



**Universitat de les  
Illes Balears**

Facultat d'Economia i Empresa

**Memòria del Treball de Fi de Grau**

# Diseño de procesos de servicios: aplicación de la ciencia conductual a los encuentros de servicios. Análisis aplicado a un caso práctico en un sector de actividad

Janin Domenge Matea

**Grau d'Administració d'Empreses**

Any acadèmic 2013-14

DNI de l'alumne: 41573232L

Treball tutelat per Luis Manuel Vegas Alonso  
Departament d'Economia de l'Empresa

- L'autor autoritza l'accés públic a aquest Treball de Fi de Grau.  
 L'autor no autoritza l'accés públic a aquest Treball de Fi de Grau.

Paraules clau del treball:

Encuentro de servicio, percepción, satisfacción, calidad de servicio

# ÍNDICE

Página

1. RESUMEN.....	
2. INTRODUCCIÓN.....	
3. ENCUENTROS DEL SERVICIO .....	
4. EL SERVICIO DE RESTAURANTE .....	
4.1 Definición de restaurante.....	
4.2 Evolución del sector restauración.....	
4.3 IPC del sector restauración.....	
5. CALIDAD DE SERVICIO .....	
5.1 Introducción a la calidad del servicio.....	
5.2 Concepto de calidad de servicio .....	
5.3 Las dimensiones de la calidad de servicios.....	
5.4 La escala de medición SERVQUAL .....	
6. APLICACIÓN DE LA CIENCIA CONDUCTUAL.....	
Principio 1: El inicio y fin del encuentro no son iguales.....	
Principio 2: Segmente el placer y combine el dolor.....	
Principio 3: Permita al cliente controlar el proceso.....	
Principio 4: Preste atención a las normas y rituales.....	
Principio 5: Es más fácil culpar a las personas que a los sistemas.....	
Principio 6: Cuando se recupera el servicio, la sanción debe corresponder a la infracción.....	
7. CONCLUSIÓN.....	
8. BIBLIOGRAFIA.....	

# 1. RESUMEN

---

El presente trabajo intenta contribuir al conocimiento de cómo diseñar un adecuado encuentro de servicios a través del análisis de la percepción del cliente en el transcurso del encuentro del servicio.

Se analizará como los clientes perciben el encuentro del servicio y de qué manera se puede contribuir a una mayor satisfacción. Para ello se aplicarán los seis principios que componen la ciencia conductual para determinar las sensaciones de los consumidores durante el servicio e intentar diseñar un encuentro que favorezca las sensaciones positivas.

También se analizará la importancia que asigna el cliente a la calidad del servicio y como sus dimensiones influyen en la determinación de la satisfacción del encuentro de servicio.

Todo ello, enfocado en un caso práctico de actividad de un restaurante tradicional a la carta.

Autores y artículos publicados en diversas revistas electrónicas darán fundamento a las explicaciones dadas.

## 2. INTRODUCCIÓN

---

En los últimos años y gracias a periodos de bonanza económica la industria de la alimentación ha podido expandirse a nivel mundial. Han aparecido así una gran variedad de locales de comida rápida, cafeterías, self-service o restaurantes en cualquier parte del planeta, por lo que resulta de cada vez más difícil resaltar sobre la amplia competencia.

Los avances tecnológicos acentúan la sofisticación del nivel de vida, mejorando la calidad de vida de las personas, al igual que fomentan el desarrollo de la producción a través de maquinarias más útiles, prácticas y productoras de escasos errores de fabricación. Las personas, al poder estar más informadas acerca de la variedad de productos y servicios que ofrecen la gran diversidad de proveedores que se sitúan en el mercado, son más exigentes en el transcurso del encuentro del servicio debido a que pueden comparar con otros servicios.

Sabiendo que el cliente es quien, a través de su experiencia durante el encuentro del servicio, decide volver o no a seleccionar el servicio, es importante para las empresas conocer, interpretar y comprender las necesidades de los clientes para así ser capaces de diseñar un adecuado encuentro de servicios.

Para ello, los proveedores de servicios deben tener presente que en los mercados no se compran ni bienes ni servicios, sino que conceptos, beneficios o utilidades, por lo que una empresa ha de intentar ofrecer el máximo valor en cada uno de los encuentros de servicios que produzca para sus clientes para conseguir así, una mejor visión del servicio a través de los ojos de sus clientes actuales y potenciales.

### 3. ENCUENTROS DEL SERVICIO

En el estudio sobre el análisis de la participación del consumidor en el encuentro del servicio (López y López 2006, p.11) se citan los siguientes autores que definen el concepto de encuentro de servicios.

En 1985, Solomon, Surprenant, Czeipel y Gutman describen el encuentro de servicio como *“las interacciones cara a cara entre un comprador y el vendedor en una situación de servicio”*. Ese mismo año, Shostack define el concepto como *“el período de tiempo durante el cual el consumidor interactúa directamente con el servicio”*.

En el año 2000, Bitner, Brown y Meuter afirman que *“los encuentros de servicio son momentos críticos de la verdad en los que los consumidores, a menudo, desarrollan una impresión imborrable de una empresa”*.

Según la literatura en marketing de servicios descrita por Lehtinen y Lehtinen en 1982, *“el encuentro de servicio puede ser el antecedente más importante de la evaluación del cliente sobre el resultado de servicio”*.

No obstante, desde un punto de vista del cliente,

*“la impresión más vivida del servicio ocurre en el encuentro del servicio o momento de la verdad, es decir, cuando los clientes interactúan con la empresa del servicio. De este modo, el encuentro del servicio sería el origen de toda la cadena de evaluaciones del cliente sobre el resultado del servicio.”*  
Zeithaml y Bitner (2002:107).

De tal forma y según Bateson (1985) *“el encuentro del servicio puede ser visto como una tríada entre el cliente y el personal de contacto”*.

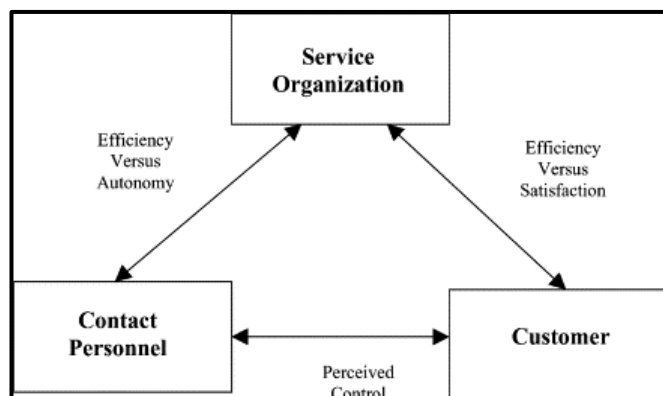


Figura 1. La tríada encuentro de servicio

Como se observará a continuación, cada uno de los anteriores autores hace especial mención a lo que se entiende hoy en día como encuentro del servicio.

