente

Este parte está centrado especialmente al servicio directo con los clientes desde la perspectiva de los empleados, es decir los meseros. Se les pregunto sobre su uniforme, secuencias de servicio, como son las tareas de higiene con los comensales y con ellos mismos, también se cuestionó sobre sus herramientas de trabajo, los tiempos que tardan en servir y por último se les puso en diferentes situaciones de servicio para comprender como resuelven tales problemáticas.

Este apartado de la entrevista es exclusivo para meseros y gerencia pues son quienes tienen el contacto directo con los comensales y quienes se encuentran envueltos en las situaciones mencionadas en la entrevista.

Tabla 16: Análisis sobre el servicio al cliente que prestan los empleados

Héctor Pech	Angel Gabriel	Flor Camal
El uniforme es pantalón negro, zapatos negros, camisas del uniforme, mandil, careta, gorra y cubrebocas; y tenemos que cambiarnos exclusivamente en la unidad. De igual manera todo el material de trabajo se debe desinfectar con alcohol y cloro. La mejor cualidad que debes tener para el servicio al cliente es la	El uniforme para meseros es manil, camisa de la empresa, pantalón, zapatos negros, cubrebocas, caretas y gorra. Por el momento todos tenemos que ponernos el uniforme en la unidad para evitar llegar con algún virus de afuera, debemos lavarnos las manos, desinfectar nuestros zapatos y áreas de trabajo. Las	El uniforme para el personal de piso es de zapatos negros, pantalón negro, cinturón, mandil, camisa con logo, cubrebocas, gorra y careta completa; de igual manera deben de ponerse el uniforme solamente en la sucursal. Cuando un cliente llega a la sucursal hay que recibirlo siempre con un saludo y una sonrisa

<p>amabilidad. Cuando un cliente llega se recibe con un saludo y se le ofrece una mesa seguidamente se le hace entrega del menú, se ofrece una bebida o entrada en los que terminan de leer la carta. El servicio que proporciona Héctor siempre es igual, aunque en ocasiones debes adaptarte al cliente. Cuando un cliente no sabe que ordenar se le platica sobre los platillos. Cuando piden una cerveza se le lleva lo más rápido posible y se le ofrece un vaso chelado o michelado. Cuando preguntan que venden sin haber leído el menú se le ofrecen los platillos del menú y se le explican. El tiempo promedio de espera para llevar las bebidas es de 5 minutos y la comida de 10 a 15 minutos. Cuando hay mucha gente el servicio puede llegar a demorar hasta 20 o 25 minutos. En estas situaciones se les explica a los clientes la razón de porque va a demorar el servicio, se le pide una disculpa y se le ofrece una entrada ya que esas se preparan con mayor prioridad. Si una persona consume</p>	<p>herramientas de trabajo son descorchador, destapador, plumas, comandas y charola y se deben de desinfectar con agua y cloro. La mejor herramienta para dar un servicio de calidad es la amabilidad. Cuando un cliente entra hay que darle la bienvenida y dejarlos que se sienten donde les guste posteriormente se les entregan los menús, se les pregunta si quiere una bebida o una entrada y se está pendiente para cuando los clientes vayan a ordenar. El servicio que se presta no siempre es igual pues depende de las personas que se atiendan. Cuando un cliente no sabe que ordenar se les ayuda dándole recomendaciones, cuando piden una cerveza es importante saber primero que tipo de cerveza quiere. Desde que ordena el cliente las bebidas deben tardar máximo 5 minutos y la comida hasta 15 minutos máximo, pero eso ya es mucho tiempo. Cuando hay restaurante lleno el tiempo de servicio es más tardado de hasta 30 minutos en cocina, por lo tanto,</p>	<p>independiente de quien lo vaya a atender. Se le asigna una mesa, se le lleva menú y en algunos casos preguntarle si quiere algo para beber en lo que lee el menú y posteriormente tomarles la orden para los alimentos, estar pendiente si necesitan algo más, llevar salsas y los platillos. Existe una estructura de cómo se debe atender al cliente, sin embargo, cuando el mesero ya domina ese esquema, puede adaptarlo a su persona. Se han presentado algunas quejas con los meseros sobre todo cuando son nuevos, a veces hay que corregir algunos detalles que no vienen en la estructura que se les proporciona y en esas situaciones se acerca con el cliente, se le pide una disculpa y se le cambia de mesero para que no haya mayor problema. El tiempo promedio para la entrega de alimentos es de 10 15 minutos, cuando el restaurante está muy lleno la preparación de los alimentos puede retrasarse hasta media hora y se le explica al cliente la razón por la que está</p>
--	---	--

<p>mucha salsa es mejor esperar a que la pida para evitar desperdicios. Si alguien cumple años se le ayuda en lo que necesite, incluso se les puede proporcionar velas o algún otro utensilio. Cuando un cliente pide un platillo con ciertas especificaciones se puede realizar, siempre y cuando no afecte en el costo del producto. Hasta ahora ningún cliente se ha quejado del servicio de Héctor, sin embargo, de la comida si ha habido uno que otro comentario. Lo que más ha cambiado en el servicio es mantener la distancia y los protocolos de higiene. Reciben capacitaciones constantemente como aprender a charolear, a usar los sistemas del restaurante, así como el manejo higiénico de los alimentos, entre otros.</p>	<p>al tomar la orden se le explica al cliente que va a demorar un poco más de lo normal y se la da un tiempo estimado que se debe consultar con cocina y barra. Cuando a alguien se le acaba la salsa hay que estar pendientes para no espera que pidan las cosas, sin embargo, conforme conoces a los clientes puedes ir dando un mejor servicio porque ya sabes lo que consumen. Cuando comunican acerca de un cumpleaños o alguna sorpresa, siempre se trata de mantener el detalle, en cuestión de platillos estos no pueden ser modificados, se les puede quitar algún ingrediente, pero no poner algo distinto. Cuando un cliente se queja acerca del servicio se debe de reportar con la gerente y se debe de cambiar al mesero para que no haya más problemas. Constantemente se reciben capacitación de la misma empresa a parte del de manejo higiénico de los alimentos.</p>	<p>demorando el servicio y si está dispuesto a esperar, el mesero debe recurrir a cocina para preguntar el tiempo estimado para que salgan los platillos y brindarles a los clientes la información correcta y exacta. No se puede hacer ninguna modificación en los platillos pues eso implica modificar el costo de ellos y en ocasiones no es conveniente para la empresa, se le puede quitar ciertas cosas, pero no poner o cambiar un producto por otro. Cuando un cliente se queja de la comida hay que averiguar cuál es la razón y si está dentro de las posibilidades cambiarle el platillo, siempre y cuando este sea error de cocina o algún otro factor de la empresa.</p>
---	---	--

Como se ha mencionado anteriormente en la investigación el servicio es el conjunto de acciones que realizan los anfitriones de una empresa en cuanto el cliente se encuentra en el establecimiento siempre con el fin de buscar la satisfacción de este. Es importante recordar que el servicio tiene cuatro características fundamentales que lo hacen diferente a los productos y estos son la intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y perecibilidad.

