

# TESIS DE MAESTRÍA

## Administración de Negocios

Título:

“Evaluación de las dimensiones de calidad del servicio a través de un análisis de los modelos Servqual y Servperf”

Autor: Luz Karime Mercado Álvarez

Director de Tesis: Dr. Ing. Daniel Martín Morales

Buenos Aires - 2021

## **Dedicatoria**

A Dios, que me regala la vida y la oportunidad de luchar a diario por hacer realidad mis sueños.

A Liris y Fernando (+), mis queridos padres, mis ejemplos de vida y a quien les debo gran parte de lo que soy.

A José y Kelly, mis hermanos, a quienes amo, porque siempre están ahí cuando siento decaer.

A Valentina y Mateo, mis hijos, los motores de mi vida y por quienes cada día quiero ser mejor.

A Johan, mi esposo, quien con su amor incondicional y paciencia me ha apoyado en cada proyecto.

A Martín, Mi director, quien desde el primer momento me brindo su ayuda, sus conocimientos y su motivación para que hoy este trabajo de grado sea una realidad.

A Sandra, mi mayor apoyo en la UTN, quien además de sus enseñanzas, siempre estuvo presta a ayudarme.

A Suge, mi amiga, por su ayuda y consejos.

## Tabla de Contenido

Resumen.....	7
Abstract.....	8
Introducción.....	9
Capítulo 1.....	12
Desarrollo de la tesis.....	12
1.1 Contexto.....	12
1.2 Descripción del problema.....	14
1.3 Hipótesis.....	16
1.4 Objetivos.....	16
1.4.1 Objetivo General.....	16
1.4.2 Objetivos Específicos.....	17
1.5 Fundamentación.....	17
Capítulo 2.....	22
Marco teórico.....	22
2.1 Cultura Organizacional.....	22
2.2 Calidad.....	23
2.3 Cultura de la calidad.....	24
2.4 Modelo Servqual de la Calidad del Servicio.....	28
2.4.1 Características del Modelo Servqual.....	31
2.5 Modelo Servperf.....	32
2.5.1 Características del modelo Servperf.....	32
Capítulo 3.....	34
Metodología de trabajo.....	34
3.1 Introducción.....	34

3.2 Pasos metodológicos .....	34
3.3 Población y Muestra.....	35
3.4 Fases del estudio de caso.....	36
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	38
3.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	39
Capítulo 4.....	44
Resultados y Discusión .....	44
Capítulo 5.....	67
Conclusiones y Recomendaciones .....	67
Referencias.....	72

## Lista de Figuras

Figura 1. Modelo SERVQUAL de la calidad del Servicio .....	29
Figura 2. Brechas en la dimensión Elementos tangibles.....	53
Figura 3. Brechas en la dimensión Fiabilidad.....	53
Figura 4. Brechas en la dimensión Capacidad de Respuesta .....	54
Figura 5. Brechas en la dimensión Seguridad.....	55
Figura 6. Brechas en la dimensión Empatía.....	55
Figura 7. Organigrama .....	60

## Lista de Tablas

Tabla 1. Escala de valoración de la calidad del servicio.....	41
Tabla 2. Resultados Modelo Servperf por personas .....	44
Tabla 3. Resultados Modelo Servperf por puntajes y media .....	46
Tabla 4. Puntuación por dimensiones .....	48
Tabla 5. Resultados Modelo Servqual (Cuestionario de las expectativas) .....	48
Tabla 6. Resultados Modelo Servqual (Cuestionario de las percepciones).....	50
Tabla 7. Identificación de las brechas en el modelo Servqual .....	52
Tabla 8. Fortalezas y debilidades en la calidad de la prestación del servicio .....	57
Tabla 9. Estrategia de posicionamiento de mercado.....	65

## **Resumen**

La presente investigación se desarrolla en la ciudad de Montería Córdoba (Colombia) en un restaurante gourmet de comida de mar, donde se aborda la necesidad de indagar acerca de la calidad en la prestación del servicio, debido a diferentes dificultades que se han presentado. El objetivo de la investigación, fue evaluar las dimensiones de calidad del servicio en un restaurante de la ciudad de Montería, a través de un análisis comparativo de los modelos Servqual y Servperf, con el fin de mejorar la competitividad de la empresa. La metodología de trabajo se basó en un enfoque mixto, de nivel descriptivo con diseño exploratorio. Las técnicas utilizadas para la recolección de información fueron los modelos Servqual y Servperf que permiten evaluar la calidad del servicio. Los resultados dan cuenta de fortalezas en las diferentes dimensiones, relacionadas con los aspectos físicos, pulcritud de los empleados, seguridad en las transacciones, confianza en los empleados y disposición de estos para ayudar; en lo que respecta a las debilidades se destacan el incumplimiento en el tiempo de entrega, el registro de pedidos de manera inadecuada, el tiempo de ejecución de servicios, rapidez del servicio e inmediatez de la ayuda. Se concluye que la evaluación de las dimensiones de calidad del servicio a través de un análisis de los modelos Servqual y Servperf permite idear estrategias para mejorar la competitividad del restaurante.

*Palabras clave:* calidad de servicio, capacidad de respuesta, elementos tangibles, empatía, expectativas, fiabilidad, seguridad.

## **Abstract**

The present research is carried out in the city of Montería Córdoba (Colombia) in a gourmet seafood restaurant, where the need to inquire about the quality in the provision of service is addressed, due to different difficulties that had arisen. The objective of the research was to evaluate the dimensions of quality of service in a restaurant in the city of Montería, through a comparative analysis of the models Servqual and Servperf, in order to improve the competitiveness of the company. The work methodology was based on a mixed, descriptive level approach with exploratory design. The techniques used for the collection of information were the Servqual and Servperf models that allow to evaluate the quality of the service. The results show strengths in the different dimensions, related to the physical aspects, cleanliness of the employees, security in the transactions trust in the employees and willingness of these to help; in terms of weaknesses, failure to comply with delivery times, inadequate order registration, time of service delivery, speed of service and immediacy of assistance are highlighted. It is concluded that the evaluation of the dimensions of quality of service through an analysis of the Servqual and Servperf models allows devising strategies to improve the competitiveness of the restaurant.

*Keywords:* empathy, expectations, tangibles, quality of service, reliability, responsiveness, safety.



## **Introducción**

En el ámbito de la competitividad, la calidad del servicio es uno de los elementos más importantes, porque se trata de un componente básico para el buen funcionamiento de las empresas, en la medida que la satisfacción del cliente se ve influenciada por la evaluación que se hace de los servicios (Monroy y Urcádiz, 2019). Este hecho lleva a considerar la necesidad de realizar un análisis del tema para identificar la raíz del problema, que desde una mirada inicial se relaciona con la demora en la prestación del servicio y debilidades en algunos muebles y encerados.

La finalidad de este estudio es evaluar las dimensiones de calidad del servicio en un restaurante de la ciudad de Montería, a través de un análisis comparativo de los modelos Servqual y Servperf, con el fin de mejorar la competitividad de la empresa, y para ello, se hace necesario realizar, inicialmente, una revisión de la literatura que dé cuenta de los elementos teóricos que representan valor a esta investigación. Por tal motivo, se hizo una selección de elementos importantes para el estudio y se desarrollaron en seis capítulos que se presentan a continuación.

En el capítulo uno, se describe el desarrollo de la tesis, iniciando por el contexto, en donde se abordan generalidades del restaurante gourmet de comida de mar ubicado en Montería Córdoba; de él se describen los elementos que llevan a desarrollar la investigación, y se justifica además la pertinencia del estudio. Se presentan los objetivos, general y específicos, para posteriormente presentar la fundamentación de la investigación, desde exponentes como Donabedian (1990), Zeithaml et al. (1985), Cronin y Taylor (1994), Schein (2001), entre otros, finalmente se describe la estructura de la tesis.

En el segundo capítulo, se presentan las teorías que fundamentan el estudio, haciendo un recorrido por los conceptos de cultura organizacional, cultura de calidad, los modelos de

calidad de servicio (Servqual y Servperf), entre otros elementos. Se puede apreciar, que mientras el modelo Servqual permite comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio, permite la evaluación y a su vez, sirve como un instrumento de mejora (Cañón y Rubio, 2018), el modelo Servperf, destinado a lo mismo que el anterior, busca superar las deficiencias que, para los autores, presenta el modelo Servqual (Cronin y Taylor, 1994).

Seguidamente, se encuentra el tercer capítulo, donde se aborda la metodología de trabajo, dando cuenta de una investigación con enfoque mixto, nivel descriptivo y diseño exploratorio. Se establece la población, muestra y fases de estudio de caso. De la misma forma, se describen las técnicas e instrumentos de recolección de información, presentando las características de los dos modelos seleccionados en cuanto al análisis de la información.

Luego, en el cuarto capítulo, se presentan los resultados y discusión de los mismos a la luz de las teorías, haciendo un análisis de las respuestas obtenidas de los clientes frente a la aplicación de ambos modelos; de este análisis se obtienen los puntajes de cada dimensión (Servperf) y las brechas existentes entre las percepciones y las expectativas (Servqual); al realizar el análisis se hace un paralelo entre ambos modelos y se establecen las fortalezas y debilidades encontradas.

Como consecuencia del diagnóstico realizado, surge un conjunto de estrategias que se presentan al finalizar el capítulo. Estas estrategias que parten de las debilidades que deben ser mejoradas y las fortalezas que deben optimizarse; las estrategias diseñadas fueron cinco, y se encuentran enfocadas al direccionamiento estratégico, el bienestar, el posicionamiento de marca, el seguimiento y control del desempeño y la calidad y finalmente, las mejoras físicas.

El último capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones de la investigación, donde se presentan los principales hallazgos, a la luz de los resultados obtenidos. Estas conclusiones dan por terminada la investigación y para cerrar se presentan algunas recomendaciones

enfocadas al desarrollo de trabajos futuros. Por tal razón es importante que en ellas se detalle el cumplimiento de cada una de las metas propuestas y se deje claro la necesidad de seguir trabajando este tema.

## **Capítulo 1**

### **Desarrollo de la tesis**

#### **1.1 Contexto**

La evolución de los servicios gastronómicos en los últimos años es innegable, existe una representativa transformación de los restaurantes, en cuanto a infraestructuras y estrategias de marketing (Coronel, Basantes y Vinueza, 2018) y de la misma forma, se aprecia que desde hace al menos 10 años, estos restaurantes se han venido reinventando a fin de lograr la satisfacción del cliente. Álvarez (2020) explica la importancia de un concepto relativamente nuevo en el cual se establece que la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, llamado mejoramiento continuo, donde se busca permanentemente la perfección; señala además que “la calidad total preside toda la gestión de las empresas y se ha convertido en la estrategia clave, el camino hacia la competitividad, mejorando los costos y los plazos” (Álvarez, 2020, p. 20).

A lo anterior, se le suma, que los grupos de interés son cada vez más exigentes, y requieren de mayor atención a sus necesidades, dado que su satisfacción se encuentra condicionada a esa atención recibida, y es lo que comúnmente se conoce como un buen servicio, para lograr su fidelización. Por tal razón, es importante tener en cuenta que mantener el control de la calidad del servicio posibilita a las empresas hacer un seguimiento detallado de las acciones, así como detectar problemas y corregir rápidamente el desempeño (Fontalvo, De la Hoz-Domínguez y De la Hoz, 2020).

Por otro lado, se evidencia la importancia de este tipo de estudios en la medida que se encontró en diferentes antecedentes, los resultados positivos de medir la calidad del servicio en restaurantes. Un primer estudio, desarrollado en Perú por Requena (2020) da cuenta de un objetivo enfocado a identificar las características de competitividad y calidad en las Mype de

restaurantes en Piura durante el año 2017, a través de una metodología cuantitativa descriptiva, utilizando como técnica la encuesta, a través de un cuestionario de 22 asociadas al modelo Servperf. Los resultados dan cuenta de fortalezas en el precio y servicio. Además, dada la infraestructura de los restaurantes, su tecnología y cadena de valor, se puede afirmar una alta competitividad, variables que determinaron los resultados, permitiendo concluir que los restaurantes cuentan con una alta calidad de servicio y buena competitividad en la Urbanización Piura-Piura.

Seguidamente, en Ecuador, Calva (2020) realizó una investigación cuyo propósito fue evaluar la calidad de servicios de alimentos y bebidas en el Jardín Hotel Restaurante en Puyo, con ayuda de una metodología descriptiva y empleando las técnicas de la entrevista y la encuesta. Uno de los instrumentos utilizados fue el modelo Servqual, que fue aplicado a los clientes del restaurante. Los resultados muestran que hay debilidades en la capacidad de respuesta y confiabilidad, que al compagnarlos con el resto de resultados permitieron establecer que aún cuando no hay una satisfacción total, se puede mejorar estratégicamente. Se concluye que existe una estrecha relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, por tanto, es determinante la evaluación de la calidad para desarrollar estrategias de mejora a partir de las deficiencias encontradas en cada dimensión evaluada.

Otro de los estudios revisados también realizado en Perú por Calvo y Landa (2019) tuvo como objetivo evaluar la satisfacción del cliente en cuanto a la calidad del servicio con la finalidad de mejorarlo; para ello, la metodología empleada es descriptiva, utilizando como técnica la encuesta contenida en el modelo Servqual para evaluar la calidad del servicio. Los resultados dan cuenta de algunas brechas entre las expectativas de los clientes y la percepción, lo que indica satisfacción por parte de estos, especialmente en cuanto a empatía y seguridad. Se concluyó que existe una relación directamente proporcional entre la

satisfacción del cliente y la seguridad, y que los resultados del indicador empatía permite que el restaurante sea recomendado con mayor facilidad.

En Colombia también se encontró un estudio desarrollado en Cali por Escobar (2019), cuyo objetivo fue plantear un modelo de evaluación de la calidad del servicio para medir la percepción de los clientes que asisten a los restaurantes vinculados a la Mesa de Turismo ubicada en Santiago de Cali. La metodología empleada es cualitativa y el instrumento de medición fue el modelo Servperf. Los resultados dan cuenta de calificaciones favorables para las dimensiones seguridad, empatía, capacidad de respuesta y fiabilidad, mientras que para la dimensión tangibilidad, estos resultados no fueron favorables. Se concluye la necesidad de implementar estrategias que ayuden a elevar el nivel de la calidad de los restaurantes.

En el caso particular de esta investigación, el estudio de caso se centró en un restaurante de comida de mar ubicado en la ciudad de Montería, Córdoba (Colombia), el cual cuenta con tres años de antigüedad, que aún no tiene documentados algunos procesos importantes como lo es el direccionamiento estratégico, la captación y fidelización de clientes, la medición del clima organizacional, la evaluación de desempeño y la evaluación de la calidad del servicio. Al respecto de este último proceso, se puede afirmar que la empresa carece de indicadores o niveles de desempeño que determinen la calidad del servicio, siendo esto de gran importancia para establecer las debilidades y fortalezas que determinan la competitividad del restaurante.

## **1.2 Descripción del problema**

El restaurante gourmet de comida que se analiza en esta investigación, se caracteriza por la forma innovadora en la que lleva la comida de mar a la ciudad, lo que le ha permitido tener convenios con algunas empresas del sector, para vender los almuerzos a algunos de sus trabajadores. Sin embargo, en los últimos años, ha venido presentando algunos problemas

con estos clientes, dado que, algunos de ellos se han ido retirando paulatinamente del restaurante por problemas en la atención, en la medida que, se han presentado constantes quejas por el incumplimiento de los horarios acordados, puesto que los almuerzos llegan retardados y la calidad del producto varía. Asimismo, en el restaurante, las quejas más frecuentes son la demora del servicio y el estado actual de algunas de las mesas.

