

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS  
SUPERIORES DE MONTERREY  
CAMPUS MONTERREY  
DIVISION DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA  
PROGRAMA DE GRADUADOS EN INGENIERIA



TECNOLÓGICO  
DE MONTERREY

GENERACION DE UN INSTRUMENTO CONFIABLE Y VALIDO  
PARA EL SISTEMA DE MEDICION Y MEDIDA DE LA SATISFACCION  
DEL CLIENTE EN LA INDUSTRIA RESTAURANTERA DE LA  
ZONA METROPOLITANA DE MONTERREY

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA  
OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN CIENCIAS  
ESPECIALIDAD EN SISTEMAS DE CALIDAD  
Y PRODUCTIVIDAD

POR

RAFAEL MORTEO CONDES DE LA TORRE

MONTERREY, N. L.

DICIEMBRE 2004

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS  
SUPERIORES DE MONTERREY  
CAMPUS MONTERREY  
DIVISION DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA  
PROGRAMA DE GRADUADOS EN INGENIERIA**



**TECNOLÓGICO  
DE MONTERREY**

**GENERACION DE UN INSTRUMENTO CONFIABLE Y VALIDO  
PARA EL SISTEMA DE MEDICION Y MEJORA DE LA SATISFACCION  
DEL CLIENTE EN LA INDUSTRIA RESTAURANTERA DE LA  
ZONA METROPOLITANA DE MONTERREY**

**TESIS**

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA  
OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE  
MAESTRO EN CIENCIAS  
ESPECIALIDAD EN SISTEMAS DE CALIDAD  
Y PRODUCTIVIDAD**

**POR**

**RAFAEL MORTEO CONDES DE LA TORRE**

**MONTERREY, N. L.**

**DICIEMBRE 2004**

## **DEDICATORIAS**

A mi madre María Eugenia...por su presencia, por haberme enseñado el valor del trabajo arduo y superación y porque siempre me ha dado la mano en todo lo que he emprendido. Te quiero mamá y gracias por tu apoyo incondicional.

A mi papá Rafael...por todos estos días de ausencia en los que aprendí que el sacrificio y dedicación conllevan al éxito, gracias por haberme llevado a conocer el Norte y el Sur, el océano, la estabilidad, la armonía y la decisión. Gracias papá por todo tu esfuerzo, apoyo y cariño.

A Pedro y Omar...mis 2 hermanos y compañeros de batalla, guerreros incesantes con los cuáles he compartido momentos inolvidables en los que siempre hemos salido adelante. Los quiero y recordemos que la lucha es diaria y a cada instante.

A mi novia Suheil...por haberme inyectado esa sustancia que nutre los caminos universales, por incrementar mis sueños en la vida y por motivarme a luchar por ellos hasta alcanzarlos. Gracias por ser la esencia de estos tiempos y por crear en mí un sentimiento mutuo.

A la familia Morteo...por heredarme un carácter especial, vigor y fuerza, sin los cuales no hubiese podido levantarme ante la adversidad. Gracias por hacerme una persona que cuando sale a flote...lo hace de cuerpo entero.

A la familia Condés de la Torre...por todos los consejos y muestras de cariño que he recibido a lo largo de esta vida y por enseñarme que el corazón y la fuerza no son nada sin la mente.

A todos los amigos que he hecho durante mi vida...porque siempre he aprendido algo de cada uno de ellos, pero también espero haberles compartido mi filosofía de vida: No dejes que el miedo se apodere de tu talento, prepárate e inténtalo.

A Leafar...por que aunque parezca prematuro te tengo presente, por señalarme lo tanto que hay que lograr y por que algún día detrás de los cerros la realidad será otra.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios sobre todas las cosas...por ponerme en este camino y darme todo lo que se necesita en esta vida para subsistir: salud, amor, instintos y una maravillosa familia.

A mi asesor M.C. Héctor Ochoa Grimaldo...por su guía y por sus siempre acertados comentarios para llevar a buen término este proyecto. También le agradezco su apoyo y comprensión en los momentos difíciles.

A mi sinodales M.C. Silvia Olivares e Ing. Ángel Vélez...por haber aportado su experiencia y conocimientos para guiar la investigación y hacer las correcciones necesarias para que resultara un trabajo de calidad.

Al Lic. Mario A. Salazar Navarro...subdirector de la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y de Alimentos Condimentados por haber facilitado la realización de esta investigación en los restaurantes afiliados a la cámara.

A todos los gerentes y dueños de los restaurantes...por su valioso tiempo para responder el cuestionario, ya que sin ellos no hubiera sido posible concluir este trabajo.

A Juan Monrroy, Pedro y Francisco Rojas...por la unión conformada en la inolvidable casa del niño jarocho, por su apoyo y compañía.

A mis compañeros de la maestría...por su amistad y vivencias durante este año y medio de trabajo juntos.

A mis amigos invisibles e intocables...por sus manifestaciones oportunas, por estimularme en momentos difíciles y por enseñarme como llegar hasta el final, así como también, como mirar en la oscuridad.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIAS .....	I
AGRADECIMIENTOS .....	II
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	III
ÍNDICE DE TABLAS .....	VI
ÍNDICE DE FIGURAS .....	VIII
RESUMEN .....	IX

## **1 PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**

1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANTECEDENTES .....	3
1.2.1 Panorama mundial .....	3
1.2.2 Panorama nacional .....	4
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	6
1.3.1 Planteamiento del problema en forma de pregunta .....	7
1.4 OBJETIVO .....	7
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	8
1.6 HIPÓTESIS .....	9
1.7 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	10
1.8 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	10
1.9 ALCANCES Y LIMITACIONES .....	11

## **2 MARCO TEÓRICO**

2.1 INTRODUCCIÓN .....	12
2.2 SERVICIOS .....	14
2.3 CALIDAD EN EL SERVICIO .....	15
2.3.1 Importancia de la calidad en el servicio .....	17
2.4 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE .....	18

2.4.1	¿ Qué es la satisfacción? .....	19
2.4.2	La función de satisfacción .....	19
2.4.3	Importancia de la satisfacción del cliente .....	21
2.5	MODELOS DE SATISFACCIÓN .....	22
2.5.1	Modelo ACSI .....	28
2.6	SISTEMAS DE MEDICIÓN Y MEJORA DE LA SATISFACCIÓN.....	31
2.6.1	Medición de la satisfacción del cliente .....	31
2.6.2	Creando clientes satisfechos .....	34
2.6.3	Modelos de medición y mejora de la satisfacción .....	38
2.7	CONCLUSIONES .....	44

### **3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1	INTRODUCCIÓN .....	45
3.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	45
3.3	PASOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	46
3.3.1	Contacto con la Cámara .....	46
3.3.2	Determinación de la población a investigar y del tamaño .....	47
3.4	INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA .....	48
3.4.1	Establecimiento de variables .....	49
3.5	DESARROLLO DEL INSTRUMENTO .....	49
3.6	VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO .....	51
3.7	APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO .....	52
3.8	CODIFICACIÓN .....	53

### **4 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE RESULTADOS**

4.1	INTRODUCCIÓN .....	54
4.2	CRITERIOS PARA EL ANALISIS ESTADÍSTICO .....	54
4.3	ANÁLISIS DE FACTORES .....	55
4.4	INSTRUMENTO PROPUESTO .....	60

<b>5</b>	<b>ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE RESULTADOS</b>	
5.1	INTRODUCCIÓN .....	65
5.2	ANÁLISIS DESCRIPTIVO .....	65
5.2.1	Análisis de los factores .....	67
5.2.2	Análisis por factor .....	68
<b>6</b>	<b>DIAGNÓSTICO DEL NIVEL DE MADUREZ</b>	
6.1	INTRODUCCIÓN .....	73
6.2	CRITERIOS PARA EL ANÁLISIS ESTADÍSTICO .....	74
6.3	ANÁLISIS GENERAL .....	77
6.3.1	Pruebas de normalidad e intervalos de confianza .....	80
6.3.2	Estimación del nivel de madurez .....	81
6.3.3	Análisis general entre factores .....	85
<b>7</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>87</b>
<b>8</b>	<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>92</b>
<b>ANEXO I</b>	.....	<b>100</b>
I – A	Matriz de datos.	
I – B	Tabla de frecuencias de respuesta para todos los factores del instrumento propuesto.	
I – C	Tabla de frecuencias de respuesta para cada uno de los factores del instrumento propuesto.	
<b>ANEXO II</b>	.....	<b>107</b>

Tablas y displays generados en los softwares recurridos.

II – A Instrumento de medición modelo.

II – B Instrumento de medición reducido mediante la rotación de factores.

II – C Instrumento de medición propuesto.



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1	Datos y Cifras de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados.
Tabla 2.1	Porcentajes de producto/servicio que manejan diferentes tipos de empresas.
Tabla 2.2	Diferencias entre el valor y la satisfacción.
Tabla 2.3	Proceso de medición de la satisfacción de los clientes.
Tabla 2.4	Elementos del Modelo para la creación de un sistema de medición y administración de los clientes.
Tabla 3.1	Número de reactivos en el cuestionario para cada elemento.
Tabla 3.2	Valores de codificación de las variables.
Tabla 4.1	Ejemplificación de una matriz de datos.
Tabla 4.2	Coeficiente de esfericidad de Barlett.
Tabla 4.3	Coeficiente del alpha de Cronbach.
Tabla 4.4	Eigen valores iniciales.
Tabla 4.5	Comunalidades para cada variable.
Tabla 4.6	Total de la Varianza explicada.
Tabla 4.7	Matriz de componentes rotada

- Tabla 5.1 Ejemplo de una matriz de datos.
- Tabla 5.2 Cálculo de las frecuencias absolutas de una matriz de datos.
- Tabla 5.3 Porcentaje de respuestas "Definitivamente si", "Probablemente Sí" y "Definitivamente No " para cada factor.
- Tabla 6.1 Supuestos a consideración antes de seleccionar una prueba de hipótesis para comparación de medias.
- Tabla 6.2 Promedios generales por restaurante y por factor.
- Tabla 6.3 Resultados de la prueba de normalidad, valor p, intervalos de confianza, promedio por factor y desviación estándar para la (110 restaurantes).
- Tabla 6.4 Criterios para identificar el nivel de madurez de los Sistemas de Medición y Mejora de la Satisfacción de los Clientes.
- Tabla 6.5 Clasificación de restaurantes de acuerdo a su nivel de madurez.
- Tabla 6.6 Cantidad y porcentaje de restaurantes de acuerdo a su nivel de madurez.

## ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 2.1 Índices de la insatisfacción
- Figura 2.2 La función de la satisfacción
- Figura 2.3 Modelos de satisfacción del cliente
- Figura 2.4 Modelo de satisfacción de la American Customer Satisfaction Index (ACSI).
- Figura 2.5 Tres tipos de Satisfactores.
- Figura 2.6 Ciclo de Calidad impulsada por el Cliente.
- Figura 2.7 La espiral del progreso en Calidad.
- Figura 2.8 Modelo de Medición y Administración de los Clientes.
- Figura 2.9 Modelo de mejora continua de la satisfacción de los clientes.
- Figura 3.1 Diagrama del desarrollo general de la investigación.
- Figura 5.1 Gráfico de los porcentajes Totales por tipo de respuesta para los restaurantes encuestados.
- Figura 5.2 Gráfico de los porcentajes por tipo de respuesta para el factor 1 “Aspectos Generales y Análisis de Datos”.
- Figura 5.3 Gráfico de los porcentajes por tipo de respuesta para el factor 2 “Monitoreo y Administración de la información”.
- Figura 5.4 Gráfico de los porcentajes por tipo de respuesta para el factor 3 “Retroalimentación a clientes”.

- Figura 5.5 Gráfico de los porcentajes por tipo de respuesta para el factor 4 “Evaluación y mejora del sistema”.
- Figura 5.6 Gráfico de los porcentajes por tipo de respuesta para el factor 5 “Resultados”.
- Figura 5.7 Gráfico de los porcentajes por tipo de respuesta para el factor 6 “Evaluación de expectativas y percepción”
- Figura 6.1 Valores de estadística descriptiva para el Promedio Total del modelo.

## RESUMEN

La investigación realizada fue de carácter descriptivo y el objetivo principal fue la generación de un instrumento de medición confiable y válido para que posteriormente se pudiera realizar el diagnóstico del nivel de madurez de los sistemas de medición y mejora de la satisfacción de los clientes en la industria restaurantera de Monterrey. Esta investigación estuvo basada en la percepción que tienen los gerentes acerca de los sistemas de medición y mejora de la satisfacción de los clientes en sus propios restaurantes, sin embargo entre las limitaciones del estudio es que no se solicitó ninguna evidencia de las afirmaciones que los gerentes hacían al responder el cuestionario y también que solamente se basa en restaurantes afiliados actualmente a la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados de Nuevo León A.C., por lo que no se puede hacer inferencias hacia otras poblaciones.

Para generar el instrumento de medición en primer lugar se identificaron en la bibliografía del tema el instrumento modelo y las diferentes pruebas estadísticas a aplicar para darle confiabilidad y validez al mismo. Las preguntas del instrumento modelo permitieron evaluar individualmente cada uno de los elementos del mismo. El cuestionario fue tanto administrado como auto-administrado y se aplicó a los restaurantes incluidos en el estudio.

Los restaurantes seleccionados aleatoriamente de una base de datos corresponden a nuestra muestra, excluyendo los restaurantes que por políticas propias no desearon participar.

Una vez aplicado el cuestionario y codificados los resultados, se realizó el análisis de factores para conocer el contexto actual de la industria restaurantera y la prueba del alfa de Cronbach para la validación de la escala. Estos resultados sirvieron para hacer un estudio detallado y comprobar las hipótesis acerca de que las características y el comportamiento de los datos obtenidos permitirá aplicar las pruebas correspondientes para la generación del instrumento confiable y válido para los restaurantes. Además de este cumplir con este objetivo, se logró dar el primer paso para la estratificación de los restaurantes al hacerlo para los restaurantes analizados.

De acuerdo a los resultados de las pruebas de estadísticas, se observó que el sector restaurantero dado sus orígenes, es un área de oportunidad muy grande al notarse que muy pocos aplican un instrumento que les permita conocer la situación actual tanto del cliente como de sus servicios.

De los resultados específicos de cada factor, fue posible detectar fortalezas así como las debilidades con respecto a los sistemas de medición y mejora que emplean, entre las cuales se encuentran la retroalimentación interna y a la retroalimentación a clientes, lo cual favorecerá que los administradores puedan llevar a cabo mejoras específicas en sus sistemas en particular.

Al finalizar el estudio se obtuvo un instrumento confiable con una escala de medición válida para ser aplicado en el sector restaurantero así como también el diagnóstico del nivel de madurez de los sistemas de medición y mejora de la satisfacción del cliente para los restaurantes analizados.

## 1 PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la búsqueda de la calidad en los servicios representa una de las principales tendencias en el sector servicio y es precisamente esta calidad lo que distingue a las empresas con éxito de aquellas que permanecen en la media. La calidad del servicio es la base de la supervivencia de una empresa: la competencia y la existencia de clientes cada vez mejor informados son dos factores que contribuyen a esta concienciación (Cerezo, 1997).

La calidad en el servicio es una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad y sin duda alguna el servicio al cliente es un tópico que actualmente asume un rol vital en el desempeño de una organización (Zurbia, 1998).

Prácticamente en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional en el caso de productos tangibles y por supuesto, es la esencia en los casos de empresas de servicios.

Las empresas de servicios se deben caracterizar por el alto nivel en la calidad de los mismos que entrega a los clientes. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. El personal en todos los niveles y áreas debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente (Denton, 1991).

La definición más aceptada de calidad del servicio se basa en el concepto de calidad percibida, que considera al cliente como el único juez de la calidad (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1994). Por otro lado, la literatura tradicional mantiene que la satisfacción del cliente está relacionada con el tamaño y la dirección de la no confirmación de las expectativas iniciales con

respecto a la experiencia con un producto o servicio. Así, la calidad percibida se describe como el grado y la dirección de la discrepancia entre las percepciones del resultado y las expectativas del consumidor acerca del servicio (Oliver, 1980).

La evidente competencia que vive hoy en día la industria restaurantera hace que los prestadores de este servicio estén tratando de retener el mayor número posible de clientes y de abarcar un mayor mercado, así mismo, están diariamente tratando de influir en los clientes propios y en los de la competencia para que adquieran sus productos y servicios. (Godínez, 2003).

Ahora bien, ¿Cómo se puede tener una relación directa entre la satisfacción del cliente y la calidad del servicio que se ofrece? Esta pregunta denota la relación entre las expectativas de los clientes y la calidad percibida (Lovelock, 1996).

Para esto, de acuerdo a las instalaciones, servicios, y atenciones, con las que cuenta un restaurante, se podrá cumplir y/o exceder con las expectativas del cliente, recordando que, es éste quién actualmente proporciona la información correspondiente a lo que el restaurante le brinda y lo que él espera. Por ende, toda organización que desee permanecer en el mercado, se ve obligada a contemplar la medición y mejora continua de la satisfacción de los clientes como una estrategia competitiva, es decir, deberá contar con un sistema bien diseñado de la medición y administración de la satisfacción del cliente que pueda involucrar más al restaurante con los clientes para de esta forma mejorar, adicionar o desechar estrategias para que al final se tengan restaurantes competitivos y rentables.

Lo anterior es una manera de llevar a cabo el primer paso para tener la lealtad de un cliente y dispuesto a seguir obteniendo los servicios, lo que en una línea de tiempo se manifestará en rentabilidad y permanencia en el mercado (Dikey, 1998; Gustafsson et al, 2000).

La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes, según Palafox (2003) se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas.



## 1.2 ANTECEDENTES

*“Quienes disfruten del riesgo pueden tirarse en paracaídas, probar suerte como toreros o abrir un restaurante” (Arenales, 2004).*

La industria gastronómica de México, es la más importante de América latina y una de las 10 principales del mundo (Saavedra, 2003). Razón por la cual se debe enfatizar en la retención, mejora y atracción de comensales en este sector de la industria nacional.

A pesar de la difícil situación económica, la constante competencia y las nuevas tendencias en cuanto al paladar de los consumidores, instalar y mantener un restaurante propio es rentable y un buen negocio para los empresarios y para la industria en general en ciertos países en los que desafortunadamente no se incluye México (Arenales, 2004).

### 1.2.1 PANORAMA MUNDIAL

Según Kep Sweeny (2004), quien ha formado parte de la industria por muchos años en diferentes puestos, desde cocinero hasta propietario de restaurante dice que por más que este tipo de negocio cubra una necesidad básica para la que siempre existe demanda, entre el 60 y el 80% de los mismos fracasan en sus dos primeros años de operaciones debido en gran parte a que la industria está llena de “aficionados” sin ninguna experiencia como empresarios. El experto, autor de la guía para aspirantes a dueños de restaurantes *The New Restaurant Entrepreneur*, enfatiza que se trata de una industria prometedora que crece a un promedio anual del 7.2% desde 1970.

Lo anterior se puede observar con una mayor claridad en los Estados Unidos de América, ya que por decimotercer año consecutivo la industria de restaurantes se ha mantenido firme como una de las piedras angulares de la economía de Estados Unidos (Wucuan 2004). Actualmente existen 878 mil restaurantes en su territorio y éstos emplean aproximadamente a 12 millones de personas, casi el 9% de la fuerza laboral de Estados Unidos, según el reporte de la Asociación Nacional de Restaurantes (NRA, 2003).

Ahora bien, Gigi Cheung (2004), de la exitosa cadena Panda Express y Panda Inn, señala también que en los casos en que algunos de los restaurantes han tenido que cerrar se ha debido a una mala elección de la ubicación (La opinión, 2004).

Asimismo, la insuficiente financiación del negocio y la presión que supone para las relaciones personales son otros dos factores determinantes del fracaso de muchos establecimientos (Douglas, 2004).

Esos frecuentes errores que muchos restauranteros inexpertos cometen son muy conocidos en el mundo financiero, lo cual les dificulta aún más el poder conseguir capital para iniciar o crecer su negocio.

“Una buena forma de hacer reír a un banquero es pedirle un préstamo para abrir un restaurante” (Furrell, 2004) ”

Pero a pesar de todas las dificultades y de la enorme competencia que hay en esta industria los restaurantes siguen siendo una excelente opción como negocio familiar porque se trata de un tipo de negocio que impulsa la economía familiar. Pero la mejor vacuna contra el fracaso son la planeación y la adquisición de conocimientos empresariales y para eso no hace falta una maestría en negocios, sino voluntad para prepararse. (NRA, 2003).

### **1.2.2 PANORAMA NACIONAL**

La industria restaurantera en México genera beneficio social. Cuenta con una mano de obra intensa y, después del gobierno, es la industria que mas emplea gente. Esta industria es de las mas viables como primera instancia cuando alguien decide independizarse y desarrollarse de forma empresarial (CANIRAC 2004). Así mismo y según INEGI (2004), es una industria que participa con el 9.8% en el gasto familiar anual de origen nacional.

La Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y de Alimentos Condimentados (CANIRAC) es el organismo que agrupa a todos los establecimientos fijos, con mesas y sillas para degustar, en un local establecido, alimentos preparados.

De acuerdo a Saavedra (2004), empresario del ramo, la industria restaurantera en el país enfrenta una severa crisis económica, con una pérdida, en los últimos tres años, de más de diez mil empleos.

El compromiso de la CANIRAC es trabajar en favor del sector restaurantero, seguir de cerca con las autoridades apoyando sus programas, respaldando las iniciativas que apoyen el crecimiento de la industria en busca del desarrollo sustentable. Para este año y según CANIRAC e INEGI (2004), la industria restaurantera cuenta con las características que a continuación se muestran:

Número de establecimientos	221,000 en todo el país (96% micros y pequeños)
Participación al P.I.B.	2.4 %
Participación al P.I.B. Turístico	23.8 % (Tan solo después de trasportes y antes que hoteles)
Número de empleos directos	800,000
Número de empleos indirectos	2.2 millones

Tabla 1.1 Datos y Cifras de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados.

Fuente: INEGI (2004).[http:// www.caniracnl.com.mx](http://www.caniracnl.com.mx)

La cifras mostradas de la industria restaurantera, permiten establecer comparativos con otros sectores industriales tales como los siguientes (C.E.E.S.P. 2004):

- o Participa al PIB (Producto Interno Bruto) con un mismo porcentaje que la industria de la construcción, pero el sector restaurantero emplea 2.1 veces mas gente. (Construcción 2% y 387 mil empleados).
- o Participa al PIB tres veces mas que la industria textil y emplea 4.9 veces mas gente. (Textil 0.98% y 162 mil empleados).
- o Participa al PIB con mas del doble que los hoteles y emplea 4.5 veces mas gente. ( Hotelería 1% y 178 mil empleados).

- o Participa con menos porcentaje en el PIB que la industria automotriz, pero emplea 5.5 mas gente (Automotriz 6% y 145 mil empleados).

Actualmente, en México, se atraviesa una etapa en la cual se generan y apoyan medidas para reactivar la industria. Se estima que las ventas de la industria restaurantera en su conjunto tendrían un aumento del 4.7% si se lograra restituir al 100% la deducibilidad de los gastos relacionados con actividades productivas efectuadas en restaurantes, al igual que tendría impacto social (CANIRAC 2004).

Mientras esto y muchas otras cosas suceden, el restaurantero debe ofrecer un buen servicio, satisfaciendo las necesidades y excediendo las expectativas del cliente para de esta forma poseer ventajas competitivas y mantenerse en el mercado.

### **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El sector restaurantero, ha venido sometiéndose a la competencia de su mercado, basándose principalmente, en la guerra de precios. Sus empresarios, en ocasiones desconocen o descartan implantar un sistema de evaluación de la satisfacción del cliente. Así mismo, considerar la situación actual de los restaurantes en la zona metropolitana de Monterrey en los últimos 5 años, y pensar que cada restaurante cuente con un sistema confiable y válido de medición y mejora de la satisfacción del cliente, permitirá conocer el nivel de satisfacción del cliente e identificar aquellas áreas de oportunidad que puedan reforzarse mediante planes de acción concretos que pueden ser monitoreados constantemente (Gustaffson, 2000; Stukerboom et al, 2001).

La administración no siempre dedica tiempo y recursos para analizar y conocer las necesidades y expectativas de los clientes, lo que les impide desarrollar programas adecuados que conlleven a mejorar la satisfacción (Chang y Nelly, 1996). Por lo que se debe contar, con los métodos y estrategias necesarias para poder enfrentarse a los mercados competitivos tanto a nivel nacional como mundial (Picazo y Martínez, 1999), identificando los elementos clave que causan la satisfacción de los clientes.

Desde luego, la implantación de un sistema de evaluación de la satisfacción del cliente, tiene como objetivo principal la atención al cliente, el contacto directo con él, conseguir su plena

satisfacción, etc. (Vavra, 1997; Hayes, 1999). Pero, conseguir esto en el sector restaurantero (sector servicio) es más difícil que hacerlo en el sector industrial, porque en el sector servicio, cada cliente, es diferente, distinto, con sus peculiares características humanas y sociales, mientras que en el sector industrial esto no ocurre (Evans y Lindsay, 2001).

Ahora bien, ya que se han planteado los beneficios que implica tener un sistema de medición y mejora de la satisfacción de los clientes, no se ha propuesto una forma de evaluación, diagnóstico u autodiagnóstico que permita conocer de manera confiable y válida el estado actual del sistema de medición y mejora que cada organización tiene. Esto último es lo que se pretende realizar en la presente investigación, tomando en consideración que algunos restaurantes ya se encuentran midiendo de alguna forma la satisfacción de sus clientes. Y en dado caso que existan organizaciones que no estén implementando un sistema de evaluación de satisfacción del cliente representarán un área de oportunidad ( Zairi, 1999; Pizman & Ellis,1999, Gustaffson, 2000).

### **1.3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA EN FORMA DE PREGUNTA**

- ¿De qué forma puede un restaurante medir o conocer, de forma confiable y válida, el estado actual del sistema de evaluación y mejora de la satisfacción del cliente?
- ¿Cuáles son los factores e indicadores que ayudan al restaurante a evaluar y a mejorar la satisfacción del cliente?
- ¿Qué elementos son de utilidad para evaluar estos factores ?

### **1.4 OBJETIVOS**

Se ha determinado un objetivo principal para la investigación y un objetivo específico derivado de éste.

- Generar un instrumento de medición que sea válido y confiable con la finalidad de que en un futuras investigaciones se pueda evaluar el nivel de madurez de los sistemas de medición de la satisfacción de los clientes en la industria restaurantera, específicamente en los restaurantes afiliados a la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados de la zona metropolitana de Monterrey, Nuevo León.

- Determinar el nivel de madurez de los sistemas de medición y mejora de la satisfacción del cliente en la industria restaurantera, específicamente en los restaurantes afiliados a la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados de la zona metropolitana de Monterrey, Nuevo León.

### **1.5 JUSTIFICACIÓN**

Con este estudio se pretende enfocar la atención de los administradores en la industria restaurantera en la tendencia actual de la utilización de indicadores de desempeño, sobre todo con la finalidad de facilitar el proceso de la toma de decisiones (Harris y Mongiello, 2001), y proponer un instrumento confiable y valido para la posterior evaluación de los sistemas de medición y mejora de la satisfacción de los clientes a los restaurantes afiliados a la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados de la Ciudad de Monterrey, Nuevo León.

Si una empresa no consigue la satisfacción del cliente, se encuentra en peligro, tanto de perder a sus clientes como de hacerse de mala fama debido a las referencias no gratas dadas por el cliente insatisfecho, lo cual reduce la posibilidad de tener clientes potenciales, por lo que la compañía debe hacer esfuerzos con la finalidad de obtener la satisfacción del cliente, tomando en cuenta qué elementos internos del servicio afectan las dimensiones en las que el cliente evalúa el servicio (Luna, 1996).

La misión de la empresa es crear y mantener al cliente ya que es éste la piedra angular que le permite subsistir (Martínez, 1999).

Evaluar el desempeño de la organización a través de la perspectiva del cliente de manera confiable y valida es de gran utilidad (Zairi, 1999), pues permite detectar áreas de gran importancia y bajo desempeño (Gustaffson, 2000) lo cual va estrechamente ligado a la asignación efectiva de recursos, sin embargo, vale la pena recapacitar en la calidad y confiabilidad de la información sobre la cual se toman decisiones, en este caso acerca de las mediciones que se hacen acerca de la percepción de los clientes (Kessler, 1996).

Ahora bien, el sector restaurantero, atraviesa una etapa en la que la competencia de su mercado se basa, principalmente, en la guerra de precios. Por lo que sus empresarios, deben conocer e implementar un sistema de evaluación de la satisfacción del cliente para identificar los niveles de satisfacción y conseguir su lealtad. (Gustaffson, 2000; Stukerboom et al, 2001).

Las organizaciones deben en primera instancia identificar y posteriormente medir en base a algún sistema de medición o herramienta, los elementos internos que afectan la satisfacción de los clientes y de esta forma, determinar las acciones a tomar para mejorar dicha satisfacción mediante acciones preactivas y no reactivas (Hallowell; Schlesinger; Zornitsky, 1998). Todo esto con la finalidad de ganar clientes y de retenerlos en búsqueda de su lealtad a través de la generación de la satisfacción, la cual debe iniciar en el interior de las organizaciones.

El *European Foundation for Quality Management (1999)* ofrece una definición útil de una herramienta de auto-diagnóstico:

“ Una herramienta de auto-diagnóstico es una revisión regular, sistemática, compresiva de las actividades y resultados de una organización, referenciada contra algún modelo de excelencia”

Así que, el realizar este tipo de estudios facilita el tener una visión mas amplia y mas completa del desempeño de lo que se está evaluando, lo que proporcionaría información mas valiosa y fidedigna para la empresa ya que permitirá detectar la causa raíz del por qué los ingresos se comportan de esa manera así como también para poder proponer planes de mejora y nuevas estrategias.

Por lo cual tiene un gran potencial el hecho de usar indicadores relacionados con el cliente, en este caso se trata del indicador de satisfacción del cliente como una forma de encaminar los esfuerzos de mejora y generación de competitividad en la organización desde la perspectiva de la persona que consume el producto o servicio: el cliente (Pizman y Ellis, 1999).

## **1.6 HIPÓTESIS**

A manera de complemento del análisis estadístico, se plantea la posible hipótesis que corresponde a la factibilidad de realizar una prueba de análisis de factores para obtener así la confiabilidad del instrumento y la validez de la escala de medición.

Hipótesis

Ho: El instrumento de medición generado será confiable y válido para los restaurantes.

Ha: El instrumento de medición generado no será confiable y válido para los restaurantes.

## **1.7 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

Las preguntas de investigación se han formulado de la siguiente manera:

- ¿Qué es la satisfacción del cliente?
- ¿Qué son los sistemas de medición y mejora de la satisfacción del cliente?
- ¿Qué sistemas de medición y mejora de la satisfacción del cliente existen?
- ¿Cómo se puede obtener la confiabilidad y validez del instrumento de medición que evalúa el nivel de madurez de los sistemas de medición y mejora de la satisfacción de los clientes en los restaurantes ?
- ¿Cuál es el nivel de madurez de los sistemas de medición y mejora de la satisfacción de los clientes en los restaurantes a nivel general?

## **1.8 ALCANCES Y LIMITACIONES**

Esta investigación se limita solamente a los restaurantes de la zona metropolitana de Monterrey, Nuevo León, pertenecientes a la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y de Alimentos Condimentados.