Durante las entrevistas realizadas a los empleados del restaurante estas características se hicieron presentes al mencionar que tratan de proporcionar un servicio similar con todos los comensales sin embargo en ocasiones este tiene que cambiar un poco su forma de atender dependiendo del cliente que se topen.

Los empleados mencionaron que los clientes llegan con diferentes actitudes y en el entorno no siempre se viven las mismas situaciones. Pues distintas cosas influyen en el hecho de que el servicio no siempre es igual. Sin embargo, la comunicación entre las áreas de trabajo es importante para resolver problemas como el atraso en los tiempos de servicio cuando hay mucha gente.

John Tschohl (2001) menciona: “la calidad del servicio es la orientación que siguen todos los recursos y empleados de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes” Esto abarca desde el sabor de la comida hasta la ubicación y la actitud de los meseros. La calidad en cada una de las áreas da como resultado la satisfacción de los clientes que es lo que se busca en la empresa.

Para ello factores como el uniforme, la higiene, limpieza de las áreas se han vuelto factores muy importantes para prestar un servicio de calidad, a consecuencia de la nueva normalidad es importante fortalecer estas prácticas, menciono Flor Camal, gerente del restaurante.

### 3.8.5 Entorno del restaurante

En esta última sección de la entrevista se evalúan factores como la ubicación de las unidades, iluminación, seguridad, facilidad de llegar, estacionamiento, temperatura, facilidades de pago, facilidad de contacto, comodidad, volumen, aroma y la más importante los procesos de limpieza y desinfección en el restaurante.

Esta parte de la entrevista es aplicada para todo el personal, ya que todos tienen relación con el entorno del restaurante desde sus diferentes áreas.

Tabla 17: Análisis sobre el entorno del restaurante

Ofelia Tzec	Mardaneiza Hernández	Héctor Pech	Angel Gabriel	Flor Camal
Por el momento ella se encuentra cómoda trabajando en el restaurante, pues siente que el lugar representa su buen servicio. Por lo tanto, ella piensa que los clientes sienten esa misma comodidad pues estar sentado en la unidad es cómodo. La música es puesta por la cajera, sin embargo, se puede complacer con la música a los	Ella se encuentra cómoda trabajado en el restaurante y por lo tanto supone que los clientes sienten esa misma comodidad al estar en la unidad pues las sillas son cómodas y es relajante estar ahí. La música es controlada por la cajera y pone música variada. El aroma del lugar y la temperatura del lugar son	Héctor, se siente cómodo trabajando en el restaurante, pero a pesar de eso el piensa que no todos los clientes se sienten cómodos ya que algunos es la primera vez que van y no se sienten en confianza. Sin embargo, es cómodo estar en el restaurante. En promedio la gente se tarda entre una hora u hora y media en el	El Sr. Angel se encuentra cómodo trabajando en el restaurante y piensa que los clientes que ya son frecuentes se sienten más cómodos que aquellos que van por primera vez. En promedio cada mesa dura entre una hora o hasta hora y media, es muy raro que duren más de ese tiempo. Cuando los clientes ya no están consumiendo	Los empleados están cómodos trabajando en la unidad, sin embargo, siempre hay algo que mejorar. Y así como se siente los empleados es como se siente los clientes pues aproximadamente tardan entre una hora y hora y media. Cuando una mesa ya no está consumiendo hay que insistir más en



<p>clientes. El lugar tiene buen aroma y la temperatura es agradable. La ubicación es ideal pues siempre hay clientes y son lugares seguros. En cuestión de comunicación es fácil contactar a la empresa pues cuenta con diferentes números de teléfono. Cada 3 meses realizan actividades de limpieza en general en la que limpian todo aquello que no se puede limpiar diario aparte de los procesos de fumigación y desinfección.</p>	<p>agradables. Son lugares bien ubicados, seguros y con la empresa es fácil contactar. En cuestión de tareas de higiene se debe emplear todo para poder limpiar y barrer. Una vez a la semana se realiza limpieza general y aparte cada 3 meses se hace limpieza general. Aparte de las tareas de desinfección que realizan otras empresas.</p>	<p>establecimiento. Cuando un cliente ya no está consumiendo siempre hay que estar ofreciendo y en caso de que haya gente explicarle que se necesita el espacio. La música la pone la cajera y pone un poco de todo, el volumen nos deja escuchar con claridad a compañeros y clientes, en alguna ocasión se ha tenido problemas con los clientes a causa del audio, pero no siempre. El aroma y clima del restaurante son agradables, usualmente se mantiene a una temperatura de 20 grados. No es necesario utilizar</p>	<p>es importante insistir, pero sin atosigar, siempre respetando su espacio. La música la pone la cajera, pone un poco de todo, sin embargo, en algunas ocasiones el volumen de la música no te deja escuchar con claridad y a veces los clientes se han quejado. El aroma es bastante agradable, sin embargo, en ocasiones se quejan del olor en los baños. El restaurante cuenta con aire acondicionado por lo tanto siempre está fresco. En cuestión de iluminación no hay problemas se puede</p>	<p>la labor de venta (postres, cafés, bebidas, etc.). La gerente es quien pone la música y es buena la música aun que para los empleados podría ser un poco fastidioso escuchar todos los días lo mismo, en cuestión de volumen no hay ningún problema pues se puede escuchar con facilidad tanto a empleados como clientes. El clima del lugar es agradable en ambas sucursales, sin embargo, solo una cuenta con aire acondicionado que se mantiene a una temperatura de 20 grados. En cuestión de iluminación no hay problema</p>
--	---	--	--	--

		<p>linternas úes la iluminación del restaurante es suficiente. Las ubicaciones de los restaurantes son buenas y seguras, hasta ahora o se ha tenido problemas por coches robados o algo parecido. En cuestión de comunicación es fácil contactar a la empresa por los diferentes números, además de que ofrece áreas exclusivas para niños. En el restaurante se cuenta con facilidad de pago, sin embargo, se paga más en efectivo. Las actividades de limpieza son divididas por áreas y hay actividades a</p>	<p>ver perfectamente con la iluminación del restaurante. Los restaurantes están bien ubicados y son seguros, en ocasiones se han reportado robo de motos, pero es muy raro y ha sido entre empleados por no dejar los vehículos en su lugar. Ahora es más fácil contactar al restaurante por los diferentes números de celular. En el restaurante también hay facilidades de pago, sin embargo, mayormente pagan en efectivo. Las labores de limpieza son todos los días a la entrada, salida y aparte el día de limpieza general que es cada dos meses. Por otra</p>	<p>alguno, se puede ver muy bien. Los restaurantes están bien ubicados y son seguros, hasta el momento no hemos tenido ningún incidente con algún cliente o empleado. En cuestión de comunicación ahora tenemos más canales, están los numero de celular y las redes sociales. Hay facilidades de pago, pero la que más se usa es pago en efectivo. En cuanto al proceso de facturación este solo demora un día. Los procesos de limpieza son antes durante y después de la jornada laboral, y cada mes se realiza una limpieza general en el restaurante. Y</p>
--	--	--	---	--

		la apertura, cierre del restaurante y cada 2 meses limpieza general. A parte de los procesos de desinfección que realizan otras empresas.	parte, otras empresas vienen a hacer procesos de desinfección y fumigación.	aparte hay empresas que vienen a hacer procesos de desinfección y fumigación.
--	--	---	---	---

Una parte fundamental para las empresas es su entorno, pues este es un factor que se toma en cuenta al momento de hacer una elección. Cuestiones como la comodidad, la cercanía, las facilidades de pago, que tengan estacionamiento etc. se han vuelto un factor diferenciador para las empresas.