Sin lugar a dudas, cuando la empresa no mide la calidad del servicio, no puede controlar los efectos de un mal servicio y esto puede desencadenar en una mala imagen del restaurante, e incluso una reputación no deseada, puesto que en la ciudad de Montería y especialmente en el sector donde se encuentra ubicado el restaurante, uno de los principales canales de contacto con el cliente es la recomendación voz a voz. Ante esto, Daza (2019) señala que “es importante que la calidad del servicio ofrecido se mida periódicamente, ya que no se puede controlar lo que no se puede medir” (p. 6).

Además de lo anterior, se puede apreciar, que desde la administración de la empresa hay un desinterés por las expectativas de los clientes, dado que se concentran en otros aspectos tales como la calidad del producto o las estrategias competitivas relacionadas con el precio, y dejan de lado tales expectativas, obviando la importancia de estas en la fidelización del cliente. Para Escobar (2019) existe una estrecha relación entre la evaluación de la calidad del servicio y la calidad de las empresas gastronómicas, dada la importancia de la satisfacción de las expectativas, en la medida que el cliente tiende a comparar las experiencias y de esto se deriva su percepción para ocasiones futuras, determinando así su fidelización o no. De esta forma para hacer un análisis entre la calidad y las expectativas del cliente, existe el modelo Servqual de Zeithaml et al. (1985), que ha sido utilizado en diversas investigaciones.

Por otro lado, está la percepción de Cronin y Taylor (1994) quienes aseguran que el modelo Servqual de la Calidad de Servicio, propuesto por los autores Zeithaml, Parasuraman y Berry, no es el más adecuado para evaluar la Calidad del Servicio, en la medida que, al

atender dentro de sus categorías las expectativas de los clientes limita la objetividad de la medición. Por tal razón proponen el modelo Servperf, que contempla únicamente las percepciones, y elimina las expectativas de su cuestionario, lo que reduce las preguntas de este cuestionario a la mitad de las presentes en el modelo Servqual.

Partiendo de lo expuesto, y teniendo en cuenta que, a pesar de la subjetividad presente, es importante analizar las expectativas de los clientes, así como las percepciones, se plantea como interrogante: ¿Evaluar las dimensiones de calidad del servicio en un restaurante de la ciudad de Montería, a través de los modelos Servqual y Servperf, favorece el diseño de estrategias para mejorar la competitividad?

### **1.3 Hipótesis**

La evaluación de las dimensiones de calidad del servicio en un restaurante de la ciudad de Montería, a través de un análisis de los modelos Servqual y Servperf, permitirá identificar posibles mejoras a introducir en la empresa en pos de optimizar su competitividad y su relación con los clientes y empleados.

### **1.4 Objetivos**

#### **1.4.1 Objetivo General**

Evaluar las dimensiones de calidad del servicio en un restaurante de la ciudad de Montería, a través de un análisis comparativo de los modelos Servqual y Servperf, con el fin de mejorar la competitividad de la empresa.



### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la calidad del servicio del restaurante, a través de los modelos Servqual y Servperf, a fin de establecer las fortalezas y debilidades presentes en cuanto a la calidad del servicio.
- Determinar la incidencia de la aplicación de estos modelos en la creación de estrategias para mejorar la competitividad del restaurante.
- Diseñar estrategias que permitan mejorar la cultura de calidad en el restaurante, a fin de lograr la satisfacción del cliente.

### **1.5 Fundamentación**

El tema de evaluación de la calidad fue introducido por el Dr. Avedis Donabedian, quien fue uno de los pioneros sobre la temática, entre 1989 y 1990; definió calidad incluyéndola desde una perspectiva internacional y demostrando que su teoría tenía capacidad de pronosticar las maneras en que la evaluación y garantía de la calidad podrían variar entre países y culturas. Este autor propuso en su publicación titulada “La dimensión internacional de la evaluación y garantía de la calidad” el significado de “calidad” como la conformidad con normas.

Por su parte, Zeithaml et al. (1985) perciben la calidad como “el juicio del consumidor sobre la excelencia o superioridad de una entidad en su conjunto, es una forma de actitud, semejante pero no equivalente a satisfacción, y resultante de la comparación entre expectativas y percepciones” (p. 42), lo que implica una estrecha relación con las expectativas del cliente y lo que percibe al momento de recibir un producto o servicio. De la misma manera, hay que señalar que el Modelo Servqual de la calidad del Servicio, fue

desarrollado por estos autores y se constituye por una escala de respuesta múltiple, a fin de medir la calidad de los servicios en las organizaciones.

Además de lo anterior, este modelo permite comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio, permite la evaluación y a su vez, sirve como un instrumento de mejora (Cañón y Rubio, 2018). En resumen, esta medición cumple a la fórmula Percepciones (P), menos Expectativas (E), o P-E. Inicialmente los autores de este modelo enfocaron el concepto de calidad en los servicios a diez dimensiones: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación y comprensión del cliente. Sin embargo, se dieron cuenta que estas dimensiones no estaban aisladas unas de otras (Zeithaml et al., 1985), y realizaron estudios estadísticos para hallar las correlaciones que le permitieron reducir las diez dimensiones iniciales a cinco: Confianza o empatía, Fiabilidad, Responsabilidad, Capacidad de respuesta y Tangibilidad.

En contraste del modelo Servqual, Cronin y Taylor (1994) crean un modelo que trabaja solo con la idea de las percepciones y elimina de su cuestionario las expectativas; en el transcurso de su trabajo, los autores del modelo Servperf realizaron una serie de críticas al modelo Servqual, en la medida que se pueden presentar problemas de interpretación en las personas a quienes se les administra el cuestionario; también manifiestan que se estima una redundancia en el instrumento de medición, porque las percepciones están influenciadas por las expectativas.

Al respecto del modelo Servperf, Giménez y Prior (2004) señalan algunas ventajas importantes, como el hecho de que requiere menos tiempo para la administración del cuestionario y es más claro en la medida que sólo pregunta una vez por cada ítem o característica del servicio; así mismo, las medidas de valoración predicen mejor la

satisfacción que las medidas de la diferencia (P-E) que se aprecia en el modelo Servqual. Finalmente, el trabajo de interpretación y análisis es más fácil de realizar, porque se tienen en cuenta solo las percepciones.

Por otro lado, se aborda el tema de la cultura organizacional, ante lo cual se hace necesario hablar de la evolución interna de las organizaciones desde las perspectivas de algunos teóricos representativos. El primero de ellos es Mayo (1947), quien, a través de su escuela de las relaciones humanas, buscó nuevas formas de relación, adaptación y coordinación dentro de las organizaciones, centrando su importancia en el factor humano y su incidencia en el rendimiento de la operación (servicios prestados). Esta inclinación de Mayo (1947) fue generando un pensamiento humanista que dejó de lado los modelos de Taylor (1947) y Fayol (1949) (quienes en su momento realizaron planteamientos a favor de la programación laboral y autoridad formal), dándole prioridad al hombre y su grupo de trabajo, es decir que se da un giro de los aspectos formales (órdenes y estructura organizacional), hacia los aspectos psicológicos y sociológicos.

De igual manera, es necesario señalar que la cultura organizacional de una empresa puede estar enfocada a diversos aspectos, entre los que pueden estar: el marketing, clientes, servicios, productividad o calidad, entre otras; lo anterior, lo decide la persona encargada del direccionamiento estratégico de la empresa y es una forma de darle una personalidad a la organización (Schein, 2001).

Partiendo entonces de lo expuesto hasta aquí, se define la cultura de calidad como el ambiente en el que el talento humano de la organización además de seguir las pautas de calidad, ven a los demás hacerlo, toman medidas de calidad y escuchan hablar permanentemente de la calidad, sintiéndose rodeados ampliamente de ella (Díaz, 2018).

En virtud de lo anterior, se considera que entre los principales beneficios de la investigación está el reconocimiento de la percepción de los clientes frente a la calidad del servicio del restaurante, a través de la aplicación del modelo Servperf, lo cual otorgaría a la empresa la posibilidad de conocer sus principales debilidades. Así mismo, la evaluación de esas percepciones teniendo en cuenta las expectativas a través del modelo Servqual. De este diagnóstico se obtienen dos matrices: una, que contenga las debilidades y fortalezas de la empresa en términos de calidad. Y otra que haga un análisis comparativo de los resultados teniendo en cuenta los dos modelos.

De la misma manera, se puede contar dentro de sus bondades, la documentación del instrumento que se estimará conveniente para el restaurante, el cual se le entrega al representante o gerente de la empresa, para que haga periódicamente el diagnóstico de la percepción de los clientes; también se entrega el diseño de las estrategias de mejora y fortalecimiento de la cultura de calidad en el restaurante, para lograr el posicionamiento de la marca, el cual se entrega en una matriz, acompañada con su respectivo formato de evaluación, a fin de establecer si se está cumpliendo o no.

Todo lo expuesto espera beneficiar a la empresa, para que, a través de las acciones de mejora, pueda lograr la fidelización del cliente, y así mismo, aumentar su competitividad en el mercado a través de una cultura de calidad, lo que generará un impacto en la parte económica y financiera de esta, teniendo en cuenta que, la calidad del servicio es uno de los principales determinantes de la satisfacción del cliente (Fontalvo et al., 2020). También se beneficiará a los trabajadores, a través de una mejora en las relaciones interpersonales, comunicación, motivación, y por ende el clima organizacional. Otros beneficiados son los clientes, quienes recibirán un mejor servicio y gozarán de una cultura de calidad que les garantiza comodidad, confianza, empatía y seguridad al momento de disfrutar de su estadía en el restaurante.

Ante esto hay que señalar, que tales afirmaciones son posibles, en la medida que se prevé cambiar con la investigación la cultura del restaurante, quienes se han centrado en la calidad de los productos, dejando de lado la calidad del servicio. Por ende, el cambio radicaría en la implementación de una cultura de calidad total que favorece a todos los grupos de interés, causando un impacto social positivo en estos, dada la naturaleza de la empresa como prestadora de un servicio.

Esta tesis aborda la problemática de articular los aportes del campo de conocimientos propio de la administración, desde la gestión de calidad, con las particularidades del funcionamiento de una empresa privada en la que se realizan diferentes operaciones orientadas a brindar servicio al cliente a través de la comercialización de productos gastronómicos, específicamente la comida de mar. De esta manera, se plantea la relevancia de una estrategia enfocada a mejorar la competitividad de la empresa.

En virtud de todo lo anterior, el presente estudio se considera relevante dado que no existen estudios previos acerca del tema dentro de esta empresa, siendo entonces un elemento innovador que provee a la empresa de insumos para la evaluación periódica de la calidad del servicio, teniendo en cuenta que se entrega un elemento de medición confiable que será de gran ayuda para el desarrollo de mejoras permanentes dentro de la empresa.

## **Capítulo 2**

### **Marco teórico**

#### **2.1 Cultura Organizacional**

La cultura organizacional juega un papel determinante en la gestión humana (Cuesta, 2017), dado que, los procesos de gestión humana tienen como finalidad garantizar el desarrollo de los colaboradores en todas las áreas, dado que todas las personas que ingresan, permanecen y participan en la empresa aportan sus habilidades, conocimiento, actitudes, conducta, percepciones, etc., sin importar el cargo que ocupen, lo que los hace entonces un recurso importante para la organización (Chiavenato, 2011). Estos procesos están direccionados por el Área de Talento Humano de la empresa cuyos objetivos se centran en “la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal” (Cuesta, 2017, p. 104).

Es así, que se puede definir la cultura organizacional como la programación colectiva de valores y conductas que emplean los integrantes de una organización para gestionar personas y situaciones hacia el interior y el exterior de su organización (Schein, 2001), Para Cuesta (2017) “la cultura organizacional representa el conjunto de valores de la organización... es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas, que estipulan las maneras correctas de pensar, sentir y actuar en la organización” (p.48).

La cultura organizacional de una empresa puede estar enfocada a diversos aspectos, entre los que pueden estar entre otros, el marketing, clientes, servicios, productividad o calidad, eso lo decide la persona encargada del direccionamiento estratégico de la empresa y es una forma de darle una personalidad a la organización (Schein, 2001).

## **2.2 Calidad**

Antes de hablar de una cultura de calidad, es importante ahondar acerca del concepto de calidad en sí misma, el cual, diversos autores han definido de manera representativa; en el caso de Deming (1989), este considera la calidad como “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. El autor indica que el principal objetivo de la empresa debe ser su permanencia en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad. La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones, para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos, fundamentos de los cuales se origina el concepto de “mejoramiento continuo” mencionado por Deming en la ciudad de Tokio durante el año 1950 al realizar una conferencia llamada “Estadística de la Calidad del Producto”.

En la mencionada conferencia Deming definió los 14 principios y el conocido espiral de la mejora continua, que se trata del ciclo PDCA (del inglés Plan, Do, Check, Act) y que en español se conoce como el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) e internacionalmente se identifica como una estrategia de mejora continua, basada en los conceptos de Walter A. Shewhart, por lo cual también se le llama el Ciclo Deming-Shewhart.

La Asociación Médica Argentina (2008) establece que el concepto de Calidad de la Atención en Salud está vinculado a la satisfacción de las necesidades y exigencias del paciente individual, de su entorno familiar y de la sociedad como una totalidad. Se basa en la organización de un cambio cuyo objetivo es lograr niveles de excelencia en las prestaciones eliminando errores y mejorando el rendimiento de las instituciones. Por su parte, Avedis Donabedian propone tres enfoques para evaluar la calidad en la atención médica que son: estructura, proceso y resultado.

- **Estructura:** La evaluación de la estructura se basa en la adecuación de las instalaciones y los equipos, la idoneidad del personal médico y su organización, la estructura administrativa y el funcionamiento de programas e instituciones que prestan atención médica, la organización financiera y otros.
- **Proceso:** es una serie de actividades que se llevan a cabo por parte de los profesionales de salud para el bienestar de los pacientes. Para la evaluación del proceso se puede realizar a través de la observación directa o por medio de la revisión de información registrada y así conocer cómo se están llevando a cabo las actividades de los diferentes procesos
- **Resultado:** La evaluación del resultado, de la atención médica, se da en términos de recuperación y restauración de la salud del individuo. Los resultados, son en general, los indicadores concluyentes para dar validez a la eficacia y calidad de la atención médica.

### **2.3 Cultura de la calidad**

Dentro de las organizaciones, es importante tener en cuenta que “la cultura de calidad comienza con un liderazgo que entiende y cree en las implicaciones de la visión de sistemas, y conoce la necesidad de servir a los clientes para tener éxito” (Corvo, 2018), esto en la medida que quienes evalúan la calidad de los productos o servicios que ofrece una organización, son justamente los clientes, y así mismo, son ellos quienes posicionan a una determinada empresa en el mercado, partiendo de las experiencias que obtengan de su relación con la misma.

Hablar de cultura de calidad y no mencionar la gestión de la calidad es imposible, en la medida que por medio de ella se regula la calidad de las organizaciones, a través de la norma NTC ISO 9001:2015, la cual es una norma internacional que define los requisitos mínimos



que debe cumplir un sistema de gestión de calidad para ser certificado; esta norma emplea el enfoque a procesos con ayuda del ciclo PHVA para asegurarse de que los procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente.