Así pues, definimos el encuentro de servicio como un periodo de tiempo comprendido entre el inicio del servicio (donde el cliente y el proveedor del servicio se transmiten presencialmente información acerca de cómo debe ejecutarse el servicio, de acuerdo a los requerimientos que solicita el cliente), la prestación del servicio y la finalización y pago del servicio solicitado. Durante el transcurso del encuentro, el cliente evaluará el servicio, así como su manera de ejecución, y al finalizar extraerá unas conclusiones de la experiencia global del servicio, traduciéndose en satisfacción o insatisfacción

## **4. EL SERVICIO DE RESTAURANTE**

---

### **4.1 Definición de restaurante**

El término francés “restaurant” surgió por primera vez en París cuando, en 1765 un vendedor de caldos y sopas apellidado Boulanger nombró a su establecimiento con tal palabra. Fue entonces el inicio de la primera casa de comidas.

Según el artículo 1º de la ordenación turística de restaurantes (Orden del 17 de marzo de 1965), restaurante queda definido como "*aquellos establecimientos, cualquiera que sea su denominación, sirvan al público, mediante precio, comidas y bebidas, para ser consumidas en el mismo local*".

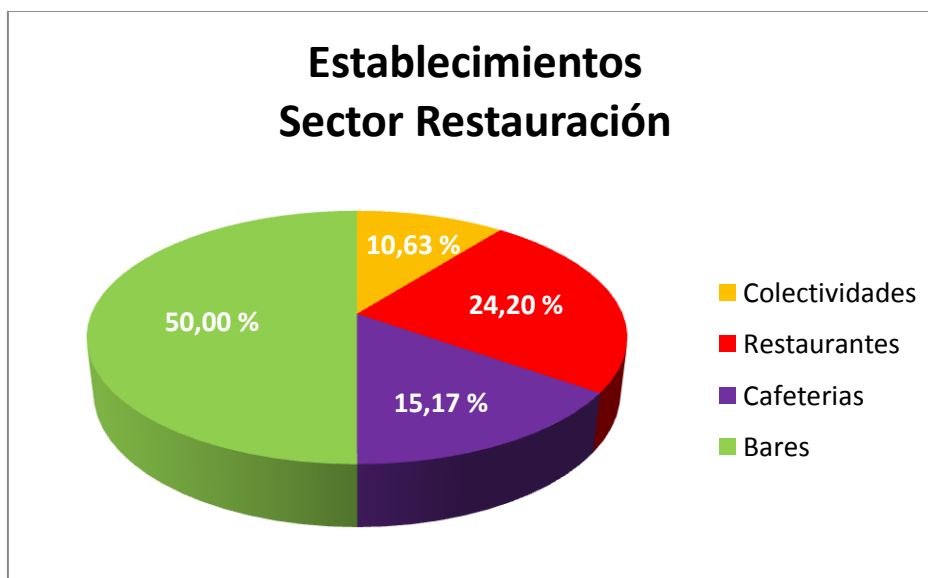
En lo referente a denominación significa que éstos locales públicos, elaboran en la cocina las comidas que posteriormente se servirán a los clientes. Depende de la tipología del restaurante que dichas comidas sean preparadas según demanda del consumidor; como pueden ser los casos de un buffet self-service, donde se va elaborando y reponiendo la comida así como las bandejas de alimentos van vaciándose; comidas preparadas con antelación; como puede ser el caso de un establecimiento de comida rápida dónde se tiene los alimentos a servir semi elaborados en la cadena de montaje; o en el momento de su solicitud, como es nuestro caso de estudio de un servicio a la carta.

Los servicios de comida en un restaurante a la carta se producen a tiempo real, es decir, un cocinero está a la espera de las comandas para poder iniciar el proceso de elaboración. Por este motivo, podemos considerar que producción y consumo van entrelazados.

Este tipo de servicio se caracteriza por tener un alto grado de interacción entre demandante y proveedor del servicio. Por ello, la manera en que el proveedor realice y dirija el servicio entre ambos dará como resultado una mejor o peor percepción del encuentro, dependiendo en parte la subjetividad de cada individuo para la valoración.

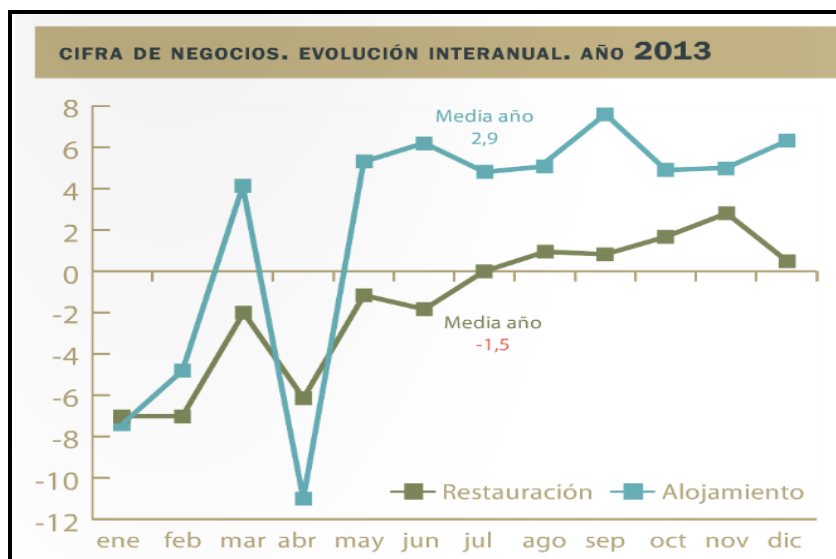
#### 4.2 Evolución del sector restauración

Según el último estudio de los Sectores de la Hostelería en 2012 (fecha de publicación en setiembre del 2013) realizado por la Federación Española de Hostelería (FEHR), el sector de la Hostelería se desglosa en dos sectores: el sector de Restauración y el sector del Alojamiento. El primero está compuesto por un total de 283.732 establecimientos comprendidos entre restaurantes, bares, cafeterías y colectividades. Su producción de 102.713 millones de euros representa un 6% del PIB español. El segundo, compuesto por 16.981 establecimientos engloba hoteles y apartamentos, los cuales facturaron una producción de 17.119 millones de euros.



Fuente: Modificado del estudio de los sectores de Hostelería 2012. FEHR.

Según las últimas publicaciones de la Revista Oficial FEHR números 23 (2013), 24 y 25 (2014); no fue hasta mitad del año 2013 que el sector de la restauración observó una mejoría en el porcentaje de sus ventas.



