



# Creatividad, innovación y Desarrollo empresarial

Compiladores:  
Nofal Nagles García  
Leidy Lorena Piñeiro Cortés



**Director-editor**

Raúl Cabrejos Burga

**Consejo Editorial**

Dra. Lorena Piñeiro Cortez

Dr. Nofal Nagles García

Dr. Juan Godoy Caso

**Cuerpo arbitral del simposio**

CAPACIDADES TECNOLÓGICAS E INNOVACIÓN:

Dr. Cauhtémoc Gonzáles Sánchez (México).

EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN SOCIAL:

Dr. Nofal Nagles García (Colombia).

ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD:

Dra. Lorena Piñeiro Cortez (Colombia).

MERCADOTÉCNIA Y COMERCIALIZACIÓN:

Dra. Cintya Limón Lozano (México).

TRIBUTACIÓN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA:

Dr. Mauricio Andrés Burgos Navarrete. (Chile)

**Dirección**

Jr. Pedro Ruiz N.º 252 - Pueblo Libre - Lima

Teléfono: 433 5522, anexo 6

E-mail: r\_cabrejos@uap.edu.pe

Fondo editorial UAP

Dirección: Paseo de la República 1773, Lima, 2. piso.

La Victoria, Lima, Perú.

Teléfono: 265 5022, anexo 27

**Edición**

El presente compendio es una publicación de la Escuela de Administración de la Universidad Alas Peruanas. El contenido puede ser reproducido, reconociendo debidamente la fuente. Las ideas, expresiones, afirmaciones y propuestas difundidas son de exclusiva responsabilidad de los autores y no comprometen ni obligan a la UAP.

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º

Lima, 2017

Diseño y diagramación: María Eugenia Mila E.



**Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN**

Molina Sánchez, Rubén  
Creatividad, innovación y desarrollo empresarial / Rubén Molina Sánchez...[y otros veintinueve]; compiladores Nofal Nagles García, Leidy Lorena Piñeiro Cortés.  
Descripción: 1a edición / Bogotá: Universidad EAN, 2019.  
330 páginas.

ISBNe 9789587566130

1. Creatividad
2. Estrategias para el desarrollo
3. Innovaciones en la empresa
4. Planeación estratégica
5. Mercadeo
6. Competitividad -- Investigaciones

I. Piñeiro Cortés, Leidy Lorena II. García Nagles, Nofal

658 CDD23

**Edición**

Gerencia de Investigaciones

**Gerente de Investigaciones**

Carolina Mejía Corredor

**Coordinadora de Publicaciones**

Laura Cediél Fresneda

**Revisor de estilo**

Andrea Gaitán

**Diagramación**

María Eugenia Mila E.

**Diseño de carátula**

Cesar Augusto Rubiano

Publicado por Ediciones EAN, 2020.

Todos los derechos reservados.

978-958-756-613-0 (Electrónico)

©Universidad EAN, El Nogal: Cl. 79 No. 11 - 45. Bogotá D.C., Colombia, Suramérica, 2019  
Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN®

©UNIVERSIDAD EAN: SNIES 2812 | Personería Jurídica Res. n°. 2898 del Minjusticia - 16/05/69|  
Vigilada Mineducación. CON ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE ALTA CALIDAD, Res. N°  
29499 del Mineducación 29/12/17, vigencia 28/12/21

Producido en Colombia.

**Innovación y medios sociales. Un aporte a la innovación y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los medios sociales en internet** 105

Autor: Juan Pablo Baldomar

**Colecta de experiencias, quejas y Sugerencias como factor de diferenciación En las PyMEs del sector servicios: caso Corredor Comercial Gómez Morín, En Ciudad Juárez, Chihuahua, México** 125

Autora: Mtra. Adriana Reyes Sánchez  
Coautores: Mtro. Javier Olaf Sánchez Pérez  
Dr. Jesús Alberto Urrutia De La Garza

**Importancia de la RSE en la competitividad de las empresas** 152

Autor: Dr. Raúl Eduardo Cabrejos Burga

**Invertir en los colaboradores, es invertir en la organización** 159

Autor: Dr. Juan Godoy Caso

**El aprendizaje y servicio solidario y el emprendimiento empresarial: una forma de desarrollo sostenible** 196

Autores: Mg. Jorge Rivera Muñoz  
Mg. Úrsula Isabel Romani Miranda

**Marketing sensorial olfativo: una revisión teórica** 227

Autor:  
Dr. Alejandro Fornelli Martín Del Campo  
Coautora:  
Dra. Laura Berenice Sánchez Baltasar



## **Colecta de experiencias, quejas y sugerencias como factor de diferenciación en las pymes del sector servicios: CASO Corredor comercial Gómez Morín, en ciudad Juárez, Chihuahua, México**

Autora:

Mtra. Adriana Reyes Sánchez

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez - México

Coautores: Mtro. Javier Olaf Sánchez Pérez

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez - México

Dr. Jesús Alberto Urrutia de la Garza

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez - México

### **Resumen**

La presente investigación, muestra el método de colecta de experiencias, quejas y sugerencias utilizado en las pequeñas y medianas empresas –pymes– del sector servicios apostados en una de las zonas económicas más importantes de Ciudad Juárez, Chihuahua –CJS–, denominado corredor comercial Gómez Morín –CCGM–. En el documento, se destaca un desconocimiento de parte de los encuestados sobre el uso adecuado de un instrumento para el recaudo de experiencias, quejas y sugerencias como elemento diferenciador.

