

# La calidad en el servicio en una empresa local de pizza en Los Mochis, Sinaloa

FECHA DE RECEPCIÓN: 16 de febrero de 2010  
FECHA DE APROBACIÓN: 29 de abril de 2010  
Pp. 24-41

*THE QUALITY  
OF SERVICE IN A PIZZA  
LOCAL COMPANY IN  
MOCHIS, SINALOA*

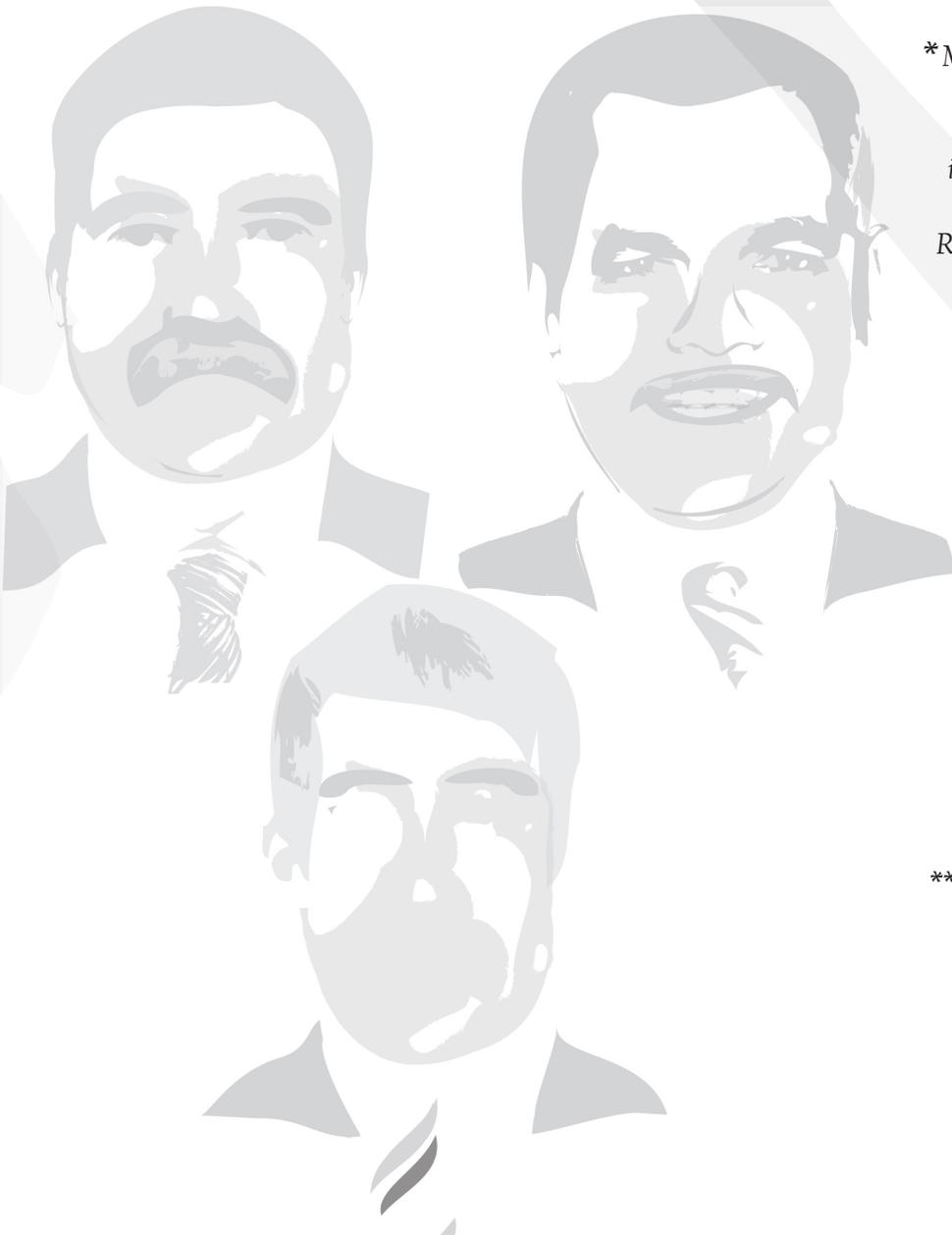
José Guadalupe Vargas Hernández\*  
Mario Guadalupe Zazueta\*\*  
Félix Ernesto Guerra García\*\*\*

\*Mexicano. Doctor en Administración Pública por Columbia States University y Doctor en Economía por Keele University. Profesor investigador y asesor de doctorados en varias instituciones.

Reconocimiento Best Paper Award de Global Strategic Management, Inc., Washington, D.C. Reconocimiento de la Academia de Ciencias Administrativas por el mejor trabajo de investigación en Administración Estratégica. Premio Internacional de Global Business and economic Development, y premio Allies Academies nominado por la International Business Academy.

\*\*Mexicano. Maestro en Economía y Negocios por la Universidad Autónoma Indígena de México. Presidente de la CANIRAC delegación Los Mochis.

\*\*\*Mexicano. Doctor en Enseñanza Superior por el CIDHEM, Maestro en Economía Industrial por la Universidad Autónoma de Nuevo León. Coordinador General de Investigación en la Universidad Autónoma Indígena de México.



## RESUMEN

El objetivo central de este trabajo fue el análisis de la calidad del servicio en una empresa local de Pizza en Los Mochis, Sinaloa adaptando el modelo SERVQUAL. Para el efecto se determinaron las diferencias entre lo esperado y lo percibido en la calidad del servicio a través de las dimensiones propuestas por Zeithaml: lo tangible, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía. Los resultados muestran en lo tangible, que los clientes locales esperan más el sabor que la imagen y que para mejorar la calidad en el servicio, no siempre hay que seguir al líder en cuanto a la mezcla estratégica de recursos.

## ABSTRACT

The main objective of this paper is the analysis of the service quality in a pizza local company in Monchis, Sinaloa adapting the SERVQUAL model. To do this, we identify the differences between the expected and the perceived in the service quality through the proposed dimensions by Zeithaml: the tangible, the viability, the answer capacity, the security and the empathy. The results show in the tangible that local clients expect the best flavor than the best image, and also to improve the service quality, one should not always follow a leader in terms of a strategic mix of resources.

## RESUMÉÉ

L'objectif central de ce travail fut l'analyse de la qualité du service d'une entreprise de pizza dans Los Mochis de Sinaloa utilisant le modèle SERVQUAL. A cette fin les différences entre les aspects attendus et perçus en termes de qualité de service furent déterminées par les dimensions proposées par Zeithmal: le tangible, la fiabilité, la capacité de réponse, la sécurité et l'empathie. Les résultats de la dimension tangible montrent que les clients locaux attendent davantage la saveur que l'image et que pour améliorer la qualité du service, il ne s'agit pas toujours de suivre les pas des leaders en terme de distribution stratégique des ressources.

## Palabras claves

Modelo SERVQUAL,  
Calidad en el servicio,  
Empresa local de pizza

## Key Words

SERVQUAL Model  
Service Quality  
Pizza Local Company

## Mots clefs

Modèle SERVQUAL  
Qualité du service  
Entreprise locale de pizza

# 1.Introducción

La importancia de ofrecer bienes y servicios de calidad es cada vez más esencial en el mercado. Los consumidores son más exigentes y tienen una gran noción de lo que implica la calidad, razón por lo que la calidad del servicio ha llegado a ser la herramienta competitiva más poderosa que poseen las empresas de servicios (Berry, 2004).

Servicio se entiende como el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, de manera tangible o intangible, como consecuencia del precio, la imagen, la reputación y demás atributos relacionados (Lara, 2002).

