

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo**

**Estudio del nivel de satisfacción y planteamiento de estrategias  
para la Cafetería “No Sea Malito” y La Pirámide a través de  
DINESERV y Matriz IPA  
Proyecto de investigación**

**Roxanna Cárdenas Herrera  
Andrea Gordón Cabezas**

**Administración de Empresas de Hospitalidad**

Trabajo de titulación presentado como requisito  
para la obtención del título de  
Licenciada en Administración de Empresas de Hospitalidad

Quito, 22 de diciembre de 2016

Universidad San Francisco de Quito USFQ  
COLEGIO DE HOSPITALIDAD, ARTE CULINARIO Y TURISMO

HOJA DE CALIFICACIÓN  
DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Estudio del nivel de satisfacción y planteamiento de estrategias para la  
Cafetería “No Sea Malito” y La Pirámide a través de DINESERV y Matriz  
IPA

Roxanna Cárdenas Herrera  
Andrea Gordón Cabezas

Calificación:

Mauricio Cepeda, MMH.  
Director de Tesis

---

Quito, 22 de diciembre de 2016

## Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_

Nombres y apellidos: Roxanna Elizabeth Cárdenas Herrera

Código: 00112615

Cédula de Identidad: 1716822885

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_

Nombres y apellidos: Andrea Carolina Gordón Cabezas

Código: 00112076

Cédula de Identidad: 1714629209

Lugar y fecha: Quito, 22 de diciembre de 2016

*Dedico esta Tesis a mi familia.  
A mis padres Gonzalo y Nancy por apoyarme incondicionalmente.*

*A Dios por ser mi guía,  
y por ser el ejemplo más grande de amor en este mundo.*

*A mis amigos quienes me apoyaron,  
y a todos los que estuvieron presentes en este proceso,  
brindándome palabras de aliento para seguir adelante.*

*A todos ellos dedico esta Tesis con cariño y agradecimiento.*

*Roxanna.*

*Dedico esta Tesis a mi familia,  
por ser lo más valioso que tengo.*

*A mis hermanos, Sebastián y Juan Martín,  
que son parte importante de mi vida.*

*Y, a mis padres, Ramiro y Mónica, ya que por ellos soy todo lo que soy.  
Por enseñarme a luchar por lograrlo que solo con esfuerzo se alcanza.*

*Gracias por su apoyo incondicional.  
Ésta es solo una de las metas que espero cumplir.  
Todo es por y para ustedes.*

*A Dios, por ser mi guía en todo momento.  
Y a mis amigos, gracias por siempre estar, y creer en mí.*

*Andrea.*

## AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestro más profundo sentido de agradecimiento a la Universidad San Francisco de Quito, por ser una institución excelente que nos ha brindado grandes oportunidades. A nuestros profesores, que han sido una guía en toda nuestra carrera. Pero, sobre todo, queremos agradecer a Paulina Endara, por ser una excelente guía y fuente de apoyo en la elaboración de este trabajo de titulación. A Robin DiPietro y Jamie Levitt, por su más que valiosa colaboración y sustento, que nos ha permitido desarrollar con éxito nuestro proyecto de Tesis.

## RESUMEN

El proyecto consiste en realizar un análisis exhaustivo para evaluar la calidad que perciben los clientes que asisten a los restaurantes de la Universidad San Francisco de Quito, específicamente La Cafetería “No Sea Malito” y “La Pirámide”. Esta investigación busca evaluar el nivel de satisfacción de los estudiantes, en relación a la calidad ofrecida actualmente, para lo cual se ha aplicado las herramientas DINESERV y Matriz IPA.

Normalmente, los establecimientos de alimentos y bebidas buscan diferenciarse de la competencia ofreciendo una alta o mejor calidad, es decir, utilizan la palabra calidad como una ventaja competitiva. Sin embargo, un bajo porcentaje de estos establecimientos realiza un análisis de satisfacción para conocer si es que el cliente está realmente satisfecho con el servicio ofertado.

Palabras clave: servicio, calidad, satisfacción, DINESERV, IPA.

## ABSTRACT

The project consists in carrying out a comprehensive analysis to evaluate the quality perceived by customers attending the restaurants at Universidad San Francisco de Quito, specifically Cafetería "No Sea Malito" and "La Pirámide". This research seeks to evaluate the level of satisfaction of the students, in relation to the quality currently offered, for which the DINESERV and IPA tools have been applied.

Normally, food and beverage establishments seek to differentiate themselves from the competition by offering high or better quality, using quality as a competitive advantage. However, a low percentage of these establishments perform a satisfaction analysis to know if the customer is really satisfied with the service offered.

Key words: service, quality, satisfaction, DINESERV, IPA.



## TABLA DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>13</b>
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
OBJETIVO PRINCIPAL.....	13
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
PREGUNTAS .....	14
HIPÓTESIS.....	14
JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO .....	15
ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA .....	16
VIABILIDAD DEL ESTUDIO.....	17
<b>CAPÍTULO II. ENTORNO MACROECONÓMICO .....</b>	<b>18</b>
FUERZA ECONÓMICA.....	18
FUERZA POLÍTICA.....	21
FUERZA SOCIAL Y DEMOGRÁFICA.....	23
<b>CAPÍTULO III. REVISIÓN DE LA LITERATURA O FUNDAMENTOS TEÓRICOS .....</b>	<b>24</b>
SERVICIO .....	24
CALIDAD.....	25
CALIDAD DE SERVICIO .....	26
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE .....	27
EXPECTATIVAS DE SERVICIO .....	27
PERCEPCIONES.....	28
SERVQUAL .....	28
FACTORES QUE INFLUENCIAN LAS EXPECTATIVAS .....	32
DINESERV .....	33
DINEX .....	34
ANÁLISIS IPA .....	37
<b>CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA .....</b>	<b>40</b>
CÁLCULO DE LA MUESTRA .....	41
<b>CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>43</b>
RECOLECCIÓN DE DATOS .....	43
ANÁLISIS IPA (IMPORTANCE-PERFORMANCE).....	43
PERFIL DE LOS CLIENTES.....	43
PRUEBA T PAREADA: CAFETERÍA “NO SEA MALITO” .....	44
PRUEBA-T PAREADA: RESTAURANTE LA PIRÁMIDE .....	47
MATRICES IPA (IMPORTANCE-PERFORMANCE).....	48
MATRIZ IPA – CAFETERÍA “NO SEA MALITO” .....	49
MATRIZ IPA – RESTAURANTE LA PIRÁMIDE.....	50
ANÁLISIS DE VARIABLES .....	51
REGRESIÓN DE SATISFACCIÓN PARA CAFETERÍA “NO SEA MALITO” .....	51
REGRESIÓN DE SATISFACCIÓN PARA EL RESTAURANTE LA PIRÁMIDE .....	52
<b>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES.....</b>	<b>54</b>
CONCLUSIONES A PARTIR DE RESULTADOS DE LA MATRIZ IPA .....	54
RECOMENDACIONES PARA ESTUDIOS FUTUROS .....	57

CAPÍTULO VII. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD EN LA CAFETERÍA “NO SEA MALITO” Y LA PIRÁMIDE.....	58
ESTRATEGIAS GENERALES .....	58
ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS .....	67
ANEXOS .....	72
REFERENCIAS .....	85

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Etapas del desarrollo de la escala DinEX.....	34
Tabla 2. Ocho dimensiones de la calidad de servicio .....	41
Tabla 3. Porcentaje de Incidencia de Clientes .....	42
Tabla 4. Perfil de los clientes .....	44
Tabla 5. Prueba-t de muestra pareada Cafetería "NSM" .....	46
Tabla 6. Prueba-t de muestra pareada La Pirámide .....	48
Tabla 7. Importancia y desempeño de los atributos .....	49
Tabla 8. Resultados de la regresión de satisfacción Cafetería "No Sea Malito" .....	52
Tabla 9. Resultados de la regresión de satisfacción La Pirámide .....	53
Tabla 10. Aceptación y rechazo de hipótesis.....	54

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Producto Interno Bruto.....	18
Figura 2. Valor Agregado Bruto Petrolero y No Petrolero.....	19
Figura 3. Contribuciones a la Variación Trimestral.....	20
Figura 4. Tasa de inflación anual. (Octubre 2015/Octubre 2016) .....	21
Figura 5. Modelo conceptual de la calidad del servicio.....	31
Figura 6. Brechas del modelo de calidad del servicio .....	32
Figura 7. Modelo segunda orden de DinEX .....	37
Figura 8. Matriz IPA.....	38
Figura 9. Matriz IPA Cafetería “No Sea Malito” .....	50
Figura 10. Matriz IPA restaurante La Pirámide .....	51

# Capítulo I. Introducción al problema y preguntas de investigación

## Planteamiento del problema

Los establecimientos de alimentos y bebidas se ven englobados en una situación constante de competitividad frente a los demás restaurantes que buscan captar sus clientes. En general, en los restaurantes se implementan estrategias desde el punto de vista de los administradores, es decir, aplicadas de acuerdo a la teoría, a la experiencia de los gerentes y que están enfocadas a mejorar los indicadores de calidad desde la perspectiva de la gerencia administrativa. La situación antes mencionada conlleva grandes retos para crear lealtad en la mente del consumidor y evitar que la competencia capte sus clientes. Los negocios deben enfocarse en convertir la calidad en su ventaja competitiva, de manera que esta permita a la marca diferenciarse de las demás. Sin embargo, para dirigir las estrategias hacia el camino correcto el equipo debe considerar un análisis de la efectividad de sus operaciones en comparación a la percepción del mercado objetivo, es decir, quien recibe el servicio. No obstante, el evaluar la satisfacción del cliente frente a la calidad apreciada es un análisis que no recibe la atención necesaria y su importancia se ve desestimada en un gran porcentaje de establecimientos de alimentos y bebidas.

## Objetivo Principal

Analizar la correlación entre las expectativas y la satisfacción del servicio prestado en la cafetería No Sea Malito y el Restaurante La Pirámide a través del modelo DINESERV con el fin de determinar las variables de mayor influencia.

## Objetivos Específicos

1. Realizar una matriz de importancia-satisfacción (*IPA Matrix*).
2. Realizar un informe con recomendaciones para mejorar la operación de los restaurantes en la Universidad San Francisco de Quito.

## Preguntas

1. ¿Cuál es el nivel de expectativas de los clientes cuando visitan un restaurante en general?
2. ¿Cuál es el nivel de percepción de calidad de los clientes que visitan La Cafetería No Sea Malito y el restaurante La Pirámide?
3. ¿Cuáles son las diferencias entre la calidad del servicio esperado y percibido en La Cafetería No Sea Malito y el restaurante La Pirámide?
4. ¿Cuáles son los atributos que tienen una mayor influencia en la predicción de satisfacción en la Cafetería No Sea Malito y en el restaurante La Pirámide?
5. ¿Cuáles son los factores que tienen una mayor influencia en la predicción de satisfacción en la Cafetería No Sea Malito y en el restaurante La Pirámide?

## Hipótesis

**H1.** La calidad de la comida predice la satisfacción de los clientes en restaurantes dentro de una universidad.

**H2.** La calidad del servicio predice la satisfacción de los clientes en restaurantes dentro de una universidad.

**H3.** La atmósfera del local predice la satisfacción de los clientes en restaurantes dentro de una universidad.

**H4.** La limpieza del local predice la satisfacción de los clientes en restaurantes dentro de una universidad.

**H5.** La conexión social predice la satisfacción de los clientes en restaurantes dentro de una universidad.

**H6.** El valor y la identidad de marca predicen la satisfacción de los clientes en restaurantes dentro de una universidad.

**H7.** La sostenibilidad predice la satisfacción de los clientes en restaurantes dentro de una universidad.

**H8.** La autenticidad predice la satisfacción de los clientes en restaurantes dentro de una universidad.

### **Justificación del estudio**

La idea de los restaurantes de la Universidad San Francisco de Quito, nace con el objetivo de ofrecer a sus estudiantes alimentos de muy buena calidad, los mismos que presenten un precio cómodo y adecuado, que no afecte sus posibilidades económicas. Lo que se busca principalmente con estos establecimientos es generar bienestar estudiantil, es decir, que los estudiantes se sientan a gusto y no tengan la necesidad de buscar otras opciones fuera del campus, ya que dentro del mismo pueden encontrar varias. Sin embargo, con el transcurso del tiempo y el constante crecimiento de la competencia, los restaurantes dentro de la universidad han ido perdiendo protagonismo. Así, las ventas de los mismos se han visto afectadas últimamente, dado el incremento de precios y la disminución de la calidad de los alimentos creando una deficiencia en el servicio al cliente, la cual se ha vuelto cada vez más evidente.

Los establecimientos de alimentos y bebidas de la universidad carecen de un análisis que permita comparar la calidad propuesta con las expectativas que los consumidores tienen de los mismos, lo cual se vuelve contraproducente, debido a que se crea una situación de incertidumbre referente al comportamiento del consumidor. Considerando el comportamiento de los estudiantes en relación a la causalidad de la toma de decisiones para elegir una opción de compra, se debe evaluar cuál es la categoría de necesidades que buscan satisfacer. De acuerdo a Maslow, la alimentación está clasificada como una necesidad fisiológica, que se encuentra como la base de todas las necesidades que los seres humanos deben satisfacer. Se

puede observar la pirámide de necesidades de Maslow en el Anexo 1. Correspondientemente, esta es la motivación principal a la intención de compra que impulsa a los estudiantes a decidirse por satisfacer dicha necesidad dentro de los establecimientos: La Cafetería “No Sea Malito” y La Pirámide. Por lo tanto, el producto de la intervención de los atributos de la calidad en esta situación de compra necesita ser estudiado, para reconocer, qué grado de importancia tienen dentro de la mente del consumidor y cómo afectan su comportamiento.

## **Antecedentes de la compañía**

### **Visión**

San Francisco Food Service tiene como objetivo ser un referente de excelencia en el Ecuador en servicios gastronómicos y de hospitalidad, brindando un espacio apropiado para la investigación, el emprendimiento y la generación de conocimiento.

### **Misión**

San Francisco Food Service USFQGROUP S.A es una empresa que brinda el mejor servicio de hospitalidad y gastronomía en la ciudad de Quito para distintos segmentos de mercado a través de un eficiente sistema de producción y un personal altamente comprometido y amable. La operación de la empresa es completamente abierta y transparente, es así como constituimos una excelente plataforma para docencia, investigación y educación para diversos segmentos de la industria. Su misión es ofrecer un servicio de alimentación de alta calidad y valor para su público.

### **Valores**

- Trabajo en equipo
- Amabilidad
- Excelencia
- Mejoramiento Continúo



- Compromiso

### **Viabilidad del estudio**

Es posible llevar a cabo la realización de la investigación pues se dispone de diversas fuentes bibliográficas, expertos en el tema, y tiempo adecuado. Además, se cuenta con una amplia población, lo cual permitirá contar con una muestra representativa para la creación del modelo y presentación de conclusiones.

## Capítulo II. Entorno Macroeconómico

### Fuerza económica

Según cifras publicadas por el Banco Central del Ecuador (BCE), durante el primer trimestre del año en curso, el Ecuador presentó un Producto Interno Bruto (PIB) de 17.113 millones de dólares tras sufrir una variación de -1.9% respecto al último trimestre del año 2015. (2016). En la Figura 1, se puede observar las tasas de variación del PIB por trimestres desde el año 2012 al primer trimestre del 2016.

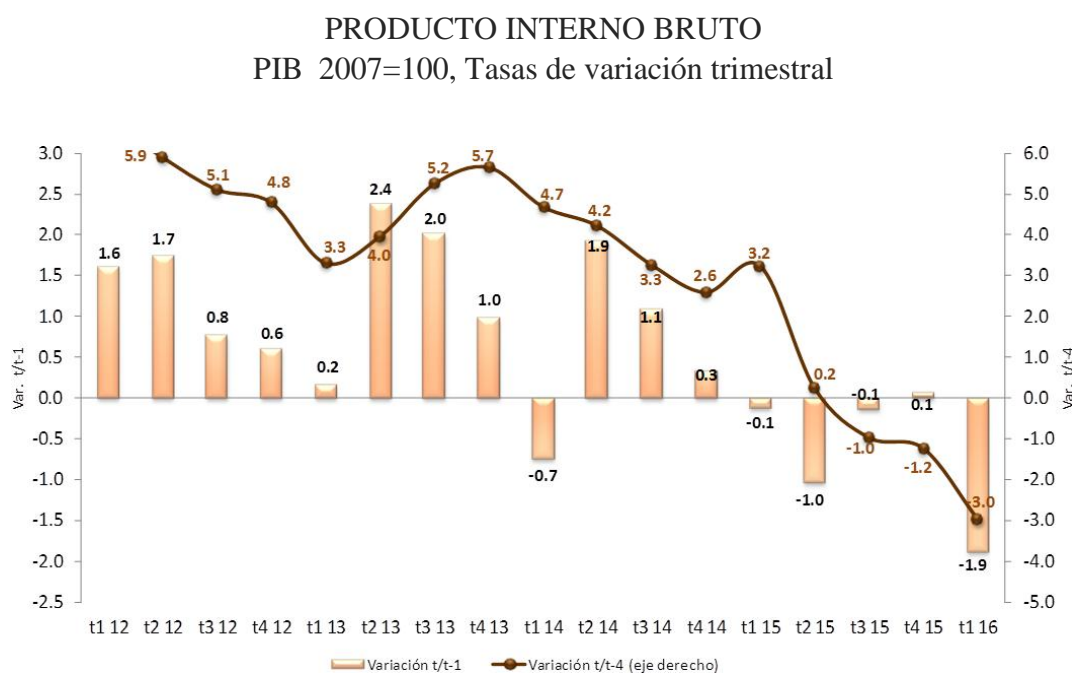


Figura 1. Producto Interno Bruto

Fuente: BCE, 2016

En la Figura 2, se puede observar que el valor agregado bruto (VAB) del sector petrolero presentó un incremento de 2 puntos respecto al final del año 2015, mientras que el VAB del sector no petrolero, al cual pertenece la industria de alimentos y bebidas, mostró una reducción del 2.2% en relación al período anterior. En la Figura 3, se muestra las variaciones trimestrales de cada industria que influyen en el porcentaje total del VAB. La

industria de alojamiento y servicios de comida contribuye con -0.10 al cambio que se presentó en el primer trimestre del 2016. También se puede apreciar que, en el año 2014, el VAB petrolero cayó significativamente; no obstante, el PIB no presentó una variación negativa; esto se debe en parte al buen desempeño que las industrias no petroleras presentaron durante ese año. Sin embargo, a partir del año 2015 el VAB no petrolero ha arrojado cifras negativas llegando en el primer trimestre de 2016 a su punto más bajo en cuatro años. En conclusión, se puede decir que, si bien el país depende económicamente del sector petrolero, es importante enfocarse en el desarrollo de otras industrias, entre ellas, la de alimentos y bebidas mediante la consolidación de nuevas empresas y la mejora del desempeño de las ya existentes, con el fin de contribuir positivamente en el PIB.