Los resultados, presentan la situación actual en referencia a las maneras y métodos de recolección de opiniones de los clientes en los restaurantes de la zona, así como la aceptación por parte de los dueños encargados para implementar un

sistema de obtención de esta información y un rechazo de este por parte de los empleados de nivel medio hacia abajo. También, en algunos casos, se muestra la falta de seguimiento a estas opiniones por parte de los tomadores de decisiones en la empresa, lo que se interpreta como un área de oportunidad para obtener ventajas competitivas potenciando las capacidades de este tipo de empresas.

### **Palabras clave**

Diferenciación, pymes, experiencias quejas y sugerencias, corredor comercial Gómez Morín, Ciudad Juárez, Chihuahua, México.

### **Introducción**

El sector servicios en CJS, representa un pilar fundamental para su economía, siendo la actividad de restaurantes un atractivo tradicional de la ciudad que es conocido a nivel internacional por su variedad de opciones en el arte culinario ya que existe una industria altamente ofertada y competida en la región.

Sin embargo, y aunado a la gran cantidad y diversidad que brinda CJS en este tipo de negocios, el mercado de los comensales se ha vuelto cada vez más exigente, en gran parte debido al fácil acceso a la información que se obtiene a través de las redes sociales consiguiendo referencias, comentarios, e historias de las distintas opciones que hay en la localidad; lo que les facilita las comparaciones y genera más posibilidades de cambios en su elección. Con base a esta tendencia que actualmente se vive, se especula que estas empresas deben

tener como su principal premisa un valor agregado a través de la mejora continua en el servicio al cliente, poniendo de relieve el valor y la importancia de utilizar un método de retroalimentación sobre las experiencias, quejas y sugerencias, con el fin de gestionar el servicio al cliente.

Según Gómez (2006 p.28), el término servicio al cliente se refiere al «conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos». Por este motivo y con base a lo anterior, se entiende que toda organización restaurantera deberá tener dentro de sus prioridades el reflejo de calidad en el servicio, para lograr la satisfacción del cliente. Por tal motivo, la retroalimentación sobre la calidad del servicio plantea la realización de un proceso técnico para la medición del desempeño de la organización en las dimensiones de la calidad. Como resultado de este proceso, la empresa restaurantera tiene un informe a detalle sobre el nivel de cumplimiento de la satisfacción del cliente en su empresa.

Es decir, a partir de la retroalimentación o *feedback* (traducción de retroalimentación en inglés), la empresa descubre áreas de oportunidad y mejoras por aplicar en su oferta de servicio. El hecho de que la empresa restaurantera tenga ausencia de esta retroalimentación es en ocasiones más costoso que los gastos de operación de la empresa. Según Schiffman y Kanuk (2005), un cliente insatisfecho, sin cabida a expresar sus quejas, es más «peligroso» para la empresa llamándolo «cliente terrorista», por lo que es necesario prestar la debida atención, y propiciar medios para conocer su postura respecto al servicio recibido.

## Antecedentes

En este apartado se muestran hallazgos que hacen referencia a la importancia del seguimiento a las opiniones en el servicio al cliente, exponiendo los beneficios de la recolección de esta información para el mejoramiento de los procesos empresariales, pero también demuestran como en ciertas culturas, todavía no existe una adhesión importante hacia esta estrategia de mejora continua para las empresas.

A lo largo de la historia, varios autores han propuesto ciclos y modelos del servicio al cliente, para estandarizar el resultado positivo orientado a la calidad. El ciclo de servicio de la compra de un bien intangible, tangible o la combinación de estos –como es el caso de los restaurantes– debe de tener momentos de retroalimentación, como parte del proceso, se debe fijar un tiempo para la obtención de quejas, sugerencias y comentarios respecto al servicio.

Desde 1990, se mencionaba el «Triángulo del Servicio al Cliente», donde se muestra de forma muy clara los protagonistas de la calidad en la atención al cliente. La siguiente figura muestra el modelo de Katch Albrecht, en donde se ejemplifica la interacción entre el cliente, el personal, estrategia de servicio y los sistemas.



**Figura 1. Triángulo del servicio al cliente**

**Fuente. Katch, 1990.**

La aplicación correcta de este modelo radica en colocar en la parte central al comensal, es decir, los otros elementos tendrán que realizar sus funciones considerando las necesidades y expectativas del cliente.

Existe un término llamado «la severidad del fallo», planteado por Huang (2008), en donde explica las consecuencias de la ausencia de colección de quejas y sugerencias sobre la satisfacción del cliente y la magnitud de la pérdida experimentada por los consumidores durante un incidente negativo. En su estudio destaca que una empresa debe conocer a tiempo los fallos que está cometiendo en su calidad del servicio, esta receptividad y conocimiento de sus errores permitirá que los clientes defraudados sean recuperados, así como evitar que el cliente se «desahogue» en otros medios o con otras personas que no formen parte de la empresa. Por lo que se deduce cuando un cliente está insatisfecho con el servicio, y no existe un método para transmitirle a la empresa su insatisfacción, buscará otros medios para divulgar su experiencia.