La prestación de elevados niveles de calidad de servicio constituye una estrategia esencial para el éxito y para la supervivencia de la empresa en el actual entorno competitivo (Barquero *et al*, 2007).

Pero la calidad es difícil de definir porque en diferentes circunstancias significa cosas distintas; puede, por lo tanto, ser vista desde diferentes ángulos.

La mayoría de las definiciones de calidad de servicio se centran en alcanzar las necesidades y los requerimientos de los consumidores y en cómo el servicio prestado alcanza las expectativas de los clientes (Bell, 1982).

El interés de la investigación que se resume en el presente reporte, fue el de analizar la diferencia entre el servicio esperado y el percibido para medir la calidad de la empresa Metro Pizza, en Los Mochis, Sinaloa y analizar estratégicamente los resultados.

El análisis de la calidad de esta perspectiva no solamente permite una medición de la calidad en cada una de las dimensiones del modelo propuesto, sino que a la vez permite entender estratégicamente cada una de las variables estudiadas.

El contexto, en este caso es importante porque los resultados se analizan considerando que se trata de una empresa local de pizza, frente a su principal competencia -una franquicia transnacional que lidera y domina el mercado-.

El método que se siguió en el estudio fue el analítico, que consistió en dividir y separar los elementos del fenómeno para proceder a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado (Hernández *et al*, 2006).

Las técnicas que se utilizaron fueron las del cuestionario (aplicado en el periodo de julio a septiembre de 2008 de acuerdo con un muestreo aleatorio estratificado según el tipo de cliente) y posteriormente el análisis estadístico de datos. El cuestionario se basó en la construcción de un modelo propio basado en los criterios generales de Zeithaml *et al* (2002) y que se describe a detalle a lo largo de este artículo.

El presente documento consta, además de un apartado contextual sobre la empresa Metropizza, después se abordan algunos elementos teóricos sobre la calidad en el servicio, posteriormente se explica a detalle el modelo SERVQUAL utilizado, se vierten los resultados a través del análisis de las dimensiones y finalmente se presentan las conclusiones y la bibliografía utilizada.

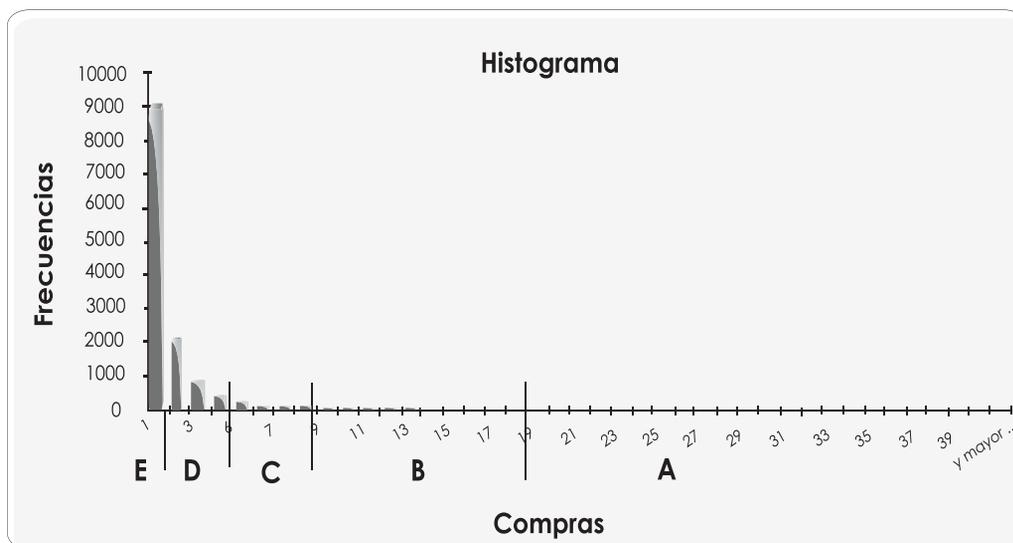
## 2. La empresa metropizza

En Sinaloa, la primera pizzería fue establecida en la ciudad de Culiacán, en el año de 1970, conocida como, La Fábula Pizza; posteriormente abrió sus puertas en Los Mochis, Sinaloa, en 1980. A partir de esa fecha inició el crecimiento natural del mercado de la pizza en la localidad. Según el registro de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados CANIRAC (2008), consultado en el padrón general de afiliados en el periodo 2007-2008, las marcas que ofrecían el servicio y sus productos en Los Mochis, Sinaloa eran: Pizzeta Pizza, Rin Rin Pizza, Magos Personal Pizzas, Pizza Time, Pizza Xtreme Factory, Metro Pizza, Paparazzo'S, Superpizza y Domino's Pizza.

De estos establecimientos, la franquicia Domino's Pizza es líder en el mercado debido al uso intensivo de la publicidad y de la imagen que ha ganado con el paso de los años. Su principal estrategia es la publicidad y el uso intensivo de la imagen en su local.

Por su parte, Metro Pizza es una empresa que surgió en Los Mochis en el año 2004 y es considerada como minorista en el servicio de comida para llevar y a domicilio. En esta empresa, el 56% de los clientes solicitaban los productos desde sus hogares; el 20% eran estudiantes de secundaria, preparatoria, carrera comercial o técnica y universitaria; el 15% eran empresarios o clientes que desde sus empleos solicitaban sus servicios y el resto hacían sus pedidos en mostrador (Metro Pizza, 2007). Polar, tampoco precisó cuánto dirigió la compañía al respaldo de actividades deportivas, pero sugirió que fue una cifra sustancial (Alfonzo, 2007).

La distribución de los clientes registrados en la base de datos de enero a junio de 2008 en el sistema de la empresa Metro Pizza es asimétrica; la gran mayoría tenía una frecuencia de compra menor y muy pocos eran clientes asiduos (figura 1).



**Figura 1**

Distribución de los clientes según su frecuencia de compra

Fuente: construcción de los autores

En la figura anterior se muestra que la empresa empleó una clasificación de los clientes según su frecuencia de compra. En un extremo se encuentran los clientes tipo "A" de menor frecuencia, que sólo han comprado una vez en la empresa,

en el otro extremo se encuentran los "E", que son los de mayor frecuencia. Esta clasificación sirvió principalmente para realizar la técnica del muestreo aleatorio estratificado para seleccionar a los clientes a encuestar.

### 3. Calidad en el servicio

El concepto de calidad es multidimensional en el sentido de que las necesidades de los consumidores son múltiples y diversas, porque incluyen aspectos como el gusto o la aptitud para el uso, el diseño, la seguridad, la fiabilidad o el respeto al medio ambiente, entre otras (Atencio y González, 2007).

Pero a pesar de que existen muchos y variados conceptos sobre lo que es y no es la calidad, los diferentes autores coinciden en que el objetivo fundamental de la calidad se encuentra en la satisfacción del cliente.

Por satisfacción se entiende “la respuesta de saciedad del cliente”; es como un juicio sobre un rasgo del producto o servicio, o un producto y servicio en sí mismo, que proporciona un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo.