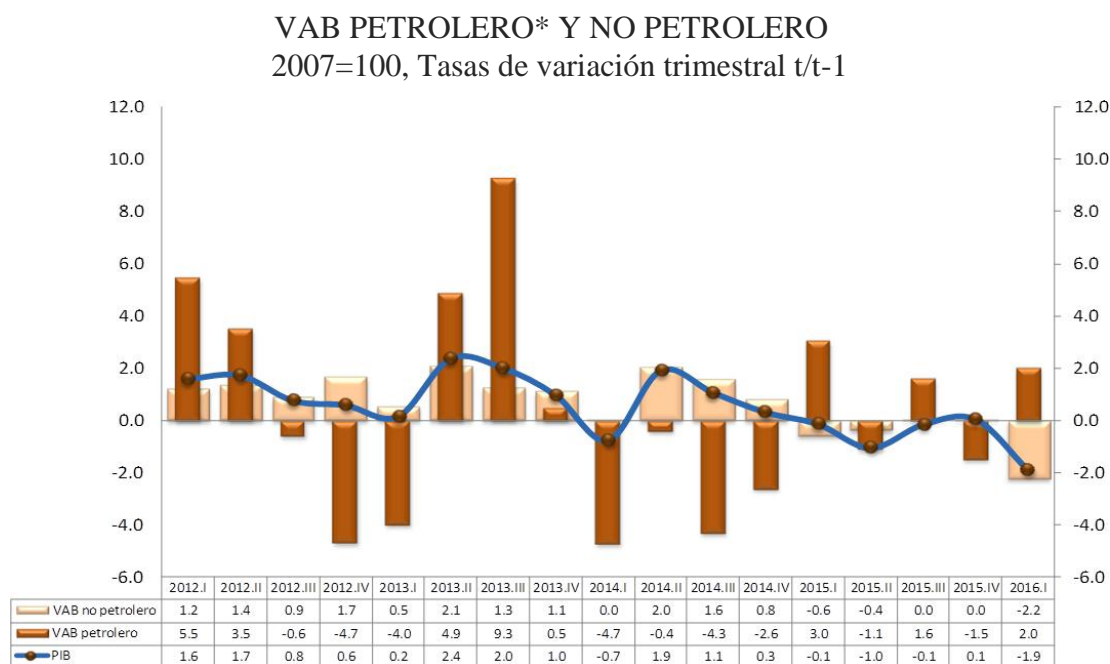


Figura 2. Valor Agregado Bruto Petrolero y No Petrolero

Fuente: BCE, 2016

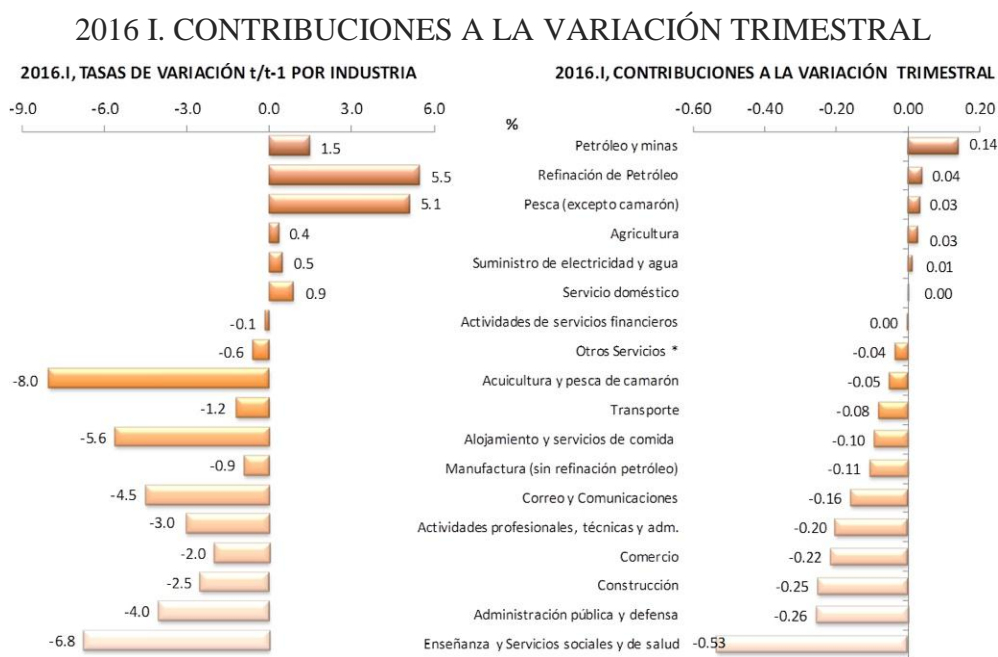


Figura 3. Contribuciones a la Variación Trimestral

Fuente: BCE, 2016

Otro indicador importante para evaluar la situación económica del país es la tasa de inflación. El porcentaje anual de la inflación a finales de octubre de 2016 fue de 1.31%, afectando la fijación de precios en varias industrias, principalmente en la de alimentos y bebidas debido al incremento en los costos de la materia prima; esto a su vez influye negativamente en el poder de compra del consumidor, haciendo que, en el caso de los restaurantes, la demanda disminuya. En la Figura 4, se muestra la tasa de inflación anual y las variaciones mensuales en un período comprendido entre octubre de 2015 y octubre de 2016.

FECHA	VALOR
Octubre-31-2016	1.31%
Septiembre-30-2016	1.30%
Agosto-31-2016	1.42%
Julio-31-2016	1.58%
Junio-30-2016	1.59%
Mayo-31-2016	1.63%
Abril-30-2016	1.78%
Marzo-31-2016	2.32%
Febrero-29-2016	2.60%
Enero-31-2016	3.09%
Diciembre-31-2015	3.38%
Noviembre-30-2015	3.40%
Octubre-31-2015	3.48%

Figura 4. Tasa de inflación anual. (Octubre 2015/Octubre 2016)

Fuente: BCE

Otro factor económico de importancia es el denominado Riesgo País, el mismo que se deriva de “variables económicas, financieras, administrativas, jurídicas o sociales de un país”. (Morales, s.f.) Este indicador representa el riesgo al invertir dinero en un país mediante préstamos; se lo expresa mediante puntos básicos, en el que cada punto es equivalente a un 0.01%. Ya que, a menor riesgo, menor tasa de interés; un estado con un riesgo país de menor puntaje es más atractivo para los inversionistas. Actualmente, en el Ecuador, el riesgo país asciende a 759 puntos, y motiva a inversores extranjeros a considerar a otras naciones con un riesgo menor, dejando al Ecuador en una situación vulnerable.

## **Fuerza política**

El Ecuador, representado actualmente por el Presidente de la República, Economista Rafael Correa Delgado, es un país soberano y democrático conformado por varios poderes, entre ellos el legislativo; el cual está ejercido por la Asamblea Nacional, la misma que en 2008 creó una nueva Constitución con leyes que buscan mejorar la economía del país e

impulsar su desarrollo. El gobierno actual se ha mantenido en el poder durante diez años, en los cuales se han creado y reformado leyes que, a pesar de buscar el beneficio de las industrias, han terminado por afectarlas, como es el caso de la industria de alimentos y bebidas, que es una de las más importantes en el país por su alta contribución al PIB. Considerando específicamente las leyes que han afectado a esta industria, se puede mencionar las siguientes: salvaguardas, aranceles a los alimentos importados, impuestos a las bebidas azucaradas y alcohólicas, entre otros.

Las salvaguardas, son medidas económicas que se aplican a los productos importados, con el objetivo de fortalecer la dolarización, y de beneficiar a la producción nacional, impulsando a los negocios de esta industria a adquirir productos de agricultores y empresas nacionales. En Ecuador, estas salvaguardas entraron en vigencia el 11 de marzo de 2015, inicialmente se mantendrían por un año; sin embargo, el pasado marzo se informó al país sobre la decisión de extender las mismas, un año más. (ANDES, 2015). Si bien se busca incentivar el consumo de productos nacionales, en la industria de restaurantes también se lo puede considerar como una amenaza, ya que muchos de los productos que se utilizan en la preparación de alimentos y bebidas son importados, y si se empieza a consumir el producto nacional, que, lamentablemente, es diferente al importado, se corre el riesgo de alterar la calidad final de los productos que se ofrecen a los clientes, dando como resultado una disminución en las ventas de estos establecimientos.

La ley de impuestos a bebidas azucaradas y alcohólicas, que fue aprobada por la Asamblea Nacional el 26 de abril de 2016 (El Universo, 2016), si bien busca reducir el riesgo de contraer enfermedades causadas por malos hábitos alimenticios, ha afectado a los distribuidores de las mismas, ya que ha generado un incremento de los costos de estos productos, elevando también su precio de venta al público.

## **Fuerza social y demográfica**

Cumbayá, es una parroquia rural, ubicada en el Cantón Quito de la provincia Pichincha, que cuenta con una superficie de 21.12 km<sup>2</sup>, y una población de 31.463 habitantes, de la cual 15.248 son hombres y 16.215 son mujeres, de acuerdo al último censo poblacional realizado en 2010. (INEC, 2010). Cumbayá, ha presentado un crecimiento importante en los últimos años, pues no solo ofrece vivienda, sino todos los servicios que una parroquia urbana posee, como educación, salud, entretenimiento, restaurantes y demás, por lo que muchas personas se han trasladado a este lugar. Es considerado el sector de mayor plusvalía en Quito, por lo que, de igual manera, se considera que en el sector viven las familias más pudientes de la capital. (Ekos Negocios, Julio 2012).

La Universidad San Francisco de Quito, cuenta con más de 6000 alumnos, los mismos que son de varios sectores del país y por los convenios que mantiene con instituciones en el exterior, acoge también alumnos extranjeros. Se puede deducir, dado su alto costo, que el nivel socioeconómico de sus estudiantes varía de medio a alto, por lo que su poder de compra es alto.

## Capítulo III. Revisión de la literatura o fundamentos teóricos

### Servicio

Los servicios son las acciones y reacciones que recibe un individuo, al cual se lo identifica como cliente al ser esta persona quien entrega una retribución monetaria a cambio del servicio. Los servicios tienen 4 características contrastantes con los bienes o productos tangibles. Entre estas características están:

**Intangibles:** Para Matsumoto (2014) los servicios, a diferencia de los productos, son denominados como intangibles porque no existe la posibilidad de verlos, tocarlos, olerlos ni almacenarlos. Zeithaml y Bitner (2000) consideran que el hecho de que un servicio sea intangible representa un desafío en el área de marketing. Al no poder inventariarlos, se dificulta la administración de las fluctuaciones en la demanda. Otro desafío que implica esta característica del servicio es que, al no poder ser patentados legalmente, los competidores pueden copiar y adaptar su modelo de servicio fácilmente. Además, la comunicación hacia los consumidores se dificulta, por lo que se torna complicado el poder evaluar la calidad del servicio.

**Heterogeneidad:** Los servicios varían de acuerdo a quien los entrega y a quien los recibe. Hace referencia a que los servicios no serán iguales debido a las expectativas del negocio y de la persona que lo entrega. (Matsumoto, 2014). Cada persona es diferente por lo cual cada proveedor del servicio posee distintas percepciones que cambiarán la manera de desarrollarse en el trato con el receptor del servicio. De manera congruente, el cliente puede describir un servicio de manera totalmente distinta a otro debido a las diferentes expectativas que tenga del mismo. Esto comprende que el servicio pueda variar significativamente de un día al otro, e inclusive de un momento a otro en el mismo día. Por su condición heterogénea, es difícil controlar que el servicio que está siendo entregado sea consistente con lo que fue originalmente planeado. (Zeithaml y Bitner, 2000)



**Inseparabilidad:** La producción de un servicio no puede ser separada del consumo del mismo, ya que ocurren simultáneamente. (Matsumoto, 2014). El servicio se genera, se vende y se consume al mismo tiempo por lo cual el cliente no puede conocer el servicio antes de que este se genere. El riesgo, debido a esta propiedad de los servicios, es alto y las empresas intentan reducirlo capacitando al talento humano y mejorando el factor técnico. (Vargas y Aldana, 2014).

**Naturaleza perecedera:** “Los servicios no pueden ser guardados, almacenados, revendidos o devueltos” (Matsumoto, 2014). No existe un inventario de los servicios ya que al ser perecibles se habla de que tras su producción y consumo estos expiran; es decir, que al culminar la experiencia no hay manera de revivirla. Su propiedad perecedera no permite inventariar los servicios por lo cual es necesario apoyarse de herramientas que permitan analizar el servicio de acuerdo al punto de vista del cliente, lo cual varía mucho debido a la subjetividad de los mismos. (Barrows, Powers y Reynolds, 2011). Según Zeithaml y Bitner (2000), es más complicado recuperar la satisfacción del cliente cuando se entrega un mal servicio; ya que estos, en contraste con los productos, no pueden ser reutilizados o devueltos. Esto implica que se deben analizar estrategias para poder recuperar la confianza del cliente tras haber ofrecido un mal servicio.

## **Calidad**

“La calidad se puede considerar como la búsqueda continua de la perfección.” (Vargas y Aldana, 2014). Cada cliente tiene una perspectiva diferente en base a sus parámetros de perfección sobre un servicio o producto. La calidad se puede medir de acuerdo a dimensiones que facilitan entender dichos parámetros esperados.

La calidad es la conformidad entre lo que se requiere y lo que se produce. También tiene que ver con los procesos de los que se sirve el proveedor para entregar el producto o

servicio. Adicionalmente, la calidad se relaciona directamente con lo que el cliente está dispuesto a pagar.

Se puede dividir en dos partes, la calidad objetiva y la calidad subjetiva. La calidad objetiva se relaciona con la visión que tiene el productor sobre la calidad, enfocándose en lo que este piensa acerca de lo que debería brindar. La calidad subjetiva, por otro lado, está enfocada en la percepción de la calidad desde el punto de vista del consumidor, es decir, lo que él espera o recibe al adquirir un servicio o bien. (Duque, 2005).

Existe otra clasificación de acuerdo a la satisfacción de cada necesidad del cliente, realizada por Pérez (1999); esta explica que la calidad requerida es aquella que se desarrolla de acuerdo a si se cumplen o no con las especificaciones del servicio, la calidad esperada que se relaciona con los aspectos no especificados previamente, y la calidad subyacente que proviene de las expectativas no explicitadas generales de cada cliente.

## **Calidad de servicio**

De acuerdo a Parasuraman (1990) la calidad del servicio desemboca en el nivel de calidad que percibe el cliente después de comparar dos aspectos muy importantes en el proceso de recibir un servicio, las expectativas de lo que espera recibir el cliente y de las características que espera cuando reciba el servicio, y las percepciones de lo que en realidad recibe. Dicha comparación da origen a una opinión sobre la excelencia de toda la experiencia que se puede medir de acuerdo a la brecha que éste encuentra entre los dos parámetros. La diferencia entre lo que el cliente recibe y lo que espera de la empresa será la calidad que el cliente percibe.

La calidad en el servicio de restauración se puede mejorar disminuyendo la brecha mencionada, lo cual se puede lograr implementando estrategias para entregar un servicio más congruente a las expectativas.

El servicio, debido a sus propiedades, es difícil de medir, por lo cual una herramienta válida para evaluar su calidad es basarse en los aspectos tangibles que intervienen en la percepción del cliente. Aumentar la calidad del servicio, en resumen, crea mayor satisfacción.

## **Satisfacción del Cliente**

Para Richard Gerson (1993) un cliente está satisfecho cuando un producto o servicio iguala o excede sus expectativas. Los clientes satisfechos, por lo tanto, tienden a realizar más negocios con su proveedor; así, adquieren los servicios con mayor frecuencia. Este autor establece también, que existe un vínculo directo entre ventas, servicio, satisfacción y ganancias.

