

Competitividad de negocios, desarrollo económico, sustentabilidad y políticas públicas

José Luis Bravo Silva
Judith Juárez Mancilla
Plácido Roberto Cruz Chávez
José Manuel Orozco Plascencia
(Coordinadores)



Primera edición: mayo 2019

D.R. José Luis Bravo Silva

© Plaza y Valdés, S. A. de C. V.
Alfonso Herrera núm. 130, int. 11, Col. San Rafael
Ciudad de México, 06470. Teléfono: 5097 20 70
editorial@plazayvaldes.com
www.plazayvaldes.com.mx

Plaza y Valdés S.L.
Calle Murcia, 2. Colonia de los Ángeles
Pozuelo de Alarcón 28223, Madrid, España
Teléfono: 91 8126315
madrid@plazayvaldes.com
www.plazayvaldes.es

Formación tipográfica: Mario Mera Martínez

“Este libro fue financiado con recursos del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa (PFCE)”.

ISBN: 978-607-8624-37-9

Impreso en México / *Printed in Mexico*

El trabajo de edición de la presente obra fue realizado en el taller de edición de Plaza y Valdés, ubicado en el Reclusorio Preventivo Varonil Norte en la Ciudad de México, gracias a las facilidades prestadas por todas las autoridades del Sistema Penitenciario, en especial, a la Dirección Ejecutiva de Trabajo Penitenciario.

Indicadores de calidad para el servicio restaurantero

*Lic. Lluvia Nohemí Núñez Tobías¹
Dra. Judith Juárez Mancilla²*

Resumen

La evaluación de la calidad en el servicio de un negocio requiere establecer indicadores a medir; los modelos más utilizados generalmente se enfocan en la imagen del establecimiento y las actitudes y conocimientos del personal que tiene trato directo con el consumidor. Sin embargo, la valoración de un servicio difiere en gran medida según sea el giro del negocio. Se estudia el caso de un restaurante, el cual recientemente incursiona como franquicia y busca optimizar el servicio que oferta; por lo tanto, el presente trabajo tuvo como objetivo determinar indicadores de calidad en el servicio en dicho caso de estudio particular. La importancia radica en que el producto, tratándose de alimentos y bebidas, se consume dentro de las instalaciones por lo que forma parte de la evaluación consciente o inconsciente que el consumidor realiza al momento de experimentar el servicio. Aunado a que, por la naturaleza del mismo producto, la higiene y limpieza son trascendentales; incluso la comodidad de las instalaciones tiene un peso mayor que en negocios donde la atención se limita a un mostrador. La determinación de los indicadores de calidad se llevó a cabo a través de técnicas cualitativas, principalmente la entrevista semiestructurada, revisión de la literatura y el análisis de contenido. Se proponen

¹ Estudiante de posgrado UABCS. Dirección Carretera al Sur Km 5.5, 23080 La Paz, BCS Tel. 01 612 123 8800. Lluvianunez90@gmail.com

² Profesor-Investigador UABCS. Dirección Carretera al Sur Km 5.5, 23080 La Paz, BCS Tel. 01 612 123 8800. Judithjuarezm@gmail.com

cinco indicadores de la calidad en el servicio para la empresa, los cuales surgen de la adaptación del modelo Service Performance (SERVPERF) y la herramienta DINESERV conjugando elementos propuestos en la Escala mexicana de calidad en el servicio en restaurantes (EMCASER), tomando en cuenta las necesidades y características propias del negocio: atmósfera, instalaciones, personal de contacto, alimentos y procesos.

Palabras clave: Calidad en el servicio, SERVPERF, Indicadores de calidad.

Introducción

El impacto de un servicio de mala calidad se amplifica para el sector restaurantero posiblemente debido a la amplia variedad de factores que un cliente puede considerar al momento de explicar la calidad percibida del establecimiento. Factores inherentes al personal que tiene contacto directo con el cliente, a las instalaciones donde se lleva a cabo el servicio e incluso los procesos que los rigen están estrechamente vinculados con ofrecer un servicio de alta calidad; además dichos factores alcanzan más importancia que en otros sectores industriales por el lapso de tiempo que un comensal requiere pasar dentro del restaurante y todo lo necesario para poder ingerir los alimentos y bebidas; y no es sólo el hecho de no satisfacer al cliente lo que debe preocupar a la organización, sino que la mala calidad tiene un costo que se da en momentos posteriores a la entrega al cliente (Valenzuela, 2016).

