



**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉRIDA**

# **TESIS**

**“ANÁLISIS DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO Y SERVICIO DE LA  
PANADERÍA LA CASA DEL PAN FINO.”**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

**ING. ALBERTO LÓPEZ CARDOZA**

ASESOR:

**DRA. GLORIA PEREZ GARMENDIA**

MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO

7 DE SEPTIEMBRE DE 2012



SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN  
SUPERIOR TECNOLÓGICA  
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉRIDA



SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA

SEP

DEPENDENCIA: DIV. DE EST. DE POSG. E INV.  
Oficio N° X/193/2012

MÉRIDA, YUCATÁN A 31 DE MAYO DE 2012

ASUNTO: SE AUTORIZA IMPRESIÓN

C. ALBERTO LÓPEZ CARDOZA  
PASANTE DE MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN  
P R E S E N T E.

De acuerdo al fallo emitido por su asesor **DRA. GLORIA PÉREZ GARMENDIA** y la comisión revisora integrada por el DR. Armando Luis Martínez y Rangel, la M.A. Elsy María Bojorquez González y el M.C. Jorge Santos Varguez, considerando que cubre los requisitos establecidos en el Reglamento de Titulación de los Institutos Tecnológicos le autorizamos la impresión de su trabajo profesional con la **TESIS**:

"ANÁLISIS DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO Y SERVICIO DE LA PANADERÍA LA CASA DEL PAN FINO"

ATENTAMENTE  
*IN HOC SIGNO VINCES*

M.C RAMIRO ALPIZAR CARRILLO.  
JEFE DE LA DIVISION DE ESTUDIOS  
DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

RAC/tjaa



S. E. P.  
INSTITUTO TECNOLÓGICO  
DE MÉRIDA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE  
POSGRADO E INVESTIGACIÓN



*Alpizar*  
SEP Instituto Tecnológico de Mérida  
Km. 5 Carretera Mérida-Progreso A.P. 911 C.P. 97118  
Mérida, Yucatán, México  
Tels. 9-64-50-00, 944-81-22 Fax: 944-81-81  
e-mail: itm@itmerida.mx http://www.itmerida.mx



## **Agradecimientos**

Me gustaría expresar mi más sincero y profundo agradecimiento a todas esas personas que con su ayuda y paciencia han colaborado en la realización de la presente tesis, en especial a la Dra. Gloria Pérez Garmendia directora de esta tesis por su orientación, seguimiento y supervisión continúa de la misma.

Especial reconocimiento merece por su apoyo, motivación e interés mostrado por mi trabajo y las sugerencias recibidas a mi hermana la M.C. Mónica López Cardoza, con quien me encuentro en deuda por su paciencia y animo infundido.

Quisiera hacer extensiva mi gratitud a mis maestros y compañeros de la maestría.

Un agradecimiento muy especial merece la comprensión, paciencia y ánimo recibidos de mi familia y amigos.

A todos ellos, muchas gracias

## **Resumen**

El presente trabajo realiza una investigación de la percepción en base a las expectativas de la calidad en el servicio y productos de la empresa La Casa del Pan Fino. Se hizo una adaptación a la encuesta SERVQUAL para aplicar a los clientes existentes de la empresa, que se utiliza para conocer las percepciones y las expectativas de los clientes acerca de la calidad en el servicio midiendo las dimensiones que son: Elementos tangibles, Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad y Empatía; y se le incluyó una dimensión relativa al producto, este se aplicó a los clientes que solicitaron el servicio de banquetes y bocadillos.

Al final de esta investigación se llevaron a cabo las encuestas y los resultados arrojaron que las percepciones de los clientes, están ligeramente por encima de las expectativas. Se determinó que esto no es suficiente para garantizar el éxito de la empresa y se decidió diseñar estrategias para mejorar la percepción y usar esta percepción como un factor competitivo a nuestro favor. Se sugirió capacitar al personal en la calidad en el servicio y elaborar normas y procedimientos más apegados a las necesidades y deseos de los clientes.

## **Abstract**

This is a research about the perception based on expectations of quality service and products of the company La Casa del Pan Fino. It was an adaptation of the SERVQUAL or RATER survey to existing customers of the company, which is used to understand the perceptions and expectations of customers about service quality by measuring the dimensions: tangibles, reliability, capacity responsiveness, assurance and empathy, and was added the product dimension. This was applied to customers who requested the catering service as well as those customers who came in to buy cookies and sweets.

The survey results showed that customer perceptions were slightly above expectations. It was determined that this was not sufficient to ensure the continued success of the company, so it was decided to design strategies to improve the perceptions and use this perception as a competitive tool. It was suggested to train the staff in service quality and develop standards and procedures to address the needs and desires of customers.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>TABLA DE CONTENIDO .....</b>	<b>I</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>III</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>III</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>Planteamiento del problema.....</b>	<b>5</b>
<b>Objetivo General.....</b>	<b>8</b>
<b>Justificación .....</b>	<b>8</b>
<b>Delimitaciones .....</b>	<b>10</b>
<b>Limitaciones .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
<b>La empresa y su administración .....</b>	<b>12</b>
<b>Importancia de las pequeñas y medianas empresa .....</b>	<b>13</b>
<b>Servicios.....</b>	<b>17</b>
Intangibilidad.....	19
Heterogeneidad.....	19
Inseparabilidad .....	20
<b>Calidad .....</b>	<b>20</b>
Calidad en el producto.....	23
Calidad en el servicio .....	23
<b>Modelo de Brechas o Gap's.....</b>	<b>25</b>
<b>Expectativas del cliente.....</b>	<b>28</b>
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....</b>	<b>30</b>
<b>Tipo de estudio. ....</b>	<b>30</b>
<b>Población y muestra.....</b>	<b>31</b>

**Instrumento .....32**

**Proceso para probar la confiabilidad del instrumento .....33**

**Procedimiento de la investigación.....34**

**CAPÍTULO IV. RESULTADOS ..... 36**

**Conclusiones y Recomendaciones .....45**

**Propuesta.....46**

**REFERENCIAS ..... 49**

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. <i>DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS POR TAMAÑO</i> .....	15
TABLA 2. <i>NÚMERO Y PORCENTAJE DE EMPRESAS POR SECTOR ECONÓMICO Y PERSONAL EMPLEADO</i> .....	16
TABLA 3. <i>DIMENSIONES DEL MODELO SERVQUAL PARA MEDIR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS</i> .....	27
TABLA 4. <i>DIMENSIONES DEL INSTRUMENTO</i> .....	33
TABLA 5. <i>RESULTADOS DEL ALFA DE CHRONBACH DE LAS VARIABLES, PRODUCTO Y TOTAL</i> .....	34
TABLA 6. <i>RESULTADOS DE LAS CALIFICACIONES DE LAS 5 VARIABLES, PRODUCTO Y TOTAL DE LA PRUEBA</i> .....	36
TABLA 7. <i>RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN DE TANGIBLES</i> .....	37
TABLA 8. <i>RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN FIABILIDAD</i> .....	38
TABLA 9. <i>RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN DE CAPACIDAD DE RESPUESTA</i> .....	40
TABLA 10. <i>RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN SEGURIDAD</i> .....	41
TABLA 11. <i>RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN EMPATÍA</i> .....	42
TABLA 12. <i>DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE SERVICIO</i> .....	43
TABLA 13. <i>DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO</i> .....	44

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. PERCEPCIÓN TOTAL	37
FIGURA 2. TANGIBLES	38
FIGURA 3. FIABILIDAD	39
FIGURA 4. CAPACIDAD DE RESPUESTA	40
FIGURA 5. SEGURIDAD	41
FIGURA 6. EMPATÍA	43
FIGURA 7. PRODUCTO	44

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad el pan es un elemento de fundamental importancia en el régimen alimenticio de todas las personas sin importar la edad, es uno de los principales componentes del grupo de alimentos que pertenecen a los cereales.

El pan es más que un bien consumible o producto alimenticio, ha sido tan importante en la alimentación humana que se considera como sinónimo de alimento en muchas culturas, haciendo referencia a la influencia del pan en la cultura humana y específicamente de los mexicanos, el pan está presente en frases cotidianas tales como “compartir el pan” y “las penas con pan son menos”, estas reflejan que el pan además de satisfacer la necesidad básica de alimentación, se relaciona con las emociones; el gusto de consentirse o consentir a los seres queridos a través del placer de saborear un rico pan, por lo tanto a lo largo de la historia ha dado origen a la generación y desarrollo de las panaderías en sus diferentes modalidades.

### **Antecedentes**

La principal y más simple acepción de pan de acuerdo al Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001, ¶ 1) “es porción de masa de harina, por lo común de trigo, y agua que se cuece en un horno y sirve de alimento”. Otra acepción mucho más amplia de pan, también del Diccionario de la Real Academia Española (2001, ¶ 4) es “todo aquello que en general sirve para el sustento diario”.

De acuerdo a la Cámara Nacional de la Industria Panificadora y Similares de México [CANAINPA] (s/f) se tiene registro que existían 72 tipos de panes y pasteles diferentes antes de la llegada de los romanos. Algunos ejemplos de ellos son:

- El lecythitespan de aceite
- Artolaganapan con vino
- Destretitiespanes cuya harina era amasada con leche, aceite o grasa y pimienta.
- Melitatespan amasado con miel.

De acuerdo con la Enciclopedia Ger (1991) explica que:

La industria panificadora más antigua conocida es la egipcia, y parece ser que fue en Egipto donde se inventó el horno para cocer el pan. También en este país se introdujo un sistema de levadura que, aunque simple, servía para fermentar la masa. Los egipcios llegaron a tamizar la harina, con lo cual obtenían pan de diferente calidad. Sin embargo, también en el Imperio romano se conocían diversas clases de pan (¶ 1).

El Grupo Crisol (2010), presenta en su artículo La Pastelería, que en el siglo XVII llega el descubrimiento de la levadura biológica, lo que viene a enriquecer el campo de la bollería con la aparición de brioches y muchas especialidades afines. Este descubrimiento contribuye con mayor fuerza a diferenciar al sector panadero por un lado y al pastelero por otro.

De igual forma grupo Crisol (2010) señala que en el siglo XVIII en Francia se inicia el desarrollo del *hojaldre*, lo que marcaría el inicio de la pastelería moderna. A finales de este siglo se desarrolló con fuerza la línea *bollería vienesa* que más tarde María Antonieta popularizó en Francia con productos como el *croissant*.

Morales (2007) comenta que antiguamente la palabra repostería significaba "despensa", era el lugar designado para el almacenamiento de las provisiones y en donde se elaboraban los dulces, pastas, fiambres y embutidos.

Desde los inicios del siglo XVIII, la palabra repostería se refería al arte de confeccionar pasteles, postres, dulces, turrónes, dulces secos, helados y bebidas licorosas.

El oficio de repostero de acuerdo a Grasotti (en García, 1993) consistía en ocuparse fundamentalmente de la salvaguarda del cuerpo del monarca, y debía ser desempeñado por personas afectas a éste. A fines de la edad Media se convirtió en un cargo más honorífico que efectivo, aunque algunos de sus titulares cumplieron misiones de gran importancia para la vida política del reino.