El estudio esta basado en un cuestionario de opción múltiple (Godínez, 2003), y se enfoca en el conocimiento y percepción que tienen las personas que los contestan referente a los sistemas de medición y mejora de la satisfacción del cliente, propios de su restaurante. Sin embargo, no se solicita ninguna evidencia para validar las afirmaciones hechas al responder el cuestionario.

El tamaño de la muestra es de 110 ya que según Hair (1998) este tipo de estudios donde se desea que un instrumento de medición sea valido y confiable debe tener preferentemente un tamaño de la muestra de 100 o mayor.

Serán descartados los restaurantes que por políticas de su empresa no tengan permitido colaborar en este tipo de investigaciones.

---

## 2 MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se realiza una recopilación selectiva de información relevante y necesaria para comprender el problema de investigación. Como se podrá ver, son múltiples los factores que pueden incidir en la satisfacción del cliente, sin embargo es de suma importancia el definir en primera instancia el concepto de servicio, calidad en el servicio, satisfacción del cliente, modelos de satisfacción del cliente, sistemas y modelos de medición y mejora de la satisfacción del cliente, bajo la perspectiva de autores que han estudiado el tema en el pasado.

Se definió el concepto de satisfacción del cliente y se analizaron dos modelos como referencia para identificar las variables que afectan la satisfacción de los clientes, y determinar el por qué es importante conseguirla. Después se plantearon varias perspectivas acerca de los objetivos que cumple el hecho de medir la satisfacción de los clientes, lo que deben de hacer las organizaciones para generar satisfacción, así como el hacer conciencia de que el hecho de medir la satisfacción y adecuar esa información para la toma de decisiones y la realización de acciones, debe favorecer una mejora en la satisfacción de los clientes.

### 2.1 INTRODUCCIÓN

Los conceptos de calidad y satisfacción se encuentran en el centro del debate de las investigaciones del sector servicios y de igual manera, la interacción entre la calidad, la satisfacción y el valor. (*Rust y Oliver, 1994, p. 14*).

Las definiciones oficiales de la terminología de calidad fueron estandarizadas en 1978 por el American National Standard Institute (ANSI) y el American Society for Quality (ASQ). Estos grupos definieron la calidad como la totalidad de las características y herramientas de un producto o servicio que tienen importancia en relación con su capacidad de satisfacer ciertas necesidades dadas (ANSI/ASQC, 1978). Mientras que el servicio se define como el acto social que ocurre en contacto directo entre el cliente y representantes de la empresa de servicio (Wiley & Sons, 1984).

Incrementar la calidad del servicio proporcionado, es una de las estrategias operativas y administrativas de suma importancia ya que ponen a la empresa en la vanguardia. Algunas otras empresas consideran esta cuestión para asegurar su permanencia en el mercado y su

liquidez ya que al ofrecer un servicio con calidad, el cliente experimenta un sentimiento de satisfacción que influye en una posible repetición de la experiencia con la misma organización. Es por esto que, las acciones realizadas deben encaminarse a cubrir totalmente las necesidades del cliente, así como también, en satisfacer y exceder sus expectativas. Lo cual se logrará mediante la interacción y responsabilidad de todos y cada uno de los elementos que forman parte de la compañía, es decir, desde la alta dirección hasta el nivel jerárquico mas bajo (Omachonu y Ross, 1995).

De acuerdo a Evans y Lindsay (1997) la importancia que la satisfacción del cliente tiene para cualquier empresa radica en:

- Satisfacer a sus clientes
- Conseguir una mayor satisfacción del cliente que la de sus competidores
- Conservar los clientes en largo plazo
- Ganar penetración en el mercado

Actualmente el debate se centra en si la calidad es un antecedente de la satisfacción o viceversa. Algunos autores sugieren, a partir de sus trabajos empíricos, que la calidad percibida es un precursor de la satisfacción (Cronin y Taylor, 1992; Anderson; Fornell y Lehmann, 1994; Leunissen; Prevo y Roest, 1996; Llorens, 1996; Fornell, 1996), mientras que otros mantienen que la satisfacción es un antecedente de la calidad (Bitner, 1990; Bolton y Drew, 1991; PZB, 1994). Una tercera aproximación considera que la calidad es un antecedente de la satisfacción, pero que la satisfacción también refuerza las evaluaciones de la calidad del cliente (Berné, Múgica y Yagüe, 1996). Otros investigadores (Heskett; Jones; Loveman; Sasser; Schelesinger, 1994; Innis; Lalonde, 1994; Jones 1995) encontraron que la satisfacción del cliente se encuentra influenciada por la calidad del servicio proporcionado, por lo que es importante incrementar esa calidad referida para favorecer la percepción del cliente.

La satisfacción del cliente, rara vez está ligada a una sola función o característica de la empresa, por ejemplo, el contacto que el cliente tiene con una persona de la empresa, ya que

son varios los aspectos que influyen en la percepción del cliente, siendo así la satisfacción un proceso multifacético (Fontenot; Behara; Greshman, 1994).

Los problemas de mal servicio se convierten en temas diarios y la mayoría de ellos se relacionan directamente con la forma en que se producen.(Schroeder, 1992). La evaluación del servicio de una empresa regularmente depende de la evaluación del "contacto con el servicio" (service encounter), o lo que es lo mismo, el periodo de tiempo en el cual el cliente interactúa directamente con el negocio.

Por ende, comprender el concepto de la satisfacción del cliente y lo que esto implica resulta importante, ya que permite identificar los elementos que impulsan la satisfacción desde la perspectiva del cliente (Vavra, 1997).

Se enfatiza que la satisfacción del cliente es un elemento esencial en la elaboración de estrategias de crecimiento y de planes de mejora para las empresas que se han preocupado mas por el cliente y que se adaptan a sus necesidades ( Hill, 2002).

## **2.2 SERVICIOS**

En épocas pasadas el servicio era el factor que agregaba valor a un producto. A la postre el servicio se convirtió en una ventaja competitiva que involucra al personal de una organización y al cliente (Zurbía, 1998). Hay otros autores que aportan diferentes definiciones, como por ejemplo, servicio es el conjunto de prestaciones o beneficios, que el cliente espera recibir por parte de la empresa; es algo que va mas allá de amabilidad y gentileza (Albert y Lawrence, 1990). Pero sin duda alguna, una de las diferencias mas significantes entre un servicio y un producto, es que usualmente los consumidores de servicios reciben valor sin tener pertenencia tangible de ellos (Lovelock, 1996).

Basados en lo anterior, el servicio ofrecido por una organización debe satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, para de esta forma aumentar el grado de satisfacción y lealtad, es decir concebir una relación ganar-ganar (Chang y Kelly, 1996).

Existen empresas manufactureras que proveen servicios a través de sus productos y empresas de servicios que se dedican a manufacturar para poder ofrecer sus servicios. En la Tabla 2.1 se muestran los porcentuales de producto/servicio que se manejan en algunos tipos de empresas (Chase & Alquilano, 1995).

Productos				Servicios			
100%	75%	50%	25%	25%	50%	75%	100%
Supermercados							
	Automóviles						
		Instalación de alfombra					
			Restaurantes				
				Talleres			
					Hospitales		
						Estéticas	
							Consultarías

Tabla 2.1 Porcentajes de producto/servicio que manejan diferentes tipos de empresas.

Fuente: Chase & Alquilano (1995); Fuente: W. Earl Passer, R. Paul Olsen, and Daryl Wycoff. *Management of service: Text, Cases and Readings* (Boston: Allyn & Bacon, 1978), p.11.

Esta forma de dirigir la industria tiene implicación directa en la manera en que está cambiando la satisfacción del cliente, dando un cambio en la forma de administrar las empresas, pasando de un enfoque transaccional mercantil a uno de relación con el cliente (Price, Arnould & Tierney, 2000).

### 2.3 CALIDAD EN EL SERVICIO

Cumplir, Exceder y adelantarse a las expectativas de los clientes (Zemke, 1989).

Según Zeithaml; Parasuraman y Berry (1990) las personas que quieren ofrecer un servicio con alta calidad, deben tener en mente tres cosas:

1. Monitorear las percepciones de los clientes en cuanto a la calidad en el servicio
2. Identificar las causas de una baja calidad en el servicio.
3. Tomar las acciones apropiadas para mejorar la calidad en el servicio.

La calidad en el servicio es el grado de discrepancia entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones (Zeithaml; Parasuraman; Berry, 1990). Y los factores que influyen en estas expectativas son:

- o Recomendaciones de otros clientes.
- o Las necesidades personales de los clientes.
- o Experiencias previas.
- o Comunicación externa.
- o Precios.

La explicación mas común que se da a la diferencia existente entre la expectativa y lo percibido, es que la calidad en el servicio es una forma de actitud, una evaluación mas global del negocio, mientras que la satisfacción es sólo una medida a un determinado contacto con el servicio (Cronin y Taylor, 1992).

Sin embargo las compañías que mejoran su servicio y confiabilidad empiezan a colocarse en niveles superiores y los clientes notan esta diferencia.

*El dicho, una compañía grande es mejor, es ahora remplazado por, una compañía mejor es más grande (Coscia, 1993).*

Ofrecer calidad en el servicio es considerado un punto estratégico muy importante para el éxito y subsistencia de las empresas dentro de un marco competitivo. Durante la década de los 80's, los esfuerzos que se hacían en las áreas académicas y administrativas ponían especial énfasis en determinar cuál era la satisfacción de los clientes, para después desarrollar estrategias orientadas a las expectativas de los consumidores (Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1996).

Los procesos de calidad en el servicio también dependen fuertemente de la capacidad de los individuos para compartir su experiencia y conocimiento (Davenport, 1997).

### 2.3.1 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Las condiciones donde se desenvuelven las organizaciones, se han visto modificadas permanentemente en los últimos 20 años, ya sea por la globalización de la economía, originándose una competencia a escala internacional y no solo nacional o local, teniendo así, unos clientes que demandan mayor calidad en los productos y servicios que adquiere.

Como respuesta a estos cambios, las compañías han tomado cartas en el asunto para mejorar la calidad de sus productos y servicios a través de ciertas iniciativas para responder a estos cambios, tales son los casos de los premios de calidad en el ámbito internacional y nacional, de igual manera se han desarrollado programas para la certificación de los productos y servicios (Lara, 2000).

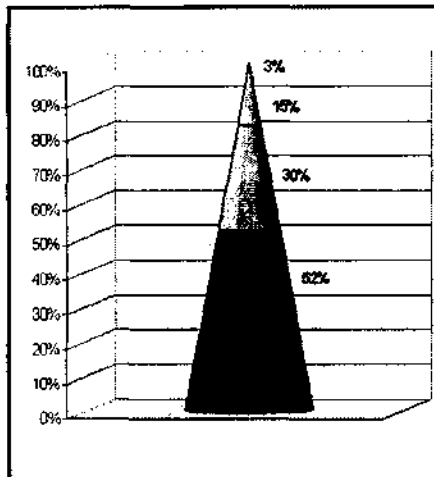
Pero a pesar de los avances que se han tenido, la mejora de la calidad es en estos tiempos, la meta a lograr (Peel, 1990).

Bradford (1990) señala que como, resultado de unas encuestas realizadas a mediados de los años 80 en los Estados Unidos se llegó a las siguientes conclusiones, mismas que siguen vigentes a la fecha y se muestran de forma gráfica en la figura 2.1:

- Cada cliente insatisfecho da mala publicidad de nuestro servicio al menos a 9 personas. Los efectos derivados de esta mala publicidad son innegables, de aquí la importancia de disminuir en lo posible los clientes insatisfechos.
- Cuesta 5 veces más captar a un cliente nuevo, que fidelizar a un cliente ya existente mediante la calidad del servicio.

Ahora bien, las empresas de servicios de los Estados Unidos comenzaron a trabajar con Sistema de Calidad basados en los siguientes objetivos (Bradford,1990):

- Satisfacer al cliente a la primera.
- Medir objetivamente la calidad del servicio.
- Atender de forma adecuada las reclamaciones.



3% - Reclamaciones escritas y registradas por el responsable.

15% - Reclamaciones escritas o verbales dirigidas a otras personas.

30% - El cliente no reclama pero no está satisfecho.

52% - Servicios que satisfacen al cliente.

Figura 2.1 Índices de la insatisfacción  
 Fuente: Bradford, G. (1980). *Importancia de la Calidad en el Sector Servicios*.  
<http://www.crea.es/guia/calidad/c10.html>

## 2.4 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Los clientes se encuentran buscando algo más allá del precio de un producto o servicio para tomar una decisión en su compra, generando que las organizaciones adopten un enfoque hacia el cliente como parte integral de su estrategia de mercado. Una investigación efectiva de la satisfacción del cliente es de suma importancia, ya que refuerza a aquellas organizaciones que “escuchan al cliente” en la búsqueda de alcanzar el grado de competitividad que los conlleve a incrementar la lealtad en los mismos (Chena, 1998).

Fallar en la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente dará como resultado un cliente insatisfecho (Wilson, 2002; Zeithaml, 1997).

Para mejorar la satisfacción de los clientes, muchas organizaciones han identificado la constante necesidad de satisfacer al cliente para promover y soportar procesos innovadores de toma de decisiones, pero más importante aun, para anticipar las necesidades de los clientes (Acaresearch, 2004).

En la industria del servicio, las organizaciones comúnmente realizan encuestas para obtener las evaluaciones de los clientes con respecto a un servicio ofrecido, además de información a cerca



de recientes experiencias que han tenido con el servicio. Esta información es usada para identificar las mejoras que se le puedan hacer al servicio y predecir sus efectos en la satisfacción del cliente (Bolton & Drew, 1991).

#### **2.4.1 ¿QUÉ ES LA SATISFACCIÓN?**

Se puede definir de acuerdo a lo propuesto por Thoshiyuki Moshimoto como “Un estado mental del cliente, en el que siente que ha recibido suficiente o insuficiente beneficio (compensación o gratificación) por el costo que paga” (Sugiyama, 1994).

El concepto de satisfacción incluye varios elementos característicos ( Bowen; Schneider, 1995):

- Es un estado psicológico, relativo y posterior a la compra. Se trata de un juicio evaluativo, que se hace sobre una experiencia que resulta de procesos cognitivos e integra elementos efectivos.
- Y es relativo dado que, la evaluación es un proceso comparativo entre la experiencia subjetiva vivida y una base de referencia anterior a la compra.

#### **2.4.2 LA FUNCIÓN DE SATISFACCIÓN**

El concepto de satisfacción y su comportamiento se puede entender de mejor forma, si se visualiza como una función. Anderson y Sullivan (1993) mencionan que la satisfacción del cliente es una respuesta a la diferencia entre la calidad percibida y las expectativas.

La figura 2.2 describe la función de satisfacción. El gráfico es resultado de la función de satisfacción y se sustenta en resultados empíricos. De igual forma, la curva facilita aclarar la relevancia de prevenir las insatisfacciones en los clientes (Godínez, 2003).

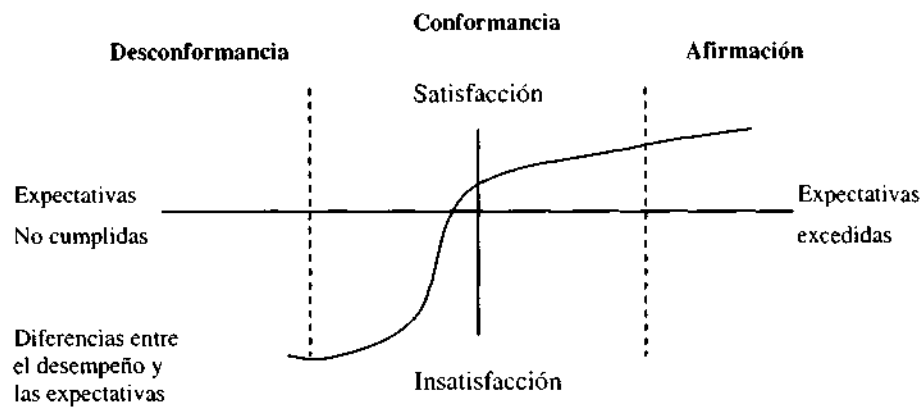


Figura 2.2 La función de la satisfacción

Fuente: Anderson, Eugene W., y Sullivan, Mary W. (Verano, 1993). The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. Marketing Science, pp 129

La satisfacción del cliente es la reacción al valor percibido. El hecho de que el valor y la satisfacción estén relacionados no infiere que sean sinónimos. El valor indica a la organización “que hacer” y la satisfacción refleja el “cómo se está haciendo” (Woodruff y Gardial, 1996).

Hay que tener bien presentes las diferencias entre valor y satisfacción. La tabla 2.2 muestra estas diferencias.

Valor hacia el cliente es:	Satisfacción del cliente es:
1.- Lo que el cliente desea del servicio	1.- La reacción o sentimientos del consumidor acerca de lo que está recibiendo.
2.- Exhibe una orientación futura, es independiente de los resultados del uso o consumo.	2.- Tendencia a recibir una orientación histórica.
3.- Existe independientemente de cualquier proveedor del servicio.	3.- Es una evaluación dirigida hacia una oferta en particular de algún proveedor.
4.- Provee dirección para la organización: qué deben hacer para crear valor	4.- Provee un reporte de la organización: qué tan bien lo están haciendo en cuanto a sus esfuerzos de generar valor

### 2.4.3 IMPORTANCIA DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Existen estudios que sustentan que cuando un cliente se encuentra satisfecho, la comunicación o recomendación de esta compañía hacia un amigo o familiar es aun mayor (Zeithaml; Parasuraman; Berry, 1990).

Por otra parte, las repercusiones que traen a la organización la insatisfacción de los clientes son (Babich 1992; Carr 1992):

- El 96% de los clientes insatisfechos nunca manifestaran su inconformidad.
- El 90% no volverá a comprar.
- Cada integrante de este 90%, transmitirá su descontento, al menos, a otras 9 personas.
- Un cliente insatisfecho, representa a otros 26, de los cuales 6 tienen serios problemas.

Convertir la calidad del servicio en una satisfacción para el cliente, es una ventaja competitiva para toda organización, la cual requiere ir más allá del nivel adecuado o esperado por el cliente, y capitalizar las oportunidades, excediendo el nivel deseado de servicio (Parasuraman, Berry y Zeithaml, 1992).

Algunas empresas, según Chena (1998), que implementaron un programa para mejorar la satisfacción del cliente se vieron favorecidas en los siguientes aspectos:

- Entendieron a sus clientes.
- Comprendieron la dinámica de la relación cliente-proveedor.
- Palparon el ambiente competitivo.
- Adquirieron puntos sobresalientes y relevantes para el cliente, los cuales representan los nuevos objetivos de mercado o servicios.
- En base a la información generada tomaron nuevas acciones de mejora.
- Incrementaron la capacidad de retener una cartera de clientes.

Conforme el paso del tiempo se ha logrado determinar que las recomendaciones de los clientes pueden llegar a contribuir del 25 al 31% en las ventas de la compañía (Thomas, 1990) y

que las recomendaciones un factor de suma importancia para los consumidores en la elección de la compañía. Adicional a esto, se ha detectado que los clientes que acudieron a una compañía por recomendaciones, tienen mas probabilidades de resultar satisfechos con el servicio. Por otra parte, también se ha demostrado que las insatisfacciones se difunden tres o cinco veces mas rápido que las positivas (Horovitz; Panak, 1993).

Los clientes son la razón de ser de las organizaciones, ya sean privadas o particulares, ya que la satisfacción de los clientes es la clave para la supervivencia continua de las mismas (Nicholls, 1998).

Lograr una completa satisfacción en los clientes, se ha convertido más que un deseo, en una necesidad para las organizaciones. Los administradores necesitan comprender los grandes beneficios que esto conlleva y el impacto tan grande que se tiene (Lara, 2000).

## **2.5 MODELOS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

La satisfacción ha sido ampliamente definida como una experiencia satisfactoria postventa con algún producto o servicio dado por una expectativa existente de precompra. Para extender la comprensión de las relaciones exactas que preceden y siguen a la formación de la satisfacción, un modelo de satisfacción puede ser extremadamente útil (Vavra, 1997).

El concepto de modelo de satisfacción se entiende como una manera ideal de identificar elementos clave de satisfacción, para especular acerca de las interrelaciones entre los elementos que van a ser medidos. Más aún, sin un modelo a seguir, la recopilación de datos puede resultar incompleta y dirigida solamente mediante la intuición, haciendo planteamientos hipotéticos de las interrelaciones entre los elementos (Vavra, 1997).

En el modelo planteado por Vavra (1997) una influencia primaria es el modelo propuesto por Oliver en los años 1980s, también utiliza el "paradigma de la inconformidad" establecido por el mismo Oliver y el avance posterior hecho por Churchill y Suprenant (1982), el cuál ha sido el fundamento de muchos modelos posteriores.

El modelo está dividido en tres partes: los antecedentes, el proceso de formación de la satisfacción, y las consecuencias (ver Figura 2.3).

En la parte correspondiente a los antecedentes y las consecuencias se han identificado algunos mediadores. El conocimiento de estos mediadores permitirá realizar una interpretación adecuada de la medición de la satisfacción. Específicamente su existencia deberá ayudar a identificar otro tipo de información y mediciones útiles para la organización (Vavra, 1997).

La satisfacción no es un fenómeno universal y no todos tienen el mismo nivel de satisfacción sobre la misma experiencia en un restaurante. La razón es que los clientes tienen diferentes necesidades, objetivos y experiencias pasadas que tienen influencia sobre sus expectativas.

Por ejemplo un estudiante de bajo presupuesto puede tener una experiencia altamente satisfactoria en una cafetería de comida rápida y abarrotada de gente, mientras que un ejecutivo tratando negocios podría tener una experiencia totalmente insatisfactoria.

Es por eso que la segmentación de mercados es tan importante, ya que permite tener clara idea de las necesidades y expectativas de los diferentes tipos de clientes (Pizman & Ellis, 1999).

A continuación, se dará una breve explicación de cada concepto que se plantea en el modelo.

### **ANTECEDENTES**

En esta parte, la "*experiencia previa*" es el elemento que más influye en la satisfacción, funciona como un banco de datos donde se guardan todas las experiencias anteriores con el producto o servicio, y es poco probable que esta experiencia previa se encuentre aislada de experiencias con otros productos o servicios comparables.

Existen varios factores que profundizan la experiencia previa, estos pueden dividirse en influenciadores personales y sensoriales.

Los influenciadores personales se refieren a las características de los consumidores, especialmente características demográficas (edad, ingresos, educación, etc.), a su experiencia personal (esto sugiere el valor de la segmentación en algún momento durante la evaluación). La publicidad de boca a boca que también es un concepto capaz de modificar la experiencia previa positiva o negativamente.

Los influenciadores sensoriales incluyen la evolución de la tecnología, la intensidad y naturaleza de la competencia en la categoría, y la actividad de la publicidad y las relaciones públicas. Se cree que cada uno de estos factores impactará positiva o negativamente la experiencia previa del cliente.

### *EL PROCESO DE SATISFACCIÓN*

El proceso de generar la satisfacción incluye una comparación de las expectativas con el desempeño percibido.

#### *Expectativas y Deseos*

Las expectativas tienen que ver con un proceso interno del cliente, se puede considerar como la suma de las creencias que se tienen acerca de los atributos que posee u ofrece un producto o servicio (Vavra, 1997).

Las expectativas también se relacionan directamente con la experiencia previa, si ésta ha sido satisfactoria, las expectativas son elevadas. Sin embargo, son pocas las encuestas de satisfacción que miden el concepto de las expectativas (Parasuraman, 1997).

Acerca del significado del concepto de deseo, Spreng et al (1996) plantea la siguiente definición: *Los deseos son evaluaciones del atractivo que tiene un atributo, beneficio o resultado, basándose en que puedan guiar a la consecución de los valores de cliente.*

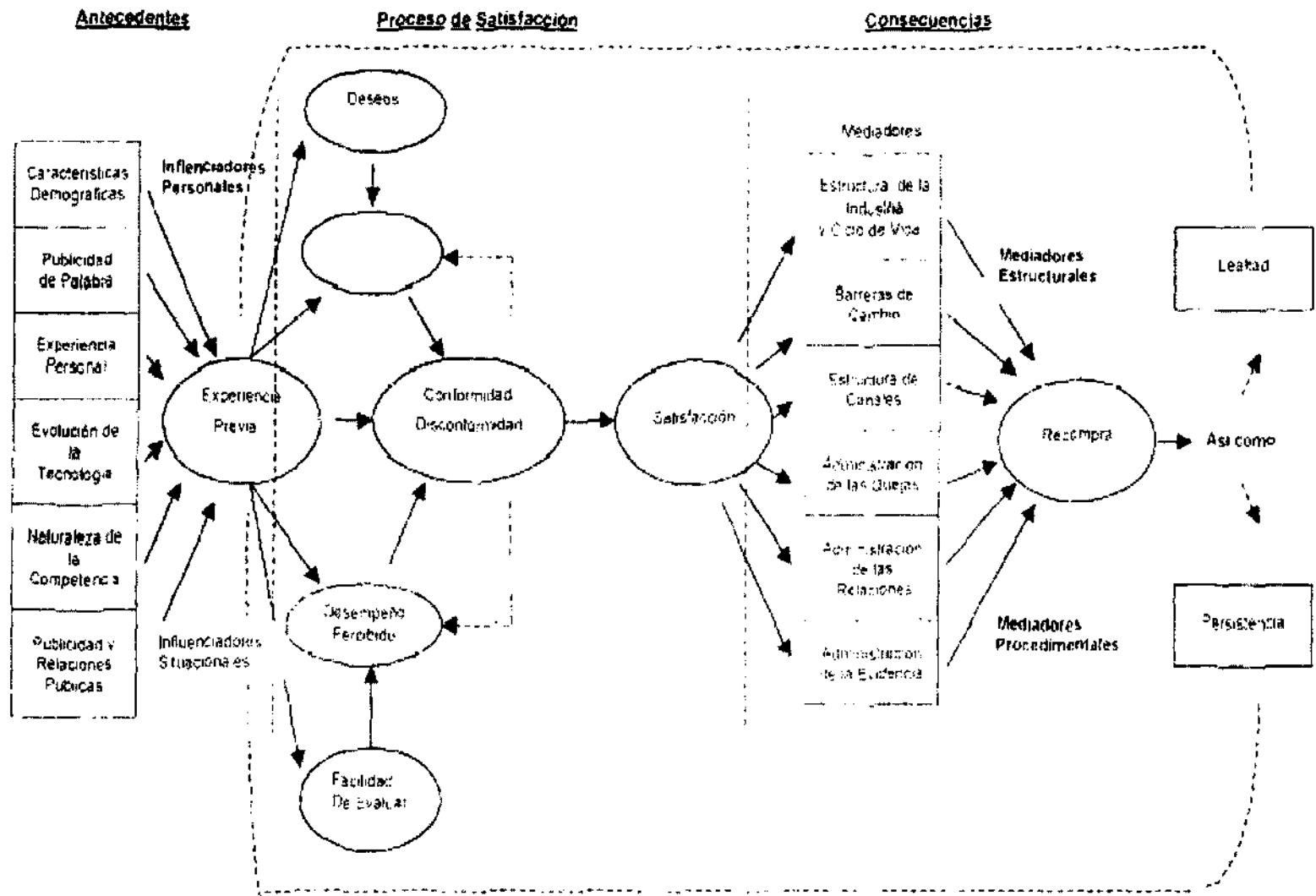


Figura 2.3 Modelo de Satisfacción del Cliente

Fuente: T. G. (1987) *Improving your Measurement of Customer Satisfaction: A Guide to Creating, Analyzing and Reporting Customer Satisfaction Measurement Programs*. ASQ Quality Press

Desde este punto de vista, las expectativas tienen una orientación hacia el futuro y se consideran maleables. En contraste, los deseos tienen una orientación hacia el presente y por lo regular son estables. Ambos conceptos tienen diferentes efectos en la satisfacción (Spreng et al, 1996) ya que las expectativas tienen efectos positivos y negativos, a diferencia de los deseos que tienen solamente efectos negativos. En el modelo los deseos se consideran como un influenciador de las expectativas.

#### *Desempeño percibido y facilidad de evaluación*

Otro elemento que afecta la conformidad o inconformidad es el desempeño, el cual está formado por dos vertientes, el desempeño objetivo y el desempeño percibido. El desempeño objetivo se refiere al cumplimiento de especificaciones de diseño, no es fácilmente operacionalizado porque las percepciones de desempeño invariablemente varían de un cliente a otro. El desempeño percibido (el reconocimiento del cliente del desempeño) es el más fácilmente medible.

El desempeño está también condicionado por la experiencia previa. Puede ser que la experiencia previa ayude a hacer más sobresalientes ciertos aspectos del desempeño de un producto o servicio. Un impacto sobre los juicios de desempeño lo tiene la facilidad de evaluación del actual desempeño del producto o servicio.

Anderson y Sullivan (1993) anticiparon que la facilidad de evaluar el desempeño era una gran influencia en la determinación de la satisfacción. Cuando el desempeño de un producto o servicio es más difícil de evaluar para los clientes, ellos sugieren que el desempeño percibido puede ser *incorporado hacia* las expectativas. En situaciones en las cuales el desempeño es más fácil de juzgar, ellos sugieren que el desempeño percibido se puede *contrastar* con las expectativas. Mas debería ser dicho acerca de estas hipótesis, pero por el momento las observaciones señalan que la evaluación del desempeño de los productos o servicios es diferente, y no se pueden evaluar con la misma facilidad.



### *Conformidad/Inconformidad*

El corazón del proceso de satisfacción es la comparación de lo que se esperaba con el desempeño global (percibido y objetivo) del producto o servicio. Este proceso ha sido descrito tradicionalmente como "el proceso de conformancia/disconformancia".

Oliver (1980) fue el primero en sugerir que las expectativas sirven como referencia sobre la cual las experiencias del cliente deben de ser medidas. Oliver describió un proceso de tres pasos. Primero, los clientes se forman una expectativa previa antes de adquirir un producto o servicio. Segundo, el consumo en si mismo o la experiencia con el producto o servicio produce un nivel de calidad percibida que está influenciado por las expectativas.

Si el desempeño percibido es ligeramente menor que el desempeño esperado, la asimilación ocurrirá, el desempeño percibido se ajustará hacia arriba para ajustado a las expectativas. Si el desempeño queda muy por debajo de las expectativas, ocurriría lo contrario, el déficit entre el desempeño percibido tendería a exagerarse.

### CONSECUENCIAS

La satisfacción es un constructo intermedio probablemente instituido por la comunidad de la Administración por Calidad Total, como un criterio de medición de su deseo de crear, manufacturar, y entregar aquellos productos y servicios que producen la máxima cantidad de satisfacción para un determinado grupo de consumidores. Pero la satisfacción es una medida temporal e imperfecta. Las organizaciones hoy en día están interesadas en maximizar la retención y lealtad de sus clientes.

En el modelo, entre satisfacción y recompra tenemos identificados un grupo adicional de mediadores, compuestos por mediadores estructurales y mediadores procedimentales. Los mediadores estructurales incluyen la estructura de la industria y su ciclo de vida, las barreras de cambio, y la estructura de canal. Por ejemplo, un cliente puede estar realmente infeliz con la experiencia con un producto o servicio, pero si existen pocos o ningún competidor en tal categoría, el cliente tiende a ser "retenido" (esto es, que el cliente sigue haciendo negocios con

la organización hasta que una alternativa razonable de abastecimiento llegue a estar disponible). Similarmente un cliente muy satisfecho continuará comprando aunque el canal de abastecimiento sea ineficiente e implacentero.