Ofrecerles estas comedidas a los clientes es una ventaja que se toma mucho en consideración. De acuerdo con la información obtenida la empresa estudiada, ellos cuentan con distinto factores que propician un buen entorno para los clientes.

Es un lugar climatizado, con buena iluminación, con un buen volumen de música, cómodo, cuenta con estacionamiento, son lugares seguros y tienen facilidades de pago. Con la nueva normalidad se han abierto más canales de comunicación y se han fortalecido los procesos de limpieza y desinfección en todo el restaurante.

Todos estos aspectos sumados con el servicio que brindan los meseros y los procesos de producción y preparación en cocina traen como resultado la calidad de servicio de una empresa. Esta calidad no es más que la suma de todos los esfuerzos de cada área para proporcionar la satisfacción entre los consumidores con el fin de asegurar su retorno.

### 3.9 Conclusión

Después de algunos cambios en la perspectiva de la investigación a causa de la crisis sanitaria que se enfrenta actualmente por el COVID-19 y un largo proceso para determinar cuáles son los factores para evaluar en la calidad del servicio, se ha concluido esta investigación.

Cabe mencionar que, al realizar una evaluación de la calidad del servicio en cualquier empresa, estas siempre son diferentes pues tienes que apegarte a la forma de trabajo del caso a estudiar. Si bien esta investigación se basó en algunos modelos como es el SERVQUAL y EMCASER. No necesariamente cumple con todos los requisitos que marcan estos modelos.

Si no que se toman algunas partes esenciales para esta investigación y se ponen en práctica. Del modelo EMCASER se tomó algunos de los ítems que se evaluarían, ya que este modelo fue aplicado en los restaurantes mexicanos. Y del modelo SERVQUAL se toma la estructura de las brechas para poder encontrar una perspectiva de donde evaluar la calidad del servicio.

Una vez seleccionado los ítems y la perspectiva que tiene la investigación se proceden a transformar los puntos a evaluar tomados del modelo EMCASER ya que estos están hechos para los clientes y para efectos de esta investigación se evaluó al personal de la unidad de trabajo por lo tanto existió una transformación de algunos ítems.

Si bien los casos a evaluar fueron pocos, estos nos permitieron notar que la calidad de servicio depende mucho del área en que se desenvuelvan los trabajadores. Es decir, para el área de cocina la calidad viene de los alimentos y su preparación, para los meseros la calidad está relacionada con el trato y la experiencia que se le da al cliente.

Se puede percibir que no hay una un significado general y específico entre los trabajadores para lo que es la calidad del servicio. Esto podría traer como consecuencia que todas las partes no funcionen bien porque no hay algo estipulado que se deba cumplir. Si bien cada uno proporciona un servicio de calidad en sus diferentes áreas esta no se aprecia por todos los trabajadores ya que desconocen lo que significa la calidad para los demás.

## • **Capítulo IV. – Conclusiones**

#### **4 Conclusiones.**

Los resultados de esta investigación por medio del estudio de caso utilizando la herramienta de entrevistas a profundidad, permiten conocer la calidad del servicio en los negocios pequeños de la industria restaurantera en la ciudad de Chetumal y cómo esta calidad incide en el éxito de las empresas.

Entre los factores a evaluar que propician una calidad del servicio en los restaurantes de Chetumal se pueden mencionar los siguientes: Los relacionados a la calidad en los procesos de producción (procesos de preparación); Calidad de los platillos y la comida (sabor y presentación de los alimentos); Servicio al cliente (servicio proporcionado por los meseros); Entorno del restaurante (ubicación, seguridad)

Los procesos de producción son indispensables para producir platillos de calidad, pues estas son las normas que darán pauta a la creación de platillos con buen sabor y presentación. La empresa estudiada demostró que todos sus insumos son de calidad y se manejan con el más alto cuidado para evitar desperdicios y mantengan la frescura que los caracteriza.

Por otra parte cuentan con recetas y procesos de preparación bien establecidos que dan como resultado que los platillos siempre se vean y sepan de la misma manera en cualquiera de sus sucursales y en cualquier día. De igual manera son muy responsables con los procesos de limpieza y desinfección lo que da como resultado platillos de calidad.

En cuestión del servicio al cliente, no cuentan con una forma establecida de trabajo, no hay protocolos ni normas de trabajo, sin embargo siempre procuran la atención de los comensales.

La hipótesis 1 que se plantea al inicio de la investigación “La microempresa X del sector restaurantera en Chetumal no evalúan la calidad del servicio al cliente.” Es totalmente aceptada ya que de acuerdo con la entrevista realizada a la gerente del establecimiento es quien nos comunica de manera directa que no se han realizado encuestas de servicio a los clientes para poder mejorar.

En cuanto a la hipótesis 2 planteada al inicio de esta investigación “La microempresa X no cuentan con un control en la calidad del servicio.” De acuerdo con los resultados obtenidos esta es aceptada ya que la empresa cuenta con ciertas normas de trabajo para proporcionar un servicio de calidad. Sin embargo, tiene algunas áreas de mejora en cuanto al control de la calidad del servicio proporcionado.

A pesar de que en algunas áreas como en cocina cuentan con procesos establecidos, estos no están dentro de un reglamento, más bien es algo que se va transmitiendo de empleado a empleado y en algún momento la información podrá distorsionarse y hacer algo que no está dentro de los protocolos. Es por eso la importancia de crear protocolos de trabajo a los que todos los empleados tengan acceso para así procurar la calidad en la preparación de los alimentos.

Por otra parte, los meseros tampoco cuentan con un protocolo de trabajo y algunos de ellos desconocen los objetivos de la empresa. Esto no quiere decir que el servicio sea malo, mas bien que no todos realizan las mismas técnicas al momento de abordar a los clientes y no van con el mismo enfoque para así ayudar a la empresa a lograr sus objetivos.

Esto lleva a la conclusión de que la evaluación periódica por parte de los comensales acerca del servicio que están recibiendo podría brindarle herramientas a la empresa para mejorar en su servicio y de esta manera crear sistemas de trabajo que beneficien la atención al cliente y con esto crear mayor satisfacción en los clientes y el éxito de la empresa.