Weis (2008) presenta un análisis de las panaderías de México durante el Porfiriato y hace referencia a los panaderos de la siguiente manera: dinámicos, industriosos y astutos, los nuevos propietarios de las panaderías de la ciudad de México se valieron de redes familiares y de una solidaridad étnica para integrar y expandir las estructuras de organizaciones del complejo trió harina pan. Pero un proceso de modernización paralelo no ocurrió dentro de los amasijos, donde los trabajadores continuaban en condiciones atrasadas. Los panaderos de la ciudad de México lucharon por que se les reconociera como obreros libres dentro del mercado laboral.

De acuerdo a la Cámara Nacional de la Industria Panificadora y Similares de México (s/f) considerando que el mexicano es un artista por naturaleza y que, desde el punto de vista artesanal, la mano de obra mexicana es única; se puede decir que el concepto del pan y de las panaderías, es en México, diferente al del resto del mundo.

El pan en México forma parte de una gran cultura y tradición, por ello, es muy probable que sea el país con mayor variedad de panes, debido al resultado de una fusión cultural indígena, (nahua, tolteca, zapoteca, mixteca, otomi, tzetzal, sozil, mayos, mayas, tarahumaras, huicholes, etc.), y lo que las culturas europeas, principalmente española y francesa nos heredaron.

Definiciones ABC (2009) presenta una definición moderna de lo que hoy en día se entiende por panadería, la cual es “negocio especializado en la producción y venta de diferentes

tipos de pan, así como también de todo tipo de productos hechos en base a la harina y a los bollos de masa”. (¶ 1).

Así mismo Definiciones ABC (2009) expone ciertas características de las panaderías y sus productos en donde explica que:

La panadería es uno de los locales más tradicionales y populares ya que los productos que allí se encuentran son de gran variedad y pueden estar entre los más baratos del mercado (especialmente cuando se habla del pan). Sin embargo, una panadería puede vender productos de alta calidad y muy exquisitos como los panes finos. El estilo de la panadería como local ha ido variando con los tiempos. En este sentido, hoy podemos encontrar muchos establecimientos panaderos que elaboran su propia producción (lo cual se da en la mayoría de los casos), mientras otros establecimientos sólo se encargan de poner en venta productos que son elaborados en una planta mayor o en otra panadería. En el primero de los casos, el local de venta al público está acompañado por una panadería que se ubica inmediatamente a continuación del mismo y donde se preparan la totalidad de los productos a vender.

La mayoría de las panaderías son pequeñas empresas. Sin embargo de acuerdo al INEGI, en 1999 en México existían cerca de 2.885 millones de empresas, de las cuales 2.880 corresponden a MIPYMES (el 99.8 por ciento del total). En diciembre de ese año existían 742,882 empresas registradas en el IMSS. La diferencia entre ambas cifras provee de un aproximado sobre el número de microempresarios que trabajan en empresas individuales o que no requieren de asegurar a sus miembros (en Macías, s/f, p. 1)

Por sus características en la que se combinan el producto y el servicio en el mismo grado de relevancia, evaluar la calidad en una panadería, necesita un enfoque en el que se evalúen al mismo tiempo factores inherentes al servicio y al producto.

En la literatura sobre calidad, el concepto de “calidad”, se refiere a la “calidad percibida”, es decir, al juicio del consumidor sobre la excelencia o superioridad de un producto, que aplicada al servicio significaría “un juicio global o actitud, relacionada con la superioridad del servicio” (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 2002)

Zeithaml y Bitner (2002) definen a la calidad en el servicio como “la amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones” (p. 65). Estas mismas autoras advierten que el cliente no percibe la calidad como un concepto o como una sola dimensión y consideran que la percepción de este se crea de acuerdo a cinco factores: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles.

El panadero es una figura que da calidez al barrio, esto de acuerdo a la Cámara Nacional de la Industria Panificadora y Similares de México (S/F), nace de él y regresa a él con lo mejor de su experiencia, de sus productos y servicios, siempre pendiente de los gustos y las tradiciones. El pan está cerca de los momentos más especiales de nuestras vidas y por ello, el industrial del ramo es consciente de su labor, la cual no fructifica si no existe una plena identidad con el cliente al cual sirve, con apego a sus gustos y otorgándole cada día lo mejor de su herencia cultural, el pan mexicano, orgullo y símbolo de la riqueza de México.

### **Planteamiento del problema**

La Casa del Pan Fino es una pequeña empresa familiar (MIPYME) y como se puede apreciar en su nombre, su giro es la elaboración y comercialización de productos de panadería fina. La empresa opera en la ciudad de Mérida cubriendo la zona de norte de esta. Elabora

productos perecederos como lo son panes, pays, galletas y bocadillos, que normalmente se consumen en reuniones, coffee break o fiestas.

Tiene cinco empleados de tiempo completo y dos de medio tiempo, está enfocada como una panadería de tipo artesanal y gourmet con alta calidad en el producto y servicio prestado a los clientes. Se pretende atender al sector de clase media alta, debido a la ubicación que se localiza, con la costumbre de adquirir este tipo de productos que disfrutan el buen comer sin importarles mucho el costo.

Se carecen de las herramientas y conocimiento para identificar los deseos y necesidades de los clientes de una manera científica, se hace empíricamente a través de la fuerza de ventas recogiendo las impresiones de la clientela, pero en la actualidad esto no es suficiente para poder ser competitivo.

Las empresas, deben orientarse hacia sus clientes, de forma que el producto o servicio ofertado se adapte de manera continua a los deseos de éstos, con el objetivo de conseguir su satisfacción y, con ella, su fidelización.

Para ello, es muy importante conocer cuáles son sus requerimientos y analizar el grado de cumplimiento de los mismos, dos objetivos que se pueden cumplir con un adecuado proceso de medición de la satisfacción del cliente.

En la ciudad de Mérida una de las principales actividades económicas es la prestación de servicios en general, existen 60 empresas pequeñas y medianas dedicadas a panadería fina o repostería (SIEM 2010). La gran mayoría utilizan métodos y procesos no muy bien coordinados en la obtención de información sobre la satisfacción de sus clientes en sus procesos de prestación de servicios. Ya sea a través de sus empleados o utilizando sus propios sistemas de información, aplicando cuestionarios o encuestas al final del servicio.

La situación económica actual con falta de liquidez ha afectado significativamente a las empresas, lo que hace necesario tener una ventaja competitiva sobre la competencia, y esto hace primordial analizar la manera de conservar y atraer nuevos clientes para garantizar el éxito de la empresa. La percepción informal y general de los consumidores del estado es, de que el servicio recibido, no es del todo de su satisfacción.

En esta investigación se pretende determinar la calidad en el servicio y productos de la empresa “La Casa del Pan Fino” de acuerdo a la percepción de los clientes y con esto proporcionarle una ventaja competitiva, así como una retroalimentación de su clientela actual, con el objetivo de retener a los clientes actuales y reclutar nuevos clientes.

Los ejecutivos que se preocupan por lograr una posición destacada y una ventaja duradera, en el cada vez más competitivo mundo de los negocios de hoy día, no tienen duda respecto de la importancia de proporcionar un nivel tal de calidad en los servicios que les permita igualar o superar la expectativas de los clientes.

La calidad de los servicios es uno de los factores intangibles que inciden en la competitividad de una empresa, por lo que se tiene que hacer un esfuerzo permanente con el fin de poder mantener estándares satisfactorios en la prestación de los servicios.

Actualmente el servicio al cliente es un elemento fundamental para el desarrollo de una empresa y una de las armas más poderosas para lograr la diferenciación y aumentar la ventaja competitiva (Horovitz, 2006).

La satisfacción del cliente y la calidad, ¿cómo medirlas? Según Zeithaml y Bitner (2002), las expectativas del cliente son creencias relacionadas con la prestación del servicio que funcionan como estándares o puntos de referencia contra los cuales se juzga su desempeño. El conocimiento de las expectativas del cliente constituye el primer paso, y probablemente el más importante para alcanzar un servicio de calidad.

## **Objetivo General**

Analizar la brecha existente entre las expectativas y las percepciones de la calidad en el producto y servicio de la empresa “La Casa del Pan Fino” proporcionada por los clientes actuales.

De objetivo general se desprende los siguientes objetivos específicos:

- Medir la brecha existente en la calidad en el servicio en base a los elementos que la componen: tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía
- Evaluar la brecha existente en la calidad en el producto en base a sabor, tamaño, presentación
- Integrar los resultados de servicio y producto para obtener un valor total
- Generar propuestas de mejora para mantener y elevar la calidad

## **Justificación**

Hoy en día existen cambios constantes en la economía que traen como resultado la adaptación de mejoras en el funcionamiento de cualquier organización ya sea pública o privada, producto de la globalización en que estamos inmersos. Una de las alternativas viables para optimizar el objetivo de la organización es sin duda la satisfacción del cliente, herramienta indispensable para sobresalir en la competencia.

Por lo tanto ante la extensa competencia existente en el segmento de panes, pasteles, banquetes y bocadillos, un factor determinante para el éxito de la empresa es la diferenciación del resto proporcionando un servicio de calidad a sus clientes, proporcionándoles una experiencia agradable y en caso de fallo demostrar la iniciativa de querer resolver el problema.

La empresa es de reciente apertura y actualmente no aplica un proceso formal y científico que le pueda dar resultados de la satisfacción de la clientela. Con esta investigación la empresa tendrá el conocimiento e información de la percepción de los clientes para poder elaborar procesos alineados con lo que los clientes perciben como calidad en el servicio, así como tomar medidas correctivas en caso de percibir que los clientes no están satisfechos en algunas aéreas o procesos.

La satisfacción global tiene ciertos indicadores observables. Es posible que los clientes manifiesten su conformidad con una sonrisa o algunas palabras, las cuales en base a capacitación al personal, en atención al cliente, son captadas por el personal que los atiende y pueden considerarse como una retroalimentación de su desempeño.

Adicionalmente a esos indicadores, los instrumentos de medición ayudaron a entender mejor la situación en que se encuentra la operación de la empresa y así como a descubrir problemas percibidos con los productos o servicios. Igualmente fueron útiles para evaluar con exactitud cuáles son las discrepancias que se presentaron entre lo que el cliente espera y lo que recibe.

La satisfacción de los clientes, medida a través de los cuestionarios, dará como resultado cuáles son las dimensiones más importantes para ellos. Al contar con esta información, la empresa puede mejorar la satisfacción de la clientela.

También se pudo saber en qué áreas se presentaron deficiencias, lo que servirá para poder tomar medidas correctivas o preventivas, aunque para esto se requiere un sistema formal de gestión del negocio.

También fue importante conocer las expectativas de los clientes al llegar establecimiento de empresa ya que permite dar una atención especial al aspecto del nivel de calidad en la prestación del servicio, para mantenerla y elevarla.

Las mejoras en el servicio que se realicen en este establecimiento, basados en los resultados del estudio, pueden tener impacto en los clientes, así preservando la base de clientes y agregando nuevos dándole una ventaja competitiva sobre el resto de la competencia.