Baja Point es una Pyme ubicada en la localidad de La Paz BCS, fundada el 10 de noviembre de 2014, a un año y medio de esto, la empresa ya contaba con dos sucursales más en la localidad. Actualmente, gracias al éxito del que goza, el negocio se desarrolla como una franquicia. El objetivo de esta investigación, a través del estudio de caso de Baja Point en La Paz BCS, se fijó en determinar indicadores de la calidad en el servicio a través de los cuales se pudiera evaluar el servicio ofertado por el negocio en estudios posteriores, según sus características y necesidades.

Esto se logró por medio de un estudio de corte cualitativo. A través de entrevistas semiestructuradas, revisión de la literatura y análisis de contenido se identificaron los indicadores de calidad, partiendo del conocimiento profundo de la empresa y el análisis de modelos de evaluación de calidad en el servicio, siendo conocido como SERVPERF el que sirvió como punto de partida para contextualizar la calidad en el servicio.

Calidad, servicio y calidad en el servicio: aspectos conceptuales

Calidad es el conjunto de características y rasgos distintivos de un producto o servicio que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades manifiestas o latentes, por lo que una empresa que satisface la mayor parte de las necesidades de sus clientes es una empresa de calidad (Kotler & Keller, 2012). Por otro lado “los servicios son las actividades identificables e intangibles que constituyen el objeto principal de una transacción cuyo fin es satisfacer las necesidades o deseos del consumidor” (Mercado, 2008). La investigación determina y agrupa estas características tangibles e intangibles de manera que funjan como indicadores y a través de su medición periódica, sirven de herramienta para fortalecer la calidad en el servicio percibida, incrementando así la satisfacción del cliente. Es posible notar que este último constructo forma parte de ambas definiciones, el objetivo de un servicio es satisfacer al cliente y la calidad influye en que esto se logre.

A su vez Hawkins, Best, y Coney (2004) ofrecen una definición más concisa para el servicio, argumentando que se refiere a las actividades auxiliares que se desempeñan para mejorar el producto o servicio primario; en caso de prestarse un servicio auxiliar, la empresa debe administrarlo explícitamente para no caer en una desventaja competitiva, ya que éstos cuestan dinero, recordando que es esencial que la empresa ofrezca solo aquellos servicios que proporcionan valor a los clientes. Para determinar indicadores de calidad es necesario definir el servicio que se está ofertando e identificar los procesos que lo conforman; o lo que Eiglier & Langeardl (1989) denominan “servucción”. Ésta es definida como la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa, necesaria para la prestación de un servicio bajo indicadores de calidad del servicio (Briceño & García, 2008). Resalta la importancia de un servicio como parte inseparable de un producto para mantener o incluso obtener ventajas competitivas; hablando del sector restaurantero la armonía del producto con el servicio es imprescindible y una clara oportunidad de añadir valor si el servicio proporcionado es percibido por los clientes como de calidad. Con esto llegamos al constructo principal de esta investigación, calidad en el servicio, que fue comprendido por Pizzo (2013) como el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aun bajo condiciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando

en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización. A raíz de esta definición y otras (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985; Tschohl, 2011), podemos decir que la calidad en el servicio visto desde la perspectiva de la empresa es un camino que implica la participación de todas las áreas para detectar y aplicar las necesidades de los clientes en su función; esto se complementa con la perspectiva del cliente para quien la calidad en el servicio es una evaluación, consciente o inconsciente, entre sus expectativas y sus percepciones sobre el servicio.