- **Bibliografía**

- Adamuz, J. A. (30 de abril de 2019). *National Geographic*. Obtenido de National Geographic: [https://viajes.nationalgeographic.com.es/a/destinos-mas-populares\\_11415/7](https://viajes.nationalgeographic.com.es/a/destinos-mas-populares_11415/7)
- Aguirre, J. (28 de Mayo de 2018). Los restaurantes quiebran porque no captan la esencia de la experiencia. *newsweek mexico*. Obtenido de <https://newsweekespanol.com/2018/05/restaurantes-quiebran-captan-esencia-experiencia/#:~:text=%E2%80%9Clos%20restaurantes%20quiebran%20porque%20no%20captan%20la%20esencia%20de%20la%20experiencia%E2%80%9D,-Por%20Joel%20Aguirre&text=Francisco%20Fern%C3%A1ndez>
- Barrera, G. S., & López, J. N. (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de la empresa. *El buzón de pacioli*, 4 - 13. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/pacioli-82.pdf>
- Barrera, J. H. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogota: Quiron ediciones.
- Bogdan, R., & Taylor, S. J. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Barcelona, España: Paidós Básica. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34912704/LECTURA\\_DE\\_EVERTSON.pdf?1411935543=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLECTURA\\_DE\\_EVERTSON.pdf&Expires=1600539404&Signature=bsXCJ5QAYq2Sn9GPI0c3RjiS-5JvaG90aK1pIZzsRKdTnLB7dYth9czcrokPuqqX6JrYg](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34912704/LECTURA_DE_EVERTSON.pdf?1411935543=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLECTURA_DE_EVERTSON.pdf&Expires=1600539404&Signature=bsXCJ5QAYq2Sn9GPI0c3RjiS-5JvaG90aK1pIZzsRKdTnLB7dYth9czcrokPuqqX6JrYg)
- CANIRAC. (2015). *Todo sobre la mesa*. Cd. México: CANIRAC. Obtenido de [https://canirac.org.mx/images/notas/files/TODO%20SOBRE%20LA%20MESA%20BANNER\(1\).pdf](https://canirac.org.mx/images/notas/files/TODO%20SOBRE%20LA%20MESA%20BANNER(1).pdf)
- Carlzon, J. (1991). *El momento de la verdad*. Madrid: Dias de santos.
- Ceseña, M., & Alejandro, M. (2015). Análisis teórico de los modelos sobre la calidad en el servicio percibido. *CIENCIA DESDE EL OCCIDENTE*, 81 - 91 . Obtenido de <https://biblat.unam.mx/es/revista/ciencia-desde-el-occidente/articulo/analisis-teorico-de-los-modelos-sobre-la-calidad-en-el-servicio-percibido>
- Chetty, S. (1996). El método de estudio de caso para la investigación en las empresas pequeñas y medianas empresas. *Internacional de la pequeña Empresa*.
- Cohen, J. (23 de febrero de 2018). *HUBSPOT*. Obtenido de HUPSPOT: <https://blog.hubspot.es/service/ejemplos-atencion-cliente>
- Cortez, G. (26 de Octubre de 2018). *InformaBTL*. Obtenido de InformaBTL: <https://www.informabtl.com/una-mirada-a-la-industria-restaurantera-en-mexico/>
- Costa, J. M. (3 de junio de 2007). *Cetelem España El Blog*. Obtenido de Cetelem España El Blog: <https://mouriz.wordpress.com/2007/06/03/imagen-corporativa/>
- Cottle, D. (1991). *El servicio centrado en el cliente*. Madrid : Diaz de Santos S.A.



- DENUE. (2014). *DENUE*. Obtenido de DENUE: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Fong, C. (2002). *Roll que juegan los activos intangibles en la cnstruccion dventaja competitiva sustentble en la pyme: un estudio de casos con empesas de Cataluna y Jalisco*. Barcelona: Tesis Doctoral de la Universidad Autonom de barcelona.
- Forbes staff. (4 de Marzo de 2016). *Forbes México* . Obtenido de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/sector-restaurantero-genera-1000-mdp-ventas/>
- García, M. S., & Romero, M. C. (2016 de Octubre de 2016). Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/03/11CA201602.pdf>
- Garza, E. J. (2008). Mejoramiento de la calidad de servicios mediante el modelo de las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la empresa. *Daena*. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%201-64.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%201-64.pdf)
- Gobierno del stado de Quintana Roo . (2019). *Gobierno del estado de Quintana Roo*. Obtenido de Gobierno del estado de Quintana Roo: <https://qroo.gob.mx/portal/divisas-2018/>
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestion de servicios*. Dias de santos.
- INEGI. (1999). *Censos económicos 1999*. México.
- INEGI. (2001). *La industria restaurantera en México*. Aguascalientes: INEGI.
- INEGI. (2009). *Censos económicos 2009*. México: INEGI.
- INEGI. (2009). *La industria restaurantera en México*. México.
- INEGI. (2009). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa*. México: INEGI.
- INEGI. (2014). *Censos económicos 2014*. México.
- INEGI. (2014). *Censos economicos 2014, Quintana Roo*. Mexico: INEGI.
- INEGI. (2014). *La industria restaurantera en México*. México.
- INEGI. (2019). *Censos económicos 2019*. México: INEGI.
- Instituto Interamericano de Alta Asesoría Empresarial. (2018). *Instituto Interamericano de Alta Asesoría Empresarial*. Obtenido de Instituto Interamericano de Alta Asesoría Empresarial: <https://www.seminariosescuela.com/triangulo-del-servicio-que-es-y-para-que-sirve/>
- Jimenez, s. m. (2014). *Distribución comercial aplicada*. Madrid: ESIC editorial.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia*. pearson educacion.
- Maldonado, J. A. (2015). *Cultura del servicio al cliente*. Honduras.
- Martínez Carazo, P. C. (20 de Julio de 2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión*, 165-193. Recuperado el 23 de Agosto de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>