Fuente: Revista nº 25 FEHR. Publicada en 9/3/14

Como se visualiza en el anterior gráfico, las empresas de restauración empezaron el año 2013 con una baja tasa de actividad, alrededor del -7%. La cifra de negocios en este sector mejoró puntualmente en marzo, pero no fue hasta principios de mayo que este sector fue en aumento. En agosto, después de 63 meses de consecutivos descensos interanuales en ventas, el sector de restauración obtuvo unas cifras positivas del 0.9%. A pesar de éstos últimos cinco meses de mejora en el 2013, el sector de restauración facturó un 1.5% menos que en el año 2012.

La restauración ha sido un sector que desde principios de los años sesenta se situaba por encima de la media de la economía española, debido a su creciente número de variedad de ofertas de servicios, cifras de negocios y empleo. La expansión de este sector fue debido a la ocurrencia de cambios sociales en la sociedad española, de entre los que destacan la incorporación de la mujer en el mercado laboral; con el consiguiente incremento de la alimentación fuera del hogar; el crecimiento del turismo o una mayor renta disponible. La llegada de la crisis económico-financiera en el año 2007 hizo que el sector viera disminuido su nivel de producción ocasionando menores resultados en sus cifras de negocios y eliminación de recursos humanos. No obstante, recientemente se están observando mejorías en cuanto a la evolución de la restauración.



### 4.3 IPC del sector restauración

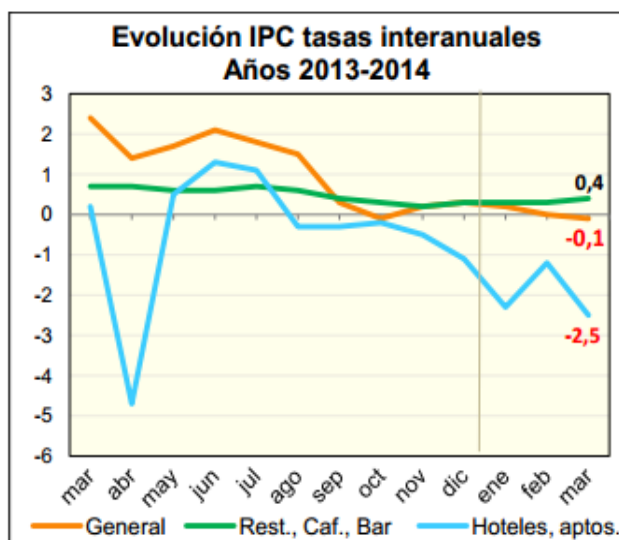
En la siguiente tabla se puede apreciar la evolución del índice de precios al consumo (IPC) en el sector de la Hostelería:

		General	Alojamientos	Restauración
ENERO	Variación mensual	-1,3	-4,6	0,1
	Variación anual	0,2	-2,3	0,3
FEBRERO	Variación mensual	0	0,8	0,1
	Variación anual	0	-1,2	0,3
MARZO	Variación mensual	0,2	2,9	0,1
	Variación anual	-0,1	-2,5	0,4
Media del año		-1,2	-1	0,2

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)  
 Datos publicados en abril del 2014

Los precios de los restaurantes, cafeterías y bares han sufrido un ligero aumento desde antes de principios de año, manteniendo durante el 2014 una tasa intermensual del 0.1%. En marzo se observa cómo, tanto la tasa intermensual como la interanual han aumentado un 0.1% respecto a los meses anteriores, consiguiendo así que el sector de restauración se sitúe por encima del IPC general durante casi cinco meses consecutivos.

En el siguiente gráfico se puede observar la evolución interanual del IPC descrita:



Fuente: INE

Si realizamos una comparativa entre las diferentes comunidades autónomas, se observa como a excepto de Andalucía, Canarias, Extremadura y Ceuta, las demás comunidades expresan una ligera mejora en cuanto a los precios del sector de la restauración, destacando las Islas Baleares como la comunidad con mayor mejoría de un 0.9%.

### Evolución del IPC de Hostelería por comunidades. Marzo 2014

	Hoteles, y otros alojamientos			Rest. Cafet. Bares, Cantinas y Comedores		
	Var mes	Var. año	En el año	Var mes	Var. año	En el año
ANDALUCÍA	5,1	-2,0	-2,0	0,0	-0,1	0,1
ARAGON	-0,9	-2,9	-4,7	0,0	0,4	0,1
ASTURIAS	0,4	-4,6	-7,5	0,1	0,2	0,2
BALEARES	0,9	1,9	-1,3	0,0	0,9	0,6
CANARIAS	-0,1	2,2	4,4	0,1	-0,3	0,1
CANTABRIA	-0,8	-3,9	-4,1	-0,3	0,2	-0,5
CASTILLA Y LEÓN	0,2	-3,9	-7,3	0,0	0,5	0,1
CASTILLA LA MANCHA	1,7	-5,1	-5,7	0,0	0,7	0,7
CATALUÑA	3,6	-4,7	2,1	0,4	0,7	0,5
C. VALENCIANA	3,1	0,4	1,7	0,1	0,3	0,3
EXTREMADURA	6,7	-3,6	-2,0	0,1	-0,3	0,2
GALICIA	2,1	-2,4	-3,5	0,1	0,6	0,5
MADRID	3,9	-1,5	0,8	-0,1	0,6	0,1
MURCIA	-0,1	1,3	-1,9	0,3	0,6	0,4
NAVARRA	1,4	-2,2	-2,2	0,1	0,5	-0,1
PAIS VASCO	2,9	-6,3	0,8	0,0	0,8	0,2
RIOJA	9,1	5,0	-1,2	0,0	0,0	0,2
CEUTA	0,4	4,6	-1,7	0,1	-0,2	-0,4
MELILLA	0,4	4,6	-1,7	-0,1	0,1	0,1

Fuente: INE

## 5. CALIDAD DEL SERVICIO

### 5.1 Introducción a la calidad del servicio

Un mecanismo que utilizan los consumidores para determinar la eficiencia en la ejecución de un servicio y diferenciar los servicios que ofrecen las empresas es la calidad del servicio. Este concepto, se analizará desde el punto de vista del consumidor para orientar a las empresas cómo dirigir sus esfuerzos para conseguir proporcionar una mejor satisfacción a los clientes durante el encuentro del servicio.

La percepción del cliente acerca de la calidad del servicio es más compleja que las evaluaciones de la calidad de los productos ya que el análisis del servicio recibido no solo se fundamentará en cuantificar la calidad de dicho servicio sino

que también se valorarán todos y cada uno de los acontecimientos que sucedan antes, durante y después del encuentro del servicio.