Herramientas y modelos de evaluación de calidad en el servicio

Una vez entendida la complejidad que conforma al constructo, fue preciso indagar en modelos de calidad en el servicio, cuyo objetivo es evaluar el nivel percibido por los clientes a través de dimensiones o factores explicativos de la calidad, aclarando que no existe un consenso entre los autores clásicos ni modernos sobre cuáles deberían ser estos rubros a evaluar. El presente estudio tomó como base la propuesta de Cronin y S. Taylor en 1992, quienes coinciden con Parasuraman, Zeithaml, y Berry en 1985-1988 y su modelo Service Quality (SERVQUAL) al explicar la calidad en el servicio con un modelo de 5 dimensiones: *empatía*, se refiere a la ofrecida por la empresa a sus clientes; *fiabilidad*: la habilidad de ejecutar el servicio prometido; *seguridad*, definida como la confianza y credibilidad que inspiran los empleados según sus conocimientos y atenciones a los clientes; *capacidad de respuesta*: rápida disposición para ayudar y prestar el servicio; por último, los *elementos tangibles* que se refieren a la apariencia física de las instalaciones, personal y materiales. Los autores establecieron una escala más concisa a la que llamaron SERVPERF, basándola únicamente en la valoración de las percepciones y empleando los 22 reactivos que propone el modelo SERVQUAL para evaluarlas; además, hablan de factores como conveniencia, precio o disponibilidad señalándolos como atenuantes que pueden mejorar la satisfacción sin afectar realmente la percepción de los consumidores sobre la calidad del servicio; es decir, la satisfacción del cliente es un consecuente de la calidad pero no solo se le atribuye a ésta.

En el año 1995 Stevens, Knutson, & Patton lograron adaptar el instrumento SERVQUAL a la industria de restaurantes y usar las lecciones aprendidas en el desarrollo y refinación del modelo que anteriormente desarrollaron, LODGSERV, redactando el DINESERV. El instrumento de encuesta de 29 ítems incluye 10 ítems que representan elementos tangibles, 5 para confiabilidad, 3 para respuesta, 5 para seguridad y 5 más para evaluación. Afirman que de ninguna manera esto sugiere que cualquier dimen-

sión es más importante o se le debe dar más peso que cualquier otra. Al dar apoyo para tener cinco distintas dimensiones, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) citan bajas intercorrelaciones entre las cinco dimensiones propuestas. A su vez, tanto LONG-SERV como DINESERV también presentan bajas correlaciones entre dimensiones.

El estudio denominado “Escala mexicana de calidad en el servicio en restaurantes (EMCASER)” realizado por Trujillo y Vera en 2017, se enfocó en desarrollar una escala de medición de calidad en el servicio específicamente para restaurantes mexicanos. Tomando como base la escala SERVQUAL, concretamente la variante SERVPERF, realizaron entrevistas a profundidad a gerentes de restaurantes con servicio a mesa y a comensales, surgiendo de esto, atributos clave que posteriormente agruparon primero, entre tangibles e intangibles, y dentro de estos dos grandes grupos se establecieron dimensiones evaluadas. La EMCASER propone la medición de 2 atributos (14 intangibles y 15 tangibles); hablando de los aspectos intangibles, éstos se dimensionan en aseguramiento y ambiente; en el caso de lo relativo a lo tangible, sus componentes se especifican en comida, instalaciones y conveniencia. Los autores justifican el mayor número de atributos que consideran relevantes debido a la naturaleza del servicio de restaurantes a mesa que, como es bien sabido, se ubica en un punto intermedio entre servicio y producto.

Aspectos metodológicos del estudio

Se utilizaron técnicas cualitativas para el acercamiento y reconocimiento profundo de la situación de la empresa y su funcionamiento administrativo; se aplicó una serie de entrevistas semiestructuradas al propietario de la organización iniciando por indagar en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee el negocio hasta llegar a generar conocimiento de la logística interna y demás procesos necesarios para el funcionamiento diario de Baja Point.

El análisis de contenido basado en la lectura se utilizó como instrumento de recopilación de información, evaluando las redes sociales de la empresa y de la principal competencia, esto por tratarse de un canal de comunicación de suma importancia para este tipo de negocios enfocados en clientela de 18 a 35 años aproximadamente. Esta técnica se manejó de manera objetiva y sistematizada, observando los mismos aspectos inmersos en la red social (Facebook) del negocio y sus principales competidores identificados: Doble Play, Just Burger y Chiltepinos Wings. Para establecer el perfil competitivo del negocio se organizó la información utilizando una matriz de perfil competitivo. Se trata de una técnica que comprara tácticas y estrategias de la empresa con otros competidores cercanos, incluyendo cuestiones, tanto internas como

externas. Las variables definidas se califican con *1*. si se trata de una debilidad principal, *2*. para una debilidad menor, *3*. para una fortaleza menor y *4*. para una fortaleza principal. Los factores a tomar en cuenta pueden ser muy amplios e inespecíficos, incluso pueden enfocarse solamente en cuestiones internas; no obstante, el análisis de esta herramienta proporciona importante información estratégica (Torres & Torres, 2014).