Se eligió la repostería La Casa del Pan Fino por ser propietario de la misma y estar en una etapa temprana en su existencia y tener el control de la toma de decisiones y el poder de influenciar en su desarrollo. El éxito de este proyecto fortalecerá el crecimiento de la empresa, así como la creación de varias líneas de negocio relacionadas, apoyando en la creación de empleos directos e indirectos.

La adaptación de la herramienta SERVQUAL específicamente para empresas del giro de panadería fina, repostería o pastelería permitirá sentar precedente y/o podría ser referente en el sector para que otras empresas que deseen aplicarla puedan obtener sus beneficios.

Una vez identificados los desajustes y habiendo elaborado un plan de negocios que atienda estas oportunidades, se planea someterlo a fondos PYMES para el apoyo en la realización de las acciones, aunque no se enlista en los objetivos de este proyecto de tesis.

### **Delimitaciones**

Esta investigación se realizara en el transcurso de los años 2011-2012, se limitará al área de Mérida Yucatán y se consultaran a clientes de la empresa La Casa del Pan Fino con a los cuales se les aplicó una encuesta para la obtención de la información requerida.

### **Limitaciones**

Una de las principales limitaciones que se presentaron al realizar este estudio fue la poca participación de los clientes, una de las excusas frecuentemente dadas por los mismos es la falta de tiempo, o en su caso expresaban que solo es pérdida de tiempo contestar una encuesta.

Sin embargo también se presentó otra limitación y esta fue el rechazo o miedo, esto debido a la desconfianza para contestar las preguntas del cuestionario aplicado, con tanta inseguridad la gente ya tiene cierto temor en dar datos personales o alguna otra información.

Lo anterior lleva consigo que al no querer participar hayan dado respuestas incorrectas, lo que provoca otra limitante para esta investigación.

Sin embargo para contrarrestar lo anterior, se siguió una estrategia que sirvió para fomentar la participación de los clientes y esta fue la de aplicar promociones, es decir darle un producto con descuento a los clientes.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se analizarán los temas que sustentan esta investigación, entre los cuales se encuentran la empresa y su administración para después pasar al tema de pequeñas y medianas empresas, enseguida se observan temas como la calidad, modelos de calidad, servicio.

### **La empresa y su administración**

Hernández (2008) se refiere a la empresa como “la organización social que más requiere de la utilización de conocimientos administrativos de vanguardia” (p. 7).

Por su parte Münch (2007) comenta que “la importancia de la administración es indiscutible, si se analiza su origen y evolución a lo largo de la historia es posible concluir que gran parte del avance de la sociedad está fundamentada en la administración” (p22).

De acuerdo a Münch (2007) las etapas del proceso administrativo responden a 6 preguntas fundamentales “¿Qué? ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Cuándo? Y ¿Dónde?, interrogantes que siempre deben plantearse durante el ejercicio de la administración, y que son conocidas como las preguntas clave de esta disciplina” (p. 36).

Sin embargo, Hernández y Rodríguez (2008) relacionan la administración y competitividad a través de la productividad y comentan que una de las responsabilidades profesionales de los administradores radica en hacer más productivas y competitivas a las empresas. La productividad es el resultado de la correcta utilización de los recursos, en relación proporcional a los productos y servicios generados en la búsqueda de la competitividad, por lo que el administrador debe conocer y saber medir la productividad, ello le permitirá lograr dicha competitividad, que no es otra cosa que la capacidad de la empresa para competir en un mercado altamente concurrido, exigente de calidad y de servicios.

## **Importancia de las pequeñas y medianas empresa**

Con la finalidad de entender la situación actual que rodea a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas [MIPYMES] en México, se ofrecen a continuación algunos datos relevantes acerca del concepto, criterios de clasificación, porcentajes de participación en establecimientos y empleos que generan las mismas.

La pequeña y mediana empresa constituye, hoy en día, el centro del sistema económico de nuestro país.

Cerón, Pimental y Barranco (2005) explican que:

La actividad económica en México se lleva a cabo, en gran medida, en la operación de las micro, pequeñas y medianas empresas, célula básica del tejido productivo nacional y elemento indispensable para el crecimiento económico, de un total de 1.3 millones de unidades productivas establecidas, la micro, pequeña y mediana empresa representa 98%”.

Por lo tanto de acuerdo con Esquivel (2002) “son eslabones fundamentales para que las economías de las naciones crezcan y se vuelvan competitivas, tanto interna como externamente” (p. 3).

Se ha reconocido que las MIPYMES juegan un papel fundamental en el proceso de modernización de nuestro país, esto debido a que como menciona Puga (1999, en Cerón, Pimental y Barranco, 2005, p. 14):

Numéricamente el 99.9% del total de establecimientos de industrias, comerciales y servicios que hay en el país, corresponde al sector mediano, pequeño y micro. Este grupo, aparte de ser una fuerte fuente de empleo, es sobre todo, el que ha demostrado tener una mayor capacidad de adaptación en momentos de crisis. Ésta

situación se deriva, de su flexibilidad organizativa y, en cierta forma, de su dinamismo económico que puede observarse en los incrementos de la producción en algunas ramas de la industria.

Otro autor explica que la relevancia que presentan las MIPYMES para el desarrollo económico puede ser explicada:

Por ser generadora de gran volumen de empleo, debido a la gran cantidad de unidades económicas de este tipo creadas en lapsos de tiempo muy corto y en todos los puntos de los ámbitos territoriales y por el rápido acoplamiento a los cambios económicos, debido a su estructura flexible, pueden mutar según sean las condiciones económicas imperantes en su entorno.

En los países del primer mundo han servido como plataforma de despegue de sus economías y continúan siendo la base sólida sobre la cual descansan (Mora, 2009, p. 7).

De acuerdo con Rodríguez (2000) “más del 95% de todas las empresas del país son pequeñas y medianas con relación al ambiente empresarial nacional” (p. 30).

La pequeña y mediana empresa menciona el mismo autor “proporcionan más de la mitad de todos los empleos del país, incluyendo actividades que no son comerciales. Tal cifra se va incrementando conforme se automatizan, cada vez más, las grandes empresas con la correspondiente reducción de sus nóminas de pago” (p. 30).

Por lo tanto declara Garza (en Esquivel, 2002, p.71) “con base en estadísticas recientes, de los países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), se desprende que los nuevos empleos se generan, en su mayoría, en las pequeñas y medianas empresas”.

En el caso de México, “las MIPYMES, generan el 52 por ciento del Producto Interno Bruto y contribuyen con el 72 por ciento de los empleos formales. En el año 2003 existían en

México 3'005,157 empresas, de las cuales el 99.8 por ciento son MIPYMES (Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa [SPyME], 2009, ¶ 3).

Otro aspecto por considerar es que, históricamente, la pequeña empresa ha proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica, se puede decir que este tipo de empresas han sido una gran oportunidad, a través de la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciarse y consolidarse por méritos propios. Igualmente hay que anotar que la pequeña y mediana empresa ofrece la opción básica para continuar con una expansión económica del país (Rodríguez, 2000).

Rodríguez (2000, p. 32) explica que en México en el año de 1994 “habían 2.2 millones de empresas que participaban en el sector productivo, las cuales son de diversas magnitudes”.

En la tabla 1 se observa que en el país existen 2, 201,598 empresas, de las cuales 2, 198,160 pertenecen a las MIPYMES.

Tabla 1. *Distribución de empresas por tamaño*

Tamaño de la empresa	Número de empresas	Porcentaje
Microempresas		
De 1 a 2 personas	1,654,527	75.1%
De 3 a 5 “	359,441	16.3%
De 6 a 10 “	93,501	4.2%
De 11 a 15 “	30,440	1.3%
	2,137,909	96.9%
Pequeñas		
De 16 a 100 personas	53,696	2.1%
Medianas		
De 101 a 250 personas	6,555	0.7%
Grandes		
De 251 en adelante	3,438	0.3%
<b>TOTALES</b>	<b>2,201,598</b>	<b>100%</b>

Fuente: INEGI. Censos 1994 en Rodríguez 2000.

Como lo Carrasco (en Barrientos, 2007) en la actualidad la economía mexicana está compuesta en su mayoría por micros y pequeñas empresas por lo que demuestra la importancia que reviste este tipo de empresas que conforman una parte fundamental en los procesos de recuperación y de reordenamiento de la economía nacional y en el cambio estructural del aparato productivo que el país requiere.

Ahora bien, es necesario hacer otro análisis respecto al número y porcentaje de empresas por sector. En la tabla 2 se muestran esos datos de manera detallada.

Tabla 2. *Número y porcentaje de empresas por sector económico y personal empleado*

Sector económico	Número de empresas	%	Número de empleados	%
Comercio	1,186,040	51.6%	3,588,144	25.5
Servicios	894,361	36.2%	3,707,271	26.3
Manufacturas	121,197	12.1%	3,444,518	24.5
Totales	2,201,598	99.9%	10,739,933	76.3

Fuente: INEGI Censos económicos. 1994, en Rodríguez 2000.

Sin embargo, manifiesta Esquivel (2002) “en la economía mexicana representan un pilar muy endeble, pues a pesar de que tienen una contribución fundamental en el desarrollo de este país, históricamente las MIPYMES se han visto marginadas de verdaderos programas de apoyo financiero” (p. 72).

De acuerdo a la Secretaria de Economía (2009) Las MIPYMES se caracterizan por tener un alto grado de adaptabilidad ante cambios en su entorno, principalmente ante efectos nocivos en el ambiente macroeconómico. Existen 2.9 millones de establecimientos en general, de los cuales el 99 por ciento corresponden a micro, pequeñas y medianas empresas (2.85 millones), lo cual quiere decir que, al menos en cantidad, representan una porción fundamental en la nómina empresarial mexicana. Si se les mide por el total de empleos que generan, las MIPYMES

contribuyen con seis de cada diez, mientras que de todo lo que produce el país les corresponde el 42 por ciento. Pero desafortunadamente, este segmento está sometido a un ciclo de apertura y quiebra, que muchas de las veces se vuelven constante e inevitable.

Por todo lo anterior la pequeña y mediana empresa “representa un ámbito al que es necesario prestar ayuda y estímulo, con el propósito de reducir los fracasos innecesarios, con las consiguientes pérdidas financieras, esperanzas truncadas, y a veces, perturbaciones graves en la personalidad de los fracasados inversionistas” (Rodríguez, 2000, p. 32).

De ahí el interés por impulsar el desarrollo de la MIPYMES, ha sido cada vez mayor en los últimos años, no sólo en México, sino también en casi todos los países desarrollados o en proceso de desarrollo.

Para México no hay duda expresa Macías (s/f, p. 1) que las MIPYMES “son un eslabón fundamental, indispensable para el desarrollo nacional”.

## **Servicios**

Este es un concepto que forma parte de este estudio por es la importancia de estudiarlo primero por separado. A continuación se mostrarán algunas definiciones del concepto expuestas por diferentes autores.

Etimológicamente servicio viene de servus (siervo) y esta palabra se originó cuando en las batallas los vencedores ya no aniquilaban a los vencidos sino que los reservaban para realizar diferentes oficios humildes y útiles para el vencedor y el ejército.

En la actualidad empresarial el servicio tiene una connotación muy diferente aunque en muchas partes y especialmente en el medio, parece que se asemeja más al siervo de la antigüedad. (Rodríguez, 2000)

Según Cantú (2000) el servicio “es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad” (p. 153).