Como destaca Juran (1996) la puntualidad en brindar un servicio en el momento acordado y el trato ofrecido a los clientes son los aspectos más importantes que valoran los clientes en la calidad del servicio. De igual forma, otros aspectos valorados son el comportamiento del empleado, la competitividad, la rapidez o la ausencia de errores.

## **5.2 Concepto de la calidad del servicio**

La calidad de servicio puede estar conceptualizada desde las percepciones o desde las expectativas. Varios autores describen a continuación la calidad de servicio:

Oliver (1981) evaluaba la satisfacción del cliente como resultado de una comparación subjetiva entre las expectativas previas al consumo y la percepción posterior a éste.

Para Lewis y Booms (1983):

*“Es la discrepancia entre expectativas y percepciones de resultado, es decir, la resultante de una evaluación en lo que el usuario compara la experiencia percibida del servicio con las expectativas que tenía en el momento de la compra...es una medida de cómo el nivel de servicio entregado iguala las expectativas del cliente en una base consistente”.*

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) 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 previas de los usuarios sobre las misma y las percepciones acerca del desempeño del servicio recibido”.*

Contrario a estos ideales, Cronin y Taylor, (1992 y 1994) defienden que *“la calidad de servicio se define exclusivamente por las percepciones de calidad y no por las expectativas de los usuarios”.*

Con la cercanía del siglo XXI, Oh (1999) y Olorunniwo et al. (2006) pudieron demostrar la correlación existente en que *“la calidad de servicio produce satisfacción y está implica intencionalidad de compra”*. Es decir, un adecuado diseño de encuentro de servicio favorece a un cliente más satisfecho durante la prestación del servicio, lo que repercute en mayores posibilidades de repetición del servicio.

Gracias a los autores nombrados anteriormente se define la calidad de servicio como un “concepto subjetivo resultante de la comparación entre la percepción del cliente durante el encuentro del servicio y sus impresiones previas”. Así pues, existen tres escenarios que determinan la calidad en los servicios.

Percepciones	<	Expectativas	Dèficit de calidad
Percepciones	=	Expectativas	Calidad Óptima
Percepciones	>	Expectativas	Exceso o derroche de calidad

Fuente: modificado de Kotler y Armstrong (1998) y Zeithaml y Bitner (2002)

Así y al igual que pronuncia Vázquez (2001), el servicio se considerará excelente si las percepciones superan las expectativas; si son equivalentes a la expectación se traducirán en un servicio adecuado a lo esperado, sin sorprender ni defraudar al cliente; y si por el contrario las percepciones son inferiores, el servicio será calificado como pobre o deficiente por no cumplir con la satisfacción mínima esperada.

Sobre la base de estos escenarios Parasuraman desarrolló una escala para medir la calidad del servicio, conocida como SERVQUAL, en donde se analizan las diferencias entre expectativas y percepciones a través de 22 ítems o elementos que representan a las cinco dimensiones de la calidad del servicio

### 5.3 Las dimensiones de la calidad del servicio

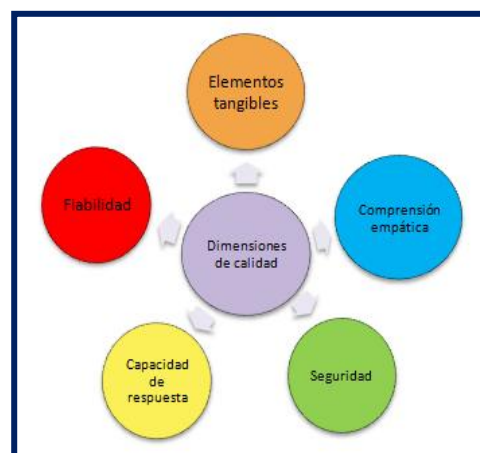
Originalmente, las investigaciones de Parasuraman, Zeithaml y Berry en 1985 desarrollaron la calidad de servicio en las siguientes diez dimensiones

FIABILIDAD	Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa
CAPACIDAD DE RESPUESTA	Disposición del empleado a ayudar a los clientes y de ejecutar el servicio de la manera más adecuada posible
COMPETENCIA	Los empleados deben tener los conocimientos y habilidades suficientes para la prestación del servicio que el cliente solicita
ACCESIBILIDAD	El servicio es fácil de obtener, sin retardo en colas ni impedimentos
CORTESÍA	Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal
COMUNICACIÓN	Proporcionar la información y lenguaje pertinentes para que los clientes estén informados y comprendan la totalidad del servicio
CREDIBILIDAD	Veracidad, creencia y honestidad en el servicio que se provee, tanto por parte de los empleados como de la filosofía de la empresa
SEGURIDAD	Inexistencia de peligros o riesgos que alteren la estancia de los clientes durante el encuentro de servicios. También se incluyen las dudas.
COMPREENSIÓN	El personal debe hacer el esfuerzo de conocer y entender las necesidades de los clientes
ELEMENTOS TANGIBLES	Son los aspectos materiales del servicio como las Instalaciones físicas, el equipo a utilizar, el personal o el material de comunicaciones

Fuente: Elaboración propia

Tres años después, los mismos autores acortaron las dimensiones a un total de 5 categorías, observables en la imagen.

La dimensión denominada seguridad comprendía la capacidad de respuesta, cortesía, credibilidad y seguridad; y la comprensión empática recogía la accesibilidad, comunicación y comprensión.



Fuente: Elaboración propia

Dichos investigadores definen éstas dimensiones como las que utilizan los consumidores para evaluar la calidad de los servicios. Entre ellas aparecen acciones del empleado que afectan de manera directa a la creación de las percepciones del cliente, como las capacidades y habilidades del personal para brindar un servicio adecuado; atendiendo solicitudes como tomar nota de las demandas o la reposición de servilletas o salsas; solucionar las dudas acerca de los ingredientes que componen un plato o tener presente cuando una mesa ha terminado de comer. También tener presente la accesibilidad al servicio porque se traduce en la facilidad que tienen los clientes para disfrutar del servicio de comida que ofrece el restaurante. En las horas altas del día, cuando

se acerca la hora de la comida y de la cena, cabe la posibilidad de que el restaurante reciba un mayor número de visitantes en poco plazo de tiempo, por lo que para evitar retardos y esperas molestas es conveniente que el servicio de restaurante planifique y diseñe una óptima organización en el servicio de cocina y sala. Una medida para evitar estas aglomeraciones es la gestión de un sistema de reservas.

### 5.3 La escala de medición SERVQUAL

Uno de los modelos con mayor difusión y aplicación para el análisis de la calidad del servicio es el modelo SERVQUAL, desarrollado por los autores de las dimensiones de calidad de servicio.