Las industrias jóvenes son sin duda más efectivas en retener clientes moderadamente insatisfechos simplemente porque la temprana dependencia establecida entre los productores y los consumidores en nuevas categorías. Todo este conjunto de situaciones tienden a ser denominadas como escenario "el cliente como rehén"

### **2.5.1 MODELO ACSI (AMERICAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX)**

El modelo del índice Americano de la Satisfacción del Cliente (ACSI por sus siglas en inglés), muestra de una manera muy clara, las variables determinantes que se vinculan a la satisfacción, éstas son la calidad percibida y las expectativas, para converger en el valor percibido; las tres variables a la vez, afectan la satisfacción del cliente, la cual se evalúa a través de un índice.

Como se puede observar, a su vez la satisfacción influye en las quejas del cliente y a la lealtad de los mismos hacia la empresa.

El índice estadounidense de satisfacción del cliente fue desarrollado en 1994 por la University of Michigan Business School y la American Society for Quality Control, y es un indicador económico a nivel nacional que mide la satisfacción del cliente en Estados Unidos de Norteamérica.

El índice utiliza un modelo multicuación econométrico comprobado para producir cuatro niveles de índices: un índice nacional de satisfacción del cliente, así como índices para siete sectores industriales, 40 industrias específicas, y 203 oficinas y empresas dentro de estas industrias. Entrevistan a 46000 personas que recientemente hayan adquirido un producto o utilizado un servicio, y se hace vía telefónica. En los dos modelos que se ha hecho referencia, se sugiere que la generación de satisfacción está influenciada por muchos elementos inherentes al cliente, y que el índice global de satisfacción, tiene mucha relación con lo esperado y lo percibido.

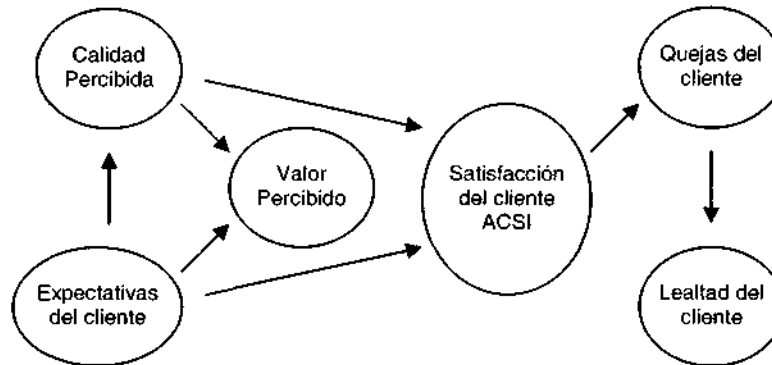


Figura 2.4 Modelo ACSI

Fuente: Evans James R & Lindsay, William (1999) *Administración y control de la Calidad 4ta Edición*. México Internacional Thompson, p.175

El valor percibido se refiere a la relación entre la calidad percibida y el precio, y la calidad percibida es una diferencia entre calidad real menos calidad esperada (Evans, 2000). Cualquier diferencia entre la calidad esperada y la real puede resultar en causar asombro o desilusión.

El profesor japonés Noriaki Kano sugirió tres tipos de satisfactores en los clientes:

- No satisfactores
- Satisfactores
- Emocionantes y Encantadores

Los no satisfactores son aquellos que son esperados en el producto, es lo mínimo indispensable que se espera, pero si no están presentes, el cliente no se encuentra satisfecho.

Los satisfactores son las necesidades que los clientes dicen que desean, y aunque generalmente no son esperados, son deseados, por lo tanto, si se presentan generan satisfacción. Los emocionantes/encantadores son características innovadoras que los clientes no esperan.

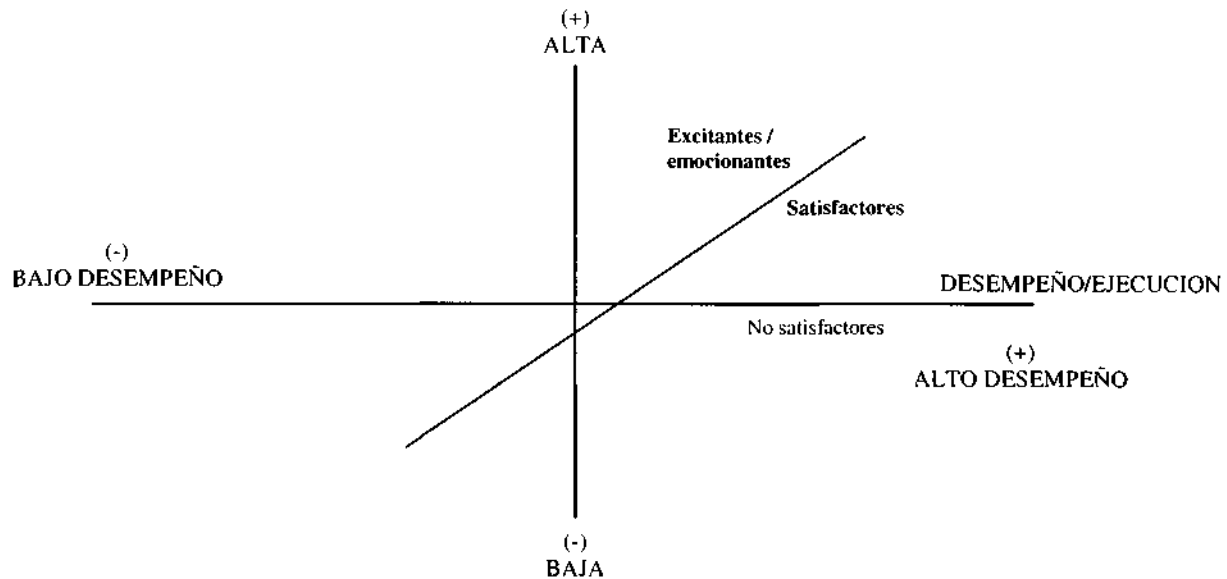


Figura 2.5 Tres tipos de Satisfactores

Fuente: Mata, F. & Mayet, O. (2002) Material de Lecturas de Ingeniería de Productividad. Semestre Agosto-Diciembre 2002. Monterrey. Tecnológico de Monterrey.

Las empresas pueden influir en las variables del modelo anterior, por ejemplo en las expectativas, la empresa puede disminuir las expectativas de los clientes, al ser limitado con sus ofrecimientos, de igual manera en la calidad percibida, por lo tanto en el valor percibido (Zeithaml et al, 1990).

Por ejemplo, un anfitrión de un restaurante puede manipular la percepción del cliente al decirle que la mesa o que el menú que le van a sugerir, han sido probados por alguna personalidad, esto se hace con la intención de referenciar de manera indirecta que el restaurante es lo suficientemente bueno para que una "personalidad" asista y lo frecuente. (Pizman & Ellis, 1999).

El valor percibido tiene relación con la calidad del servicio referido al precio que se pagó por adquirir el producto/servicio, esta es una variable importante de acuerdo a la definición de satisfacción que menciona Yi (1993).

## **2.6 SISTEMAS DE MEDICION Y MEJORA DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE**

### *Resumen*

En la primera parte se definieron los objetivos que buscan las organizaciones al medir la satisfacción del cliente de acuerdo a diferentes autores. La segunda parte se llamó "*Creando Clientes Satisfechos*", en este apartado se hizo referencia a las prácticas generales que debe llevar a cabo una organización para lograr la satisfacción de los clientes. En la tercera y última parte se propusieron varias referencias acerca de la medición y la mejora de la satisfacción de los clientes, así como también, se describirán e ilustrarán modelos propuestos por algunos autores.

De los modelos a los que se hizo referencia se seleccionó uno de ellos, el cual sirvió de base para realizar las preguntas del cuestionario que se aplicó para realizar el diagnóstico (Godínez, 2003).

### **2.6.1 MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Al analizar las referencias de varios autores acerca de los objetivos que cumple la medición de la satisfacción, se identificaron varios objetivos y en algunos de los casos los diferentes autores coinciden en algunos de ellos.

La aplicación de la medición de la satisfacción del cliente se da en todo tipo de industrias tanto manufactureras como de servicio. Algunos ejemplos de esta pluralidad son empresas como *Milliken, Motorola, Nordstroms, Home Depot, Marrítot, Maríow, Solectron, y AT & T Universal Card Services* solo por mencionar algunas de las más conocidas, sin embargo también hay empresas medianas y pequeñas (Kessler, 1996).

En los siguientes párrafos se hará referencia a las varias perspectivas de los autores con respecto a los objetivos que se buscan al medir la satisfacción del cliente.

La medición de la satisfacción de los clientes tiene sus raíces en el movimiento de la Administración por Calidad Total. Aunque anteriormente había sido explorada desde una perspectiva socio-sicológica por los teóricos de la mercadotecnia, el enfoque que le dio el movimiento de calidad total fue la aplicación de la información para diseñar y manufacturar.

Deming fue uno de los pioneros en reconocer que resultaba necesario conocer y medir las reacciones de los clientes acerca de los productos que se les estaban entregando (Vavra, 1997, p. 16-18). De acuerdo al mismo Deming la investigación acerca de los clientes debe cubrir los siguientes aspectos:

1. Investigación para descubrir problemas, tales como las razones de insatisfacción.
2. Investigación para obtener información sobre la cual basar predicciones acerca de las reacciones al cambio en los productos.
3. Investigación sobre estimados cuantitativos de números y proporciones de consumidores que tienen este problema (Deming, 1986, p. 182 en Vavra, 1997, p.18-19).

Para Wittink y Bayer (1994) los administradores necesitan acceso a las percepciones de los clientes acerca de cómo la organización se está desempeñando en aspectos relevantes del servicio, también necesitan identificar cómo se relacionan o qué impacto tienen sobre la satisfacción en general dichos aspectos. El hecho de tener conocimiento del impacto de estos factores orienta a los administradores a enfocarse en hacer las mejoras correctas. Solamente con este tipo de guía se pueden alcanzar mejoras continuas y predecibles en la satisfacción de los clientes.

Existen otras perspectivas acerca de las ventajas que significa medir la satisfacción de los clientes, por ejemplo, de acuerdo a Naumann (1995) en Pizman y Ellis (1999) éstas pueden ser algunas:

1. Mantener a la organización cercana al cliente: manteniendo un claro entendimiento de los atributos importantes para el cliente, averiguar que atributos afectan las decisiones del cliente al momento de seleccionar un servicio.

2. Medir la mejora continua: los atributos importantes para el cliente están ligados a los procesos de creación de valor, y pueden ser utilizados para evaluar los procesos de creación de valor como parte de los indicadores internos de desempeño.

3. Realizar mejoras sugeridas por el cliente: no todos los clientes son igualmente valiosos como una fuente de innovación. Esto requiere la creación de una base de datos comprensible que no solamente evalúe las ventas, sino también fuentes de innovación.

4. Medir las fortalezas y debilidades competitivas: determinar la percepción del cliente acerca de la competencia. Esto se puede lograr entrevistando a los posibles futuros clientes, así como a los clientes actuales y anteriores.

5. Ligar la medición de la satisfacción del cliente con los sistemas internos.

Vavra (1997) menciona que uno de los objetivos principales de la medición de la satisfacción de los clientes es el de obtener información acerca de las necesidades cambiantes de los clientes acerca de un producto, servicio o un sistema de entrega, entender los requerimientos de los clientes, así como asegurarse de qué tan bien un organización está entregando un producto o servicio de acuerdo a las necesidades que se detectaron.

Zairi (2000, p.392) se refiere a los objetivos de la medición de la satisfacción de los clientes basándose en que los administradores deben de contar con datos e información que les permita dar seguimiento al progreso en las metas de la compañía, y reenfocar las actividades donde los resultados esperados no se están logrando.

Para Pizman y Ellis (1999) la calidad en el servicio se mide a través de la satisfacción de los clientes.

Kessler (1996) dice que la información de la satisfacción del cliente provee signos de alerta tempranos antes de que estos se transformen en tendencias desfavorables en los indicadores de ingresos y utilidades, además de facilitar la administración de la satisfacción, ya que lo que no se mide no se administra.

Para mantener a las organizaciones dentro de un marco competitivo, estas se deben de mover de manera rápida en lograr la satisfacción del cliente, por lo que es necesario identificar y medir la satisfacción del cliente, para utilizar los resultados en implementar programas de mejora de la calidad (Asher, 1989).

Ya que se hizo referencia a los diferentes perspectivas de los autores, se puede resumir que la medición de la satisfacción de los clientes genera información valiosa que permite identificar señales tempranas de insatisfacción, lo cual facilita a los gerentes adecuar procesos y enfocar los esfuerzos de mejora en áreas que son de importancia para el cliente.

### **2.6.2 CREANDO CLIENTES SATISFECHOS**

En la Figura 2.3 se planteó un modelo de Satisfacción del Cliente, y se identificaron diferentes elementos que tienen influencia directa sobre la satisfacción, algunos de ellos sí pueden ser influenciados por lo que la empresa provee al cliente, otros definitivamente no. Por lo tanto, el enfoque se dará en plantear cuáles son algunas de las actividades que puede *realizar* una empresa para poder lograr, mantener e incrementar la satisfacción del cliente (Vavra,1997).

Para Evans (1997) la satisfacción del cliente es el resultado de proporcionar bienes y servicios que satisfagan o excedan sus necesidades y expectativas. Para ello resulta necesario traducir esas necesidades y expectativas en los procesos de diseño, producción y entrega. La Figura 2.6 ejemplifica como se lleva a cabo el proceso.



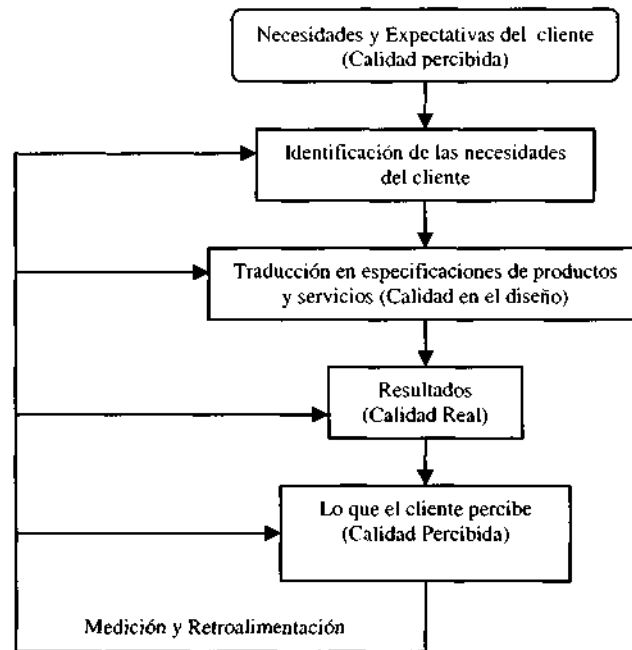


Figura 2.6 Ciclo de Calidad impulsada por el Cliente  
 Fuente: Evans, J. & Lindsay, W (2000). *Administración y Control de la Calidad 4ta Edición*.  
 México: Internacional Thompson.

Las compañías de éxito recurren a diversas prácticas orientadas al cliente, que conducen a la redituabilidad y penetración en el mercado (Evans, 2000). Entre las prácticas más generalizadas se tienen las siguientes:

1. Comprenden las necesidades y expectativas del cliente a corto y largo plazo (la voz del cliente) y emplean procesos sistemáticos de recolección y administración de la información acerca de las necesidades y expectativas del cliente.
2. Existe vinculación entre la voz del cliente y los procesos de diseño, producción y entrega, asegurando que ninguno de los requisitos fundamentales para el cliente desaparece en el camino, y minimiza la separación potencial entre calidad esperada y calidad real.
3. Existe un compromiso real hacia los clientes, lo cual promueve la confianza, y la lealtad hacia sus productos y servicios.

4. Emplean métodos efectivos para administrar las relaciones con el cliente (conceptos de Customer Relationship Management: CRM), facilitando que el cliente tenga una comunicación fácil con la compañía para pedir ayuda, información, quejarse y recibir soluciones rápidas a sus dudas, requerimientos y/o problemas.

5. Miden la satisfacción del cliente, comparan los resultados en relación con la competencia y utilizan esta información para evaluar y mejorar los procesos internos.

Se pueden mencionar algunos ejemplos como lo es FedEx, que utiliza su indicador de calidad en el servicio (que consiste en 10 puntos) que evalúa su desempeño desde la perspectiva del cliente. A través del apoyo de equipos de funciones cruzadas, diariamente se analiza el desempeño del día anterior, se lleva el control de las tendencias y se promueven las iniciativas de mejora. AT&T lleva a cabo un sistema muy complejo de medición de la satisfacción el cual está soportado por ocho bases de datos relacionadas con el cliente, así como 11 encuestas mensuales. Norrel Corporation (ganador del premio Baldrige en 1995), le pide a sus clientes que llenen una encuesta de servicio que evalúa 10 criterios de calidad, y los resultados se envían a las oficinas corporativas centrales para apoyar los esfuerzos de mejora de procesos, dar reconocimiento a desempeños extraordinarios, y desarrollar recompensas para sus empleados.

De todo lo anterior, hay que resaltar que crear clientes satisfechos supone una situación ganar-ganar, donde deben estar en equilibrio los intereses financieros de la empresa, así como las necesidades de los clientes (Kaplan y Norton, 1996).

Es decir, debe existir un equilibrio entre las exigencias de los clientes y los resultados financieros del negocio (Heskettetal, 1997; Gustaffson, 2000; Dikey, 1998).

Es factible lograr ese equilibrio (Kaplan & Norton, 1996), por lo general el punto de partida es identificar las necesidades y expectativas de los clientes, por lo tanto, la satisfacción del cliente se logra al entregar al cliente más que calidad en el servicio, hay que enfocarse en los beneficios que obtiene el cliente al adquirir un producto o servicio, más sin embargo no hay que dejar de lado la calidad (Evans, 1999).

No basta con saber el significado de satisfacción del cliente, así como la importancia que esto tiene, es necesario llevar a cabo acciones para lograr el objetivo de incrementar la satisfacción del cliente, es decir entender sus necesidades y expectativas, cumplirlas o mejor aún, excederlas (Hauser and Calusing, 1988).

Para este fin, cabe resaltar que el movimiento de la calidad total define 2 etapas para el proceso de medición y realización de acciones respecto a la satisfacción del cliente:

- La primera etapa sería ¿qué tipo de información recolectar?
- La segunda etapa respondería a la pregunta de ¿qué hacer y como reaccionar ante la información recolectada?, pero también significaría el cómo hacerlo (Hauser and Calusing, 1988).

La respuesta a estas dos preguntas puede estar en activar el ciclo de la mejora continua, necesario para mantener e incrementar la satisfacción del cliente. Es necesario entender que el ciclo de mejora continua no significa solamente mejorar lo que ya existe, sino que también incluye el desarrollo de nuevos productos/servicios (Hauser y Calusing (1988).

Por lo tanto, no basta con medir la satisfacción de los clientes, es necesario llevar a cabo acciones que generen satisfacción, es por ello que la medición y la mejora de la satisfacción de los clientes son dos elementos que deben estar conjugados para llevar a la organización hacia el éxito (Juran, 1988).

Esta idea se manifiesta en la hélice de mejora continua propuesta por Deming y similarmente Juran propone *"la espiral del progreso de la calidad"*, la cual toma como base la retroalimentación que dan los clientes a la compañía (Vavra, 1998, p.18).

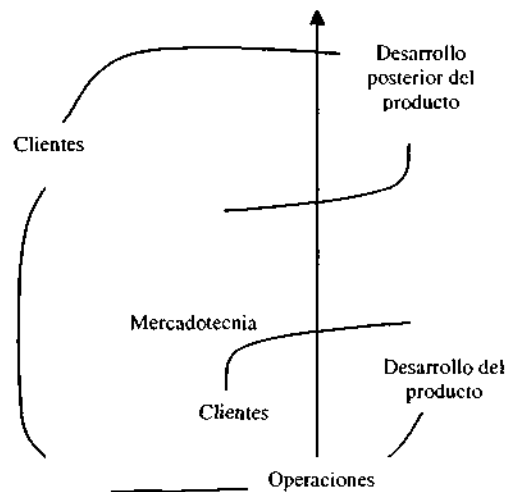


Figura 2.7 La espiral del progreso en Calidad  
 Fuente: Juran, J.M., (1988). Juran on Planning for Quality  
 New York: The Free Press, p.6

### 2.6.3 MODELOS DE MEDICION Y MEJORA DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

#### Resumen

En la bibliografía consultada, se encontraron varios modelos de medición y mejora de la satisfacción del cliente. De acuerdo a Vavra (1997) un modelo es útil ya que el concepto de modelo se entiende como una manera ideal de identificar elementos clave, para especular acerca de las interrelaciones entre los elementos que van a ser medidos. Más aún, sin un modelo a seguir, la recopilación de datos puede resultar incompleta y dirigida solamente mediante la intuición, haciendo planteamientos hipotéticos de las interrelaciones entre los elementos.

Se hará referencia de manera individual a cada uno de estos modelos, para posteriormente seleccionar uno de ellos el cual sirvió de guía para la elaboración del instrumento de medición.

## MODELO DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Vavra (1997) propone un proceso que se debe seguir para llevar a cabo la medición de la satisfacción del cliente, en si no lo propone como un modelo, pero lo plantea como un proceso necesario para llevara cabo la medición de la satisfacción del clientes.

	ELEMENTOS DEL MODELO	COMENTARIOS
Proceso de medición y satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muestreo y selección de los clientes participantes.</li> <li>- Diseño de la encuesta.</li> <li>- Administración de la encuesta.</li> <li>- Análisis de datos.</li> <li>- Despliegue de la función de la Calidad (Transformando los planes en acciones).</li> <li>- Descubriendo los conceptos que se van a medir.</li> <li>- Diseño del Programa Creando un proceso de información efectivo.</li> <li>- Asegurar el desempeño.</li> <li>- Analizando la información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El procedimiento propuesto y los pasos a seguir, no son parte de un modelo como tal, sin embargo se mencionan como 5 elementos importantes que deben estar presentes en un proceso de medición de la satisfacción del cliente.</li> <li>Después de que se han descubierto los detalles de lo que es importante para el cliente, el siguiente paso es encontrar la manera más efectiva de recolectar la información.</li> </ul>

Tabla 2.3 Proceso de medición de la satisfacción de los clientes

Fuente: Vavra (1997). *Improving your measurement of customer satisfaction Conducting, Analyzing and Reporting Customer Satisfaction Measurement Programs*. p 2

Como se observa en la Tabla 2.3, este proceso se enfoca con detalle en la medición de la satisfacción de los clientes. Los conceptos planteados por este autor, se incluyen de manera general en el elemento *GENERAL* del cuestionario aplicado.

## MODELO DE MEDICIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LOS CLIENTES.

Este modelo es parte de un marco general de desarrollo que permite ligar los indicadores de desempeño financiero, vía satisfacción del cliente o de la lealtad. Este modelo se aplicó en Volvo Car Corp, por los autores Gustaffson y Johnsons (2000), y su aplicación en esta compañía muestra que es posible enfocar los esfuerzos de mejora de una compañía para que

estos sean redituables. En este caso Volvo logró crear un gran número de clientes leales los cuales gastaron más dinero en la compañía.

El modelo se refiere al proceso continuo de planeación, investigación, análisis, decisiones implantación, y aprendizaje, y la representación del modelo como un ciclo, refleja la naturaleza continua de la orientación al cliente. Los elementos que componen el modelo de Medición y Administración del Cliente se muestran en la Tabla 2.4, y la representación gráfica en la Figura 2.8.

MODELO	ELEMENTOS DEL MODELO	COMENTARIOS
Proceso para la creación de un sistema de medición y administración de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollando los "Lentes del cliente" (<i>Investigación Cualitativa</i>).</li> <li>- Desarrollando la encuesta de Satisfacción-Lealtad.</li> <li>- De los datos a la información (Análisis de los datos).</li> <li>- De la información a las decisiones (Establecimiento de prioridades).</li> <li>- Identificando el propósito (Estrategias y planeación).</li> </ul>	La representación del modelo como un ciclo refleja la naturaleza continua de la orientación al cliente.

Tabla 2.4 Elementos del Modelo para la creación de un sistema de medición y administración de los clientes

A manera de entender cada uno de los elementos del modelo se describen a continuación:

**Estrategias y Planeación** (Identificando el propósito): Identificar el propósito y las metas como parte de un sistema de mediciones del desempeño organizacional (que incluyen el desempeño financiero, objetivos de satisfacción de los empleados, objetivos de mejoramiento de los procesos, objetivos y conocimientos de aprendizaje interno). También incluye la identificación de los clientes clave y la segmentación de mercado, incluyendo la distinción entre clientes internos y externos.

**Investigación Cualitativa** (Construyendo la "perspectiva del cliente"): Para los autores existe un contraste entre la perspectiva del cliente y la perspectiva de la organización acerca de lo ésta le

entrega al cliente. La organización típicamente piensa en términos de los productos que se ofrecen, los empleados que se contratan, y los procesos que los empleados llevan a cabo para entregar un producto o servicio. Mientras que la perspectiva del cliente se basa en la percepción de los resultados o beneficios que está buscando.

Por tal motivo resulta necesario crear instrumento de medición del desempeño de la organización utilizando "la perspectiva del cliente", y no caer en el error común de evaluar el desempeño a través de lo que la organización considera importante evaluar.



Figura 2.8 Modelo de Medición y Administración de los Clientes  
Fuente: Gustafsson, A., & Johnson, M. D. (2000). *Improving Customer Satisfaction, Loyalty, and Profit: an Integrated Measurement and Management System* p 75  
San Francisco: Jossey-Bass

**Construyendo la encuesta Satisfacción-Lealtad-Calidad:** Desarrollar este tipo de encuesta utilizando los lentes del cliente, permite evaluar lo que es importante para el cliente.

**Análisis de Datos (de los Datos a la Información):** Utilizar nuevamente la perspectiva del cliente para analizar los datos de las encuestas, para determinar qué se debe hacer para mejorar la satisfacción del cliente y asegurar los posibles efectos de cada mejora potencial sobre la base del desempeño financiero.

*Establecimiento de prioridades (de la Información a la Decisión):* Asignar prioridades para la mejora de la calidad, utilizando la información desarrollada en las encuestas como el fundamento para las decisiones de negocios, y por lo tanto, implantar las decisiones de acuerdo a las prioridades asignadas por los administradores.

Este modelo tiene la ventaja de que provee una visión sistémica acerca del funcionamiento de la organización, que cada modificación que se hace en algún proceso, tiene impacto directo o indirecto sobre otro.

### **MODELO DE MEJORA CONTINUA DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Este modelo es propuesto por Zairi (2000) como un concepto total que no solamente encapsula aspectos de medición de la satisfacción del cliente por sí misma, sino que es parte de un proceso de mejora continua a lo largo del tiempo, un cambio en la cultura que pueda guiar hacia resultados de una competitividad más elevada.

Zairi (2000) propone una herramienta de auditoría que pueda ayudar a las organizaciones a mejorar sus acercamiento hacia la satisfacción del cliente y proponer metas y acciones claras para la mejora.

El modelo se detalla en la Figura 2.9, y este modelo fue aplicado en Rank Xerox como parte de las mejoras hechas al programa de Calidad implantado en 1984 para enfrentar superar la desventaja competitiva que tenían frente a las compañías japonesas.

Para Rank Xerox el indicador más importante en la satisfacción del cliente es el índice total de satisfacción que los clientes tienen en todas las áreas de importancia para el cliente, así como la importancia relativa de cada uno de los atributos evaluados. Se evalúa la satisfacción a lo largo del ciclo de vida del producto: 1) la compra del producto; 2) la experiencia de compra; 3) la administración del tiempo de compra y cualquier interacción subsecuente con la organización; y 4) el servicio de soporte otorgado al cliente durante la posesión del producto. Y estos indicadores se están actualizando constantemente (Zairi, 2000).



La herramienta de evaluación propuesta por Zairi (2000) tiene como referencia a Blazer (1997) en su análisis de empresas de clase mundial. Y se basa en una evaluación de las estrategias, prácticas, y la efectividad del acercamiento con los clientes, y las áreas que se evalúan a detalle son las siguientes:

- Los aspectos de medición de la satisfacción de los clientes.
- La calidad de la información y de los datos utilizados.
- Los aspectos de orientación externa del hecho de enfocarse en la satisfacción de los clientes.
- El uso y aplicación de los datos obtenidos.
- El proceso de toma de decisiones por sí mismo.

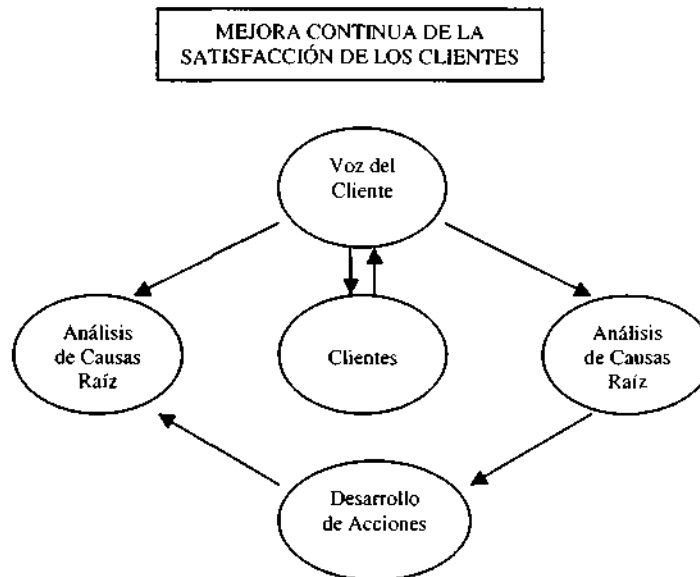


Figura 2.9 Modelo de mejora continua de la satisfacción de los clientes  
 Fuente: Zairi, M. (2000). Managing customer satisfaction: a best practice perspective.  
*The TQM Magazine*, 12(6), p. 392

Una organización que cumple con este proceso se considera una organización orientada al cliente, que se mantiene atenta a sus necesidades, que se mantiene cerca del cliente, y que está dispuesto a escuchar la retroalimentación por parte del cliente acerca de qué tan bien se está desempeñando la organización, y que todas las mejoras realizadas responden a acciones deliberadas en lugar de acciones incidentales. También permite identificar fuerzas y

debilidades, y un factor muy importante se puede considerar como "la prueba de ácido" para evaluar el desempeño de los empleados, y estar en posibilidades de diseñar mejores sistemas de reconocimiento y recompensa.

## **2.7 CONCLUSIONES**

De acuerdo a todo lo planteado, la medición de la satisfacción del cliente por sí sola no es tan valiosa y efectiva como cuando se utiliza en conjunto con otras medidas de desempeño, incluyendo mediciones de calidad, así como de indicadores de productividad y financieros (Duffy, 1991; Kaplan & Norton, 1996; Malcolm Quality Program, 2003).

Además, la información acerca de la satisfacción del cliente puede ser utilizada como una forma de identificar las necesidades cambiantes del cliente, así como de la percepción que tienen acerca del desempeño de la organización. Y esta información se debe de traducir en planes de acción que redunden en mejoras en el producto o servicio que se entrega al cliente, así como en los resultados de los aspectos importantes para la organización.