Existe un índice de satisfacción de clientes que está relacionado con la primera ecuación del servicio. (Vargas & Aldana, 2014). Está expresada de la siguiente manera:

- Servicio excelente = Percepción > Expectativa
- Servicio bueno = Percepción = Expectativa
- Servicio malo = Percepción < Expectativa

## **Expectativas de servicio**

“Son presupuestos elaborados por los clientes sobre la probabilidad de que ocurran hechos positivos en una transacción.” (Vargas y Aldana, 2014). Las expectativas que se generan al momento de pensar en adquirir un servicio comprende las ideas o sensaciones que el cliente crea para sí mismo de lo que espera del servicio.

Estas son creadas de acuerdo a las necesidades que el cliente tiene y los factores que busca satisfacer mediante la adquisición del servicio. Sirven como punto de referencia para comparar lo que imagina o desea recibir el cliente con lo que en realidad recibe al momento que se genera la experiencia.

Las expectativas pueden ser de cuatro tipos. La expectativa predictiva se refiere a como una organización se desenvuelve o lo que los clientes creen que pasará al recibir el servicio. La expectativa normativa se describe como lo que el cliente cree que debe pasar, a pesar de que no esperen que esto en realidad suceda. La expectativa de excelencia habla sobre como una empresa de excelencia entregaría el servicio, puede ser una organización irreal y creada por las ideas del cliente sobre una empresa de excelencia. Finalmente, una expectativa adecuada habla del nivel mínimo de servicio que los clientes están dispuestos a recibir. (Schneider y White, 2004). Siguiendo estos diferentes niveles de expectativas las empresas deberían buscar cumplir con las expectativas de excelencia.

## **Percepciones**

“Proceso cognitivo a través del cual el cliente capta en el entorno las características y atributos considerados valiosos y reales durante el proceso de entrega del servicio.” (Vargas y Aldana, 2014).

Las percepciones, entonces, son las sensaciones que el cliente tiene sobre el servicio que le permiten determinar si la calidad del servicio cumple o no con las expectativas que se tenían del mismo. Estas a su vez, “están enlazadas con las características o dimensiones de la calidad del servicio que son; confiabilidad, seguridad, sensibilidad, empatía, y elementos tangibles” (Matsumoto, 2014).

## **SERVQUAL**

Parasuraman, Zeithaml y Berry crearon en 1988 una herramienta que presenta una escala donde se pueden ingresar múltiples dimensiones o ítems para entender el servicio esperado y las percepciones de los clientes, denominada SERVQUAL. Las empresas que

desean medir y comprender el servicio que esperan sus clientes utilizan esta herramienta. (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1990).

Este instrumento se divide en dos secciones; la primera que es la de expectativas, en la cual se presentan 22 postulados para investigar las expectativas generales de los clientes. Y la segunda parte, una sección de percepciones que contiene un set de preguntas congruentes que miden los requerimientos de los clientes en cuanto a la categoría de servicio. (Zeithaml et al., 1990).

Las dimensiones que esta herramienta utiliza se derivan de un estudio de calidad de servicio. Se capturan cinco facetas donde se conceptualizan todo lo que busca el cliente del servicio. En un principio, cuando esta herramienta fue creada se determinaron diez dimensiones principales con las cuales se evaluaría la calidad, las mismas que fueron: confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, aspectos tangibles, aptitud, cortesía, credibilidad, accesibilidad, comunicación y entendimiento del cliente. Posteriormente, se consolidaron algunas de las dimensiones en dos que las abarcaban; así, dentro de seguridad estaban contenidas aptitud, cortesía y credibilidad; y empatía que agrupa accesibilidad, comunicación y entendimiento del cliente.

A continuación, se definirán las cinco dimensiones en las que se basa SERVQUAL.

- **Confiabilidad:** Zeithaml y Bitner (2000) definen la confiabilidad como la habilidad de desempeñar el servicio prometido de forma precisa y confiable. Se puede hablar de un servicio confiable cuando la empresa cumple las promesas ofrecidas al cliente en cuanto a la entrega del servicio, resolución de problemas y el establecimiento de precios. Esta dimensión es extremadamente importante para los consumidores ya que está relacionada directamente con su lealtad hacia la compañía.
- **Capacidad de respuesta:** es la voluntad para ayudar a los consumidores y proveer un servicio rápido y atento. Se deben seguir estos dos factores al momento de lidiar con

las peticiones de los clientes, sus preguntas, quejas y peticiones. Dos nociones que también se relacionan con la capacidad de respuesta son la flexibilidad y la habilidad de personalizar el servicio para atender las necesidades específicas del cliente. De acuerdo a los distintos estándares sobre el tiempo adecuado de entrega del servicio que tiene el proveedor en comparación con el cliente, es recomendable que se evalúe la capacidad de respuesta de acuerdo al punto de vista del cliente y no de la empresa. Esta dimensión también se puede aplicar a los tiempos que maneja la empresa en cuanto al tiempo que se emplea para atender órdenes telefónicas y responder a dudas ya sea por vía telefónica o electrónica. (Zeithaml y Bitner, 2000).

- **Seguridad:** se define como seguridad, a los conocimientos y habilidad que tiene la empresa, junto con sus empleados para inspirar confianza al momento de entregar el servicio. Los empleados, quienes son los que tratan directamente con los clientes, son los personajes clave para fomentar confianza y lealtad. La evidencia visible que ayuda a inspirar confianza en los clientes son los honores, premios, menciones y certificados otorgados a los empleados. También se considera importante que los empleados tengan los conocimientos adecuados, tal que estos reflejen seguridad. (Zeithaml y Bitner, 2000).
- **Empatía:** Zeithaml y Bitner (2000) determinan que la empatía se trata de individualizar la atención al cliente. El cliente busca ser entendido y que las empresas proveedoras de servicios los hagan sentir importantes y únicos. Para demostrar empatía se deben construir relaciones de la siguiente manera; tratar al cliente por su nombre, recordar preferencias y problemas previos de dicho cliente, anticiparse a las necesidades del cliente, tener capacidad para escuchar y adaptarse a las necesidades específicas del cliente.

- **Aspectos tangibles:** Zeithaml et al. (1990) consideran como aspectos tangibles todo el aspecto visible dentro del establecimiento como son los equipos, materiales, presentación del personal, comunicación, limpieza y ambiente del lugar. Es representar el servicio físicamente. (Zeithaml y Bitner, 2000).

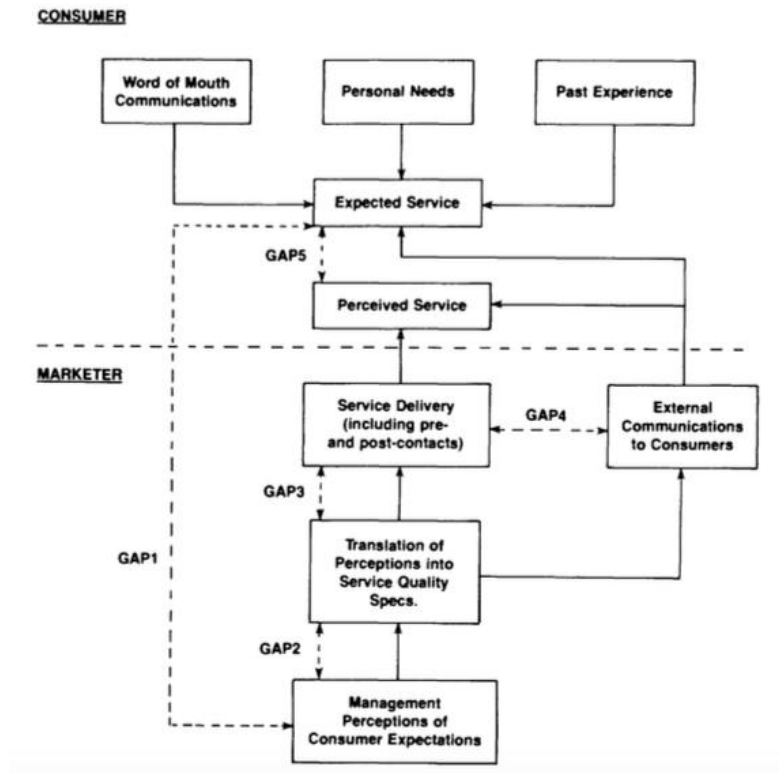


Figura 5. Modelo conceptual de la calidad del servicio

Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985)

El modelo conceptual que se observa en la Figura 5 es una guía para los administradores que buscan mejorar la calidad del servicio. La clave para cerrar la brecha 5 es cerrar la brecha 1 a la 4. Es indispensable entender la naturaleza y extensión de la brecha 5 y analizar los factores que contribuyen a las brechas 1 a la 4 y así tomar acciones correctivas.

<p>Brecha 1: Diferencias entre las expectativas del cliente y las percepciones de la gestión de dichas expectativas.</p> <p>Brecha 2: Diferencia entre la percepción de la gestión y las especificaciones de la calidad de servicio.</p> <p>Brecha 3: Diferencia entre las especificaciones de la calidad del servicio y el servicio actualmente entregado.</p> <p>Brecha 4: Diferencia entre el servicio entregado y lo que se le comunica sobre el servicio a los cliente.</p> <p>Brecha 5: Diferencia entre el servicio entregado entregado y el servicio percibido.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Figura 6. Brechas del modelo de calidad del servicio

Fuente: Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990)

## **Factores que influyen las expectativas**

### **Word of Mouth**

Es un factor clave que modela las expectativas de los clientes. Los clientes esperan un alto nivel de calidad del servicio de aquellos establecimientos que han sido recomendados por sus amigos y vecinos. (Zeithaml et al., 1990)

### **Necesidades personales**

Zeithaml et al. (1990) exponen que los clientes desarrollan expectativas de acuerdo a la características y circunstancias individuales de cada uno por lo que sus necesidades personales moderan sus expectativas hasta cierto grado. Zeithaml y Bitner (2000) mencionan que las necesidades personales se categorizan en factores físicos, psicológicos, sociales y funcionales.



### **Experiencias pasadas**

La exposición previa del cliente al servicio moldea sus predicciones y deseos sobre el servicio que recibirá en un futuro encuentro. También es posible crear expectativas al recordar experiencias pasadas en otros establecimientos de la misma industria. El conocimiento adquirido influye sobre las expectativas. (Zeithaml y Bitner, 2000)

### **Comunicaciones externas**

Las comunicaciones externas, para Zeithaml et al. (1990), son los mensajes directos e indirectos transmitidos de las compañías de servicio a los clientes. De acuerdo a Zeithaml y Bitner (2000) pueden ser explícitas, como por ejemplo aquello que comunican los vendedores del servicio o la compañía de publicidad en cuanto al servicio, e implícitas, como el precio y los aspectos tangibles asociados al servicio. Para demostrar este postulado se puede mencionar el caso de un restaurante en que el cheque promedio es alto y presenta un ambiente elegante, lo cual implica para el cliente que recibirá un servicio de alta calidad.

### **DINESERV**

Esta herramienta es una adaptación de SERVQUAL aplicada a restaurantes, que fue creada en 1995 por Stevens, Knutson y Patton con el objetivo de determinar la perspectiva del cliente sobre la calidad del restaurante. (Komsic, Markovic y Stifanic, s.f.).

Al igual que SERVQUAL, esta se vale de una escala de siete puntos y contiene 29 postulados que se derivan de las cinco dimensiones de calidad de servicio mencionadas anteriormente. De acuerdo a los estudios realizados por Komsic et al. (s.f.), la confiabilidad resultó ser la dimensión más importante, seguida por aspectos tangibles, seguridad, capacidad de respuesta y empatía. A esta herramienta se le agregan dos dimensiones realmente importantes en la industria de la hospitalidad como son el precio y la satisfacción.

## DinEX

Antun, Frash, Costen y Runyan (2010) crearon un instrumento con el cual se pretende evaluar las expectativas de los clientes, específicamente en un restaurante, en relación a ciertas dimensiones de calidad de servicio. Para su desarrollo se realizó un proceso de investigación que incluía encuestas tanto cualitativas como cuantitativas realizadas a 2500 personas. Este proceso constó de cinco etapas para llegar al resultado final, las mismas que están expuestas brevemente en la tabla número dos.

<b>Etapas de Desarrollo</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Provee evidencia para:</b>
<b>Etapas 1 (Generación de Ítems)</b>	Panel Delphi; 108 ítems	Validez de contenido; validez aparente; validez de construcción.
<b>Etapas 2 (Clasificación de Ítems)</b>	Seis <i>focus groups</i> ; 108 ítems	Validez de contenido; precisión de la escala de ítems; consistencia interna.
<b>Etapas 3 (Prueba)</b>	Encuesta 1; conveniencia de la muestra (n=281); PCA; 100 ítems	Confiabilidad; consistencia; dimensión.
<b>Etapas 4 (Reducción de datos)</b>	Encuesta 2; muestra nacional al azar; teléfono (n=400); PCA; 49 ítems	Estabilidad; equivalencia; homogeneidad interna; validez interna y externa.
<b>Etapas 5 (Prueba confirmatoria)</b>	Encuesta 3; muestra nacional al azar; internet; (n=1200); CFA; 25 ítems	Estabilidad; equivalencia; homogeneidad interna; validez interna y externa.

Tabla 1. Etapas del desarrollo de la escala DinEX

Fuente: Antun et al. (2010)

Tras un análisis que comprendió dos fases se logró finalmente establecer esta herramienta que consta de 20 ítems y está compuesta de cinco factores: alimento, servicio,

atmósfera, salubridad de los alimentos y el factor social. El factor social del cual se habla dentro de este instrumento busca reforzar los dominios de homofilia y la conexión social, en donde el término homofilia hace referencia a la tendencia que tienen ciertas personas de relacionarse con otras que poseen mucha similitud con ellos. (Kandel, 1978 en Bufquin, DiPietro y Partlow, 2016). Y, por otro lado, la conexión social que habla de las sensaciones de pertenencia internas que guían los sentimientos, pensamientos y comportamiento en el entorno social. (Lee y Robins, 1998 en Bufquin, DiPietro y Partlow, 2016).

En un estudio previo realizado por Bufquin et al. (2015), se encontró que las dimensiones que aparentemente tienen más importancia para los clientes son el alimento, el servicio y la atmósfera; siendo la salubridad de los alimentos y el factor social los menos importantes.

Estas dimensiones de servicio de calidad de DinEX tienden a tener cierto grado de influencia en los consumidores y cuan satisfechos estén con la experiencia, así:

- **Alimento:** Para Sulek y Hensley (2004), la calidad de los alimentos es uno de los factores de mayor influencia en la satisfacción del consumidor y así lo ratifican los estudios realizados por Namkung y Jang en 2007 y Liu y Jang en 2009, quienes establecen que, en efecto, la calidad y el sabor de los alimentos influyen directamente, no solo en la satisfacción del consumidor sino también en su comportamiento. (Bufquin et al., 2016). Según el modelo de segunda orden de DinEX dentro de esta dimensión, los clientes buscan que el sabor de sus alimentos sea el esperado, y que la orden que reciben sea tal y como la ordenaron además de recibir una porción adecuada. (Antun et al, 2010).
- **Servicio:** Zeithaml et al. (1988) establecieron el modelo SERVQUAL, con el cual se evalúa la calidad del servicio y cuán relacionado o en qué grado influye en la satisfacción del cliente. Se encuentran también otras investigaciones que demuestran

que una excelente calidad de servicio se relaciona e influye positivamente en la satisfacción. (Liu y Jang, 2009; Ryu y Han, 2010 y Wu, 2013).

- **Atmósfera:** Liu y Jang (2009) manifiestan que la atmósfera o el ambiente del lugar que comprende el diseño interior, la decoración y el aroma que se percibe en el restaurante influye también en cuán satisfecho esté el cliente. Heung y Gu en 2012 demuestran que existen cinco factores en el ambiente que contribuyen a dicha satisfacción; estos son: la estética de las instalaciones, que comprende la decoración y el diseño interior; el ambiente, que incluye la música de fondo en cuanto a tipo y volumen, la temperatura del lugar, la iluminación y el ambiente en general; la distribución de los espacios; la apariencia de los empleados y la vista que tenga el restaurante. (Bufquin et al., 2016).
- **Salubridad de los alimentos:** Un estudio realizado por Sulek y Hensley en 2004 arrojó que existen clientes que se encuentran más satisfechos con los establecimientos que ofrecen opciones más saludables dentro de sus menús. Kim, Park, Kim y Ryu en 2013 conducen un análisis cuyos resultados demuestran que el hecho de que los establecimientos proporcionen información nutricional, ingredientes más frescos y naturales, control de peso y una dieta balanceada permiten que los niveles de satisfacción de los clientes se vean incrementados.
- **Factor social:** este término, como ya se mencionó anteriormente, hace referencia a la sensación de pertenencia de una persona que influye directamente en sus pensamientos, sentimientos y demás, que según Lee y Robins (1998) es realizado cuando la persona se siente aceptada y se identifica con otros en un mismo entorno social. Dentro de este contexto social, las personas buscan un servicio personalizado, que les haga sentir como en casa, en un lugar donde las personas que las rodean tengan similitudes con ellas, y que con esto ese sentimiento de pertenencia sea aún

más fuerte, lo que influirá directamente en su satisfacción, comportamiento y lealtad hacia el establecimiento. (Antun et al. 2010).