Este modelo se compone de un total de 22 ítems utilizados para estudiar la discusión de las diferencias entre la percepción de la calidad recibida durante un encuentro de servicio (percepción real) y la calidad del servicio que se esperaba antes del encuentro (expectativas creadas).

	<b>EXPECTATIVAS</b>	<b>PERCEPCIONES</b>
<b>TANGIBILIDAD</b>	1. Deberían tener equipos y nuevas tecnologías de apariencia moderna	1. Tiene equipos y nuevas tecnologías de apariencia moderna
	2. Sus instalaciones físicas deberían ser cómodas y visualmente atractivas	2. Sus instalaciones físicas son cómodas y realmente atractivas
	3. Sus empleados deberían tener apariencia pulcra	3. Sus empleados tienen apariencia pulcra
	4. Los elementos materiales y documentación relacionada con el servicio que ofrecen estas empresas deberían ser visualmente atractivas	4. Los elementos materiales y documentación relacionada con el servicio que ofrecen estas empresas son visualmente atractivos
<b>FIABILIDAD</b>	5. Cuando estas empresas prometen hacer algo en cierto tiempo, deberían hacerlo	5. Cuando estas empresas prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen
	6. Cuando los clientes tienen un problema, deberían mostrar un sincero interés en solucionarlo	6. Cuando el cliente tiene un problema, muestran un sincero interés en solucionarlo
	7. Deberían prestar habitualmente bien el servicio	7. Habitualmente presta bien el servicio
	8. Deberían prestar el servicio en el tiempo acordado	8. Prestan el servicio en el tiempo acordado
	9. Deberían mantener sus negocios sin errores	9. Insisten en no cometer errores en sus registros

CAPACIDAD DE RESPUESTA	10. No cabría esperar que informen puntualmente y con sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio*	10. No informan puntualmente y con sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio*
	11. No es realista para los consumidores esperar un servicio rápido y ágil de los empleados de estas empresas*	11. Los empleados no ofrecen un servicio rápido y ágil a sus clientes*
	12. Los empleados no siempre tienen que estar dispuestos a ayudar a sus clientes*	12. Los empleados no siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes*
	13. No importa si están demasiado ocupados para responder rápidamente a las preguntas de sus clientes*	13. Los empleados están demasiado ocupados para responder rápidamente a las preguntas de sus clientes*
SEGURIDAD	14. Los clientes deberían ser capaces de tener confianza con los empleados de estas empresas	14. El comportamiento de los empleados transmite confianza a sus clientes
	15. Los clientes deberían ser capaces de sentirse seguros en sus transacciones con los empleados de las empresas	15. Los clientes se sienten seguros en sus transacciones con la empresa
	16. Sus empleados deberían ser siempre amables	16. Sus empleados deberían ser siempre amables con sus clientes
	17. Sus empleados deberían recibir el apoyo adecuado de estas empresas para desarrollar bien su trabajo	17. Sus empleados reciben el apoyo adecuado de la empresa para desarrollar bien su trabajo
EMPATÍA	18. De estas empresas no se debe esperar que ofrezcan una atención individualizada a cada cliente*	18. No ofrece una atención individualizada a cada cliente*
	19. De los empleados de estas empresas no se debe esperar que ofrezcan atención personalizada a sus clientes*	19. Los empleados de esta empresa no ofrecen atención personalizada a sus clientes*
	20. No es realista esperar que los empleados de estas empresas conozcan cuáles son las necesidades específicas de sus clientes*	20. No sabe cuáles son las necesidades específicas de sus clientes*
	21. No es realista esperar que los empleados de estas empresas busquen lo mejor para los intereses de sus clientes*	21. No busca lo mejor para los intereses de sus clientes*
	22. No se debe esperar de	22. No tiene horarios de trabajo

	ellas que tengan horarios flexibles y adaptados a los diversos tipos de clientes*	flexibles y adaptados a los diversos tipos de clientes*
--	-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------

Escala SERVQUAL.

\* Ítems cuya valoración debe invertirse a la hora de analizarlos

Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985)

## **6. APLICACIÓN DE LA CIENCIA CONDUCTUAL**

---

Como se ha mencionado al principio del trabajo, el buen diseño de un encuentro de servicio depende de dos factores: la calidad del servicio y la percepción del cliente durante el encuentro de servicio.

Chase y Dasu (2001), establecen los principios de la ciencia conductual para analizar y mejorar las debilidades del encuentro del servicio desde el punto de vista del consumidor.

Detenidamente se irán exponiendo tales principios en relación al servicio de restaurante seleccionado.

### **Principio 1: El inicio y fin del encuentro no son iguales**

Según exponen Chase y Dasu terminar fuerte un encuentro de servicio hace que la imagen del servicio recibido perdure más tiempo en la memoria del cliente.

De acuerdo con científicos de la conducta, cuando una persona recuerda la experiencia de un servicio recibido, ésta recuerda momentos puntuales del servicio y no todo lo sucedido durante el mismo. Por ello, es aconsejable a las empresas que se centren en crear el máximo número de momentos agradables para que éstos predominen en la mente de las personas una vez finalizado el servicio. De igual manera, iniciar el encuentro brindando un nivel básico de satisfacción e ir mejorándolo en medida que transcurre el servicio ayudará a crear una perspectiva positiva del encuentro. Hsee (1991) argumenta que se presta más atención a la tasa de mejora en la secuencia y que se prefieren aquellos que mejoran más rápido.

Para diseñar un buen inicio y final del servicio de restaurante hay que iniciar el encuentro con un saludo al cliente y darle la bienvenida al establecimiento. La primera impresión es importante, ya que el cliente se formará una opinión del servicio en base al trato recibido. Una persona forma hasta once impresiones durante los primeros siete minutos de contacto; por ello es importante iniciar el



servicio adecuadamente. De igual forma, con la presentación el empleado está transmitiendo al cliente que él y la organización están disponibles para asistirlo en sus necesidades.

El modo de inicio del encuentro permanece muy poco tiempo en la mente de las personas, puesto que cuando acuden al establecimiento es con la idea de alimentarse, y conversar si acuden con acompañante, por lo que, tienen otra clase de prioridades ocupando su mente.

En cuanto al final del servicio, después de recibir el servicio y efectuar el pago, se deben potenciar las últimas impresiones del cliente para perdurar en el recuerdo del cliente, ya que, cumplida su necesidad principal de alimentación, la persona está más receptiva en observar los sucesos por, todavía, ocurrir y no en recordar cómo ha sido el inicio. De este modo, despedirse del cliente de una manera agradable mencionando un “regrese pronto” o “siempre será bienvenido” el cliente percibe que todavía se preocupan por el aunque el servicio ya haya concluido.