De esta forma la satisfacción del consumidor ha sido definida en: función de las expectativas asociadas al consumo o servicio; función de la evaluación de la discrepancia entre expectativa y rendimiento percibido; como juicio o evaluación global determinado por respuestas

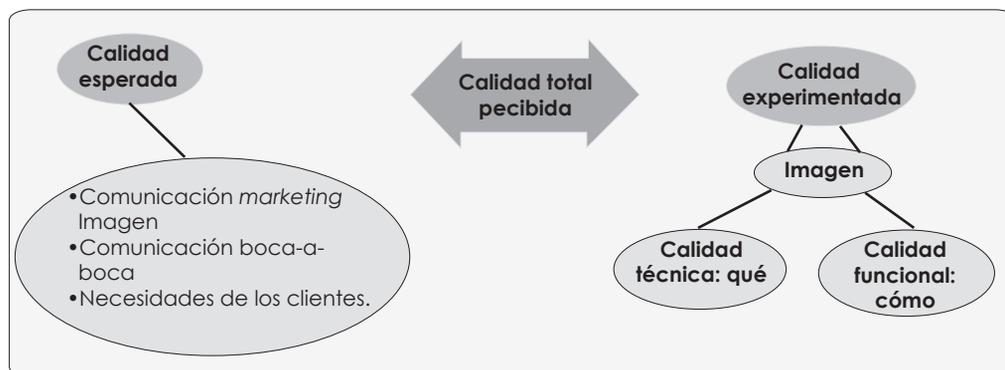
afectivas o cognitivas relacionadas al uso o consumo de productos y servicios; función de la comparación de costos y beneficios de la compra, o uso de un bien o servicio en relación a consecuencias anticipadas y como un proceso multidimensional dinámico y complejo que incluye actividades cognitivas, afectivas y fisiológicas o conductuales (Peralta, 2006: 97).

Para la presente investigación se seleccionó el modelo planteado por Zeithaml *et al* (2002). Estos autores explican que para lograr determinar el nivel de satisfacción de los clientes, es fundamental comenzar con el diseño del servicio, ya que este definirá el verdadero compromiso de la empresa al otorgarlo, así como establecerá las limitaciones de manera que satisfagan a sus clientes (McDaniel *et al*, 1999).

Se trata de construir un juicio global del consumidor que resulta de la comparación entre las expectativas sobre el servicio que va a recibir con las percepciones que tenga la actuación de la empresa. La calidad total percibida conecta la calidad esperada y la experimentada (figura 2).

**Figura 2**

Esquema de calidad percibida



**Fuente:** (Grönroos citado por Nuno, 2003).

Aún cuando la definición y la medición de la calidad en esta forma es más parcial pero es más compatible con los principios de la calidad y demuestra un elevado nivel de confiabilidad y validez (Moreno, 2005: 280).

Huete (1997) propone un modelo en el que la satisfacción del cliente está compuesta por dos elementos: uno

estructural y otro emocional. El primero se refiere a la importancia que implica contar con unas buenas prestaciones tangibles. El segundo, con la personalidad de la empresa, con el calor del contacto humano, con la manera en que los clientes sienten la empresa; la importancia de este argumento estriba en que la cultura juega un papel determinante en los resultados.

Para gestionar la satisfacción a través del primer elemento, la empresa debe segmentar sus clientes y definir el concepto de servicio para cada segmento. El segundo componente es más emocional; está relacionado con el juego de las percepciones y expectativas.

Por otro lado el contenido de la percepción es el resultado de un juicio de valor que se realiza desde la singularidad del cliente; dicha percepción aparece siempre cargada de un fuerte contenido emocional. Según Huete (1997) la satisfacción del cliente viene determinada por la siguiente expresión:

***Cliente satisfecho = Percepciones – Expectativas > 0***

Bajo esta perspectiva, el producto de una empresa de servicios es el mismo proceso de creación del servicio. Lo que ve, oye, huele, toca, gusta; es decir, los cinco sentidos son fuentes de percepción; cada sentido puede construir o destruir parte de la satisfacción de la clientela.

Una vez que se conocen las necesidades, el proveedor del servicio deberá comprobar si es capaz de satisfacer esas necesidades (Costa, citado por Nuno, 2003).

La satisfacción del cliente estará en función de las expectativas que se han definido a través de los requerimientos establecidos y de la percepción y se puede medir a través de la siguiente ecuación:

***Satisfacción de cliente = [Percepción – Expectativas definidas en los requerimientos]***

Es importante definir bien los requerimientos para no crear falsas expectativas. Si las expectativas son excesivamente altas, por encima de las posibilidades la satisfacción global será pobre. Si se definen bien los requerimientos, que son la traducción de las expectativas del cliente, la satisfacción sale reforzada.

La imagen juega un papel determinante en la percepción del cliente de la calidad del servicio y es tan importante tanto para empresas de servicio como para todo tipo de organizaciones.

*“La imagen juega un papel determinante en la percepción del cliente de la calidad del servicio y es tan importante tanto para empresas de servicio como para todo tipo de organizaciones”.*

Sin embargo, este producto tiende a ser sobrevalorado por muchas empresas que destinan recursos extraordinarios para cubrir este renglón a costa de generar deficiencias en otros aspectos también de gran relevancia.

Según Zeithaml *et al* (1992), las personas encargadas de realizar el *marketing* de servicios conocen un nivel intuitivo de las expectativas de los clientes, pero es necesario realizar una búsqueda más profunda de éstas con el fin de comprenderlas, medirlas y administrarlas mejor.

El primer tipo de expectativa es denominada servicio esperado, se podrá definir como el servicio que el cliente espera obtener; en otras palabras, es una fusión de lo que puede ser y lo que tiene que ser.

Las expectativas del servicio deseado reflejan las esperanzas y deseos de los clientes. Si no se cumplen estos quedarían insatisfechos con el servicio y seguramente ya no comprarían el servicio posteriormente.

Servicio es entendido aquí, como el trabajo, actividad y beneficio que produce satisfacción en un consumidor (Duke, 2005: 64).

Los servicios son heterogéneos, es decir, puede haber diferencias en su aplicación, debido a que también pueden existir entre los proveedores, entre los mismos empleados, de tal forma que los clientes están conscientes y aceptan estas diferencias entre sí.

A esta variación se le denomina zona de tolerancia; en otras palabras, cuando el servicio recibido lo clasifican por debajo del servicio adecuado, los clientes pueden llegar a sentir malestar y su nivel de satisfacción con la empresa queda afectado. Por otro lado, cuando el servicio recibido supera las expectativas de los clientes, estos pueden quedar satisfechos o también asombrados.

A la zona de tolerancia se le podría considerar como el intervalo dentro del cual los clientes pasan por inadvertido el nivel del desempeño del servicio. Únicamente cuando el servicio rebasa las expectativas o no las cumple es cuando

llama la atención de los clientes, es decir, cada cliente tiene una tolerancia para los distintos tipos de servicios que utiliza (Zeithaml *et al*, 1992).

Todos los clientes tienen distinta zona de tolerancia. Para unos es más angosta que para otros; es aquí cuando tiene que ser más riguroso el servicio que brindará la empresa, e igualmente algunos clientes tienen más ancha esa zona de tolerancia. En estos tipos de clientes, el servicio otorgado puede ser menos estricto que en la zona de tolerancia disminuida.

Hay algunos servicios -dependiendo del giro de las empresas- que requieren más contacto del empleado con el cliente que otros y que una mala experiencia en cualquiera de ellos puede dar como resultado una evaluación negativa hacia la calidad del servicio. Este es el caso de las empresas de comida rápida y específicamente las de pizza, que dependen de la relación del empleado con el cliente, desde la toma de pedido, ya sea vía telefónica o en mostrador, hasta la entrega en la mesa o en su domicilio.

Según Berry (2004), los primeros contactos son críticos, pero sin quitarle importancia al resto cuando se trata de determinar la satisfacción y la lealtad del cliente.

Cuando se interactúa por primera vez con la empresa, se crea en él una primera impresión de la organización, en razón a que el cliente no cuenta con ninguna otra base para juzgar a la organización. Por otro lado, a pesar de que el cliente haya tenido muchas interacciones, cada encuentro individual forma parte de una imagen conjunta de la empresa en la memoria del cliente. Con el fin de formar una imagen positiva de la empresa deben sumar muchas interacciones de alta calidad (Berry, 2004).