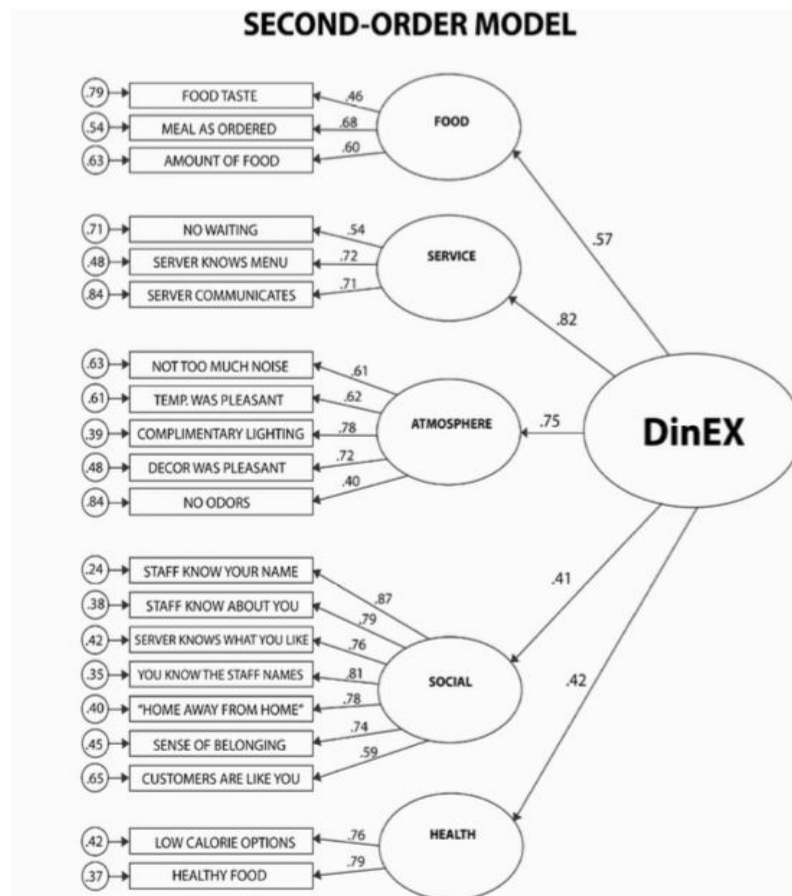


Figura 7. Modelo segunda orden de DinEX

Fuente: Antun et al. 2010

## Análisis IPA

El modelo IPA o “*Importance-performance analysis*”, es una herramienta desarrollada por Martilla y James en 1977 usada para medir el desempeño del servicio. Esta evaluación se vale de dos factores principales de los cuales se derivan relaciones provenientes de las preeminencias de los atributos del servicio; dichos factores descritos en el análisis IPA son; importancia y desempeño de la satisfacción evaluados desde la perspectiva del cliente. Este método busca alcanzar altos niveles de calidad al mejorar la satisfacción del cliente mediante una optimización de sus procesos. (Tzeng y Chang, 2011).

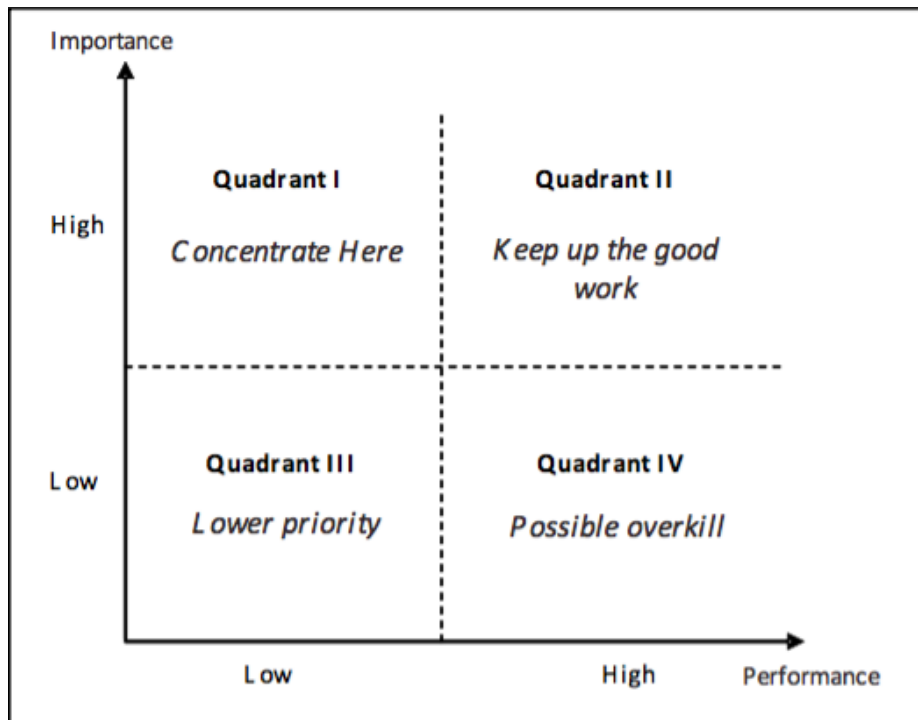


Figura 8. Matriz IPA

Fuente: Tzeng y Chang, 2011

La Figura 8, muestra la gráfica de la que se vale el modelo IPA para medir la importancia y desempeño de la satisfacción. La gráfica a su vez, está dividida en cuatro cuadrantes en los que se ubican los postulados derivados de las cinco dimensiones de SERVQUAL. En la gráfica ubicamos el factor 1, nivel de desempeño de la satisfacción, en el eje X y el factor 2, nivel de importancia, en el eje Y. En una gráfica a cada factor se le asigna un nivel de calificación, en el caso del modelo IPA estos son Bajo y Alto.

De acuerdo a Tzeng et al. (2011), de la comparación de los niveles de cada factor se derivan las siguientes implicaciones para cada cuadrante:

- **Cuadrante I:** Ubicado en el nivel superior izquierdo. Los atributos pertenecientes a este cuadrante representan un nivel alto de importancia para los clientes, pero los mismos carecen de un nivel de desempeño óptimo. El análisis sugiere que los

administradores concentren sus recursos en mejorar el desempeño de los atributos que entran en este cuadrante.

- **Cuadrante II:** Ubicado en el nivel superior derecho. Los atributos que se ubican en esta área tienen un alto nivel de importancia para los clientes, y presentan un nivel alto de desempeño por parte de la empresa. Los administradores deben continuar y mantener las estrategias que generan el buen desempeño de los atributos descritos en el cuadrante ya que están dando buenos resultados.
- **Cuadrante III:** Se localiza en el nivel inferior izquierdo de la cuadrícula. La importancia de los atributos de esta área llega a ser poco importante en perspectiva de los clientes, a la vez su desempeño es bajo lo que no requiere alta preocupación por parte de los administradores. Se le da una baja prioridad a este cuadrante asignando recursos limitados a ser utilizados con sus atributos.
- **Cuadrante IV:** Nivel inferior derecho de la gráfica. La importancia de los atributos dentro de esta celda es baja, pero su desempeño es relativamente alto. Se debe considerar reducir los recursos para estos atributos de manera cuidadosa, analizando y reduciendo esfuerzos para aquellos que podrían ser innecesarios.

## Capítulo IV. Metodología

Se empleará una metodología cuantitativa con un análisis descriptivo e inferencial basado en el modelo DINESERV. Con este fin, se realizará una encuesta en la Universidad San Francisco de Quito para evaluar ocho dimensiones relacionadas a la calidad del servicio en dos restaurantes, la Cafetería “No Sea Malito” y la Crepería La Pirámide, que se pueden observar en la Tabla 2. Estos descriptores fueron evaluados a través de una escala de Likert para medir la importancia y el desempeño. La importancia fue medida en una escala del 1-5, donde 1= Nada importante, 2= Poco importante, 3= Neutro, 4=Importante, y 5= Muy importante. El desempeño fue medido en una escala del 1-5, donde 1= Totalmente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3=Neutro, 4=De acuerdo, y 5= Totalmente de acuerdo.

Para el análisis de cada ítem, se realizará un análisis a través de prueba T de student para datos relacionados con el fin de determinar la brecha entre importancia y satisfacción de cada uno de los atributos. Finalmente, se realizará un análisis IPA (*Importance-Performance*) para representar gráficamente la importancia de los atributos en relación a la satisfacción del cliente.

Atributo	Ítem (Descriptor)
Calidad de la comida (Kivela, Inbakaran, & Reece, 1999)	El menú es variado (1) La comida es fresca y de buen sabor (2) La temperatura es adecuada (3) Ofrece comida sana y nutritiva (4) Ofrece comida de alta calidad (5) Utiliza técnicas culinarias exóticas (6)
Calidad del servicio (Kivela, Inbakaran, & Reece, 1999)	El servicio es puntual y rápido (1) El servicio es fiable y consistente (2) Rápida reacción ante inconvenientes (3) Personal atento y amable (4) Cuenta con personal capacitado (5)
Atmósfera (Ryu & Jang, 2008)	Cuenta con áreas visualmente atractivas y dispone de parqueadero (1) Cuenta con un diseño atractivo (2) Utiliza una iluminación que crea una atmósfera comfortable (3)



	Reproduce música de fondo agradable (4)
Limpieza (Barber & Scarcelli, 2010)	Cuenta con baños limpios (1) Cuenta con un comedor limpio (2) El uniforme y la apariencia del personal es pulcro (3) Cuenta con vajilla y cristalería limpia (4)
Conexión Social (Antun, Frash, Costen, & Runyan, 2010)	Saber los nombres del personal del restaurante (1) El personal sabe mi nombre (2) Tengo un sentido de pertenencia con la marca (3) Los meseros saben lo que me gusta comer/beber (4) Otros clientes son como yo (5) No me siento fuera de lugar (6)
Valor e identidad de marca (Jin, Line, & Ann, 2015)	El menú ofrece una buena relación precio/calidad (1) El servicio es equivalente al precio (2) El precio es justo (3) El restaurante es conocido y de buena reputación (4) El restaurante cuenta con un Chef reconocido (5)
Sostenibilidad	El restaurante utiliza materiales amigable con el medio ambiente (1) El restaurante recicla adecuadamente (2) El restaurante sirve alimentos cultivados localmente (3)
Autenticidad (Jang, Liu, & Namkung, 2012)	El diseño interno/externo es consistente con el concepto del restaurante (1) La decoración y el mobiliario es el adecuado (2)

Tabla 2. Ocho dimensiones de la calidad de servicio

Fuente: Autoras, 2016

## Cálculo de la muestra

El universo es el total de estudiantes registrados en el primer semestre 2016-2017 en el campus Cumbayá que asisten de manera presencial y regular, lo cual da un total de 4065. Además, se sumará el total de administrativos y profesores, 400. Esto da un total de 4465. De acuerdo a datos obtenidos por parte de San Francisco Foodservice USFQGROUP S.A. (empresa operadora de restaurantes en la universidad), el porcentaje de incidencia de clientes para la Cafetería No Sea Malito es 28,24% del total y para el restaurante La Pirámide es el 8,29% del total, dando como resultado el 36,53%. Estos resultados se pueden observar en la Tabla 3.

Por lo tanto,  $N = (4465 * 36,53\%) = 1631,38 \approx 1631$

La muestra se obtendrá con la fórmula de muestra de una población finita:

$$n = N * Z_{\alpha}^2 * p * q / d^2 * (N-1) + Z_{\alpha}^2 * p * q^1$$

En donde  $N = 1631$ ,  $Z_{\alpha}^2 = 1.96^2$  (dado que el nivel de seguridad es 95%),  $p = 0.5$  (proporción esperada),  $q = 1-p = 1-0.05 = 0.5$  y  $d = 0.055$  (precisión).

Dando como resultado  $n = (1631 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5) / (0.055^2 * (1631-1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5) = 265,89 \approx 266$ .

En total se obtuvieron 154 respuestas para la Cafetería No Sea Malito y 154 respuestas para el Restaurante La Pirámide.

<b>Restaurante</b>	<b># Clientes (entre 01.01.2016 – 31.10.2016)</b>	<b>Porcentaje en relación al Total</b>
<b>Restaurante La Pirámide</b>	33.264	8.29%
<b>Cafetería No Sea Malito</b>	122.742	28.24%
<b>Total</b>	396.365 <sup>2</sup>	100%

Tabla 3. Porcentaje de Incidencia de Clientes

Fuente: Autoras, 2016

<sup>1</sup>(Malhotra, 2008)

<sup>2</sup>Total número de clientes en los siete restaurants de la USFQ.

## **Capítulo V. Análisis de resultados**

### **Recolección de datos**

La encuesta fue realizada en la Universidad San Francisco de Quito a clientes de la Cafetería “No Sea Malito” y el restaurante La Pirámide entre el 14-25 de noviembre de 2016. Se obtuvieron 267 respuestas válidas. Dicha muestra cumple con el requerimiento especificado en el cálculo de la muestra necesaria para la realización del análisis.

### **Análisis IPA (Importance-Performance)**

Se realizaron los análisis utilizando el sistema estadístico SPSS versión 22.

### **Perfil de los Clientes**

En la Tabla 4, se puede observar los datos demográficos que fueron obtenidos en las encuestas realizadas para llevar a cabo este estudio. Se puede apreciar, que la mayoría de personas encuestadas, pertenecen al género femenino, alcanzando el 61.28% del total. Asimismo, se observa que el mayor porcentaje son estudiantes de la universidad (88,72%), entre los 18 y 25 años de edad (91,35%), siendo, en general, de nacionalidad ecuatoriana (98,87%).

Por otro lado, del total de personas encuestadas, el 30.45% prefiere no decir los ingresos mensuales de su familia, mientras que el 18.80% indica que sus ingresos familiares están en el rango de USD 1500 y USD 2500 mensuales; igualmente, existe otro grupo de 18.80% de la muestra que coincide en que los ingresos mensuales de sus familias son de entre USD 2500 y USD 4000. En su mayoría, las personas respondieron que asisten al menos una vez a la semana a un establecimiento dentro de la USFQ, por lo que se considera necesario implementar estrategias que mejoren el desempeño de los restaurantes de la universidad para poder incrementar el número de clientes y la frecuencia de las visitas.

<b>Características</b>	<b>%</b>	<b>Número</b>
<b>Género</b>		
Femenino	61.28%	163
Masculino	38.72%	103
<b>Edad</b>		
18-25	91.35%	243
26-35	4.89%	13
36-45	2.63%	7
46-55	1.13%	3
56-65	0%	0
66-75	0%	0
Mayor a 75	0%	0
<b>Nacionalidad</b>		
Ecuatoriano	98.87%	263
Extranjero	1.13%	3
<b>Nivel de educación</b>		
Estudiando la universidad	88.72%	236
Universidad incompleta	4.14%	11
Universidad completa	4.14%	11
Máster	1.88%	5
PhD	1.13%	3
Post-doctorado	0%	0
<b>Ingresos mensuales de la familia</b>		
USD 0 – USD 1500	16.92%	45
USD 1500 – USD 2500	18.80%	50
USD 2500 – USD 4000	18.80%	50
Mayor a USD 4000	15.04%	40
Prefiere no decir	30.45%	81
<b>Número de veces que ha visitado los restaurantes en el último mes</b>		
1 vez a la semana	45.49%	121
2 veces a la semana	28.57%	76
3 veces a la semana	15.79%	42
Más de 3 veces a la semana	10.14%	27

Tabla 4. Perfil de los clientes

Fuente: Autoras

### **Prueba t pareada: Cafetería “No Sea Malito”**

Se llevó a cabo un análisis de prueba t de muestra pareada para evaluar las diferencias entre la importancia y el desempeño para cada uno de los atributos. En la Tabla 5, se observa el promedio, la desviación estándar, la diferencia entre la media de importancia y

satisfacción, el valor-t y la significancia (valor-p) de cada uno de los atributos para la Cafetería “No Sea Malito”.

Se determinó la significancia en base de acuerdo a un valor-p menor o igual a 0.05. Estadísticamente, todos los atributos presentan diferencias significativas, excepto “El personal sabe mi nombre (21)”, “No me siento fuera de lugar (25)”, y “El restaurante cuenta con un Chef reconocido (30)”. Además, los atributos de mayor importancia son “Cuenta con un comedor limpio (17)”, “La comida es fresca y de buen sabor (2)”, “Cuenta con baños limpios (16)”, “Cuenta con vajilla y cristalería limpia (19)”, y “Personal atento y amable (10)”. Sin embargo, solamente uno de esos atributos se encuentra dentro del ranking de desempeño.