- Martinez-Tur, V., & Tordea, N. (2002). COMPARACIÓN DE MODELOS CAUSALES SOBRE SATISFACCIÓN DEL USUARIO. *revista de calidad asistencial*, 22-29.
- Melgarejo, L. M. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*.
- Mertens, D. (2005). *Research and evaluation in education and psychology: integrating diversity with quantitative, qualitative, mixed methods*. thousand oaks.
- Mesa editorial Merca2.0. (9 de Septiembre de 2014). *Merca 2.0*. Obtenido de Merca 2.0: <https://www.merca20.com/infografia-los-10-paises-con-la-mejor-atencion-al-cliente/>
- Montecinos, j. P. (2006). Rol de las expectativas en el juicio de satisfacción y calidad percibida del servicio. *Limite*, 195-214.
- Nishizawa, R. M. (6 de septiembre de 2015). *scielo*. Obtenido de scielo: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332014000200005&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332014000200005&script=sci_arttext&tlng=en)
- Notimex. (21 de Abril de 2019). Industria restaurantera recupera crecimiento en primer trimestre del año. *Industria restaurantera recupera crecimiento en primer trimestre del año*.
- Novedades de Quintana Roo. (11 de Diciembre de 2018). *Sipse*. Obtenido de Sipse: <https://sipse.com/novedades/producto-interno-bruto-quintana-roo-hoteles-restaurantes-dinero-turismo-agricultura-industria-319011.html>
- Novedades de Quintana Roo. (19 de junio de 2019). *Sipse*. Obtenido de Sipse: <https://sipse.com/novedades/derrama-economica-turismo-gasto-secretaria-consejo-consultivo-336131.html>
- Oliva, D. J. (2005). Revisión del concepto de calidad. *INNOVAR*, 65. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802505>
- Proyectos Mexico. . (2020). *Proyectos Mexico*. . Obtenido de Proyectos Mexico. : <https://www.proyectosmexico.gob.mx/por-que-invertir-en-mexico/economia-solida/crecimiento-economico/>
- RAE. (2018). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/?id=XLJpCxk>
- Rodríguez, P. G., Burguete, J. L., & Valiño, P. C. (2010). Valoración de los factores determinantes de la calidad del servicio público local. *Innovar*, 36.
- Samuel, M. T. (6 de Agosto de 2011). *INFOcalSER: Investigación en Calidad del Servicio, Información y Productividad*. Obtenido de INFOcalSER: Investigación en Calidad del Servicio, Información y Productividad.: <http://infocalser.blogspot.com/2011/08/modelo-de-evaluacion-de-la-calidad-del.html>
- Sarabia, S. F. (1990). *Metodología para la Investigación en Marketing y Dirección de Empresas*. MADrid: Pirámide.

- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2010). *Comportamiento del consumidor*. Mexico: Pearson.
- SCIAN. (2018). *INEGI*. Obtenido de INEGI : <https://www.inegi.org.mx/app/scian/>
- Secretaria de economía. (2009). *ACUERDO por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas* . Cd. México: Diario Oficial de la Federación .
- Secretaria de Economía. (2019). *Información económica y estatal de Quintana Roo*.
- Secretaria de turismo. (6 de Septiembre de 2019). *Gobierno de México*. Obtenido de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/sectur/prensa/la-industria-restaurantera-aporta-el-15-3-por-ciento-del-pib-turistico-en-mexico>
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2004). *Fundamentos de marketing*. Mc Graw Hill. Obtenido de promonegocios.
- Thompson, I. (Julio de 2009). *Promonegocios.net*. Obtenido de Promonegocios.net: [https://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html#:~:targetText=Seg%C3%BAAn%20la%20American%20Marketing%20Association,final\)%22%20%5B3%5D](https://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html#:~:targetText=Seg%C3%BAAn%20la%20American%20Marketing%20Association,final)%22%20%5B3%5D).
- Tocatli, F. F. (22 de septiembre de 2015). *Entrepreneur*. Obtenido de Entrepreneur : <https://www.entrepreneur.com/article/268970>
- Top franquicia . (2006). *Top franquicia*. Obtenido de Top franquicia : <http://www.topfranquicia.com.mx/Ficha.aspx?idfranquicia=82>
- Torres, V. C. (2006). *Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizarla excelencia en el servicio • 1ª Edición*. España : Ideas propias .
- Tschohl, J. (2001). Servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia. En J. Tschohl, *Servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia* (pág. 2). Guatemala.
- Vega, L. E., & Callado, J. E. (2017). *Introducción a la investigación de mercados*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Vera, J., & Trujillo, A. (2008). Escala mexicana de calidad en el servicio de restaurantes (ENCASER). *Innovar journal*, 17.
- Vera, J., & Trujillo., A. (2008). Escala mexicana de calidad en el servicio de restaurantes (ENCASER). *Innovar journal*, 17.
- Yin, R. (1989). *Case study research: desing and methods, applied social research*. New Bury Park C.A.: SAGE.
- Yin, R. (1994). *Application of case study research: applied social research methods*. New Bury Park C.A.: SAGE.
- Yin, R. (2003). *Case study researh: desings and methods*. Beverly Hills: SAGE publication Inc.

- **Anexos**

Entrevista solo para cocina y relacionados (jefes de cocina, chef, cocineros, lavalozas, encargados de compra)

- Preguntas al entrevistado

- ¿Cómo te llamas?
- ¿Cuántos años tienes?
- ¿En qué puesto te desempeñas?
- ¿Cuánto tienes trabajando para la empresa?
- ¿Cómo es el clima laboral en tu área de trabajo?
- ¿Has tenido problemas con algún compañero?
- ¿Puedes comunicarte fácil y libremente con las personas a cargo?
- ¿Constantemente cambian de personal?
- ¿Has tenido problemas con algún cliente? ¿Cómo reacciona la empresa?

- Preguntas generales

- ¿Qué es para ustedes la calidad del servicio? (políticas, técnicas, acciones, etc)
- ¿Cómo creen que se obtiene esa calidad del servicio?
- ¿Conocen su empresa? (que venden, objetivos, historia)

- Preguntas con respecto a los factores que repercuten en la calidad de los platillos

- ¿Los insumos son proporcionados por otras empresas o ustedes los compran?
- ¿Cada cuando se hacen las compras?
- ¿Quién recibe los productos? ¿Cómo lo haces?
- ¿Tienes algún manual o normas que te indiquen características que el producto debe cumplir para poder recibirlo?
- ¿Revisas la procedencia y calidad de los insumos? ¿Cómo lo hacen?
- ¿Hay nuevas políticas al momento de recibir los insumos? ¿Cuáles son?
- ¿Qué características debe tener la carne o los vegetales para poder recibirlos?
- ¿Cómo almacenas los productos?
- Por ejemplo, ¿Dónde guardas los vegetales?
- ¿A qué temperatura almacenan la carne?

- ¿De acuerdo con sus respuestas anteriores podrían decir que los insumos son de calidad? ¿Por qué?
- ¿Ustedes tienen normas de trabajo para la elaboración de los platillos? (sin mencionar procesos o recetas secretas, algo general)
- ¿Cómo es el proceso de descongelar la carne? O ¿Cómo es el proceso de preparación el guiso desde el momento en que les traen los ingredientes?
- ¿Cuánto tiempo tardan en sacar los platillos de una comanda?
- ¿Ustedes creen que esos procesos proporcionan platillos de calidad? ¿Por qué?
- ¿Qué aspectos consideran que le dan la calidad a los productos que ofrece la empresa?
- ¿Qué aspectos del proceso de producción han cambiado en su manera de trabajar a consecuencia de la emergencia sanitaria que enfrentamos actualmente?
- ¿Cuentan con material suficiente para la preparación de los alimentos? (cucharas, espátulas, ollas, sartenes, etc.)
- ¿Cuántas tablas para picar alimentos tienen? ¿De qué colores son?
- ¿Realizan algún proceso de desinfección de sus herramientas de trabajo y del plaque que se ofrece a los clientes? ¿Cómo lo realizan?
- ¿Tienen capacitaciones? ¿Qué tipo de capacitaciones les dan?
- ¿Tomaron algún curso para el manejo higiénico de los alimentos? ¿Quién lo proporciono?
- ¿Cómo vienen uniformados?
- ¿se ponen el uniforme aquí o desde casa?
- ¿Qué medidas de seguridad se han implementado en tu área de trabajo?
- ¿Cómo es su uniforme de trabajo ahora que están trabajando aun cuando existe una crisis de salud?
- ¿Cómo son los procesos de higiene personal para evitar la propagación del virus?
- Preguntas sobre la calidad de los platillos y la comida
  - ¿Conocen todos los platillos que venden?
  - ¿Cuánto platillos tienen aproximadamente?
  - ¿Has probado todos o la mayoría de los platillos que venden?
  - Del 1 al 10 ¿Cómo calificarías el sabor de los platillos?