La norma establece que un sistema de gestión de calidad, debe estar documentado en un manual de calidad, y su cumplimiento debe garantizarse a través de acciones de control (auditorías). Algunos principios de la gestión de la calidad que expone la norma NTC ISO 9001 (2015) son:

- Enfoque al cliente: se trata de entender las necesidades actuales y futuras de los clientes, no solo para cumplir con sus expectativas, sino para llegar a superarlas.
- Liderazgo: busca involucrar a todo el talento humano de la empresa en el logro de los objetivos de la organización.
- Compromiso de las personas: se trata de hacer uso de las habilidades del talento humano, desde el menor nivel, hasta el más alto, para que la empresa funcione de manera adecuada.
- Enfoque a procesos: busca obtener los resultados deseados al realizar todas las actividades de la empresa en forma de proceso.
- Mejora continua: debe ser un objetivo permanente dentro de la organización a fin de ajustarse a las necesidades del entorno.
- Toma de decisiones basada en la evidencia: las decisiones efectivas se basan en el análisis de los datos, y la información recibida.
- Gestión de las relaciones: es la habilidad de la organización y sus proveedores para crear valor, entendiendo al proveedor como un socio más de la organización.

Como se puede apreciar, la gestión de la calidad es una cualidad que debe estar adherida a todas las empresas que desean obtener un mayor rendimiento, cumpliendo con las normas necesarias que permitan satisfacer las necesidades del cliente (Álvarez, 2018). La calidad

total no solo está relacionada con los productos o servicios que ofrece una determinada organización, sino que abarca un proceso de mejora continua y permanente de la organización (Cuesta, 2017). En este modelo de empresa, todos los empleados se encuentran comprometidos con el éxito y cumplimiento de los objetivos organizacionales, sin importar su rango o nivel en la estructura organizacional (Rodríguez, 2011), lo que implica una mirada concluyente sobre la calidad organizacional.

Al respecto, Drucker (1990) establece que “la calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar” (p. 41), razón por la cual se establece que la calidad del servicio, está fundamentada en la apreciación o evaluación que el consumidor hace del servicio (Díaz, 2005).

Cuando se habla de calidad total es importante tener en cuenta que existen factores que inhiben y favorecen una cultura de calidad total, los cuales deben ser tenidos en cuenta para poder contrarrestar o fortalecer sus efectos, según sea el caso (Álvarez, 2018). Mientras que los factores que inhiben la cultura de calidad total, son aquellos factores que impiden que se lleve a cabo el correcto desarrollo de una cultura de calidad dentro de las organizaciones.

Entre estos factores, Álvarez (2018) y Rodríguez (2011) plantean los siguientes:

- Resistencia al cambio.
- Ausencia de entrenamiento y sensibilización hacia la calidad.
- Directivos impacientes.
- Alta rotación del personal.
- Bajo nivel educativo del personal.
- Direccionamiento estratégico mal definidos.
- Falta de seguimiento a los procesos.
- Ignorancia.
- Resultados negativos en la evaluación de desempeño.

Existen factores que favorecen la cultura de calidad Total, estos son los factores que imprimen un cambio positivo en la organización y ayudan a implementar medidas que favorecen la cultura de calidad. Rodríguez (2011) y Corvo (2018), expresan que estos factores pueden ser diversos, y señalan entre los más significativos los siguientes:

- Dirección comprometida.
- Liderazgo positivo.
- Globalización.
- Valores que identifican la empresa.
- Formación en competencias.
- Clientes.
- Estructura organizacional.
- Reconocimiento del desempeño de los trabajadores.
- Trabajo en equipo.

La cultura de la calidad en las organizaciones es un tema importante en la medida que promueve el liderazgo positivo y esto contribuye a mejorar el clima organizacional y por ende la productividad en las organizaciones (Corvo, 2018); además de ello, contribuye en generar la confianza necesaria por parte del cliente en un determinado servicio (NTC ISO, 2015). También, permite desarrollar las operaciones a través de procesos que favorecen no solo la documentación de las operaciones, sino el uso adecuado de tiempo y recursos, lo que se traduce en mejoras económicas para la empresa, siempre que se lleve el debido control de las operaciones (NTC ISO, 2015).

Uno de los elementos más importantes que otorga la cultura de calidad a las organizaciones, es la mejora continua, a través de la Evaluación de Calidad que proporcionan diversos modelos como el Servqual y el Servperf, puesto que se obtienen resultados

inmediatos que permiten tomar medidas correctivas y preventivas, partiendo de los hallazgos encontrados.

## **2.4 Modelo Servqual de la Calidad del Servicio**

El Modelo Servqual de la calidad del Servicio se constituye por una escala de respuesta múltiple que fue diseñada por Zeithaml et al. (1985), a fin de medir la calidad de los servicios en las organizaciones. Este modelo permite comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio, permite la evaluación y a su vez, sirve como un instrumento de mejora (Cañón y Rubio, 2018).

Los autores de este modelo centraron su evaluación inicialmente en diez dimensiones: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación y comprensión del cliente. Este modelo ha experimentado numerosas mejoras y revisiones desde entonces. Estudios estadísticos han encontrado correlaciones entre las diez dimensiones iniciales (Parasuraman, et al., 1988), las cuales fueron reducidas a las cinco dimensiones que se describen a continuación:

- **Confianza o empatía:** se relaciona con el interés que se muestra al cliente y el nivel de atención individualizada que la organización entrega a este. Es la agrupación de accesibilidad, comunicación y comprensión del cliente.
- **Fiabilidad:** es la habilidad de ejecutar el servicio que se ofrece de manera cuidadosa y fiable.
- **Responsabilidad:** es la seguridad, conocimiento y atención de los empleados y su capacidad de inspirar confianza y credibilidad a los clientes. Esta dimensión agrupa la profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad.
- **Capacidad de respuesta:** se trata de la disposición para ayudar a los clientes y brindarles un servicio de manera rápida.

- **Tangibilidad:** se trata de la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

En lo que respecta a Zeithaml et al. (1985), estos establecen que el modelo Servqual, mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en relación a cinco aspectos determinantes: las percepciones de los directivos sobre las expectativas de los clientes y el servicio esperado por los clientes, las especificaciones de la calidad del servicio, la prestación del servicio, la comunicación externa a clientes, y el servicio percibido y el esperado. El modelo atribuye estas cinco dimensiones a los clientes y la organización, distribución esta que se puede apreciar en la Figura 1.



Figura 1. Modelo SERVQUAL de la calidad del Servicio

Fuente: Zeithaml et al. (1985)

En relación a este modelo, Zeithaml et al (1992) presenta la descripción de los cinco (5) gaps o deficiencias que se pueden presentar respecto a las percepciones de los directivos de la organización y los clientes.

- **Gaps 1\_ Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las expectativas del cliente:** En este gap es muy importante el conocimiento de las necesidades de los clientes por parte de los directivos.
- **Gap 2\_ Discrepancia que se establece entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de la calidad del servicio:** este gap se corresponde con la normatividad en la calidad de atención o prestación del servicio.
- **Gap 3\_ Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio:** obedece al cumplimiento de la normatividad en la prestación del servicio.
- **Gap 4\_ Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa:** la cual se establece por el cumplimiento a lo que informa en la publicidad o mercadeo de la prestación del servicio
- **Gap 5\_ Discrepancia entre las expectativas y percepciones del cliente en relación a la prestación del servicio:** en este gap confluyen o no, las deficiencias del ámbito organizacional, lo que permite evaluar la calidad en la prestación del servicio.  
(Zeithaml et al., 1985, p. 46).

Es así que al determinar el gap entre las dos mediciones se pueden identificar las principales deficiencias y de esta forma se pueden desarrollar planes de mejora orientados a la sostenibilidad de la calidad de la prestación del servicio, lo que permite a su vez reducir las discrepancias (Díaz, 2018).

Por otro lado, es importante resaltar que este modelo, a diferencia de otros, tiene muy en cuenta las percepciones y expectativas de los clientes, por tanto, al hacer un análisis de estos conceptos, se encontró que diversos autores han establecido que los usuarios toman decisiones basándose en lo que perciben, más que sobre la base de una realidad objetiva, por esta razón, Schiffman et al. (1997), establecen que para conocer la satisfacción de los

usuarios con la calidad del servicio es fundamental evaluar su percepción. Estos autores plantean una serie de claves informativas asociadas al servicio y pueden ser intrínsecas o extrínsecas.

- Claves intrínsecas: están relacionadas con las características tangibles del producto o servicio, es decir, los aspectos cuantificables que pueden ser verificados.
- Claves extrínsecas: están relacionadas con la imagen de la organización (eficiencia, atención oportuna o retardada, pulcritud, entre otras).

La percepción de los usuarios constituye un elemento fundamental en la prestación del servicio, así como las expectativas de estos, en la medida que conocerlas se convierte en el primer y posiblemente más relevante paso en la prestación de un servicio de calidad (Vargas et al., 2013).

#### **2.4.1 Características del Modelo Servqual**

Partiendo de la revisión bibliográfica realizada y las teorías relacionadas con el tema se pudieron detectar algunas características importantes del modelo Servqual como herramienta en busca de la calidad organizacional, entre las cuales se presentan las siguientes:

- El modelo Servqual otorga a las organizaciones la confiabilidad y validez necesarias para comprender las expectativas de los servicios y la percepción del cliente (Sanmiguel et al., 2015) (Gadea, et al., 2018).
- El modelo Servqual permite mejorar la calidad de los servicios, partiendo de las debilidades y fortalezas que se derivan de sus resultados (Zeithaml et al., 1985).
- El modelo Servqual es un esqueleto de preguntas que se pueden adaptar a las necesidades o características específicas de investigación dentro de cualquier organización (Sanmiguel et al., 2015) (Gadea, et al., 2018).

- El modelo Servqual permite la evaluación de la calidad de la empresa a través de cinco dimensiones que se pueden evaluar por separado, lo que implica que es más fácil detectar las fortalezas y debilidades.
- El modelo Servqual contribuye a garantizar la calidad de los productos y servicios suministrados por la empresa, dado que a través de una medición constante se pueden detectar los obstáculos internos y externos que afectan la calidad de estos (Sanmiguel et al., 2015) (Zeithaml et al., 1985) (Rodríguez y Romero, 2015).

## **2.5 Modelo Servperf**

El modelo Servperf (SERVice PERFormance) fue creado por Cronin y Taylor en el año 1992, a fin de medir la calidad del servicio, que, para ellos, parte de las actitudes del cliente, posterior al consumo de un determinado producto o servicio. Se compone de los mismos ítems y dimensiones del modelo Servqual, pero elimina las expectativas. Desde su creación, los autores expusieron que este modelo buscaba superar las deficiencias que, para ellos, posee el modelo Servqual (Cronin y Taylor, 1994).

A diferencia del otro modelo, este reduce las preguntas a la mitad, puesto que solo tiene en cuenta las percepciones, siendo así más fácil de diligenciar por el cliente. Cronin y Taylor (1994) después de diversos estudios llegaron a la conclusión que el modelo Servqual no es el más adecuado para evaluar la calidad del servicio.

### **2.5.1 Características del modelo Servperf**

Las características encontradas en el modelo Servperf, parten de lo expuesto por sus autores y de la revisión documental que se hizo previamente:



- Este modelo solo se aplica una vez, dado que no se debe aplicar el cuestionario de las expectativas, haciendo su operatividad más sencilla y menor el tiempo de aplicación (Escobar, 2019).
- Su grado de fiabilidad es alto, en la medida que su coeficiente Alpha de Cronbach es de 0,9098, y este hecho lo hace gozar de mayor validez predictiva que el modelo Servqual (Escobar, 2019).
- Las medidas de valoración predicen mejor la satisfacción que las medidas de diferencia utilizadas por el modelo Servqual (Cronin y Taylor, 1994).
- La interpretación de los resultados, y su respectivo análisis se hace más fácil debido a que se elimina la resta de las expectativas (Cronin y Taylor, 1994).
- Con el modelo Servperf no se pierde la información (Daza, 2019).
- Con el modelo Servperf se tiene una mayor aceptación porque a través de él se refleja con mayor exactitud la realidad del servicio prestado (Fontalvo, De la Hoz y De la Hoz, 2020).

## **Capítulo 3**

### **Metodología de trabajo**

#### **3.1 Introducción**

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque de investigación mixto, dado que hace uso de las bondades de la investigación cualitativa y cuantitativa al mismo tiempo. Hernández et al. (2015) señalan que “la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad” (p.17). Desde el punto de vista de estos autores, este enfoque favorece a la contextualización de la realidad desde los detalles más representativos.

Por otro lado, el enfoque cuantitativo, consiste en recolectar y analizar datos numéricos; se entiende así mismo como un método estructurado que permite recopilar y analizar información obtenida de diversas fuentes (Hernández et al., 2015). En este caso, para evaluar las dimensiones de calidad del servicio en un restaurante de la ciudad de Montería, a través de un análisis comparativo de los modelos Servqual y Servperf, con el fin de mejorar la competitividad de la empresa.

#### **3.2 Pasos metodológicos**

La investigación según su grado de profundidad, se ubica en un nivel descriptivo, dado que permite la caracterización de un hecho o fenómeno para establecer su estructura o comportamiento, en este caso, la evaluación de las dimensiones de calidad del servicio en el restaurante, a través de un análisis comparativo de los modelos Servqual y Servperf, a fin de fortalecer la competitividad de la empresa. Así mismo, hay que señalar que los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables, y aun cuando no se formulan

hipótesis en ellos, las variables si aparecen enunciadas en los objetivos de investigación (Hernández et al., 2015).

Teniendo en cuenta la naturaleza y los objetivos de la investigación, se establece que el diseño corresponde a una investigación exploratoria; este tipo de investigación se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio (Hernández et al., 2015). Se caracteriza porque el investigador está en la necesidad de explorar sobre el tema, pues de él no se tiene la última palabra y su naturaleza aún sigue siendo de gran interés para examinar.

### **3.3 Población y Muestra**

La población objeto de estudio son los clientes del restaurante, cuyo número no es posible identificar en la medida que no existe una base de datos de los clientes, porque estos pueden ser ocasionales; sin embargo, la empresa cuenta con un registro de 53 clientes frecuentes, que pertenecen a las empresas cercanas a las instalaciones del restaurante, y otros clientes que se han ido fidelizando con este.

En lo que respecta al tipo de muestreo es el no probabilístico intencional, dado que “en las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra” (Hernández, et al, 2015, p. 176), en este caso particular, la muestra incluyó a los 53 clientes que la empresa tiene registrados como frecuentes. El criterio de inclusión para ello fue la necesidad de encuestar a las personas que conozcan el restaurante con anterioridad, y aquellas

que a pesar de conocer sus productos no han hecho presencia en el lugar, sino que solicitan el servicio a domicilio.

La muestra seleccionada fue dividida en dos grupos; aquellos que conocen el restaurante desde hace varios meses (24 personas) y aquellos que solicitan la comida a domicilio (29 personas). A quienes visitan el restaurante frecuentemente se les aplicó el modelo Servperf,, en la medida que pueden dar cuenta de la calidad del servicio recibido, al ser este servicio frecuente; mientras que a las personas que solicitan el servicio a domicilio de manera esporádica, se les envió una invitación para pasar por el local comercial, ante lo cual las 29 personas aceptaron hacerlo, por tanto, antes de visitarlo se les aplicó el cuestionario de las expectativas y posterior a la visita, el cuestionario de las percepciones que corresponden al modelo Servqual.

### **3.4 Fases del estudio de caso**

Las fases en las cuales se desarrollará el estudio de caso se definen a continuación, y se encuentran asociadas al cumplimiento de los objetivos.