Para complementar la efectividad de este tipo de sistemas, es también importante aprender acerca de la dinámica de mercados, la competencia, así como retos y oportunidades. Este paso es esencialmente benéfico para conocer lo que se requiere de la compañía, qué presiones externas están influenciando sobre la misma, y qué ayudará a decidir en cómo llevar de la mejor manera el concepto del enfoque al cliente (Zairi, 2000)

### 3 METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1 INTRODUCCIÓN

Desarrollar la metodología de investigación significa plantear como será llevada la investigación y debe incluir el diseño de investigación utilizado, los sujetos, el universo y la muestra: descripción del universo y muestra, así como el procedimiento de la selección de la muestra. (Hernández 1996).

De igual forma debe de incluir el instrumento de medición aplicado, la descripción precisa y las variables medias, así como la validez y confiabilidad del instrumento, lo cual se logró en este estudio.

Es por esto que en el presente capítulo se referenciará en forma detallada cada uno de los puntos con los que se debe cumplir para la descripción de la metodología de la investigación.

#### 3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a los objetivos planteados y a la investigación bibliográfica no existe ningún estudio similar realizado en la Ciudad de Monterrey, por lo que la investigación cualitativa a realizar corresponde a un diseño no experimental, transeccional y descriptivo de varios grupos (Hernández, 1996). La descripción de cada elemento del diseño se especifica a continuación:

**Diseño no experimental:** Esto debido a que solamente se observarán, más no se manipulará ninguna de las variables independientes, tal y como se presentan en su forma natural, para posteriormente analizar los datos obtenidos.

**Diseño transeccional:** Este tipo de investigación significa, realizar una medición simultanea a todos los elementos de la muestra. En este caso la medición no se realizará en el sentido estricto de medición simultánea, el lapso para medir a los elementos se estima de 5 semanas, debido a que será una sola persona la encargada de realizar la medición.

Diseño descriptivo: Su objetivo es indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de elementos una, o más variables y proporcionar su descripción, es decir, medir las variables con la mayor precisión posible.

### 3.3 PASOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo la investigación, será necesario establecer un diagrama donde se especifiquen los pasos a realizar para la consecución de nuestros objetivos:

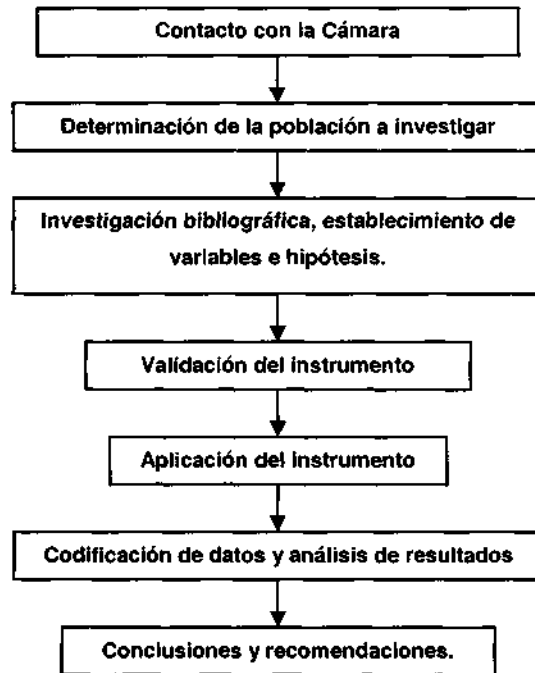


Figura 3.1 Diagrama del desarrollo general de la investigación

#### 3.3.1 CONTACTO CON LA CÁMARA

Este fue el primer paso en la investigación una vez determinado que sería posible realizar el estudio en la industria restaurantera. Para ello, en primer lugar se buscó la existencia de alguna

cámara o asociación que afiliara a los restauranteros de la ciudad, ya que se establecieron todos los datos necesarios, se entró en contacto con ellos a través del director de la Cámara.

Para realizar la investigación se pidió autorización al presidente de la Cámara, y después se hizo un aviso oficial de la propuesta de investigación ante el presidente y director, así como también ante los demás miembros de la cámara. Los asistentes estuvieron de acuerdo en participar, por lo que se estableció la relación de trabajo formal con la Cámara.

### **3.3.2 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA**

Para llevar a cabo este paso será necesario delimitar la población objetivo, para finalmente determinar cual será la población investigada y establecer el marco.

#### **POBLACIÓN OBJETIVO**

Para cumplir el objetivo de la investigación, la población a analizar son los restaurantes que pertenecen a una cámara del giro con sede en la ciudad de Monterrey. En esta cámara se incluyen restaurantes que se encuentran ubicados en el área metropolitana de Monterrey.

El gerente de cada restaurante, que puede ser el dueño o persona encargada del mismo, es quién respondió el cuestionario.

#### **POBLACIÓN A INVESTIGAR**

La población a investigar corresponde a los restaurantes de la zona conurbada de la Ciudad de Monterrey. Se excluyen ciertos establecimientos, ya que esto obedece a que no representan una muestra representativa dada la población total de estos restaurantes de categorías inferiores.

El tamaño de la muestra es de 110 ya que según Hair (1998) este tipo de estudios donde se desea validar un instrumento de medición debe tener preferentemente un tamaño de la muestra de 100 o mayor.

## **MARCO**

Este punto hace referencia a que se debe de contar con un listado lo más exacto posible de los individuos que se van a *analizar* (Pérez, 2000), por lo cual se utilizará la lista proporcionada por la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y de Alimentos Condimentados. La lista contiene los siguientes datos: nombre, dirección, y teléfonos, pero no su clasificación la cual, será generada en este estudio. Por confidencialidad no se proporciona la lista exacta.

## **UNIDADES DE MUESTREO**

En la hipótesis de investigación, se plantea si el instrumento de medición generado será confiable y válido para los restaurantes, por lo tanto, cada restaurante se ha considerado como una unidad de muestreo (Pérez, 2000).

## **CRITERIOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LA MUESTRA**

De acuerdo a Hair (1998), en este tipo de estudio donde se desea obtener la validez del instrumento de medición, preferentemente el tamaño de la muestra debe ser 100 o mayor. Para este caso, se analizaran 110 restaurantes, los cuales se designaron por medio de un muestreo aleatorio simple de la base de datos de restaurantes afiliados a la CANIRAC. Cabe mencionar que se entregaron 150 encuestas pero solo fueron recibidas 110, por lo que se tuvo un índice de respuesta del 73%.

## **ANÁLISIS DE LOS DATOS**

Para lograr los objetivos planteados se realizará: el análisis estadístico donde se hace una prueba de análisis de factores para obtener el instrumento reducido que representará la situación actual del entorno restaurantera para posteriormente diagnosticar el nivel de madurez de los sistemas de medición y mejora de la satisfacción del cliente , y, el análisis descriptivo en el cual se obtienen las tablas de frecuencia y gráficos de pastel por tipo de respuestas para todos los elementos del modelo.

### **3.4 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

En primer lugar se buscó algún estudio similar, sin embargo no se encontró algo al respecto, es por ello que se procedió a consultar modelos de medición y mejora de la satisfacción de los clientes, de los cuales se eligió el utilizado por Godínez (2003). Cabe mencionar que este modelo esta basado de acuerdo a Nigel (2002), y que sirvió de fundamento para el establecimiento de las variables a medir.

#### **3.4.1 ESTABLECIMIENTO DE LAS VARIABLES**

La investigación pretende evaluar el nivel de madurez de los sistemas de medición y mejora de la satisfacción de los clientes, esto se *realizará* evaluando los elementos de un modelo.

El modelo seleccionado fue el propuesto por Nigel (2002), el cual se consideró que era el más completo, ya que contiene 9 elementos, dentro de los cuales se incluye la retroalimentación al cliente.

Los elementos del modelo son los siguientes: Encuestas, análisis de datos, retroalimentación interna, decisiones, implementación de acciones, mejora del servicio, cliente percibe la mejora, el cliente cambia de actitud, y la retroalimentación a clientes.

Como no existía precedente de un estudio similar, dentro de la investigación bibliográfica realizada, se identificaron las prácticas recomendadas por los autores para cada uno de los elementos del modelo, así que tomando en cuenta estas recomendaciones fue que se establecieron las variables que se iban a medir en cada uno de los elementos (Godínez, 2003).

### **3.5 DESARROLLO DEL INSTRUMENTO**

Según Godínez (2003), una vez establecidas las variables a evaluar, se procede a validar el instrumento de medición, el cual consistió originalmente en 61 reactivos. Para efectos de este estudio en particular se tienen 58 reactivos los cuales fueron adecuados de acuerdo a la

industria restaurantera, una vez que se validó con expertos se hizo una prueba piloto en la junta mensual de la Cámara.

El cuestionario va dirigido a los gerentes de los restaurantes y consta de dos partes, la parte I pregunta si se utiliza algún método para evaluar la satisfacción del cliente (esta pregunta se codificó como una pregunta más en el elemento medición de la parte II del cuestionario), también se cuestiona acerca de la utilización de 8 métodos diferentes para evaluar la satisfacción del cliente, adicionalmente para cada método, se preguntó con qué frecuencia se utilizaba, y cuál era el índice de respuesta estimado.

La parte II del cuestionario original consta de 58 reactivos, los cuales miden los diferentes elementos del modelo, el número de reactivos por elemento se especifican en la tabla 3.6.

Elemento del modelo	Número de reactivos
General	16
Medición	4
Análisis de Datos	9
Retroalimentación Interna	5
Decisiones, implementación de acciones y mejora de servicio	10
Retroalimentación a clientes y percepción de la mejora	9
Resultados	5

Tabla 3.1 Número de reactivos en el cuestionario para cada elemento

La escala seleccionada para evaluar las variables, fue una escala Likert de 5 respuestas, la cual es recomendable para investigaciones de este tipo (Hernández, 1996). Este tipo de escalas miden actitudes o percepciones, en este caso se evalúa la percepción que los gerentes tienen de sus propios sistemas de medición y mejora, en donde cada una de las opciones representaba qué tanto aplicaba la afirmación planteada, a la situación actual de su restaurante.

En Hernández (1996), se proponen varias redacciones para una escala Likert, conforme al contexto y al tipo de respuesta que se busca obtener. La escala seleccionada fue la siguiente:

Definitivamente Sí	Probablemente Sí	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
-----------------------	---------------------	----------	---------------------	-----------------------	-----------

El cuestionario completo y las instrucciones del mismo, se incluyen en el Anexo II-A.



### 3.6 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

El instrumento se validó a través de 2 personas expertas en el tema que pertenecen a la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados, esto con el fin de identificar si las preguntas eran claras, y si aplicaban al contexto de los restaurantes, con lo cual se hicieron los ajustes de redacción necesarios.

Ahora bien, esta validación del instrumento se realizó en una junta en las oficinas de la CANIRAC el día 24 de Septiembre del año en curso bajo un ambiente cordial y donde participaron el presidente de la cámara LIC. José Braulio Lizarazu Ortega y el subdirector LIC. Mario A. Salazar Navarro.

Se dio inicio a la junta a las 10 a.m. explicando el objetivo de la misma y se procedió a la lectura de cada una de las preguntas del instrumento de medición en su primera parte. En esta etapa se eliminó del instrumento original, el reactivo “Encuestas durante la estancia en cada área (Alberca, gimnasio, habitación)” con el argumento de que en el contexto restaurantero, no es posible contar con ese tipo de estructura y por ende, no se puede medir.

Para el resto del instrumento de medición se respetaron todos los reactivos con la debida modificación al sector restaurantero. Claro está que en la lectura entre pregunta y pregunta se discernió la importancia para el contexto y se consideró que los reactivos eran relevantes para la sensibilidad del instrumento.

Al final de la sesión se hicieron las correcciones pertinentes con lo que se obtuvo satisfactoriamente el instrumento de medición validado que será aplicado a los gerentes de la industria restaurantera. La junta finalizó a las 12:15 p.m. del mismo día.

### 3.7 APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Para aplicar el instrumento, se siguió la siguiente metodología:

I. Presentar la investigación en la junta con la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados (Marzo, 2004).

II. Entregar el cuestionario a todos los gerentes de los restaurantes muestreados y afiliados a la Cámara. La entrega se realizó de dos formas, a) personalmente durante la visita, b) entrega por correo electrónico en cada uno de los restaurantes que facilitaron el medio.

III. A través de una carta firmada por el director de la CANIRAC se informa a todos los restaurantes acerca de la investigación, se les explica que va a llegar el cuestionario, y también se les solicita su participación.

IV. Se establece comunicación con los gerentes vía telefónica, para explicarles el motivo de la investigación, así como invitarlos a participar en ella. Este paso de la aplicación tuvo una duración aproximada de 6 semanas.

V. En el transcurso de las 6 semanas, se fueron recogiendo los cuestionarios, esto era cuando se confirmaba que ya estaban contestados. Algunos restaurantes prefirieron enviarlos por mail o vía fax (un total de 8).

Durante la aplicación del instrumento, se encontraron algunas dificultades, entre ellas la disposición de las personas a responder el cuestionario, fue necesario realizar en promedio 3 llamadas o 3 visitas a cada restaurante para que se diera oportunidad de explicarles acerca de la investigación, dar seguimiento al hecho de si ya habían contestado o no el cuestionario, y posteriormente para ponerse de acuerdo en la fecha para recoger el cuestionario.

### 3.8 CODIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este paso hace referencia a preparar la mediciones obtenidas de tal manera que puedan analizarse correctamente, a esta actividad se le denomina codificación de los datos (Hernández, 1996).

La codificación de los datos se hace en una hoja de Excel, en donde se asigna un valor a cada una de las respuestas este valor lo establece el investigador a su propio criterio, dependiendo del sentido que le quiera dar a los valores (Hernández, 1996).

Este punto se analiza a detalle en el siguiente capítulo.

Los valores de codificación que se seleccionaron de acuerdo a la escala de medición que se utilizó en el cuestionario están detallados en la tabla 3.2.

<i>Tipo de respuesta</i>	<i>Valores de codificación asignados</i>
<i>Definitivamente si</i>	5
<i>Probablemente si</i>	4
<i>Indeciso</i>	3
<i>Probablemente no</i>	3
<i>Definitivamente no</i>	1
<i>No aplica o no contestaron</i>	0

Tabla 3.2 Valores de codificación de las variables

Con estos valores, se les asigna el valor a las respuestas, para proceder a realizar el análisis de resultados.

Para la realización del análisis descriptivo, en primer lugar se hicieron tablas de frecuencias absolutas, así como gráficos de pastel donde se observan los porcentajes, considerando las diferentes variables de segmentación.

El detalle y los resultados de las pruebas estadísticas y los gráficos de frecuencias, se dan a conocer en los siguientes capítulos.

## 4 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE RESULTADOS

### 4.1 INTRODUCCION

Alreck, P.L, y Settle, R.B., (1995) mencionan que para llevar a cabo un análisis estadístico, resulta necesario identificar en primer lugar si todas las variables del instrumento se pueden analizar. Además que para este caso, según Hernández (1996) la escala Likert es una escala ordinal. Por lo que, haciendo uso de este supuesto se procedió a hacer el análisis estadístico de los datos (análisis de factores) donde se obtuvo la validez de la escala de medición y la confiabilidad del instrumento.

Para realizar este análisis, en primer lugar se hizo una explicación de los criterios a seguir . Se realizó la prueba de esfericidad, se analizaron los determinantes y se llevo a cabo el análisis de factores utilizando los datos de los 110 restaurantes, posteriormente se obtuvo el instrumento reducido el cual refleja la situación actual de la industria restaurantera de la zona metropolitana de Monterrey.

### 4.2 CRITERIOS PARA EL ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Según Hair (1998) este tipo de estudios donde se desea validar un instrumento de medición debe tener preferentemente un tamaño de la muestra de 100 o mayor para posteriormente aplicarles un conjunto de pruebas (esfericidad, análisis de factores, alfa de crombach) mediante las cuales se logre dicha confiabilidad y validez.

El coeficiente de esfericidad a obtener mediante la prueba de Bartlett es para efectos del rechazo de la hipótesis nula, la cual hace referencia a que no existe correlación entre las variables y sin tal correlación, los datos no pueden ser sujetos a un análisis de factores. El valor mínimo admitido es de 0.5.

El coeficiente de las comunalidades a obtener al realizar el análisis de factores es con la finalidad de asegurarse que todas las variables del instrumento se pueden analizar. El valor admitido es de 0.5.

Para obtener el coeficiente de validez para la escala de Likert de medición, se realiza la prueba del alpha de Crombach, donde el valor mínimo admitido es 0.8.

El coeficiente para determinar que variables cargan en cada factor es de 0.6.

Ahora bien, para realizar estas pruebas, se utilizaron los softwares Minitab® 14, SPSS 11.5 y Excel 2004. Las pantallas y gráficas que se despliegan en estos softwares para cada una de las pruebas realizadas se muestran de manera completa en el anexo III.

### 4.3 ANÁLISIS DE FACTORES

Una vez recibidas las encuestas se procedió a codificarlas en una matriz de datos en el software Excel tal y como se muestra parcialmente en la tabla 4.1 y de forma completa en los anexos. Posteriormente se hizo uso del paquete estadístico SPSS en donde se realizaron las pruebas de esfericidad, alpha de Crombach y el análisis de factores tal como se describen a continuación:

SMAS_1	SMAS_2	SMAS_3	SMAS_4	SMAS_5	SMAS_6	SMAS_7	SMAS_8	SMAS_9	SMAS_10
3	1	5	2	1	1	5	1	1	5
3	1	5	2	1	1	5	1	1	5
4	5	5	4	5	1	3	1	1	5
5	5	5	3	5	2	4	2	2	5
5	5	5	2	5	1	5	1	1	5
5	5	5	3	5	2	4	2	2	5
5	5	5	4	5	1	2	1	1	5
4	5	5	2	5	1	2	1	1	5
4	5	5	3	5	2	4	2	2	5
5	5	5	3	5	1	5	1	1	5
5	5	5	3	5	2	2	2	2	5
4	5	5	3	5	2	4	2	2	5

Tabla 4.1 Ejemplificación de una matriz de datos

El coeficiente de esfericidad obtenido nos dio un valor de 0.8 por lo que estadísticamente podemos afirmar que sí hay correlación entre las variables y sí es factible realizar este tipo de análisis.

Barlett's Sphericity
.753

Tabla 4.2 Coeficiente de esfericidad de Barlett

El coeficiente del alpha de Cronbach refleja el porcentaje de confiabilidad que tiene la escala de Likert con la cual se quiere medir la respuesta del cliente. El valor de este coeficiente es de 0.97, con lo cual podemos asumir con base estadística que la escala empleada en el instrumento es lo suficientemente capaz y confiable de describir la respuesta o percepción del cliente.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.971	.974	67

Tabla 4.3 Coeficiente del alpha de Cronbach

El análisis de factores se corrió en el software para su posterior estudio, donde se hizo la rotación de factores empleando el método Varimax, el cual según Hair, (2002) es un criterio que consiste en simplificar las columnas de la matriz de factores. El método Varimax maximiza la suma de las varianzas de los factores de carga, además de que este método da una separación mas clara de los factores, la interpretación es más fácil y los valores obtenidos son menos variables.

Ya desplegadas las pantallas de la prueba de análisis de factores mediante el método Varimax se observó que las comunalidades de las variables (ítems) fueron mayores a 0.5 y de esta forma se estableció que el total de las mismas serian analizadas. De igual forma se analizó la

matriz de varianza explicada en la que se decidió tomar 6 factores (dimensiones) en lugar de 7 para la rotación dado a que con 6 factores cubren el 81.83% de la variación y a que con un factor de carga de 0.6 para cada variable se logra tener, mediante un análisis detallado, un constructo mas confiable y amigable para el cliente ya que se conjuntan, modifican y/o eliminan los factores (dimensiones) y las variables (ítems) que no son significativas en el contexto actual para el cliente. Los desplegados generados por el software SPSS se muestran a continuación:

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variante	Cumulative %
1	27.319	47.102	47.102
2	5.941	10.243	57.346
3	5.167	8.908	66.254
4	4.544	7.835	74.089
5	2.499	4.309	78.398
6	1.995	3.440	81.838
7	1.374	2.308	84.146
8	.921	2.090	86.236
9	.807	1.753	87.989
10	.836	1.441	89.430
11	.750	1.292	90.722
12	.687	1.185	91.907
13	.517	.892	92.799
14	.504	.870	93.668
15	.401	.692	94.360
16	.384	.663	95.023
17	.339	.585	95.608
18	.280	.483	96.091
19	.276	.475	96.566
20	.225	.388	96.954
21	.202	.349	97.303
22	.189	.326	97.628
23	.168	.290	97.919
24	.153	.264	98.182
25	.125	.216	98.398
26	.119	.205	98.603
27	.116	.200	98.803
28	.101	.175	98.978
.	.	.	.
.	.	.	.

Tabla 4.4 Eigen valores iniciales

En la tabla anterior se observan los eigen valores mismos que reflejan el total de factores (dimensiones) que el cliente percibe, estos eigen valores deben tener un valor mínimo de 1.00, por lo que a simple vista se tienen 7 factores.

Communalities

	Initial	Extraction
VAR00001	1.000	.804
VAR00002	1.000	.952
VAR00003	1.000	.736
VAR00004	1.000	.833
VAR00005	1.000	.948
VAR00006	1.000	.961
VAR00007	1.000	.898
VAR00008	1.000	.869
VAR00009	1.000	.961
VAR00010	1.000	.945
VAR00011	1.000	.894
VAR00012	1.000	.938
VAR00013	1.000	.941
VAR00014	1.000	.859
VAR00015	1.000	.956
VAR00016	1.000	.629
VAR00017	1.000	.796
VAR00018	1.000	.753
VAR00019	1.000	.769
VAR00020	1.000	.904
VAR00021	1.000	.884
VAR00022	1.000	.914
VAR00023	1.000	.929
VAR00024	1.000	.832
VAR00025	1.000	.889
VAR00026	1.000	.972
VAR00027	1.000	.977
VAR00028	1.000	.947
.	.	.
.	.	.

Tabla 4.5 Comunalidades para cada variable

Se observa que las comunalidades de las variables (ítems) fueron mayores a 0.5 y de esta forma se estableció que el total de las mismas serian objeto de análisis.



Total Variance Explained			
Component	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	27.319	47.102	47.102
2	5.941	10.243	57.346
3	5.167	8.908	66.254
4	4.544	7.835	74.089
5	2.499	4.309	78.398
6	1.995	3.440	81.838
7	1.338	2.308	84.146

Tabla 4.6 Total de la Varianza explicada

Como se puede ver, la matriz de varianza explicada muestra el porcentaje de la variación que se logra cubrir según el número de factores que se consideren. Para efectos de este estudio se observa que si se consideran los 7 factores con los que cuenta el instrumento original se tiene una variación de 84%, por lo que al realizar el análisis de factores se decidió tomar 6 factores, mismos que tienen un porcentaje de la varianza del 81% y tener así un instrumento adecuado y confiable a la situación que reflejan los datos.

Ahora bien, la tabla 4.7 hace referencia a la matriz rotada de componentes, la cual se muestra en su totalidad en el anexo III.

Rotated Component Matrix							
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7
VAR00048							
VAR00045			.940				
VAR00049			.849				
VAR00006				.914			
VAR00009				.914			
VAR00013				.859			
VAR00012							
VAR00011							.876
VAR00054					.778		
VAR00056					.768		
VAR00043					.746		

Tabla 4.7 Matriz de componentes rotada

En la tabla anterior se puede observar como algunas variables con coeficiente de carga mayor a 0.6 se ubican en 1 de los 7 factores posibles.

Una vez que se consideró factible llevar a cabo un análisis para 6 factores, debido a que se observó que era posible reducir el instrumento sin perder confiabilidad significativa y que además se obtendría un instrumento mas adecuado al contexto, se procedió a realizar los mismos pasos y acciones que se emplearon para el análisis de 7 factores.

Esto se hizo con la finalidad de comparar el instrumento original propuesto por Godínez (2002) contra el sugerido por los gerentes con base en sus respuestas y en lo que percibe en la industria restaurantera.

El constructo que refleja la situación actual del sector restaurantero cuenta con 6 factores y 44 variables siendo de igual forma confiable y sensible para medir lo que para el cliente restaurantero es importante. Se eliminaron 14 variables. El constructo resultante de este análisis se puede observar en el anexo II-B.

#### **4.4 INSTRUMENTO PROPUESTO**

Posterior al proceso de análisis se generó el instrumento propuesto, se decidió complementar el constructo con 1 pregunta más en la parte II del mismo. En total se cuenta con 45 reactivos contenidos en el instrumento propuesto. A continuación se describe el instrumento propuesto.

En la parte I del instrumento de medición propuesto no se realizó cambio alguno debido a que en ésta se cuestiona que métodos o metodologías de evaluación de la satisfacción del cliente llevan a cabo en su restaurante y se concluyó que son de importancia significativa.

Para la parte II, una vez obtenido el instrumento reducido se procedió a renombrar los factores y a reagrupar algunos reactivos según se creyó conveniente tal y como se muestra en las tablas siguientes.

En el factor “Aspectos Generales y Análisis de datos” se incluyó el reactivo número 1 el cual había quedado fuera en el análisis de factores y al recordar el objetivo de nuestra investigación así como también al revisar la información obtenida en la sesión con expertos, se consideró este reactivo relevante y parte medular del instrumento ya que conocer si se cuenta con un sistema de medición o no, nos permitirá dar el primer paso para diagnosticar su nivel de madurez.

<p><b>ASPECTOS GENERALES Y ANALISIS DE DATOS</b></p> <p>Renombrado así ya que los reactivos comprueban la existencia de un sistema de medición y evalúa la forma en la que los resultados son analizados.</p>	1. En su restaurante, se lleva a cabo un proceso estructurado de medición y mejora de la Satisfacción de los clientes.
	2. Se lleva a cabo una planeación completa del propósito de la medición de la satisfacción del cliente (para qué es y cómo se va a utilizar la información)
	3. Se hace del conocimiento de todo el personal del restaurante el propósito, los procesos y resultados del sistema de medición
	4. Los datos obtenidos en las encuestas están ligados con el proceso de planeación estratégica de calidad.
	5. La administración del restaurante hace visibles los resultados de la medición (desplegados, pizarrones, etc) principalmente mediante gráficos.
	6. Los resultados de las encuestas se analizan:
	7. El análisis de los datos permite identificar cuales son los problemas recurrentes que requieren solución.
	8. Con qué frecuencia se utilizan herramientas estadísticas para el análisis de los datos.
	9. Se calcula la media y la desviación estándar de cada uno de los atributos que se evalúan en la medición de la satisfacción del cliente.
	10. Se tienen identificados cuales son las causas principales de insatisfacción en los clientes (utilizando la regla de 80-20).
	11. Se tienen identificados a los clientes frecuentes, así como a los clientes ganados y perdidos.
	12. En la medición de la satisfacción del cliente se indaga información acerca del perfil del cliente (edad, sexo, etc).
	13. Se clasifica la información de acuerdo a los diferentes segmentos de mercado que tiene el restaurante
	14. Se hacen comparativos de resultados de satisfacción con la competencia.

	15. Se hacen correlaciones o comparaciones cruzadas entre los índices de satisfacción del cliente contra datos de ingresos, participación de mercados, utilidades, etc.
	16. Las decisiones están fundamentadas en estas relaciones.

En el factor “Monitoreo y Administración de la información” se muestran los reactivos pertenecientes a la misma. Estos reactivos solo fueron reorganizados con motivo de contar con un instrumento lo mejor estructurado posible. Cabe mencionar que la correcta recolección de la información y la buena administración de la misma conllevan a tener las condiciones favorables para un análisis de los datos eficiente.

<p><b>MONITOREO Y ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b></p> <p>Renombrado así ya que este factor evalúa el tipo de información que se recolecta y la forma en que ésta se administra.</p>	17. Se tienen identificados claramente los segmentos de mercado que se desea satisfacer y por lo tanto los clientes que se desea monitorear.
	18. Realizan de manera periódica estudios planeados para identificar cuáles son las características de servicio e instalaciones que son importantes para sus clientes.
	19. Se documenta todo el proceso de medición y administración de la satisfacción del cliente.
	20. Todos los involucrados en el sistema conocen y entienden claramente sus responsabilidades.
	21. Se ha conducido en el último año algún estudio para saber la importancia relativa que tienen las diferentes características del servicio e instalaciones de acuerdo a lo que están dispuestos a pagar los clientes.
	22. Se analiza el grado en que valora el cliente las diferentes características de servicio e instalaciones (p.e. limpieza, amabilidad, cortesía, rapidez, etc).
	23. Durante el análisis de resultados se identifica con claridad si un problema tiene relación con un empleado en particular, con una unidad o departamento, o es un problema de toda la compañía.
24. Cuando se trata de una queja se cuenta con un procedimiento estructurado y formal para resolverla.	

En el factor “Retroalimentación a Clientes” se observa que se cuenta con 2 reactivos menos con respecto al instrumento original después de haberseles aplicado un análisis de factores. Con esto se hace referencia a que se cuenta con un instrumento confiable ya que los 2 reactivos no fueron excluidos, solo se reacomodaron en otro factor.

<p><b>RETROALIMENTACIÓN A CLIENTES</b></p> <p>Renombrado así ya que este factor evalúa el grado en que el restaurante retroalimenta a sus clientes una vez implementado el sistema de medición y mejora de la satisfacción del cliente.</p>	25. El restaurante se compromete a enviar los resultados de las evaluaciones que realizaron los clientes.
	26. El restaurante envía información a los clientes acerca de las mejoras que se han llevado en el servicio.
	27. La administración del restaurante, hace del conocimiento de los clientes los estándares de servicio que se han establecido en todo el restaurante (p.e. tiempos de atención en recepción).
	28. Se informa a los clientes que las mejoras responden a los comentarios que ellos mismos han sugerido al restaurante.
	29. Se notifica a los clientes cambios en precio, políticas y procedimientos.
	30. Los clientes a los que preferentemente se les notifica de las mejoras, son aquellos que son clientes frecuentes o clientes potenciales o clientes que pertenecen al segmento de mercado al que se está enfocando.

En el factor “Evaluación y mejora del sistema de medición” se reagruparon los reactivos resultantes dado a su importancia en el instrumento y se incluyeron los reactivos 35 y 36 dado a la relevancia de los mismos dentro de este factor recordando la necesidad de contar con un instrumento confiable.

<p><b>EVALUACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA DE MEDICIÓN Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b></p> <p>Renombrado así ya que este factor evalúa la efectividad del sistema y las formas en que éste puede ser mejorado.</p>	31. Durante los últimos tres años el sistema de medición ha mejorado continuamente y de manera significativa.
	32. Existe un comité encargado de evaluar la efectividad del sistema de medición.
	33. Se capacita al personal que participa en el sistema, para diseñar, analizar e interpretar los datos de la medición de la satisfacción del cliente.
	34. Comparan su sistema de medición contra algún otro (Competencia, contra las mejores de este sector).
	35. La administración se enfoca en realizar acciones totalmente remediales sobre problemas recurrentes.
	36. La administración se enfoca en realizar acciones preventivas para evitar que se presente con mayor frecuencia un comentario desfavorable.

En el factor “Resultados del restaurante” se reagruparon los reactivos resultantes. Se excluyeron 2 reactivos de este factor y fueron reacomodados en otro con la finalidad de conseguir un instrumento confiable, válido dentro del contexto.