Cuando se presentan combinaciones de interacciones positivas junto con negativas, se genera en el cliente sentimientos de inseguridad sobre la calidad del servicio otorgado por la empresa y la hacen vulnerable ante el atractivo de la competencia. Hay interacciones clave que tienen un peso mayor sobre las otras, la dificultad es identificar cuáles son aquellas que tienen peso sobre los clientes (Zeithaml *et al*, 2002).



## 4. El modelo SERVQUAL

**E**n la literatura sobre el tema, el modelo que goza de una mayor difusión es el denominado modelo de las diferencias o SERVQUAL, diseñado por Parasuraman, Zeithaml y Berry en 1998, en el que se define la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa (López y Serrano, 2001: 4). Reducir o eliminar dicha diferencia, depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la empresa de servicios de otras deficiencias o discrepancias.



El SERVQUAL es una escala de ítems múltiples para medir las percepciones que el cliente tiene de la calidad del servicio, su instrumento es un cuestionario que se compone de dos partes: una que consta de 22 preguntas que miden las expectativas de los clientes y otros 22 ítems con palabras semejantes para medir las percepciones o

experiencias de los clientes, los cuales en el caso de la encuesta usan una escala de *likert* del 1 al 7, en la que califican como disconforme total o conforme plenamente (Zeithaml *et al*, 1992).

Para evaluar la calidad del servicio se calcula la diferencia entre las puntuaciones que los clientes dan a los pares de afirmaciones de expectativas y percepciones.

Cada una de las dimensiones está representada en la escala SERVQUAL, cuya finalidad es que sea un instrumento de diagnóstico para conocer o identificar las áreas de fuerza y debilidad en la prestación de los servicios.

Como se aprecia en la figura 3, el modelo SERVQUAL introduce y analiza una serie de brechas o *gaps* que pueden ser percibidas por los clientes (*gap* 5), o bien producirse internamente en las organizaciones proveedoras de los servicios (*gaps* del 1 al 4). Estos *gaps* se describen de la siguiente manera:

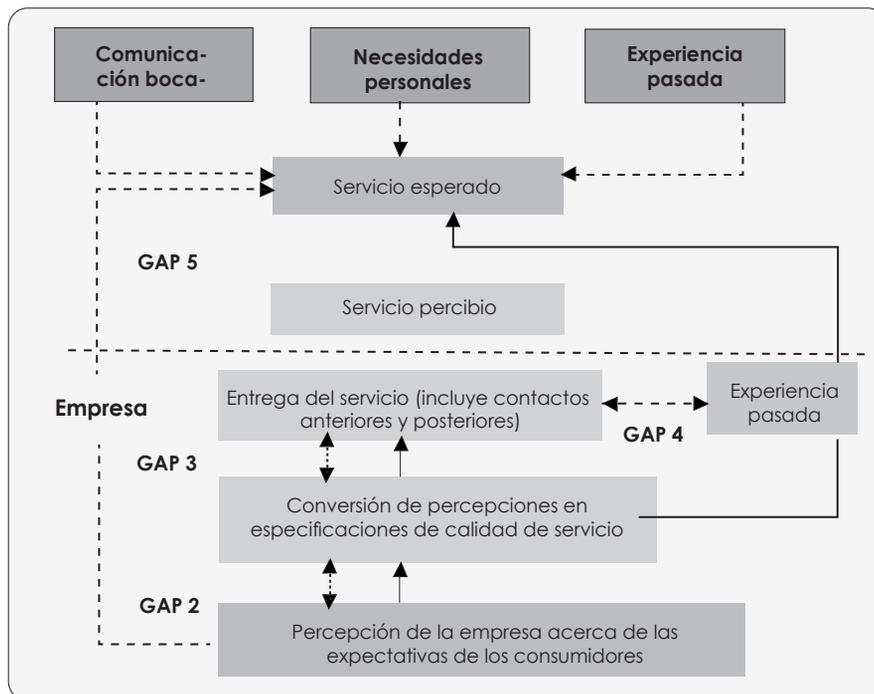
**Gap 1:** indica la discrepancia entre las expectativas de los clientes sobre un servicio concreto y las percepciones o creencias que se forman los directivos sobre lo que espera el consumidor de ese servicio.

**Gap 2:** mide la diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.

**Gap 3:** calcula la diferencia entre las especificaciones o normas de calidad del servicio y la prestación del mismo.

**Gap 4:** mide la discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

Todas las deficiencias mencionadas hacen que el servicio suministrado por la organización no cubra las expectativas que los clientes tenían puestas en él, produciéndose el *gap 5*.



**Figura 3**  
Conceptualización de la calidad de los servicios

**Fuente:** Zeithaml et al (1992)

Justamente esto es lo que la investigación evaluó en la empresa Metro Pizza; es decir, es la calidad en el servicio lo que resulta en el *gap 5* que mide la diferencia entre el servicio esperado y el servicio percibido, en función de la medida de los *gaps* del 1 al 4.

$$Gap5 = f(Gap 1, Gap 2, Gap 3, Gap 4)$$

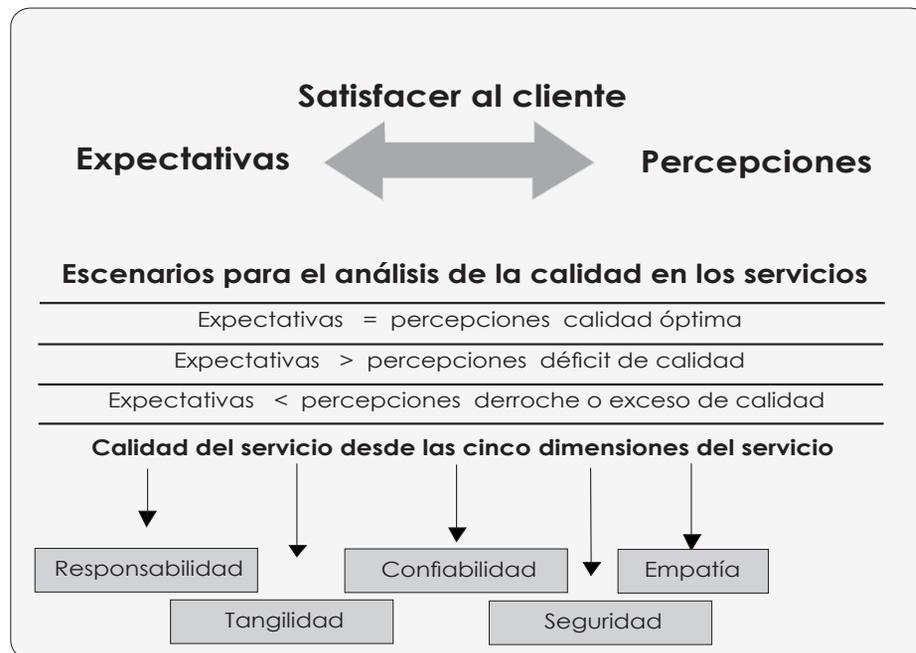
Las brechas o diferencias (*gaps*) entre las percepciones y las expectativas para cada pareja de afirmaciones o puntos pueden producir tres situaciones: que las percepciones sobrepasen las expectativas, lo que significa altos niveles de calidad; que las percepciones sean inferiores que las expectativas, lo que significa bajo nivel de calidad; y que las percepciones igualen a las expectativas, lo que denota niveles modestos de calidad. Del mismo modo, se evalúan

las dimensiones para determinar su ponderación según su nivel de importancia para el consumidor.

Los ítems individuales de SERVQUAL generalmente son vistos como un esqueleto básico que debería ser suplementado por otros de contenido específico cuando fuera necesario.

Precisamente, el modelo aplicado a Metropizza modificó la orientación visual del SERVQUAL por la del gusto, que es más adecuada para las empresas de comida rápida. Valorar la calidad del servicio utilizando SERVQUAL, implica englobar el orden de la diferencia entre la clasificación asignada por los clientes a los pares de enunciados de expectativa y percepción. Especialmente se calcularon las diferencias según se muestra en la figura 4.