- **Fase 1. Iniciación del Trabajo**

En esta fase, primero se hizo un análisis completo de las necesidades de la investigación y se estudiaron detalladamente los objetivos y a quién va dirigida la investigación. En esta fase se garantizó que el estudio esté bien enfocado.

Seguidamente, se hizo la selección del caso teniendo en cuenta algunos aspectos tales como la zona geográfica, el tamaño, la forma en la que se realiza la intervención y el impacto que se puede generar.

Luego, se hizo la selección del investigador que en este caso es externo al restaurante y cuenta con la formación académica necesaria para realizar la recopilación de información teórica y proveniente de las fuentes primarias. Este maneja los

conocimientos propios de su formación para preparar un marco general que le sirva de guía en el desarrollo de la investigación.

- **Fase 2. Preparación para la visita**

En este punto, se hizo necesario iniciar con la realización de una revisión documental que permitiera realizar un esquema que sirva de ayuda al investigador para familiarizarse con el estudio. De la misma manera es necesario establecer relaciones con contactos clave para la investigación (propietario del restaurante, empleados, clientes, vecinos del lugar).

Esta fase de preparación incluyó el desarrollo de la metodología de investigación, la preparación de posibles cuestionarios y encuestas, entrevistas, e incluso la revisión de la documentación necesaria. Se desarrolló la observación que se hace necesaria para emitir un diagnóstico inicial dentro de la empresa que se estudia.

- **Fase 3. Realización de la visita**

En esta fase, se logró un trabajo con los contactos clave seleccionados en la fase anterior; a través de la entrevista aplicada se logró contrastar los datos obtenidos en la revisión documental y la observación. En esta visita fue necesario tener a la mano una guía de observación a fin de anotar los detalles más representativos. Este registro permitió una mayor facilidad al momento de hacer el análisis de los resultados.

En estas visitas, se programaron los tiempos para realizar las encuestas a los clientes a quienes se le aplicaron los modelos Servqual y Servperf.

- **Fase 4. Confección del estudio**

El primer paso para empezar la confección del estudio fue triangular y sintetizar los datos; en este punto, se realizó una triangulación de los resultados con la teoría y los objetivos de la investigación. Posteriormente se procedió a realizar la redacción y

revisión del estudio; también se hicieron varios borradores para ser revisados, hasta finalmente obtener un informe adecuado a las necesidades de la investigación.

- **Fase 5. Difusión del trabajo**

En esta fase se dieron a conocer los resultados de la investigación, desde los métodos tradicionales de comunicación, hasta el uso de plataformas digitales y redes sociales.

Los canales de comunicación fueron previamente acordados con los involucrados en el proceso quienes solicitaron no publicar el nombre del restaurante en la investigación.

Como producto derivado del estudio de caso, se obtuvo un artículo científico.

### **3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas seleccionadas para la recolección de datos de los clientes fueron los modelos Servqual y Servperf, elaborados por Zeithaml et al. (1985) y Cronin y Taylor (1994), cuyo propósito en común es mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización en este caso particular, un restaurante de comida de mar de la ciudad de Montería. Estos modelos evalúan la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: Elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Su validez ha sido demostrada en diversas oportunidades, incluso en modelos adaptados diferentes al original, obteniendo un Alpha de Cronbach de 0,9 lo que implica una validez alta (Cabello y Chirinos, 2012).

El instrumento que se utilizó para medir los niveles de “satisfacción” de los clientes, fue un cuestionario tipo Likert que consta de 5 criterios de evaluación:

- Muy Satisfecho (MS)
- Satisfecho (S)
- Ni Satisfecho Ni Insatisfecho (NS-NI)

- Insatisfecho (I)
- Muy Insatisfecho (MI)

Mientras que para la valoración de las “expectativas”, el cuestionario está dividido en las opciones de respuesta tipo escala Likert cuyas opciones según la metodología Servqual de Zeithaml et al. (1988) son:

- Muy de Acuerdo (MA)
- De Acuerdo (A)
- Indiferente (I)
- Desacuerdo (D)
- Muy en Desacuerdo (MD)

La diferencia de ambos modelos radica en que el modelo Servqual consta de 44 ítems a responder en el cuestionario, 22 preguntas relacionadas con las percepciones y 22 correspondientes a las expectativas; mientras tanto, el modelo Servperf solo evalúa los 22 ítems de las percepciones.

### **3.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Para el procesamiento y análisis de los datos obtenidos, se tuvieron en cuenta tres pasos, los cuales se presentan a continuación:

- Paso 1: Reducción de datos.

En esta fase se hizo una selección de los datos recolectados para clasificarlos según las cinco categorías analizadas en los modelos, que son elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Para el modelo Servqual, se clasifican en percepciones y expectativas para hacer la respectiva resta de puntajes entre ambas. Para el modelo Servperf solo se clasificaron las percepciones por

categoría y se ubicaron las preguntas en cada categoría para posteriormente hacer su transformación.

- Paso 2: Disposición y transformación de datos.

Esta fase se desarrolló a través de dos actividades. La primera es la disposición de los datos a través de la elaboración de tablas numéricas para establecer la frecuencia de las respuestas obtenidas. Y seguido de ello, se realizó la transformación de los datos recolectados en figuras que representan los porcentajes obtenidos en cada respuesta.

- Paso 3: Obtención de resultados y verificación de las conclusiones.

En esta fase se desarrolló un proceso de análisis más detallado y característico, en el cual se realizó la descripción de los resultados obtenidos, teniendo en cuenta la problemática planteada inicialmente a fin de contrastarla con dichos resultados. Se hizo un análisis detallado de cada modelo y los resultados obtenidos para así compararlos entre sí. A través de este proceso, se alcanzaron las conclusiones necesarias para desarrollar el diagnóstico de la investigación.

Otra de las actividades desarrolladas, fue la verificación de las conclusiones, la cual permitió comprobar los supuestos planteados; esta verificación fue el insumo necesario para realizar la triangulación de dichos resultados con la teoría investigada previamente.

Para estimar el puntaje de cada pregunta se toma una muestra de  $X$  número personas, entonces el puntaje mínimo será de  $X * 1$ , es decir  $X$ ; mientras que el puntaje máximo será de  $X * 5$ , es decir  $5X$ . En este trabajo se tomó una muestra de 53 personas divididas así: 29 personas para el modelo Servqual y 24 personas para el modelo Servperf.

El puntaje obtenido para cada pregunta o ítem es el resultado de multiplicar el número de frecuencia por el valor de la pregunta y luego sumar la totalidad.



Para empezar, en cuanto a la valoración de cada una de las dimensiones planteadas por los autores (Elementos tangibles, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad y Empatía), se tiene en cuenta una escala que va de 1 a 5 donde uno es muy insatisfecho y 5 es muy satisfecho.

Para la valoración final del modelo Servperf, se tiene en cuenta el siguiente procedimiento:

- Cada una de las dimensiones cuenta con un conjunto de preguntas que ayudarán a determinar el puntaje de dicha dimensión. Debido a que la muestra seleccionada para este modelo corresponde a 24 personas, se desarrollaron 24 encuestas, por ende, el puntaje mínimo de cada pregunta será de 24 y el máximo de 120.
- Inicialmente se obtiene el número de frecuencias para cada opción de respuesta y posteriormente se multiplican por el valor de cada opción, así:  
Si 7 personas respondieron estar muy satisfechos, la operación es  $7*5$ ; si 25 personas responden estar insatisfechas la operación es  $25*2$ .
- Posteriormente se obtiene el puntaje de cada pregunta sumando los resultados de cada una de las opciones de respuesta (MS, S, NSNI, I, MI)
- Seguidamente se obtiene el puntaje de cada dimensión sumando los puntajes de cada respuesta y dividiendo ese resultado entre el número de preguntas. Según el resultado obtenido, se estima la satisfacción de los clientes para cada categoría teniendo en cuenta la Tabla 1.
- Finalmente, y para igualarse al método de análisis del modelo Servqual se saca la media para cada respuesta.

Tabla 1. *Escala de valoración de la calidad del servicio*

<b>Puntaje obtenido en la categoría</b>	<b>Nivel de satisfacción</b>
---	------------------------------

24	Muy Insatisfecho
De 25 a 48	Insatisfecho
De 49 a 72	Ni satisfecho – Ni insatisfecho
De 73 a 96	Satisfecho
De 97 a 120	Muy Satisfecho

---

Fuente: Elaboración propia

Los puntajes que se aprecian en la Tabla 1 se deben al valor asignado para cada categoría de respuesta en relación al número de personas encuestadas. Al ser 24 personas el primer rango inicia en ese valor, pues es el mínimo puntaje que se puede obtener, el segundo de 25 a 48 ( $24*2$ ), el tercero de 49 a 72 ( $24*3$ ), el cuarto de 73 a 96 ( $24*4$ ) y finalmente el quinto va de 97 a 120 ( $24*5$ ).

Para la valoración final del modelo Servqual, se tiene en cuenta el siguiente procedimiento:

- Este modelo maneja dos cuestionarios, uno para las expectativas y otro para las percepciones. Se manejan las mismas dimensiones y cada una de las dimensiones cuenta con un conjunto de preguntas que ayudarán a determinar el puntaje de dicha dimensión. La muestra seleccionada para este modelo corresponde a 29 personas, y por tanto, se desarrollaron 29 cuestionarios de expectativas y 29 cuestionarios de percepciones. Teniendo en cuenta los procedimientos mencionados anteriormente, el puntaje mínimo de cada pregunta es de 29 y el máximo es de 145.
- Después de obtener el número de frecuencias para cada opción de respuesta, se multiplica por el valor de cada opción, así:  
Si 10 personas respondieron estar satisfechos, la operación es  $10*4$ ; si 29 personas responden estar muy insatisfechas la operación es  $29*1$ .
- Posteriormente se obtiene la media para cada pregunta, sumando los resultados de cada una de las opciones de respuesta (MS, S, NSNI, I, MI) para la percepción y

(MA, A, I, D, MD) para las expectativas; posteriormente, dividiéndolo entre 29 que es el número de encuestados. Este procedimiento se aplica a los dos cuestionarios.

- Luego de tener la media de cada una de las preguntas se procede a hallar la brecha existente entre las expectativas de los clientes y las percepciones del servicio recibido, la cual se halla restando la media de las expectativas al puntaje obtenido en la media de las percepciones. Hay que señalar que entre mayor sea la brecha negativa, habrá menor satisfacción y contrario a esto, entre mayor sea la brecha positiva, mayor satisfacción.

## Capítulo 4

### Resultados y Discusión

En este apartado se evidencian los resultados obtenidos al aplicar los modelos Servqual y Servperf con los clientes, dividiendo la muestra en dos grupos: uno de 29 individuos para el modelo Servqual, y otro con 24 participantes, para el modelo Servperf. Las cinco dimensiones evaluadas fueron: Elementos tangibles (ET), fiabilidad (F), capacidad de respuesta (CR), seguridad (S) y empatía (E). Con ellos se hizo una medición de la calidad del servicio en un restaurante de comida de mar en la ciudad de Montería, Córdoba, Colombia, obteniendo los siguientes resultados.

En primer lugar, al aplicar el Modelo Servperf diseñado por Cronin y Taylor (1994), se tienen en cuenta las percepciones de los clientes, tal como se evidencia en la Tabla 2, que da cuenta del número de personas que respondieron a las preguntas, ubicándolos en la casilla correspondiente a su opción de respuesta. En esta clasificación, se evidencian algunas fortalezas importantes (color verde) en las dimensiones de fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía; así mismo, un amplio número de debilidades (color naranja) encontradas por los clientes, en las dimensiones de fiabilidad, capacidad de respuesta y empatía. Estas fortalezas y debilidades, se pueden ver, gracias al análisis detallado pregunta a pregunta que se realiza en la tabla siguiente.

Tabla 2. *Resultados Modelo Servperf por personas*

<b>Elementos Tangibles</b>	MS	S	NS -NI	I	MI
Equipos actualizados o de última tecnología	7	13	4	0	0
Los aspectos físicos (local, página web, etc.) son atractivos visualmente	9	12	1	2	0
Los empleados están bien presentados y organizados	13	9	2	0	0
Los aspectos físicos (local, página web, etc.) corresponden al servicio prestado	3	18	8	0	0
<b>Fiabilidad</b>	MS	S	NS -NI	I	MI
Cuando le prometen algo en un tiempo determinado, se lo cumplen	5	15	0	3	1
Cuando existe un problema, son consecuentes y ayudan a su solución	19	3	0	2	0
Existe confianza	17	5	2	0	0

Entregan el servicio en el tiempo prometido	2	15	0	2	5
Mantienen archivos con información precisa	1	12	0	11	0
<b>Capacidad de respuesta</b>	MS	S	NS -NI	I	MI
Le dicen al cliente exactamente cuándo le prestarán el servicio	12	11	0	1	0
El servicio recibido es rápido	3	15	2	3	1
Los empleados están siempre dispuestos a ayudar al cliente	19	5	0	0	0
Los empleados no están “muy ocupados” para responder a los requerimientos del cliente de manera rápida	11	3	6	4	0
<b>Seguridad</b>	MS	S	NS -NI	I	MI
Los empleados son dignos de confianza	17	5	1	1	0
Me siento seguro al realizar transacciones con los empleados de esta empresa	21	3	0	0	0
Los empleados son amables	13	8	2	1	0
La empresa apoya bien a sus empleados, luego estos pueden hacer bien su trabajo	1	14	8	1	0
<b>Empatía</b>	MS	S	NS -NI	I	MI
Hay atención individual	15	3	0	4	2
Los empleados dan una atención personalizada	17	1	0	4	2
Los empleados conocen cuáles son mis necesidades	13	2	7	2	0
La empresa se preocupa por mis intereses	14	6	0	4	0
Hay horas de atención al público adecuadas	21	2	0	1	0

Fuente: Elaboración propia

Seguido de esto, se puede apreciar en la Tabla 3, los resultados obtenidos en cada pregunta, y la media correspondiente a cada una de ellas. Como se puede apreciar, la dimensión fiabilidad presenta fortalezas visibles relacionadas con los equipos utilizados, lo atractivo de los aspectos físicos, la buena presentación de los empleados y los aspectos físicos del local, siendo este último aspecto el que contó con mayor puntuación. Para Cronin y Taylor (1994), la tangibilidad de los elementos es importante dado que permite al cliente tener una representación visual agradable y llamativa de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación, generando una buena impresión en el cliente.

Posteriormente, se encuentra la dimensión fiabilidad, relacionada con la habilidad de ejecutar el servicio que se ofrece de manera cuidadosa y fiable (Cronin y Taylor, 1994); en esta dimensión se puede apreciar la mayor debilidad del restaurante dado que desde la perspectiva de los clientes, hay una muy baja puntuación en lo que respecta al manejo de los tiempos de entrega o cumplimiento de los tiempos pactados. Otra de las deficiencias es que la empresa no cuenta con un archivo de registro de los clientes (información precisa). Sin

embargo, esto se compensa para esta dimensión, con el hecho de que los clientes explican que cuando existe un problema, son consecuentes y ayudan a su solución lo que hace que exista confianza en esta empresa por parte de sus clientes.