<b>RESULTADOS DEL RESTAURANTE</b>  Renombrado así ya que este factor evalúa el grado en que el restaurante toma decisiones y acciones de mejora a partir de los resultados que genera.	37. El principal indicador para tomar decisiones son los resultados financieros.
	38. El número de quejas ha disminuido en los últimos 2 años.
	39. Los indicadores financieros se han comportado favorablemente en los últimos años.
	40. Las mejoras realizadas en los últimos años han impactado favorablemente el índice de visitas.
	41. La tendencia de la satisfacción del cliente en los dos últimos años esta relacionada con la tendencia en los indicadores financieros.
	42. Las visitas en su restaurante se han incrementado en los últimos dos años.

En el factor “Evaluación de la expectativa y percepción del cliente” además de reagrupar los reactivos resultante se incluyó uno que no se tenía contemplado en el instrumento rotado, ya que se consideró de suma importancia para poder medir de mejor manera lo que el factor pretende. Las expectativas también se relacionan directamente con la experiencia previa, si ésta ha sido satisfactoria, las expectativas son elevadas. Sin embargo, son pocas las encuestas de satisfacción que miden el concepto de las expectativas (Parasuraman, 1997). Es por esto que se decidió tanto renombrar de esta manera la dimensión así como incluir una pregunta al respecto.

<b>EVALUACIÓN DE LA EXPECTATIVA Y PERCEPCIÓN DEL CLIENTE</b>  Renombrado así ya que este factor evalúa el grado en que el restaurante toma decisiones y acciones de mejora a partir de los resultados que genera.	43. Se cuenta con un método establecido para evaluar lo que los clientes esperan de su restaurante.
	44. Se evalúa la percepción de los clientes a cerca de los servicios e instalaciones.
	45. Se evalúa si esa percepción de la mejora en los servicios ha crecido a lo largo del tiempo.

En el siguiente capítulo se hace referencia al análisis descriptivo para el tipo de respuestas que se obtuvo.

## **ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE RESULTADOS**

### **5.1 INTRODUCCIÓN**

De acuerdo al objetivo general de la investigación el cual es generar un instrumento de medición que sea valido y confiable, se procedió a realizar un análisis general a nivel descriptivo de los resultados obtenidos mediante el instrumento propuesto.

Este análisis descriptivo se hará utilizando tablas de frecuencias y gráficos de pastel. Estos gráficos de pastel muestran los porcentajes de respuesta obtenidos.

### **5.2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO**

De acuerdo a Hernández (1996) y Alreck (1995), para realizar un análisis descriptivo es necesario identificar las frecuencias absolutas de las respuestas, para posteriormente hacer los gráficos de frecuencias. En este tipo de gráficos de pastel se identifican los porcentajes en los que incide cada respuesta.

Para realizar la tabla de frecuencias, se identifican el número de variables o reactivos por elemento, el número de individuos, y se obtuvo el número total de respuestas para cada elemento.

Los datos codificados se vaciaron en una matriz de datos, en donde los renglones identifican a los individuos bajo estudio (en este caso los restaurantes), y en las columnas se tienen las variables que se están midiendo. En esta investigación se midieron 45 reactivos (variables), los cuales se agruparon en los 6 factores propuestos, en la tabla 5.1 se ejemplifica de manera general el concepto de una matriz de datos.

La matriz de datos completa para los 110 restaurantes se encuentra en el anexo I-A.

Restaurantes \ Variables	Variable 1	Variable 2	.....	Variable j
Restaurante 1				
Restaurante 2				
.				
.				
Restaurante i				

Tabla 5.1 Ejemplo de una matriz de datos

Para Hernández (1996), la *frecuencia absoluta* es el número de veces que se presenta un valor determinado en una matriz de datos, en este caso, la escala de codificación de datos es de 5 a 0, por lo que se calculó el número de veces que se presenta el 5, el 4, el 3, y así sucesivamente. Esto se hizo para cada elemento del modelo a evaluar en una hoja de cálculo del software Excel. Cada elemento se evaluó a través de varios reactivos.

La tabla 5.2 ejemplifica con más detalle el concepto:

Valores de codificación					
5	4	3	2	1	0
Frecuencia en la que se presenta el valor 5 en la matriz de datos	Frecuencia del valor 4	Frecuencia del valor 3	Frecuencia del valor 2	Frecuencia del valor 1	Frecuencia del valor 0

Tabla 5.2: Cálculo de las frecuencias absolutas de una matriz de datos.

Las tablas de frecuencia absoluta para cada elemento (dimensión) se muestran en el anexo I-C.



### 5.2.1 ANÁLISIS DE LOS FACTORES

Utilizando los conceptos anteriores, se hizo primeramente para todas las respuestas del modelo propuesto la tabla de frecuencia absoluta, misma que se muestran de forma completa en el anexo I-B.

Como se observa en el análisis se contemplaron todos los restaurantes, por lo que es representativo realizar los comparativos.

Ahora bien, en la Fig. 5.1 se muestran los porcentajes de respuesta para todos los factores del modelo utilizado.

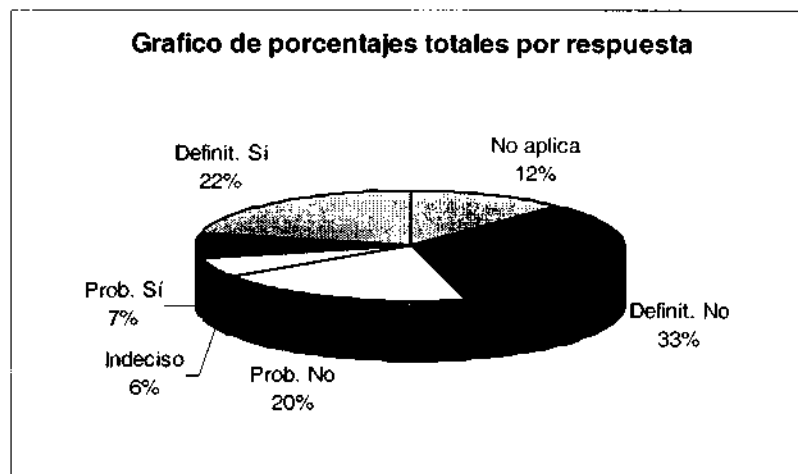


Figura 5.1 Gráfico de los porcentajes Totales por tipo de respuesta para los restaurantes encuestados

En la figura anterior se pudo observar que aproximadamente el 22% de las respuestas fueron "definitivamente sí", lo cual significa que alrededor del 22% de las personas que respondieron aseguran que definitivamente sí llevan a cabo al menos una de las 58 afirmaciones que se les plantean en el cuestionario, otro 7% dijo que "probablemente sí", que sumado al porcentaje de respuesta "definitivamente sí" se tiene un 29% de respuestas ideales, de igual forma se observó un significativo 33% contestó que "definitivamente no", lo que representa un área de oportunidad.

### 5.2.2 ANÁLISIS POR FACTOR

Ahora bien, se realizaron para cada factor (dimensión) del modelo las tablas de frecuencia absoluta, las cuales se encuentran de manera completa en el anexo I-C.

Enseguida de la Fig. 5.2 a la Fig. 5.8 se muestran los porcentajes de respuesta para cada factor del modelo utilizado.

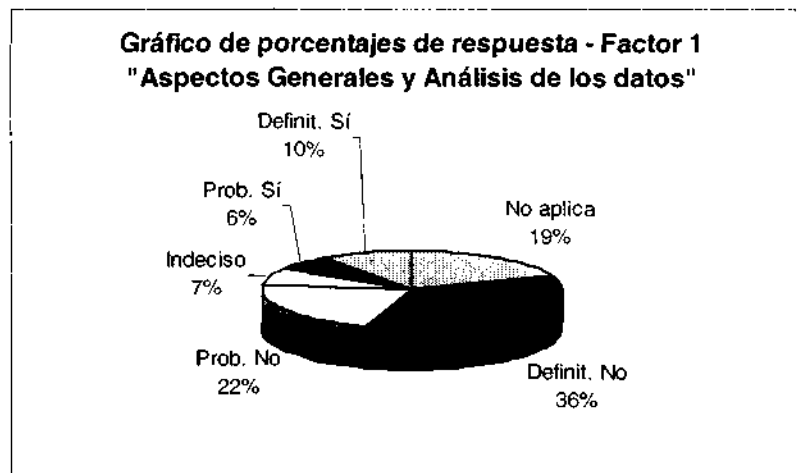


Figura 5.2 Gráfico de los porcentajes por tipo de respuesta para el factor 1 "Aspectos Generales y Análisis de Datos"

En la figura anterior se observa que para el factor "Aspectos Generales y Análisis de Datos", aproximadamente el 10% de las respuestas fue "definitivamente sí", lo cual significa que alrededor del 10% de las personas que respondieron aseguran que definitivamente sí llevan a cabo al menos una de las 45 afirmaciones que se les plantearon en el cuestionario, otro 6% dijo que "probablemente sí", y un significativo 36% contestó que "definitivamente no" que contrastado con la suma de los porcentajes de las respuestas "Definitivamente sí" y "Probablemente sí", consideradas como ideales, refleja el área de oportunidad para futuras investigaciones.

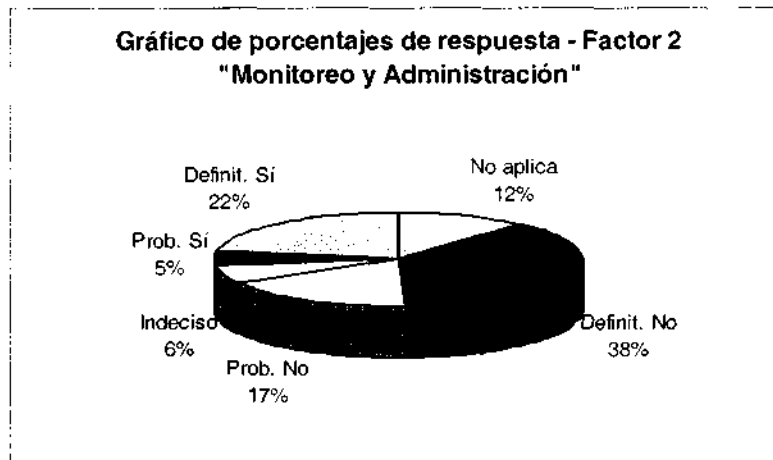


Figura 5.3 Gráfico de los porcentajes por tipo de respuesta para el factor 2 "Monitoreo y Administración de la información"

En la figura 5.3 se observa que para el factor "Monitoreo y Administración de la información", el 22% de las respuestas fue "definitivamente sí", lo cual significa que alrededor del 22% de las personas que respondieron aseguran que definitivamente si llevan a cabo al menos una las afirmaciones de las 45 que se les plantearon en el cuestionario, otro 5% dijo que "probablemente sí", y un significativo 38% contestó que "definitivamente no" que comparado con el 27% sumado de las respuestas ideales, muestran el área donde se pueden hacer esfuerzos de mejora.

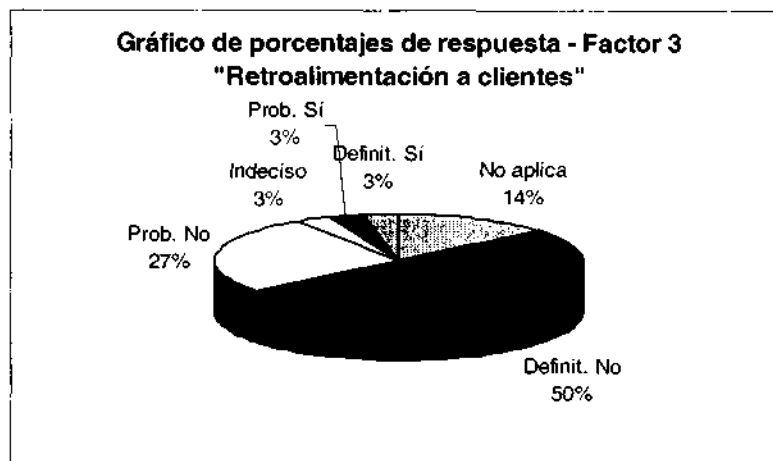


Figura 5.4 Gráfico de los porcentajes por tipo de respuesta para el factor 3 "Retroalimentación a clientes"

En la figura 5.4 de la página anterior se observa que para el factor "Retroalimentación a clientes", el escaso 3% de las respuestas fue "definitivamente sí", otro 3% dijo que "probablemente sí", y un significativo 50% contestó que "definitivamente no" que comparado con el 6% sumado de las respuestas ideales, muestran el área donde se pueden hacer esfuerzos de mejora.

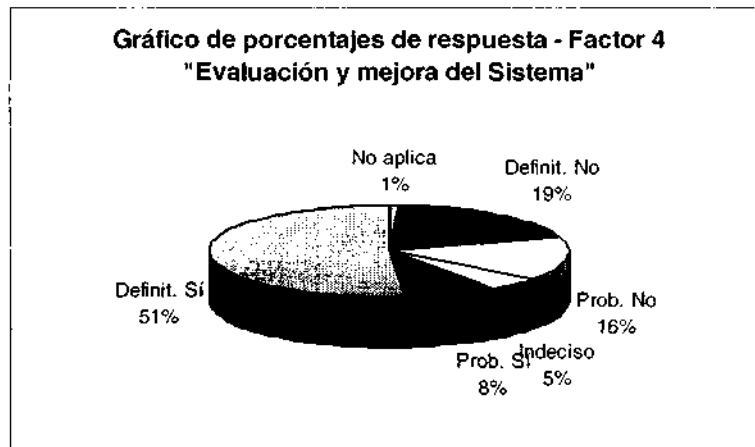


Figura 5.5 Gráfico de los porcentajes por tipo de respuesta para el factor 4 "Evaluación y mejora del sistema".

En la figura anterior se observa que para el factor "Evaluación y mejora del sistema", el significativo 51% de las respuestas fue "definitivamente sí", lo cual significa que alrededor del 51% de las personas que respondieron aseguran que definitivamente si llevan a cabo al menos una de las 45 afirmaciones que se les plantearon en el cuestionario, mientras que otro 8% dijo que "probablemente sí" y un 16% contestó que "definitivamente no", que contrastado con la suma de los porcentajes de las respuestas "Definitivamente sí" y "Probablemente sí", consideradas como ideales, reflejan el área de oportunidad para futuras investigaciones.

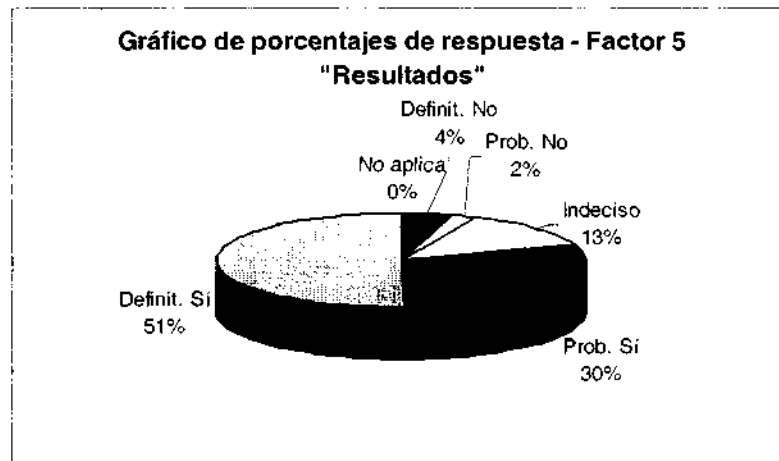


Figura 5.6 Gráfico de los porcentajes por tipo de respuesta para el factor 5 "Resultados"

En la figura anterior se observa que para el factor "Resultados", el significativo 51% de las respuestas fue "definitivamente sí", lo cual significa que alrededor del 51% de las personas que respondieron aseguran que definitivamente si llevan a cabo al menos una de las 45 afirmaciones que se les plantearon en el cuestionario, mientras que otro 30% dijo que "probablemente sí" y un 4% contestó que "definitivamente no", que contrastado con la suma de los porcentajes de las respuestas "Definitivamente sí" y "Probablemente sí", consideradas como ideales, reflejan ciertas áreas de oportunidad a cubrir para futuras investigaciones.

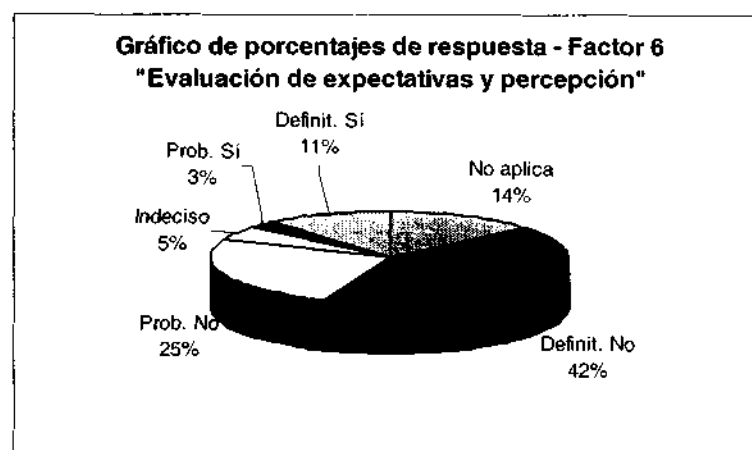


Figura 5.7 Gráfico de los porcentajes por tipo de respuesta para el factor "Evaluación de expectativas y percepción"

En la figura 5.5 se observa que para el elemento “Retroalimentación Interna”, el 11% de las respuestas fue “definitivamente sí”, lo cual significa que este mismo porcentaje refleja que las personas que respondieron aseguran que definitivamente si llevan a cabo al menos una las afirmaciones de las 45 que se les plantearon en el cuestionario, otro 3% dijo que “probablemente sí”, y un significativo 42% contestó que “definitivamente no” que comparado con el 14% sumado de las respuestas ideales, muestran el área donde se pueden hacer esfuerzos de mejora.

Ahora bien en la tabla 5.3 se muestra a manera de resumen los porcentajes de respuesta para “definitivamente sí”, “probablemente sí” y “definitivamente no” para cada uno de los factores del modelo propuesto.

Factor	% para cada elemento “Definitivamente Sí”	% para cada elemento “Probablemente Sí”	% para cada elemento “Definitivamente No”
General y Análisis	10%	6%	36%
Monitoreo y Administración	22%	5%	38%
Retroalimentación a clientes	3%	3%	50%
Evaluación y mejora del Sist.	51%	8%	19%
Resultados	51%	30%	4%
Expectativas y percepción	11%	3%	42%

Tabla 5.3 Porcentaje de respuestas “Definitivamente sí”, “Probablemente Sí” y “Definitivamente No” para cada factor

Como se puede observar en la tabla anterior, los factores del modelo tienen variación notable en sus porcentajes que reflejan la incidencia a la respuesta “Definitivamente Sí”. Mostrándose los elementos “Evaluación y mejora del sistema” y “Resultados” como aquellos que mayor número de respuestas ideales obtuvieron. Esto no ocurrió para el caso en particular del elemento “retroalimentación a clientes” donde se obtuvo un escaso porcentaje de respuesta ideal del 6%.

Esta sección de análisis de resultados corresponde al aspecto descriptivo de la investigación, en la siguiente sección se hace el análisis estadístico de los resultados de los cuestionarios, y a través de este análisis se identifica el nivel de madurez de los sistemas de medición y mejora de la satisfacción de los clientes.

## 6 ANÁLISIS ESTADÍSTICO PARA EL DIAGNOSTICO DEL NIVEL DE MADUREZ

### 6.1 INTRODUCCIÓN

Alreck, P.L, y Settle, R.B., (1995) mencionan que para llevar a cabo un análisis estadístico a las variables que se están analizando resulta necesario identificar en primer lugar de qué tipo de variables se trata. Así que una vez cubiertos varios puntos, se procedió a hacer el análisis estadístico de los datos.

En primer lugar se hizo una explicación de los criterios ha seguir para hacer un análisis estadístico. Para iniciar con el análisis general utilizando los datos de los 110 restaurantes, se calculó el promedio general por restaurante, y por factor, posteriormente se calculó un intervalo de confianza general y se identificó a los restaurantes que tenían un promedio total menor que el límite inferior del intervalo de confianza, los que tenían un promedio entre los valores del intervalo y los que tenían un promedio mayor que el límite superior, lo que permitió estimar el nivel de madurez de los sistemas de medición y mejora de la satisfacción de los clientes en la industria restaurantera de la zona metropolitana de Monterrey.

## 6.2 CRITERIOS PARA EL ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Como se mencionó anteriormente, las variables de una escala tipo Likert son en un sentido estricto variables ordinales, y solamente procedería realizar un análisis descriptivo de los resultados, sin embargo, se les puede dar un tratamiento de variables por intervalos, lo cual significa que es posible calcular estadísticos como media, desviación estándar, varianza, entre otros (Hernández, 1996).

Basándose en los supuestos anteriores, se calcularon los valores de la media y la desviación estándar por restaurante y por factor. Haciendo uso de los valores del promedio total por factor para cada restaurante se hizo un análisis de normalidad al total de los valores.

Validar el supuesto de normalidad permite seleccionar un método paramétrico o no paramétrico para la comprobación de medias y de igualdad de varianzas.

Se utilizaron diferentes pruebas para validar supuestos, así para validar normalidad se utilizó la prueba de Anderson-Darling y para comparaciones múltiples de la mediana la prueba de Kruskal- Wallis. En los casos en donde no se cumplía el supuesto de normalidad, fue necesario realizar pruebas no paramétricas.

Para validar todos los supuestos y probar las hipótesis planteadas, para todas las pruebas se consideró un valor alfa = 0.05, esto significa, tener un 5% de probabilidad de rechazar una hipótesis nula cuando esta es verdadera (Johnson,1996).

En resumen, los supuestos que se validaron antes de realizar las pruebas de hipótesis de comparación de medias fueron los siguientes:



Supuesto	Casos
Normalidad	Datos distribuidos normalmente Pruebas paramétricas
	Datos que no representan una distribución normal Pruebas no paramétricas
Tamaño de muestra	$n > 30$ Prueba z para muestra grande
Parámetros	Conocidos
	Desconocidos
Varianzas	Iguales
	Diferentes

Tabla 6.1 Supuestos a consideración antes de seleccionar una prueba de hipótesis para comparación de medias.

Para hacer estas pruebas, se utilizó el software estadístico Minitab® 2000, versión 14.

### PRUEBAS DE HIPÓTESIS

Realizar una prueba de hipótesis significa contar con evidencia estadística a través de los datos de las muestras para favorecer alguna de las dos hipótesis (Johnson, 1996).

Para aceptar o rechazar las hipótesis planteadas, se seguirán los siguientes pasos:

- 1) Se propone un juego de hipótesis nula ( $H_0$ ) vs. hipótesis alternativa ( $H_a$ ).
- 2) Se realiza la prueba específica calculando un estadístico que revela si existe evidencia o no a favor de la hipótesis planteada. La decisión de rechazar  $H_0$  a favor de  $H_a$  se considera a través de 2 opciones: a) utilizar el valor calculado del estadístico de acuerdo a las hipótesis planteadas, el cual se compara contra valores de tablas, y b) *el valor p*.

En todo el análisis se utilizará como *regla de decisión* el valor  $p$  calculado por el paquete estadístico para un valor alfa de 0.05 (fijado de antemano), por lo cual de acuerdo a Bluman (2001), se puede establecer la siguiente regla de decisión:

**Regla de decisión**

1) Si el **valor-p** (p-value) es **menor o igual que alfa** (nivel de significancia) se dice que **existe evidencia estadística significativa para rechazar  $H_0$** .

Valor  $p \leq \alpha$  Rechazar  $H_0$

2) Si el **valor-p** (p-value) es **mayor que alfa** (nivel de significancia), se dice que **no existe evidencia estadística significativa para rechazar  $H_0$** .

Valor  $p > \alpha$  No Rechazar  $H_0$

Informalmente podríamos decir que *el valor  $p$  mide el grado de evidencia que refleja la muestra obtenida en contra de la hipótesis nula*, dicho de otra forma indica la probabilidad más pequeña con la que se declararía como significativa la discrepancia de la muestra con respecto al parámetro en  $H_0$ . Este valor se puede obtener solamente hasta después de que se calcula el estadístico, y en términos formales, es el nivel de significancia más pequeño con el cual es posible rechazar  $H_0$  dada la muestra (Bluman, 2001).

### INTERVALO DE CONFIANZA

Un intervalo de confianza es un intervalo específico estimado de algún parámetro predeterminado utilizando los datos obtenidos de una muestra, utilizando un nivel de significancia establecido. Si se establece un nivel de significancia de 0.05 (alfa), es posible asegurar que existe un 95% de probabilidad de que el valor del parámetro poblacional determinado, se encuentra dentro de el intervalo estimado (Bluman, 2001).

### 6.3 ANÁLISIS GENERAL

El análisis general consistió en tomar todos los datos obtenidos, es decir, se consideraron los datos de los 110 restaurantes correspondientes a la muestra, y se analizaron en conjunto, esto con el fin de calcular el intervalo de confianza general, y así estimar el nivel de madurez para los sistemas de medición y mejora de la satisfacción de los clientes en la industria restaurantera de la zona metropolitana de Monterrey.

Para cada restaurante, se calculó la media total y por factor, de aquí en adelante se les identificó con el nombre de PROMEDIO TOTAL POR RESTAURANTE Y PROMEDIO POR FACTOR, esto se hizo en Excel con la fórmula de promedio.

El promedio por factor es el promedio de los reactivos que se midieron en cada factor, así por ejemplo el promedio del término “Aspectos generales y Análisis de los datos” es el promedio de los 16 reactivos que midieron este factor, este mismo tratamiento es el que se siguió para todos los promedios de los demás factores. Los resultados se muestran en la tabla 6.2.

También se calculó un promedio general para cada factor (considerando los 110 restaurantes), ese se muestra en el último renglón de la tabla con el término Promedio general por factor. El último valor de la tabla en fila y columna es el promedio general de todos los restaurantes, es decir se calcula el promedio de la columna.

6 Diagnóstico del Nivel de Madurez

Restaurante	General y Análisis	Monitoreo y Admon.	Retroalimentación a clientes	Evaluación y mejora del sistema	Resultados	Expecativas y percepción	Promedio Total por Restaurant
1	0.00	0.75	0.00	1.67	4.67	0.00	1.18
2	0.44	0.63	0.00	1.33	3.33	0.00	0.95
3	0.19	0.50	0.00	1.33	3.67	0.00	0.95
4	0.13	0.13	0.00	1.33	3.83	0.00	0.90
5	0.19	0.13	0.00	1.50	3.33	0.00	0.86
6	0.19	0.13	0.00	1.50	4.17	0.00	1.00
7	0.13	0.13	0.00	1.67	3.83	0.00	0.96
8	0.44	0.25	0.00	1.50	3.83	0.00	1.00
9	0.19	0.13	0.00	1.67	3.50	0.00	0.91
10	0.13	0.13	0.00	1.50	4.00	0.00	0.96
11	0.13	0.25	0.00	1.67	4.00	0.00	1.01
12	0.44	0.13	0.00	1.33	4.33	0.00	1.04
13	0.44	0.13	0.00	1.00	3.50	0.00	0.84
14	0.19	0.13	0.00	1.67	4.00	0.00	1.00
15	2.56	3.00	2.00	2.33	5.00	5.00	3.32
16	1.75	2.25	1.00	2.33	4.50	2.00	2.31
17	2.63	3.00	2.00	2.33	4.50	4.00	3.08
18	0.75	0.88	1.00	1.67	4.33	2.00	1.77
19	1.00	1.25	2.00	1.83	4.67	2.00	2.13
20	1.00	1.25	1.00	2.33	5.00	1.00	1.93
21	0.75	0.88	1.00	1.67	4.33	2.00	1.77
22	2.13	2.25	1.00	2.17	4.00	1.00	2.09
23	2.06	2.13	1.00	2.33	4.50	2.00	2.34
24	0.75	1.00	1.00	1.67	4.33	1.00	1.63
25	0.75	0.88	1.00	1.67	4.33	2.00	1.77
26	2.56	3.00	2.00	2.33	5.00	5.00	3.32
27	1.06	1.25	2.00	1.83	4.67	2.00	2.14
28	1.00	1.25	1.00	2.33	5.00	1.00	1.93
29	2.19	2.00	1.00	2.33	3.83	1.00	2.06
30	2.13	2.25	1.00	2.17	4.00	1.00	2.09
31	0.75	0.88	1.00	1.67	4.33	2.00	1.77
32	0.75	0.88	1.00	1.67	4.33	2.00	1.77
33	2.56	3.00	2.00	2.33	5.00	5.00	3.32
34	1.06	1.25	2.00	1.83	4.67	2.00	2.14
35	1.25	1.75	1.00	3.00	5.00	1.00	2.17
36	2.44	2.50	1.00	3.00	3.83	1.00	2.30
37	2.81	3.50	2.00	3.00	5.00	5.00	3.55
38	1.00	1.38	1.00	2.33	4.33	2.00	2.01
39	2.88	3.50	2.00	3.00	4.50	4.00	3.31
40	1.00	1.38	1.00	2.33	4.33	2.00	2.01
41	2.38	2.75	1.00	2.83	4.00	1.00	2.33
42	2.31	2.63	1.00	3.00	4.50	2.00	2.57
43	2.81	3.50	2.00	3.00	5.00	5.00	3.55
44	1.75	2.00	1.50	2.33	4.83	1.00	2.24
45	2.00	2.75	1.00	3.00	4.50	2.00	2.54
46	2.31	2.63	1.00	3.00	4.50	2.00	2.57
47	2.44	2.50	1.00	3.00	3.83	1.00	2.30
48	2.38	2.75	1.00	2.83	4.00	1.00	2.33
49	2.31	2.63	1.00	3.00	4.50	2.00	2.57
50	1.38	1.25	1.00	2.17	5.00	1.00	1.97
51	1.38	1.63	1.00	2.33	4.33	1.00	1.94
52	1.19	1.13	1.00	2.33	4.50	1.00	1.86
53	2.88	3.63	2.00	3.00	4.67	5.00	3.53
54	2.00	2.88	1.00	3.00	4.33	2.00	2.53
55	2.88	3.50	2.00	3.00	4.50	4.00	3.31

Restaurante	General y Análisis	Monitoreo y Admon.	Retroalimentación a clientes	Evaluación y mejora del sistema	Resultados	Expecativas y percepción	Promedio Total por Restaurant
56	1.13	1.38	1.00	2.33	4.17	2.00	2.00
57	1.50	2.00	2.00	2.50	4.83	2.00	2.47
58	1.38	1.75	1.00	3.00	5.00	1.00	2.19
59	1.06	1.75	1.00	2.33	4.33	2.00	2.08
60	2.38	2.75	1.00	2.83	4.00	1.00	2.33
61	2.38	2.88	1.00	3.00	4.50	2.00	2.63
62	1.06	1.50	1.00	2.33	4.17	1.00	1.84
63	1.44	1.88	1.00	2.33	4.33	2.00	2.16
64	2.81	3.75	2.00	3.00	5.00	5.00	3.59
65	1.31	2.00	2.00	2.50	4.67	2.00	2.41
66	1.38	1.75	1.00	3.00	5.00	1.00	2.19
67	2.50	2.63	1.00	3.00	3.83	1.00	2.33
68	2.38	2.75	1.00	2.83	4.00	1.00	2.33
69	1.00	1.38	1.00	2.33	4.33	2.00	2.01
70	1.25	1.63	1.00	2.33	4.17	2.00	2.06
71	2.81	3.50	2.00	3.00	5.00	5.00	3.55
72	1.56	2.00	2.00	2.50	4.83	2.00	2.48
73	1.25	1.38	1.00	1.00	1.00	1.00	1.10
74	1.38	1.38	1.00	1.00	1.00	1.00	1.13
75	1.25	1.38	1.00	1.00	1.00	1.00	1.10
76	1.25	1.38	1.00	1.00	1.00	1.00	1.10
77	1.38	1.75	2.00	2.33	3.83	2.00	2.22
78	1.19	2.00	1.00	2.33	4.00	1.00	1.92
79	1.13	1.63	1.00	2.33	4.50	1.00	1.93
80	1.19	1.63	2.00	2.33	4.17	2.00	2.22
81	1.38	1.38	2.00	2.33	4.17	2.00	2.21
82	1.06	1.88	1.00	2.33	4.00	1.00	1.88
83	1.56	5.00	1.00	2.33	5.00	1.00	2.65
84	2.88	4.88	1.00	3.00	5.00	1.67	3.07
85	3.31	4.63	1.00	3.17	5.00	2.33	3.24
86	3.31	4.63	1.00	3.17	5.00	2.33	3.24
87	1.63	5.00	1.00	2.33	5.00	1.00	2.66
88	1.56	5.00	1.00	2.33	5.00	1.67	2.76
89	1.69	5.00	1.00	2.33	5.00	1.00	2.67
90	1.69	5.00	2.00	2.33	5.00	2.00	3.00
91	4.38	4.63	3.00	2.00	5.00	4.00	3.83
92	4.44	4.88	2.00	2.50	4.83	3.33	3.66
93	4.44	4.75	1.00	1.67	4.67	3.00	3.25
94	4.31	4.50	1.00	2.33	4.83	2.67	3.27
95	4.38	4.50	2.00	1.83	5.00	3.67	3.56
96	3.94	4.50	3.00	2.00	5.00	3.33	3.63
97	4.06	4.50	4.00	2.83	4.67	3.33	3.90
98	3.88	4.75	3.00	2.00	4.50	3.00	3.52
99	4.19	4.50	1.00	2.33	3.33	1.67	2.84
100	4.38	4.88	2.00	2.50	4.83	3.33	3.65
101	1.69	5.00	2.00	2.33	5.00	2.00	3.00
102	4.38	4.63	3.00	2.00	5.00	4.00	3.83
103	4.44	4.88	2.00	2.50	4.83	3.33	3.66
104	4.44	4.75	1.00	1.67	4.67	3.00	3.25
105	4.31	4.50	1.00	2.33	4.83	2.67	3.27
106	4.38	4.50	2.00	1.83	5.00	3.67	3.56
107	3.94	4.50	3.00	2.00	5.00	3.33	3.63
108	4.06	4.50	4.00	2.83	4.67	3.33	3.90
109	3.88	4.75	3.00	2.00	4.50	3.00	3.52
110	4.19	4.50	1.00	2.33	3.33	1.67	2.84
Prom Total	2.57	2.50	1.29	2.25	4.33	1.93	2.48

Tabla 6.2 Promedios generales por restaurante y por factor.