- ¿Te gusta la comida de aquí? ¿Por qué?
- ¿Les parece correcta la presentación de los platillos? ¿Por qué?
- ¿Cómo va servido un plato de arrachera o un taco?
- ¿Siempre se sirven de la misma forma?
- ¿Qué pasa cuando un platillo no cumple con las características necesarias?
- ¿Las porciones te parecen justas?
- ¿Creen que el precio es justo de acuerdo con los platillos recibidos?
- De acuerdo con la publicidad del restaurante ¿es congruente entre lo que muestran y lo que ofrecen?
- ¿Los platillos se sirven de la misma manera que están en las fotos?
- Poniéndose en el lugar del cliente ¿Vendrían a comer aquí? ¿Por qué vendrías a comer aquí? (considerando la relación precio, calidad del producto, del servicio y la comodidad)
- ¿Cómo se sirven los platillos ahora que estamos enfrentando esta crisis sanitaria?
- ¿Las salsas o aderezos como se distribuyen a los comensales?
- Preguntas en relación con el entorno del restaurante
  - ¿Ustedes están cómodos trabajando aquí? (Es un lugar fresco, buena iluminación, higiene, etc.)
  - ¿Ustedes sienten que el lugar representa el servicio que prestan?
  - ¿Los representa a ustedes de acuerdo con su personalidad?
  - ¿Llega aquí y se sienten a gusto?
  - Conforme ustedes se sienten ¿Creen que el cliente siente esa misma comodidad?
  - ¿Es cómodo estar sentado aquí en una mesa?
  - ¿Quién pone la música en el restaurante??
  - ¿Les gusta la música que ponen?
  - ¿El aroma del lugar es agradable?
  - ¿Cómo está el clima en el restaurante?
  - ¿Creen que son buenas las ubicaciones donde están los restaurantes?
  - ¿Son lugares seguros?
  - En cuestión de comunicación ¿Ustedes creen que es fácil contactar a la empresa que no sea de manera presencial?

- ¿Qué comodidades o facilidades ofrece la terraza de tito?
- ¿Cómo realizan las tareas de higiene en el restaurante y en la cocina?
- ¿Cada cuánto tiempo realizan actividades de limpieza?
- A parte de las actividades de limpieza ¿Tienen procesos de desinfección en el restaurante?
- ¿Quién hace esos procesos de desinfección?
- SI USTEDES ¿Cómo los realizan?
- Agradecer por su tiempo y despedirse

Entrevista solo para meseros, barra y relacionados (jefes de piso y de barra, bartenders, ayudantes de barra, meseros, garroteros, runners, etc.)

- Preguntas al entrevistado
  - ¿Cómo te llamas?
  - ¿Cuántos años tienes?
  - ¿En qué puesto te desempeñas?
  - ¿Cuánto tienes trabajando para la empresa?
  - ¿Cómo es el clima laboral en tu área de trabajo?
  - ¿Has tenido problemas con algún compañero?
  - ¿Puedes comunicarte fácil y libremente con las personas a cargo?
  - ¿Constantemente cambian de personal?
  - ¿Has tenido problemas con algún cliente? ¿Cómo reacciona la empresa?
- Preguntas generales
  - ¿Qué es para ustedes la calidad del servicio? (políticas, técnicas, acciones, etc.)
  - ¿Cómo creen que se obtiene esa calidad del servicio?
  - ¿Conocen su empresa? (que venden, objetivos, historia)
- Preguntas sobre la calidad de los platillos y la comida
  - ¿Conocen todos los productos que venden?
  - ¿Cuánto platillos tienen aproximadamente?
  - ¿Has probado todos o la mayoría de los platillos que venden?
  - Del 1 al 10 ¿Cómo calificarías el sabor de los platillos?
  - ¿Te gusta la comida de aquí? ¿Por qué?

- ¿Les parece correcta la presentación de los platillos? ¿Por qué?
- ¿Cómo va servido un plato de arrachera o un taco?
- ¿Siempre se sirven de la misma forma?
- ¿Qué pasa cuando un platillo no cumple con las características necesarias?
- ¿Las porciones te parecen justas?
- ¿Creen que el precio es justo de acuerdo con los platillos recibidos?
- ¿Les ha pasado que reciben platillos fríos o las cosas se preparan al momento?
- Y de igual manera con las bebidas ¿Siempre llegan frías a las mesas?
- De acuerdo con la publicidad del restaurante ¿es congruente entre lo que muestran y lo que ofrecen?
- ¿Los platillos se sirven de la misma manera que están en las fotos?
- Cuando un platillo no cumple con las normas de presentación. Es decir, una tortilla rota o se equivocaron de guisado ¿Esperas a que el cliente se dé cuenta o ustedes lo solucionan antes?
- ¿Qué aspectos consideran que le dan la calidad a los productos que ofrece la empresa?
- Poniéndose en el lugar del cliente ¿Vendrían a comer aquí? ¿Por qué vendrías a comer aquí? (considerando la relación precio, calidad del producto, del servicio y la comodidad)
- ¿Cómo se sirven los platillos ahora que estamos enfrentando esta crisis sanitaria?
- ¿Las salsas o aderezos como se distribuyen a los comensales?
- Preguntas acerca del servicio de los meseros
  - ¿Cómo vienen uniformados?
  - ¿se ponen el uniforme aquí o desde casa?
  - ¿Qué medidas de seguridad sanitaria se han implementado en su área de trabajo?
  - ¿Cómo es su uniforme de trabajo ahora que están trabajando aun cuando existe una crisis de salud?
  - ¿Cómo son los procesos de higiene personal para evitar la propagación del virus?
  - ¿Cuáles son tus herramientas de trabajo?
  - ¿Realizan algún proceso de desinfección de tus herramientas de trabajo y del plaque que se ofrece a los clientes? ¿Cómo lo realizan?