Tabla 3. Resultados Modelo Servperf por puntajes y media

<b>Elementos Tangibles</b>	MS	S	NS-NI	I	MI	Puntaje de la pregunta	Media
Equipos actualizados o de última tecnología	35	52	12	0	0	99	4,13
Los aspectos físicos (local, página web, etc.) son atractivos visualmente	45	48	3	4	0	100	4,17
Los empleados están bien presentados y organizados	65	36	6	0	0	107	4,46
Los aspectos físicos (local, página web, etc.) corresponden al servicio prestado	15	72	24	0	0	111	4,63
<b>Fiabilidad</b>	MS	S	NS-NI	I	MI	Puntaje de la pregunta	Media
Cuando le prometen algo en un tiempo determinado, se lo cumplen	25	60	0	6	1	92	3,83
Cuando existe un problema, son consecuentes y ayudan a su solución	95	12	0	4	0	111	4,63
Existe confianza	85	20	6	0	0	111	4,63
Entregan el servicio en el tiempo prometido	10	60	0	4	5	79	3,29
Mantienen archivos con información precisa	5	48	0	22	0	75	3,13
<b>Capacidad de respuesta</b>	MS	S	NS-NI	I	MI	Puntaje de la pregunta	Media
Le dicen al cliente exactamente cuándo le prestarán el servicio	60	44	0	2	0	106	4,42
El servicio recibido es rápido	15	60	6	6	1	88	3,67
Los empleados están siempre dispuestos a ayudar al cliente	95	20	0	0	0	115	4,79
Los empleados no están “muy ocupados” para responder a los requerimientos del cliente de manera rápida	55	12	18	8	0	93	3,88
<b>Seguridad</b>	MS	S	NS-NI	I	MI	Puntaje de la pregunta	Media
Los empleados son dignos de confianza	85	20	3	2	0	110	4,58
Me siento seguro al realizar transacciones con los empleados de esta empresa	105	12	0	0	0	117	4,88
Los empleados son amables	65	32	6	2	0	105	4,38
La empresa apoya bien a sus empleados, luego estos pueden hacer bien su trabajo	5	56	24	2	0	87	3,63
<b>Empatía</b>	MS	S	NS-NI	I	MI	Puntaje de la pregunta	Media
Hay atención individual	75	12	0	8	2	97	4,04
Los empleados dan una atención personalizada	85	4	0	8	2	99	4,13
Los empleados conocen cuáles son mis necesidades	65	8	21	4	0	98	4,08
La empresa se preocupa por mis intereses	70	24	0	8	0	102	4,25
Hay horas de atención al público adecuadas	105	8	0	2	0	115	4,79

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a la Capacidad de respuesta, se encuentra como mayor fortaleza que los empleados siempre están dispuestos a ayudar, y seguido de esto, el hecho de decirle al cliente exactamente cuándo le prestarán el servicio, sin embargo, se presentan debilidades en la rapidez del servicio, esta situación crea inconformidad dado que se recrea uno de los principales problemas expuestos en el capítulo primero, donde se evidencia la molestia de los clientes porque hay retraso en las entregas de los pedidos solicitados.

En la dimensión Seguridad se evidencia fortaleza dado que los empleados son dignos de confianza y los clientes se sienten seguros al realizar transacciones con los empleados de esta empresa, de la misma forma, explican que los empleados son amables, esto genera confianza en ellos para preferir al empleado. Se evidencia una debilidad en la percepción relacionada con el apoyo de la empresa a sus empleados para impulsarlos a que estos hagan bien su trabajo.

Finalmente, se evidencia una gran fortaleza en cuanto a las horas de atención al público, las cuales son adecuadas ante la percepción del público. Y así mismo, señalan que existe satisfacción en cuanto a la atención individual, a que los empleados dan una atención personalizada, muestran que los empleados conocen cuáles son sus necesidades y el restaurante se preocupa por sus intereses.

Frente a lo encontrado, hay que señalar la importancia de medir periódicamente la calidad del servicio ofrecido porque de esta manera se pueden controlar las debilidades y fortalezas que son medidas y planear estrategias de mejora y fortalecimiento (Daza, 2019). Cronin y Taylor (1992), crearon este modelo evaluativo a fin de medir la calidad del servicio, partiendo de las actitudes del cliente, posterior al consumo de un determinado producto o servicio. Tal como se pudo apreciar, este modelo se caracteriza porque su grado de fiabilidad es alto, y refleja con mayor exactitud la realidad del servicio prestado (Fontalvo et al., 2020).

Tabla 4. Puntuación por dimensiones

Dimensiones	Puntaje mínimo	Puntuación	Puntaje máximo
Elementos Tangibles	24	104	120
Fiabilidad	24	94	120
Capacidad de respuesta	24	101	120
Seguridad	24	105	120
Empatía	24	102	120

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo con la medición global, se aprecia en la Tabla 4, la puntuación por dimensiones, teniendo en cuenta que el puntaje mínimo es 24 y el máximo es de 120. Tal como se aprecia, el menor puntaje se obtuvo en la dimensión Fiabilidad siendo este de 94, sin embargo, no representa una debilidad mayor para el restaurante; ahora bien, a través de la descripción que se aprecia en las tablas 2 y 3, es posible puntualizar que las debilidades se encuentran en el cumplimiento de las promesas, la entrega del servicio en el tiempo prometido, la documentación de información importante, la rapidez del servicio, la disposición de los empleados para responder requerimientos, y el apoyo de la empresa a sus empleados para que estos puedan hacer su trabajo.

Seguidamente, en la Tabla 5 se presenta la evaluación realizada a través del Modelo Servqual, el cual incluye además de los ítems anteriores, las expectativas de los clientes. Este cuestionario se aplicó a 29 personas que hacen parte de la clientela frecuente del restaurante y a quienes se les explicó la diferencia entre los dos cuestionarios a desarrollar. Por tanto, primero se debe presentar el cuestionario de las expectativas, y posteriormente, el de las percepciones, para así atender a la llamada resta P-E.

Tabla 5. Resultados Modelo Servqual (Cuestionario de las expectativas)

Elementos Tangibles	MA	A	I	D	MD	Media
El restaurante debe tener equipos de aspecto moderno.	5	52	33	8	0	3,38
Las instalaciones físicas del restaurante deben ser atractivas.	75	44	9	0	0	4,41
Los empleados del restaurante deben verse pulcros.	115	24	0	0	0	4,79
Los materiales asociados con el servicio, deben ser visualmente atractivos para ustedes.	75	28	21	0	0	4,28



<b>Fiabilidad</b>	MA	A	I	D	MD	Media
Cuando promete hacer algo en corto tiempo, lo debe cumplir.	10	60	36	0	0	3,66
Cuando usted tiene un problema, el restaurante debe mostrar un sincero interés en resolverlo.	85	44	3	0	0	4,55
El restaurante, debe desempeñar bien el servicio por primera vez.	95	28	9	0	0	4,55
El restaurante debe proporcionar sus servicios en el momento en que promete hacerlo.	125	16	0	0	0	4,86
El restaurante debe insistir en que los registros de sus pedidos, estén libres de error.	145	0	0	0	0	5,00
<b>Capacidad de respuesta</b>	MA	A	I	D	MD	Media
El restaurante debe mantenerlos informados con respecto a cuándo se ejecutarán los servicios.	120	16	3	0	0	4,79
Los empleados del restaurante le deben prestar un servicio rápido.	95	32	6	0	0	4,59
Los empleados del restaurante, deben estar dispuestos a ayudarle.	125	16	0	0	0	4,86
Los empleados del restaurante, nunca deben estar demasiado ocupados para ayudarle.	35	60	9	8	0	3,86
<b>Seguridad</b>	MA	A	I	D	MD	Media
El comportamiento de los empleados debe infundir confianza en el cliente.	135	8	0	0	0	4,93
Usted debe sentirse seguro en las transacciones con el restaurante.	145	0	0	0	0	5,00
Los empleados del restaurante, deben ser corteses de manera constante con usted.	145	0	0	0	0	5,00
Los empleados del restaurante, deben tener conocimiento para responder sus preguntas.	115	24	0	0	0	4,79
<b>Empatía</b>	MA	A	I	D	MD	Media
El restaurante debe brindarle atención individualizada.	20	36	48	0	0	3,59
El restaurante debe tener empleados que den atención personal a cada uno de los clientes.	25	76	15	0	0	4,00
El restaurante debe preocuparse de los mejores intereses de usted como cliente.	60	56	9	0	0	4,31
Los empleados deben atender las necesidades específicas de ustedes los clientes.	75	48	6	0	0	4,45
El restaurante debe tener horarios de atención convenientes para usted.	105	32	0	0	0	4,72

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la Tabla 5, el valor presentado, corresponde al puntaje obtenido en cada pregunta, encontrando así que, las expectativas de los clientes están situadas en un nivel básico de satisfacción, normal y acorde a lo que se espera de un restaurante, sin embargo, llama la atención que cuatro de las personas encuestadas explican no tener mayores

expectativas frente a que el restaurante tenga equipos modernos, o que los empleados nunca estén muy ocupados.

Por otro lado, en donde si se evidencian altas expectativas es en la presentación de los empleados, el cumplimiento de las promesas, el registro adecuado de los pedidos, la información proporcionada, la ayuda de los empleados, los horarios de atención, y todos los temas relacionados con la dimensión seguridad.

Tabla 6. Resultados Modelo Servqual (Cuestionario de las percepciones)

<b>Elementos Tangibles</b>	MS	S	NS-NI	I	MI	Media
El restaurante tiene equipos de aspecto moderno.	25	64	24	0	0	3,90
Las instalaciones físicas del restaurante son atractivas.	55	52	15	0	0	4,21
Los empleados del restaurante se ven pulcros.	145	0	0	0	0	5,00
Los materiales asociados con el servicio, son visualmente atractivos para usted.	35	44	9	16	0	3,59
<b>Fiabilidad</b>	MS	S	NS-NI	I	MI	Media
Cuando promete hacer algo en corto tiempo, lo cumple.	0	28	39	18	0	2,93
Cuando usted tiene un problema, el restaurante muestra un sincero interés en resolverlo.	75	16	18	10	4	4,24
El restaurante, desempeña bien el servicio la primera vez.	55	36	27	0	0	4,07
El restaurante proporciona sus servicios en el momento en que promete hacerlo.	35	56	0	14	1	3,66
El restaurante insiste en registros de sus pedidos, libres de error.	10	44	15	18	2	3,07
<b>Capacidad de respuesta</b>	MS	S	NS-NI	I	MI	Media
El restaurante lo mantiene informado con respecto a cuándo se ejecutarán los servicios.	10	56	0	26	0	3,17
Los empleados del restaurante prestan un servicio expedito y rápido.	55	28	0	14	4	3,48
Los empleados del restaurante, siempre están dispuestos a ayudarle.	75	32	0	12	0	4,10
Los empleados del restaurante, nunca están demasiado ocupados para ayudarles.	15	32	0	32	2	2,79
<b>Seguridad</b>	MS	S	NS-NI	I	MI	Media
El comportamiento de los empleados infunde confianza en usted.	60	56	0	6	0	4,21
Se siente seguro en las transacciones con el restaurante.	135	4	0	2	0	4,86
Los empleados del restaurante, son corteses de manera constante con usted.	95	16	3	10	0	4,28
Los empleados del restaurante, tienen conocimiento para responder sus preguntas.	135	4	0	2	0	4,86

<b>Empatía</b>	MS	S	NS-NI	I	MI	Media
El restaurante le da atención individualizada.	60	28	0	16	2	3,66
El restaurante tiene empleados que den atención personalizada.	65	24	15	10	0	3,93
El restaurante se preocupa de sus mejores intereses.	60	24	21	8	0	3,90
Los empleados entienden sus necesidades específicas.	45	64	0	8	0	4,03
El restaurante tiene horarios de atención convenientes para usted.	110	20	0	4	0	4,62

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la Tabla 6 da cuenta del cuestionario de las percepciones, se encontraron fortalezas en la presentación de los empleados, en la seguridad de realizar transacciones con el restaurante, el conocimiento de los empleados para responder las preguntas y los horarios de atención convenientes para los clientes. Se evidenció satisfacción en la gran mayoría de las preguntas, sin embargo, se muestran algunas debilidades importantes frente a la dimensión elementos tangibles como es el caso del atractivo de los materiales asociados al servicio (mesas, sillas); en cuanto a la fiabilidad, se evidencia poca satisfacción en cuanto a la promesa de servicio a corto tiempo, debilidades en la solución de problemas por parte del restaurante, el cumplimiento de la promesa de servicio y el registro de los pedidos.

También se encontró en la dimensión seguridad, que hay una leve insatisfacción de tres clientes frente al comportamiento de los empleados, uno de los clientes no se siente seguro en las transacciones con el restaurante, la cortesía de los empleados o el conocimiento de estos para responder sus preguntas. Finalmente, en la dimensión empatía hay una fuerte insatisfacción frente a la atención individualizada, y debilidades en la preocupación del restaurante por los intereses del cliente y la atención a sus necesidades.

De esta forma, se procede a realizar la resta entre los valores de la media obtenida en las percepciones, menos las expectativas, para así obtener el resultado de la brecha que separa las primeras de las segundas.

Tabla 7. Identificación de las brechas en el modelo Servqual

Elementos Tangibles	Valor Esperado	Valor recibido	Brecha
Equipos	3,38	3,90	0,52
Instalaciones físicas	4,41	4,21	-0,21
Apariencia de los empleados	4,79	5,00	0,21
Materiales	4,28	3,59	-0,69
Fiabilidad	Valor Esperado	Valor recibido	Brecha
Promesas	3,66	2,93	-0,72
Interés	4,55	4,24	-0,31
Desempeño en el servicio	4,55	4,07	-0,48
Promesa de tiempo y servicio	4,86	3,66	-1,21
Registro de pedidos sin error	5,00	3,07	-1,93
Capacidad de respuesta	Valor Esperado	Valor recibido	Brecha
Tiempo de ejecución de los servicios	4,79	3,17	-1,62
Rapidez del servicio	4,59	3,48	-1,10
Disposición de ayuda por parte de los empleados	4,86	4,10	-0,76
Inmediatez de la ayuda	3,86	2,79	-1,07
Seguridad	Valor Esperado	Valor recibido	Brecha
Comportamiento del empleado-confianza del cliente	4,93	4,21	-0,72
Seguridad en las transacciones	5,00	4,86	-0,14
Cortesía de los empleados	5,00	4,28	-0,72
Conocimiento de los empleados	4,79	4,86	0,07
Empatía	Valor Esperado	Valor recibido	Brecha
Atención individualizada.	3,59	3,66	0,07
Disposición de empleados para la atención personal a cada uno de los clientes.	4,00	3,93	-0,07
Preocupación por los intereses del cliente	4,31	3,90	-0,41
Atención a las necesidades del cliente	4,45	4,03	-0,41
Horarios de atención convenientes	4,72	4,62	-0,10

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 7 se puede apreciar el resultado final obtenido de la aplicación del modelo Servqual y por tanto se analizaron cada una de las dimensiones por separado, identificado las brechas. Como puede observarse en la Figura 2 correspondiente a la dimensión Elementos Tangibles, dos de las preguntas poseen una brecha positiva, lo cual implica que tanto respecto a los equipos como a la apariencia de los empleados, las percepciones superaron a las expectativas, constituyéndose en una fortaleza mayor; sin embargo, en lo que respecta a las instalaciones físicas y a los materiales asociados al servicio, no sucede lo mismo, dado que ambas preguntas poseen brecha negativa, lo que representa una fortaleza menor.