*“Cuando los clientes reciben la prestación de sus servicios, perciben determinados resultados de esos servicios. Sus acciones futuras (que vuelvan o no) dependen de cómo se sientan con esa experiencia. Cuanto más “compensados” se sientan en su interacción con su organización, más predispuestos estarán a seguir utilizando sus servicios en el futuro”.*

Cottle (1991).

## **Principio 2: Segmente el placer y combine el dolor**

Como se mencionaba en el primer principio, las personas recuerdan momentos puntuales del servicio, por lo que para las empresas es más conveniente dividir los procesos agradables en varias partes para fomentar una predominancia de recuerdos positivos y los procesos desagradables unirlos en uno sólo para que el cliente recuerde el menor dolor posible frente al suceso.

la ciencia conductual menciona que en una secuencia de hechos con buenos y malos resultados, las personas prefieren que los hechos no deseables sucedan primero y que los deseables a lo último. Así, obteniendo buenas noticias al final del proceso disminuyen la importancia de los problemas sucedidos inicialmente.

Es adecuado para las empresas comunicar con la mayor brevedad posible las malas noticias al cliente, para evitar que los hechos desagradables predominen en la conclusión que el cliente extrae de su experiencia con el servicio. De esta

manera, posteriores elementos positivos ocurridos durante la interacción pueden compensar o suavizar el momento de dolor o incomodidad ocasionado.

En el encuentro de servicio de restaurante a la carta, entre posibles momentos que causan dolor o incomodidad al cliente, encontramos las esperas para conseguir un acomodo en una mesa o que no se pueda ofrecer una comida deseada por falta de suministro del alimento solicitado. En cuanto a la primera incidencia, se puede disminuir el sentimiento de desagrado a través de una explicación amable y cordial y transmitir al cliente que, enseguida que el servicio lo permita, será atendido a la mayor brevedad posible. Ofrecer aperitivos o pequeñas muestras de cortesía facilitan el inicio de una positiva experiencia aunque el servicio no se haya iniciado como los clientes esperaban. La sensación paulatina de mejora durante la ejecución del servicio va restando importancia al suceso doloroso ocurrido. En cuanto a la segunda incidencia, la manera en que se maneja la falta de disponibilidad de un producto influencia la percepción del cliente del servicio. Así, el cliente puede recordar el encuentro como muy satisfactorio si, a pesar de no poder degustar el plato de comida que inicialmente solicitaba, el segundo plato opcional, sugerido por el empleado o elegido por él mismo, supera las expectativas que esperaba encontrar.

Así pues, las claves para superar positivamente un suceso amargo durante el encuentro del servicio son reconocer el problema, pedir disculpas por los daños ocasionados y ofrecer posibles soluciones. Por ello, las empresas deben centrarse en realizar un adecuado diseño del proceso de servicio para conseguir a un mayor número de clientes satisfechos.

En el análisis comparativo de la estrategia de los grupos, por Pelegrín (2013)

*“La gestión de los encuentros del servicio, momentos de la verdad o incidentes críticos han sido considerados determinantes en la satisfacción del usuario (Surprenant y Solomon, 1987; Bitner, 1990; Bitner, Booms y Tetreault, 1990; Czepiel, 1990). Los momentos de la verdad que generan una experiencia del servicio se denominan cascada de encuentros del servicio (Zeithaml y Bitner, 2002) e implican que en cada contacto el consumidor va generando una idea sobre el suministrador del servicio de tal forma que la calidad del encuentro es una evaluación global que el consumidor realiza sobre el conjunto de las interacciones.”*

Según lo que se expone a continuación, se considera que la satisfacción del cliente dependerá en gran medida de la experiencia vivida durante el encuentro del servicio

*“La satisfacción del cliente es a menudo definida en la literatura de marketing como la evaluación global de un cliente de su experiencia de compra y consumo de un bien o servicio” (Cronin y Taylor, 1992;. Johnson et al, 1995).*

*“La satisfacción del cliente es muy importante, ya que refleja las evaluaciones subjetivas de los clientes en el rendimiento asociado a la experiencia de consumo” (Cronin y Taylor 1992).*

Además, según Terence, Richard y William:

*“Se cree que si un cliente al finalizar el servicio, éste acaba satisfecho, de alguna manera (boca a boca u otros) contribuirá al éxito de la comercialización a través de la repetición de compra, boca a boca positivo y predisposiciones favorables en general (Bearden y Teel 1983; Oliver 1980; Richins 1983; Swan y Oliver, 1989).”*

La satisfacción de un cliente es importante para lograr establecer una relación duradera, y crear la lealtad del cliente, además de que un cliente satisfecho hará la mejor publicidad al recomendar nuestro producto o servicio. Recordemos que un cliente insatisfecho se queja en promedio con 11 personas, lo que hay que evitar a toda costa.

Si a pesar de todo el esfuerzo de los empleados por satisfacer al cliente, éste le da más importancia a los hechos desagradables ocurridos durante el transcurso del encuentro, es de esperar que el cliente no valorará el servicio satisfactoriamente.

### **Principio 3: Permita al cliente controlar el proceso**

Como se ha mencionado anteriormente, durante el encuentro del servicio el empleado debe demostrar al cliente su predisposición a cubrir sus necesidades en cualquier momento del transcurso del servicio. Se transmite así que el cliente es un elemento importante para la organización y para el empleado, puesto que se preocupan de que su estancia en el restaurante sea lo más placentera posible, ya sea a través de la climatización del local o de la atención brindada por los empleados.

Permitir al cliente decidir acerca de la ejecución del servicio se traduce en una mayor satisfacción del cliente en el encuentro, puesto que dejar participar al cliente se traduce en que al sistema le preocupa lo que el cliente quiera, y que en la medida de lo posible, intentará proporcionárselo.

Mills y Krantz , 1979 *“Dar a las personas el control sobre cómo un proceso se lleve a cabo mejora su satisfacción con el proceso”*.

Dar la oportunidad de decidir si acudir a la sala de fumadores o no fumadores permite al cliente la selección del ambiente en que quiere que se realice el servicio de comida, de acuerdo a sus deseos, gustos y preferencias personales. Otros ejemplos en donde el cliente puede controlar el proceso del servicio es en la manera en que se cocina su pedido, ya que dar la opción a elegir de si se quiere un solomillo hecho, medio hecho o totalmente hecho es un agrado para el cliente y le reportará una sensación satisfactoria. En cambio, si el empleado lo da por supuesto dará señal a que la opinión y gustos del cliente no son importantes para la ejecución del servicio de comida con la consecuente sensación de que el cliente es poco valorado en el transcurso del servicio.