### 6.3.1 PRUEBAS DE NORMALIDAD E INTERVALOS DE CONFIANZA

Una distribución normal es una distribución simétrica con la mayor acumulación de valores alrededor de la media, y se dispersa uniformemente hacia ambos lados (Johnson, 1996).

Para conocer si una distribución es normal o no, se utilizan métodos gráficos (histogramas, Q-Q plots), métodos analíticos o métodos computacionales como el Anderson Darling.

En este caso se utilizó el paquete estadístico de Minitab® 14, el cual calcula la prueba de Anderson Darling que supone el siguiente juego de hipótesis:

$H_0$ : Los datos de la muestra siguen una distribución normal

$H_a$ : Los datos de la muestra no siguen una distribución normal

La estadística descriptiva para cada factor se muestran en el Anexo II - E, y el resultado para el promedio total se muestra en la figura siguiente:

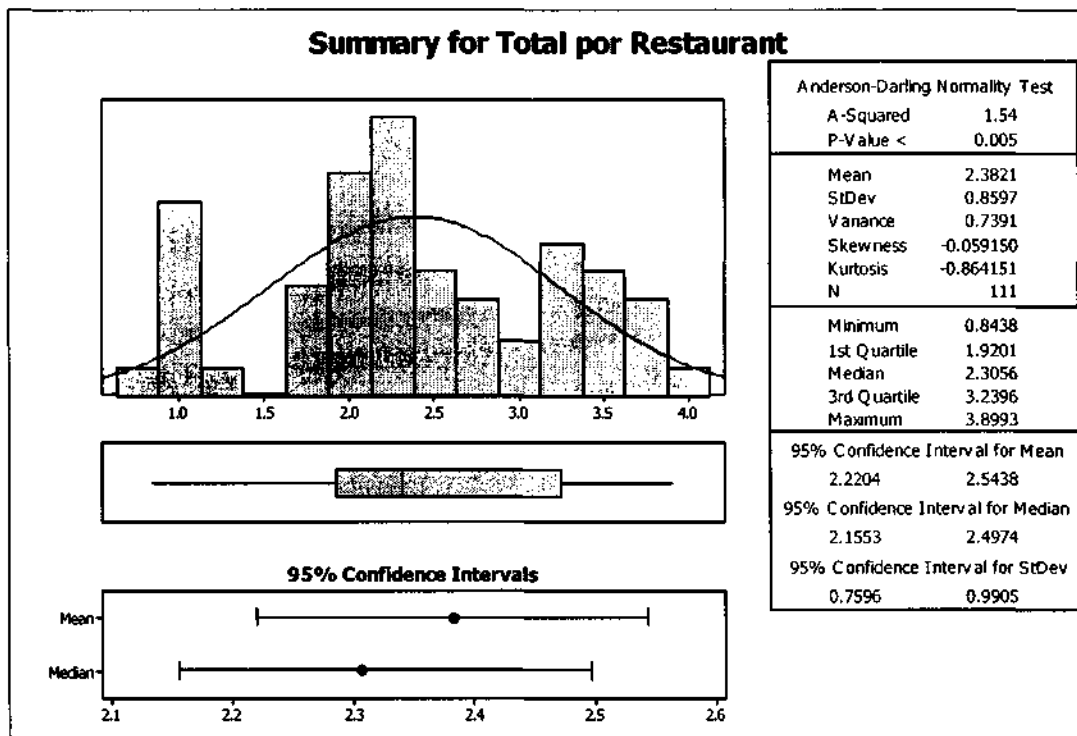


Figura 6.1 Valores de estadística descriptiva para el Promedio Total del modelo.

Los resultados de la prueba de normalidad, así como una síntesis de resultados para cada factor se detallaron en la tabla 6.3. De ahí se identificaron que ninguno de los factores cumplía el supuesto de normalidad.

Factores del modelo n=110	Intervalo de confianza para la media 95% de confiabilidad	Valores		Prueba de Normalidad Anderson Darling para un valor alfa = 0.05	
		Promedio por Factor	Desviación Estándar	Valor P	Tipo de distribución
Factor 1	1.7423 - 2.2316	1.9869	1.2947	0.005	No normal
Factor 2	2.2054-2.7969	2.5011	1.5649	0.005	No normal
Factor 3	1.1304- 1.4423	1.2864	0.8252	0.005	No normal
Factor 4	2.1479-2.3612	2.2545	0.5643	0.005	No normal
Factor 5	4.1823-4.4844	4.3333	0.7991	0.005	No normal
Factor 6	1.6730-2.1876	1.9303	1.3614	0.005	No normal
<b>Total</b>	<b>2.2204-2.5438</b>	<b>2.3821</b>	<b>0.8597</b>	<b>0.005</b>	<b>No normal</b>

Tabla 6.3 Resultados de la prueba de normalidad, valor p, intervalos de confianza, promedio por factor y desviación estándar para la (110 restaurantes).

### 6.3.2 ESTIMACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DE LOS SISTEMAS

El intervalo de confianza nos permite estimar un parámetro, en este caso, se utilizará para identificar el nivel de madurez de los sistemas de medición y mejora de la satisfacción de los clientes.

<b>Intervalo de confianza</b>	<b>(2.2204-2.5438)</b>
-------------------------------	------------------------

Los restaurantes que obtuvieron un promedio total por debajo del límite inferior del intervalo de confianza, se considerará que contaban con un nivel de madurez incipiente en su sistema de medición y mejora de la satisfacción de los clientes. Los restaurantes que obtuvieron un promedio general entre los límites superior e inferior del intervalo de confianza, se consideró que contaban con un sistema en desarrollo, y los restaurantes que tuvieron un promedio por encima del límite superior del intervalo de confianza se consideraron que tenían un sistema consolidado. Los conceptos anteriores se resumieron en la tabla 6.4.

<b>Criterio Tomando como referencia el intervalo de confianza (2.2204 – 2.5438)</b>	<b>Nivel de Madurez del Sistema de Medición y mejora de la Satisfacción del Cliente</b>
Promedio general menor o igual al límite inferior del intervalo de confianza	<b>Incipiente</b>
Promedio general entre los valores del intervalo de confianza	<b>En Desarrollo</b>
Promedio general superior al límite superior del intervalo de confianza	<b>Consolidado</b>

Tabla 6.4 Criterios para identificar el nivel de madurez de los Sistemas de Medición y Mejora de la Satisfacción de los Clientes.

Por lo tanto, utilizando los valores de la tabla 6.2, se identificó lo siguiente:

<b>Restaurante</b>	<b>Promedio Total por Restaurant</b>	<b>Nivel Madurez</b>
1	1.15	Incipiente
2	1.10	Incipiente
3	0.95	Incipiente
4	0.90	Incipiente
5	0.86	Incipiente
6	1.00	Incipiente
7	0.96	Incipiente
8	1.00	Incipiente
9	0.91	Incipiente
10	0.96	Incipiente
11	1.01	Incipiente
12	1.04	Incipiente
13	0.84	Incipiente
14	1.00	Incipiente
15	3.32	En desarrollo
16	2.31	En desarrollo
17	3.08	En desarrollo
18	1.77	Incipiente
19	2.13	Incipiente
20	1.93	Incipiente
21	1.77	Incipiente
22	2.09	Incipiente
23	2.34	En desarrollo
24	1.63	Incipiente
25	1.77	Incipiente



Restaurante	Promedio Total por Restaurant	Nivel Madurez
26	3.32	Consolidado
27	2.14	Incipiente
28	1.93	Incipiente
29	2.06	Incipiente
30	2.09	Incipiente
31	1.77	Incipiente
32	1.77	Incipiente
33	3.32	Consolidado
34	2.14	Incipiente
35	2.17	Incipiente
36	2.30	En desarrollo
37	3.55	Consolidado
38	2.01	Incipiente
39	3.31	Consolidado
40	2.01	Incipiente
41	2.33	En desarrollo
42	2.57	Consolidado
43	3.55	Consolidado
44	2.24	En desarrollo
45	2.54	En desarrollo
46	2.57	Consolidado
47	2.30	En desarrollo
48	2.33	En desarrollo
49	2.57	Consolidado
50	1.97	Incipiente
51	1.94	Incipiente
52	1.86	Incipiente
53	3.53	Consolidado
54	2.53	En desarrollo
55	3.31	Consolidado
56	2.00	Incipiente
57	2.47	En desarrollo
58	2.19	Incipiente
59	2.08	Incipiente
60	2.33	En desarrollo
61	2.63	Consolidado
62	1.84	Incipiente
63	2.16	Incipiente
64	3.59	Consolidado
65	2.41	En desarrollo
66	2.19	Incipiente
67	2.33	En desarrollo
68	2.33	En desarrollo
69	2.01	Incipiente
70	2.06	Incipiente
71	3.55	Consolidado
72	2.48	En desarrollo
73	1.10	Incipiente
74	1.13	Incipiente
75	1.10	Incipiente
76	1.10	Incipiente
77	2.22	Incipiente
78	1.92	Incipiente
79	1.93	Incipiente
80	2.22	Incipiente

Restaurante	Promedio Total por Restaurant	Nivel Madurez
81	2.21	Incipiente
82	1.88	Incipiente
83	2.65	Consolidado
84	3.07	Consolidado
85	3.24	Consolidado
86	3.24	Consolidado
87	2.66	Consolidado
88	2.76	Consolidado
89	2.67	Consolidado
90	3.00	Consolidado
91	3.83	Consolidado
92	3.66	Consolidado
93	3.25	Consolidado
94	3.27	Consolidado
95	3.56	Consolidado
96	3.63	Consolidado
97	3.90	Consolidado
98	3.52	Consolidado
99	2.84	Consolidado
100	3.65	Consolidado
101	3.00	Consolidado
102	3.83	Consolidado
103	3.66	Consolidado
104	3.25	Consolidado
105	3.27	Consolidado
106	3.56	Consolidado
107	3.63	Consolidado
108	3.90	Consolidado
109	3.52	Consolidado
110	2.84	Consolidado

Tabla 6.5 Clasificación de restaurantes de acuerdo a su nivel de madurez.

Dando los siguientes resultados:

Nivel de madurez	Cantidad	Porcentaje
Incipiente	52	47.3
En desarrollo	17	15.5
Consolidado	41	37.3

Tabla 6.6 Cantidad y porcentaje de restaurantes de acuerdo a su nivel de madurez.

Observando la distribución del porcentaje de acuerdo al nivel de madurez se puede considerar que casi la mitad de los restaurantes que participaron en el estudio tienen un sistema incipiente de medición y mejora de la satisfacción del cliente, mientras que el 15.5% tienen oportunidad de mejorar ya que se encuentra en desarrollo y el 37.3% se encuentran en una etapa con un sistema de medición consolidado.

### **6.3.3 ANÁLISIS GENERAL ENTRE FACTORES**

Las pruebas de hipótesis fueron no paramétricas, dependiendo de si se cumplían o no el supuesto de normalidad, y se utilizó la prueba para comparación de más de tres medianas la prueba de Kruskal-Wallis.

De la observación de los resultados de la tabla 6.3, el valor del promedio general por factor, así como la desviación estándar no tienen valores muy similares. Para analizar si existe diferencia significativa entre los promedios calculados para cada factor se planteó el siguiente juego de hipótesis. Esto permitió comprobar si existe mayor nivel de madurez entre alguno de los factores del modelo.

Ho: Todas las medianas de los factores son iguales.

Ha: Al menos una de las medianas es diferente.

Esta prueba de hipótesis se realizó comparando todos los promedios de los factores del Modelo y se utilizó una prueba no paramétrica ya que ninguno de los factores cumplió con el criterio de normalidad, es por ello que se probó la igualdad de medianas.

Criterios para la selección de prueba:

*Normalidad:* El supuesto de normalidad no se cumplió en todos los elementos (medición y decisiones no se distribuyen normalmente).

*Tamaño de muestra:* mayor de 30

*Parámetros:* Desconocidos.

Utilizando los criterios anteriores, se hizo uso de la prueba de Kruskal-Wallis (no paramétrica para comparación múltiple de medianas).

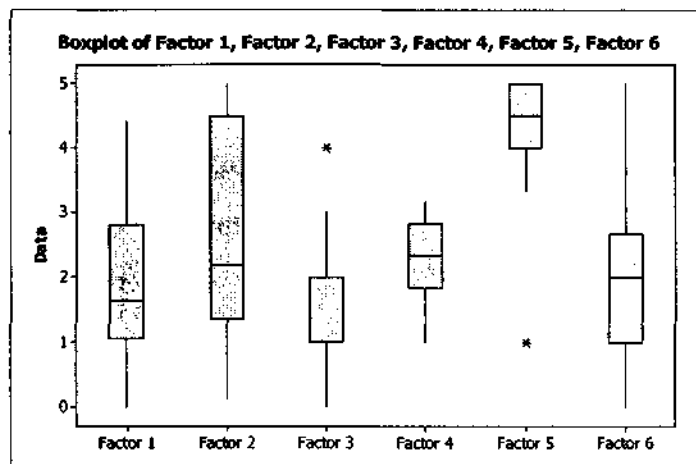
Los resultados de la prueba de hipótesis son:

Prueba de igualdad de medianas	Prueba utilizada	Valor-p	Resultado
Entre elementos	Kruskall-Wallis	0.003	Desigualdad de medianas

El resultado de la prueba es un valor  $p = 0.003$ , el cual se tradujo en rechazar la hipótesis nula, es decir, existe evidencia estadística de que alguno de los factores tenga una mediana mayor o menor que los demás, por lo tanto, se puede decir que algún factor es mejor que otro a nivel general.

La comparación de manera gráfica:

Comparación entre factores (110 restaurantes)



Gráficamente resulta más visible que las medianas de los factores (señaladas con la línea horizontal) no son muy similares y de hecho se observa que en algunos factores hay mayor dispersión.

En el capítulo de conclusiones se realizan los comentarios para cada etapa de esta investigación.

## 7 CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados en la propuesta de investigación los cuales consisten en el desarrollo de un instrumento confiable y valido, así como diagnosticar el nivel de madurez de los sistemas de medición y mejora de la satisfacción del cliente, se dedujeron las siguientes conclusiones.

### *CONCLUSIONES GENERALES*

Para realizar el análisis de los restaurantes incluidos en la investigación, se consideró de forma aleatoria un total de 150 restaurantes de los cuales solo participaron 110, es decir, participo el 73%. Así mismo, de los 110 restaurantes encuestados, tan solo al 24% se le administro el cuestionario y el porcentaje restante de los restaurantes fue auto-administrado. Se propuso un instrumento de acuerdo a las necesidades actuales del sector restaurantero y, a través de las diversas pruebas estadísticas se logró dar confiabilidad al instrumento y validez a la escala de medición.

Los resultados más significativos fueron los siguientes:

De acuerdo al total de los restaurantes analizados un 22% de ellos cuenta con un sistema de medición y un 37% no hace uso de algún sistema de medición de la satisfacción del cliente.

Utilizando los resultados de las pruebas estadísticas realizadas a los datos, las conclusiones generales indican que el instrumento es confiable y la escala de medición es valida. El coeficiente de la escala de Likert para 5 respuestas fue de 0.97, con esto se tiene evidencia estadística de que, al acercarse este valor al 1, la escala puede describir perfectamente la percepción del cliente.

De las pruebas estadísticas realizadas a los datos recabados a través del instrumento de medición propuesto por Godínez (2002) y de los análisis comparativos, se obtiene la evidencia que sustenta que el instrumento de medición es lo suficientemente confiable ya que logra considerar 6 elementos y casi las mismas variables del constructo que subyace del análisis de factores que refleja el contexto actual restaurantero. Dicho constructo consta de 42 reactivos al

realizar las pruebas estadísticas pero dado a la relevancia de 2 reactivos mas: 1) Es su restaurante se lleva un proceso estructurado de medición y mejora de la satisfacción del cliente, 2) En la medición de la satisfacción del cliente se indaga información a cerca del perfil del cliente (edad, sexo, etc.) y 3) Se utilizan herramientas estadísticas para analizar y presentar gráficamente el resultado de las encuestas, se propone que el constructo cuente con ellos dado a la magnitud y relevancia de los mimos. Por lo que se propone un constructo de 45 reactivos.

A decir verdad, la industria restaurantera (sector servicio) se encuentra con la necesidad de contar con un sistema de medición y mejora de la satisfacción del cliente y para dar referencia a las debilidades tenemos que los factores del modelo donde se identificaron menores porcentajes de respuestas favorables son: Retroalimentación a Clientes y Aspectos Generales y Análisis de datos. Lo cual significa que existen áreas de oportunidad para mejorar estos elementos.

Mientras que, los reactivos donde se encontró menor porcentaje de respuestas favorables fueron: 1) "Se indaga sobre información acerca del perfil del cliente", 2) "Se ha conducido en el último año algún estudio para saber la importancia relativa que tienen las diferentes características del servicio e instalaciones de acuerdo a lo que los clientes están dispuestos a pagar", 3) "Se hace del conocimiento de los clientes los estándares de servicio que se han establecido en el restaurante 4) "Se informa a los clientes que las mejoras responden a los comentarios que ellos mismos han sugerido al restaurante".

De acuerdo a los resultados de las pruebas de estadísticas, se observó que el sector restaurantera dado sus orígenes de formación (negocios familiares) es un área de oportunidad muy grande al notarse que muy pocos aplican un instrumento que les permita conocer la situación actual tanto del cliente como de sus servicios.

También se detectaron fortalezas que en conjunto a las debilidades antes mencionadas favorecerán a que los administradores puedan llevar a cabo mejoras específicas en sus sistemas en particular.

Ahora bien, las preguntas del instrumento modelo permitieron evaluar individualmente cada uno de los elementos del mismo. El cuestionario fue en un 24% administrado y un 76% auto-administrado y se aplicó a los restaurantes incluidos en el estudio. Y al final podemos afirmar que dicho elemento modelo logra medir el enfoque restauranero de forma confiable. Además de este cumplir con este objetivo, se logró dar el primer paso para la estratificación de los restaurantes al hacerlo para los restaurantes analizados.

Mientras que para realizar el diagnóstico del nivel de madurez de los sistemas de medición y mejora de la satisfacción del cliente de los restaurantes incluidos en la investigación, se observó que casi el 50% no cuenta con un sistema eficiente de medición y mejora de la satisfacción del cliente:

Los resultados más significativos fueron los siguientes:

Un 37% de los restaurantes estudiados cuenta con un sistema de medición y mejora de la satisfacción del cliente consolidado, mientras que el 17% se encuentra en desarrollo del mismo y un significativo 47.3% tiene un sistema de medición incipiente.

La prueba Kruskal Wallis permitió comprobar que sí existe mayor nivel de madurez entre alguno de los factores del modelo. Se observó que las medianas de los factores no son muy similares y de hecho en algunos factores hay mayor dispersión. Siendo el factor 5 (Resultados) el mas favorable y el factor 3 (Retroalimentación a clientes) el más desfavorable. Con lo que podemos vislumbrar las áreas de oportunidad y mejora que radican en el sector restauranero.

### **OTRAS CONCLUSIONES**

En el proceso de la investigación de campo, el hecho de trabajar en conjunto con la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados facilitó el proceso de recolección de información, y las personas que mostraron mayor disposición a responder el cuestionario de diagnóstico fueron aquellas que tuvieron conocimiento directo del proyecto, así como de los resultados esperados.

De igual forma, hubo una mejor y más rápida respuesta de los restaurantes no tan reconocidos, para responder el cuestionario.

En sentido general, los restauranteros han resentido los cambios financieros de los últimos años pero si están consientes de la importancia de la calidad del servicio e instalaciones que ofrecen.

Ahora bien, los restaurantes cuya estructura es familiar y que no tienen una infraestructura importante se mostraron mas interesados en esta investigación.

### **RECOMENDACIONES GENERALES**

- Informar periódicamente a los restauranteros afiliados de la necesidad de la calidad en el servicio y las formas de monitoreo.
- Crear un departamento encargado de la calidad en el servicio en la cual se incluya la medición y mejora de la satisfacción de los restaurantes con el fin de concretar resultados que puedan ser utilizados por los afiliados. Esto se puede tomar como una base de conocimiento y mejora de los procesos que se llevan a cabo en su ramo en particular.
- Vincular a la cámara con esta institución educativa para fomentar la investigación a través de este tipo de estudios.
- Relacionado con el instrumento de medición es más recomendable utilizar escalas de valores continuos en lugar de escalas ordinales, esto facilita el análisis estadístico de los datos.
- En el caso de decidir utilizar escalas tipo Likert, es preferible solamente incluir los dos valores extremos de la escala, por ejemplo en este caso solamente haber puesto "definitivamente sí" y "definitivamente no".

Nota: Estas dos últimas recomendaciones fueron hechas por expertos en estadística aplicada.



## RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

- Profundizar el estudio realizado, solicitando evidencia de las afirmaciones realizadas por los restaurantes que participaron al responder los cuestionarios.
- Estratificar la población de restaurantes afiliados a la cámara.
- Aplicar este instrumento de diagnóstico en otras entidades, con el fin de comparar si la confiabilidad del mismo, es similar en las diferentes entidades.
- Profundizar en el conocimiento de cada uno de los elementos del modelo propuesto para la medición y mejora de la satisfacción de los clientes.
- Identificar qué aspectos externos influyen en contar o no con un instrumento de medición y mejora de la satisfacción de los clientes.
- Realizar un estudio del costo-beneficio que significa implantar un modelo de medición y mejora de la satisfacción de los clientes.

## 8 REFERENCIAS

Alreck, P.L., y Settle, R.B. (1995). *The Survey Research Handbook*. 2nd. Edition. Boston: Irwin/McGraw-Hill.

Anderson, E. W., y Sullivan, M. W. (1993). The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms [versión electrónica]. *Marketing Science*, 125-143.

Asher, M. (1989). Measuring Customer Satisfaction [versión electrónica]. *The TQM Magazine*, 1(2).

Báez, A. (2002). *Tesis: Diagnóstico de Sistemas de Calidad Total en la Industria Hotelera*. ITESM: Campus Monterrey.

Baldrige National Quality Program. (2003) *Criteria for Performance Excellence*. Consultado en Septiembre 05 del 2004 en [http// www.quality.nist.gov](http://www.quality.nist.gov)

Berry, T.H. (1991). *Managing Total Quality Transformation*. New York: McGraw- Hill.

Blazey, M.L. (1997). *Insights to Performance Excellence*. Milwaukee: ASQC Quality Press.

Bloemer, J.M.M., y Kasper, H.D.P. (1995). The complex relationship between consumer Satisfaction and brand loyalty [versión electrónica], *Journal of Economic Psychology*, 16(2), 311-319.

Bluman, A.G. (2001). *Elementar/ Statisticz: A Step by Step Approach*. 4th. Edtion. New York. McGraw-Hill.

Bowen, J.T. y Chen, S. (2001). The relationship between loyalty and customer satisfaction [versión electrónica]. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(4/5), 213-217.

Bradford, G. (1980). *Importancia de la Calidad en el Sector Servicio*.

<http://www.crea.es/guia/calidad/c10.html> consultada en Septiembre 10 del 2004.

Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y de Alimentos Condimentados. (2003-a).  
Página web [www.caniracnacional.com.mx](http://www.caniracnacional.com.mx) consultada en Septiembre 03 del 2004.

Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y de Alimentos Condimentados. (2003-b).  
Información proporcionada en entrevista con directivos de la Cámara en Septiembre del 2004.

Carson, J. (1991). A golden opportunity [versión electrónica]. *Managing Service Quality*, 1(3).

Carlsmith, J. M., y Aronson, E. (1989). Some Hedonic Consequences of the Confirmation and Disconfirmation of Expectancies [versión electrónica]. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66, 151-156.

Cerezo, P. (1997). *La Calidad del Servicio como Elemento Estratégico para Fidelizar al Cliente*.  
<http://www.ctv.es/USERS/gesworld/Art012.htm>

Cruz, R. (2002). El boom restaurantera y sus efectos. *El Norte*, Septiembre 23.

Cruz, R. (2003). Mejoran restaurantes por más oferta. *El Norte*, Agosto 3.

Curry, J., y Curry, A. (2000). *The customer marketing method: how to implement and profit from customer relationship management*. New York: The Free Press.

Chang, R.; Nelly, K. 1996. *Satisfacer Primero a Los Clientes Internos*. Ed. Gránica Argentina.

Churchill, G. A., y Surpenant, C. (1982 Nov). An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research* [versión electrónica], 19, 491-504.

Deighton, J. (1984). The Interaction of Advertising and Evidence [versión electrónica]. *Journal of Consumer Research*, 11, 763-770.

- Denton, K. (1991). *Calidad en el Servicio a los Clientes*. Ed. Díaz de Santos. España.
- Dickey, J.D. (1998). Creating a Customer Satisfaction Measurement System [version electrónica]. *Industrial Management*, 40(2).
- Dutka, A. (1998). *Manual de AMA para la satisfacción del cliente*. Buenos Aires: Ediciones Cárnica.
- Duffy, J. (1991). It is of no use! [versión electrónica]. *Managing Service Quality*, 1(3).
- Dyché, J. (2002). *The CRM Handbook*. Boston: Addison-Wesley Information Technologies Series.
- Evans, J. R., y Lindsay, W. (1999). *Administración y Control de la Calidad*. 4a Edición. México. International Thomson.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Foster, S.T. (2001) *Managing Quality: An Integrative Approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gale, B.T. (1994). *Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See*. New York: The Free Press.
- Gronholdt, L., Martensen, A. y Kristensen, K. (2000) The relationship between customer satisfaction and loyalty: cross-industry differences. *Total Quality Management*, 11(4/6), S509-S514.
- Godínez, K. (2002). *Tesis: Diagnóstico del Nivel de Madurez de los Sistemas de Medición y Mejora de la Satisfacción del Cliente en la Industria Hotelera de la Zona Metropolitana de Monterrey*. ITESM: Campus Monterrey.
- Gustafsson, A., y Johnson, M. D. (2000). *Improving Customer Satisfaction, Loyalty, and Profit: an Integrated Measurement and Management System*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Hair J. (1995). *Multivariate Data Analysis*. 5ta Edición. Ed. Prentice-Hall. New Jersey.
- Harris, P.J. y Mongiello, M. (2001). Key performance indicators in European hospitality properties: general managers' choices and company profiles [versión electrónica]. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 13(3), 120-127.
- Hayes, B. E. (1999). *Cómo Medir la Satisfacción del Cliente: Diseño de encuestas, uso y métodos de análisis estadístico*, Segunda Edición, México: Oxford University Press
- Heskett, J.L., Sasser, W.E Jr., y Schlesinger, L.A. (1997) *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. New York: The Free Press.
- Horovitz, J., y Panak, M.J. (1993). *La Satisfacción Total del Cliente*. Madrid: McGraw Hill. Interamericana de España.
- Jacka, J.M., y Keller, P.J. (2002). *Business Process Mapping: Improving Customer Satisfaction*. New York: John Wiley y Sons.
- Johnson, R. (1996). *Elementary Statistics*. 7th. Edition. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Juran, J.M. (1988). *Juran on Planning for Quality*. New York: The Free Press.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *Translating Strategy to Action: The Balance Scorecard*. Boston. Harvard Business School Press.
- Keiningham, T., y Vavra, T. (2001). *The Customer Delight Principle: Exceeding Customers Expectations for Bottom-Line Success*. New York: McGraw-Hill.

Kessler, S. (1995). *Total Quality Service: A Simplified Approach to Using the Baldrige Award Criteria*. Milwaukee: ASQC Quality Press.

Kessler, S. (1996). *Measuring and Managing Customer Satisfaction: Going for the Gold*. Milwaukee. ASQC Quality Press.

Lehtonen, R., Pahkinen, E.J. (1996). *Practical methods for design and analysis of complex surveys*. Chichester: John Wiley y Sons.

Mata, F. y Mayet, O. (2002) Material de Lecturas de Ingeniería de Productividad. Semestre Agosto-Diciembre 2002. Monterrey. Tecnológico de Monterrey.

McColl-Kennedy, J., y Schneider, U. (2000). Measuring Customer satisfaction: Why, what and how [versión electrónica]. *Total Quality Management*, 11(7), S883-S896.

Myers, J.H. (1999). *Measuring customer satisfaction: hot buttons and other measurement issues*. Chicago: American Marketing Association.

Nicholls, J.A.F., Gilbert, G.R., Roslow, S. (1998). Parsimonious measurement of customer satisfaction with personal service and the service setting. *Journal of Consumer Marketing*. 15 (3), 239-253.