Fue a partir del análisis interno y externo de la empresa Baja Point en La Paz BCS, en conjunto con la revisión teórica de los principales modelos de evaluación de calidad en el servicio según distintos autores, que se logró delimitar las dimensiones del servicio, es decir, establecer los factores por medio de los cuales es posible medir la calidad en el servicio ofertada por la empresa.

Generalidades del restaurant-bar Baja Point

Baja Point es un restaurant-bar ubicado en la localidad de La Paz BCS, fundada el 10 de noviembre de 2014. Anteriormente dicha compañía llevaba por nombre Baja Wings, la cual, tras realizar una serie de modificaciones en su estructura organizacional, se registró con el nombre actual, conservando la mayoría de sus productos originales y agregando nuevos. La empresa recientemente incursiona como modelo de franquicia, cuenta hasta el momento con un total de cinco establecimientos en la ciudad de La Paz BCS, y uno más en la ciudad de Puebla. Maneja un horario de 6:00 de la tarde a 2:00 de la mañana todos los días de la semana.

La misión de la empresa se enfoca en “ofrecer a nuestros clientes y amigos un lugar casual para disfrutar de la mejor cerveza artesanal de México. Brindar excelente calidad tanto en los platillos como en el servicio, dentro de un lugar agradable para pasar un buen rato”. En la misma línea se estableció la visión organizacional: “ser la punta de lanza para la cerveza artesanal mexicana, con posicionamiento en todo el país por medio de la distribución de nuestros puntos de venta, donde Baja Point sea el principal referente”. Mientras que los valores de la empresa Baja Point fueron fijados como honestidad, calidad, trabajo en equipo, innovación, higiene, constancia, responsabilidad social, disciplina y creatividad, todo esto para ofrecer el mejor servicio, ambiente y producto al cliente.

Segmentación del mercado

La segmentación es cada vez más recomendable a medida que aumenta la competencia del mercado (Todo Marketing, 2012), más aun con la gran diversidad del ámbito

restaurantero; de esta manera la empresa logra adaptar su oferta para satisfacer las necesidades de los consumidores de una forma más efectiva. Actualmente, el segmento de mercado considerado por la gerencia oscila entre clientes de 18 hasta 35 años. Una gran mayoría es de origen nacional y no existe un género imperioso en la clientela.

Etapa del ciclo de vida

Se identificó que la organización se encuentra en la etapa de crecimiento debido al aumento continuo de las ganancias, no se ha llegado a un punto de declive o estancamiento. La empresa continúa introduciendo nuevos productos a prueba de aceptación y adecuando las promociones. Además de replicar el modelo de negocio para que éste pueda explotarse, al generarse la franquicia Baja Point recientemente.

Caracterización de los productos

El negocio presume de utilizar insumos de calidad en la producción de los alimentos y bebidas. El producto estrella y más vendido que la empresa produce son “alitas de pollo”, las cuales maneja en distintas presentaciones, desde 6, 12, 18 y 24 piezas, abarcando consumo individual y grupal. Al ser una organización que pasó recientemente por un proceso para convertirse en franquicia, ya existe una estandarización de los procesos de producción, las recetas para la preparación de alimentos y bebidas son detalladas, además de que las salsas utilizadas para aderezar el producto principal (alitas de pollo) se producen y distribuyen como parte del modelo de franquicia; la variedad de éstas en cuanto a sabor y a picor consta de 14 opciones. La empresa maneja dos líneas de producto principales, siendo éstos, alimentos y bebidas. En cuanto al número total de artículos que conforman la mezcla, es de 16, al manejar 6 opciones de alimentos distintas, cada una con sus variantes, además de 10 tipos de bebida a su vez variadas. La consistencia de la línea de productos es estrecha, pues en sí, los alimentos se acompañan del consumo de bebidas, más sin embargo es posible que se acuda al negocio solo por el consumo de bebidas; es importante mencionar que las promociones diarias regularmente incluyen bebidas y alimentos.