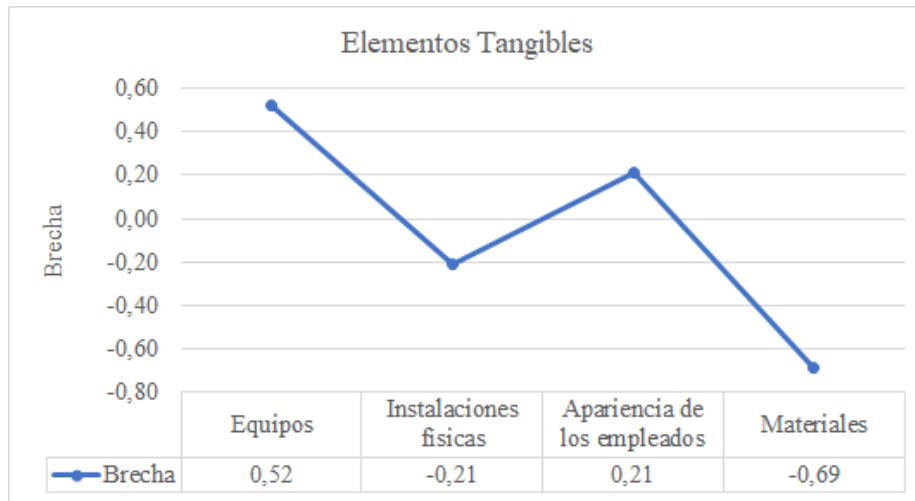


Figura 2. Brechas en la dimensión Elementos tangibles  
Fuente: Elaboración propia

Es importante señalar que cuando la brecha es negativa, en valores de -0,1 a -0,9 quiere decir que, a pesar de no superar las expectativas, está cerca de ellas (Zeithaml et al., 1985), y después de 1, esta brecha se empieza a ampliar, reflejando una debilidad en la pregunta o dimensión.

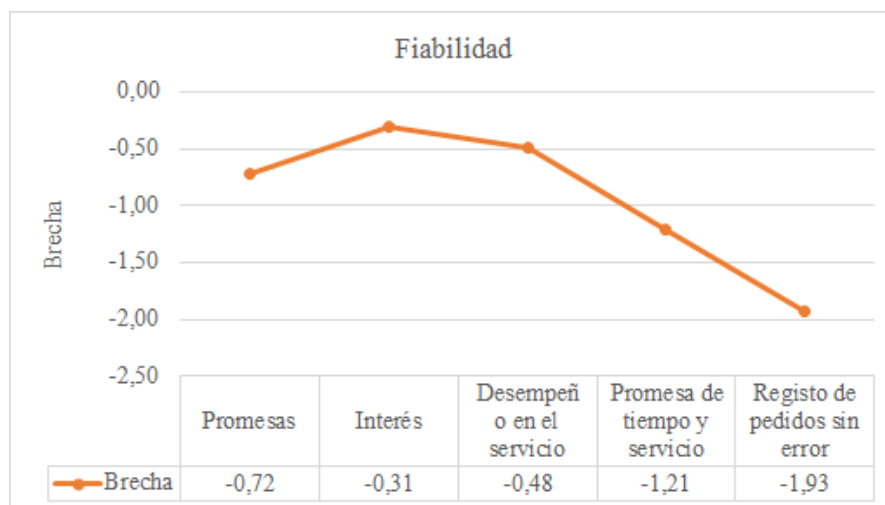


Figura 3. Brechas en la dimensión Fiabilidad  
Fuente: Elaboración propia

Seguido de esto, se puede apreciar en la Figura 3, relacionada con las brechas de la dimensión fiabilidad, que, en cuanto a las preguntas enfocadas a las promesas, interés y desempeño en el servicio, la brecha es negativa pero no supera el punto, lo que quiere decir que aun cuando está por debajo de las expectativas, se acerca a estas. Caso contrario de las

preguntas relacionadas con las promesas de tiempo y servicio y el registro de pedidos sin error.

Posteriormente, ante la dimensión Capacidad de respuesta, se encuentra que ninguna de las preguntas supera las expectativas tal como se aprecia en la Figura 4; sólo la disposición de ayuda por parte de los empleados posee una brecha más reducida. En cuanto a el tiempo de ejecución de los servicios, la rapidez del servicio y la inmediatez de la ayuda la brecha supera el punto negativo, obteniendo brechas de 1.62, 1.10 y 1.07 respectivamente.

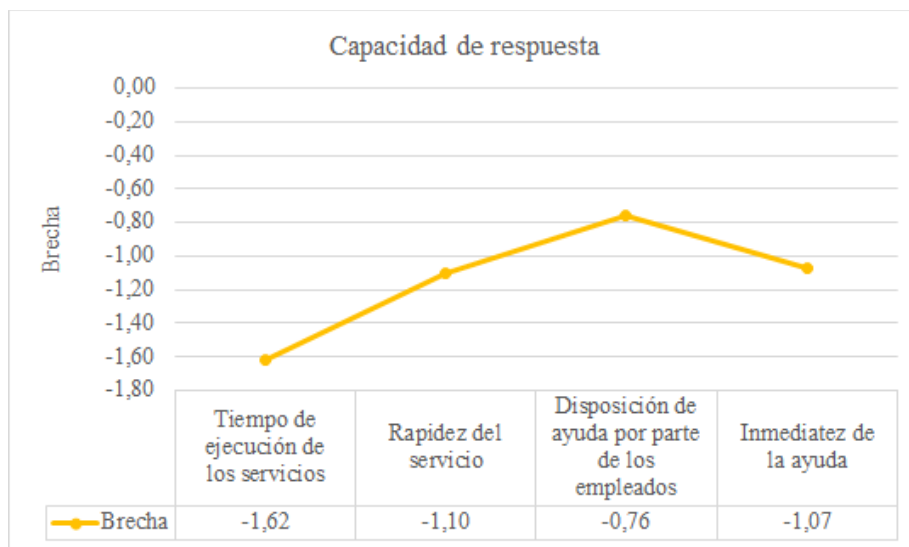


Figura 4. Brechas en la dimensión Capacidad de Respuesta  
Fuente: Elaboración propia

La siguiente figura muestra las brechas de la dimensión seguridad, donde sólo el conocimiento de los empleados para atender las preguntas de los clientes, logra obtener un resultado positivo, mientras que, las demás preguntas, aun cuando tienen resultado negativo, no supera el punto en la brecha como se aprecia en la Figura 5.

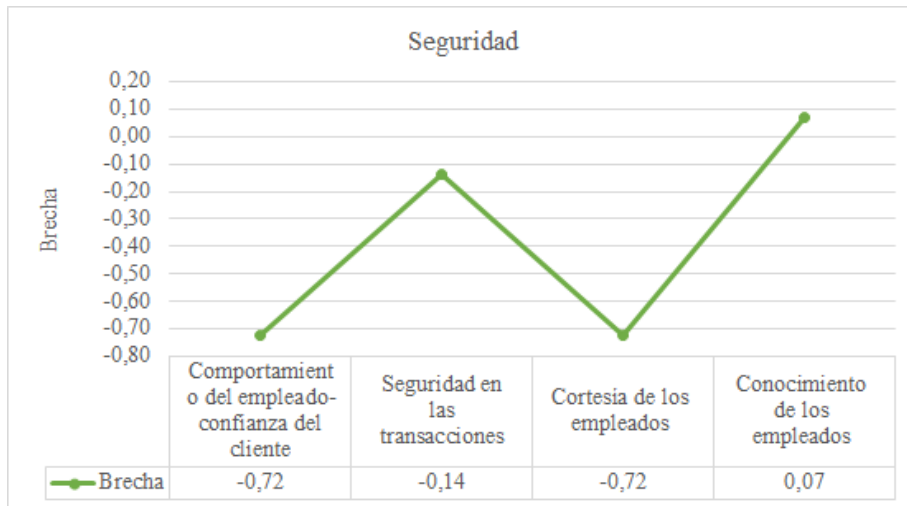


Figura 5. Brechas en la dimensión Seguridad  
Fuente: Elaboración propia

Igualmente, en la dimensión empatía, sólo la atención individualizada obtiene resultado positivo en la brecha, y aun cuando el resto de las preguntas tienen una brecha negativa, no supera el medio punto, esto se aprecia mejor en la Figura 6, donde claramente se aprecia un intervalo entre 0,10 y -0,5 para cada una de las preguntas, lo que es favorable para el restaurante.

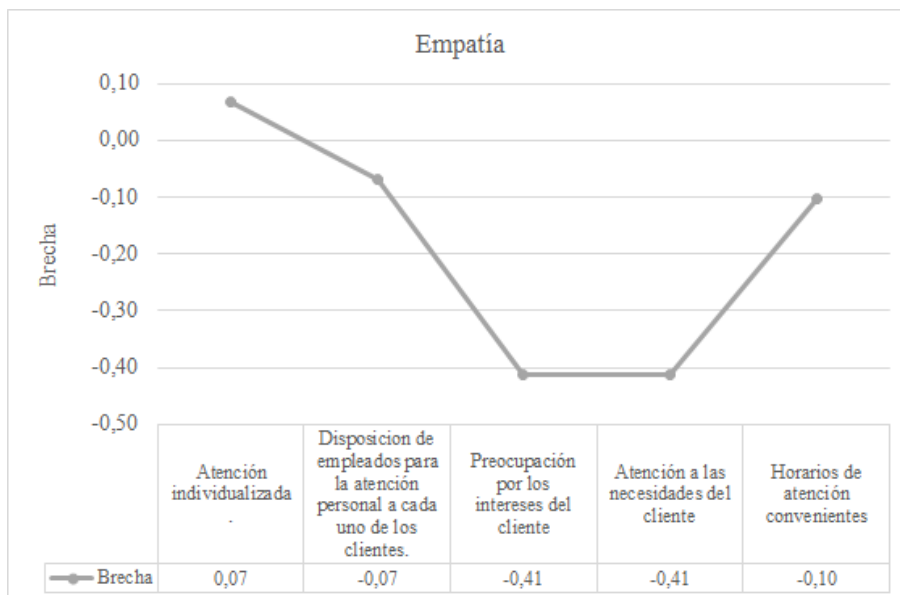


Figura 6. Brechas en la dimensión Empatía  
Fuente: Elaboración propia

Partiendo entonces de lo encontrado hasta aquí, es importante señalar que la calidad se asocia al cumplimiento de las normas (Donabedian, 1990), y al juicio del consumidor frente al servicio percibido (Cronin y Taylor, 1994) y a la asociación de este con las expectativas (Zeithaml et al., 1985). El desarrollo de este ejercicio de evaluación, muestra algunas variaciones entre los clientes entrevistados, quienes desde lo observado en el restaurante y en los respectivos servicios domiciliarios, si tienen en cuenta sus expectativas para realizar la calificación en el modelo, sea este Servqual o Servperf, tal afirmación se realiza debido a que, en el diario de observación se puede ver que al desarrollar el cuestionario Servperf, algunos de los clientes mencionaban estar insatisfechos, porque ellos esperaban algo específico (mas rapidez, mayor interés, menor tiempo, etc.).

Por tanto, se deja en evidencia que lo que hace el modelo Servperf es reducir el tiempo en la aplicación del instrumento para que el cliente tenga mayor claridad al responder (Giménez y Prior, 2004), puesto que, según lo expuesto por Cronin y Taylor (1994) es más claro en cuanto a la interpretación de las personas a quienes se les administra el cuestionario.

Caso contrario, al desarrollar el modelo Servqual, los clientes tardaban más y terminaban respondiendo valores inferiores tal vez porque ya tenían claro que debía existir una expectativa que superar o no superar, sin embargo es claro que este último modelo, sirve como un instrumento de mejora para las organizaciones (Cañón y Rubio, 2018), porque revela las debilidades desde una brecha que muestra la importancia de conocer las necesidades de los clientes por parte de los administradores, y así mismo, teniendo en cuenta el gap de la discrepancia entre las expectativas y percepciones del cliente en relación a la prestación del servicio, en el cual confluyen o no, las deficiencias del ámbito organizacional (Zeithaml et al., 1985).

Respecto a este tema es importante mencionar que son los clientes quienes posicionan al restaurante en el mercado, partiendo de las experiencias que obtengan de su relación con este



(Corvo, 2018), por lo cual atender a sus expectativas es importante y necesario para las organizaciones. Por tanto, en aras de la calidad, la norma NTC ISO 9001 (2015) establece la importancia de un enfoque al cliente que busca conocer y entender las necesidades actuales y futuras de los clientes, no solo para cumplir con sus expectativas, sino para llegar a superarlas, es decir, reducir la brecha negativa presente en todas las dimensiones.

De esta manera, para acercarse a la calidad de servicio y a una buena gestión de la calidad, se debe cumplir con las normas necesarias que permitan satisfacer las necesidades del cliente (Álvarez, 2018) y evaluar su percepción (Schiffman et al., 1997), lo que permite identificar las fortalezas y debilidades que, para este caso, se analizan a través de los modelos Servqual y Servperf, los cuales dan como resultado, los datos presentes en la Tabla 8.

Tabla 8. *Fortalezas y debilidades en la calidad de la prestación del servicio*

<b>Servqual Fortalezas</b>	<b>Servperf Fortalezas</b>
Pulcritud de los empleados del restaurante (ET) Seguridad en las transacciones (S)	Aspectos físicos (ET) Ayudar en la solución de problemas provocados en el restaurante (F)
Conocimiento de los empleados para responder las preguntas (S)	Confianza en los empleados (F)  Disposición de los empleados para ayudar (CR) Seguridad en las transacciones (S) Manejo de horarios adecuados (E)
<b>Debilidades</b>	<b>Debilidades</b>
Materiales asociados al servicio (ET)	Cumplimiento de compromisos en tiempos determinados (F)
Cumplimiento de compromisos en tiempos determinados (F)	Entregas fuera de los tiempos acordados (F)
Interés en solucionar los problemas del cliente (F)	Falta de archivos con información precisa (F)
Cumplimiento de las promesas (F)	Rapidez del servicio (CR)
Registro de los pedidos (F)	Ocupación permanente de los empleados (CR)
Información de ejecución de servicios (CR)	Atención individual (E)
Rapidez del servicio (CR)	Atención personalizada (E)
Disposición de ayudar al cliente (CR)	Conocimiento de las necesidades (E)
Ocupación permanente de los empleados (CR)	Preocupación por los intereses del cliente (E)
Confianza inspirada por el empleado (S)	
Cortesía de los empleados (S)	
Atención individual (E)	
Atención personalizada (E)	
Conocimiento de las necesidades (E)	
Preocupación por los intereses del cliente (E)	

Fuente: Elaboración propia

Respecto a lo encontrado se puede decir que existen factores que inhiben la cultura de calidad total (Álvarez, 2018) (Rodríguez, 2011) y esto puede estar relacionado con las debilidades encontradas, dado que en el restaurante no existe un adecuado entrenamiento y sensibilización hacia la calidad, el direccionamiento estratégico está mal definido, hace falta un seguimiento a los procesos y no hay constancia en la empresa de una evaluación de desempeño. Por tanto, se requiere de factores que impulsen la cultura de calidad, como lo son el compromiso de la dirección, liderazgo, trabajo en equipo, entre otros (Rodríguez, 2011) (Corvo, 2018).

De esta forma, y según lo expuesto hasta aquí, se logra determinar la incidencia de la aplicación de estos modelos en la creación de estrategias para mejorar la competitividad del restaurante, en la medida que la relación entre la evaluación de la calidad del servicio y la calidad de las empresas gastronómicas, es de suma importancia dada la satisfacción de las expectativas del cliente (Escobar, 2019), que se logra a través de un análisis detallado de los elementos importantes en la prestación del servicio definidos a través de las dimensiones de calidad expuestas en los modelos utilizados.