**Figura 4**  
Conceptualización  
de la calidad de los  
servicios



Fuente: Zeithaml *et al* (2002).



## 5. Dimensiones del servicio

El servicio, según Zeithaml *et al* (1992), tiene diversas dimensiones: tangible, seguridad, empatía, capacidad de respuesta y fiabilidad; este fue adecuado a las condiciones de la empresa según se muestra en la (tabla 1). Estos autores definen las dimensiones de la siguiente manera:

Lo tangible, se refiere a la parte tangible del servicio, como el equipo ó el personal necesarios para otorgar el servicio.

La seguridad del servicio, se refiere a la habilidad del prestador del servicio de cumplir con la promesa de prestar el servicio adecuadamente. La capacidad de respuesta, se refiere a la buena voluntad del prestador del

servicio para ser útil y rápido al otorgar el servicio; es la cualidad que dispone alguien para el buen ejercicio de algo.

La fiabilidad, se refiere al conocimiento y la cortesía de los proveedores del servicio, así como su habilidad para inspirar en los clientes confianza y responsabilidad; es la probabilidad de buen funcionamiento.

La empatía, se refiere a que el cliente espera atención individual y humanitaria (afectuosa) por parte del proveedor del servicio; es la identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo de otro.

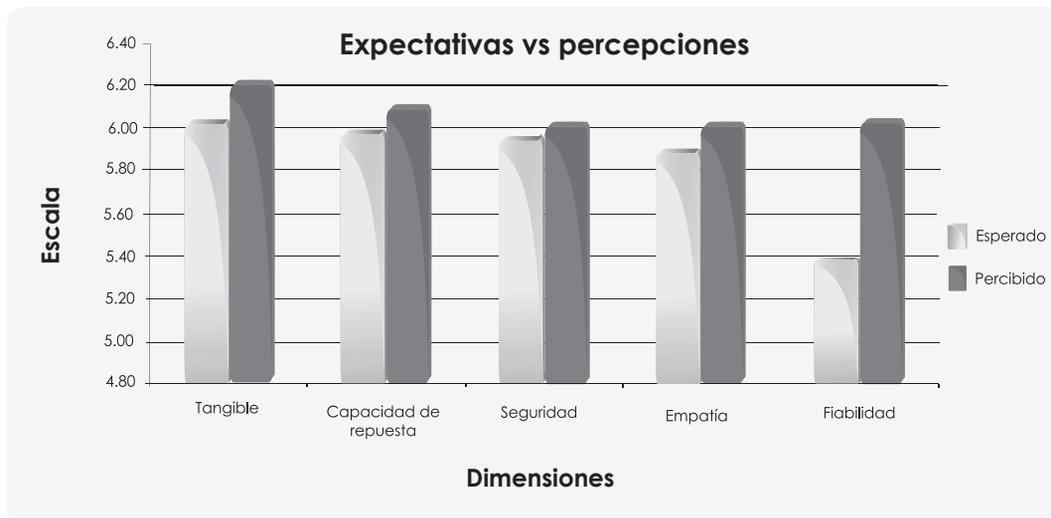
| Variable Dependiente   | Dimensiones            | Variables Independientes   |
|------------------------|------------------------|--|
| Calidad en el servicio | Tangible               | Imagen, higiene, precio, sabor, temperatura, precisión, facilidad y comodidad.     |
|                        | Fiabilidad             | Cumplimiento, funcionalidad, credibilidad, salud y tolerancia.                     |
|                        | Capacidad de respuesta | Flexibilidad, rapidez, horario, disposición y asertividad en el tiempo.            |
|                        | Seguridad              | Garantía, conocimiento, certeza, confianza en la empresa.                          |
|                        | Empatía                | Atención, interés, expresión, comprensión comunicación, comportamiento y cortesía. |

**Tabla 1**  
Variables y dimensiones de la calidad en el servicio

**Fuente:** construcción de los autores con base en el modelo SERVQUAL.

El cuestionario se dividió en dos partes para el caso de esta investigación: 46 ítems para medir las expectativas de los clientes, y otros 46 ítems con conceptos similares para medir sus percepciones. A continuación, se profundizó sobre el resultado que cada atributo obtuvo en el muestreo utilizado, con respecto a las expectativas o el

servicio esperado que tenían los clientes de las pizzerías en general. Para los clientes, la dimensión que mayor importancia tenía, de acuerdo con los datos recolectados tanto para el servicio esperado como para el percibido, fue la dimensión de lo tangible y la de menor importancia fue la fiabilidad (figura 5).



**Figura 5**  
Variables y dimensiones de la calidad en el servicio

**Fuente:** construcción de los autores.

En los siguientes apartados haremos un análisis de los resultados de cada dimensión.

### La dimensión de lo tangible

En los elementos tangibles se consideraron la apariencia de las instalaciones físicas, en las que se incluye el mobiliario, los letreros, la limpieza, la apariencia de las

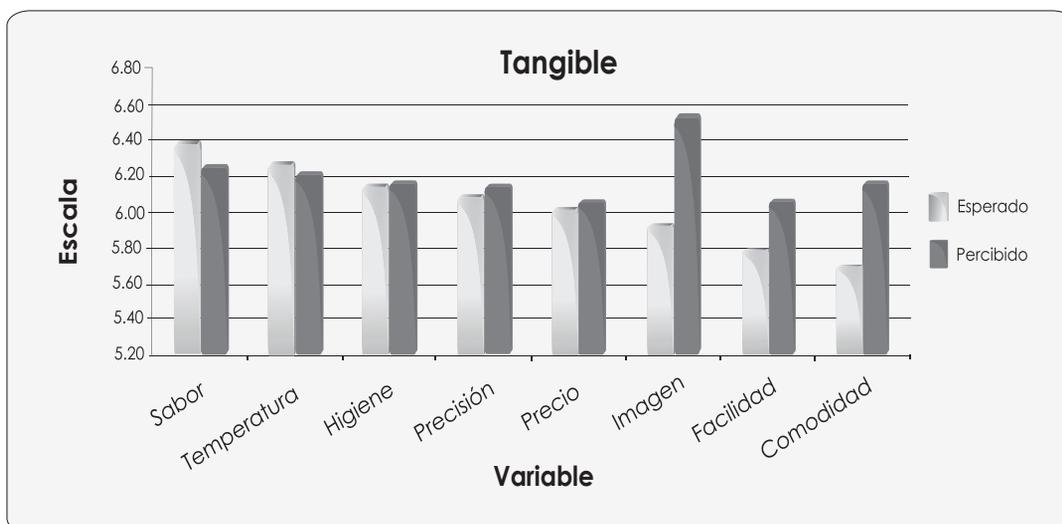
motos, el precio, la disponibilidad de salsa y aderezo, la temperatura de alimentos y bebidas, entre otros; por ese motivo, las cuestiones de esta dimensión quedaron como se detalla a continuación:

☞ La empresa Metro Pizza me transmite una imagen juvenil.