Diseño y gestión de servicios

Baja Point, provee las bebidas y alimentos solicitados por el cliente en su mesa; existen servicios adicionales que no tienen costo alguno para el cliente, como pedidos

telefónicos y servicio para llevar. A pesar de manejar promociones diarias, que desde el punto de vista de la empresa atraen gran número de clientes, no se maneja un tiempo establecido para atenderlos, ni se cuenta con anfitriones que reciban y asignen mesas. Tampoco se establecen controles de tiempo para entrega del producto una vez pedido ni de la cuenta. Todo se realiza a la medida de las posibilidades del personal con indicaciones de brindar la mejor atención.

Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Baja Point

Baja Point pertenece a un único propietario, lo que se considera su principal fortaleza; esta característica, que influye directamente en la capacidad de implementar estrategias, se ha vuelto fundamental para el crecimiento del restaurant-bar. Asimismo, permite a la empresa adaptarse a los cambios a los que se encuentra sujeto el sector, considerando que las barreras de entrada al mercado son bajas, independientemente de los trámites que se deban realizar y el capital a invertir, es un sector atractivo en la ciudad de La Paz, aun sabiendo que representa una gran dificultad generar y mantener la fidelidad del consumidor.

Para lograr el éxito, el negocio se enfocó en encontrar el “plus” o la diferenciación de la competencia, se crearon recetas únicas y originales para su producto estrella, mismas que se encuentran protegidas por un contrato de confidencialidad con la persona que las elabora. Éstas son fabricadas en un centro único que las distribuye a los establecimientos que son parte del modelo de negocio. Esto forma también parte del atractivo de la franquicia.

Otra de sus principales fortalezas es la ubicación estratégica de los negocios pertenecientes al franquiciante, contando con una sucursal en el centro de la ciudad, una más en las cercanías del malecón y otra más en una avenida reconocida de la ciudad; siendo estos los principales focos de restaurantes y bares; a su vez, esto también ha llevado a la empresa a obtener reconocimiento local generalizado en los jóvenes, lo que se ve reflejado en altas ventas para Baja Point, no solo los fines de semana o días festivos.

La dificultad de pronosticar la tendencia de consumo en la ciudad ha motivado la diversificación de la oferta en la empresa. Así, el menú se somete a periódicos cambios de manera que el negocio pueda adaptarse a la competencia. Además de manejar una oferta diferenciada, el negocio establece promociones y descuentos, mantiene una estrategia de precio en sus productos derivada de un porcentaje de ganancia sobre el costo incurrido, cuidando siempre que el precio final sea competitivo. Esto es posible al negociar

precios bajos por volumen con sus proveedores, con lo que estaríamos hablando de oportunidades del negocio, derivadas de su poder de negociación. Añadiendo que se ha generado una marca propia de cerveza artesanal en distintas variedades y presentaciones, misma que es comercializada en Baja Point, siendo la única en este tipo en ofertarse en el negocio; el negocio generó una ventaja competitiva al autoabastecerse (Porter, 2015). Otra importante oportunidad que impacta directamente el crecimiento del negocio, es la reciente creación y comercialización de su modelo de franquicia, que repercutirá directamente en el aumento de la rentabilidad del negocio al incluir la distribución de insumos propios de la empresa.

Sin embargo, se ha identificado una debilidad muy importante, la demanda sobrepasa la capacidad instalada los fines de semana, días festivos y periodos vacacionales, lo que lleva a una saturación en el negocio y, a su vez, a otra de las debilidades de la organización, las cuales requieren atención, especialmente el alto nivel de quejas enfocadas a la mala calidad en el servicio, dirigidas hacia la carencia de personal capacitado, competente con experiencia, incluyendo personal dedicado a la recepción y acomodo del cliente y el control en la asignación de las mesas y atención al cliente; siendo esto lo que propició el interés del presente estudio. Otra de las debilidades detectadas que parte precisamente de la mala calidad en el servicio, es la alta rotación de personal que se presenta en el negocio, Aunque esto es habitual en el sector restaurantero enfocado al público joven, que a su vez contrata empleados jóvenes, es claro que representa un eslabón débil en la cadena de valor del negocio y, por lo tanto, mengua la calidad en el servicio. Un punto más que se relaciona directamente con el servicio que se ofrece y las quejas recibidas, es la carencia de controles que dirijan o gobiernen la atención al cliente en mesa. Es decir, la falta de asignación de tiempos máximos de espera por el menú, por atención constante del personal, por los alimentos y bebidas ordenadas o la cuenta, mantienen al cliente en incertidumbre respecto al servicio. Además, la falta de insumos que se presenta regularmente para preparar los productos ofertados en el menú también es tema de discusión entre los empleados de contacto y el cliente.