Así pues, partiendo de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos se ha diseñado una estrategia que responde a la necesidad de diseñar estrategias que permitan mejorar la cultura de calidad en el restaurante, a fin de lograr la satisfacción del cliente. Por tanto, se busca la creación de una cultura de calidad, entendida como el ambiente en el que el talento humano sigue las normas de calidad y ven a sus compañeros hacerlo, logrando que sus acciones giren en torno a la calidad del servicio (Díaz, 2018), basándose en el liderazgo que parta de la premisa de servir a los clientes para poder conseguir el éxito (Corvo, 2018).

Por tal motivo, la presente propuesta desarrolla una estrategia basada en diversas actividades enfocadas a mejorar el direccionamiento estratégico, el bienestar, el

posicionamiento en el mercado, el seguimiento y control del desempeño y la calidad, y algunas adecuaciones físicas.

### **Estrategia de Direccionamiento Estratégico**

En primer lugar, se propone rediseñar el direccionamiento estratégico de la empresa con el fin de darle personalidad a la organización (Schein, 2001), esta mejora incluye la construcción de una misión, visión, organigrama y manual de funciones que ayuden a cumplir con los tiempos, y a mejorar lo relacionado con la atención a los clientes, para obtener mayor fluidez en las operaciones y procesos del restaurante. De esta manera, teniendo en cuenta que se trata de una empresa joven en el mercado, que no cuenta con una misión visión y organigrama, se propone lo siguiente:

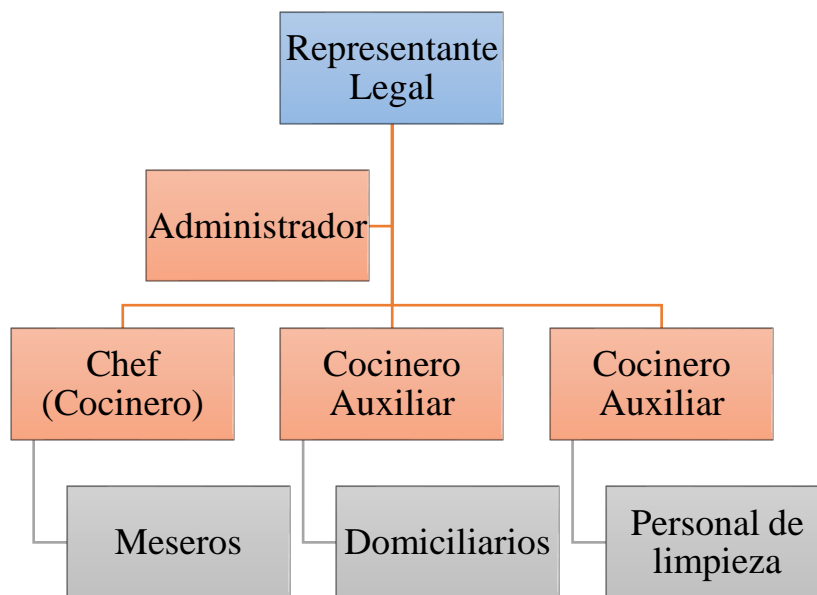
- **Misión**

Elaborar los mejores platos productos del mar, para propios y visitantes, al mejor precio y con una estricta higiene, innovando constantemente para brindar un servicio de calidad, eficiencia y gran ambiente social familiar. Ofreciendo una mezcla de aromas, colores y texturas que te permitirán experimentar una explosión de sabores realmente infinitos.

- **Visión**

El restaurante, logrará mantener un excelente servicio de calidad y buen trato para con los clientes, ofreciéndoles siempre productos frescos y de la mejor calidad, teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas, brindándoles siempre una atención personalizada para que su experiencia sea única.

- **Organigrama**



*Figura 7. Organigrama*  
Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la información recolectada en la empresa, se propone el organigrama contemplado en la Figura 7, el cual aborda desde el cargo de Representante Legal, quien trabaja de la mano con el administrador, posteriormente se aprecia la posición de el Chef quien se encarga de direccionar a los meseros, el cocinero auxiliar que se encarga de atender lo relacionado con los domiciliarios y un segundo cocinero auxiliar que trabaja directamente con la persona de limpieza.

- **Manual de funciones**

**Área: Administrativa**

**Cargo: Representante legal**

**Funciones:**

- Planear, administrar, controlar y supervisar la actividad del restaurante para lograr rentabilidad, cumpliendo con los requisitos del cliente y las políticas de la empresa,

definiendo los objetivos, la estrategia de crecimiento y liderando el mejoramiento continuo de los procesos.

- Cumplimiento de las normas legales de contabilidad y administración de las finanzas del restaurante.
- Cumplimiento de las normas legales y de las políticas de la empresa en lo referente al recurso humano, incluyendo todos los procedimientos de seguridad y salud en el trabajo que la ley establece.
- Mantenimiento del activo.
- Mercadeo y ventas.
- Programas operativos, los cuales deben ser realizados junto con los responsables de cada área: cocina, meseros, administrador, promoviendo el desempeño laboral adecuado y preventivo.
- Programa de publicidad y de relaciones públicas.
- Gerencia para el control diario de la operación.
- Verificación del cumplimiento efectuado.

### **Área: Administrativa**

### **Cargo: Administración**

### **Funciones:**

- Causar los diferentes hechos económicos del restaurante como son: compras, ventas, pago servicios, entre otras.
- Operar y controlar inventarios, gestión de cartera, conciliaciones bancarias, la proyección de estados financieros e informes contables o financieros.
- Coordinar el personal para la adecuada atención de los clientes.
- Supervisar que se esté brindando el servicio de manera adecuada y optima

- Velar por la protección y cuidado de muebles y encerados.

**Área: Comestibles**

**Cargo: Chef (Cocinero)**

**Funciones:**

- Realizar pedidos para la realización de platos teniendo en cuenta el número aleatorio de comensales por día.
- Tener materia prima suficiente para ofrecer servicios y platos a la carta.
- Solicitar pedidos para los eventos según lo requerido en las órdenes de servicio.
- Elaborar los menús solicitados por los clientes en el tiempo establecido.
- Verificar los pedidos recibidos en cantidad y calidad del producto.
- Mantener la cocina en perfectas condiciones de aseo y limpieza a la hora del servicio.
- Verificar que los meseros entreguen los pedidos a tiempo.
- Elaborar platos acordes a las necesidades del cliente.
- Elaborar platos según la carta del restaurante.
- Verificar condiciones organolépticas de los alimentos (olor, sabor y textura).
- Cumplir con las normas de buenas prácticas de manipulación de alimentos y conservación.
- Asesorar a la representante legal o administradora en la compra de equipos.

**Área: Comestibles**

**Cargo: Mesero**

**Funciones:**

- Dar la bienvenida a los clientes y acompañarlos hasta las mesas.
- Encargarse de la preparación de mesas y sillas, así como la disposición de los cubiertos.

- Recoger el pedido del cliente y trasmitirlo a la barra o a la cocina, ya sea verbalmente o a través de apuntes.
- Asesorar a los clientes, ayudarles a escoger y resolver sus cuestiones y dudas.
- Destapar los vinos en frente del cliente y servir la entrada.
- Atender reclamaciones, en el caso de que se produzcan.
- Gestionar la cuenta y cobrar las consumiciones. En ocasiones, también puede ocuparse del control y gestión del stock.
- Realizar algunos trabajos de preparación de alimentos (normalmente sencillos) bebidas.
- Atender y brindar la información oportuna del menú y los servicios del restaurante a los clientes.
- Conocer el menú y brindar un buen servicio en la mesa.

**Área: Oficinos Varios**

**Cargo: Personal de Limpieza**

**Funciones:**

- Velar por la limpieza de las instalaciones.
- Encargarse del reciclaje de los residuos.
- Generar las solicitudes de insumo para su área.

**Área: Oficinos Varios**

**Cargo: Domiciliario**

**Funciones:**

- Recoger y despachar los pedidos a los clientes.
- Velar porque el producto llegue a tiempo y en buen estado.
- Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo del vehículo de transporte.

### **Estrategia de Bienestar**

La estrategia de bienestar, se centra en capacitar el talento humano de la empresa, en la medida que esto permite garantizar el desarrollo de los colaboradores en todas las áreas (Cuesta, 2017), favoreciendo la calidad de los productos y mejoras en la atención. A través de estas capacitaciones se logra potencializar las habilidades, conocimiento, actitudes, conducta, percepciones, etc., de todo el talento humano, sin importar el cargo que ocupen a fin de lograr una sinergia entre todas las áreas de la empresa (Chiavenato, 2011).

Por tanto, se propone un plan de capacitación de una semana con ayuda de expertos que faciliten la adaptación del aprendizaje dentro de la organización y que evidencien a través de diferentes procesos un direccionamiento hacia una cultura de calidad; ante esto, es importante señalar que esta propuesta de una mejora continua debe ser un objetivo permanente en el restaurante a fin de ajustarse a las necesidades del entorno propuestas en la norma NTC ISO 9001 (2015).

### **Estrategia de Posicionamiento en el mercado**

La estrategia de posicionamiento de mercado para el restaurante debe enfocarse en lograr la fidelización de los clientes, y para ello, una sola actividad no es suficiente, por tal motivo y atendiendo a las debilidades y fortalezas halladas, se proponen siete estrategias que se describen detalladamente en la Tabla 9.

- Siempre contigo
- Pensando en ti
- ¡Más por menos!
- Lo mejor de nuestro lado
- Contáctanos
- Estamos en la web
- Juntos en Redes sociales



Tabla 9. Estrategia de posicionamiento de mercado

Nombre de la estrategia	Acciones	Tiempo estimado de aplicación	Priorización	Responsables
<b>Siempre contigo</b>	Ofrecer a los clientes un servicio personalizado que les permita tener la seguridad de acompañamiento antes, durante y después de su estadía en el restaurante.	Permanente	Alta	Representante legal Administrador
<b>Pensando en ti</b>	Crear un portafolio de servicios completos, que incluya todos los platos que ofrece el restaurante, a fin de que el cliente conozca los productos y pueda escoger con anterioridad sus platos, haciendo más rápido el servicio.	Semestral	Media	Representante legal Administrador
<b>¡Más por menos!</b>	Crear paquetes empresariales que les otorguen a los clientes una sensación de ahorro, a fin de que estos se sientan más atraídos por las ventajas de adquirir paquetes alimenticios a un precio más cómodo, resaltando siempre los beneficios de los productos.	Trimestral	Alta	Representante legal Administrador
<b>Lo mejor de nuestro lado</b>	Hacer convenios con las celebridades que acuden al restaurante para que ellos promocionen los productos a través de sus redes sociales. En el caso del departamento de Córdoba cuenta con un sinnúmero de actores, cantantes, deportistas, profesionales y modelos que gozan de gran renombre y pueden ser de gran utilidad para atraer clientes.	Permanente	Alta	Representante legal Administrador
<b>Contáctanos</b>	Realizar actividades de difusión a través de vallas, volantes, publicidad radial y televisiva, acceso a las empresas donde se pueden ofrecer los servicios a través del portafolio de servicios.	Permanente	Alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representante legal</li> <li>• Administrador</li> </ul>
<b>Estamos en la web</b>	Reestructurar la página web de la empresa a fin de que esta sea atractiva y muestre todos los beneficios del restaurante.	Permanente	Alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representante legal</li> <li>• Administrador</li> </ul>
<b>Juntos en Redes sociales</b>	Permanecer atentos a las redes sociales para dar respuesta a las necesidades de los clientes.	Permanente	Alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representante legal</li> <li>• Administrador</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### **Estrategia de seguimiento y control del desempeño y la calidad**

Para realizar el seguimiento y control del desempeño y la calidad, se propone el desarrollo de dos evaluaciones, una evaluación de desempeño que permita identificar los comportamientos de los empleados y su rendimiento en relación a diversas competencias. Para esto se sugiere, la evaluación de desempeño 360°.

En lo que respecta a la evaluación de la calidad, se propone el uso del modelo Servqual, durante seis meses, de manera mensual, haciendo esta evaluación cada final de mes; se escoge este modelo para iniciar, dado que tiene en cuenta las expectativas de los clientes, que en este caso vienen siendo una de las principales razones por las cuales los clientes exponen estar insatisfechos. Frente a esto se debe señalar que la percepción de los usuarios constituye un elemento fundamental en la prestación del servicio, así como las expectativas de estos, en la medida que conocerlas se convierte en el primer y posiblemente más relevante paso en la prestación de un servicio de calidad (Vargas et al., 2013). Después de familiarizar a los clientes con esta evaluación, puede aplicarse el uso del modelo Servperf, al ser este más rápido de aplicar y de analizar, y también analiza la percepción del servicio de manera oportuna.

### **Estrategia de mejoras físicas y tecnológicas.**

Las mejoras propuestas teniendo en cuenta los resultados se centran en los siguientes elementos:

- Muebles: se propone adquirir nuevas mesas, sillas y otros muebles para mejorar la presencia física de las instalaciones.
- Software: utilizar la tecnología adecuada para obtener el registro de los clientes y así poder diferenciar los clientes nuevos de los antiguos. Así mismo, se debe computarizar la información de materiales, insumos, proveedores, entre otros.

## **Capítulo 5**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

Las presentes conclusiones dan por terminada la investigación enfocada en evaluar las dimensiones de calidad del servicio en un restaurante de la ciudad de Montería, a través de un análisis comparativo de los modelos Servqual y Servperf, con el fin de mejorar la competitividad de la empresa. Para ello inicialmente, se desarrolló una revisión bibliográfica que permite inferir que:

- La calidad del servicio promueve el liderazgo positivo, y contribuye a mejorar la productividad en las organizaciones (Corvo, 2018); esta debe medirse periódicamente para poder controlarla (Caza, 2019), dado que permite identificar la percepción de los clientes frente al talento humano, lo que favorece a su desempeño y por ende en la satisfacción del cliente, dado que el factor humano incide ampliamente en la prestación adecuada de los servicios (Mayo, 1947).
- Existe una estrecha relación entre la evaluación de la calidad del servicio y la calidad de las empresas gastronómicas (Escobar, 2019), por tanto, el análisis de las percepciones y expectativas de los clientes deber ser una prioridad para el restaurante a fin de ofrecer siempre un servicio de calidad.
- El modelo Servqual de la calidad del servicio pese a ser mas largo que el modelo Servperf, da claridad de las expectativas de los clientes Zeithaml et al (1985) y, por ende, del origen de calificaciones negativas, que sirven de insumo para futuras mejoras (Cañón y Rubio, 2018); otorga, además, la confiabilidad y validez necesarias para comprender las expectativas de los servicios y la percepción del cliente (Sanmiguel et al., 2015) (Gadea, et al., 2018).
- El modelo Servperf facilita al cliente la evaluación de la calidad eliminando el

cuestionario de las expectativas propuesto en el modelo Servqual (Cronin y Taylor,  
*TESISTA: ING. LUZ KARIME MERCADO      DIRECTOR DE TESIS: DR. ING. DANIEL MARTÍN MORALES*

1994). En este modelo, las medidas de valoración predicen mejor la satisfacción que las medidas de diferencia utilizadas por el modelo Servqual.

Posteriormente, del primer objetivo específico, que es diagnosticar la calidad del servicio del restaurante, a través de los modelos Servqual y Servperf, a fin de establecer las fortalezas y debilidades presentes en cuanto a la calidad del servicio, se puede concluir que:

- A través del Modelo Servperf se hallaron puntajes satisfactorios en todas las dimensiones, es decir que los clientes se encuentran muy satisfechos frente a las dimensiones Elementos Tangibles, Capacidad de respuesta, Seguridad y Empatía, mientras que ante la Fiabilidad solo se encuentran satisfechos. Esto sucede dado que la percepción de ellos frente al cumplimiento de los tiempos no es la mejor, al no entregar el servicio en el tiempo prometido, y no contar con archivos que contengan la información precisa, siendo estas las debilidades mayores que se encontraron en este modelo.