Atributos	Importancia				Desempeño				Gap (I-D)	Valor-t	Significancia
	Ranking	X	s	n	Ranking	X	s	n			
Cuenta con un comedor limpio (17)	1	4.780	0.49	154	11	3.320	1.020	67	1.460	1.9709	0.0000
La comida es fresca y de buen sabor (2)	2	4.750	0.56	154	7	3.490	1.000	151	1.260	1.9678	0.0000
Cuenta con baños limpios (16)	3	4.720	0.61	154	12	3.300	1.130	123	1.420	1.9686	0.0000
Cuenta con vajilla y cristalería limpia (19)	4	4.710	0.59	154	3	3.710	0.950	151	1.000	1.9678	0.0000
Personal atento y amable (10)	5	4.640	0.57	154	6	3.540	1.090	149	1.100	1.9679	0.0000
El precio es justo (28)	6	4.570	0.71	154	30	2.530	1.150	148	2.040	1.9679	0.0000
El menú ofrece una buena relación precio/calidad (26)	7	4.530	0.69	154	22	2.810	1.200	139	1.720	1.9681	0.0000
Cuenta con personal capacitado (11)	8	4.510	0.61	154	2	3.840	0.870	151	0.670	1.9678	0.0000
El servicio es fiable y consistente (8)	9	4.470	0.6	154	4	3.690	0.900	152	0.780	1.9678	0.0000
El servicio es puntual y rápido (7)	10	4.450	0.64	154	5	3.630	0.890	124	0.820	1.9686	0.0000
Rápida reacción ante inconvenientes (9)	11	4.390	0.74	154	10	3.420	1.030	152	0.970	1.9678	0.0000
El servicio es equivalente al precio (27)	12	4.370	0.8	154	23	2.780	1.200	145	1.590	1.9680	0.0000
El uniforme y la apariencia del personal es pulcro (18)	13	4.360	0.76	154	1	3.890	0.880	149	0.470	1.9679	0.0000
Ofrece comida de alta calidad (5)	14	4.270	0.78	154	21	2.850	1.000	152	1.420	1.9678	0.0000
La temperatura es adecuada (3)	15	4.210	0.83	154	8	3.470	0.940	150	0.740	1.9679	0.0000
El menú es variado (1)	16	4.190	0.8	154	14	3.180	1.020	112	1.010	1.9690	0.0000
Cuenta con áreas visualmente atractivas y dispone de parqueadero (12)	17	3.940	0.99	154	33	2.510	1.020	152	1.430	1.9678	0.0000
Ofrece comida sana y nutritiva (4)	18	3.810	1.02	154	18	2.910	0.970	150	0.900	1.9679	0.0000
Cuenta con un diseño atractivo (13)	19	3.690	0.9	154	24	2.780	0.940	91	0.910	1.9698	0.0000
El diseño interior/exterior va acorde al concepto del restaurante (34)	20	3.690	0.87	154	17	3.000	1.020	114	0.690	1.9689	0.0000
El restaurante es conocido y de buena reputación (29)	21	3.660	1.01	154	16	3.010	1.000	146	0.650	1.9680	0.0000
Utiliza una iluminación que crea una atmósfera confortable (14)	22	3.620	0.93	154	19	2.900	1.040	138	0.720	1.9682	0.0000
El restaurante recicla adecuadamente (32)	23	3.620	1.07	154	28	2.590	1.080	125	1.030	1.9686	0.0000
La decoración y el mobiliario es el adecuado (35)	24	3.560	0.95	154	15	3.080	0.970	140	0.480	1.9681	0.0000
Reproduce música de fondo agradable (15)	25	3.550	1.02	154	31	2.530	1.130	137	1.020	1.9682	0.0000
El restaurante utiliza materiales amigables con el medio ambiente (31)	26	3.490	1.13	154	32	2.520	1.090	105	0.970	1.9692	0.0000
Tengo un sentido de pertenencia con la marca (22)	27	3.310	1.02	154	29	2.570	1.140	117	0.740	1.9688	0.0000
No me siento fuera de lugar (25)	28	3.270	1	154	9	3.460	1.000	129	-0.190	1.9684	0.1125
El restaurante sirve alimentos cultivados localmente (33)	29	3.260	0.97	154	27	2.630	0.960	129	0.630	1.9684	0.0000
Saber los nombres del personal del restaurante (20)	30	3.100	1.15	154	20	2.860	0.980	126	0.240	1.9685	0.0605
Los meseros saben lo que me gusta comer/beber (23)	31	2.900	1.17	154	34	2.400	1.080	127	0.500	1.9685	0.0002
Utiliza técnicas culinarias exóticas (6)	32	2.890	1.03	154	35	2.380	0.970	148	0.510	1.9679	0.0000
El restaurante cuenta con un Chef reconocido (30)	33	2.860	1	154	25	2.640	0.990	136	0.220	1.9682	0.0612
El personal sabe mi nombre (21)	34	2.790	1.18	154	26	2.640	1.160	121	0.150	1.9687	0.2917
Otros clientes son como yo (24)	35	2.720	1.09	154	13	3.290	1.060	98	-0.570	1.9695	0.0001

Tabla 5. Prueba-t de muestra pareada Cafetería “NSM”

Fuente: Jamie Levitt y Autoras, 2016

## **Prueba-t pareada: Restaurante La Pirámide**

Se llevó a cabo un análisis de prueba t de muestra pareada para evaluar las diferencias entre la importancia y el desempeño para cada uno de los atributos. En la Tabla 6, se observa el promedio, la desviación estándar, la diferencia entre la media de importancia y satisfacción, el valor-t y la significancia (valor-p) de cada uno de los atributos para el restaurante “La Pirámide”.

Se determinó la significancia en base de acuerdo a un valor p menor o igual a 0.05. Estadísticamente, todos los atributos presentan diferencias significativas, excepto “Ofrece comida sana y nutritiva (4)”, “Saber los nombres del personal del restaurante (20)”, “Tengo un sentido de pertenencia con la marca (22)”, y “Los meseros saben lo que me gusta comer/beber (23)”, “El restaurante es conocido y de buena reputación (29)”, y “El restaurante cuenta con un Chef reconocido (30)”.

Además, los atributos de mayor importancia son “La comida es fresca y de buen sabor (2)”, “Cuenta con un comedor limpio (17)”, “Cuenta con vajilla y cristalería limpia (19)”, “El precio es justo (28)”, “Cuenta con baños limpios (16)”. Sin embargo, solamente uno de esos atributos se encuentra dentro del ranking de desempeño.

Atributos	Importancia				Desempeño				Gap (I-P)	Valor-t	Significa
	Rankin	Promed	Desvia	n	Ranking	Promed	Desvia	n			
La comida es fresca y de buen sabor (2)	1	4.77	0.59	112	2	3.96	0.77	112	0.810	1.9707	0.0000
Cuenta con un comedor limpio (17)	2	4.71	0.56	112	8	3.75	0.89	107	0.960	1.9710	0.0000
Cuenta con vajilla y cristalería limpia (19)	3	4.67	0.54	112	3	3.94	0.83	112	0.730	1.9707	0.0000
El precio es justo (28)	4	4.65	0.53	112	32	2.69	1.05	109	1.960	1.9709	0.0000
Cuenta con baños limpios (16)	5	4.64	0.66	112	12	3.43	1.03	60	1.210	1.9740	0.0000
El servicio es puntual y rápido (7)	6	4.52	0.6	112	11	3.5	0.95	109	1.020	1.9709	0.0000
El menú ofrece una buena relación	7	4.51	0.62	112	22	2.9	1.06	111	1.610	1.9708	0.0000
Personal atento y amable (10)	8	4.5	0.75	112	7	3.78	0.99	105	0.720	1.9711	0.0000
Cuenta con personal capacitado (11)	9	4.48	0.77	112	1	4	0.79	110	0.480	1.9708	0.0000
El servicio es equivalente al precio (27)	10	4.46	0.7	112	19	2.94	1.03	110	1.520	1.9708	0.0000
El servicio es fiable y consistente (8)	11	4.37	0.79	112	10	3.62	0.9	107	0.750	1.9710	0.0000
El uniforme y la apariencia del personal es	12	4.28	0.76	112	4	3.85	0.76	110	0.430	1.9708	0.0000
La temperatura es adecuada (3)	13	4.27	0.9	112	5	3.83	0.9	112	0.440	1.9707	0.0003
Rápida reacción ante inconvenientes (9)	14	4.26	0.86	112	14	3.42	0.89	110	0.840	1.9708	0.0000
El menú es variado (1)	15	4.23	0.77	112	13	3.43	1	112	0.800	1.9707	0.0000
Utiliza técnicas culinarias exóticas (6)	16	4.18	0.97	112	30	2.74	1.07	97	1.440	1.9715	0.0000
Cuenta con áreas visualmente atractivas y dispone de parqueadero (12)	17	4.03	1.01	112	23	2.87	1.06	75	1.160	1.9729	0.0000
Ofrece comida sana y nutritiva (4)	18	4.01	1.16	112	6	3.83	0.78	109	0.180	1.9709	0.1762
Utiliza una iluminación que crea una atmósfera confortable (14)	19	3.75	0.89	112	21	2.92	1.05	107	0.830	1.9710	0.0000
Cuenta con un diseño atractivo (13)	20	3.72	0.9	112	26	2.84	1.05	105	0.880	1.9711	0.0000
El diseño interior/exterior va acorde al concepto del restaurante (34)	21	3.54	0.85	112	20	2.94	0.99	108	0.600	1.9709	0.0000
Reproduce música de fondo agradable (15)	22	3.5	0.81	112	33	2.67	1.02	94	0.830	1.9717	0.0000
La decoración y el mobiliario es el adecuado	23	3.43	0.9	112	24	2.87	1.04	109	0.560	1.9709	0.0000
El restaurante es conocido y de buena	24	3.38	1	112	17	3.18	1.01	107	0.200	1.9710	0.1425
El restaurante recicla adecuadamente (32)	25	3.23	1.16	112	29	2.78	0.91	100	0.450	1.9713	0.0018
El restaurante utiliza materiales amigables con el medio ambiente (31)	26	3.08	1.16	112	31	2.72	0.97	100	0.360	1.9713	0.0147
No me siento fuera de lugar (25)	27	3.07	1.14	112	9	3.69	0.92	102	-0.620	1.9712	0.0000
El restaurante sirve alimentos cultivados	28	2.98	1.11	112	27	2.81	0.92	99	0.170	1.9714	0.2254
Ofrece comida de alta calidad (5)	29	2.85	1.02	112	15	3.38	1.04	108	-0.530	1.9709	0.0002
El restaurante cuenta con un Chef	30	2.83	0.94	112	34	2.6	0.9	92	0.230	1.9718	0.0766
Saber los nombres del personal del	31	2.8	1.11	112	18	2.99	1.09	85	-0.190	1.9722	0.2308
Tengo un sentido de pertenencia con la	32	2.79	1.08	112	28	2.79	1.14	85	0.000	1.9722	1.0000
Los meseros saben lo que me gusta	33	2.56	1.08	112	35	2.54	1.18	71	0.020	1.9732	0.9082
Otros clientes son como yo (24)	34	2.54	1.06	112	16	3.37	1.09	98	-0.830	1.9714	0.0000
El personal sabe mi nombre (21)	35	2.5	1.14	112	25	2.86	1.07	73	-0.360	1.9730	0.0306

Tabla 6. Prueba-t de muestra pareada La Pirámide

Fuente: Jamie Levitt y Autoras, 2016

## Matrices IPA (Importance-Performance)

Se generaron matrices IPA para el análisis de la importancia y el desempeño de cada uno de los atributos en los restaurantes mencionados. En la Tabla 7, se indica el número asignado en la gráfica para cada uno de los atributos.

Atributo	Número
El menú es variado	1
La comida es fresca y de buen sabor	2
La temperatura es adecuada	3
Ofrece comida sana y nutritiva	4
Ofrece comida de alta calidad	5
Utiliza técnicas culinarias exóticos	6



El servicio es puntual y rápido	7
El servicio es fiable y consistente	8
Rápida reacción ante inconvenientes	9
Personal atento y amable	10
Cuenta con personal capacitado	11
Cuenta con áreas visualmente atractivas y dispone de parqueadero	12
Cuenta con un diseño atractivo	13
Utiliza una iluminación que crea una atmósfera confortable	14
Reproduce música de fondo	15
Cuenta con baños limpios	16
Cuenta con un comedor limpio	17
El uniforme y la apariencia del personal es pulcro	18
Cuenta con vajilla y cristalería limpia	19
Saber los nombres del personal del restaurante	20
El personal sabe mi nombre	21
Tengo un sentido de pertenencia con la marca	22
Los meseros saben lo que me gusta comer/beber	23
Otros clientes son como yo	24
No me siento fuera de lugar	25
El menú ofrece una buena relación precio/calidad	26
El servicio es equivalente al precio	27
El precio es justo	28
El restaurante es conocido y de buena reputación	29
El restaurante cuenta con un Chef reconocido	30
El restaurante utiliza materiales amigables con el medio ambiente	31
El restaurante recicla adecuadamente	32
El restaurante sirve alimentos cultivados localmente	33
El diseño interior/exterior es consistente con el concepto	34
La decoración y el mobiliario es el adecuado	35

Tabla 7. Importancia y desempeño de los atributos

Fuente: Autoras

### Matriz IPA – Cafetería “No Sea Malito”

La matriz IPA para la Cafetería “No Sea Malito” se realizó tomando como punto central la media de importancia ( $\bar{X}=3,8757$ ) y la media de desempeño ( $\bar{X}=3,0328$ ). La Figura 9, presenta la matriz IPA obtenida. En esta se observa que los atributos “Ofrece comida de alta calidad (5)”, “Cuenta con áreas visualmente atractivas y dispone de parqueadero (12)”, “El menú ofrece una buena relación precio/calidad (26)”, “El servicio es equivalente al precio (27)”, “Utiliza una iluminación que crea una atmósfera confortable (14)” y “El precio es justo

(28)” se encuentran en el Cuadrante I, es decir, la administración debería concentrar recursos en estos atributos para mejorar el desempeño.

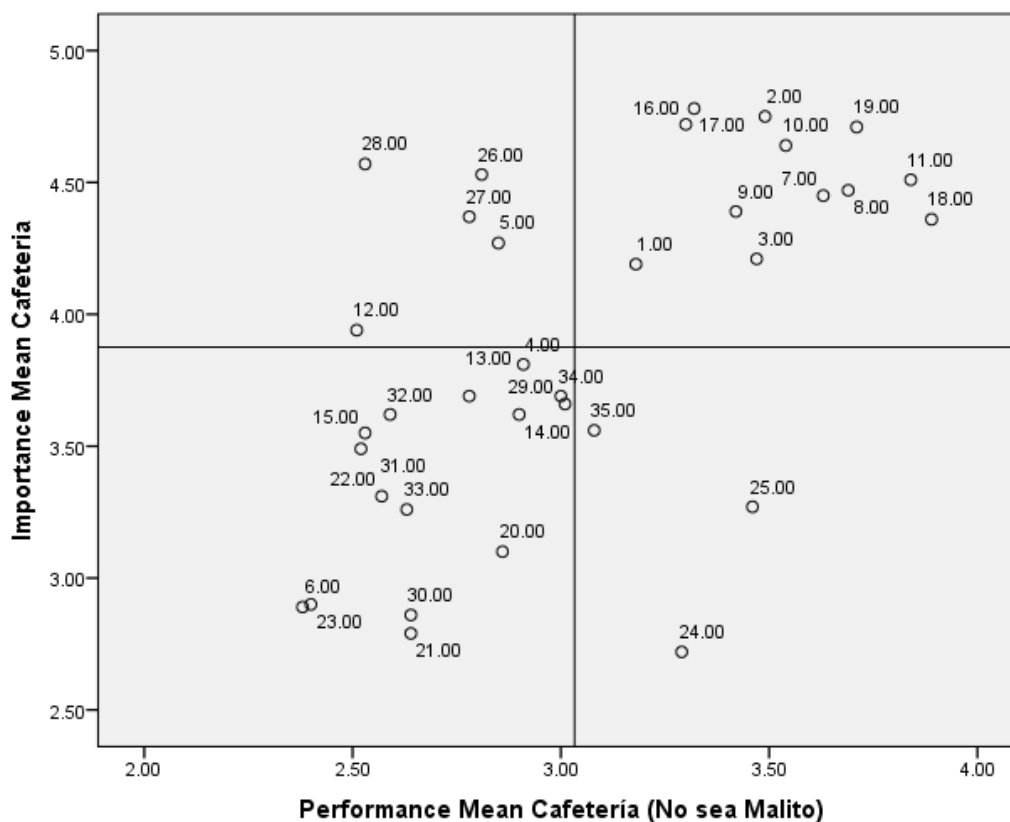


Figura 9. Matriz IPA Cafetería “No Sea Malito”

Fuente: Jamie Levitt y Autoras, 2016

## Matriz IPA – Restaurante La Pirámide

La matriz IPA para el restaurante La Pirámide, se realizó tomando como punto central la media de importancia ( $\bar{X}=3,774$ ) y la media de desempeño ( $\bar{X}=3,2122$ ). La Figura10, presenta la matriz IPA obtenida. En esta se observa que los atributos “Cuenta con áreas visualmente atractivas y dispone de parqueadero (12)”, “El menú ofrece una buena relación precio/calidad (26)”, “El servicio es equivalente al precio (27)”, y “El precio es justo (28)” se encuentran en el Cuadrante I, es decir, la administración debería concentrar recursos en estos atributos para mejorar el desempeño.