- 🌀 En la empresa Metro Pizza cuidan que sus vehículos siempre luzcan limpios.
- 🌀 En la empresa Metro Pizza entregan las pizzas calientes.
- 🌀 Creo que el precio que pago en la empresa Metro Pizza es justo de acuerdo al producto que recibo.
- 🌀 La empresa Metro Pizza tienen un número telefónico fácil de recordar.
- 🌀 Me siento seguro de comprar en la empresa Metro Pizza, porque los productos son preparados con higiene.
- 🌀 El ambiente que hay en Metro Pizza me hace sentir cómodo.
- 🌀 En la empresa Metro Pizza entregan el pedido en el tiempo prometido.
- 🌀 Aún cuando subiera \$10 pesos una pizza, seguiría comprando en Metro Pizza.
- 🌀 Los empleados de la empresa Metro Pizza me entregan los refrescos bien fríos.
- 🌀 En la empresa Metro Pizza las pizzas las sirven con salsa y aderezo.
- 🌀 En la empresa Metro Pizza los empaques donde entregan sus productos son visualmente llamativos.
- 🌀 Los empleados de la empresa Metro Pizza siempre están limpios aunque no usen uniforme.
- 🌀 En la empresa Metro Pizza me entregan las pizzas muy sabrosas.
- 🌀 En la empresa Metro Pizza puedo hacer el pedido por Internet.

En el análisis de los atributos de esta dimensión (figura 5), tuvieron una mayor expectativa según el orden de importancia: sabor, temperatura, higiene, precisión, imagen, facilidad y comodidad; sin embargo el atributo que más se percibió por los clientes es el de la imagen. Esto es así porque las empresas locales tienden a seguir las prácticas de líder, que en este caso es Domino's Pizza, pero como esta es una franquicia, las condiciones son diferentes.

**Figura 6**  
Expectativas y percepciones sobre la tangibilidad en Metro Pizza



Fuente: construcción de los autores.

Es importante destacar en este caso la variable sabor ya que se resalta en el análisis de la figura 6. Llamamos sabor a la sensación global que produce un alimento al ser introducido en la boca y que a nivel cerebral se integra por diferentes señales que se producen por diferentes canales sensoriales en forma simultánea cuando un alimento actúa como estímulo. El olfato, el gusto, los sentidos térmicos, los texturales y otros más de orden cultural son integrados en una combinación especial para cada tipo de alimento dando origen a la percepción del sabor (García y Calviño, 1987: 401-402).

Sucedee que la comida y la cultura tienen una relación muy estrecha y esto es porque la alimentación demanda actividades de selección y combinación (de ingredientes, de formas de preparación, costumbres de ingesta, etc.) que reflejan lo que una comunidad es y la forma en cómo un grupo social expresa su cultura (Amon y Menasche, 2008: 15).

Mediante la cuidadosa mezcla de sabores, olores, colores, texturas entre otras características que se encuentran en el universo de la comida, cada grupo humano construye fuertes relaciones simbólicas (Delgado, 2001:83), que son más fáciles de apreciar por un restaurante de cobertura regional que por una empresa de comida con estándares internacionales.

Claro está que las cadenas de comida rápida han podido penetrar los gustos en las localidades con algunas estrategias de aculturación y otras de sincretismo cultural, pero la búsqueda del sabor local, relacionado con el sabor materno, genera las inercias para las empresas de carácter regional.

Los resultados muestran claramente que la mejor estrategia de las empresas locales es a través del uso intensivo de su conocimiento de la cultura, sobre todo de los sabores preferidos por los clientes: estos últimos, por otro lado, tienden a ser menos exigentes con la imagen para las empresas de casa. Esto es así debido a que todo pueblo añade a su comida su propio sabor; es una sensación que produce cualquier alimento, y difiere según el género, la clase, la etnia, la edad, la región, etc., que produce una relación afectiva con el consumidor (Bruno, 2008: 217).

Se observa entonces, que la estrategia de seguir al líder hacia que Metro Pizza tendía hacer más intensiva con la imagen, la comodidad y la facilidad, más allá de las

expectativas del cliente, mientras que olvidaba que en el sabor estaba su principal ventaja competitiva.

## 5.1 La dimensión de fiabilidad

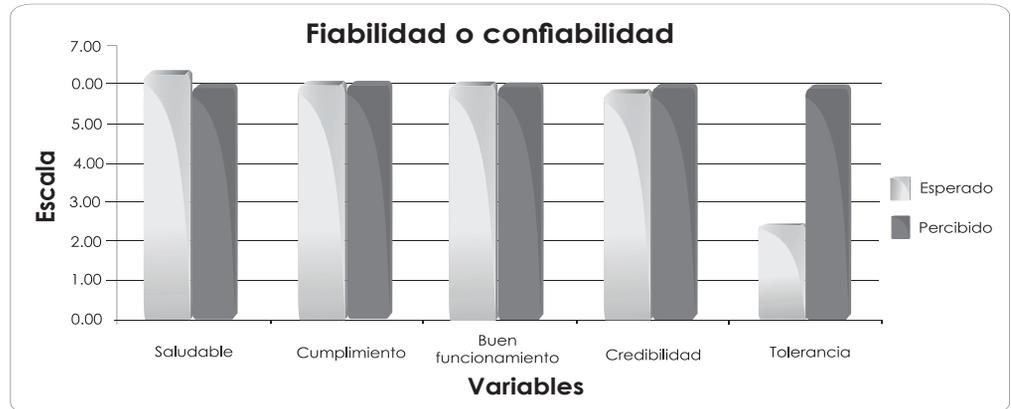
En los elementos de la fiabilidad están la tolerancia, recomendación por confiar en la empresa, el compromiso, la confianza en la conducción de los vehículos, el cumplimiento en el tiempo, la mejora continua, confianza en alimentos saludables, entre otros; por lo que las cuestiones de esta dimensión quedaron como se detalla a continuación:

- ☞ En la empresa de Metro Pizza yo puedo tolerar que se equivoque 2 ó más veces.
- ☞ Yo recomiendo con mis amistades a la empresa Metro Pizza.
- ☞ Si alguien de la empresa Metro Pizza se compromete a hacer algo por mí, lo cumplirá.
- ☞ En la empresa Metro Pizza cuidan que los vehículos sean conducidos en forma segura.
- ☞ En la empresa Metro Pizza entregan la pizza conforme al tiempo que me fue ofrecido.
- ☞ En la empresa Metro Pizza mejoran su servicio día a día.
- ☞ En la empresa Metro Pizza los alimentos son saludables.
- ☞ Cuando en Metro Pizza prometen entregar el pedido en un tiempo determinado, lo cumplen.

En esta dimensión se observa que la diferencia más notoria fue la de la tolerancia, de la que el cliente espera menos de lo recibido (figura 7). Pero lo que más esperan los clientes es lo saludable; esta categoría compleja no sólo incluye los valores nutricionales de la pizza, sino una serie de imágenes que sobre el producto se tienen, patrones de conducta, creencias, conocimientos, hábitos para mantener lo que las personas piensan que el término exprese; puede significar desde un simple que no me haga daño hasta formar parte de un estilo de vida de acuerdo con alguna imagen identitaria (Arrivillaga *et al*, 2003: 186).

**Figura 7**

Expectativas y percepciones sobre la fiabilidad o confiabilidad en Metro Pizza



Fuente: construcción de los autores.

## 5.2 La dimensión de capacidad de respuesta

En los elementos de la capacidad de respuesta se encuentra el tiempo necesario y suficiente, disposición a ayudar, entregas en tiempo prometido, capacidad para atender dificultades, entre otros; por lo que las cuestiones de esta dimensión quedaron como se detalla a continuación:

- 🌀 En la empresa Metro Pizza se dedica el tiempo necesario y suficiente para tomar el pedido.
- 🌀 Los empleados de Metro Pizza siempre se muestran dispuestos a ayudarme.
- 🌀 En Metro Pizza tienen horarios de apertura y cierre conveniente para usted.
- 🌀 El personal de Metro Pizza siempre está dispuesto a atenderme y ayudarme.