También, un medio muy utilizado por los clientes insatisfechos es la conversación informal, es decir, los comentarios BO –boca-oído–, originalmente llamados *negative word of mouth*. «La acción más frecuentemente utilizada por los clientes insatisfechos con una compra o dejan de utilizar el producto es contarle a sus amigos sobre su experiencia y los influencia para evitar que lo consuman» (Aaker y Day, 1974).

Además de estos, actualmente la forma de manifestar una queja por parte del cliente fuera de la empresa, es el uso de las redes sociales. Es muy común buscar referencias de restaurantes o experiencias del uso de servicios por medio de internet. Los medios más utilizados para exponer quejas de productos son Facebook, Blogger, YouTube y Twitter. En este sentido, Diego Coquillat (2012) en su portal de internet recomienda lo siguiente:

Es muy importante tener en cuenta que si tu no permites o facilitas los comentarios, las críticas o las opiniones en tu entorno social, se irán a otros entornos menos controlables como blogs o foros a realizarlos, empeorando la situación, ya que suelen ser entornos mucho menos controlables. Es aconsejable que lo que te tengan que decir, bueno o malo, te lo digan dentro de tu entorno social. (sp)

El restaurantero debe tener información precisa sobre los momentos de verdad que vive el comensal con la empresa. Eduardo Deming (1989), planteaba que «cada producto debería ser considerado como si fuese único; solo hay una oportunidad para lograr el éxito óptimo».

Por otro lado, un cliente insatisfecho, al tener muchas opciones más para satisfacer su necesidad, no volverá a consumir en la opción que le generó desagrado. Es decir, el restaurante tiene la responsabilidad de lograr la entera satisfacción del cliente a través de su calidad ofertada en la primera visita hecha por él.

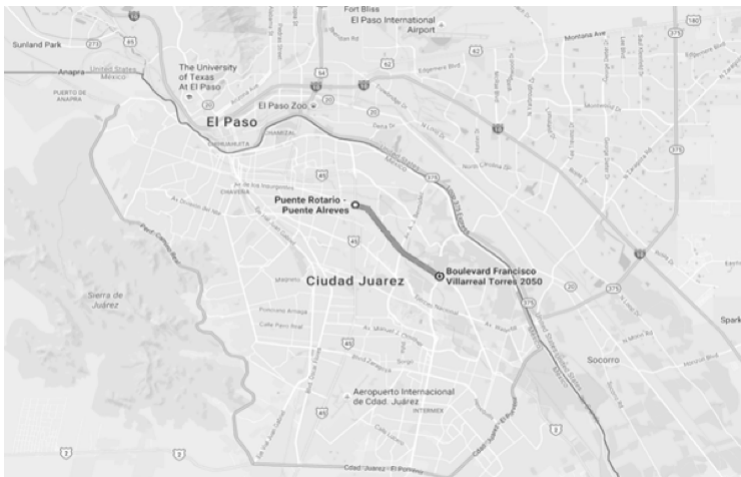
### **Contextualización y planteamiento del problema**

En su censo a unidades económicas el INEGI (2009), menciona que el número de empresas en México, dedicadas a la industria restaurantera era de 347.199 y el estado de Chihuahua contaba con 6.810 unidades económicas micro de esta misma industria, lo que se interpreta como un nivel de competencia muy alto, ya el sector incluye lo que va desde antojerías, loncherías, restaurantes de comida rápida y restaurantes de servicio completo. «De todas las actividades de servicios, la industria restaurantera ocupa el segundo lugar en la generación de empleo» (INEGI, 2009). Con base a lo anterior, se interpreta la importancia que esta industria tiene en el país y el Estado, así como la atención que se le debe prestar para que pueda seguir conservando su aportación económica, además de conseguir su crecimiento por medio de un establecimiento correcto del negocio, cumpliendo con las necesidades del cliente, para así lograr su satisfacción; y como consecuencia la estabilidad y permanencia del restaurante en el mercado.

Así mismo, los datos del INEGI (2010), determinan que CJS es la segunda frontera en orden de importancia económica

para México y Estados Unidos. «Es tal su actividad, que, en la actualidad, la competitividad se ha convertido en un requerimiento para las empresas desafiadas en la región» (Urrutia, 2016 p424). La figura 2 presenta un mapa de CJS en donde se define la ubicación del área de estudio en la zona dorada de CJS, destacando la importancia del corredor como el de mayor extensión territorial en la ciudad, además de ser único en su tipo, ya que en él se encuentran aglomerados los principales restaurantes, centros nocturnos y bares de la ciudad, además de diferentes instituciones financieras, centros de negocios, talleres automotrices y locales comerciales donde se genera altos niveles de derrama económica.

**Figura 2. Ciudad Juárez, Chihuahua y el corredor comercial Gómez Morín**



**Fuente. Google Maps, 2016.**

En dicho corredor comercial existen más de 50 empresas restauranteras, en las cuales se percibe una deficiencia en la utilización de sistemas para la retroalimentación del cliente,

por lo cual se considera fundamental presentar información referente a la importancia y aplicación ya que, a pesar de ser una zona privilegiada para los locatarios, el desconocimiento y falta de información sobre la satisfacción del cliente, da cabida a resultados negativos en la retención y adquisición de estos.