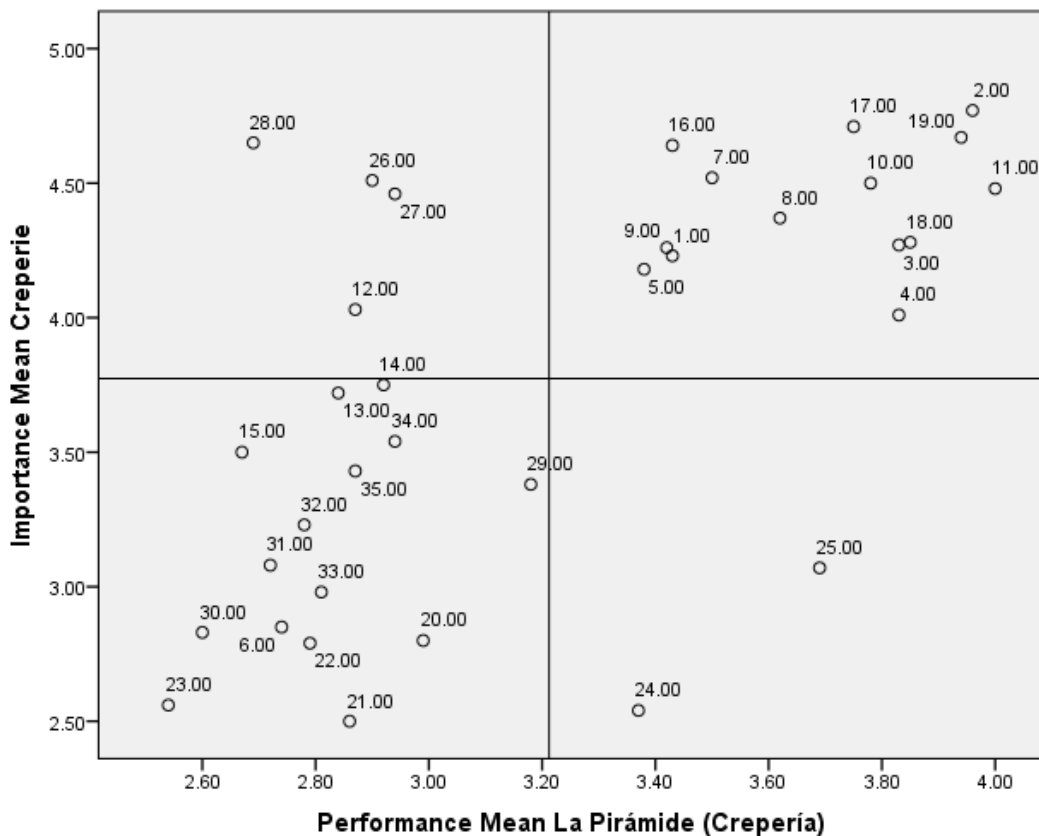


Figura 10. Matriz IPA restaurante La Pirámide

Fuente: Jamie Levitt y Autoras, 2016

## Análisis de Variables

Se realizó un análisis de correlación a través de una regresión multivariable en la que se estableció como variable dependiente (y) a la satisfacción de la cafetería y a la satisfacción de la pirámide; y como variables independientes (x) a los ocho factores analizados: calidad de la comida, calidad del servicio, atmósfera, limpieza, conexión social, valor e identidad de marca, sostenibilidad, y autenticidad.

## Regresión de satisfacción para Cafetería “No Sea Malito”

En la Tabla 8, se observan los resultados de coeficiente, error estándar, valor-t, y valor-p para cada atributo. El análisis de regresión indica que la satisfacción se puede predecir a través del modelo propuesto ya que se obtuvo un valor-p de 2,74703E-17; el cual

es estadísticamente significativo al ser mayor a 0.05. Adicionalmente, el coeficiente de correlación R es igual a 0.691228, y  $R^2 = 0.477796$ .

Sin embargo, al analizar cada uno de los factores, se observa que solamente tres son estadísticamente significativos. Estos son la Calidad de la comida, la Calidad del servicio, y el Valor e identidad de marca. Por lo tanto, se podría predecir la satisfacción de la Cafetería “No Sea Malito” a través de la ecuación:

$$\text{Satisfacción (y)} = 0.321749 (\text{Calidad de la comida}) + 0.209116 (\text{Calidad del servicio}) + 0,509158 (\text{Valor e identidad de marca})$$

	<i>Coeficientes</i>	<i>Error estándar</i>	<i>Valor-t</i>	<i>Valor-p</i>
<b>Intercepto</b>	0,182877	0,358084	0,51071	0,610331
<b>Calidad de la comida</b>	0,321749	0,113169	2,843082	0,005113
<b>Calidad del servicio</b>	0,209116	0,093314	2,240997	0,026546
<b>Atmósfera</b>	0,079467	0,097313	0,816622	0,415484
<b>Limpieza</b>	-0,16442	0,0855	-1,92309	0,056428
<b>Conexión Social</b>	-0,02603	0,080003	-0,3253	0,745421
<b>Valor e identidad de marca</b>	0,509158	0,097246	5,235799	5,66E-07
<b>Sostenibilidad</b>	0,009923	0,075656	0,13116	0,89583
<b>Autenticidad</b>	0,044156	0,078944	0,559328	0,576801

Tabla 8. Resultados de la regresión de satisfacción Cafetería "No Sea Malito"

Fuente: Autoras

## Regresión de satisfacción para el restaurante La Pirámide

En la Tabla 9, se observan los resultados de coeficiente, error estándar, valor-t, y valor-p para cada atributo. El análisis de regresión indica que la satisfacción se puede predecir a través del modelo propuesto ya que se obtuvo un valor-p de 5,6804E-09; el cual es

estadísticamente significativo al ser mayor a 0.05. Adicionalmente, el coeficiente de correlación R es igual a 0.634093, y  $R^2 = 0.402074$ .

Sin embargo, al analizar cada uno de los factores, se observa que solamente un atributo es estadísticamente significativo. Este es Calidad de la Comida. Por lo tanto, se podría predecir la satisfacción del restaurante “La Pirámide” a través de la ecuación:

$$\text{Satisfacción} = 0.437987 (\text{Calidad de la comida})$$

	<i>Coeficientes</i>	<i>Error estándar</i>	<i>Valor-t</i>	<i>Valor-p</i>
<b>Intercepto</b>	0,130963	0,44064	0,297212	0,766903589
<b>Calidad de la comida</b>	0,437987	0,153534	2,852714	0,005239707
<b>Calidad del servicio</b>	0,073361	0,106348	0,689819	0,491859081
<b>Atmósfera</b>	0,044551	0,10747	0,414541	0,679339907
<b>Limpieza</b>	-0,0465	0,124834	-0,37247	0,710305203
<b>Conexión Social</b>	0,102371	0,0782	1,30909	0,193416785
<b>Valor e identidad de marca</b>	0,231236	0,120366	1,921104	0,057483202
<b>Sostenibilidad</b>	-0,00997	0,088903	-0,1121	0,910963067
<b>Autenticidad</b>	0,192251	0,098833	1,945209	0,054476046

Tabla 9. Resultados de la regresión de satisfacción La Pirámide

Fuente: Autoras

## Capítulo VI. Conclusiones

Las conclusiones se presentan en la Tabla 10. Se aceptan las hipótesis si es que el valor-p para la regresión tanto de la Cafetería “No Sea Malito” como para el restaurante La Pirámide son menores a 0.05. Por lo tanto, se acepta solamente la hipótesis 1, en la cual se infiere que la calidad de la comida predice la satisfacción de los clientes en restaurantes dentro de una universidad.

	<i>Valor-p:</i> <i>Cafetería</i> <i>NSM</i>	<i>Valor-p:</i> <i>Restaurante</i> <i>Pirámide</i>	<i>Acepta/Rechaza</i>  <i>Hipótesis</i>
<b>(H1) Calidad de la comida</b>	0,005113	0,005239707	Acepta
<b>(H2) Calidad del servicio</b>	0,026546	0,491859081	Rechaza
<b>(H3) Atmósfera</b>	0,415484	0,679339907	Rechaza
<b>(H4) Limpieza</b>	0,056428	0,710305203	Rechaza
<b>(H5) Conexión Social</b>	0,745421	0,193416785	Rechaza
<b>(H6) Valor e identidad de marca</b>	5,66E-07	0,057483202	Rechaza
<b>(H7) Sostenibilidad</b>	0,89583	0,910963067	Rechaza
<b>(H8) Autenticidad</b>	0,576801	0,054476046	Rechaza

Tabla 10. Aceptación y rechazo de hipótesis

Fuente: Autoras

### Conclusiones a partir de Resultados de la Matriz IPA

#### Cafetería “No Sea Malito”

Se puede concluir que los atributos que presentan un bajo desempeño, pero un alto nivel de importancia para el consumidor, son: ofrecer comida de alta calidad, contar con áreas visualmente atractivas, ofrecer un menú que presente una buena relación precio/calidad,

que el servicio sea equivalente al precio, que se utilice una iluminación que permita crear una atmósfera confortable y que el precio sea justo. Por lo que las estrategias que se propongan deben estar direccionadas a mejorar estos aspectos y así aumentar la satisfacción del consumidor.

Por otro lado, el cuadrante II indica que los atributos: menú variado, comida fresca y de buen sabor, temperatura, servicio puntual y rápido, servicio fiable y consistente, rápida reacción ante inconvenientes, personal atento y amable, personal capacitado, baños limpios, comedor limpio, uniforme y apariencia del personal pulcro y vajilla y cristalería limpia; tienen un buen desempeño dentro del establecimiento y cumplen con las expectativas del cliente, por lo cual se debe mantener los recursos que se aplican para continuar con el desempeño que existe actualmente.

En el cuadrante III, se puede observar la ubicación de los siguientes atributos: comida sana y nutritiva, técnicas culinarias exóticas, diseño atractivo, iluminación que cree una atmósfera confortable, música de fondo agradable, saber los nombres del personal del restaurante, que el personal sepa el nombre del cliente, sentido de pertenencia con la marca, los meseros saben lo que al cliente le gusta comer/beber, el restaurante es reconocido y de buena reputación, cuenta con un chef reconocido, utiliza materiales amigables con el medio ambiente, recicla adecuadamente, sirve alimentos cultivados localmente y el diseño interior/exterior es consistente con el concepto. Estos presentan un bajo desempeño y un bajo nivel de importancia para el consumidor; lo cual establece que no se deben desperdiciar recursos para incrementar el desempeño de los atributos antes mencionados, ya que no intervienen en la satisfacción del cliente.

Por último, en el cuadrante IV se puede apreciar aquellos atributos que presentan un alto desempeño y un bajo nivel de importancia. Entre ellos se encuentran los siguientes: otros clientes son como yo, el cliente no se siente fuera de lugar, la decoración y el mobiliario es el

adecuado. De este modo, se considera que la administración no debe preocuparse por el desempeño de estos atributos, ya que no intervienen en la satisfacción del cliente.

### **La Pirámide**

La importancia para los siguientes atributos es alta, pero, lamentablemente, su desempeño no alcanza el nivel esperado por los clientes: el restaurante cuenta con áreas visualmente atractivas, el menú ofrece una buena relación precio/calidad, el servicio es equivalente al precio, y el precio es justo, por lo que se considera que la administración debe enfocarse en implementar estrategias que permitan mejorar el desempeño en relación a estos atributos.

En el cuadrante II, se puede encontrar atributos como: menú variado, comida fresca y de buen sabor, buena temperatura de los alimentos, comida sana y nutritiva, comida de alta calidad, servicio puntual y rápido, servicio fiable y consistente, rápida reacción ante inconvenientes, personal atento y amable, personal capacitado, baños limpios, comedor limpio, uniforme y apariencia del personal pulcro y vajilla y cristalería limpia; los mismos que presentan un excelente desempeño y alto nivel de importancia para la satisfacción del cliente. Tales son los buenos resultados en cuanto a estos aspectos, que se debe mantener el esfuerzo que se está haciendo por desempeñarlos adecuadamente.

Adicionalmente, en el cuadrante III, se presentan atributos como: utilizar técnicas culinarias exóticas, cuenta con un diseño atractivo, la iluminación crea una atmósfera confortable, presenta música de fondo, saber los nombres del personal del restaurante, el personal sabe el nombre del cliente, el cliente tiene un sentido de pertenencia con la marca, los meseros saben lo que le gusta comer y beber al cliente, el restaurante es conocido y de buena reputación, cuenta con un chef reconocido, utiliza materiales amigables con el medio ambiente, reciclan adecuadamente, sirven alimentos cultivados localmente, el diseño



interior/exterior es consistente con el concepto y la decoración y el mobiliario es el adecuado; los cuales indican tener un bajo nivel de importancia, y así mismo, un bajo desempeño. Por lo tanto, se espera que la administración no destine recursos a un buen desempeño de los mismos ya que no contribuyen significativamente en la satisfacción del cliente. También se recomienda evaluar si se está asignando excesivos recursos a ciertos atributos en este cuadrante, para reducir costos innecesarios que se puedan presentar.

Finalmente, el cuadrante IV presenta únicamente dos atributos, que son: otros clientes son como yo, y el cliente no se siente fuera de lugar, por lo que al no representar ningún costo para la administración, no es necesario considerar una evaluación de los mismos.

### **Recomendaciones para estudios futuros**

Se recomienda que, para estudios futuros, se aumenten atributos que podrían ser más significativos dentro de una universidad como rapidez y cercanía, pues aunque ambas regresiones son estadísticamente significativas, solamente existe un 69.12% (R) de relación entre las variables que predicen satisfacción en la Cafetería “No Sea Malito” y solamente hay un 47.77% (R<sup>2</sup>) de probabilidad de que los puntos se ajusten a una recta. Asimismo, para el restaurante La Pirámide, solamente existe un 63.40% (R) de correlación entre las variables y hay un 40.21 (R<sup>2</sup>) de probabilidad de que los puntos se ajusten a una recta.

Se recomienda analizar datos financieros obtenidos de un histórico del restaurante para determinar si los resultados de satisfacción son relevantes para realizar un cambio en la operación.

## **Capítulo VII. Estrategias para mejorar la calidad en la Cafetería “No Sea Malito” y La Pirámide**

### **Estrategias generales**

*Perfeccionar el concepto de los restaurantes.*

#### **Cafetería “NSM”**

Dado que el valor y la identidad de la marca es un atributo que interviene en la satisfacción del cliente de acuerdo al modelo de regresión de satisfacción presentado anteriormente, se plantea la siguiente estrategia.

Basándose en el nombre del establecimiento, “No Sea Malito”, pensando en que es una frase usada de manera frecuente entre los quiteños, se considera ideal implementar en el menú y en el diseño características típicas de la ciudad de Quito. En cuanto al ambiente, se pueden decorar las paredes con fotografías panorámicas de la ciudad e incluir símbolos o dichos quiteños en las paredes.

Por otro lado, para el menú, se analiza la posibilidad de incluir platos de la cultura quiteña adicionales a los que existen en el menú. Entre los ítems que se desean implementar, se optó por los más populares como son: el sánduche de pernil, empanadas de viento y de morocho. Todo esto con el fin de que los clientes se sientan identificados con la ciudad y el nombre del establecimiento.

#### **La Pirámide**

De acuerdo a las encuestas realizadas, los clientes consideran que este establecimiento se caracteriza por ofrecer opciones saludables en su menú. Para desarrollar más este concepto, se busca complementar los ítems ya existentes con bebidas saludables de bajo costo como son limonadas de sabores. Adicionalmente, las crepes ofrecerán una opción de masa integral. En relación al ambiente del restaurante, la luz natural permite incorporar un

jardín vertical el cual dé placer visual. Los colores y el mobiliario deben estar direccionados a crear una atmósfera que vaya acorde al concepto saludable y natural.

### ***Mejorar la imagen de las marcas.***

Así mismo, con el propósito de incrementar el desempeño del atributo de valor e identidad de marca, se busca que la imagen corporativa mejore. Es tal la importancia que la imagen representa al momento de posicionar la marca en la mente del consumidor, que es imprescindible manejar estrategias de marketing que permitan al consumidor reconocer la marca y características específicas que la distingan de las demás. Para Lovelock & Wirtz (2004), “una imagen de marca fuerte y positiva es en esencia una promesa de satisfacción futura”.

Con el propósito de fortalecer la imagen de la Cafetería “NSM” y La Pirámide, se plantea crear un diseño corporativo distintivo que unifique la apariencia visual de todos los elementos tangibles y refuerce la imagen deseada de la marca.

En el caso de la Cafetería “NSM”, se fortalecerá la imagen enfocándose en el logo. Se considera que en lugar de las siglas se debería usar el nombre completo, con el fin de comunicar con claridad la marca; este logo debería ser más llamativo.

Por otro lado, para La Pirámide se propone un cambio en el logo, el mismo que refleje el concepto saludable que busca entregar, ya que el actual no comunica adecuadamente el concepto ni genera interés.

Se plantea incorporar cada logo en todos los elementos tangibles que lleven la marca y con los que el consumidor tenga un contacto directo como lo son; menú, publicidad, empaques y toda evidencia física que refleje la marca.

### ***Crear una propuesta de valor y comunicarla a los empleados.***

La propuesta de valor interviene en el correcto desempeño de valor e identidad de marca, por lo que se propone la siguiente estrategia.

Lo que diferencia a una marca de otra es el valor agregado que se desea entregar a los consumidores a través de una serie de elementos y procesos de servicio, para generar una experiencia consistente y memorable. Para *Schultz*, “la propuesta de marca o la propuesta de valor no es una frase, un ícono, un color o un elemento gráfico, aunque todos estos elementos pueden contribuir. Más bien, son el corazón y el alma de la marca...” (2001).