- ¿Cuál crees que es la mejor herramienta personal que tienes al momento de ofrecer el servicio?
- ¿Qué haces cuando entra un cliente al restaurante? (antes de que se siente)
- ¿Cómo es tu secuencia de servicio?
- ¿Tu servicio siempre es igual? ¿por qué? ¿No hay nada que te haga cambiar?
- ¿Qué haces cuando alguien no sabe que ordenar?
- ¿Qué haces cuando te piden una cerveza?
- ¿Qué haces cuando te preguntan qué vendes?
- Desde que ordena el cliente ¿Cuánto tiempo pasa hasta que reciben sus bebidas y comida?
- Y cuando tienen el restaurante lleno ¿Hasta cuánto tiempo demora el servicio?
- ¿Cómo le explicas a la gente cuando estas en esta situación de restaurante lleno, que el servicio va a demorar un poco más?
- ¿Tienen promociones?
- ¿Qué haces cuando se acaba el producto en promoción? ¿Cómo comunicas eso?
- ¿Si hay una persona que consume mucha salsa o limones que haces? ¿esperas que te pida más o tú te adelantas a llevarle el producto?
- Cuando te pide una canción o un postre para alguien porque es su cumpleaños ¿Cómo actúas?
- ¿Hay flexibilidad cuando un cliente pide un platillo con ciertas especificaciones?
- ¿Qué haces cuando un cliente se queja de la comida o de tu servicio?
- ¿Qué aspectos de la secuencia de tu servicio han cambiado en tu manera de trabajar a consecuencia de la emergencia sanitaria que enfrentamos actualmente?
- ¿Tienen capacitaciones? ¿Qué tipo de capacitaciones les dan?
- ¿Tomaron algún curso para el manejo higiénico de los alimentos? ¿Quién lo proporciono?
- Comienzan preguntas en relación con el entorno del restaurante
  - ¿Ustedes están cómodos trabajando aquí? (Es un lugar fresco, buena iluminación, higiene, etc.)
  - ¿Ustedes sienten que el lugar representa el servicio que prestan?
  - ¿Los representa a ustedes de acuerdo con su personalidad?

- ¿llega aquí y se sienten a gusto?
- Conforme ustedes se sienten ¿Creen que el cliente siente esa misma comodidad?
- ¿Es cómodo estar sentado aquí en una mesa?
- ¿En promedio, cuanto tiempo tarda un cliente en el restaurante?
- ¿Cómo los perciben cuando están aquí? ¿están cómodos?
- ¿Quién pone la música en el restaurante??
- ¿Les gusta la música que ponen?
- ¿El volumen les permite escuchar con claridad a los clientes?
- ¿han tenido problemas con algún cliente a causa de la música?
- ¿El aroma del lugar es agradable?
- ¿Cómo está el clima en el restaurante?
- ¿Han tenido alguna queja por parte de los clientes de que hay mal olor?
- ¿Cuentan con aire acondicionado?
- Si- ¿A qué temperatura mantienen el clima?
- No- ¿El clima del restaurante es fresco o hay días que si hace mucho calor?
- ¿Usan linternas para mostrar el menú o la cuenta a los clientes o con la luz del establecimiento es suficiente?
- ¿Creen que son buenas las ubicaciones donde están los restaurantes?
- ¿Son lugares seguros?
- ¿Han tenido problemáticas por coches robados o que hayan querido abrir un carro?
- En cuestión de comunicación ¿Ustedes creen que es fácil contactar a la empresa que no sea de manera presencial?
- ¿Qué comodidades o facilidades ofrece la terraza de tito?
- ¿Tienen facilidades de pago?
- ¿Cómo les pagan mayormente? ¿Efectivo o tarjeta)
- ¿Cómo realizan las tareas de higiene en el restaurante?
- ¿Cada cuánto tiempo realizan actividades de limpieza?
- A parte de las actividades de limpieza ¿Tienen procesos de desinfección en el restaurante?
- ¿Quién hace esos procesos de desinfección?

- SI USTEDES ¿Cómo los realizan?
- Agradecer por su tiempo y despedirse

Entrevista para equipo de gerencia y relacionados (gerentes, subgerentes, administrativos)

- Preguntas al entrevistado
  - ¿Cómo te llamas?
  - ¿Cuántos años tienes?
  - ¿En qué puesto te desempeñas?
  - ¿Cuánto tienes trabajando para la empresa?
  - ¿Cómo es el clima laboral en la empresa?
  - ¿Cada cuánto tiempo contratan alguien nuevo?
  - ¿Tienes mucha rotación de personal?
  - ¿Has tenido problemas con algún miembro del personal? ¿Cómo resuelven la situación
- Preguntas generales
  - ¿Qué es para ustedes la calidad del servicio? (políticas, técnicas, acciones, etc.)
  - ¿Cómo creen que se obtiene esa calidad del servicio?
  - ¿Conocen su empresa? (que venden, objetivos, historia)
- Preguntas con respecto a los factores que repercuten en la calidad de los platillos
  - ¿Los insumos son proporcionados por otras empresas o ustedes los compran?
  - ¿Quién elige a los proveedores? ¿Qué características deben tener?
  - ¿Cada cuando se hacen las compras?
  - ¿Quién recibe los productos? ¿Cómo lo haces?
  - ¿Tienes algún manual o normas que te indiquen características que el producto debe cumplir para poder recibirlo?
  - ¿Revisas la procedencia y calidad de los insumos? ¿Cómo lo hacen?
  - ¿Hay nuevas políticas al momento de recibir los insumos? ¿Cuáles son?
  - ¿Qué características debe tener la carne o los vegetales para poder recibirlos?
  - ¿Cómo almacenas los productos?
  - Por ejemplo, ¿Dónde guardas los vegetales?
  - ¿A qué temperatura almacenan la carne?

- ¿De acuerdo con sus respuestas anteriores podrían decir que los insumos son de calidad? ¿Por qué?
- ¿Ustedes tienen normas de trabajo para la elaboración de los platillos? (sin mencionar procesos o recetas secretas, algo general)
- ¿Cómo es el proceso de descongelar la carne? O ¿Cómo es el proceso de preparar el guiso desde el momento en que les traen los ingredientes?
- ¿Cuánto tiempo tardan en sacar los platillos de una comanda?
- ¿Ustedes creen que esos procesos proporcionan platillos de calidad? ¿Por qué?
- ¿Qué aspectos consideran que le dan la calidad a los productos que ofrece la empresa?
- ¿Qué aspectos del proceso de producción han cambiado en su manera de trabajar a consecuencia de la emergencia sanitaria que enfrentamos actualmente?
- ¿Cuentan con material suficiente para la preparación de los alimentos? (cucharas, espátulas, ollas, sartenes, etc.)
- ¿Cuántas tablas para picar alimentos tienen? ¿De qué colores son?
- ¿Realizan algún proceso de desinfección de sus herramientas de trabajo y del plaque que se ofrece a los clientes? ¿Cómo lo realizan?
- ¿Tienen capacitaciones? ¿Qué tipo de capacitaciones les dan?
- ¿Tomaron algún curso para el manejo higiénico de los alimentos? ¿Quién lo proporciono?
- ¿Cómo vienen uniformados los chicos de cocina?
- ¿se ponen el uniforme aquí o desde casa?
- ¿Qué medidas de seguridad se han implementado en su área de trabajo?
- ¿Cómo es su uniforme de trabajo ahora que están trabajando aun cuando existe una crisis de salud?
- ¿Cómo son los procesos de higiene personal para evitar la propagación del virus?
- Preguntas sobre la calidad de los platillos y la comida
  - ¿Conocen todos los productos que venden?
  - ¿Cuánto platillos tienen aproximadamente?
  - ¿Has probado todos o la mayoría de los platillos que venden?
  - Del 1 al 10 ¿Cómo calificarías el sabor de los platillos?