Por último, es notoria la fuerte rivalidad de la competencia, a través de la generación de nuevos negocios del sector en la ciudad, incluyendo los que se pudieran considerar como productos sustitutos, además de la apertura de sucursales de los principales competidores que intentan seguir a la par a Baja Point ubicándose en zonas aledañas; esto resulta en una amenaza constante a las ganancias del negocio. Otra amenaza consiste en las regulaciones y sus consecuentes inspecciones impuestas al sector gastronómico por parte de diversas instituciones como la Comisión Estatal para la Protección Contra Riesgos Sanitarios (COEPRIS) o la Unidad de Protección Civil del estado.

Análisis de la principal competencia de Baja Point

Los principales competidores del grupo Baja Point identificados son Just Burger, Doble Play y Chiltepinos, distribuidos en distintas zonas de la ciudad coincidiendo los dos últimos en ubicación con sucursales en la zona centro y sur. Estas empresas ofrecen a los consumidores productos similares, considerando alitas, hamburguesas, ensaladas, papas entre otros productos, y diferentes tipos de bebidas, con o sin alcohol, además de cervezas artesanales. En la tabla 1, se visualizan los aspectos distintivos que es posible empatar en la red social Facebook de las cuatro empresas analizadas por medio de la matriz de perfil competitivo. Como ya se mencionó, la matriz de perfil competitivo (MCP), identifica los principales competidores de una compañía, así como de sus fortalezas y debilidades, en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra (David, 2013). De inicio se determinan los aspectos a tomar en cuenta para la evaluación, inherentes al medio a analizar, posteriormente se le asigna un valor a cada uno, que en conjunto deben arrojar la suma de uno. La comparativa se realizó asignando a las cuatro empresas en cuestión una calificación “C” en la tabla, para cada aspecto. Mientras que el “Peso” es el producto de la calificación y el valor asignado. La sumatoria de “pesos” para cada empresa indica el lugar en el que se encuentran respecto a los competidores.

Tabla 1. Matriz del perfil competitivo para Baja Point

<i>Aspectos</i>	<i>Valor</i>	<i>Baja Point</i>		<i>Chiltepinos</i>		<i>Doble Play</i>		<i>Just Burger</i>	
		<i>C</i>	<i>Peso</i>	<i>C</i>	<i>Peso</i>	<i>C</i>	<i>Peso</i>	<i>C</i>	<i>Peso</i>
Horarios de servicio	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45	2	0.3
Calidad en las imágenes	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	2	0.1
Creatividad en publicaciones	0.1	3	0.3	3	0.3	1	0.1	1	0.1
Presencia física local	0.1	4	0.4	3	0.3	2	0.2	3	0.3
Constancia y consistencia en publicaciones	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	1	0.1
Amplitud del menú	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4
Promociones diarias	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4	2	0.2

INDICADORES DE CALIDAD PARA EL SERVICIO RESTAURANTERO

Eventos	0.05	2	0.1	4	0.2	4	0.2	1	0.05
Calificación	0.1	1	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4
Nivel de respuesta	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1
Número de seguidores	0.1	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2
Total	1		3		3.35		2.85		2.25

Fuente: Elaboración propia.

Chiltepinos es el competidor que supera en calificación a Baja Point, esto debido principalmente a la amplitud en los horarios de servicio que ofrece, que va desde las 12 del día hasta la 1 de la mañana. La calidad en las imágenes publicadas, así como la constancia y consistencia visualizada como superior, además de contar con un menú más amplio. Al tratarse de un concepto de restaurant-bar sport, dicho competidor realiza eventos constantemente. Es notorio que Baja Point se encuentra en una posición superior en cuanto dos de los competidores, sin embargo, es necesario tomar acciones para obtener una posición equiparable a la de su principal competidor. No obstante, es importante recordar que se trata de distintos enfoques (bar y sport bar) aunque el producto estrella sea el mismo.