Fisher y Navarro (1994) determinan que el servicio “es el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas” (p. 175).

Para Zeithaml y Bitner (2002), “en términos simples servicios son acciones, procesos y ejecuciones” (p. 45).

En cambio para Kotler (2001) el servicio “es cualquier acto o desempeño que una parte puede ofrecer a otra y que es en esencia intangible y no da origen a la propiedad de algo, su producción podría estar ligada o no a un producto físico” (p. 428).

De acuerdo a lo anterior, Fernández (2004) abunda en el tema diciendo que “los servicios son actividades desarrolladas por personas, maquinas o ambas, para satisfacer necesidades de terceros, dentro de un determinado ambiente” (p. 63).

Para Lamb, Hair y Mc Daniel (2006) el servicio es “el resultado de una aplicación de esfuerzo humano o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente” (p. 136).

Otros autores como lo son Stanton, Etzel y Walter (2004) explican que el servicio son “actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades” (p. 247).

### **Características de los servicios**

De las características diferenciadoras entre los productos tangibles y los servicios, cabe destacar la intangibilidad, la heterogeneidad y la inseparabilidad de la producción y el consumo.

### ***Intangibilidad***

Zeithaml y Bitner (2002) explica que “debido a que los servicios son ejecuciones o acciones en lugar de objetos, no es posible verlos, sentirlos, degustarlos ni tocarlos de la misma forma en la que se pueden percibir los bienes tangibles” (p. 15).

Sin embargo explica Duque (2005, p. 65) que:

La mayoría de los servicios son intangibles. No son objetos, más bien son resultados. Esto significa que muchos servicios no pueden ser verificados por el consumidor antes de su compra para asegurarse de su calidad, ni tampoco se pueden dar las especificaciones uniformes de calidad propias de los bienes. Por tanto, debido a su carácter intangible, una empresa de servicios suele tener dificultades para comprender cómo perciben sus clientes la calidad de los servicios que presta.

### ***Heterogeneidad***

Duque (2005) explica que los servicios son heterogéneos en el sentido de que los resultados de su prestación pueden ser muy variables de productor a productor, de cliente a cliente, de día a día. Por tanto, es difícil asegurar una calidad uniforme, porque lo que la empresa cree prestar puede ser muy diferente de lo que el cliente percibe que recibe de ella.

Sin embargo Zeithaml y Bitner (2002) expresa que esta características se entiende del hecho de que “ningún cliente es exactamente igual a otro, cada uno tiene demandas singulares o experimenta el servicio de manera única, de ahí la importancia ofrecer ofertas acordes a las necesidades de cada uno” (p. 4).

### ***Inseparabilidad***

“En muchos servicios, la producción y el consumo son indisociables” (Grönroos, 1994, p. 284). “En servicios intensivos en capital humano, a menudo tiene lugar una interacción entre el cliente y la persona de contacto de la empresa de servicios” (Duque, 2005, p. 66).

Según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), estas características de los servicios implican cuatro consecuencias importantes en el estudio de la calidad del servicio:

- La calidad de los servicios es más difícil de evaluar que la de los bienes.
- La propia naturaleza de los servicios conduce a una mayor variabilidad de su calidad y, consecuentemente, a un riesgo percibido del cliente más alto que en el caso de la mayoría de bienes.
- La valoración (por parte del cliente) de la calidad del servicio tiene lugar mediante una comparación entre expectativas y resultados.
- Las evaluaciones de la calidad hacen referencia tanto a los resultados como a los procesos de prestación de los servicios.

### **Calidad**

La calidad es un término que todos los consumidores entienden pero que difícilmente pueden definir.

Las empresas con el objeto de satisfacer a sus clientes y construir relaciones a largo plazo con ellos, desean cerrar la brecha entre lo que se espera y lo que se recibe. (Zeithaml y Bitner 2002).

Según Kotler y Keller (2006) la 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”.

Ferrel, Hartline y Lucas (2002), acotan que la “calidad es un término relativo que alude al grado de superioridad de los bienes o servicios de una Empresa” y dicha calidad se aplica a los tres elementos que componen lo que ellos llaman el producto total: producto central, servicio al cliente, atributos simbólicos.

Al respecto Fegenbaun (1994), define la calidad como la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio respecto de su capacidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas. La calidad está basada en la experiencia real del cliente con el producto o servicio, medida contra sus requisitos definidos o tácitos consientes o solo percibidos u operacionales técnicamente o por completo subjetivos y siempre representa un objetivo móvil en el mercado competitivo.

Para la Sociedad Americana de Control de Calidad (*American Society of Quality, ASQC*) define calidad como “un conjunto de características de un producto, proceso o servicio, que le confiere su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario” (en

Pujol, 1999, p. 34) explica que la calidad “es el conjunto de los requisitos técnicos y psicológicos que debe reunir para cumplir con el papel satisfactorio en el mercado”.

Otro autor como Cantú (2000), mencionan que la calidad significa que: “el producto cumpla con la finalidad para la cual fue diseñado o que lo haga de una forma completa, ya que muchas veces los productos no cumplen de una manera completa los requerimientos para los cuales fueron diseñados (p. 5).

Bitner y Gubert (1994) consideran la calidad percibida como un controvertido concepto en la literatura de marketing de servicios, y se identifica con un juicio personal y subjetivo que el

consumidor emite sobre la excelencia o superioridad de un servicio o compañía. Es una forma de actitud formada a partir de evaluaciones cognitivas y afectivas del individuo en su relación con la organización.

Con frecuencia, señalan Schiffman y Lazar (2001), los consumidores juzgan la calidad de un producto o servicio tomando como base las diferentes señales de información que han llegado a asociar con dicho producto. Algunas de esas señales se refieren a características intrínsecas del producto o servicio mismo (color, tamaño, sabor, aroma, decoración, ambiente, atención), otras son de carácter extrínseco (precio, publicidad, entorno cultural). Por si solas o en combinación, esas señales proporcionan la base para las percepciones de la calidad de productos y servicios.

El carácter multidimensional de la calidad, ha servido para que diversos autores la definan en un sentido amplio. Al respecto Imai (1998) plantea que la calidad se refiere, no solo a productos o servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios. La calidad pasa por todas las fases de actividad de la empresa, es decir, por todos los procesos de desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios.

El concepto de calidad de los servicios se ha tratado de diferenciar del concepto de la satisfacción de clientes. Casi todos los expertos concuerdan que la satisfacción de los clientes es una medida a corto plazo, específica de las transacciones, en cambio la calidad de los servicios es una actitud a largo plazo resultante de una evaluación global de un desempeño.

Sin embargo, la relación existente entre estos dos conceptos no está clara, pues hay quienes piensan que la satisfacción de los clientes produce calidad percibida en los servicios; otros consideran la calidad de los servicios como el vehículo para la satisfacción de los clientes. Una explicación sería la aportada por Hoffman y Bateson (2008, p. 45) “la satisfacción contribuye a los consumidores a formular sus percepciones acerca de la calidad de los servicios”.

### ***Calidad en el producto***

Un producto se define como todo aquello que se ofrece en un mercado para satisfacer deseos o necesidades de los clientes (Kotler, P. y Keller, K., 2006). De acuerdo con su duración y tangibilidad, se puede afirmar que en la industria panadera ofrece bienes perecederos, es decir, aquellos que se consumen en un solo uso y se adquieren con frecuencia, es importante mencionar que la prestación de los servicios en la las panaderías es indispensable el manejo adecuado de estos.

La calidad de un producto es diferenciarse cualitativa y cuantitativamente respecto de algún atributo requerido. En cuanto al usuario, la calidad implica satisfacer sus necesidades y deseos. Esto quiere decir que la calidad de un producto depende de la forma en que este responda a las preferencias del cliente. También puede decirse que la calidad significa aportar valor al cliente, consumidor o usuario (Definición, 2011).

La buena calidad de un producto o servicio se encuentra determinada por tres cuestiones básicas: la dimensión técnica (que abarca los aspectos científicos y tecnológicos que afectan al producto), la dimensión humana (cuida las buenas relaciones entre clientes y empresas) y la dimensión económica (que busca minimizar los costos, tanto para la empresa como para el cliente).

### ***Calidad en el servicio***

En la sociedad moderna y postindustrial, los servicios son cada vez más fundamentales en el conjunto de los procesos de intercambio que se producen entre los distintos agentes que configuran el mercado. En este sentido, la calidad de servicio y su evaluación constituyen unas de las prioridades que se deben plantear las organizaciones, al objeto de adecuar su gestión y responder de manera eficaz y eficiente a las exigencias del mercado. Esta circunstancia hace

necesario un mayor conocimiento del concepto de calidad de servicio, su medida y las implicaciones derivadas de su estudio (Soler, M., Llobel, J., Navarro, M., y Ramírez, J., 2006).

La calidad del servicio es un concepto que ha sido retomado por varios autores a lo largo del tiempo, por lo que no existe una definición única para calidad del servicio.

En los últimos años, han sido muchas las propuestas al respecto de la definición de la calidad de servicio

La calidad de servicio recibió un fuerte impulso para su aplicación en la gestión de las organizaciones a partir del trabajo desarrollado hace años por Parasuraman, Zeithaml y Berry; estos autores proponían un modelo conceptual en el que se define la calidad de servicio como un juicio global relativo a la superioridad del servicio que se obtiene a partir de la comparación entre las expectativas sobre el servicio que se va a recibir y las percepciones de actuación de las organizaciones prestadoras del servicio (paradigma desconfirmatorio).

Laguna y Palacios (2009) expresan que:

En el contexto actual, hablar de calidad de servicio tiene verdaderamente sentido si lo hacemos desde el punto de vista del consumidor, ya que es su percepción del producto, si se ajusta o no a sus necesidades y exigencias, lo que va a determinar su satisfacción o insatisfacción (p. 189).

Citando algunos enfoques, para Jain y Gupta (2004) la calidad del servicio puede verse como un continuo entre “calidad ideal” y “calidad totalmente inaceptable”. Para Stevens et al. (1995) es la percepción que tiene el cliente de la superioridad en el servicio que se recibe abarcando dos grandes dimensiones, intangibles como la atención del personal, y tangibles como las instalaciones físicas o el arreglo físico del personal. Por otra parte, para Chao (2008) la calidad del servicio se conceptualiza en forma de cuatro atributos: personal, operación, aspectos físicos y mercancía.

La calidad en el servicio es un tema importante menciona Denton (1991) debido a que “los clientes son cada vez más críticos respecto al servicio que reciben. Muchos clientes no sólo desean un servicio mejor, sino que lo esperan” (p. 3).

### **Modelo de Brechas o Gap's**

El modelo de medición de la calidad que goza de una mayor difusión es el denominado Modelo de la Deficiencias (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985,1988) 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.

La calidad de servicio recibió un fuerte impulso para su aplicación en la gestión de las organizaciones a partir del trabajo desarrollado, hace años, por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1994), el modelo propuesto es un punto de referencia obligado en el estudio y la gestión de la calidad de servicio (Pascual, 2004).