La teoría muestra que un cliente es el principal generador del flujo de caja en las organizaciones; por lo que el hecho de lograr la satisfacción total en el servicio brindado al usuario permitirá obtener una mayor retención de clientes, y como consecuencia a gran escala, se obtendrá sustentabilidad en la empresa y posicionamiento en el mercado. Sin embargo, en la actualidad, se percibe que existen organizaciones que aún manejan una gerencia tradicional, con un paradigma arraigado que inclina al gerente a suponer que conoce los requerimientos del cliente, sin preguntarle directamente.

Por lo tanto, y como se menciona en párrafos anteriores, se investiga el sector restaurantero debido a su importancia económica, con amplio número de competidores, donde la mayoría de los negocios generan ganancias más por su ubicación y convicción de los empresarios que por el conocimiento sobre el manejo de estos negocios. De tal manera que surgen las interrogantes, ¿cómo se encuentra la situación de estas empresas en el corredor Gómez Morín, en referencia al acopio de experiencias, quejas y sugerencias?, ¿tienen un método de colecta para experiencias, quejas y sugerencias?, ¿cuáles son las herramientas que utilizan estas empresas para obtener retroalimentación de su servicio?

Por lo que el objetivo general de este trabajo versa sobre examinar si los restaurantes del corredor Gómez Morín cuentan con un método de retroalimentación sobre la calidad del servicio al cliente; generándose la hipótesis: los restaurantes dentro del Corredor Gómez Morín no tienen un método establecido de retroalimentación sobre la calidad del servicio al cliente.

### **Bases teóricas**

«El cliente es el protagonista y el factor más importante en el juego de los negocios» (Najul, 2011, p 25.). Lo que se interpreta como aquella persona (específicamente en el caso de la industria restaurantera) que entra al establecimiento y consume algún producto o varios del menú. No es importante la cantidad de productos consumidos, el total de su cuenta o la frecuencia de asistencia. Todo cliente es pieza clave para el éxito y sustentabilidad del negocio. Por lo que el cliente debe ser tomado en cuenta en los procesos activos en la organización.

Existe la premisa de que la satisfacción del cliente es lo primordial, la cual debe ser cumplida en cada paso del proceso donde se tenga contacto con el restaurante, por ejemplo, en la bienvenida, en el camino a la mesa del comensal, durante la atención de la mesa por el servicio de meseros, durante su estancia en las diferentes áreas del restaurante, en el consumo del producto, en el cierre del servicio a la mesa, en el retiro del lugar, etc.

En estos encuentros el cliente recibe una especie de fotografía instantánea de la calidad de servicio que presta la organización y cada encuentro contribuye a la satisfacción general del cliente y a su disposición para hacer negocios con la empresa una vez más. (Perdomo, 2009)

En otras palabras, existen varios episodios durante la visita del cliente, donde la empresa tiene una oportunidad de ser el mejor restaurante de todos. La forma de mostrar esta idea será por medio de la satisfacción total del comensal en estos momentos. Por esta misma razón, es preciso conocer de forma directa si se está cumpliendo con estas expectativas. La forma más sencilla, lógica y con una respuesta veraz será cuestionando al comensal. Así pues, la gerencia tiene como principal objeto el tener esta información actualizada y real, para conocer a fondo la situación en la que se encuentra su empresa.

Es más fácil conocer los errores que se tienen durante la estancia del comensal, si se enfrenta de forma receptiva la infinidad de respuestas que pueda brindar ante un «¿Cómo le pareció la cena?». Sin embargo, lo que debe quedar claro, es que este «chequeo» informal, no tiene utilidad si no se tiene una estrategia en la retroalimentación con el cliente. La gerencia debe utilizar esta información para su mejora continua, registrarla y procesarla para generar acciones correctivas.

Es decir, por obvio que parezca la satisfacción del cliente está basada en conocer al cliente. Por lo que el restaurante utiliza la experiencia del comensal para interrogarlo sobre esta, y así obtener respuestas sobre el nivel de satisfacción de sus necesidades, cumplimiento de expectativas y requerimientos cumplidos. «Hoy en día no es suficiente conseguir nuevos

clientes, sino que es necesario retenerlos y desarrollar su lealtad» Maesincee (2003 p.136)

La American Marketing Association deja en evidencia que el éxito de una empresa está directamente relacionado con la satisfacción de los clientes. «La satisfacción aumenta la retención de clientes, y la retención del cliente es dependiente de la relación entre cliente y servicio proveedor» (Hansemark y Albinsson, 2004, p 26.). Tal postura también la explica Freemantle (1998 p.75) «un recorte del 1 % en los problemas de servicio al cliente podría generar unos beneficios adicionales de 16 millones de libras».

Según Grönroos (1984), las dos dimensiones de la calidad en el servicio son el aspecto funcional y el interés en la técnica. Es decir, el aspecto funcional es la manera en que se brinda el servicio, incluyendo el trato que se le da al cliente durante el proceso. Mientras que la calidad técnica considera funcionamiento del proceso en sí, el cual debe ser técnicamente correcto con resultados aceptables. Sin embargo, dentro de la percepción de la calidad del servicio de Grönroos, existe un tercer elemento que el cliente considera importante: la influencia de la imagen corporativa en la experiencia de calidad del cliente.