En cuanto a las fortalezas mayores, se encuentran los aspectos físicos (local, página web, etc.) corresponden al servicio prestado, la ayuda prestada cuando se presenta un problema, la confianza en los empleados, la disposición de los empleados para ayudar al cliente, la seguridad y confianza que inspiran los empleados, la seguridad al realizar transacciones con el restaurante y las horas de atención al público.

- En cuanto al modelo Servperf, se evidencia una menor brecha en la dimensión elementos tangibles, seguridad y empatía. Y se presentan mayores debilidades en la fiabilidad y la capacidad de respuesta. Respecto a la fiabilidad se falla en el cumplimiento de los tiempos y en el registro de pedidos sin error, tal como se plantea en el modelo anterior. En la dimensión capacidad de respuestas, la

principal brecha es el tiempo de ejecución de los servicios, seguido de la rapidez del servicio y la inmediatez en la ayuda.

- Los clientes se mostraron colaboradores a responder los dos cuestionarios del modelo Servqual en la medida que entienden como importante que el prestador de servicios, en este caso, el restaurante, conozca las expectativas del cliente.

Mientras que efectivamente, la aplicación del modelo Servperf, tomó menos tiempo.

Luego, se procedió a determinar la incidencia de la aplicación de estos modelos en la creación de estrategias para mejorar la competitividad del restaurante, y de esto se concluyó que:

- La calidad del servicio está asociada al cumplimiento de unas normas determinadas y al juicio de los consumidores o clientes y esto a su vez con las expectativas del cliente, al asociar estas variables, se obtienen datos importantes que determinan necesidades de mejora y/o fortalecimiento.
- Con ayuda del modelo Servperf se reduce el tiempo de desarrollo del instrumento y esto ayuda a que el entrevistado sea mas exacto y puntual al evaluar, y a su vez el administrador del cuestionario puede interpretarlo más fácilmente.
- El modelo Servqual muestra a través de las brechas presentes entre percepciones y expectativas los puntos más débiles que deben ser intervenidos de manera inmediata.
- Los modelos muestran que los factores que inhiben la cultura de calidad total en el restaurante son: que no existe un adecuado entrenamiento y sensibilización hacia la calidad, el direccionamiento estratégico está mal definido, hace falta un seguimiento a los procesos y no hay constancia en la empresa de una evaluación de

desempeño. Mientras que los factores que impulsan la cultura de calidad son: el compromiso de la dirección, liderazgo, trabajo en equipo, entre otros.

Frente al último objetivo, de diseñar estrategias que permitan mejorar la cultura de calidad en el restaurante, a fin de lograr la satisfacción del cliente, se concluye que:

- Es necesario desarrollar estrategias enfocadas a mejorar el direccionamiento estratégico, el bienestar, el posicionamiento en el mercado, el seguimiento y control del desempeño y la calidad, y algunas adecuaciones físicas. Frente al direccionamiento estratégico se plantea un rediseño de la misión, visión, organigrama y manual de funciones. En cuanto a la estrategia de bienestar se propone un plan de capacitación.

En lo que se encuentra relacionado con la estrategia de posicionamiento, se idearon siete actividades: Siempre contigo (acompañamiento a los clientes en la preventa, venta y postventa), Pensando en ti (creación de un portafolio de servicios), ¡Más por menos! (creación de paquetes alimenticios empresariales), Lo mejor de nuestro lado (convenios con celebridades e influenciadores regionales), Contáctanos (estrategia publicitaria), Estamos en la web (optimización de la página del restaurante), y Juntos en Redes sociales (presencia en redes sociales para atender a los clientes).

Para la estrategia de seguimiento y control del desempeño y la calidad, se propone para evaluar el desempeño del talento humano, la implementación del Modelo de Evaluación de desempeño 360°; para la evaluación de la calidad del servicio se propone trabajar inicialmente y durante seis meses con el modelo Servqual para conocer las expectativas de los clientes, y posteriormente medir la calidad a través de Servperf.

Como estrategias de mejoras físicas y tecnológicas se presenta la adquisición de nuevos muebles y de un software que permita llevar el registro de clientes, inventarios, proveedores, entre otros.

Finalmente, se recomienda al restaurante realizar mediciones mensuales de la calidad del servicio teniendo en cuenta las expectativas de los clientes, para de esta manera poder atender a sus necesidades y lograr una mayor satisfacción. Atender a las propuestas realizadas a fin de mejorar la calidad del servicio. Del mismo modo, se recomiendan nuevas líneas de investigación tales como:

- Analizar comparativamente los modelos Servqual y Servperf con una misma muestra, de manera que las expectativas y las percepciones (Servperf) se referencien a esa muestra.
- Analizar el impacto de la propuesta presentada en el restaurante, en el período 2021-2022, para identificar mejoras significativas y proponer cambios en las estrategias.
- Comparar la calidad del servicio gastronómico (postpandemia) en diferentes restaurantes de la ciudad de Montería.
- Proponer estrategias enfocadas a mejorar la calidad del servicio de los restaurantes monterianos posterior a la pandemia, partiendo del análisis de la calidad del servicio.

## Referencias

- Álvarez, Rosa. (2020). *Caracterización de la gestión de calidad bajo el modelo Servqual en las micro y pequeñas empresas del sector servicios -rubro hoteles de la ciudad de Huaraz, 2016*. (Tesis de grado). Recuperado el 11 de enero de 2021, de Huaraz: Universidad Católica Los Ángeles Chimbote.  
<http://repositorio.uladech.edu.pe/#:~:text=El%20Repositorio%20Institucional%20de%20la,digital%20y%20la%20comunicaci%C3%B3n%20acad%C3%A9mica>.
- Asociación Médica Argentina. (2008). De la calidad de la atención en Salud. Recuperado el 13 de febrero de 2022, de [https://www.ama-med.org.ar/page/Codigo\\_de\\_Etica-ver\\_mas\\_1](https://www.ama-med.org.ar/page/Codigo_de_Etica-ver_mas_1)
- Cabello, Emilio, & Chirinos, Jesús L. (2012). Validación y aplicabilidad de encuestas SERVQUAL modificadas para medir la satisfacción de usuarios externos en servicios de salud. *Revista Medica Herediana*, 23(2), 88-95. Recuperado en 12 de febrero de 2021, de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1018-130X2012000200003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1018-130X2012000200003&lng=es&tlng=es).
- Calva, Adiana. (2020). *Evaluación de la calidad de Servicios y la satisfacción del cliente de servicios de alimentos y bebidas del Jardín Hotel Restaurante*. (Tesis de grado). Ecuador: Universidad Estatal Amazónica. Recuperado el 13 de febrero de 2022, de <https://repositorio.uea.edu.ec/xmlui/handle/123456789/747?locale-attribute=en>
- Calvo-Pérez, Carmen & Landa, Andry. (2019). *Medición de la satisfacción del cliente en el Restaurante Tao*. Perú: Universidad de Piura. Recuperado el 13 de febrero de 2022, de <https://pirhua.udp.edu.pe/handle/11042/4179>
- Cañón, Arnold, & Rubio, Dagoberto (2018). *Importancia de la utilización del modelo SERQUAL a partir de una revisión sistemática de la literatura en el período 2010-2016*. (Tesis de Especialización). Bogotá: Fundación Universitaria de Ciencias de la
- TESISTA: ING. LUZ KARIME MERCADO      DIRECTOR DE TESIS: DR. ING. DANIEL MARTÍN MORALES



Salud. Recuperado el 15 de enero de 2021, de

<https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3123557>

Chiavenato, Idalberto. (2011). *Admiración de recursos humanos*. Novena Ed. McGraw Hill.

Coronel, Jhonny, Basantes, René & Vinueza, Alexander. (2018). Un estudio de la calidad del servicio en restaurantes de mariscos (Ecuador). *Revista Espacios*, 40 (7); 9-19.

Recuperado el 15 de enero de 2021, de

<http://www.revistaespacios.com/a19v40n07/a19v40n07p09.pdf>

Corvo, Helmut. (2018). *Cultura de calidad: características, desarrollo y ejemplo*.

Recuperado el 15 de enero de 2021, de <https://www.lifeder.com/cultura-de-calidad/>

Cronin, Joseph & Taylor, Steven. (1994). Servperf Versus Servqual: Reconciling

Performance-based and Perceptions-minus-Expectations Measurement of Service

Quality. *Journal of Marketing*, 58, (1); 125-131. DOI:10.1177/002224299405800110.

Recuperado en 12 de febrero de 2021, de

[https://www.researchgate.net/publication/235361370\\_SERVPERF\\_Versus\\_SERVQUAL\\_Reconciling\\_Performance-Based\\_and\\_Perceptions-Minus-Expectations\\_Measurement\\_of\\_Service\\_Quality](https://www.researchgate.net/publication/235361370_SERVPERF_Versus_SERVQUAL_Reconciling_Performance-Based_and_Perceptions-Minus-Expectations_Measurement_of_Service_Quality)

Cuesta, Antonio. (2017). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. ECOE.

Daza, Genith. (2019). *Evaluación para la satisfacción del cliente modelo SERVQUAL aplicado en el Banco Agrario de Colombia*. (Tesis de especialización). Bogotá:

Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado en 21 de enero de 2021, de

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35046/DazaMartinezGenithAvicena2019.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Deming, William. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*.

Madrid: Ediciones Díaz de Santos. 412 p. ISBN: 9788487189227

- Díaz, Pedro. (2018). *Modelos de medición de la calidad de servicio: propuesta de implementación en los establecimientos de sanidad militar-Colombia*. (Tesis de especialización). Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado en 21 de enero de 2021, de <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/18555>
- Donabedian, Avedis. (1990). La dimensión internacional de la evaluación y garantía de la calidad. *Salud Pública de México*, 32, (2); 113-117. Recuperado el 23 de abril de 2021, de <http://saludpublica.mx/index.php/spm/article/view/5280/5425>
- Drucker, Peter. (1990). *El ejecutivo eficaz*. Sudamericana.
- Escobar, María Paula. (2019). *Evaluación de la calidad en el servicio del subsector de restaurantes en la ciudad de Santiago de Cali*. (Tesis de grado). Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Recuperado el 13 de febrero de 2022, de <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/12245/T09089.pdf;jsessionid=F5783FEE2763C3D7F4B50E8A375769B1?sequence=6>
- Fayol, Henry. (1949). *General and Industrial Management*. Pitman
- Fontalvo, Tomás J., De la hoz-Dominguez, Enrique J., & De la Hoz, Efraín. (2020). Método de evaluación de la calidad del servicio de una unidad de atención al usuario en una empresa de servicio de agua en Colombia. *Información tecnológica*, 31(4), 27-34. Recuperado el 15 de febrero de 2021, de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000400027>
- Gadea, Erika., Morquecho, Raquel., Pérez, José. & Morales, Veronica. (2018). Adaptación del cuestionario SERVQUAL para la evaluación de la calidad del servicio educativo en la asignatura de Cultura Física y Salud en México. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 18(3), 150–168. Recuperado el 15 de febrero de 2021 <https://revistas.um.es/cpd/article/view/334331>
- Giménez, Victor. y Prior, Diego. (2004). Evaluación de la calidad de servicio y fijación de objetivos en unidades de negocio. Un enfoque frontera. *Revista Española de Investigación y Marketing ESIC*, 8. Recuperado el 15 de febrero de 2021

[https://www.researchgate.net/publication/242765384\\_EVALUACION\\_DE\\_LA\\_CALIDAD\\_DE\\_SERVICIO\\_Y\\_FIJACION\\_DE\\_OBJETIVOS\\_EN\\_UNIDADES\\_DE\\_NEGOCIO\\_UN\\_ENFOQUE\\_FRONTERA](https://www.researchgate.net/publication/242765384_EVALUACION_DE_LA_CALIDAD_DE_SERVICIO_Y_FIJACION_DE_OBJETIVOS_EN_UNIDADES_DE_NEGOCIO_UN_ENFOQUE_FRONTERA)

Hernández, Roberto., Fernández, Carlos., & Baptista, Pilar. (2015). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.

Mayo, Elton. (1947). *The social problems of an Industrial Civilization*. Harvard university Press.

Monroy, Mauro, & Urcádiz, Francisco. (2019). Calidad en el servicio y su incidencia en la satisfacción del comensal en restaurantes de La Paz, México. *Investigación administrativa*, 48(123). Recuperado en 20 de enero de 2021, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-76782019000100006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782019000100006&lng=es&tlng=es).

NTC ISO 9001. (2015). *ISO 9001 calidad. Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos*. Recuperado el 13 de febrero de 2022, de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Normograma/NORMA%20ISO%209001%202015.pdf>

Requena, Valeria. (2020). Caracterización de la competitividad y calidad en las Mupe rubro restaurantes en la urbanización Piura-Piura, año 2017. (Tesis de grado). Perú: Universidad Católica Los Ángeles Chimbote. Recuperado el 13 de febrero de 2022, de [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/ULAD\\_7864988fbf97c4800e7c45f8c71e2dbb](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/ULAD_7864988fbf97c4800e7c45f8c71e2dbb)

Rodríguez, Raúl. (2011). *Cultura de calidad y productividad*. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado el 13 de enero de 2021, de [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/cultura\\_de\\_calidad/CULTURA%20DE%20CALIDAD.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/cultura_de_calidad/CULTURA%20DE%20CALIDAD.pdf)

Rodríguez, Elizabeth., & Romero, Juan. (2015). *Desarrollo de una cultura de calidad*. Perspectivas docentes, (57): 47-50. Recuperado el 15 de enero de 2021, de <https://doi.org/10.19136/pd.a0n57.1030>.

Sanmiguel, Edis., Rivera, Martha., Mancilla, Nelson., & Ballesteros, Hugo. (2015). Medición de la calidad percibida en el servicio mediante la herramienta SERVQUAL en tiendas de café en Santander, Colombia. *Criterio Libre 13 (23)*, 145-164. Recuperado el 15 de

enero de 2021, de  
<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/106>  
Shein, Edgar. (2001). *Psicología de la Organizaciones*. Editorial McGraw-Hill.  
Schiffman, León., Lazar, Leslie., Deras, Adolfo., & Rodas, Alejandro. (1997).  
*Comportamiento del consumidor*. (5ta Ed.). Prentice-Hall Hispanoamericana. S.A.  
Taylor, Frederick. (1948). *The principles of Scientific Management*. Harper.  
Zeithaml, Valarie., Parasuraman, A., & Berry, Leonard. (1985). *Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. Recuperado el 10 de enero de 2021, de American Marketing Association: <https://www.jstor.org/stable/1251430>  
Zeithaml, Valarie., Parasuraman, A., & Berry, Leonard. (1988). SERVQUAL: Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40. Recuperado el 15 de enero de 2021, de [https://www.researchgate.net/profile/Valarie-Zeithaml-2/publication/225083802\\_SERVQUAL\\_A\\_multiple-Item\\_Scale\\_for\\_measuring\\_consumer\\_perceptions\\_of\\_service\\_quality/links/5429a4540cf27e39fa8e6531/SERVQUAL-A-multiple-Item-Scale-for-measuring-consumer-perceptions-of-service-quality.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Valarie-Zeithaml-2/publication/225083802_SERVQUAL_A_multiple-Item_Scale_for_measuring_consumer_perceptions_of_service_quality/links/5429a4540cf27e39fa8e6531/SERVQUAL-A-multiple-Item-Scale-for-measuring-consumer-perceptions-of-service-quality.pdf)