Así pues, escuchar la voz del cliente para una mejor acomodación y ejecución del servicio permite al cliente sentirse integrado en el encuentro del servicio; además de que se disminuye la probabilidad de ocurrencia de malestar puesto que, en parte, el servicio es redirigido en función de lo decidido por el cliente. Así, según Chase y Dasu *“uno de los hallazgos interesantes en la literatura de comportamiento es que los clientes son mucho menos propensos a quejarse de la calidad del servicio cuando ellos mismos tienen el control sobre una parte de ella”*.

#### **Principio 4: Preste atención a las normas y rituales**

Los procesos de servicios requieren elaborar unas normas de actuación o guión de la prestación del servicio para determinar de qué manera se realizaran todos y cada uno de los diferentes servicios que presta una empresa. Gracias a ello el establecimiento conseguirá una estandarización en la prestación de los mismos servicios a la vez que puede ser una fuente de diferenciación con otras empresas competidoras.

En un restaurante, la elaboración de los platos se realizará de la misma manera, es decir, siempre se seguirá el mismo procedimiento para la cocción de una determinada comida. Un ejemplo sería la elaboración de un plato de macarrones a la boloñesa, los cuales una vez hervida la pasta, se les añade la salsa de tomate, previamente cocinada, y posteriormente por encima el queso rallado y unas especias. Si, por suponer, hay un día en que el plato es elaborado con un orden diferente, como por ejemplo poner la salsa a lo último, la visión del cliente del servicio cambia, porque el cliente al no haber recibido un servicio en la forma habitual de prestación puede dar la sensación de que el

plato se ha elaborado con demasiada velocidad lo que ha hecho que se produzcan errores en su producción.

El hecho de cambiar o carecer de ese ritual de elaboración hace que la satisfacción del encuentro no llegue a maximizarse porque el cliente que sabía que siempre se ejecuta el servicio de la misma manera, al no haber recibido el servicio como esperaba no le ha aportado ese valor añadido que el cliente encontraba en la prestación del servicio.

La ciencia conductual precisa que las personas de la empresa presten atención a estas normas de ejecución del servicio y diferenciación que obtienen con las demás compañías competidoras, ya que muchos de los clientes que acuden a un restaurante y no a otro es porque consiguen en él un sentimiento, una sensación, un servicio, un algo que les promueve ir a consumir a ese restaurante y no a otro de la competencia.

De la misma forma, cambios de servicio como trocear el pollo enfrente del cliente a pasar a traerlo troceado de la cocina hace que ese valor añadido que valoraban los clientes durante el encuentro del servicio se pierda, percibiendo que el servicio no es tan agradable ni tan perfecto como lo percibían anteriormente cuando si se realizaban. Por ello y como se mencionaba en el principio dos, cuando la empresa no pueda evitar que sucedan estas descompensaciones durante el servicio, lo mejor es que el empleado se disculpe por no poder brindar el servicio tal y como lo conocen los clientes e intentar aportar una sensación satisfactoria lo más pronto posible para que el cliente olvide lo más rápido posible este mal momento.

### **Principio 5: Es más fácil culpar a las personas que a los sistemas**

Este principio explica la diferencia entre que el responsable de un error sea una persona o el sistema que provisiona el servicio.

Por lo general, las personas perciben como menos desagradable la sucesión de un error fortuito ocasionado por un olvido o fallo del camarero que si fuera ocasionado por el sistema de cocina.

Cuando se culpa a un empleado de un mal servicio, como que se retrase la salida del plato solicitado, los clientes pueden observar quien ha sido el culpable de su insatisfacción. Puede llegar a ser comprensible que ser humano cometa errores en la organización y ejecución del encuentro, puesto que nadie goza de perfección. Por el contrario, si la culpabilidad del desagrado es por parte del sistema de cocina que brinda el servicio, parece reflejar la imagen de que el restaurante no funciona correctamente porque no se tiene la suficiente

planificación para llevar a cabo un sistema de comidas. En el caso de un restaurante, los sistemas de cocina están planificados para poder atender a todas las mesas disponibles en su local, a través de repartición de las tareas de los integrantes de la cocina, establecimiento por rangos o estipular a cada cocinero y pinche una sección de elaboración de la comida. Para evitar una imagen errónea del conjunto de la empresa, es preferible ofrecer una disculpa en nombre de un único empleado y no en nombre del grupo que compone el sistema.

### **Principio 6: Cuando se recupera el servicio, la sanción debe corresponder a la infracción**

A pesar de los reiterados esfuerzos de las empresas de servicios por generar experiencias satisfactorias y no incurrir en servicios fallidos, este objetivo no resulta del todo fácil. La intangibilidad de los servicios, la simultaneidad de su producción y consumo, y la elevada implicación humana en su entrega hacen que la ocurrencia de errores ocasionales sea casi inevitable. En este contexto se desarrollan estrategias de recuperación del servicio, en un intento de lograr la satisfacción y favorecer la lealtad del cliente.

La recuperación del servicio consiste en realizar, en el menor tiempo posible, las acciones de corrección en respuesta al fallo ocurrido durante el encuentro del servicio. La rapidez juega un papel importante debido a que los clientes son conscientes de tales insuficiencias y se pretende que la sensación de desagrado perdure lo menos posible. Además, se evita la aparición de futuras quejas por parte de los clientes, al igual que el sentimiento de insatisfacción durante el encuentro del servicio.

De acuerdo con Grönross ( 1990 ) *“la recuperación del servicio incluye todas las acciones tomadas por un proveedor de servicios con el fin de tratar de resolver el problema que tiene un cliente con la organización”*.

Los fallos de servicio en un restaurante están relacionados con las dimensiones de calidad del servicio; así pues, errores en no prestar el servicio que se prometió, retrasos en la entrega del servicio o comportamientos inapropiados por parte de un empleado son algunos de los más característicos en este sector.

Todos los fallos provocan en cierta medida un sentimiento de insatisfacción al cliente, por lo que la empresa debe compensar de alguna forma ese momento de desafortunio. Es de suma importancia que la organización investigue quien o que fueron los responsables del fallo del servicio, y en consecuencia de la

gravedad ocasionada se apliquen unas sanciones u otras. Para ello, la recuperación del servicio consta de unas estrategias para rectificar y enmendar los problemas o pérdidas experimentadas durante el encuentro del servicio.

Dentro de la variedad de estrategias para la recuperación del servicio se incluyen:

- La apología: un mecanismo de disculpa por parte de la empresa al haber proporcionado un servicio no adecuado a las expectativas que los clientes esperaban encontrar. Muchas veces, el hecho de reconocer el fallo ya demuestra compromiso empresarial.
- El restablecimiento urgente: La rapidez en que se intenta realizar la acción de corrección del fallo ocurrido. Por ejemplo, entrar un plato a la cocina por no estar suficientemente elaborado y ser devuelto al cliente de manera veloz.
- La devolución: es un sistema de compensación al cliente por reembolso; es decir, a través de una rectificación en la factura o proporcionar descuentos para próximos encuentros.