Otras aristas en la calidad en el servicio, consideradas por Lehtinen (1982) son: calidad física, corporativa e interactiva. En donde la calidad física son los aspectos visibles del servicio. La calidad corporativa se refiere a la apreciación de los clientes potenciales y actuales sobre la imagen empresarial. La calidad interactiva, por su parte, es la interacción entre la parte proveedora del servicio y el cliente.



Por lo que, si un restaurante basa su desempeño midiendo solo la calidad física, limitará la oportunidad de ofrecer un mejor servicio respecto a calidad corporativa e interactiva, que son precisamente las dimensiones basadas en la valoración del cliente. Es necesario preguntarle al comensal. De esta forma, si existiera una falta en el servicio, la empresa lo sabría y podrá mejorar aspectos específicos de la calidad, que debe servirse como una estrategia competitiva. Tanto los meseros, cocineros, gerentes y dueños deben comprometerse a dar cumplimiento a la calidad en el servicio. Pero, siendo receptivos, y sobre todo basar la calidad en lo que el cliente desea, y averiguar de forma permanente cómo se sintió utilizando el servicio.

Lovelock (1997 p 48) manifiesta que «sin una medición los gerentes no pueden identificar cual es la posición actual de su empresa, por ello es de suprema importancia realizar de forma periódica una medición de la calidad de los servicios ofrecidos por el sector».

Existen beneficios que aporta el hecho de ofrecer un servicio de calidad: primero que nada, permite que en un mercado tan competitivo como lo es la industria restaurantera, se diferencie de la competencia. Después, la obligación de mantener una comunicación abierta con el cliente, lo que a largo plazo deja de ser obligación y se convierte en una oportunidad de bajo costo para retener clientes.

Otro beneficio, los empleados se sentirán orgullosos de pertenecer a una empresa que logra la calidad en cada proceso. Por otro lado, la innovación constante será parte de las consecuencias de trabajar con sentido de alta calidad,

pues busca invariablemente nuevos métodos, técnicas, productos, o aptitudes para el uso del servicio, que logren mantenerlo con estándares de calidad. Las organizaciones restauranteras, así como el resto, tienen la obligación intrínseca de la mejora continua. Ya que, por medio de esta, dictan mayores posibilidades sobre su permanencia y éxito en el mercado competitivo.

La mejora continua, ha sido definida por Gutiérrez (2008 p.245) como «la política de mejorar constantemente y en forma gradual el producto, estandarizando los resultados de cada mejora lograda». Toda empresa con responsabilidad y deseos de permanencia en el mercado está sujeto a la mejora continua, particularmente en la satisfacción del cliente. La forma más exacta de realizar un análisis de la situación actual (para obtener indicadores presentes con oportunidad de mejora y corrección), es por medio de la colecta de quejas y sugerencias directamente del usuario. Con el fin de obtener información exacta sobre las condiciones en las cuales se le prestó el servicio y mejoras recomendadas por el cliente.

Por lo tanto, la mejora continua no puede llevarse a cabo sin su respectiva retroalimentación con el cliente, con la finalidad de conocer errores, fallas o desviaciones que la empresa pueda tener, durante la ejecución de procesos internos. El control y la mejora continua deben ir de la mano, pues aunque el control es el establecimiento de políticas y lineamientos para el funcionamiento del restaurante, parte de este es la atención a errores actuales o prevención de fallas futuras. Por lo que se considera obligatorio conocer la opinión del cliente y coleccionar las fallas que se tienen en los procesos activos durante su estadía en el restaurante.

Según Ramírez (2006 p.153), «el control atiende a la corrección de desviaciones observadas para lograr la calidad propuesta». Esas desviaciones se pueden observar por medio de la aplicación de métodos de colecta sencillos y viables en cuanto a veracidad en las respuestas y economía en la aplicación. Es necesario proporcionar una definición precisa sobre el objeto de medición. SERVQUAL en su portal de internet, plantea una serie de dimensiones y variables de la calidad del servicio, las cuales fueron adecuadas a la industria restaurantera por Trujillo y Vera (2007), para definir de forma específica los factores de consulta con los clientes para tener información clara sobre el desempeño de la empresa restaurantera, a continuación, en la tabla 1 se muestran dichas adaptaciones.

**Tabla 1. Dimensiones y variables de la calidad del servicio**

<b>Dimensión</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición</b>
<b>Instalaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspecto interno y externo</li> <li>- Comodidad</li> <li>- Higiene</li> <li>- Ubicación</li> </ul>	Características físicas que el cliente percibe a simple vista: colores, decoración y diseño de instalaciones. Confortabilidad en el mobiliario y espacios. Limpieza de las instalaciones y vajillas. Facilidad para llegar.
<b>Accesibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estacionamiento</li> <li>- Alternativas de pago</li> <li>- Recepción y cortesía</li> <li>- Conocimiento y habilidad</li> </ul>	Facilidad para acomodar el coche de forma segura. Facilidades y alternativas que ofrece el negocio para pagar. Trato de bienvenida que recibe el comensal. Grado de conocimiento del personal sobre los alimentos.
<b>Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación</li> <li>- Rapidez</li> <li>- Trato empático del personal</li> <li>- Entorno audiovisual</li> <li>- Iluminación</li> </ul>	Aspecto físico del personal. Grado de eficiencia con que el personal atiende las demandas del comensal. Percepción de familiaridad, entendimiento de necesidades, confianza, actitud. Música de fondo, programación de monitores de televisión. Iluminación adecuada de acuerdo con el tipo de restaurante.