Nigel, F.P. (1996). The effects of CSM: The internal market vs. The external market [versión electrónica]. *Marketing Intelligente y Planning*, 14(4), 9-15. Hill, N., Self, B., y Roche, G. (2002). *Customer Satisfaction Measurement for ISO 9000:2000*. Oxford. Butterworth-Heinemann.

Oliver, R. L. (1980 Nov). A Cognitive Model of Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions [versión electrónica], *Journal of Marketing Research*, 17. 460- 469.

Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York.

Picazo, Luis R.; Fabian Martínez. *Ingeniería de Servicios*. McGraw-Hill / Interamericana de México S.A de C.V., primera edición 1991.

Pizman, A., y Ellis, T. (1999). Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises [versión electrónica]. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11 (7), 326-339.

Pruden, D. R., Sankar, R., y Vavra, T.G. (1996). Customer Loyalty: The Competitive Edge Beyond Satisfaction [versión electrónica]. *Quirk's Marketing Research Review*. 24, 49-53.

Pruden, D.R. (1997) If we are concerned about customer retention, why do we want to deep making contact through customer satisfaction research? [versión electrónica]. *Direct Marketing*, 60(7), 30-31.

Rico, R. R. (2001). *Total Customer Satisfaction: Satisfacción y deleite total de los clientes*. 7a. Edición. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Shemwell, D.J., Yavas.U., y Bilgin, Z. (1998). Customer Service Provider relationships: an empirical test of a model of service quality, satisfaction and relationship oriented outcome. *International Journal of Service Industry Management*, 9, 201-214.

Sistema de Información Empresarial Mexicano (2003). Página web [www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx) consultado en Septiembre 10 del 2004.

Software estadístico Minitab® versión de prueba 13.32 (2000). Descargado el 13 de Noviembre del 2004, de manera gratuita de la página [www.minitab.com](http://www.minitab.com)

Southern, G. (1999). A systems approach to performance measurement in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11 (7), 366-376.

Spreng, R. A., Scott, B. M., y Olshavsky, R. W. (1996 July). A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction [versión electrónica]. *Journal of Marketing*, 60(3), 15-31.

Stauss, B., y Neuhaus, P. (1997). A qualitative satisfaction model [versión electrónica]. *International Journal of Service Industry Management*. 8(3J), 236-249,

Sturkenboom, J., Van del Wiele, T., Brown. A. (2001 Mar). An action-oriented approach to quality management sel-assessment in small and medium-sized enterprises [version electrónica]. *Total Quality Management*, 12(2). 231-247.

Sureshchandar, G.S., Chandrasekharan, R , y Ananatharaman, R.N. (2002). The Relationship between service quality and customer satisfaction -a factor specific approach [versión electrónica]. *Journal of Services Marketing* 4(10), 363-379.

Vavra, T.G. (1997). *Improving your Measurement of Customer Satisfaction*. Milwaukee: ASQ Quality Press.

Wilson, A. (2002). Attitudes towards customer satisfaction measurement in the retail sector [versión electrónica], *International Journal of Marketing Research*, 44(2), 213-222.

Wittink, D.R. y Bayer, L.R. (1994). The measurement imperative [versión electrónica]. *Marketing Research*, 6(4)

Woodruff, R.B. y Gardial, S.F. (1996). *Know Your Customer New Approaches to Understanding Customer Valué and Satisfaction*. Cambridge: Blackwell Business.

Woods, R.H., y King, J.2. (1996). *Managing for Quality in the Hospitality Industry*. Cambridge: Eduactional Institute of the American Hotel and Motel Management Association.

Worcester, B.A. (1999, Jul 19). Industry leaders find valué, satisfaction in surveys. *Hospitality Management*. 214(13), 4,33.

Yeung, M.C.H., Ging, L.CH., y Ennew, C.T. (2002) Customer satisfaction and profitability: A reappraisal of the nature of íhe relationship(versión electrónica) *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 11(1), 24-33.

Zairi, M. (2000). Managing customer satisfaction: a best practice perspective. *The TQM Magazine*, 12(6), 389-394.



Zeithaml, V.A, Parasuraman, A., y Berry, L.L (1990). *Delivering quality service : balancing customer perceptions and expectations*. New York : Free Press.

Zurbia B. Augusto. *Evaluación de la Calidad en el servicio al cliente de la tienda de cómputo del sistema ITESM por medio del Modelo SERVQUAL*. ITESM Campus Monterrey, Enero 1998.

# ANEXOS I

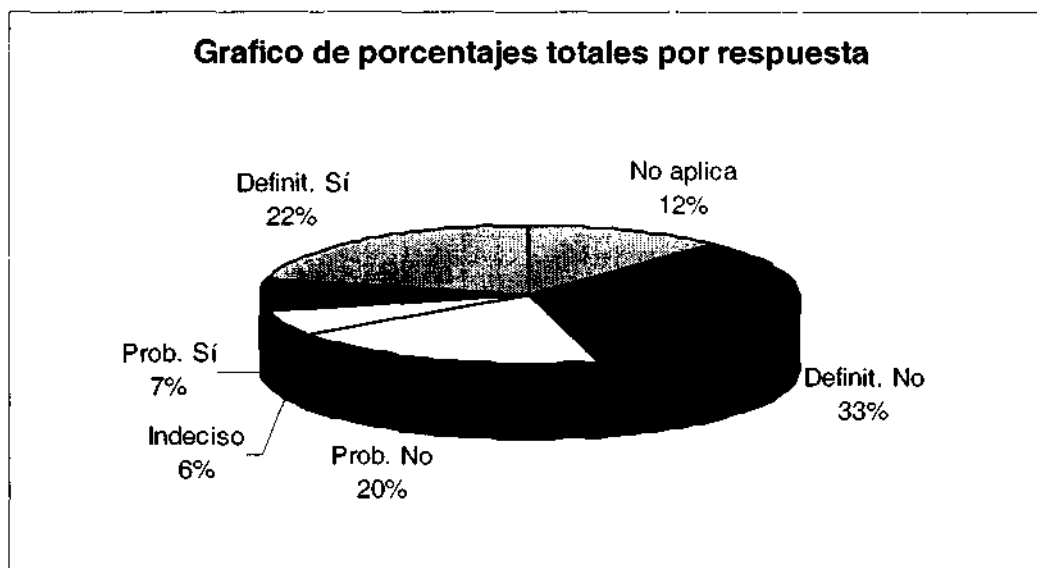






ANEXO 1 – B Tabla de Frecuencia absoluta de respuestas para todos los factores del instrumento propuesto para los restaurantes.

Codificación	Respuesta	Frecuencia	%
0	No aplica	687	11.84482759
1	Definit. No	1968	33.93103448
2	Prob. No	1134	19.55172414
3	Indeciso	343	5.913793103
4	Prob. Sí	421	7.25862069
5	Definit. Sí	1247	21.5



ANEXO 1 – C (Parte A) Tablas de Frecuencia absoluta de respuesta para cada uno los factores del instrumento propuesto para los restaurantes.

**Factor 1: ASPECTOS GRALES. Y ANÁLISIS DE DATOS**

<b>Codificación</b>	<b>Respuesta</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
0	No aplica	311	19.44
1	Definit. No	567	35.44
2	Prob. No	343	21.44
3	Indeciso	118	7.38
4	Prob. Sí	99	6.19
5	Definit. Sí	162	10.13

**Factor 2: MONITOREO Y ADMINISTRACIÓN**

<b>Codificación</b>	<b>Respuesta</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
0	No aplica	47	11.75
1	Definit. No	151	37.75
2	Prob. No	68	17
3	Indeciso	25	6.25
4	Prob. Sí	20	5
5	Definit. Sí	89	22.25

**Factor 3: RETRO-CLIENTES**

<b>Codificación</b>	<b>Respuesta</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
0	No aplica	126	14
1	Definit. No	449	49.88889
2	Prob. No	242	26.88889
3	Indeciso	29	3.222222
4	Prob. Sí	26	2.888889
5	Definit. Sí	28	3.111111

**Factor 4: EVALUACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA**

<b>Codificación</b>	<b>Respuesta</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
0	No aplica	7	0.7
1	Definit. No	189	18.9
2	Prob. No	157	15.7
3	Indeciso	50	5
4	Prob. Sí	83	8.3
5	Definit. Sí	514	51.4

ANEXO 1 – C (Parte B) Tablas de Frecuencia absoluta de respuesta para cada uno los factores del instrumento propuesto en los restaurantes.

**Factor 5: RESULTADOS**

<b>Codificación</b>	<b>Respuesta</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
0	No aplica	0	0
1	Definit. No	22	4.4
2	Prob. No	12	2.4
3	Indeciso	63	12.6
4	Prob. Sí	152	30.4
5	Definit. Sí	251	50.2

**Factor 6: EVALUACIÓN DE EXPECTATIVAS Y PERCEPCIÓN**

<b>Codificación</b>	<b>Respuesta</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
0	No aplica	70	14
1	Definit. No	211	42.2
2	Prob. No	124	24.8
3	Indeciso	26	5.2
4	Prob. Sí	13	2.6
5	Definit. Sí	56	11.2



## ANEXOS II

ANEXO II – A

Tabla de Eigen valores desplegada durante el uso de software para el instrumento original.

Var	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	27.319	47.102	47.102
2	5.941	10.243	57.346
3	5.167	8.908	66.254
4	4.544	7.835	74.089
5	2.499	4.309	78.398
6	1.995	3.440	81.838
7	1.374	2.308	84.146
8	.921	2.090	86.236
9	.807	1.753	87.989
10	.836	1.441	89.430
11	.750	1.292	90.722
12	.687	1.185	91.907
13	.517	.892	92.799
14	.504	.870	93.668
15	.401	.692	94.360
16	.384	.663	95.023
17	.339	.585	95.608
18	.280	.483	96.091
19	.276	.475	96.566
20	.225	.388	96.954
21	.202	.349	97.303
22	.189	.326	97.628
23	.168	.290	97.919
24	.153	.264	98.182
25	.125	.216	98.398
26	.119	.205	98.603
27	.116	.200	98.803
28	.101	.175	98.978
29	.091	.157	99.135
30	.089	.154	99.289
31	.075	.129	99.418
32	.068	.117	99.535
33	.048	.083	99.618
34	.042	.072	99.691
35	.037	.063	99.754
36	.030	.052	99.806
37	.024	.041	99.847
38	.017	.030	99.877
39	.015	.026	99.903
40	.013	.023	99.926

Var	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
41	.010	.018	99.944
42	.008	.013	99.957
43	.007	.012	99.969
44	.005	.009	99.978
45	.004	.007	99.985
46	.003	.006	99.991
47	.002	.004	99.996
48	.001	.002	99.998
49	.001	.001	99.999
50	.000	.001	100.000
51	.000	.000	100.000
52	.000	.000	100.000
53	.000	.000	100.000
54	.000	.000	100.000
55	.000	.000	100.000
56	.000	.000	100.000
57	.000	.000	100.000
58	.000	.000	100.000

ANEXO II – B

Tabla de Comunalidades desplegada durante el uso de software para el instrumento original.

Comunalidades		
	Initial	Extraction
VAR00001	1.000	.804
VAR00002	1.000	.952
VAR00003	1.000	.736
VAR00004	1.000	.833
VAR00005	1.000	.948
VAR00006	1.000	.961
VAR00007	1.000	.898
VAR00008	1.000	.869
VAR00009	1.000	.961
VAR00010	1.000	.945
VAR00011	1.000	.894
VAR00012	1.000	.938
VAR00013	1.000	.941
VAR00014	1.000	.859
VAR00015	1.000	.956
VAR00016	1.000	.629
VAR00017	1.000	.796
VAR00018	1.000	.753
VAR00019	1.000	.769
VAR00020	1.000	.904
VAR00021	1.000	.884
VAR00022	1.000	.914
VAR00023	1.000	.929
VAR00024	1.000	.832
VAR00025	1.000	.889
VAR00026	1.000	.972
VAR00027	1.000	.977
VAR00028	1.000	.947
VAR00029	1.000	.668
VAR00030	1.000	.892
VAR00031	1.000	.873
VAR00032	1.000	.914
VAR00033	1.000	.967
VAR00034	1.000	.899
VAR00035	1.000	.913
VAR00036	1.000	.844
VAR00037	1.000	.815
VAR00038	1.000	.908
VAR00039	1.000	.894
VAR00040	1.000	.827

Comunalidades		
VAR00041	1.000	.798
VAR00042	1.000	.875
VAR00043	1.000	.774
VAR00044	1.000	.923
VAR00045	1.000	.995
VAR00046	1.000	.995
VAR00047	1.000	.995
VAR00048	1.000	.995
VAR00049	1.000	.837
VAR00050	1.000	.995
VAR00051	1.000	.965
VAR00052	1.000	.938
VAR00053	1.000	.902
VAR00054	1.000	.737
VAR00055	1.000	.790
VAR00056	1.000	.825
VAR00057	1.000	.863
VAR00058	1.000	.733

Extraction Method: Principal Component Analysis

## ANEXO II – C

Tabla de eigen valores y varianza explicada desplegada durante el uso de software para el instrumento rotado.

Var	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	27.319	47.102	47.102	27.319	47.102	47.102	11.379
2	5.941	10.243	57.346	5.941	10.243	57.346	9.984
3	5.167	8.908	66.254	5.167	8.908	66.254	7.976
4	4.544	7.835	74.089	4.544	7.835	74.089	6.700
5	2.499	4.309	78.398	2.499	4.309	78.398	6.685
6	<b>1.995</b>	<b>3.440</b>	<b>81.838</b>	<b>1.995</b>	<b>3.440</b>	<b>81.838</b>	4.742
7	1.374	2.308	84.146				
8	.921	2.090	86.236				
9	.897	1.753	87.989				
10	.836	1.441	89.430				
11	.750	1.292	90.722				
12	.687	1.185	91.907				
13	.517	.892	92.799				
14	.504	.870	93.668				
15	.401	.692	94.360				
16	.384	.663	95.023				
17	.339	.585	95.608				
18	.280	.483	96.091				
19	.276	.475	96.566				
20	.225	.388	96.954				
21	.202	.349	97.303				
22	.189	.326	97.628				
23	.168	.290	97.919				
24	.153	.264	98.182				
25	.125	.216	98.398				
26	.119	.205	98.603				
27	.116	.200	98.803				
28	.101	.175	98.978				
29	.091	.157	99.135				
30	.089	.154	99.289				
31	.075	.129	99.418				
32	.068	.117	99.535				
33	.048	.083	99.618				
34	.042	.072	99.691				
35	.037	.063	99.754				

Matriz de componentes rotados desplegada durante el uso de software para el instrumento (Parte A).

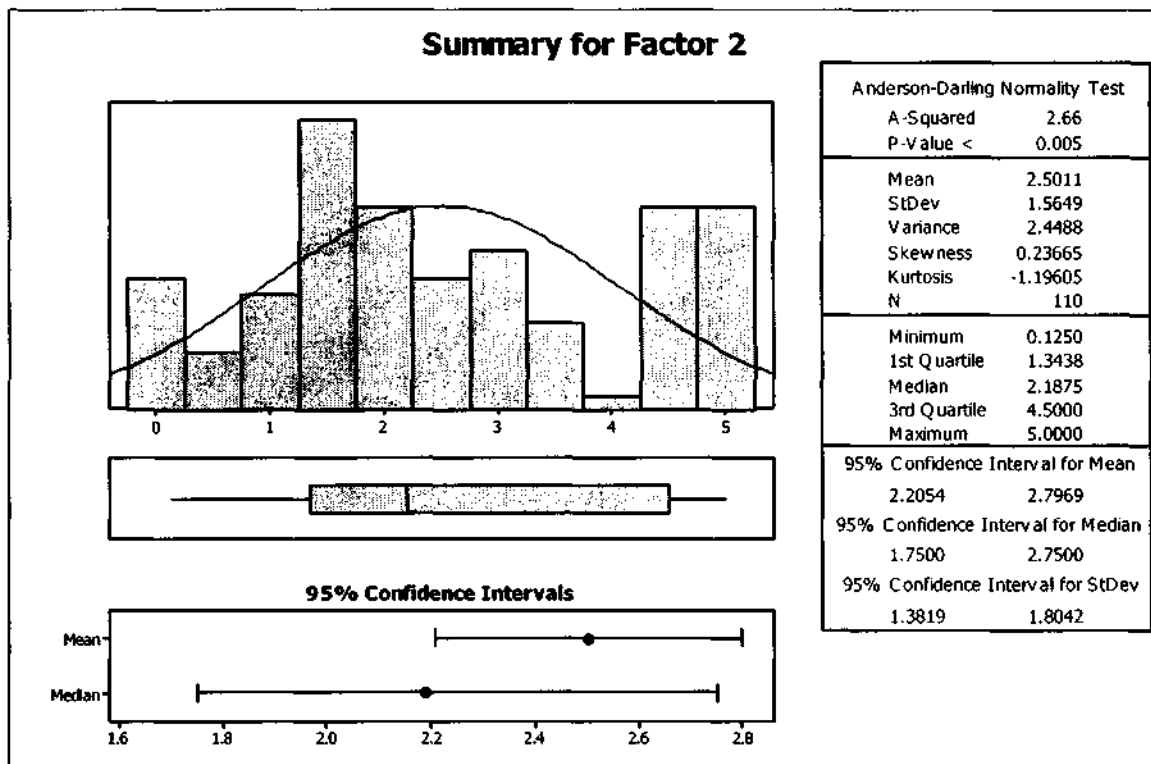
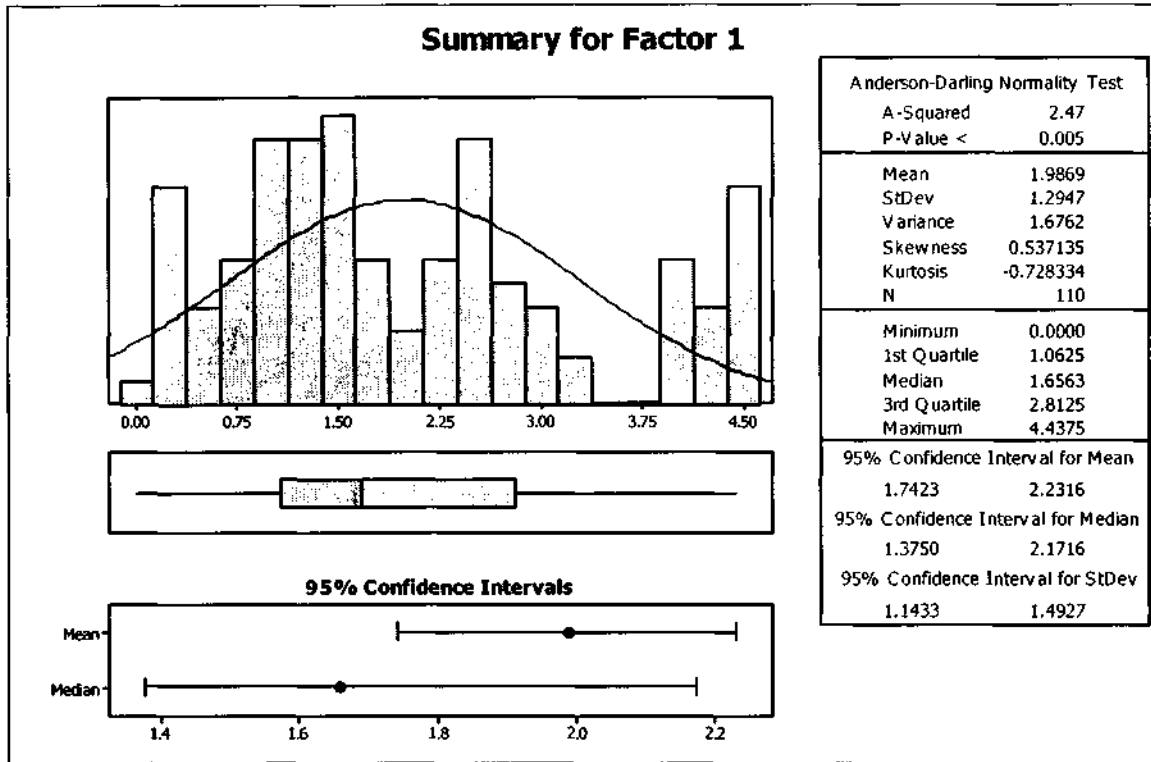
	Component					
	1	2	3	4	5	6
VAR00039	.854					
VAR00028	.841					
VAR00040	.824					
VAR00031	.809					
VAR00005	.784					
VAR00030	.767					
VAR00002	.753					
VAR00024	.698					
VAR00025	.673					
VAR00034	.670					
VAR00023	.666					
VAR00014	.644					
VAR00001						
VAR00004						
VAR00020		.865				
VAR00007		.782				
VAR00026		.774				
VAR00027		.742				
VAR00010		.734				
VAR00011		.695				
VAR00021		.695				
VAR00032		.694				
VAR00042		.681				
VAR00003		.640				
VAR00018						
VAR00029						
VAR00022						
VAR00038						
VAR00019						
VAR00050			.940			
VAR00046			.940			
VAR00047			.940			
VAR00048			.940			
VAR00045			.940			
VAR00049			.849			

Matriz de componentes rotados desplegada durante el uso de software para el instrumento (Parte B).

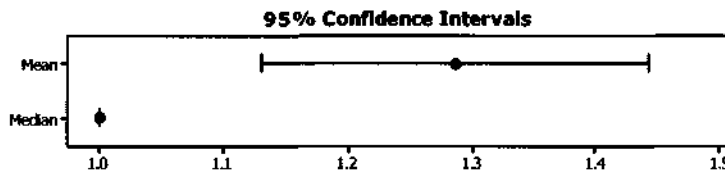
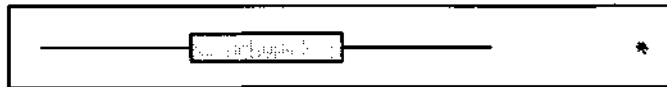
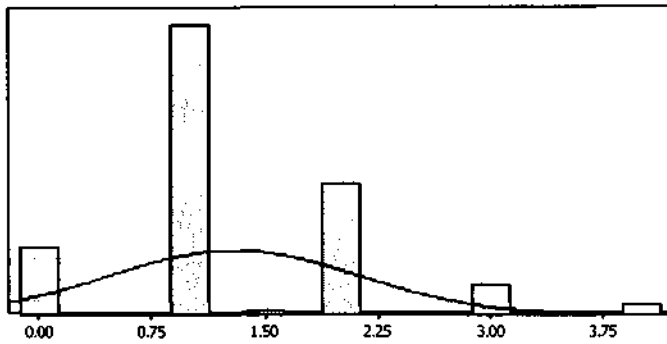
	Component					
	1	2	3	4	5	6
VAR00006				.914		
VAR00009				.914		
VAR00013				.859		
VAR00012				.807		
VAR00015						
VAR00041						
VAR00017						
VAR00035					.887	
VAR00057					.824	
VAR00054					.778	
VAR00056					.768	
VAR00043					.746	
VAR00055					.723	
VAR00058					.701	
VAR00044					.618	
VAR00037						
VAR00036						
VAR00008						.738
VAR00053						.704
VAR00051			.640			.670
VAR00052						
VAR00033						
VAR00016						

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Gráficos de normalidad para cada factor del modelo.

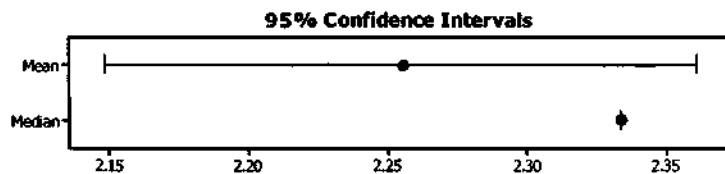
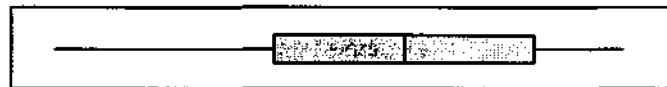
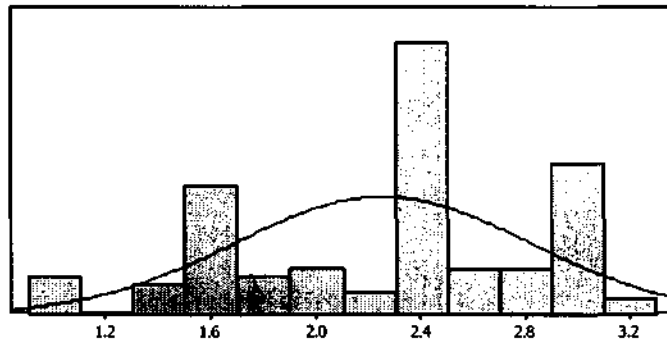


### Summary for Factor 3



Anderson-Darling Normality Test	
A-Squared	8.35
P-Value <	0.005
Mean	1.2864
StDev	0.8252
Variance	0.6810
Skewness	0.81094
Kurtosis	1.21999
N	110
Minimum	0.0000
1st Quartile	1.0000
Median	1.0000
3rd Quartile	2.0000
Maximum	4.0000
95% Confidence Interval for Mean	
	1.1304 1.4423
95% Confidence Interval for Median	
	1.0000 1.0000
95% Confidence Interval for StDev	
	0.7287 0.9514

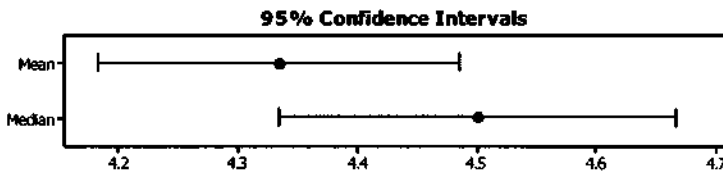
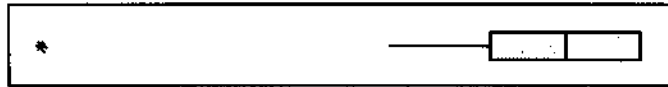
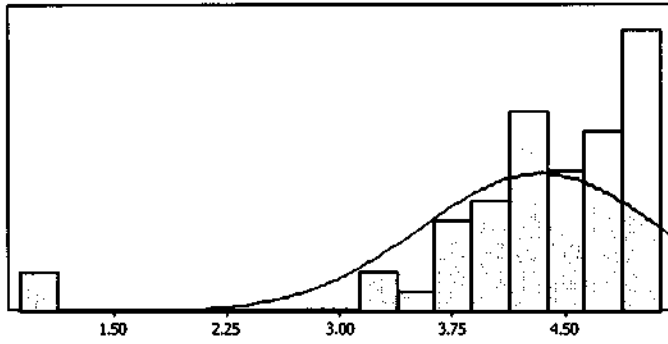
### Summary for Factor 4



Anderson-Darling Normality Test	
A-Squared	2.96
P-Value <	0.005
Mean	2.2545
StDev	0.5643
Variance	0.3184
Skewness	-0.351654
Kurtosis	-0.545302
N	110
Minimum	1.0000
1st Quartile	1.8333
Median	2.3333
3rd Quartile	2.8333
Maximum	3.1667
95% Confidence Interval for Mean	
	2.1479 2.3612
95% Confidence Interval for Median	
	2.3333 2.3333
95% Confidence Interval for StDev	
	0.4983 0.6506

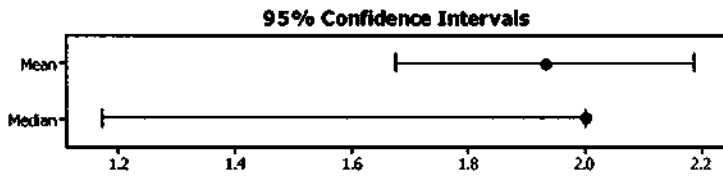
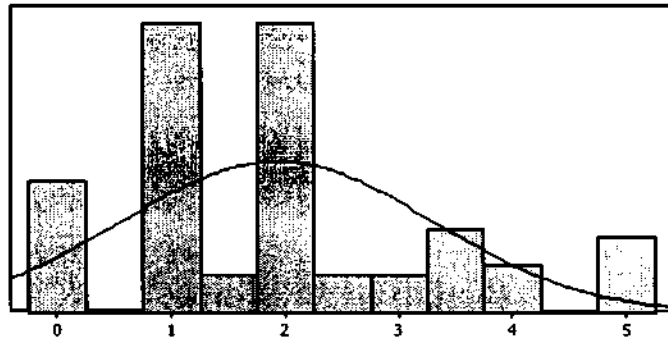


### Summary for Factor 5



Anderson-Darling Normality Test	
A-Squared	6.98
P-Value <	0.005
Mean	4.3333
StDev	0.7991
Variance	0.6386
Skewness	-2.66040
Kurtosis	8.93694
N	110
Minimum	1.0000
1st Quartile	4.0000
Median	4.5000
3rd Quartile	5.0000
Maximum	5.0000
95% Confidence Interval for Mean	
	4.1823      4.4844
95% Confidence Interval for Median	
	4.3333      4.6667
95% Confidence Interval for StDev	
	0.7057      0.9214

### Summary for Factor 6



Anderson-Darling Normality Test	
A-Squared	3.61
P-Value <	0.005
Mean	1.9303
StDev	1.3614
Variance	1.8534
Skewness	0.687508
Kurtosis	-0.062432
N	110
Minimum	0.0000
1st Quartile	1.0000
Median	2.0000
3rd Quartile	2.6667
Maximum	5.0000
95% Confidence Interval for Mean	
	1.6730      2.1876
95% Confidence Interval for Median	
	1.1698      2.0000
95% Confidence Interval for StDev	
	1.2022      1.5696

## ANEXOS III

## **Instrumento de medición modelo para Tesis**

### **Instrucciones**

En la parte I del cuestionario indique la frecuencia con la cual utiliza los diferentes métodos de medición de la satisfacción del cliente, así como también, deberá señalar el índice de respuesta que ofrece. También existe la opción para el caso en que no se utilice algún instrumento de medición.

En la parte II deberá marcar el recuadro que corresponda a la respuesta que mejor describa la situación actual de lo que se realiza en su restaurante

En el caso de que una o mas afirmaciones no sean llevadas a cabo en su restaurante, marque el recuadro "No aplica".

***¡Gracias por su atención al responder este cuestionario! La veracidad de sus respuestas será de gran ayuda en la búsqueda de una interpretación de los resultados válida, así como también en la formulación de recomendaciones adecuadas a su caso en particular.***

**PARTE I**  
**MÉTODOS DE EVALUACIÓN**

1. De los siguientes métodos y/o metodologías de evaluación de la satisfacción del cliente indique con que frecuencia los utiliza y cual es el índice de respuesta que se tiene en promedio para cada uno de ellos. En caso de no utilizar alguno, marque la opción "No se utiliza".