Específicamente, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1994), definen la calidad de servicio percibida como el juicio global del cliente acerca de la excelencia o superioridad del servicio, que resulta de la comparación entre las expectativas de los consumidores (lo que ellos creen que las empresas de servicios deben ofrecer) y sus percepciones sobre los resultados del servicio ofrecido. Indican que a la hora de evaluar la calidad de servicio y en ausencia de criterios de carácter objetivo es necesario realizar un diagnóstico de dicho servicio a partir del análisis de las percepciones de los clientes o usuarios con relación al servicio recibido (Parasuraman, Zeithaml, y Berry 1994). Por ello, la calidad del servicio quedó definida “como la amplitud de las diferencias o brechas que existen entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones respecto a la prestación del servicio” (Parasuraman, Zeithmal y Berry 1994).

Teniendo en cuenta las conclusiones alcanzadas en sus investigaciones, desarrollaron un modelo conceptual de la calidad del servicio y diseñaron un instrumento de medida que identificaron como SERVQUAL (SERVice QUALity) para su evaluación (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1994).

El modelo SERVQUAL se deriva, según investigadores como Bolton y Drew (1991), del paradigma de la desconfirmación de la literatura de satisfacción del cliente, el cual evalúa la calidad de un servicio comparando su percepción del servicio recibido con sus expectativas. En consecuencia, la calidad puede ser medida operativamente sustituyendo las puntuaciones correspondientes a la medida de las expectativas de las correspondientes a la percepción. Bajo este paradigma también se destacan los modelos de Brown y Swartz (1989) y Carman (1990). Al respecto Pascual (2004), indica que este paradigma postula que cuando la ejecución, en este caso de un servicio, iguala o supera lo esperado emerge la calidad de servicio.

Según Schiffman y Lazar (2001), el modelo SERVQUAL, es una potente técnica de investigación comercial en profundidad que permite realizar una medición del nivel de calidad de cualquier tipo de empresa de servicios, permitiendo conocer qué expectativas tienen los clientes y cómo ellos aprecian el servicio, también diagnóstica de manera global el proceso de servicio objeto de estudio. De manera concreta, asumiendo la naturaleza multidimensional del constructo, este modelo propone que la calidad de servicio se puede estimar a partir de cinco dimensiones: elementos tangibles, la confiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía (ver descripción en la tabla 3)

Tabla 3. Dimensiones del modelo SERVQUAL para medir la Calidad de los Servicios

Elementos Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales para comunicaciones
Confiabilidad	Capacidad para brindar el servicio prometido en forma precisa y digna de confianza
Capacidad de Respuesta	Buena disposición para ayudar a los clientes a proporcionarles un servicio expedito
Seguridad	Conocimiento y cortesía de los empleados, así como su capacidad para transmitir credibilidad y confianza
Empatía	Cuidado y atención individualizada que la empresa proporciona a sus clientes estas dimensiones de la calidad de los servicios prestados

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).

El modelo conceptual que se presenta, se puede resumir como sigue: Una serie de discrepancias o deficiencias que existen respecto a las percepciones de la calidad del servicio de los ejecutivos y las tareas asociadas con el servicio que se presta a los consumidores. Estas deficiencias son los factores que afectan la posibilidad de ofrecer un servicio que sea percibido por los clientes como de alta calidad (Parasuraman, Zeithaml y Berry 1985). 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:** que mide la diferencia entre el servicio esperado y el servicio percibido, determinando a través de dicha magnitud el nivel de calidad alcanzado. La forma de reducir esta diferencia es controlando y disminuyendo todas las demás.

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 iguallen 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.

### **Expectativas del cliente**

Los factores clave que dan forma a las expectativas de los clientes, según (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1993) son:

- En primer lugar, lo que los clientes escuchan de otros usuarios (denominada comunicación boca oído) constituye uno de los factores potenciales en la determinación de las expectativas.
- En segundo lugar, las expectativas de los usuarios muestran variaciones dependiendo de sus características y circunstancias individuales, lo que sugiere que las necesidades personales de los clientes pueden hasta cierto punto, condicionar sus expectativas.
- En tercer lugar, la extensión de las experiencias que se ha tenido con el uso de un servicio pueden influir en el nivel de expectativas del cliente.

- En cuarto lugar, la comunicación externa de los proveedores del servicio juega un papel clave en la conformación de las expectativas del cliente.

### CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se presenta el tipo de estudio que se llevó para el trabajo de investigación, la población y muestra que se utilizó, el instrumento que sirvió para la recolección de los datos y el procedimiento que se siguió para el mismo.

#### **Tipo de estudio.**

De acuerdo con Aguiar y Pinzón (2008, p. 23) el enfoque de este estudio es cuantitativo debido a que:

Utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

Se fundamenta en la medición de la calidad en el servicio, basado en las expectativas y las percepciones de los clientes con respecto al producto y servicio esperado y recibido por la panadería “La Casa del Pan Fino”.

Hernández, Fernández y Baptista (2006), explican que en los estudios no experimentales no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes. Las variables independientes ocurren, no son provocadas por el investigador, quien no tiene control directo sobre ellas.

El diseño que se utilizó para llevar a cabo esta investigación es transversal ya que de acuerdo con Bernal (2006) en este tipo “se obtiene información del objeto de estudio una única vez en un momento dado” (p. 119).

Así mismo, esta investigación es descriptiva, ya que de acuerdo a Namakforoosh (2005, p. 91), la investigación descriptiva es:

Una forma de estudio para saber quién, donde, cuando, cómo y porqué del sujeto de estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuentas. Se usa un diseño descriptivo para hacer una investigación, cuando el objeto es describir las características de ciertos grupos, calcular la porción de gente en una población específica que tiene ciertas características o pronosticar algún suceso.

### **Población y muestra**

La población en esta investigación corresponde a los clientes de la panadería, la empresa tiene una base de datos en la cual están registrados 45 clientes voluntariamente, este tipo de registro son los clientes que acuden directamente a la empresa a adquirir los productos, esta base de datos cuenta con los correos electrónicos de los clientes que fueron proporcionados por el mismo cliente, sin embargo la empresa también cuenta con una página de red social (Facebook), en esta se encuentran registrados 115 clientes de los cuales 21 son los mismo que estas en la base de datos.

Por lo tanto, esta investigación utilizó una población no determinada que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006) “la elección de los elementos no dependen de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación” (p. 241).

La muestra para este estudio fueron 55 clientes los cuales participaron de manera voluntaria.

## **Instrumento**

Se evaluó la calidad de los servicios ofrecidos, utilizando un instrumento para medir el grado de satisfacción del cliente denominada “la escala SERVQUAL”, (Zeithaml y Bitner 2002) la cual es una escala multidimensional para capturar las percepciones y las expectativas del cliente sobre la calidad en el servicio. La escala SERVQUAL, se publicó por primera vez en 1988 y desde entonces, ha sufrido numerosas mejoras y revisiones. La escala vigente contiene 21 elementos sobre las expectativas, estos elementos que se sitúan entre las cinco diferentes dimensiones de la calidad: confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Para esta investigación se ha hecho una adecuación en el número de ítems y en la redacción de los mismos ajustándolo a las características del servicio en panaderías y se ha incluido un apartado relativo al producto el cual hace referencia al: sabor, tamaño y presentación de los panes.

En total el instrumento consta de 6 dimensiones con 25 ítems que se aplica “en un solo momento, en un tiempo único” a este tipo de estudio se le conoce como transversal de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 208) permitiendo por su diseño, identificar la brecha entre las expectativas y las percepciones.

La escala de medición del instrumento es de tipo Lickert el cual consiste “en una serie de declaraciones que expresan una actitud ya sea favorable o desfavorable hacía el concepto que se está estudiando” ( McDaniel y Gates, 2005, p. 297), de acuerdo con Namakforoosh (2005, p. 238) “es una escala aditiva con un nivel ordinario”, para esta investigación la escala consta de cinco niveles las cuales van de 1 que significa mucho peor de los que esperaba, 2 peor de lo que esperaba, 3 como me lo esperaba, 4 mejor de lo que esperaba y 5 mucho mejor de lo que esperaba.

Zeithaml, y Bitner (2002) explican que el eje central del modelo es la brecha del cliente que se refiere “a la diferencia que existe entre las expectativas y las percepciones del cliente; donde las expectativas son los puntos de referencia que los clientes han obtenido poco a poco a través de sus experiencias con los servicio” (p. 463).

Tabla 4. *Dimensiones del instrumento*

Dimensión	Definición	No. de Ítems
Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y materiales escritos. (Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry L., 1993).	4 (1 a 4)
Fiabilidad	Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa (Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry L., 1993).	5 (5 – 9)
Capacidad de respuesta	Disposición y voluntad para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido (Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry L., 1993).	4 (10 – 13)
Seguridad	Conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza (Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry L., 1993).	4 (14 – 17)
Empatía	Atención individualizada que ofrecen las empresas a sus consumidores (Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry L., 1993).	5 (18 – 22)
Producto	Se define como todo aquello que se ofrece en un mercado para satisfacer deseos o necesidades de los clientes (Kotler, P. y Keller, K., 2006).	3 (23 – 25)

Fuente: Elaboración propia

### **Proceso para probar la confiabilidad del instrumento**

Posteriormente se procedió a la aplicación de la prueba piloto, dicha prueba consistió en administrar el instrumento a 30 clientes de la panadería, en un período de un mes. Durante este proceso se sometió a prueba no solo el instrumento sino también las condiciones de aplicación y

los procedimientos involucrados en la investigación (incluyendo la comprensión de las instrucciones y los ítems, el lenguaje y la redacción del cuestionario). Se aconseja que cuando la muestra sea de 300 o más, la prueba piloto debe incluir entre 30 y 60 personas (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Las medidas de coherencia o consistencia interna son coeficientes que estiman la confiabilidad, al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2010) comentan:

El Alfa de Cronbach (Desarrollado por J. L. Cronbach) el método de cálculo requiere una sola administración del instrumento de medición. Su ventaja reside en que simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente. El programa estadístico como SPSS los determinan y solamente deben interpretarse (p. 300).

Por lo tanto una vez aplicada la prueba piloto, se calcularon los índices de confiabilidad por medio del Alpha de Cronbach, para cada una de las dimensiones que conforman el instrumento así como para todo el cuestionario, los resultados se muestran en la tabla 5.

Tabla 5. *Resultados del alfa de Chronbach de las variables, producto y total*

Dimensión	Calificación	No. de Items	Muestra
Tangibles	.923	4	30
Fiabilidad	.754	5	30
Capacidad de respuesta	.787	4	30
Seguridad	.856	4	30
Empatía	.911	5	30
Producto	.855	3	30
Toda la prueba	.847	25	30

Fuente: Elaboración propia

### **Procedimiento de la investigación**

1. Planteamiento del problema
2. Determinación de los objetivos

3. Marco teórico
4. Determinación de la muestra
5. Identificación de los clientes y hacer una base de datos
6. Envío vía electrónica de la encuesta para que la contesten, otorgando un incentivo, en ese caso particular, diferentes productos gratis en su siguiente compra o descuentos.
7. Acopio de información y creación del modelo de tabulación en Excel
8. Diseño del modelo para la presentación de los resultados
9. Presentación de los resultados
10. Generación de las estrategias para elevar y mantener la calidad en productos y servicios

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación.