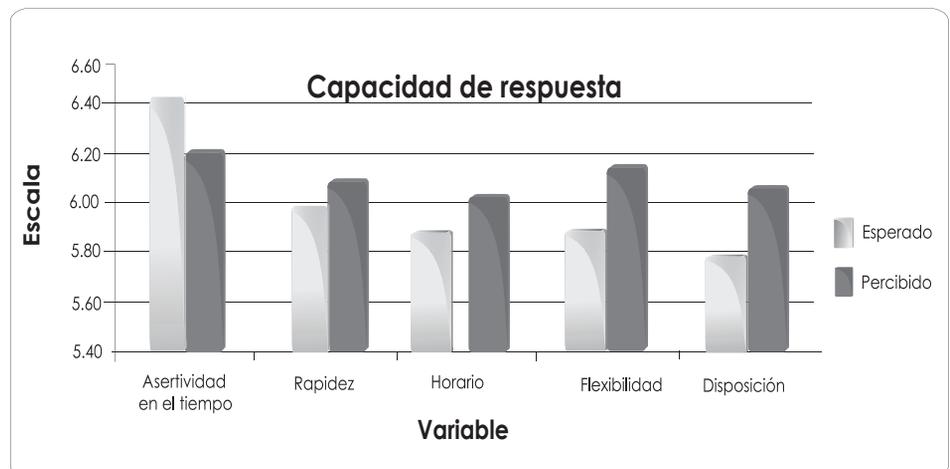
- 🌀 En la empresa Metro Pizza me entregan los pedidos en 30 minutos.
- 🌀 En la empresa Metro Pizza los empleados muestran flexibilidad y capacidad para hacer frente a las dificultades e imprevistos.

En esta dimensión las diferencias más notorias se encuentran en la disposición y la flexibilidad que sobrepasan las expectativas del cliente, mientras que se observa un déficit en la asertividad en el tiempo (figura 8).

Esta última categoría, la del tiempo, ha sido heredada de las prácticas de mercadotecnia empleadas por las empresas de pizza estadounidense; toda una serie de aspectos culturales se han desarrollado alrededor de este hecho característico de nuestra época.

**Figura 8**

Expectativas y percepciones sobre la capacidad de respuesta en Metro Pizza



Fuente: construcción de los autores.

### 5.3 La dimensión seguridad

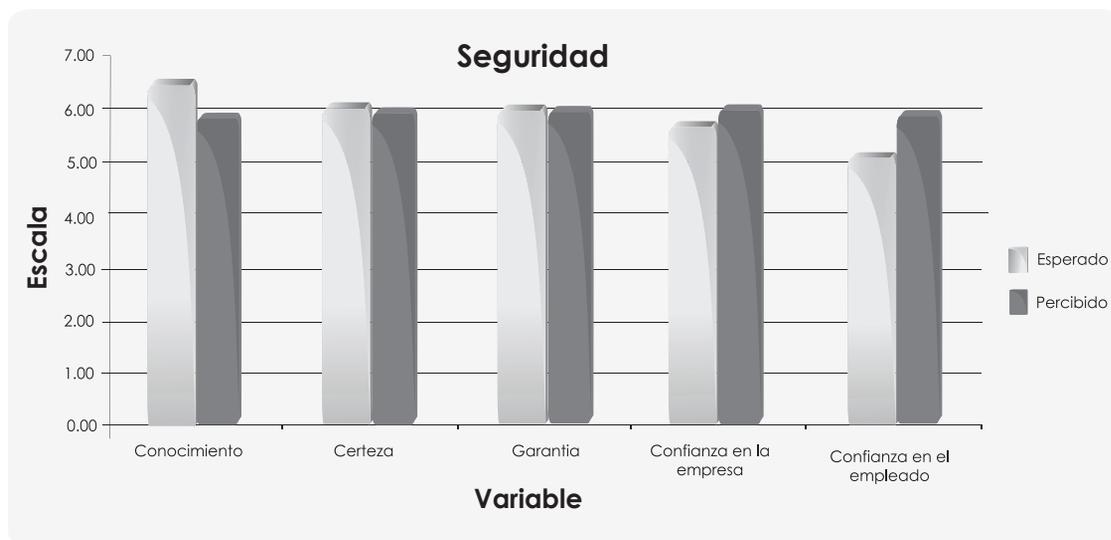
En los elementos de la seguridad tenemos la confianza, especificaciones del pedido, garantías, confianza en los empleados, entre otros; por lo que las cuestiones de esta dimensión quedaron como se detalla a continuación:

- ☞ Confío en el repartidor de Metro Pizza.
- ☞ La empresa Metro Pizza entrega el pedido con las indicaciones especiales que da el cliente.
- ☞ Cree usted que los empleados de Metro Pizza tienen el conocimiento suficiente para hacer y entregar pizzas.
- ☞ En la empresa Metro Pizza ofrecen garantías en la compra de sus productos.

- ☞ Me siento tranquilo y seguro de que mis hijos menores reciban los productos que compro en Metro Pizza.
- ☞ En la empresa de Metro Pizza siempre existe disponibilidad al cambio de productos en caso de reclamación.

En cuanto a la seguridad se observa que mientras la confianza en los empleados por parte de los clientes sobrepasa las expectativas (figura 9).

Sin embargo, la empresa se observa débil en cuanto al conocimiento para hacer y entregar pizzas; esta categoría presenta también una serie de elementos complejos. El cliente espera saber que el proceso de la producción y la entrega de pizza se encuentra en manos expertas y capacitadas y exige que la empresa se lo dé a conocer.



**Figura 9**  
Expectativas y percepciones sobre la seguridad en Metro Pizza

Fuente: construcción de los autores.

### 5.4 La dimensión empatía

En los elementos de la empatía se consideraron el buen trato, atención personal, datos del cliente, interés del cliente, comportamiento, comunicación; entre otros.

Las cuestiones de esta dimensión quedaron como se detalla a continuación.

- ☞ Los empleados de la empresa Metro Pizza dan buen trato a sus clientes.

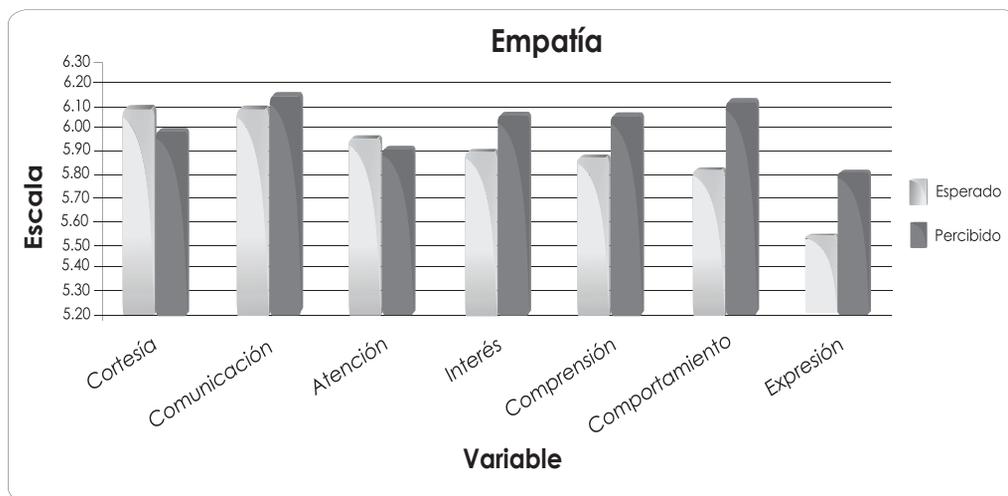
- ☞ En la empresa Metro Pizza prestan una atención muy personal.
- ☞ Al entregar el pedido, los repartidores de la empresa Metro Pizza me sonríen.
- ☞ En una empresa como Metro Pizza le insisten en sus datos como su nombre y domicilio para conocerle a su regreso.
- ☞ En la empresa Metro Pizza le han dado los empleados una atención individual.