METODO O METODOLOGÍA	FRECUENCIA	INDICE DE RESPUESTA
<p>Grupos de Enfoque (reunir a un grupo de clientes para identificar necesidades, expectativas y percepción de la calidad del servicio).</p> <p>No se utiliza _____</p>	<p><input type="radio"/> Siempre</p> <p><input type="radio"/> Frecuentemente</p> <p><input type="radio"/> Ocasional</p> <p><input type="radio"/> Casi nunca</p> <p><input type="radio"/> Nunca</p> <p><input type="radio"/> No aplica</p>	<p><input type="radio"/> No se ha estimado</p> <p><input type="radio"/> Menor al 20%</p> <p><input type="radio"/> Del 21% al 50%</p> <p><input type="radio"/> Del 51% al 70%</p> <p><input type="radio"/> Del 71% al 85%</p> <p><input type="radio"/> Mayor al 85%</p>
<p>Encuestas de Salida (al finalizar el servicio se aplica la encuesta)</p> <p>No se utiliza _____</p>	<p><input type="radio"/> Siempre</p> <p><input type="radio"/> Frecuentemente</p> <p><input type="radio"/> Ocasional</p> <p><input type="radio"/> Casi nunca</p> <p><input type="radio"/> Nunca</p> <p><input type="radio"/> No aplica</p>	<p><input type="radio"/> No se ha estimado</p> <p><input type="radio"/> Menor al 20%</p> <p><input type="radio"/> Del 21% al 50%</p> <p><input type="radio"/> Del 51% al 70%</p> <p><input type="radio"/> Del 71% al 85%</p> <p><input type="radio"/> Mayor al 85%</p>
<p>Encuestas durante la visita.</p> <p>No se utiliza _____</p>	<p><input type="radio"/> Siempre</p> <p><input type="radio"/> Frecuentemente</p> <p><input type="radio"/> Ocasional</p> <p><input type="radio"/> Casi nunca</p> <p><input type="radio"/> Nunca</p> <p><input type="radio"/> No aplica</p>	<p><input type="radio"/> No se ha estimado</p> <p><input type="radio"/> Menor al 20%</p> <p><input type="radio"/> Del 21% al 50%</p> <p><input type="radio"/> Del 51% al 70%</p> <p><input type="radio"/> Del 71% al 85%</p> <p><input type="radio"/> Mayor al 85%</p>
<p>Encuestas por teléfono.</p> <p>No se utiliza _____</p>	<p><input type="radio"/> Siempre</p> <p><input type="radio"/> Frecuentemente</p> <p><input type="radio"/> Ocasional</p> <p><input type="radio"/> Casi nunca</p> <p><input type="radio"/> Nunca</p> <p><input type="radio"/> No aplica</p>	<p><input type="radio"/> No se ha estimado</p> <p><input type="radio"/> Menor al 20%</p> <p><input type="radio"/> Del 21% al 50%</p> <p><input type="radio"/> Del 51% al 70%</p> <p><input type="radio"/> Del 71% al 85%</p> <p><input type="radio"/> Mayor al 85%</p>
<p>Encuestas a clientes ganados y perdidos</p> <p>No se utiliza _____</p>	<p><input type="radio"/> Siempre</p> <p><input type="radio"/> Frecuentemente</p> <p><input type="radio"/> Ocasional</p> <p><input type="radio"/> Casi nunca</p> <p><input type="radio"/> Nunca</p> <p><input type="radio"/> No aplica</p>	<p><input type="radio"/> No se ha estimado</p> <p><input type="radio"/> Menor al 20%</p> <p><input type="radio"/> Del 21% al 50%</p> <p><input type="radio"/> Del 51% al 70%</p> <p><input type="radio"/> Del 71% al 85%</p> <p><input type="radio"/> Mayor al 85%</p>
<p>Comunicación directa y constante durante la visita en la búsqueda de insatisfacciones.</p> <p>No se utiliza _____</p>	<p><input type="radio"/> Siempre</p> <p><input type="radio"/> Frecuentemente</p> <p><input type="radio"/> Ocasional</p> <p><input type="radio"/> Casi nunca</p> <p><input type="radio"/> Nunca</p> <p><input type="radio"/> No aplica</p>	<p><input type="radio"/> No se ha estimado</p> <p><input type="radio"/> Menor al 20%</p> <p><input type="radio"/> Del 21% al 50%</p> <p><input type="radio"/> Del 51% al 70%</p> <p><input type="radio"/> Del 71% al 85%</p> <p><input type="radio"/> Mayor al 85%</p>
<p>Sistema de quejas.</p> <p>No se utiliza _____</p>	<p><input type="radio"/> Siempre</p> <p><input type="radio"/> Frecuentemente</p> <p><input type="radio"/> Ocasional</p> <p><input type="radio"/> Casi nunca</p> <p><input type="radio"/> Nunca</p> <p><input type="radio"/> No aplica</p>	<p><input type="radio"/> No se ha estimado</p> <p><input type="radio"/> Menor al 20%</p> <p><input type="radio"/> Del 21% al 50%</p> <p><input type="radio"/> Del 51% al 70%</p> <p><input type="radio"/> Del 71% al 85%</p> <p><input type="radio"/> Mayor al 85%</p>
<p>Otro (s) (especifique):</p> <p>No se utiliza _____</p>	<p><input type="radio"/> Siempre</p> <p><input type="radio"/> Frecuentemente</p> <p><input type="radio"/> Ocasional</p> <p><input type="radio"/> Casi nunca</p> <p><input type="radio"/> Nunca</p> <p><input type="radio"/> No aplica</p>	<p><input type="radio"/> No se ha estimado</p> <p><input type="radio"/> Menor al 20%</p> <p><input type="radio"/> Del 21% al 50%</p> <p><input type="radio"/> Del 51% al 70%</p> <p><input type="radio"/> Del 71% al 85%</p> <p><input type="radio"/> Mayor al 85%</p>

**PARTE II**  
**SISTEMA DE MEDICIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

1. En su restaurante, se lleva a cabo un proceso estructurado de medición y mejora de la Satisfacción de los clientes.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
2. Se lleva a cabo una planeación completa del propósito de la medición de la satisfacción del cliente (para qué es y cómo se va a utilizar la información).	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
3. Se tienen identificados claramente los segmentos de mercado que se desea satisfacer y por lo tanto los clientes que se desea monitorear.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
4. Se realizan pruebas piloto de sus encuestas para indagar si las preguntas significan lo mismo para los diferentes clientes.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
5. Los datos obtenidos en las encuestas están ligados con el proceso de planeación estratégica de calidad.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
6. Durante los últimos tres años el sistema de medición ha mejorado continuamente y de manera significativa.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
7. Realizan de manera periódica estudios planeados para identificar cuáles son las características de servicio e instalaciones que son importantes para sus clientes.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
8. Para diseñar, planear y mejorar el sistema de medición y administración del cliente se involucra personal de varios departamentos.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
9. Existe un comité encargado de evaluar la efectividad del sistema de medición.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
10. Se documenta todo el proceso de medición y administración de la satisfacción del cliente.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
11. Todos los involucrados en el sistema conocen y entienden claramente sus responsabilidades.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
12. Se capacita al personal que participa en el sistema, para diseñar, analizar e interpretar los datos de la medición de la satisfacción del cliente.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
13. Comparan su sistema de medición contra algún otro (Competencia, contra las mejores de este sector).	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
14. Se tienen identificados a los clientes frecuentes, así como a los clientes ganados y perdidos.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica

15. Analizan la confiabilidad de los datos que obtienen para asegurar la calidad de las decisiones (análisis de coeficientes, correlacionales, etc).	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
16. Si tu restaurante pertenece a una cadena, tiene establecido un proceso o método estandarizado de medición).	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica

### **MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

1. Otorgan algún incentivo, estímulo o reconocimiento a las personas que han participado en cualquiera de las evaluaciones que realizan.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
2. Incluyen en las evaluaciones preguntas para medir el desempeño de la organización en los diferentes atributos de servicio e instalaciones (información cuantitativa).	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
3. En la medición de la satisfacción del cliente se indaga información acerca del perfil del cliente (edad, sexo, etc).	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
4. Se ha conducido en el último año algún estudio para saber la importancia relativa que tienen las diferentes características del servicio e instalaciones de acuerdo a lo que están dispuestos a pagar los clientes.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica

### **ANÁLISIS DE DATOS**

1. Los resultados de las encuestas se analizan:	Semanalmente	Cada quince días	Mensualmente	Semestralmente	Anualmente	No aplica
2. Se utilizan herramientas estadísticas para analizar y presentar gráficamente los resultados de las encuestas.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
3. Con qué frecuencia se utilizan herramientas estadísticas para el análisis de los datos.	Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Casi Nunca	Nunca	No aplica
4. Se calcula la media y la desviación estándar de cada uno de los atributos que se evalúan en la medición de la satisfacción del cliente.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
5. Se clasifica la información de acuerdo a los diferentes segmentos de mercado que tiene el restaurante.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
6. Se analiza el grado en que valora el cliente las diferentes características de servicio e instalaciones (p.e. limpieza, amabilidad, cortesía, rapidez, etc).	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica

7. El análisis de los datos permite identificar cuales son los problemas recurrentes que requieren solución.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
8. Se tienen identificados cuales son las causas principales de insatisfacción en los clientes (utilizando la regla de 80-20).	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
9. Se han identificado situaciones potenciales de insatisfacción.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica

### **RETROALIMENTACIÓN INTERNA**

1. Se hace del conocimiento de todo el personal del restaurante el propósito, los procesos y resultados del sistema de medición.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
2. La administración del restaurante hacen visibles los resultados de la medición (desplegados, pizarrones, etc) principalmente mediante gráficos.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
3. Durante el análisis de resultados se identifica con claridad si un problema tiene relación con un empleado en particular, con una unidad o departamento, o es un problema de toda la compañía.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
4. El sistema facilita que la información fluya oportunamente a las personas que son responsables o pueden tomar decisiones y establecer acciones.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
5. Se hacen comparativos de resultados de satisfacción con la competencia.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica

### **DECISIONES, IMPLANTACIÓN DE ACCIONES Y MEJORA DEL SERVICIO**

1. El principal indicador para tomar decisiones son los resultados financieros.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
2. Se han identificado actividades o mejoras que han significado inversión de recursos, pero éstas no han sido de gran importancia para los clientes.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
3. Se han identificado las características de instalaciones y servicio que le otorgan ventaja competitiva.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
4. Se han identificado las áreas de mejora donde es necesario enfocarse ya que representan vulnerabilidad competitiva.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica

5. Se hacen correlaciones o comparaciones cruzadas entre los índices de satisfacción del cliente contra datos de ingresos, participación de mercados, utilidades, etc.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
6. Las decisiones están fundamentadas en estas relaciones.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
7. Cuando los resultados son desfavorables, se promueve que los involucrados identifiquen las causas, elaboren un plan y lo pongan en marcha.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
8. Cuando se trata de una queja se cuenta con un procedimiento estructurado y formal para resolverla.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
9. La administración se enfoca en realizar acciones totalmente remediales sobre problemas recurrentes.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
10. La administración se enfoca en realizar acciones preventivas para evitar que se presente con mayor frecuencia un comentario desfavorable.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica

#### **RETROALIMENTACIÓN A LOS CLIENTES Y PERCEPCIÓN DE LA MEJORA**

1. El restaurante se compromete a enviar los resultados de las evaluaciones que realizaron los clientes.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
2. El restaurante envía información a los clientes acerca de las mejoras que se han llevado en el servicio.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
3. La administración del restaurante, hace del conocimiento de los clientes los estándares de servicio que se han establecido en todo el restaurante (p.e. tiempos de atención en recepción).	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
4. Se informa a los clientes que las mejoras responden a los comentarios que ellos mismos han sugerido al restaurante.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
5. Se notifica a los clientes cambios en precio, políticas y procedimientos.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
6. Los clientes a los que preferentemente se les notifica de las mejoras, son aquellos que son clientes frecuentes o clientes potenciales o clientes que pertenecen al segmento de mercado al que se está enfocando.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
7. Se cuenta con un método establecido para evaluar lo que los clientes esperan de su restaurante.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica



8. Se evalúa la percepción de los clientes acerca de los servicios e instalaciones.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
9. Se evalúa si esa percepción de la mejora en los servicios ha crecido a lo largo del tiempo.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica

### **RESULTADOS EN LA EMPRESA**

1. El número de quejas ha disminuido en los últimos 2 años.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
2. Los indicadores financieros se han comportado favorablemente en los últimos años.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
3. Las mejoras realizadas en los últimos años han impactado favorablemente el índice de visitas.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
4. La tendencia de la satisfacción del cliente en los dos últimos años esta relacionada con la tendencia en los indicadores financieros.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
5. Las visitas en su restaurante se han incrementado en los últimos dos años.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica

### **DATOS**

Puesto de la persona que llena la encuesta \_\_\_\_\_

### **CLASIFICACIÓN DEL RESTAURANTE**

Por favor especifique la categoría del restaurante

Gourmet \_\_\_\_\_ Menú \_\_\_\_\_ Tipo Buffet \_\_\_\_\_ Comida rápida \_\_\_\_\_ Cafetería \_\_\_\_\_

Otra: \_\_\_\_\_

Si desea obtener recomendaciones individuales de los resultados de su encuesta favor de llenar los siguientes datos:

Nota: Las recomendaciones se harán como una lista de las posibilidades de mejora de acuerdo a los resultados individuales y hacer una comparación con el restaurante que haya salido mejor evaluado (sin hacer referencia específica).

Nombre del restaurante: \_\_\_\_\_

Nombre de la cadena a la que pertenece si aplica: \_\_\_\_\_

Nombre de la persona que llena la encuesta: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Mail: \_\_\_\_\_

**!!!! GRACIAS POR SU COLABORACIÓN !!!!**

## Instrumento de medición obtenido en la rotación de factores

## PARTE I

## MÉTODOS DE EVALUACIÓN

1. De los siguientes métodos y/o metodologías de evaluación de la satisfacción del cliente indique con que frecuencia los utiliza y cual es el índice de respuesta que se tiene en promedio para cada uno de ellos. En caso de no utilizar alguno, marque la opción "No se utiliza".

METODO O METODOLOGÍA	FRECUENCIA	INDICE DE RESPUESTA
<p>Grupos de Enfoque (reunir a un grupo de clientes para identificar necesidades, expectativas y percepción de la calidad del servicio).</p> <p>No se utiliza _____</p>	<input type="radio"/> Siempre <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Ocasional <input type="radio"/> Casi nunca <input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> No aplica	<input type="radio"/> No se ha estimado <input type="radio"/> Menor al 20% <input type="radio"/> Del 21% al 50% <input type="radio"/> Del 51% al 70% <input type="radio"/> Del 71% al 85% <input type="radio"/> Mayor al 85%
<p>Encuestas de Salida (al finalizar el servicio se aplica la encuesta)</p> <p>No se utiliza _____</p>	<input type="radio"/> Siempre <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Ocasional <input type="radio"/> Casi nunca <input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> No aplica	<input type="radio"/> No se ha estimado <input type="radio"/> Menor al 20% <input type="radio"/> Del 21% al 50% <input type="radio"/> Del 51% al 70% <input type="radio"/> Del 71% al 85% <input type="radio"/> Mayor al 85%
<p>Encuestas durante la visita.</p> <p>No se utiliza _____</p>	<input type="radio"/> Siempre <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Ocasional <input type="radio"/> Casi nunca <input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> No aplica	<input type="radio"/> No se ha estimado <input type="radio"/> Menor al 20% <input type="radio"/> Del 21% al 50% <input type="radio"/> Del 51% al 70% <input type="radio"/> Del 71% al 85% <input type="radio"/> Mayor al 85%
<p>Encuestas por teléfono.</p> <p>No se utiliza _____</p>	<input type="radio"/> Siempre <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Ocasional <input type="radio"/> Casi nunca <input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> No aplica	<input type="radio"/> No se ha estimado <input type="radio"/> Menor al 20% <input type="radio"/> Del 21% al 50% <input type="radio"/> Del 51% al 70% <input type="radio"/> Del 71% al 85% <input type="radio"/> Mayor al 85%
<p>Encuestas a clientes ganados y perdidos</p> <p>No se utiliza _____</p>	<input type="radio"/> Siempre <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Ocasional <input type="radio"/> Casi nunca <input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> No aplica	<input type="radio"/> No se ha estimado <input type="radio"/> Menor al 20% <input type="radio"/> Del 21% al 50% <input type="radio"/> Del 51% al 70% <input type="radio"/> Del 71% al 85% <input type="radio"/> Mayor al 85%
<p>Comunicación directa y constante durante la visita en la búsqueda de insatisfacciones.</p> <p>No se utiliza _____</p>	<input type="radio"/> Siempre <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Ocasional <input type="radio"/> Casi nunca <input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> No aplica	<input type="radio"/> No se ha estimado <input type="radio"/> Menor al 20% <input type="radio"/> Del 21% al 50% <input type="radio"/> Del 51% al 70% <input type="radio"/> Del 71% al 85% <input type="radio"/> Mayor al 85%
<p>Sistema de quejas.</p> <p>No se utiliza _____</p>	<input type="radio"/> Siempre <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Ocasional <input type="radio"/> Casi nunca <input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> No aplica	<input type="radio"/> No se ha estimado <input type="radio"/> Menor al 20% <input type="radio"/> Del 21% al 50% <input type="radio"/> Del 51% al 70% <input type="radio"/> Del 71% al 85% <input type="radio"/> Mayor al 85%
<p>Otro (s) (especifique):</p> <p>No se utiliza _____</p>	<input type="radio"/> Siempre <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Ocasional <input type="radio"/> Casi nunca <input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> No aplica	<input type="radio"/> No se ha estimado <input type="radio"/> Menor al 20% <input type="radio"/> Del 21% al 50% <input type="radio"/> Del 51% al 70% <input type="radio"/> Del 71% al 85% <input type="radio"/> Mayor al 85%

**PARTE II**

**ELEMENTO I**

2. Se lleva a cabo una planeación completa del propósito de la medición de la satisfacción del cliente (para qué es y cómo se va a utilizar la información)	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
30. Se hace del conocimiento de todo el personal del restaurante el propósito, los procesos y resultados del sistema de medición	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
5. Los datos obtenidos en las encuestas están ligados con el proceso de planeación estratégica de calidad.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
31. La administración del restaurante hacen visibles los resultados de la medición (desplegados, pizarrones, etc) principalmente mediante gráficos.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
23. Con qué frecuencia se utilizan herramientas estadísticas para el análisis de los datos.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
24. Se calcula la media y la desviación estándar de cada uno de los atributos que se evalúan en la medición de la satisfacción del cliente.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
28. Se tienen identificados cuales son las causas principales de insatisfacción en los clientes (utilizando la regla de 80-20).	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
14. Se tienen identificados a los clientes frecuentes, así como a los clientes ganados y perdidos.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
25. Se clasifica la información de acuerdo a los diferentes segmentos de mercado que tiene el restaurante	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
34. Se hacen comparativos de resultados de satisfacción con la competencia.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
39. Se hacen correlaciones o comparaciones cruzadas entre los índices de satisfacción del cliente contra datos de ingresos, participación de mercados, utilidades, etc.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
40. Las decisiones están fundamentadas en estas relaciones.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica

**ELEMENTO II**

3. Se tienen identificados claramente los segmentos de mercado que se desea satisfacer y por lo tanto los clientes que se desea monitorear.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
7. Realizan de manera periódica estudios planeados para identificar cuáles son las características de servicio e instalaciones que son importantes para sus clientes.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
10. Se documenta todo el proceso de medición y administración de la satisfacción del cliente.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
11. Todos los involucrados en el sistema conocen y entienden claramente sus responsabilidades.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
20. Se ha conducido en el último año algún estudio para saber la importancia relativa que tienen las diferentes características del servicio e instalaciones de acuerdo a lo que están dispuestos a pagar los clientes.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
21. Los resultados de las encuestas se analizan:	Semanalmente	Cada quince días	Mensualmente	Semestralmente	Anualmente	No aplica
26. Se analiza el grado en que valora el cliente las diferentes características de servicio e instalaciones (p.e. limpieza, amabilidad, cortesía, rapidez, etc).	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
27. El análisis de los datos permite identificar cuales son los problemas recurrentes que requieren solución.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
32. Durante el análisis de resultados se identifica con claridad si un problema tiene relación con un empleado en particular, con una unidad o departamento, o es un problema de toda la compañía.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
42. Cuando se trata de una queja se cuenta con un procedimiento estructurado y formal para resolverla.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica

**ELEMENTO III**

45. El restaurante se compromete a enviar los resultados de las evaluaciones que realizaron los clientes.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
46. El restaurante envía información a los clientes acerca de las mejoras que se han llevado en el servicio.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
47. La administración del restaurante, hace del conocimiento de los clientes los estándares de servicio que se han establecido en todo el restaurante (p.e. tiempos de atención en recepción).	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
48. Se informa a los clientes que las mejoras responden a los comentarios que ellos mismos han sugerido al restaurante.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
49. Se notifica a los clientes cambios en precio, políticas y procedimientos.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
50. Los clientes a los que preferentemente se les notifica de las mejoras, son aquellos que son clientes frecuentes o clientes potenciales o clientes que pertenecen al segmento de mercado al que se está enfocando.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
51. Se cuenta con un método establecido para evaluar lo que los clientes esperan de su restaurante.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica

**ELEMENTO IV**

6. Durante los últimos tres años el sistema de medición ha mejorado continuamente y de manera significativa.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
9. Existe un comité encargado de evaluar la efectividad del sistema de medición.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
12. Se capacita al personal que participa en el sistema, para diseñar, analizar e interpretar los datos de la medición de la satisfacción del cliente.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
13. Comparan su sistema de medición contra algún otro (Competencia, contra las mejores de este sector).	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica

**ELEMENTO V**

35. El principal indicador para tomar decisiones son los resultados financieros.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
43. La administración se enfoca en realizar acciones totalmente remediales sobre problemas recurrentes.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
44. La administración se enfoca en realizar acciones preventivas para evitar que se presente con mayor frecuencia un comentario desfavorable.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
54. El número de quejas ha disminuido en los últimos 2 años.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
55. Los indicadores financieros se han comportado favorablemente en los últimos años.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
56. Las mejoras realizadas en los últimos años han impactado favorablemente el índice de visitas.	Semanalmente	Cada quince días	Mensualmente	Semestralmente	Anualmente	No aplica
57. La tendencia de la satisfacción del cliente en los dos últimos años esta relacionada con la tendencia en los indicadores financieros.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
58. Las visitas en su restaurante se han incrementado en los últimos dos años.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica

**ELEMENTO VI**

8. Para diseñar, planear y mejorar el sistema de medición y administración del cliente se involucra personal de varios departamentos.	Semanalmente	Cada quince días	Mensualmente	Semestralmente	Anualmente	No aplica
53. Se evalúa si esa percepción de la mejora en los servicios ha crecido a lo largo del tiempo.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica

## Instrumento de medición propuesto

**PARTE I**  
**MÉTODOS DE EVALUACIÓN**

De los siguientes métodos y/o metodologías de evaluación de la satisfacción del cliente indique con que frecuencia los utiliza y cual es el índice de respuesta que se tiene en promedio para cada uno de ellos. En caso de no utilizar alguno, marque la opción "No se utiliza".

METODO O METODOLOGÍA	FRECUENCIA	INDICE DE RESPUESTA
Grupos de Enfoque (reunir a un grupo de clientes para identificar necesidades, expectativas y percepción de la calidad del servicio).  No se utiliza _____	<input type="radio"/> Siempre <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Ocasional <input type="radio"/> Casi nunca <input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> No aplica	<input type="radio"/> No se ha estimado <input type="radio"/> Menor al 20% <input type="radio"/> Del 21% al 50% <input type="radio"/> Del 51% al 70% <input type="radio"/> Del 71% al 85% <input type="radio"/> Mayor al 85%
Encuestas de Salida (al finalizar el servicio se aplica la encuesta)  No se utiliza _____	<input type="radio"/> Siempre <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Ocasional <input type="radio"/> Casi nunca <input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> No aplica	<input type="radio"/> No se ha estimado <input type="radio"/> Menor al 20% <input type="radio"/> Del 21% al 50% <input type="radio"/> Del 51% al 70% <input type="radio"/> Del 71% al 85% <input type="radio"/> Mayor al 85%
Encuestas durante la visita.  No se utiliza _____	<input type="radio"/> Siempre <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Ocasional <input type="radio"/> Casi nunca <input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> No aplica	<input type="radio"/> No se ha estimado <input type="radio"/> Menor al 20% <input type="radio"/> Del 21% al 50% <input type="radio"/> Del 51% al 70% <input type="radio"/> Del 71% al 85% <input type="radio"/> Mayor al 85%
Encuestas por teléfono.  No se utiliza _____	<input type="radio"/> Siempre <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Ocasional <input type="radio"/> Casi nunca <input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> No aplica	<input type="radio"/> No se ha estimado <input type="radio"/> Menor al 20% <input type="radio"/> Del 21% al 50% <input type="radio"/> Del 51% al 70% <input type="radio"/> Del 71% al 85% <input type="radio"/> Mayor al 85%
Encuestas a clientes ganados y perdidos  No se utiliza _____	<input type="radio"/> Siempre <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Ocasional <input type="radio"/> Casi nunca <input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> No aplica	<input type="radio"/> No se ha estimado <input type="radio"/> Menor al 20% <input type="radio"/> Del 21% al 50% <input type="radio"/> Del 51% al 70% <input type="radio"/> Del 71% al 85% <input type="radio"/> Mayor al 85%
Comunicación directa y constante durante la visita en la búsqueda de insatisfacciones.  No se utiliza _____	<input type="radio"/> Siempre <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Ocasional <input type="radio"/> Casi nunca <input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> No aplica	<input type="radio"/> No se ha estimado <input type="radio"/> Menor al 20% <input type="radio"/> Del 21% al 50% <input type="radio"/> Del 51% al 70% <input type="radio"/> Del 71% al 85% <input type="radio"/> Mayor al 85%
Sistema de quejas.  No se utiliza _____	<input type="radio"/> Siempre <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Ocasional <input type="radio"/> Casi nunca <input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> No aplica	<input type="radio"/> No se ha estimado <input type="radio"/> Menor al 20% <input type="radio"/> Del 21% al 50% <input type="radio"/> Del 51% al 70% <input type="radio"/> Del 71% al 85% <input type="radio"/> Mayor al 85%
Otro (s) (especifique):  No se utiliza _____	<input type="radio"/> Siempre <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Ocasional <input type="radio"/> Casi nunca <input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> No aplica	<input type="radio"/> No se ha estimado <input type="radio"/> Menor al 20% <input type="radio"/> Del 21% al 50% <input type="radio"/> Del 51% al 70% <input type="radio"/> Del 71% al 85% <input type="radio"/> Mayor al 85%

**ASPECTOS GENERALES Y ANÁLISIS DE DATOS**

1. En su restaurante, se lleva a cabo un proceso estructurado de medición y mejora de la Satisfacción de los clientes.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
2. Se lleva a cabo una planeación completa del propósito de la medición de la satisfacción del cliente (para qué es y cómo se va a utilizar la información)	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
3. Se hace del conocimiento de todo el personal del restaurante el propósito, los procesos y resultados del sistema de medición	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
4. Los datos obtenidos en las encuestas están ligados con el proceso de planeación estratégica de calidad.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
5. La administración del restaurante hacen visibles los resultados de la medición (desplegados, pizarrones, etc) principalmente mediante gráficos.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
6. Los resultados de las encuestas se analizan:	Semanalmente	Cada quince días	Mensualmente	Semanalmente	Anualmente	No aplica
7. El análisis de los datos permite identificar cuales son los problemas recurrentes que requieren solución.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
8. Con qué frecuencia se utilizan herramientas estadísticas para el análisis de los datos.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
9. Se calcula la media y la desviación estándar de cada uno de los atributos que se evalúan en la medición de la satisfacción del cliente.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
10. Se tienen identificados cuales son las causas principales de insatisfacción en los clientes (utilizando la regla de 80-20).	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
11. Se tienen identificados a los clientes frecuentes, así como a los clientes ganados y perdidos.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
12. En la medición de la satisfacción del cliente se indaga información acerca del perfil del cliente (edad, sexo, etc).	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
13. Se clasifica la información de acuerdo a los diferentes segmentos de mercado que tiene el restaurante	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
14. Se hacen comparativos de resultados de satisfacción con la competencia.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
15. Se hacen correlaciones o comparaciones cruzadas entre los índices de satisfacción del cliente contra datos de ingresos, participación de mercados, utilidades, etc.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica



16. Las decisiones están fundamentadas en estas relaciones.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
---	--------------------	------------------	----------	------------------	--------------------	-----------

**MONITOREO Y ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

17. Se tienen identificados claramente los segmentos de mercado que se desea satisfacer y por lo tanto los clientes que se desea monitorear.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
18. Realizan de manera periódica estudios planeados para identificar cuáles son las características de servicio e instalaciones que son importantes para sus clientes.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
19. Se documenta todo el proceso de medición y administración de la satisfacción del cliente.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
20. Todos los involucrados en el sistema conocen y entienden claramente sus responsabilidades.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
21. Se ha conducido en el último año algún estudio para saber la importancia relativa que tienen las diferentes características del servicio e instalaciones de acuerdo a lo que están dispuestos a pagar los clientes.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
22. Se analiza el grado en que valora el cliente las diferentes características de servicio e instalaciones (p.e. limpieza, amabilidad, cortesía, rapidez, etc).	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
23. Durante el análisis de resultados se identifica con claridad si un problema tiene relación con un empleado en particular, con una unidad o departamento, o es un problema de toda la compañía.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
24. Cuando se trata de una queja se cuenta con un procedimiento estructurado y formal para resolverla.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica

## RETROALIMENTACIÓN A CLIENTES

25. El restaurante se compromete a enviar los resultados de las evaluaciones que realizaron los clientes.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
26. El restaurante envía información a los clientes acerca de las mejoras que se han llevado en el servicio.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
27. La administración del restaurante, hace del conocimiento de los clientes los estándares de servicio que se han establecido en todo el restaurante (p.e. tiempos de atención en recepción).	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
28. Se informa a los clientes que las mejoras responden a los comentarios que ellos mismos han sugerido al restaurante.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
29. Se notifica a los clientes cambios en precio, políticas y procedimientos.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
30. Los clientes a los que preferentemente se les notifica de las mejoras, son aquellos que son clientes frecuentes o clientes potenciales o clientes que pertenecen al segmento de mercado al que se está enfocando.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica

## EVALUACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA DE MEDICIÓN

31. Durante los últimos tres años el sistema de medición ha mejorado continuamente y de manera significativa.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
32. Existe un comité encargado de evaluar la efectividad del sistema de medición.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
33. Se capacita al personal que participa en el sistema, para diseñar, analizar e interpretar los datos de la medición de la satisfacción del cliente.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
34. Comparan su sistema de medición contra algún otro (Competencia, contra las mejores de este sector).	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
35. La administración se enfoca en realizar acciones totalmente remediales sobre problemas recurrentes.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica

36. La administración se enfoca en realizar acciones preventivas para evitar que se presente con mayor frecuencia un comentario desfavorable.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
---	--------------------	------------------	----------	------------------	--------------------	-----------

### **RESULTADOS DEL RESTAURANTE**

37. El principal indicador para tomar decisiones son los resultados financieros.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
38. El número de quejas ha disminuido en los últimos 2 años.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
39. Los indicadores financieros se han comportado favorablemente en los últimos años.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
40. Las mejoras realizadas en los últimos años han impactado favorablemente el índice de visitas.	Semanalmente	Cada quince días	Mensualmente	Semestralmente	Anualmente	No aplica
41. La tendencia de la satisfacción del cliente en los dos últimos años esta relacionada con la tendencia en los indicadores financieros.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
42. Las visitas en su restaurante se han incrementado en los últimos dos años.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica

### **EVALUACIÓN DE LA EXPECTATIVA Y PERCEPCIÓN DEL CLIENTE**

43. Se cuenta con un método establecido para evaluar lo que los clientes esperan de su restaurante.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
44. Se evalúa la percepción de los clientes a cerca de los servicios e instalaciones.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica
45. Se evalúa si la percepción de la mejora en los servicios ha crecido a lo largo del tiempo.	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	No aplica