La estrategia que se desea implementar es crear una propuesta de valor clara, que comunique lo que el establecimiento busca entregar y lo que espera que experimenten los clientes. La propuesta de valor debe incorporar el producto básico, servicios complementarios y servicios de entrega. Para que esta tenga éxito, debe ser distintiva y dirigida a su segmento de clientes específico. Adicionalmente, debe ser transmitida de manera eficaz a los colaboradores, tal que su desempeño sea congruente a cumplir esta propuesta. Se prevé implementar esta estrategia en ambos establecimientos. La cadena de hoteles *Westin*, comunica su propuesta de valor en su publicidad para transmitir la promesa de lo que los clientes van a recibir cuando se hospedan en un hotel de esta cadena. (Lovelock & Wirtz, 2015).

### ***Comunicación de la renovación de Cafetería “NSM” y La Pirámide***

Es de suma importancia cuando se realizan cambios en los establecimientos, ya sean estos de menú, de decoración u otros, que se comunique de manera eficaz los mismos a los clientes, puesto que con ello se crea un reconocimiento de marca adecuado. Para ello se desea publicitar los cambios a través de medios que permitan tener el mayor alcance. Hoy en día, se utiliza frecuentemente las redes sociales, por lo cual se desea publicitar los cambios antes

mencionados a través de correos electrónicos, medios visuales dentro de la universidad y redes sociales como Facebook, Twitter y demás.

***Disminuir las barreras de retroalimentación de los clientes.***

Con el fin de mejorar la calidad del servicio, se propone la disminución de barreras, tal que los clientes puedan realizar las quejas y sugerencias que ellos creen necesarias para lograr un mejor servicio del restaurante. Así, varios estudios demuestran que, de los clientes insatisfechos, únicamente del 5 al 10% de ellos da una queja por el servicio recibido. Las razones para que los clientes no deseen dar una queja es debido a que consideran que el servicio no es tan importante, tal que amerite hacer el esfuerzo de proporcionar una queja. Adicionalmente, existen otros clientes que no se encuentran cómodos con la confrontación. (Lovelock & Wirtz, 2004). La estrategia a proponer, se enfoca en minimizar las barreras existentes para ofrecer la oportunidad de expresar las quejas a través de canales fáciles de usar como es el internet y cartas de comentarios. Es importante incentivar a los clientes de una u otra manera a retroalimentar y dejar sus sugerencias para mejorar constantemente el servicio. Se propone que, al momento de cancelar, la persona que se encuentre en caja pida el email a los clientes, para enviar notificaciones de promociones y encuestas; con el objetivo de romper el problema de la confrontación que puede ser limitante para obtener retroalimentación.

Además, se entregarán cartas de comentarios junto con la factura, para dar la oportunidad a los clientes, que así lo deseen, de dar su opinión. Con el fin de motivar a los clientes a retroalimentar al establecimiento, se propone recompensar a quienes se tomen el tiempo de llenar una encuesta en línea. La misma será enviada vía email, y podrá ser completada únicamente cada vez que se envíe este email, es decir, por cada consumo en el restaurante. Al llenar esta encuesta, se desplegará un cupón con el cual pueden reclamar una

bebida gratis con su próxima compra. El éxito de esta estrategia radica en que las cajas comuniquen el mensaje completo al consumidor.

Se propone esta estrategia basándose en el rol de liderazgo que FedEx juega en la industria de los servicios, ya que, gracias a sus estrategias para escuchar la voz del consumidor, ha logrado mantener su éxito. Sus encuestas realizadas después de cada transacción y en períodos establecidos han llevado a cumplir sus metas de entregar el 100% de satisfacción a los clientes en cada transacción. (American Management Association, 1991 & Rosencrance, 2000 en Lovelock & Wirtz, 2004)

### ***Contratar empleados con la actitud adecuada.***

Para incrementar el nivel en la calidad del servicio, se debe empezar por contratar al personal adecuado. Los colaboradores de la Cafetería “NSM” y La Pirámide, son considerados como los actores principales al estar en contacto directo con el cliente y, además, son los responsables de crear una experiencia positiva para el cliente.

El contratar empleados que posean la actitud adecuada es un factor muy importante. El departamento de Recursos Humanos debe cambiar la metodología de selección de personal para obtener talento humano que se interese por entregar un servicio de excelencia. La estrategia propuesta radica en evaluar a los postulantes de una manera innovadora, mediante el desarrollo de entrevistas que sean agradables para los candidatos, es decir, llevando a cabo una conversación fluida y libre de presión. A través de esta conversación, también se puede evaluar el sentido del humor del postulante, con el fin de que al momento de atender al cliente o resolver inconvenientes en su puesto de trabajo, maneje las situaciones con el mayor profesionalismo, pero siempre con una sonrisa.

La proposición de esta estrategia se basa en las tácticas que *Southwest Airlines* aplica, con el propósito de contratar individuos con la actitud correcta y que tengan una personalidad

que vaya acorde a la cultura organizacional de la empresa. Freiberg & Freiberg, 1997 en Lovelock & Wirtz, 2004, establecen que es “la calidad intangible en las personas, lo que causa que las mismas tengan la iniciativa de hacer todo lo que esté en su capacidad e ir un paso más allá cuando sea necesario.”

### ***Motivar a los empleados a dar lo mejor de sí.***

Es de suma importancia, no solo contratar los empleados con la actitud adecuada, sino motivarlos una vez que se encuentren dentro de la empresa. La motivación es considerada una de las herramientas más útiles en administración de recursos humanos, ya que genera un menor índice de rotación, lo cual representa menores costos para la compañía. Los sistemas de reconocimientos y recompensas son la clave para la motivación. Un personal motivado brindará un mejor servicio que aquel que no lo está. Una compensación monetaria, es efectiva únicamente a corto plazo, pero el reconocimiento, la retroalimentación y el cumplimiento de metas son gratificaciones que perduran en el tiempo. (Lovelock & Wirtz, 2004)

Tanto en la Cafetería “NSM” como La Pirámide, se aplicarán tácticas motivacionales como: reconocimientos al empleado del mes, al restaurante con los mejores resultados de ventas y la posibilidad de crecimiento profesional de los empleados más experimentados.

### ***Empoderamiento de los empleados.***

La recuperación del servicio al momento de resolver una queja, crea un alto nivel de satisfacción en el cliente gracias a dos factores; el cliente se siente importante al ver que su opinión es valorada, y se brinda una compensación que hará feliz al cliente.

El objetivo es capacitar a los empleados para que tengan la iniciativa de pedir una disculpa, se hagan cargo del problema y puedan darle una solución sin necesariamente tener

que esperar la presencia del supervisor o gerente. Compañías como *Walt Disney World*, utilizan este sistema, ya que tiene beneficios tanto para los clientes, al generar en ellos una buena experiencia; como para los empleados que se sienten motivados a realizar su trabajo correcta y eficientemente. De acuerdo a un reporte de los atributos que crean satisfacción al cliente, el ser tratado como un cliente valioso es sumamente importante en los locales Starbucks. Así mismo, en Nordstrom, manejan el empoderamiento de los empleados de tal manera que, ellos no deben esperar al gerente para resolver cualquier inconveniente que pueda presentarse. Al ingresar a la compañía, se les entrega a los empleados un manual en el que se comunica que la meta principal es proveer un servicio excepcional al cliente. Adicionalmente, existe la libertad para actuar de la manera que cada uno crea más conveniente, para satisfacer las necesidades del cliente; mas es inaceptable que los colaboradores hagan su menor esfuerzo al atender al consumidor.

En el Anexo 2, se puede observar el modelo de encuesta que ha sido aplicada a personas dentro de la USFQ. En base a los resultados obtenidos, se analiza que la estrategia de empoderamiento podría ser valorada por los clientes y se obtendrían resultados semejantes a los obtenidos en la tan famosa cadena de café, Starbucks. Se pudo apreciar que los comentarios de las encuestas realizadas se dirigían en gran medida a la inconformidad con el nivel de servicio. Al implementar esta estrategia, se busca corregir el problema de insatisfacción y crear lealtad a la marca para incrementar ventas y mejorar los resultados financieros de este establecimiento.

### ***Mystery Shopping***

La revisión de la calidad de los productos de manera periódica es esencial, por lo que, en busca de mantener siempre la calidad de los productos de la Cafetería “NSM” y La Pirámide; mantener un alto nivel de frescura, sabor y temperatura, controlar la calidad de



servicio y limpieza del local; se implementará un plan de cliente fantasma, conocido también como “*mystery shopping*” que, mensualmente evaluará las características antes mencionadas en base a un esquema para calificar los cuatro criterios de servicio básico desde el punto de vista del comprador. El esquema con los criterios a evaluar, especificado en el Anexo 3, se basa en un modelo que, la mundialmente famosa cadena de cafés, Starbucks, ha implementado. Este esquema sirve para comparar el desempeño del establecimiento con los estándares preestablecidos. La misión es demostrar que existen ciertos aspectos que se deben controlar, evaluar y, posteriormente, tomar acciones correctivas para mejorar la percepción del cliente.

Esta estrategia ha sido aplicada en las cadenas de Starbucks, una empresa líder en el campo del servicio, cuya estrategia de medición de desempeño del servicio ha dado buenos resultados. El éxito de la estrategia es observable en las opiniones positivas sobre un “servicio legendario” que ha creado la compañía Starbucks. (Moon y Quelch, 2003 en Lovelock y Wirtz, 2015).

### ***Service as Theater***

En base a las encuestas realizadas, se puede observar que la mayoría de las personas se encuentra inconforme con la calidad de servicio que el personal de La Cafetería “No Sea Malito” y La Pirámide ofrecen a sus clientes. Con el fin de contrarrestar esta situación, se considera necesario que exista un cambio de actitud por parte del personal, el mismo que les permita brindar un servicio que supere las expectativas de los clientes; por lo que se propone la implementación de esta estrategia, denominada “*service as theater*” o “servicio como teatro”.

El servicio como teatro, es una metodología única y muy útil que se aplica con el objetivo de analizar y describir el desempeño del servicio. (Grove y Fisk, 2001 en Lovelock y

Wirtz, 2015). Así, dentro de la misma se ven involucrados varios personajes: los empleados, encargados de proveer el servicio, serán considerados como “los actores”; los clientes, a su vez, serán considerados como “la audiencia”; la experiencia de servicio que reciban se la conocerá como “la obra”, y el ambiente en el que se desarrolle toda la escena se lo denominará “el escenario”.

Con la implementación de esta estrategia se busca que el servicio sea mucho más atractivo para los clientes y que sientan que los empleados se preocupan por satisfacer sus necesidades al proveer un servicio de gran calidad. Para ello se proporcionará un guion, en el cual se establezcan ciertos parámetros en base a los cuales, los actores desempeñarán su obra. En el Anexo 4, se podrá observar un ejemplo de guion, que será entregado al personal de la Cafetería “No Sea Malito”; y, el Anexo 5, que es un ejemplo de guion que será para el personal de La Pirámide.

Se propone esta estrategia a partir de un caso de estudio realizado por Stephen J. Grove y Raymond P. Fisk en 2001, en el que se analiza el servicio como teatro y los resultados obtenidos en empresas que lo han aplicado, como son ciertas aerolíneas, entre ellas *British Airways* y *Southwest Airlines*. Así mismo, empresas globales como *Walt Disney World*, procuran entrenar a sus colaboradores de tal manera que entreguen un servicio de excelente calidad a los visitantes.

### ***Renovación de la presentación de utensilios y servilletas***

Se considera que la salubridad de los utensilios interviene en el atributo, imagen de la marca, por lo cual se plantea la siguiente estrategia.

La contaminación de los utensilios es un tema serio, que puede beneficiar o perjudicar la imagen de un restaurante. En el caso de la Cafetería “NSM” y La Pirámide, se utilizan utensilios de plástico que se disponen en una base con divisiones para separar cuchillos,

tenedores y cucharas. El problema radica en que, al tomar un utensilio con la mano, existe un contacto con todos los utensilios a disposición y se deja un residuo de contaminación en ellos. La importancia de resolver el problema es primordial, ya que este es un aspecto mal visto por un porcentaje de estudiantes, que opinaron de esta manera en los comentarios de las encuestas realizadas.

La estrategia consiste en cambiar la presentación de los utensilios para ponerlos a disposición de los comensales, de manera que se agrupe el tenedor y cuchillo en una envoltura de plástico transparente. Así mismo, en el caso de las cucharas de plástico pequeñas, se propone que se implemente la misma estrategia. Complementariamente, para impedir cualquier tipo de contaminación posible se implementará un sistema de dispensadores de servilletas, con lo cual se desea lograr el objetivo de tener calidad de excelencia en cuanto a salubridad.

## **Estrategias específicas**

### ***Abrir dos cajas registradoras en horas pico Cafetería “NSM”***

Con la finalidad de mejorar la calidad del servicio se propone una estrategia que intervenga en el factor de servicio al cliente y contribuya a su satisfacción. En función del nuevo modelo de servicio que se ha propuesto, aplicar el “servicio como teatro” y brindar una atención más personalizada a los clientes, genera que la atención a cada cliente sea un poco más prolongada. Es por esto, que en las horas pico que existen en la Cafetería “NSM”, se plantea mantener abiertas las dos cajas y siempre en funcionamiento. Es de gran importancia que, bajo ninguna circunstancia, las cajeras se ausenten de su puesto de trabajo en el período de tiempo que represente las mayores ventas del día.

Se propone esta medida, ya que en varias visitas a este establecimiento se ha podido observar que alrededor de las 14:30 PM existe una gran afluencia; sin embargo, solo una de

las cajas se encontraba abierta. El fin de la estrategia es lograr un cambio en la efectividad de atención al cliente e incrementar la satisfacción de la experiencia que se desea generar, ya que el factor de tiempo de espera para pagar la orden es crucial para los estudiantes que cuentan con un lapso muy corto de tiempo para adquirir y consumir sus alimentos, y posteriormente retomar sus clases.

### ***Cupones promocionales Cafetería “NSM”***

Esta estrategia se basa en mejorar la relación precio/calidad. Con el fin de incrementar las ventas en las horas en las que existe un menor flujo de clientes, se considera necesaria la implementación de promociones que atraigan a los mismos, ofreciéndoles un valor agregado al ofrecer el mismo producto por un menor precio. Después de realizar un análisis sobre las horas con menor afluencia y los platos menos populares se pueden crear promociones como:

- Específicamente para las hamburguesas “San Pancho”, se propone crear un combo especial. Actualmente, la Cafetería “NSM” ofrece un combo que permite adicionar papas fritas y bebida pequeñas a la orden. Se considera que su precio es un tanto elevado, y por lo mismo los clientes muchas veces optan por no adquirirlo. Se propone que esta estrategia sea aplicada en períodos en que se registren bajas ventas y que tengan una duración aproximada de una semana, como en el caso de la “semana de marketing”, que se realiza cada semestre en la universidad. La promoción a aplicar se describe a continuación: 2 combos “San Pancho” (hamburguesa San Pancho, papa frita y cola pequeñas) por \$11.99.

Para llevar a cabo esta promoción, se considera factible el uso de redes sociales como Facebook y Twitter para circular cupones descargables en los cuales conste la promoción antes descrita. Pensando en el medio ambiente, se propone que los mismos sean descargables, considerando también que en este tiempo la mayoría de personas posee un celular inteligente

que permitiría la descarga. Este cupón deberá ser presentado en caja, en donde se lo escaneará y de ser necesaria la implementación de un sistema especial que permita su correcto funcionamiento, se lo instalará. Así mismo, en el caso de que algún estudiante no posea un celular apto para la descarga mencionada, existirá también la opción de imprimirlo. Ejemplo de cupón en el Anexo 6.

### ***Extender horario de atención “La Pirámide”***

Con el fin de incrementar la satisfacción de los clientes, y a su vez, las ventas del establecimiento, se ha pensado en extender el horario de atención en La Pirámide. El horario de atención actual es de 8:00 AM a 16:00 PM, del cual se considera que a pesar de que es óptimo en su horario de apertura, debería extenderse al horario de la tarde. Para proponer esta estrategia se toma en cuenta la alta cantidad de estudiantes que toman clases en horarios de la tarde, y que, al no encontrar una opción en la universidad, optan por dirigirse a la competencia, en el patio de comidas del Paseo San Francisco. Además, se considera que desde el inicio del Segundo Semestre 2016-2017, el cambio en el horario de clases será contraproducente para el nivel de ventas. Se debe contrarrestar la pérdida de ventas que se generará los días viernes, debido a la eliminación de las horas de clase en estos días. Se puede proyectar que los estudiantes extenderán sus horarios de clases de lunes a jueves, por lo que sería factible esta propuesta. Se sugiere que el nuevo horario sea de 8:00 AM a 17:30 PM. Adicionalmente, se considera necesario colocar un rótulo en el cual conste el horario de atención, para evitar confusiones.