En la tabla 6 se puede observar que la calificación de toda la prueba fue de 3.65 lo que indica que los servicios y el producto de la empresa se encuentran como lo esperaban los clientes, este resultado de acuerdo a la percepción de los mismos.

Así mismo de las cinco dimensiones que conforman la prueba cuatro se encuentran por debajo del promedio, la más baja fue capacidad de respuesta con 3.49, seguida por seguridad con 3.52, tangibles con 3.57 y fiabilidad con 3.58 (Tabla 6).

Tabla 6. *Resultados de las calificaciones de las 5 variables, producto y total de la prueba*

Dimensión	Calificación	
Tangibles	3.57	Como me lo esperaba
Fiabilidad	3.58	Como me lo esperaba
Capacidad de respuesta	3.49	Como me lo esperaba
Seguridad	3.52	Como me lo esperaba
Empatía	3.82	Como me lo esperaba
Producto	3.89	Como me lo esperaba
<b>Toda la prueba</b>	<b>3.65</b>	Como me lo esperaba

Fuente: Resultados de evaluación de percepciones y expectativas; López, A. (2011).

Nota. Máxima calificación: 5

En la figura 1 se observa la percepción total, la cual engloba las 6 dimensiones del cuestionario, con el 39% (21 de los encuestados) percibieron el servicio como lo esperaban, con otro 39% (21 lo percibieron) mejor de lo que esperaban, 14% (8) mejor de lo que esperaban, 6% (4) peor de lo que esperaban y 2% (1) mucho peor de lo que esperaban.

## Percepción total

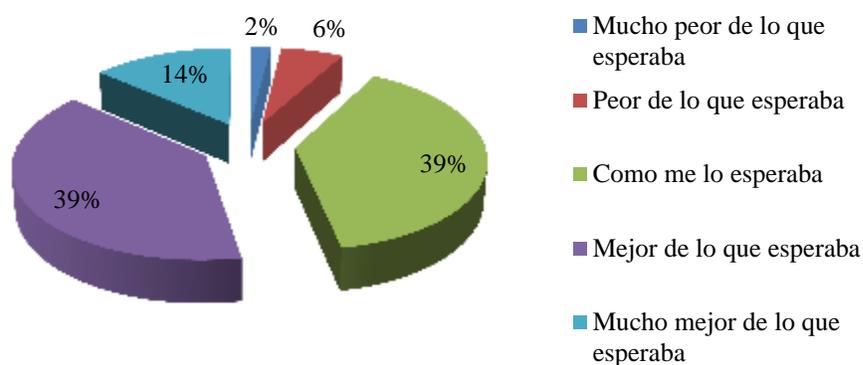


Figura 1. Percepción total

En la tabla 7 se observa que de la dimensión de tangibles las instalaciones físicas y la apariencia de los empleados se encuentran por debajo del promedio con una puntuación de 3.24 ambos reactivos.

Tabla 7. Resultados de la dimensión de tangibles

<b>Tangibles</b>	Expectativas vs Percepciones	
Apariencia de los productos	4.05	Mejor de lo que me esperaba
Instalaciones físicas	3.24	Como me lo esperaba
Apariencia de los empleados	3.24	Como me lo esperaba
Elementos materiales relacionados con el servicio	3.76	Como me lo esperaba
<b>Total de la dimensión</b>	<b>3.57</b>	Como me lo esperaba

Fuente: Resultados de la dimensión de tangibles. López, A. (2011).

Nota. Calificación Máxima: 5

Se observa en la figura 2 que de la dimensión de tangibles, los 55 clientes encuestados el 40% (22 encuestados) lograron percibir un mejor servicio de lo que esperaban, mientras que también otro 40% (22) percibieron el servicio como lo esperaban; el 12% (7) percibieron el

servicio mucho mejor de los que esperaban y tan solo 8% (4) percibieron el servicio peor de los que esperaban.

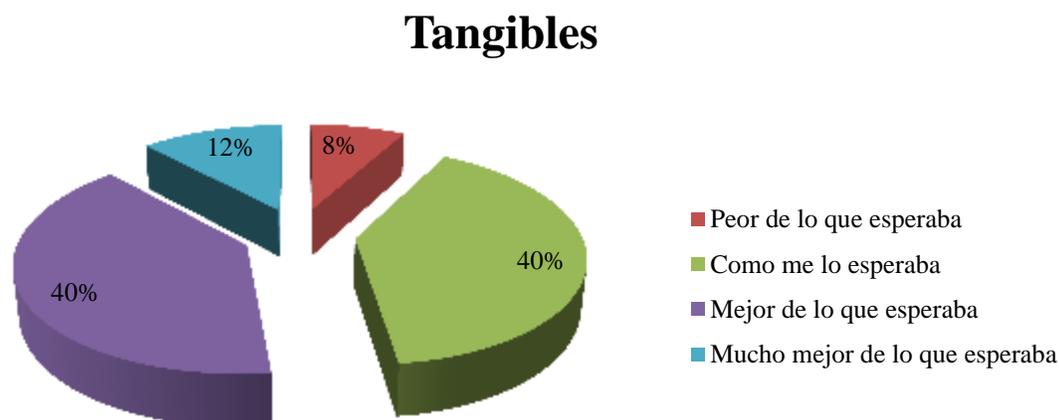


Figura 2. Tangibles

En cuanto a la dimensión de fiabilidad se puede observar en la tabla 8 que solamente hay un indicador que se encuentra por abajo del promedio el cual tiene que ver con mantener servicios exentos de errores por parte de la panadería con una calificación de 3.05

Tabla 8. *Resultados de la dimensión fiabilidad*

<b>Fiabilidad</b>	Expectativas vs Percepciones	
Cumple con promesas	3.71	Como me lo esperaba
Interés por solucionar problema del cliente	3.62	Como me lo esperaba
Servicios realizados por primera vez	3.71	Como me lo esperaba
Servicio proporcionado en tiempo prometido	3.81	Como me lo esperaba
Servicios exentos de errores	3.05	Como me lo esperaba
<b>Total de la dimensión</b>	<b>3.58</b>	Como me lo esperaba

Fuente: Resultados de la dimensión fiabilidad. López, A. (2011).

Nota. Calificación Máxima: 5

En la figura 3 se observa que de la dimensión de fiabilidad los 55 encuestados el 48% (26 de los encuestados) percibieron mejor servicio de los esperaban, el 30% (17) percibieron el servicio tal y como lo esperaban, el 10% (6) mucho mejor de lo que esperaban, 8% (4) peor de lo que esperaban y solamente 4% (2) mucho peor de los que esperaban.

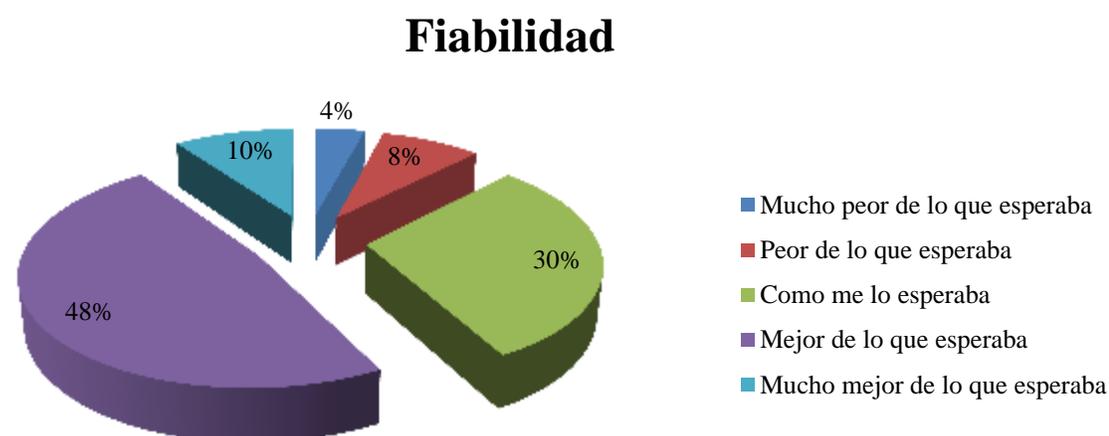


Figura 3. Fiabilidad

En la dimensión capacidad de respuesta que se muestra en la tabla 9 se observa que 14 de los cinco reactivos que conforman dicha dimensión se encuentran por debajo del promedio, estos reactivos hacen referencia a la comunicación de los empleados a los clientes de cuando concluirá el servicio con 3.48, el ofrecimiento de un servicio rápido a los clientes con 3.43, Disponibilidad de los empleados para responder preguntas de los clientes con 3.48.

Tabla 9. Resultados de la dimensión de capacidad de respuesta

<b>Capacidad de respuesta</b>	<b>Expectativas vs Percepciones</b>	
Comunicación con los empleados	3.48	Como me lo esperaba
Servicio Rápido	3.43	Como me lo esperaba
Disponibilidad a ayudar a clientes	3.57	Como me lo esperaba
Disponibilidad para responder preguntas	3.48	Como me lo esperaba
<b>Total de la dimensión</b>	<b>3.49</b>	Como me lo esperaba

Fuente: Resultados de la dimensión de capacidad de respuesta. López, A. (2011).

Nota. Calificación Máxima: 5

En la figura 4 se observa que de la dimensión de capacidad de respuesta el 46% (25 encuestados) percibieron el servicio de la panadería como lo esperaban, el 33% (18) lo percibieron mejor de lo que esperaban, el 13% (7) mucho mejor de lo que esperaban, el 6% (4) mucho peor de lo que esperaban y el 2% (1) peor de los que esperaban.

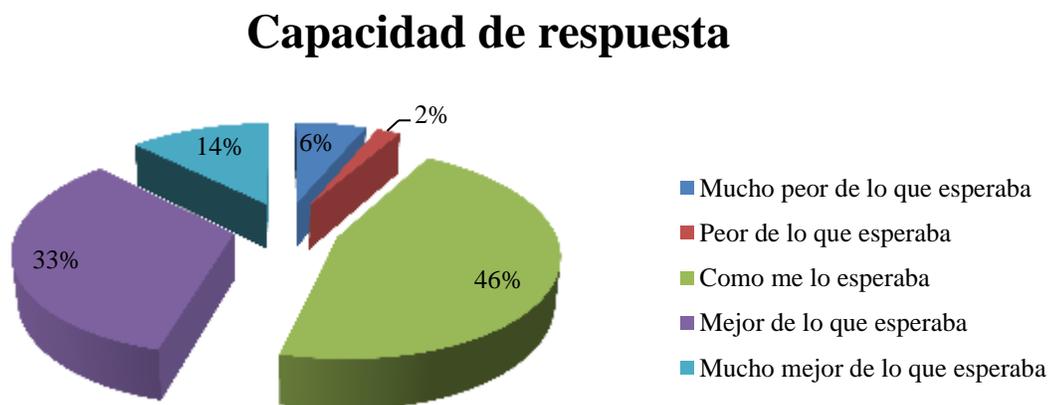


Figura 4. Capacidad de respuesta

En la tabla 10 se observa que de la dimensión de seguridad hubo un reactivo que se encuentra por debajo del promedio el cual trata acerca de la confianza que los empleados transmiten con su comportamiento con un puntaje de 3.48.