- ¿Te gusta la comida de aquí? ¿Por qué?
- ¿Les parece correcta la presentación de los platillos? ¿Por qué?
- ¿Cómo va servido un plato de arrachera o un taco?
- ¿Siempre se sirven de la misma forma?
- ¿Qué pasa cuando un platillo no cumple con las características necesarias?
- ¿Las porciones te parecen justas?
- ¿Creen que el precio es justo de acuerdo con los platillos recibidos?
- ¿Les ha pasado que reciben platillos fríos o las cosas se preparan al momento?
- Y de igual manera con las bebidas ¿Siempre llegan frías a las mesas?
- De acuerdo con la publicidad del restaurante ¿es congruente entre lo que muestran y lo que ofrecen?
- ¿Los platillos se sirven de la misma manera que están en las fotos?
- Cuando un platillo no cumple con las normas de presentación. Es decir, una tortilla rota o se equivocaron de guisado ¿Esperas a que el cliente se dé cuenta o ustedes lo solucionan antes?
- ¿Qué aspectos consideran que le dan la calidad a los productos que ofrece la empresa?
- Poniéndose en el lugar del cliente ¿Vendrían a comer aquí? ¿Por qué vendrías a comer aquí? (considerando la relación precio, calidad del producto, del servicio y la comodidad)
- ¿Cómo se sirven los platillos ahora que estamos enfrentando esta crisis sanitaria?
- ¿Las salsas o aderezos como se distribuyen a los comensales?
- Preguntas relacionadas con el servicio de los meseros
  - ¿Cómo vienen uniformados los meseros?
  - ¿Se ponen el uniforme aquí o desde casa?
  - ¿Qué medidas de seguridad sanitaria se han implementado en su área de trabajo?
  - ¿Cómo es su uniforme de trabajo ahora que están trabajando aun cuando existe una crisis de salud?
  - ¿Cómo son los procesos de higiene personal para evitar la propagación del virus?
  - ¿Cuáles son sus herramientas de trabajo de los meseros?

- ¿Realizan algún proceso de desinfección de tus herramientas de trabajo y del plaque que se ofrece a los clientes? ¿Cómo lo realizan?
  - ¿Cuál es la secuencia de servicio cuando un cliente llega al restaurante? (antes de que se siente)
  - ¿Cómo es la secuencia de servicio del mesero?
  - ¿El servicio que proporcionan cada uno de los meseros es igual? ¿por qué?
  - ¿Tienen características particulares los meseros que hace que su servicio sea diferente?
  - ¿Has tenido quejas sobre el servicio de algún mesero?
  - ¿Cómo lo resuelves?
  - ¿Has tenido quejas por parte de los meseros sobre mesas que tienen mala conducta con los trabajadores?
  - ¿Cómo lo resuelves?
  - Desde que ordena el cliente ¿Cuánto tiempo pasa hasta que reciben sus bebidas y comida?
  - Y cuando tienen el restaurante lleno ¿Hasta cuánto tiempo demora el servicio?
  - ¿Cómo le explicas a la gente cuando estas en esta situación de restaurante lleno, que el servicio va a demorar un poco más?
  - ¿Tienen promociones?
  - ¿Cómo Comunicas que el producto en promoción se ha agotado?
  - Cuando te pide una canción o un postre para alguien porque es su cumpleaños ¿Cómo actúan?
  - ¿Hay flexibilidad cuando un cliente pide un platillo con ciertas especificaciones?
  - ¿Qué haces cuando un cliente se queja de la comida?
  - ¿Qué aspectos de la secuencia de tu servicio han cambiado en la manera de trabajar a consecuencia de la emergencia sanitaria que enfrentamos actualmente?
  - ¿Tienen capacitaciones? ¿Qué tipo de capacitaciones les dan?
  - ¿Tomaron algún curso para el manejo higiénico de los alimentos? ¿Quién lo proporciono?
- Comienzan preguntas en relación con el entorno (cosas tangibles)

- ¿Usted cree que los empleados están cómodos trabajando aquí? (Es un lugar fresco, buena iluminación, higiene, etc.)
- ¿Piensas que el restaurante representa el servicio que prestan los empleados?
- ¿Crees que el entorno representa a los empleados de acuerdo con su personalidad?
- ¿Te sientes a gusto cuando estás aquí? ¿Crees que los empleados sienten esa misma comodidad?
- Conforme usted se siente ¿Crees que el cliente siente esa misma comodidad?
- ¿Es cómodo estar sentado aquí en una mesa?
- ¿En promedio, cuanto tiempo tarda un cliente en el restaurante?
- ¿Cómo los perciben cuando están aquí? ¿están cómodos?
- ¿Quién pone la música en el restaurante??
- ¿A los clientes y empleados les gusta la música que ponen?
- ¿El volumen les permite escuchar con claridad a los clientes y comunicarse entre el personal??
- ¿Han tenido problemas con algún cliente a causa de la música?
- ¿El aroma del lugar es agradable?
- ¿Han tenido alguna queja por parte de los clientes de que hay mal olor?
- ¿Cómo está el clima en el restaurante?
- ¿Cuentan con aire acondicionado?
- Si- ¿A qué temperatura mantienen el clima?
- No- ¿El clima del restaurante es fresco o hay días que si hace mucho calor?
- ¿'por las noches la iluminación del restaurante es ideal para poder ver con claridad el menú o la cuenta??
- ¿Creen que son buenas las ubicaciones donde están los restaurantes?
- ¿Son lugares seguros?
- ¿Han tenido problemáticas por coches robados o que hayan querido abrir un carro?
- En cuestión de comunicación ¿Ustedes creen que es fácil contactar a la empresa que no sea de manera presencial?
- ¿Qué comodidades o facilidades ofrece la terraza de tito?
- ¿Tienen facilidades de pago?

- ¿Cómo les pagan mayormente? ¿Efectivo o tarjeta)
- ¿Cómo es el proceso de facturación con los clientes?
- ¿Cuánto demoran en mandar una factura al cliente que solicita?
- ¿Cómo realizan las tareas de higiene en el restaurante?
- ¿Cada cuánto tiempo realizan actividades de limpieza?
- A parte de las actividades de limpieza ¿Tienen procesos de desinfección en el restaurante?
- ¿Quién hace esos procesos de desinfección?
- SI USTEDES ¿Cómo los realizan?
- NO ¿Cómo contratas esas empresas de desinfección? ¿Son empresas certificadas?
- Agradecer por su tiempo y despedirse