Dimensión	Variable	Definición
<b>Ambiente</b>	- Aroma	Percepción de olores que el cliente al entrar al lugar.
	- Temperatura ambiente	El clima del lugar.
	- Auto identificación con tipos de usuarios	Qué tan identificado se siente el comensal con el tipo de clientes del restaurante.
	- Sabor	Los alimentos y bebidas deben tener un sabor agradable.
	- Olor	Percepción de un aroma agradable al olfato.
	- Variedad	Opciones para elegir.
<b>Comida</b>	- Presentación	Alimentos visualmente atractivos.
	- Higiene de alimentos	Alimentos que se perciban limpios y desinfectados.
	- Frescura de los alimentos	Apariencia de tener un buen estado y contener sus propiedades naturales.
	- Temperatura	Alimentos con la temperatura adecuada.
	- Servicio estandarizado	El cliente recibe la misma calidad del servicio bajo cualquier tipo de circunstancia.
	- Prestigio	Que el cliente perciba que el restaurante tenga cierto grado de reconocimiento.
<b>Consistencia y Honestidad</b>	- Cumplimiento	Que se le entregue lo que pide y que se tenga lo que se ofrece.
	- Atención a quejas	Solución rápida y adecuada a las quejas del cliente.

Fuente. Trujillo y Vera, 2007.

Con el cumplimiento y control de estas dimensiones y sus variables, se tiene una completa estandarización de la calidad del servicio. Lo cual permitirá que los comensales perciban una superioridad del servicio en los factores tangibles e intangibles.

La veracidad sobre el estado y nivel de percepción positiva de las dimensiones planteadas antes, solamente podrán obtenerse por medio de una aplicación periódica de un cuestionario o herramienta de retroalimentación completa que incluya las dimensiones sobre la calidad del servicio.

En referencia a la frecuencia de aplicación de herramienta, según Peters (2005 p.28), «debe ser obligatorio cada setenta o noventa días». Sin embargo, existen diferentes puntos claves para decidir la frecuencia como: ciclo de vida de la empresa, la cartera de productos o servicios, existencia de clientes frecuentes, cantidad de transacciones mensuales y sobre todo la capacidad de respuesta de la empresa a las quejas o sugerencias colectadas.

## Metodología

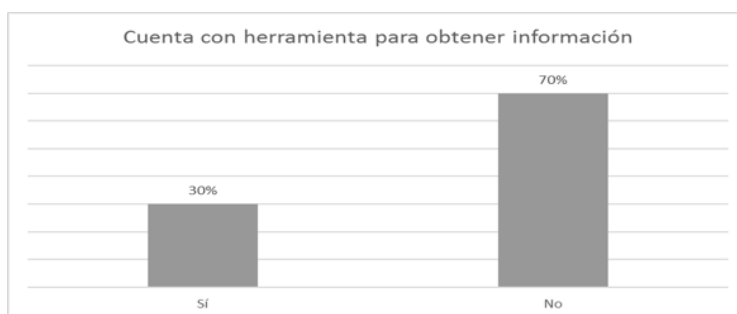
El proyecto es un primer inicio de una investigación que presenta una ventana de oportunidad para el mejoramiento, a través de un estudio cuantitativo. El documento se divide en dos secciones: 1) trabajo de gabinete que sirva de base conceptual; 2) trabajo de campo. La primera muestra antecedentes y revisión de literatura referente a la importancia del servicio al cliente y la retroalimentación para la mejora continua; mientras que, en la segunda parte, se proyectan dos gráficas, en donde se muestran los resultados de un instrumento elaborado en base al artículo de Vera y Trujillo (2009), que fue aplicado a una muestra aleatoria simple de 10 restaurantes apostados en el corredor Gómez Morín.

Para ello se tomaron como factores de medición, las variables y dimensiones mostradas en la anterior tabla 1. El artículo se basa en información primaria, proveniente de la información obtenida por parte de los empresarios, gerentes y en algunos casos empleados de los diversos restaurantes de la zona.

## Resultados

En referencia a los resultados obtenidos en la investigación, se graficó un primer reactivo, en el cual se le pregunta a la empresa si tiene alguna herramienta para obtener información respecto a la calidad del servicio. Los resultados expresan que el 30 % sí tiene una herramienta. El 70 % de los restaurantes investigados no tiene una herramienta, por lo que no colecta información con el cliente sobre la calidad que se le brinda en el restaurante.