Tabla 10. *Resultados de la dimensión seguridad*

<b>Seguridad</b>	Expectativas vs Percepciones	
Confianza de los empleados	3.48	Como me lo esperaba
Seguridad de los requisitos	3.57	Como me lo esperaba
Amabilidad de empleados	3.52	Como me lo esperaba
Conocimientos de los empleados	3.52	Como me lo esperaba
<b>Total de la dimensión</b>	<b>3.52</b>	Como me lo esperaba

Fuente: Resultados de la dimensión seguridad. López, A. (2011).

Nota. Calificación Máxima: 5

En la figura 5 se observa que de la dimensión seguridad el 43% (24 encuestados) de los clientes encuestados percibieron la calidad del servicio y producto de la panadería como lo esperaban, el 37% (20) mejor de los que esperaban, 12% (7) mucho mejor de lo que esperaban y solamente 8% (4) peor de lo que esperaban.

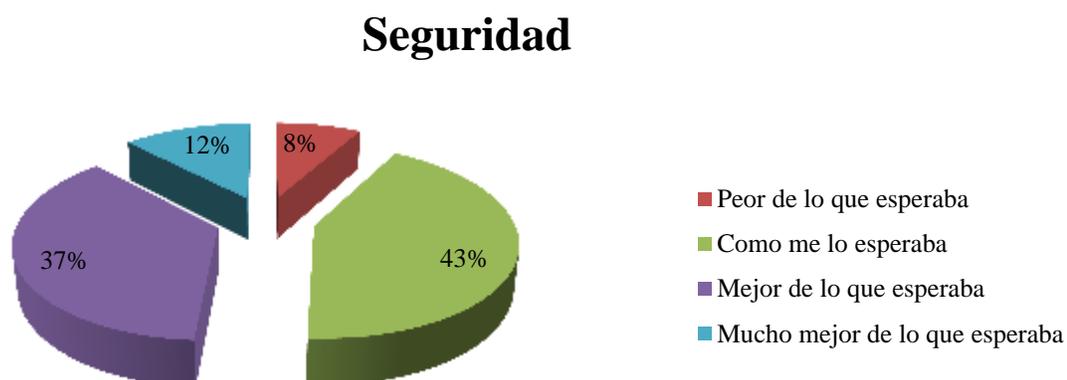


Figura 5. Seguridad

En cuanto a la dimensión de empatía se observa en la tabla 11 que los reactivos que se encuentran por debajo del promedio son las relacionadas con la conveniencia para los clientes de los horarios de trabajo del personal de la organización con puntaje de 3.57 y el otro reactivo que tiene que ver con la cantidad de empleados que ofrecen una atención personalizada a los clientes con 3.43.

Tabla 11. *Resultados de la dimensión Empatía*

<b>Empatía</b>	Expectativas vs Percepciones	
Atención personalizada	3.95	Como lo esperaba
Horarios de trabajo	3.57	Como lo esperaba
Cantidad de empleados	3.43	Como lo esperaba
Preocupación por intereses de cliente	4.14	Mejor de lo que esperaba
Comprensión de necesidades	4.00	Mejor de lo que esperaba
<b>Total de la dimensión</b>	3.82	Como lo esperaba

Fuente: Resultados de la dimensión empatía. López, A. (2011).

Nota. Calificación Máxima: 5

En la dimensión de empatía se observa en la figura 6 que de los 55 clientes encuestados el 38% (21 encuestados) percibieron el servicio mejor de lo que esperaban, el 35% (19) como lo esperaban, 23% (13) mucho mejor de lo que esperaban, 2% (1) peor de lo que esperaban y con otro 2%(1) mucho peor de lo que esperaban.

## Empatía

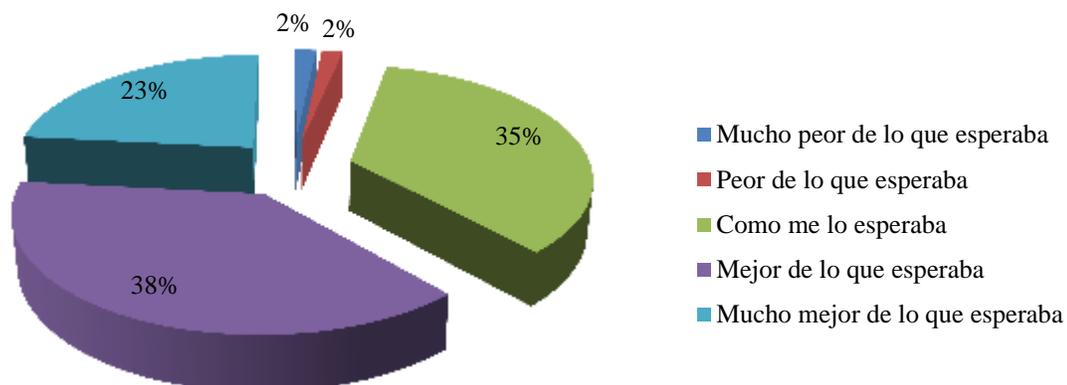


Figura 6. Empatía

En la tabla 12 se observa las 5 dimensiones que conforman la calidad cuya calificación de la prueba fue de 3.60 y cuyas dimensiones que se encuentran por debajo del promedio fueron capacidad de respuesta con 3.49, seguida por seguridad con 3.52, tangibles con 3.57 y fiabilidad con 3.58

Tabla 12. Dimensiones de la calidad de servicio

Dimensión	Calificación	
Tangibles	3.57	Como me lo esperaba
Fiabilidad	3.58	Como me lo esperaba
Capacidad de respuesta	3.49	Como me lo esperaba
Seguridad	3.52	Como me lo esperaba
Empatía	3.82	Como me lo esperaba
<b>Toda la prueba de calidad</b>	<b>3.60</b>	Como me lo esperaba

Fuente: Dimensiones de la calidad de servicio. López, A. (2011).

Nota. Calificación Máxima: 5

En la tabla 13 se observa que de la dimensión de producto los reactivos que salieron por debajo del promedio son los relacionados a la presentación con una calificación de 3.87 y al tamaño de producto con 3.88 de calificación.

Tabla 13. *Dimensiones de la calidad del Producto*

<b>Producto</b>	<b>Expectativas vs Percepciones</b>	
Sabor	3.91	Como me lo esperaba
Tamaño	3.88	Como me lo esperaba
Presentación	3.87	Como me lo esperaba
<b>Total de la dimensión</b>	<b>3.89</b>	Como me lo esperaba

Fuente: Dimensiones de la calidad del producto. López, A. (2011).

Nota. Calificación Máxima: 5

En la figura 7 se observa el 40% (22) de los clientes encuestados percibieron el producto mejor de los que esperaban, mientras con otro 40% (22) percibieron el producto como lo esperaban, el 12% (7) mucho mejor de lo que esperaban y el 8% (4) peor de lo que esperaban.

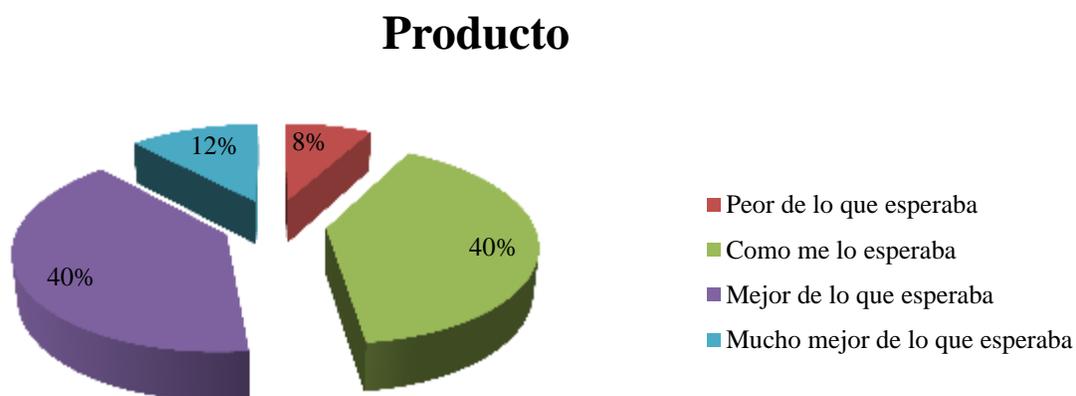


Figura 7. Producto

## Conclusiones y Recomendaciones

Una vez terminado el estudio de calidad en el producto y servicios el cual como elemento fundamental y estratégico de competitividad en la empresa La Casa del Pan Fino, permitió visualizar los siguientes resultados, cada uno de los cuales debe ser considerado para mejorar su relación con su razón de ser: el cliente.

Para lo anterior se procedió a contestar los objetivos planteados en el capítulo I, los cuales fueron el eje central de esta investigación, en cuanto al primer objetivo específico de este estudio que fue medir la brecha existente en la calidad en el servicio en base a los elementos que la componen, sin embargo de acuerdo a la calificación obtenida por cada dimensión donde tangibles obtuvo 3.57, fiabilidad 3.58, capacidad de respuesta 3.49, seguridad 3.52 y empatía 3.82, en base a la escala de medición del instrumento que va de 1 a 5, y donde el promedio de las cinco dimensiones fue 3.60, se concluye que las expectativas y la percepción del cliente están en el mismo nivel, sin embargo se presentan una mínima diferencia a favor con un valor de .60.

En cuanto al segundo objetivo de evaluar la brecha existente en la calidad en el producto en base a sabor, tamaño, presentación, se observa en la tabla 13 (dimensiones de producto) que la calificación fue de 3.89, por lo tanto se concluye que el producto recae “como lo esperaban”, diciendo que las expectativas se encuentran igual que las percepciones habiendo un diferencia a favor de .89.

El tercer objetivo de integrar los resultados de servicio y producto para obtener un valor total, se encuentra en la tabla 6 donde está la calificación total de la prueba en donde se encuentran las 5 dimensiones de servicio y la de producto, la cual fue de 3.65 y se concluye que las expectativas se encuentran igual que las percepciones (como lo esperaban) con una diferencia a favor de .65.

## **Propuesta**

El último objetivo específico de generar propuestas de mejora para mantener y elevar la calidad se contesta de acuerdo a las siguientes observaciones, primero que nada se debe poner énfasis en el conocimiento de las necesidades del cliente, ya que a través de éstas la empresa podrá desarrollar productos y servicios para ofrecer a los clientes actuales y futuros. Se debe de invertir más recursos a continuar este tipo de estudios y hacerlos de manera más regular, desarrollando una estrategia de vinculación integral de comunicación constante con los clientes utilizando métodos tradicionales junto con las herramientas tecnológicas actuales, como las redes sociales creando un dialogo en la página web de la empresa, en Facebook o Twitter. Mantener un canal abierto con los clientes en cuanto a sus expectativas y opiniones.