Determinación de indicadores de calidad en el servicio

A partir del análisis interno y externo del negocio se definieron las siguientes dimensiones a evaluar de la calidad en el servicio ofertada por la empresa Baja Point en La Paz, Baja California Sur:

Las instalaciones son parte de la imagen del negocio, lo que el cliente percibe y evalúa incluso antes de tener contacto con el personal y probar los productos, es parte de lo que la servucción llama serviespacio; resulta indispensable incluirlo en los indicadores de calidad en el servicio. Aunque la presencia física de la empresa en la ciudad es profunda, existe el problema de la insuficiencia con la capacidad instalada, por lo tanto, conocer la percepción del cliente sobre los factores físicos es fundamental para determinar si los esfuerzos de crecimiento están encaminados en el sentido correcto a razón de que la adecuación al estilo que se maneja representa un gasto sustancial para el negocio. Asimismo, debido a la característica predominante de los servicios según Kotler y Keller (2012): intangibilidad, los clientes a menudo tienen problemas para evaluar la calidad del servicio en forma objetiva, y como resultado se basan en la evidencia física que rodea al servicio para ayudarlos a definir sus evaluaciones

(Bitner, 1990; Hoffman & Bateson, 2012). Por lo tanto, el cuidado y recursos que la empresa imprime en particular para este factor ameritan evaluación, de manera que sea posible corroborar o descartar como un factor fuerte para el negocio.

De igual manera, la atmósfera que se experimenta al entrar al restaurante es evaluada antes de probar los alimentos y/o bebidas e influye directamente en la comodidad del cliente y, por lo tanto, en su disposición de permanecer en el negocio y continuar su consumo, tomando en cuenta que se trata de un restaurant-bar y que los tiempos promedio de estancia están alrededor de las dos horas por mesa. La atmósfera se refiere también a la música, la programación y los eventos que son cubiertos por el negocio, es importante saber si el consumidor considera que existe un buen nivel en lo que se oferta, ya que Baja Point en este sentido se encuentra por debajo de la competencia.

El personal de contacto es parte vital de un servicio, sus características distintivas marcan la imposibilidad de separar ambas cuestiones, ya que el cliente recibe lo que la empresa puede ofrecer a través de sus empleados, abarcando la complejidad que representa el ser humano. En un estudio anterior (Núñez & Juárez, 2018) se realizó una comparación de modelos de calidad en el servicio, donde se reconoce la importancia del papel que desempeña el personal en la realización del servicio, esto derivado de tres de las características distintivas de los servicios (Kotler & Keller, 2012; Mercado, 2008) que establecen la estrecha relación entre un servicio y su prestador: inseparabilidad, la variabilidad y la especialidad; los modelos analizados consideraron variables alusivas a la interacción del cliente con el personal para definir el nivel de calidad que ofrece una empresa de servicios. Particularmente la empresa en cuestión presenta gran rotación de personal, resulta importante conocer su impacto al momento de otorgar el servicio al cliente.

Comúnmente, la primera razón por la que se acude a un restaurante en particular es la comida. Es imprescindible evaluar el factor alimentos, enfocados en el servicio que acompaña directamente a los mismos y que percibe el comensal al momento de recibir estos productos. Baja Point maneja una oferta mixta, ofrece un producto en conjunto con un servicio, ambos son inseparables al evaluar la percepción de la calidad en el servicio, puesto que los alimentos es lo que se sirve y para lo que se sirve, de otra manera el servicio no tendría razón de ser. Asimismo, la empresa al estar ofertando en el mercado el modelo de franquicias con los alimentos como su principal factor diferenciador, requiere conocer el nivel en que esta dimensión representa una fortaleza y cuáles son sus áreas de oportunidad. Considerar los alimentos, en el caso específico de la empresa, como un indicador, refrendará la importancia de trabajar en los problemas de abastecimiento que pueden generar una percepción negativa de la calidad en el servicio si el cliente no logra consumir lo que buscaba.

Los procedimientos que el negocio maneja para llevar a cabo su funcionamiento son un conjunto de reglas presentes en el modelo de servucción. En la empresa existen manuales que indican cómo reaccionar ante situaciones rutinarias y no rutinarias; validar si esto se está llevando a cabo como se indica dará a conocer si los empleados están comprendiendo dichos procedimientos o no lo están reflejando debidamente en la atención al cliente. Este indicador mostrará la repercusión que puede llegar a tener la falta de controles para la atención del cliente en el nivel de calidad que se percibe. Los procesos que intervienen en la realización del servicio aunados a la armonía que éstos guardan con los conocimientos y la actitud de los empleados de contacto, lo que se refleja como constante en la evaluación de la calidad en el servicio.