- ☞ Los empleados de Metro Pizza comprenden las necesidades que usted tiene.
- ☞ Los empleados de Metro Pizza muestran interés para que yo regrese.
- ☞ Usted piensa que Metro Pizza le ofrece un servicio que entiende sus necesidades personales.
- ☞ En Metro Pizza se preocupan por los mejores intereses de usted.

- ☞ Los empleados de Metro Pizza siempre muestran buen comportamiento.
- ☞ Todos los empleados de Metro Pizza tienen un buen nivel de comunicación con usted.

En esta dimensión, el interés, la comprensión, el comportamiento y la expresión tienen una mayor valoración con respecto a lo esperado (figura 10); no así con la cortesía, atributo que los clientes aprecian junto con la amabilidad de los empleados, la responsabilidad que manifiesten, el nivel de inteligencia y la discreción entre otras, que se encuentran íntimamente interrelacionadas (Salvador, 2005: 8).

**Figura 10**  
Expectativas y percepciones sobre la dimensión de empatía en Metro Pizza



**Fuente:** construcción de los autores.

## 6. Conclusiones

Como se ha podido observar en los resultados, el análisis de la calidad medido a través del modelo SERVQUAL permite tener una visión cualitativa y cuantitativa de las variables implícitas en las dimensiones.

El modelo SERVQUAL reorientado hacia el gusto como variable principal en la dimensión tangible, presenta una excelente estructura para el análisis de las diferentes categorías que pueden conformar la calidad en el servicio en diferentes contextos; para el caso de MetroPizza, su adecuación permitió desmenuzar cada uno de los elementos que forman parte de la preocupación diaria del propietario. Pero a la vez, permitió entender la problemática de la calidad de servicio que tienen las microempresas de este giro al competir con empresas trasnacionales.

En los resultados, hay que resaltar que los clientes esperan en la dimensión tangible un mayor enfoque al sabor y la temperatura que en la imagen. Esto es debido a que el sabor es producto de la cultura y los clientes esperan más de las empresas de la región en ese aspecto y exceptúan si la empresa no invierte tanto en imagen como lo hace una trasnacional que basa su venta en ese recurso.

Por otro lado las empresas regionales de este giro difícilmente logran definir cuánto es necesario invertir en imagen; esto debido a que las empresas líderes son intensivas en este aspecto; pero para las empresas de carácter local, competir con base en la imagen es sumamente difícil e incluso peligroso, su principal fortaleza, como se observa en el estudio, radica en los sabores, olores y características culturales propias de la localidad, que la gente busca incluso con un mínimo de inversión en imagen.

Se observa que en este tipo de empresas lo tangible, la capacidad de respuesta y la seguridad son las dimensiones que más esperan los clientes para una empresa local.

Como valores subyacentes destacan además entre las diferentes dimensiones: lo saludable, lo asertivo en el tiempo y la cortesía, cualidades que han sido heredadas de las empresas líderes.

Como ya se mencionó, lo saludable tiene un fuerte componente cultural, de tal manera que incluso pudiera formar parte de la imagen de la empresa y del bombardeo publicitario; la gente lo busca y lo exige, independientemente de los verdaderos valores nutricionales que el producto contenga.

La asertividad en el tiempo es producto de nuestra época, con personas que viven con el tiempo restringido o jóvenes que juegan con la rapidez de entrega de las empresas de comida rápida; los servicios ahora incluyen o deben incluir un fuerte contenido temporal. La rapidez es culturalmente bien valorada en las empresas de pizza.

Por último la cortesía, que contrasta con el trato frío e impersonal, es permitir la sistematización y tecnificación de los procesos, pero exigir ante todo lo humano, cálido, amable, inteligente y cortés.

De lo anterior se desprenden las estrategias que Metro Pizza debió haber seguido, con el fin de mejorar su competitividad en lo local ante lo global: aprovechar los valores de la cultura local -los sabores, los olores, las costumbres- y no seguir tanto al líder que basa su calidad en la imagen y conoce menos la cultura y las preferencias gustativas locales.

## 6. Bibliografía

- Amon, Denise y Renata Menasche (2008). Comida como narrativa da memória social. Sociedade e Cultura, 11,001, Brasil: Universidad General de Goiás, pp. 13-21.
- Arrivillaga *et al*, (2003). Creencias sobre la salud y su relación con las prácticas de riesgo de protección en jóvenes universitarios. Colombia: Colombia médica, 34, 4, pp. 186-195.
- Atencio Cárdenaz, E y, González Pertuz, B (2007). Calidad en el servicio en la editorial de La Universiadd del Zulia (EDILUZ). Revista de Ciencias Sociales (Ve). Venezuela: 1, pp. 172-186.
- Barquero, J. D *et al*, (2007). *Marketing* de clientes. España: Mc Graw Hill.
- Bell, L. M. (1982). Mercadotecnia, conceptos y estrategia. México: Continental.
- Berry, L. L.(2004). ¡Un buen servicio ya no basta!. Bogotá: Deusto.
- Bruno, L. (2008). Reseña de ‘El sabor del mundo. Una antropolgía de los sentidos, de David Le Breton’, Argumentos. México: 21, 57, UAM-Xochimilco, pp. 213-218.
- Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados CANIRAC, (2008). Padrón general de afiliados. Los Mochis, Sinaloa.
- Delgado Salazar, R. (2001). Comida y cultura: identidad y significado en el mundo contemporáneo. Estudios de Asia y África, XXXVI, 001. México: El Colegio de México pp. 83-108.
- Duke Oliva, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. Innovar, Revista de Ciencias Sociales y Administrativas, 025. Colombia: Universidad Nacional de Colombia, pp.64 -80.
- García Medina, M. R. y Calviño, M (1987). Un enfoque psicofísico del sabor: aportes de la psicofísica a la tecnología de alimentos, Revista Latinoamericana de Psicología, 19, 003. Colombia: Fundación Universitaria Konrad Lorenz, pp. 401-420.
- Hernández Sampieri, R *et al*, (2006). Metodología de la investigación. México: Mc Graw-Hill.
- Huete, L. M., (1997). (Consultado en octubre de 2008). Economía. España: Autor. [en línea] – Disponible en [http://www.economiaelche.com/file\\_download/39](http://www.economiaelche.com/file_download/39).
- Lara López, J. R. (2002). La gestión de la calidad en los servicios. Conciencia Tecnológica, 019. México: Instituto Tecnológico de Agusalientes, pp. 1-6.

- López Fernández, M. del C. y Serrano Bedia, A. M. (2001). Dimensiones y medición de la calidad de servicio en Empresas Hoteleras. *Revista Colombiana de Marketing*, 3. Colombia: Universidad de Bucaramanga, pp. 1-13.
- McDaniel, C y Roger, G. (1999). *Investigación de mercados, contemporánea*. México: Thomson Editores.
- Metro Pizza, (2007). *Manual de operaciones*. Los Mochis, Sinaloa.
- Moreno Ordáz, J. (2005). Análisis multivariante en investigaciones de calidad del servicio. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, XI, 001. Venezuela: Universidad Central de Venezuela, pp. 275-308.
- Nuno, C. A. (2003). *Marketing de servicios en la educación*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Peralta Montesillos, J. (2006). Rol de las expectativas en el juicio de satisfacción y calidad percibida del servicio, *Límite*, 1, 14. Chile: Universidad de Tarapacá, pp. 195 – 214.
- Salvador Ferrer, C. M. (2005). La percepción del cliente de los elementos determinantes de la calidad del servicio universitario: características del servicio y habilidades profesionales. *Papeles del Psicólogo*, 26, 90, España: Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos pp. 1-9.
- Zeithaml, V A. et al, (2002). *Marketing de servicios* México: Mc Graw Hill.
- ----- (1992). *Calidad Total en la Gestión de los servicios*. España: Díaz Santos.