Esta comunicación bilateral permitirá conocer de manera rápida y continua los resultados de nuestras acciones pudiendo reaccionar de manera expedita ante eventos que antes no conocíamos y poder mejorar nuestro servicio de manera continua para exceder las expectativas en todo momento y ofrecer una experiencia mucho mejor que lo esperaba, también hacer una efectiva segmentación e identificación del mercado meta al cual va dirigido el servicio. Con toda esta información se pretende un mejor conocimiento de sus clientes, determinar los momentos de verdad de su ciclo de servicios y establecer estándares de calidad, de común acuerdo con los clientes combinados con los estándares de la organización.

Capacitar y hacer conscientes a todo el personal de la empresa en la calidad en el servicio y remarcarles la importancia para diferenciarnos de la competencia. Desarrollar canales de comunicación dentro de la empresa para que la información fluya entre empleados y los dueños de la empresa. Crear círculos de calidad donde todos los empleados y dueños participen expresando sus opiniones y realizar las reuniones de evaluación de una manera recurrente

Desarrollar procesos de innovación en los servicios y productos de acuerdo a las necesidades de los clientes actuales y futuros

Del resultado del análisis de los datos se diseñará un plan de calidad en el servicio que contará con los siguientes pasos:

1. Elaborar normas y procedimientos más apegados a las necesidades y deseos de los clientes.
2. Involucrar a todo el personal en la elaboración de estas normas.
3. Predicar la necesidad y utilidad de estas medidas
4. Elaborar encuestas futuras para medir si se logró lo que se propuso o si se deben hacer correcciones.

El éxito de la implementación del plan de calidad depende del grado de compromiso de los dueños así como su habilidad de vender la idea a la organización e involucrar a todos.

Puesto que la imagen de la empresa es de servicio personalizado, el seguimiento de normas adecuadas es de vital importancia para su éxito y poder diferenciarse de la competencia. Todos los empleados deberán conocer estas normas y llevarlas a cabo para mejorar la calidad en el servicio.

Es de suma importancia la regularidad de la medición de las percepciones de los clientes para realizar los ajustes necesarios en el plan de calidad en el servicio.

En vinculación a los factores que afectan el desarrollo de la calidad de servicio bajo el modelo de brechas de Zeithaml y Bitner (2002); los resultados obtenidos una vez terminada la encuesta y análisis de resultados basada en este modelo, muestran de forma globalizada una tendencia positiva (como me lo esperaba) sobre el nivel de calidad que brinda la empresa.

Sin embargo, a pesar de cumplir con las expectativas de los clientes, esto por sí mismo no constituye una ventaja competitiva clara o diferenciadora puesto que existen muchas empresas

que se dedican al mismo giro cubriendo la misma área geográfica. Para poder diferenciarnos y mejorar la rentabilidad es necesario sobrepasar esas expectativas para aumentar la base de clientes y mejorar las ventas. Ser un punto de referencia o líderes de calidad en el servicio y producto. Por lo tanto las actividades a desarrollar son:

- Revisar y ajustar el modelo de negocio
- Hacer procesos de benchmarking con otras empresas del ramo
- Realizar la evaluación del plan estratégico
- Diseñar un plan para acercarse a los clientes con fines de recabar las preferencias y necesidades de los clientes en los productos y servicios existentes o nuevos de manera periódica
- Verificar el avance de los planes de acción a largo plazo midiendo los resultados.
- Fortalecer su contacto con instituciones u organismos que lo apoyen en la implantación de un modelo de calidad.
- Fortalecer contacto con dependencias proveedores de fondos para la MIPYMES y con programas de apoyo a estas.
- Registrarse a las cámaras que le correspondan para acceder a apoyos y cursos.

## REFERENCIAS

- Aguiar, R y Pinzón L. (2008). *Taller de investigación 1*. Compañía editorial de la Península S.A. de C.V. México.
- Barrientos, L. (2007). La importancia de las PYMES en la sociedad mexicana. Disponible en red: <http://ols.uas.mx/PubliWeb/Articulos/La.importancia-de-las-pymes.pdf> Recuperado el día 20 de septiembre de 2010
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. (2ª. Edición). Pearson Educación de México, S.A. de C.V. México.
- Bitner, M.J. y Hubert, A.R. (1994). Nuevas direcciones en la teoría y la práctica (pp. 72-94). California: Sage.
- Bolton, R. y Drew J. (1991). Un análisis longitudinal de los efectos de los cambios de servicio en las actitudes del cliente. *Journal of Marketing*, 55: 1-9.
- Brown, S. y Swartz, T. (1989): "A Gap Analysis of Professional Service Quality". *Journal of Marketing*, Abril: 92-98.
- Cámara Nacional de la Industria Panificadora y Similares de México [CANAINPA] (s/f). Disponible en red: <http://www.canainpa.com.mx/Varios/Historia.asp>. Recuperado el 3 de Junio de 2011.
- Cantú D. (2000). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. (2ª edición), Editorial: Mc Graw Hill.
- Carman, J. M. (1990): "Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions". *Journal of Retailing*, 69, 33-55.
- Cerón, E., Pimentel, B. y Barranco, J. (2005). Las PYMES en México. Revista electrónica De Psicología No. 3.

Definición (2011). Disponible en red: <http://definicion.de/calidad/> Recuperado el día 5 de junio de 2011.

Definiciones ABC. (2009). Definición de panadería. Disponible en red:

<http://www.definicionabc.com/general/panaderia.php> Recuperado el día 3 de junio de 2011.

Denton, D.K. (1991). Un servicio de calidad: Cómo las principales empresas de Estados Unidos están compitiendo en la revolución del servicio al cliente y cómo podemos también.

Houston. Texas, USA: Gulf Publishing Company.

Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001). Definición de pan. Disponible en red: <http://buscon.rae.es/draeI/>. Recuperado el 3 de Junio de 2011.

Duque, E.J. (2005) “Revisión de los modelos de evaluación de la calidad del servicio”. *Revista Innovar* (15) 25, 64-80

Enciclopedia Ger (1991). Pan I. Estudio General. Disponible en red:

[http://www.canalsocial.net/ger/ficha\\_GER.asp?id=12363&cat=varios](http://www.canalsocial.net/ger/ficha_GER.asp?id=12363&cat=varios) Recuperado el día 3 de junio de 2011.

Esquivel, B. (2002). Micro, pequeñas y medianas empresas en México. Evolución, funcionamiento y problemática. Instituto de investigaciones legislativas del senado de la república.

Fernández, R. (2004), *Manual para Elaborar un Plan de Mercadotecnia. Un enfoque latinoamericano* (3ª edición). México. Editorial: Thomson.

Ferrel, O., Hartline, M. y Lucas, G. (2002). *Estrategias de Marketing*. Segunda Edición.

International Thomson Editores, S.A. México.

Fisher, L. y Navarro, V. (1994). *Introducción a la investigación de mercado* (3ª ed.). McGraw Hill

- García, M. (1993). *Poder nobiliario y poder político en la corte de Enrique IV*. Disponible en red: <http://revistas.ucm.es/ghi/02143038/articulos/ELEM9393110223A.PDF>. Recuperado el 5 de Junio de 2011.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Grupo Crisol (2010). *La Pastelería, un oficio con historia*. Disponible en red: [http://www.grupocrisol.com/sugerencias/curiosidades/pasteleria/la\\_pasteleria\\_un\\_oficio\\_con\\_historia\\_/7/](http://www.grupocrisol.com/sugerencias/curiosidades/pasteleria/la_pasteleria_un_oficio_con_historia_/7/). Recuperado el 3 de Junio de 2011.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (3ª ed.) México: Mc Graw Hill
- Hernandez, S. (2008). *Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. (2ª. Edición). McGraw-Hill.
- Hoffman y Batenson (2008). *Fundamentos de marketing de servicios, conceptos, estrategias y casos*.
- Horovitz, D. (2006). *Los secretos del servicio al cliente*. (2ª. Edición). México: Pearson.
- Imai, M. (1998). *Cómo implementar el kaizen en el sitio de trabajo (Gemba)*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing. La edición del milenio*. México. Editorial: Pearson.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Duodécima Edición. Editorial Pearson Educación, S.A. México.
- Lamb, Hair y Mc Daniel (2006). *Fundamentos de Marketing*. (4a. Edición). Cengage Learning Editores.

- Macías, S. (s/f). Importancia de las PYMES para el mercado mexicano. Disponible en red: <http://www.compitemex.org.mx/otros/IMPORTANCIAPYMES.pdf> Recuperado el día 22 de septiembre de 2010
- McDaniel, C. y Gates, R. (2005). Investigación de mercados. (6ª. Edición). México: Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Mora, A. (2009). El fomento de las pymes como estrategia para incentivar el desarrollo económico local en las entidades federativas marginadas de México: una aproximación empírica. Disponible en red: <http://www.eumed.net/rev/oidles/07/amh.pdf> Recuperado el día 20 de septiembre de 2010.
- Morales, L. (2007). *Repostería Básica*. Disponible en red: <http://reposteria2-uaem.blogspot.com/>. Recuperado el 3 de junio de 2011.
- Münch, L. (2007). Fundamentos de Administración. (8ª. Edición). México: Trillas.
- Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación*. (2ª. Edición). Editorial Limusa, S. A. de C. V. México.
- Namakforoosh, M. (2005). Metodología de la Investigación. (2ª. Edición). México: Limusa
- Parasuraman, A., Berry, L. y Zeithaml, V. (1993). *Understanding Customer Expectations of Service*. New York.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. Y Berry, L. (1985): "A conceptual model of service quality and its implications for future research". *Journal of Retailing*, 49, 44-60.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. Y Berry, L. (1988): "SERVQUAL: a multiple scale for measuring consumer perceptions of service quality". *Journal of Retailing*, 64, 12-40.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. Y Berry, L. (1994): "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research". *Journal of Marketing*, 58, 111-124.
- Pascual, M. (2004). Hábitos de compra y calidad de servicio (una aplicación en establecimientos de alimentación mediante diseño de encuesta). Tesis Doctoral. Facultad de Psicología, Departamento de Metodología de las Ciencias del Comportamiento, Universidad de Valencia. España.
- Rodríguez, J. (2000). *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*. (4ª. Edición). Ediciones contables, Administrativas y Fiscales, S. A. de C. V. México.
- Schiffman, L. y Lazar, L. (2001). *Comportamiento del Consumidor*. México: Editorial Prentice Hall, Séptima Edición.
- Secretaría de Economía. (2009). *Documento informativo sobre las pequeñas y medianas empresas en México* Disponible en red:  
<http://www.cipi.gob.mx/PolApoyoPymesMex.PDF>. Recuperado el 5 de Junio de 2011
- Stanton, W.; Etzel, M. y Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing*. (13ª edición). México. McGraw- Hill/Irwin
- Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (2009). Contacto PyME. Disponible en red:  
[http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p\\_cpyme\\_informacion](http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_cpyme_informacion) Recuperado el día 20 de septiembre de 2010.
- Weis, R. (Abril, 2008). Las panaderías en la ciudad de México de Porfirio Díaz: Los empresarios Vasco-Navarros y la movilización obrera. *Revista de Estudios Sociales*, 29, pp. 70-84.
- Zeithaml, V. y Bitner, M. (2002). *Marketing de servicios, un enfoque integración del cliente a la empresa*. (2ª ed.). México. Editorial McGraw-Hill.

Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry L. (1993). *Calidad Total en la Gestión de Servicio*.

España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.