**Figura 3. Restaurantes que cuentan con herramientas para obtén retroalimentación**



**Fuente. Elaboración propia basada en trabajo de campo.**

El instrumento permitió la opción de que el encuestado expresara abiertamente el por qué, a lo que se detectó del 70 % de los encuestados (los cuales no tienen método de colecta sobre la calidad del servicio), la razón por la cual no tienen una herramienta. Las razones más comunes fueron las siguientes:

**Tabla 2. Matriz de frecuencia en respuestas**

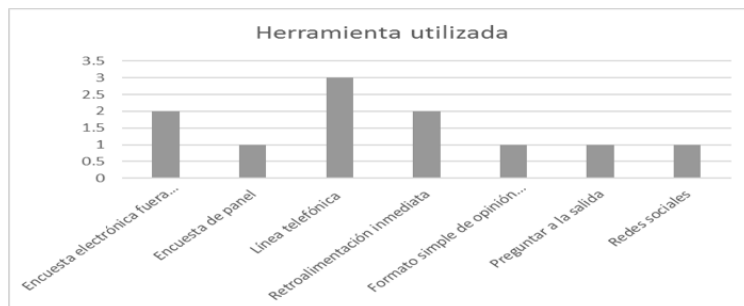
- No es necesario	- Los clientes ya son conocidos. - Yo conozco bien a mis clientes. - Observando es suficiente. - La experiencia y tiempo en el mercado. - No nos interesa.	40 %
- Nunca se ha implementado	- Es muy caro. - No hay tiempo.	30 %
- Es muy difícil	- Es muy caro. - No hay tiempo.	20 %
- Desconozco la razón		10 %

**Fuente. Elaboración propia basada en trabajo de campo.**

Por otra parte, el 10 % de los restaurantes que no tienen herramienta, reconocen que en el pasado manejaban una herramienta, pero simplemente la dejaron de usar por descuido y falta de interés.

En el cuarto al siguiente reactivo, se le preguntó al 30 % de las empresas si cuentan con una herramienta y el tipo de herramienta que utiliza. Los resultados son los siguientes:

**Figura 4. Herramienta que utilizan para obtener una retroalimentación del cliente**



**Fuente. Elaboración propia basada en trabajo de campo.**

Aunque pareciera una obligación organizacional que toda empresa debiera inspeccionar, se aprecia que muchas compañías no lo llevan a cabo con un método exacto de colección de datos, o incluso, consideran innecesario esta retroalimentación cliente-empresa. Ya sea por miedo, falta de compromiso, paradigmas sobre gasto innecesario, falta de tiempo o falta de iniciativa, es muy común encontrar restaurantes con la carencia de un método de retroalimentación sobre la calidad del servicio al cliente. Lo que genera un desconocimiento sobre áreas de oportunidad y mejoras en su oferta de servicio.

A continuación, las siguientes tablas, 3 y 3.1, muestran una matriz del concentrado de las respuestas obtenidas en las encuestas aplicadas a la muestra.



**Tabla 3. Matriz de frecuencia en respuestas**

	<b>Corralito Steak House</b>	<b>El Chaparral</b>	<b>El Taco Tote</b>	<b>Juárez Burguer</b>	<b>Julias</b>
No. Empleados	20	36	22	8	8
Herramienta de calidad del servicio	No	No	No	No	Si
Negativa: razón	Nunca se implementó	Cliente frecuente y conocido		El dueño siempre está y no lo considera necesario	
Tipo de herramienta	Encuesta electrónica fuera del establecimiento	Encuesta de panel: una vez cambio de administración Línea telefónica Retroalimentación inmediata en la mesa del comensal	Línea telefónica pero no a la vista	No	Otro: tiene un formato en el mostrador únicamente de opinión y comentarios
Frecuencia que la usa		Diario	Una vez al mes	No	
% de clientes que contesta		50% o más	20%	No	
Sobre qué pregunta en instalaciones y ambiente		Comodidad, iluminación y sabor	Sabor	No	
Sobre qué pregunta en accesibilidad				No	
Sobre qué pregunta en personal		Trato empático del personal	Rapidez	No	
Sobre qué pregunta en comida		Presentación y frescura de los alimentos	Presentación e higiene de los alimentos	No	
Sobre qué pregunta en ética			Atención a quejas	No	
Comentarios		Comenta el Sr. Morales que en sus 31 años trabajando, conoce a la mayoría de los clientes, por lo que son clientes conocidos. Su estrategia es recibirlos en la entrada y pasar a platicar.			

**Fuente. Elaboración propia basada en trabajo de campo.**

**Tabla 3. Matriz de frecuencia en respuestas (Continuación)**

	Playa Bichis	Pomodoros	Primos	Red Cow	Simplementedeli
No. Empleados	40	5	2	6	6
Herramienta de calidad del servicio	Si	No	No	No	Si
Negativa: razón		Soy empleado y no sé	Porque se acaba la comida del plato	Nunca se ha puesto	
Tipo de herramienta	Encuesta electrónica dentro del establecimiento	Otro: preguntamos a la salida			Línea telefónica (tiene teléfono mas no usa línea de quejas y sugerencias) Visita del personal a la mesa de los comensales para retroalimentación inmediata Otros: Facebook
Frecuencia que la usa	Otro: por mesa a atender	Por cliente			Diario
% de clientes que contesta	50% o más	50% o más: todos			20%

**Fuente. Elaboración propia basada en trabajo de campo.**

En los restaurantes que formaban parte del 20 % que sí buscaba retroalimentación del comensal, no tienen establecido una frecuencia exacta de aplicación. También se encontró que los gerentes tienen esa información al momento, pero solo el 10 % realmente genera un cambio o modificación de mejora para el bien del restaurante. Así entonces, el hecho de adoptar un método de colecta de quejas y sugerencias sin fin de mejora solo será pérdida de tiempo y esfuerzos para clientes y empleados.