### ***Estandarizar porciones de ensaladas “La Pirámide”***

El atributo, calidad de los alimentos, es de suma importancia, por lo cual se presenta una estrategia que incremente la percepción de los clientes en cuanto a consistencia de los

alimentos. De acuerdo a Arduser & Brown (2006), la regla general para desarrollar el tamaño de una porción es utilizar la mayor porción factible y cobrar adecuadamente. A través del control del porcionamiento se puede estandarizar un plato para que cumpla con el programa de costos, a la vez que mantenga una consistencia de la calidad del producto final. El producto final debe presentar consistencia en su apariencia y sabor, independientemente de la persona que lo prepare.

La estrategia para dar solución a la inconsistencia existente al momento de preparar las ensaladas, es tener las recetas estándar a disposición del encargado de prepararlas, proveer tazas y cucharas medidoras, para que el porcionamiento sea el mismo cada vez que los clientes adquieran las ensaladas.

### ***Ofrecer opciones saludables con ingredientes de temporada en “La Pirámide”***

El Ecuador, es un país que posee una gran riqueza. Es fácil encontrar una extensa variedad de ingredientes naturales, como frutas de temporada; se puede aprovechar este factor para lanzar creaciones con estas frutas; que como se mencionó anteriormente, al estar en temporada el costo al por mayor es generalmente bajo. Dadas las nuevas tendencias de incluir frutas en las ensaladas, se considera que llamaría la atención de los clientes el ofrecer algo nuevo, que, a más de ser nutritivo y saludable, sea delicioso. Para presentar estas opciones se puede utilizar publicidad masiva, en todos los medios de comunicación de la universidad y en redes sociales.

### ***Agregar valor nutricional a los platos de “La Pirámide”***

Según estudios realizados por Hwang en 2011, es necesario tanto para los consumidores como para los dueños de restaurantes de comida rápida, agregar el valor nutricional de los ítems de su menú, puesto que, en el caso de los consumidores, el hecho de

observar estos valores puede ayudarles a tomar mejores decisiones en cuanto a alimentarse de mejor manera, para evitar riesgos en su salud. Y, por otro lado, favorece a los establecimientos en sí, ya que, estos estudios demuestran también que los consumidores al observar que existe información nutricional favorable tienden a evaluar de mejor manera estos alimentos. Se puede deducir también que, la información nutricional positiva influye en los consumidores que buscan opciones nutritivas e incrementa su intención de compra.

Dados los múltiples beneficios que se pueden obtener al realizar esta simple tarea de incluir el valor nutricional de las opciones del menú, se considera útil implementar estos datos al diseñar la nueva presentación del menú, para comunicar los aportes nutricionales de cada plato que se ofrece en La Pirámide.

## Anexos

### Anexo 1. Pirámide de necesidades de Maslow



Fuente: Grupo Motiva, 2016



## Anexo 2. Modelo de encuesta

Q1 Utilizando la siguiente escala, por favor, indique cuán importantes son los siguientes parámetros cuando visita un restaurante:

	<b>Nada importante (1)</b>	<b>Poco importante (2)</b>	<b>Neutro (3)</b>	<b>Importante (4)</b>	<b>Muy importante (5)</b>
El menú es variado (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La comida es fresca y de buen sabor (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La temperatura es adecuada (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ofrece comida sana y nutritiva (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ofrece comida de alta calidad (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utiliza técnicas culinarias exóticas (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El servicio es puntual y rápido (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El servicio es fiable y consistente (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rápida reacción ante inconvenientes (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personal atento y amable (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuenta con personal capacitado (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuenta con áreas visualmente atractivas y dispone de parqueadero (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuenta con un diseño atractivo (13)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utiliza una iluminación que crea una atmósfera confortable (14)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reproduce música de fondo agradable (15)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuenta con baños limpios (16)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuenta con un comedor limpio (17)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El uniforme y la apariencia del personal es pulcro (18)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuenta con vajilla y cristalería limpia (19)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber los nombres del personal del restaurante (20)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

El personal sabe mi nombre (21)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo un sentido de pertenencia con la marca (22)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los meseros saben lo que me gusta comer/beber (23)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otros clientes son como yo (24)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No me siento fuera de lugar (25)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El menú ofrece una buena relación precio/calidad (26)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El servicio es equivalente al precio (27)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El precio es justo (28)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El restaurante es conocido y de buena reputación (29)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El restaurante cuenta con un Chef reconocido (30)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El restaurante utiliza materiales amigables con el medio ambiente (31)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El restaurante recicla adecuadamente (32)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El restaurante sirve alimentos cultivados localmente (33)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El diseño interior/exterior es consistente con el concepto del restaurante (34)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La decoración y el mobiliario es el adecuado (35)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q2 Por favor, indique, ¿a cuál de los siguientes restaurantes ha asistido en el último mes?  
(Escoger uno)

- Vía Bonita (La línea-almuerzos) (1)
- Cafetería (No sea Malito) (2)
- La Pirámide (Crepería) (3)
- Trattoria (Comida italiana) (4)
- Ambrossia (Deli) (5)
- Marcus (6)





Q14 Género:

- Masculino (1)
- Femenino (2)

Q15 Nacionalidad:

- Ecuatoriano (1)
- Extranjero (2)

Q16 Edad:

- 18-25 (1)
- 26-35 (2)
- 36-45 (3)
- 46-55 (4)
- 56-65 (5)
- 66-75 (6)
- Mayor a 75 (7)

Q17 Nivel de educación más alto:

- Estudiando la universidad (1)
- Universidad incompleta (2)
- Universidad completa (3)
- Máster (4)
- PhD (5)
- Post-doctorado (6)

Q18 Ingresos mensuales de la familia:

- USD 0 - USD 1500 (1)
- USD 1500 - USD 2500 (2)
- USD 2500 - USD 4000 (3)
- Mayor a USD 4000 (4)
- Prefiere no decir (5)

Q19 ¿Cuántas veces has visitado los restaurantes de la Universidad en el último mes?

- 1 vez a la semana (1)
- 2 veces a la semana (2)
- 3 veces a la semana (3)
- Más de 3 veces a la semana (4)

Q20 ¿Tienes algún comentario adicional sobre el desempeño del restaurante?

Fuente: Robin DiPietro y Autoras, 2016

### **Anexo 3. Cliente fantasma: Esquema de criterios a evaluar**

1. Tiempo de espera:
  - a. ¿Cuánto tiempo esperó el cliente por su orden?
  - b. ¿Cuánto tiempo esperó el cliente en la fila para pagar la orden?
2. Servicio:
  - a. ¿Los chefs y cajeras saludaron al cliente?
  - b. ¿Realizaron una venta sugestiva de los productos al cliente?
  - c. ¿Mantuvieron un contacto visual con el cliente?
  - d. ¿Dieron las gracias por la visita del cliente?
3. Calidad del producto:
  - a. ¿Se recibió la orden correcta?
  - b. ¿La temperatura del producto estaba dentro del nivel de calidad?
  - c. ¿Los alimentos estaban frescos?
4. Limpieza:
  - a. ¿El local estaba limpio y en orden?
  - b. ¿Los mostradores estaban limpios?
  - c. ¿Las mesas estaban limpias?
  - d. ¿Los cubiertos se disponían de forma salubre?

Fuente: Autoras

**Anexo 4. Guion Cafetería “No Sea Malito”**

<b>TOMA</b>	<b>ESCENARIO</b>	<b>ACTO</b>	<b>DIALOGOS</b>
<b>1</b>	Entrada Cafetería	El espectador (cliente) ingresa al establecimiento.	
<b>2</b>	Mostrador, producción de alimentos.	El espectador analiza las opciones del menú.	
<b>3</b>	Mostrador, producción de alimentos.	El actor (chef) da la bienvenida y recibe la orden.	-Buenos días/tardes/noches... ¿En qué le puedo ayudar?
<b>4</b>	Mostrador, producción de alimentos.	El espectador se dirige al mostrador de bebidas para escoger una opción; de ser el caso.	-¿Estaría interesado en un combo que incluye bebida y papas pequeñas?
<b>5</b>	Mostrador, producción de alimentos.	El espectador espera un tiempo prudente mientras su orden está lista.	
<b>6</b>	Mostrador, producción de alimentos.	El actor procede a entregar la orden al espectador, agradeciéndole por	-Aquí tiene su orden. ¿Hay algo más con lo que pueda ayudarle?

		su visita.	-Gracias por su visita. Que tenga un buen día/tarde/noche.
<b>7</b>	Mostrador/Caja	El espectador se acerca a pagar su orden.	
<b>8</b>	Mostrador/Caja	Otro de los actores (cajera), saluda cordialmente al espectador y realiza venta sugestiva.	-Buenos días/tardes/noches... ¿Algo más que desee agregar a su orden?
<b>9</b>	Mostrador/Caja	La actriz cobra la orden, entrega la factura y carta de comentarios y despide al espectador.	-El monto es de... -Aquí tiene su factura. ¿Le gustaría que se le envíen promociones y encuestas vía email? - Al llenar la encuesta recibe un cupón para una promoción. -Ha sido un gusto atenderle, que tenga un buen



			día/tarde/noche.
<b>10</b>	Cafetería	<p>El espectador se dirige a las mesas a consumir sus alimentos.</p> <p>Los actores se preparan para siguiente función (próximo espectador).</p>	

Fuente: Autoras

## Anexo 5. Guion La Pirámide

<b>TOMA</b>	<b>ESCENARIO</b>	<b>ACTO</b>	<b>DIALOGOS</b>
<b>1</b>	Entrada La Pirámide	El espectador (cliente) ingresa al establecimiento.	
<b>2</b>	Línea de espera para caja	El espectador analiza las opciones del menú mientras espera su turno.	
<b>3</b>	Caja	La actriz (cajera) saluda cordialmente al espectador, toma su orden.	-Buenos días/tardes... ¿Qué le podemos servir?
<b>4</b>	Caja	La actriz pregunta si el espectador desea algo más. Cobra la orden, entrega la factura y bebida (de ser el caso) y dirige al espectador al siguiente mostrador.	-¿Le gustaría agregar una bebida a su orden? O ¿le gustaría agregar algo más a su orden? -El total es... Aquí tiene su factura, fue un placer atenderle. A su derecha le ayudarán con su pedido.

<b>5</b>	Mostrador, producción de alimentos.	El actor (chef) recibe factura del espectador para la preparación de sus alimentos.	-Buenos días/tardes... ¿Qué ingredientes le gustaría incorporar en su ensalada? (De ser el caso)
<b>6</b>	Mostrador, producción de alimentos.	El espectador espera un tiempo prudente mientras su pedido está listo.  El actor entrega el pedido al espectador.	-Aquí tiene su orden.  -A su derecha encontrará cubiertos y servilletas.  -Que disfrute su orden, fue un gusto atenderle.
<b>7</b>	Mesas Pirámide	El espectador se dirige a las mesas a consumir sus alimentos.  Los actores se preparan para siguiente función (próximo espectador)	

**Anexo 6. Cupón Cafetería “No Sea Malito”**

The coupon features the No Sea Malito Cafetería logo in the top left corner, which includes a stylized fork and knife icon. In the center, there is an illustration of a red cup with a blue straw, a burger with lettuce, cheese, and tomato, and a red container of french fries. In the top right corner, there is a barcode with the numbers 61 8742 0912 below it.

**2 Combos “San Pancho” x \$11.99**

Válido del 28 de noviembre al 2 de diciembre de 2016.

Fuente: Autoras

## Referencias

- Agencia Pública de Noticias de Ecuador y Suramérica (ANDES). (2015). *Salvaguardias: Ecuador lo que hace es fortalecer la dolarización y proteger la producción nacional, reafirma el gobierno*. Recuperado el 28 de noviembre de 2016 desde <http://www.andes.info.ec/es/noticias/salvaguardias-ecuador-hace-es-fortalecer-dolarizacion-protoger-produccion-nacional-reafirma>
- Antun, J., Frash, R., Costen, W. y Runyan, R. (2010). *Accurately Assessing expectations most important to restaurant Patrons: The Creation of the DinEX Scale*. Journal of Foodservice Business Research. DOI: 10.1080/15378020.2010.524539
- Arduser, L. & Brown, D. (2006). Pricing and menus. *The Professional Caterer's Handbook: How to Open and Operate a Financially Successful Catering Business*. Florida: Atlantic Publishing Group, Inc.
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Producto Interno Bruto: La Economía ecuatoriana registro durante el primer trimestre de 2016 una variación trimestral de -1.9%*. Recuperado el 23 de noviembre de 2016 desde <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/899-producto-interno-bruto-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-registr%C3%B3-durante-el-primer-trimestre-de-2016-una-variaci%C3%B3n-trimestral-de-19>
- Barber, N., & Scarcelli, J. (2010). *Enhancing the assessment of tangible service quality through the creation of a cleanliness measurement scale*. Managing Service Quality, 70-88.
- Bufquin, D., DiPietro, R. y Partlow, C. (2016). *The influence of the DinEX service quality dimensions on casual-dining restaurant customers' satisfaction and behavioral intentions*. Journal of Foodservice Business Research. DOI:

10.1080/15378020.2016.1222744

DiPietro, R. (Diciembre 2016). Comunicación personal. Dean, School of Hotel, Restaurant and Tourism Management. University of South Carolina.

Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición.

*INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales*. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado el 6 de octubre de 2016 desde

<http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v15n25/v15n25a04.pdf>

Ekos Negocios. (Julio 2012). 10 razones para vivir en el valle de Tumbaco. Recuperado el 24 de noviembre de 2016 desde

<http://www.ekosnegocios.com/Revista/pdf/3/temas/20084.pdf>

El Universo. (2016). Asamblea aprobó Ley que aumenta impuestos a bebidas alcohólicas.

Recuperado el 28 de noviembre de 2016 desde

<http://www.eluniverso.com/noticias/2016/04/26/nota/5546679/asamblea-aprobo-ley-que-aumenta-impuestos-bebidas-alcoholicas>

Gerson, R. (1993). *Measuring Customer Satisfaction. A Guide to Managing Quality Service*.

Crisp Publications.

Grupo Motiva. (2016). *Abraham Maslow, motivación, necesidades y pirámide*. Recuperado

el 17 de diciembre de 2016 desde

<http://www.psicologialaboral.net/articulos/2326/abraham-maslow-motivacion-necesidades-y-piramide/>

Hwang, J. (2011). *The Impacts of Nutrition Information on Consumers Evaluations Toward Fast Food Meals*. (Tesis Doctoral). The Pennsylvania State University. Pennsylvania.

- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Población y Tasas de Crecimiento Intercensal de 2010-2001-1990 por sexo, según parroquias*. Recuperado el 24 de noviembre de 2016 desde <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Jang, S., Liu, Y., & Namkung, Y. (2012). *Effects of authentic atmospherics in ethnic restaurants: investigating Chinese restaurants*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 990-1003.
- Jin, N., Line, N., & Ann, S. (2015). *The full-service dining experience: An assessment of the generation-specific determinants of customer loyalty*. *Journal of Foodservice Business Research*, 307-327.
- Kivela, J., Inbakaran, R., & Reece, J. (1999). *Consumer research in the restaurant environment, Part 1: A conceptual model of dining satisfaction and return patronage*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 205-222.
- Komsic, J., Markovic, S. y Stifanic, M. (s.f.). *Measuring service quality in city restaurant settings using DINESERV scale*. Documento electrónico: ISBN: 978-960-474-306-3
- Levitt, J. (Diciembre 2016). Comunicación personal. PhD Student, Hospitality. University of South Carolina.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2004a). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. Fifth Edition. Estados Unidos: Pearson.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2004b). *Service Theater: An Analytical Framework for Services Marketing*. *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. Fifth Edition. Estados Unidos: Pearson.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2004c). *Hiring at Southwest Airlines*. *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. Fifth Edition. Estados Unidos: Pearson.

- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2004d). The FedEx Corporation's Approach To Listening to the Voice of the Customer. *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. Fifth Edition. Estados Unidos: Pearson
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2015a). *Marketing de Servicios: Personal, tecnología y estrategia*. Séptima Edición. Trad. por Leticia Pineda. México: Pearson.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2015b). Starbucks: La prestación de un servicio al cliente. *Marketing de Servicios: Personal, tecnología y estrategia*. Séptima Edición. Trad. por Leticia Pineda. México: Pearson.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson.
- Morales, A. (s.f.). *El Riesgo País. ¿Qué es? ¿Cómo funciona?, y ¿Cómo se interpreta?*  
Recuperado el 24 de noviembre de 2016 desde  
<https://pablosaraviatasayco.files.wordpress.com/2015/08/riesgo-pac3ads-arturo-morales-unam.pdf>
- Pérez, J. (1999). *Gestión de calidad orientada a los procesos*. Madrid: ESIC
- Ryu, K., & Jang, S. (2008). DINESCAPE: A scale for customers' perception of dining environments. *Journal of Foodservice Business Research*, 2-22.
- Schneider, B. y White, S. (2004). *Service Quality: Research Perspectives*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Schultz, D. (2001). "Getting to the Heart of the Brand", *Marketing Management*. pp. 8-9
- Tzeng, G. H. y Chang, H. F. (2011). *Applying Importance-Performance Analysis as a Service Quality Measure in Food Service Industry*. Documento electrónico: ISSN: 0718-2724
- Vargas, M. y Aldana, L. (2014). *Calidad y Servicio: Conceptos y herramientas*. 3ra edición. Bogotá: ECOE



Zeithaml, V. y Bitner, M.J. (2000). *Services Marketing: Integrating customer focus across the firm*. 2da edición. Estados Unidos: McGraw-Hill Higher Education.

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