A partir del estudio se determinaron los factores instalaciones, atmosfera, personal de contacto, comida, y el factor procesos. Este último se define como aportación de la investigación, no es considerado un aspecto individual a evaluar en los modelos de calidad en el servicio analizados, sin embargo, en el análisis interno del negocio resalta la falta de controles en los procesos rutinarios del negocio. Al no existir estos controles, el personal de contacto no puede ser evaluado por medio de los procesos que realiza en el negocio, sino como un ente con conocimientos y habilidades que, de tener controles asignados, podría aplicarlos. Se considera imprescindible tomar en cuenta las políticas del servicio que determina la empresa para su funcionamiento diario, hablamos de horarios, procesos de facturación, entre otros.

Referencias

- Bitner, Mary Jo, 1990, "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses" en *Journal of Marketing*, vol. 54, núm. 2, pp. 69-82.
- Briceño, Maria & García, Omaira, 2008, "La servucción y la calidad en la fabricación del servicio" de *Visión gerencial*, vol. 7, núm. 1, pp. 21-32.
- Cronin, Joseph & Taylor, Steve, 1992, "Measuring Service Quality - A Reexamination And Extension" de *Journal of Marketing*, vol. 56, núm. 3, pp. 55-68.
- David, Fred, 2013, *Conceptos de administración estratégica*, México, Pearson Educación.
- Eiglier, Pierre & Langeard, Eric, 1989, *Servucción. El marketing de servicios*, México, MacGraw-Hill.
- Hawkins, Del, Best, Roger. & Coney, Kenneth, 2004, *Comportamiento del consumidor. Construyendo estrategias de marketing*, México, McGraw Hill.

- Hoffman, Douglas & Bateson, John, 2012, Marketing de servicios. Conceptos, estrategias y casos, México, Cengage Learning.
- Kotler, Philip & Keller, Kevin, 2012, Dirección de marketing, México, Pearson.
- Mercado, Salvador, 2008, Mercadotecnia de servicios, México, Editorial PAC.
- Núñez, Lluvia & Juárez, Judith, 2018, “Análisis comparativo de modelos de evaluación de calidad en el servicio a partir de sus dimensiones y su relación con la satisfacción del cliente” de 3C Empresas, vol. 7, núm. 1, pp. 49-59.
- Parasuraman, A., Zeithaml, Valarie & Berry, Leonard, 1988 “Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality” de Journal of Marketing, vol. 52, núm. 2, pp. 35-48.
- Parasuraman, A., Zeithaml, Valarie & Berry, Leonard, 1985, “A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research” de Journal of Marketing, vol.49, núm. 4, pp. 41-50.
- Pizzo, Mariana, 2013, “Construyendo una definición de Calidad en el Servicio” recuperado de la fuente <http://comoservirconexcelencia.com/blog/construyendo-una-definicion-de-calidad-en-el-servicio/.html> el 1 de abril de 2016.
- Porter, Michael, 2015, Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior, D.F, Grupo Editorial Patria.
- Stevens, Pete, Knutson, Bonnie & Patton, Mark, 1995, “DINESERV: A tool for measuring service quality in restaurant” de Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, vol. 36, núm 2, pp. 56-60.
- Todo Marketing, 2012, “La importancia de la segmentación” recuperado de la fuente <http://territoriomarketing.es/la-importancia-de-la-segmentacion/> el 12 de diciembre de 2016.
- Torres, Zacarías & Torres, Heli, 2014, Planeación y control. Una visión integral de la administración, México, Grupo editorial Patria.
- Tschohl, John, 2011, Servicio al cliente, Estados Unidos, Service Quality Institute Latin America.
- Valenzuela, Luis, 2016, “Los costos de la mala calidad como quinto elemento del costo: aproximación teórica en la gestión de la competitividad en medio de la convergencia contable” de la Universidad Militar Nueva Granada, vol. 24, núm. 1, pp. 63-84.
- Vera, Jorge & Trujillo, Andrea, 2017, “Escala mexicana de calidad en el servicio en restaurantes (EMCASER)” de INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 27, núm. 3, pp. 43-59