## Conclusiones

Los administradores y gerentes responsables del funcionamiento de estos restaurantes, han sido elegidos en estos puestos de alta confianza por años, y es su experiencia frente al negocio lo que los hace creerse capaces de llevar una gerencia tradicional dentro de la organización, incluso sin tener estudios o capacitaciones respecto a la satisfacción del cliente y sus dimensiones.

Los restaurantes investigados tienen años utilizando las mismas técnicas con sus comensales respecto a la calidad del servicio. A través de esta investigación se aprecia que no le procuran valor suficiente a la retroalimentación sobre la satisfacción del cliente. Incluso, utilizan otras técnicas informales para «adivinar» la satisfacción del comensal.

En esta búsqueda se encontró que la mayoría de los clientes no tiene un medio directo con la empresa para manifestar sus quejas o sugerencias sobre la calidad del servicio. Una queja ignorada, como se ha dicho antes, aumenta las probabilidades de perder al cliente.

Los administradores, empleados y dueños, confían tanto en su producto, que no consideran relevante escuchar al cliente. En la metodología aplicada, un alto número de empresas utiliza la observación directa del comensal para conocer acerca de su satisfacción. Es decir, si el consumidor consume todo, considera que es un cliente satisfecho. Esta técnica no favorece la retroalimentación entre cliente y empresa, pues no existe comunicación directa que permita descubrir factores negativos de la empresa.

Toda queja debe ser vista como un área de oportunidad de mejora. Por lo que en las organizaciones deben propiciarse espacios para recibir quejas (virtual o físico), así como dar lectura a esos reclamos y a partir de este análisis generar mejoras claras dentro de la organización.

Es decir, toda empresa que posea procedimientos, políticas, y recursos para la calidad en la atención al cliente logrará tener una ventaja competitiva, que ayuda a que el cliente tenga confianza en la empresa. Las organizaciones orientadas en el cliente utilizan herramientas para conocer las necesidades y expectativas de este, así como el control y gestión de las quejas y recomendaciones que el consumidor realiza en base al servicio recibido.

Por lo que se recomienda tener un método de colecta de quejas y sugerencias en restaurantes. De esta forma se podrán medir los niveles de desempeño del restaurante en: Satisfacción del cliente y calidad del servicio.

Como conclusión, solamente se logrará tener una alta calidad del servicio cuando se escuche la retroalimentación de los clientes externos. Por lo que es necesario que toda empresa cuente con un sistema de recepción, atención y seguimiento de quejas del cliente. Lo cual resultará en un alto beneficio en la cartera de clientes y en la mejora continua de los estándares de calidad.

## Referencias

- Trujillo, A. (2007). Factors that constitute service quality for mexican consumers in restaurants. Miami, EE. UU.: CLADEA, 42 Annual Assembly of Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración.
- Coquillat, D. (marzo de 2012). Tecnología e innovación para restaurantes. Recuperado de <http://www.diegocoquillat.com/como-gestionar-comentarios-negativos-en-restaurante/>
- David, A., y Aaker, G. S. (1974). Consumerism: Search for the consumer interest. New York: Free Press.
- Deming, W. E. (1989). Calidad, productividad y competitividad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Dutka, A. (1998). Manual de AMA para la satisfacción del cliente. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Fremantle, D. (1998). Lo que le gusta a los consumidores de su marca. España: Editorial Deusto.
- Gómez, H. S. (2006). Conceptos básicos en servicio al cliente. Colombia: Ltda.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. European journal of marketing.
- Gutiérrez, M. (2008). Administrar para la calidad: conceptos administrativos del control total de la calidad. México: Limusa S.A. de C.V.

- Hansemark, O. C., y Albinsson, M. (2004). Customersatisfaction and retention: experiences of individual employees. *Managing service quality: an international journal*, 40-57.
- INEGI. (2009). La industria restaurantera en México. Censos económicos 2009. Recuperado de [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/servicios/restaurant/Mono\\_Restaurantera.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/servicios/restaurant/Mono_Restaurantera.pdf)
- Lehtinen, U. (1982). *Service quality: A study of quality dimensions*. Service management institute Helsinki.
- Lovelock, C. (1997). *Mercadotecnia de Servicios*. México: Prentice Hall.
- Maesincee, J. K. (2003). *El marketing se mueve*. Buenos Aires: Paidós.
- Najul, J. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. *Observatorio Laboral*, 4, 25. Recuperado de [www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022148002](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022148002)
- Perdomo, Y. (2009). El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *CICAG*, 6. Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/469/1156>
- Pérez, V. C. (2007). *Calidad total en la atención al cliente, pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. España: Ideaspropias.

Peters, T. (2005). 50 claves para hacer de usted una marca. Barcelona: Deusto.

Ramírez, C. (2006). Administrando la calidad para el cambio. México: Editorial Limusa Noriega Editores.

Schiffman, L., y Kanuk, L. (2005). Comportamiento del consumidor. Naulcalpan Estado de Mexico: Pearson.

Urrutia, J. A. (2016). Redes empresariales en el sector turismo y servicios para la mejora de competitividad en ciudad Juárez, chihuahua, México: caso parque central hermanos escobar y pymes aledañas. Cuadernos de Turismo, 421-436.