A todo ello, se determina que, dependiendo de la gravedad y error del servicio, cuando un servicio se ha realizado de manera errónea en la prestación se requiere brindar a los clientes que han sufrido la experiencia una compensación material para diluir la amarga sensación del fallo del servicio. Por otro lado, cuando un empleado ha actuado de manera incorrecta realizando un mal servicio o un mal trato al cliente, una compensación material no hará sentir mejor al cliente, pero si con una disculpa del empleado, mostrando arrepentimiento por la situación ocasionada.

Si los clientes perciben que el problema se ha solucionado y se han tomado las medidas oportunas para el retorno a la normalidad del encuentro del servicio, el cliente puede terminar creando una respuesta positiva al encuentro; aunque momentos atrás hubiera ocurrido la incidencia. Si por el contrario, la empresa es ajena a solucionar los errores ocurridos, significa la pérdida del cliente agraviado.

Según Hoffman, Kelley y Rotalsky (1995):

*“Algunos autores afirman que a menudo es la respuesta de la empresa la que propicia el fracaso, lo que provoca el descontento. Una mayor comprensión de la recuperación permitirá diseñar actuaciones orientadas a fomentar la lealtad de los clientes que experimentan problemas con el servicio (Hart, Heskett y Sasser, 1990), ya que las acciones de recuperación proporcionan una*

*oportunidad de corregir errores y una segunda ocasión de lograr una experiencia satisfactoria en los clientes que incida en su lealtad”.*

## **7. CONCLUSIÓN**

---

Históricamente, los servicios en restauración han ido en constante crecimiento desde su aparición en el siglo XVIII hasta la llegada en 2007 de la crisis económico-financiera. Por ello, la amplia competitividad en el sector restauración en España y las dificultades económicas actuales han presionado a los establecimientos a obtener una mayor eficacia en sus objetivos y prestaciones de servicios, para destacar de la competencia a la vez que se pretende captar la atención del público a través de la calidad del servicio o guiones de servicio para hacer diferentes los encuentros del servicio. El uso de estos mecanismos puede llegar a generar en el cliente un valor añadido durante el encuentro del servicio haciendo totalmente diferente la percepción del servicio de los demás establecimientos.

De este modo, gracias al análisis de la percepción del cliente, las empresas pueden diseñar un adecuado, correcto y mejor encuentro del servicio para aumentar el agrado del cliente del servicio prestado y generar así un recuerdo agradable y satisfactorio del encuentro del servicio, ocasionando mayores posibilidades de retorno al establecimiento.

Según Moritz (2005) *“El diseño de servicios busca asegurar que las interfaces del servicio sean útiles, usables y deseables desde el punto de vista del usuario y efectivas, eficientes y distintivas desde el punto de vista del proveedor”.*

## **8. BIBLIOGRAFÍA**

---

Alonso, M., Barcos, L. y Martín, J.. Gestión de la Calidad de los procesos turísticos. España: Editorial Síntesis. (2006)

Bateson, J., 1985. Perceived control and the service encounters, en Czepiel, J.A., Solomon, M.R., Surprenant, C.F. (Eds.), The Service Encounter. Lexington Books, Lexington, MA. (1985)



Bernard E. Whitley, Jr & Mary E Kite. Principles of research in behavioral science. 3º edicion. (2013)

BITNER, M. J.; BROWN, S. W.; MEUTER, M. L. (2000): «Technology Infusion in Service Encounters», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), winter, pp. 138-149

Bowen.D, Chase, R, Dasu, S, Stewart, M, Tansik, D. "Human issues in service design". Journal of operations management. Volume20, issue 2. April 2002. Pp 159-174

Chase,R. It's time to get to first principles in service design Managing service quality. Vol 14. Iss:2/3. Pp 126-128

Chase, R. Dasu, "Want to perfect your company's service? Use behavioral science. Harvard Business Review. 72, nº6, mayo-junio 2001. Pp 78-84"

Chase, R. B. (1981): «The Customer Contact Approach to Service: Theoretical Bases and the Practical Extensions», *Operations Research*, 29 (4), julio/agosto, pp. 698-706.

---

Chase, R. B. (1978): «Where Does the Customers Fit in Service Operation?», *Harvard Business Review*, 56 (6), nov/dic, pp. 137-142.

---

*Cottle, D. Client-centered service". How to keep them coming back for more. Ed:díaz de santos SA (1991)*

Cronin y Taylor, (1992 ) Cronin, J. y Taylor, S. (1992): "Measuring service quality: a reexamination an extension". *Journal of Marketing*, 56, 55-68.

Kotler, P., Dirección de Mercadotecnia, análisis, Planeacion y control, Ed. McGraw-Hill: 1999. Pag 184)

GRÖNROOS, C. "Strategic Management and Marketing in the Service Sector". Marketing .Science Institute, Cambridge, Mass. 1982.

HART, C.W.L., HESKETT, J.L. Y SASSER, W.E.Jr (1990): "The profitable art of service recovery". Harvard Business Reiew, 68, (july/august), 148-56

HOFFMAN, K.D., KELLEY, S.W. y ROTALSKY, H.M. (1995): "Tracking service failures and employee recovery efforts", *Journal of services marketing*, 9, 49-61

Moritz, S. (2005). Service Design, practical access to an evolving eld, 8. 15

Mager, B. (2008): Service Design denition in the Design Dictionary. Design Dictionary/Board of International research in Design) Michael Erlho- (Editor), Timothy Marshall(Editor).

---

Lehtinen, J.R y Lehtinen, U. (1982) “*Service quality: a study of quality dimensions. Unpublished working paper.* Service Management Institute. Helsinki(1982). citado en: An empirical assessment of the SERVQUAL scale

---

Lewis, Robert C. y Bernard H Booms (1983), “The marketing aspects of service Quality”.

López, J. y López J (2006). ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN DEL CONSUMIDOR EN EL ENCUENTRO DE SERVICIO.

Oh, H. (1999). “Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective”. *International Journal of Hospitality Management*, 18, 67-82

Oliver (1981). Developing better measures of consumer satisfaction: Some preliminary results (1981)

Olorunniwo, F.; Hsu, M.K.; Udo, G.J. (2006). “Service Quality, customer satisfaction, and behavioral intentions in the service factory”. *Journal of Services Marketing* 20(1), 59-72

PARASURAMAN A ZEIMTHAML Valerie, & BERRY Leonard y. “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”. *Journal Of Marketing*. Vol. 49, Otoño de 1985, pp. 41-50

Segura, C. “La calidad en el siglo XXI. El QFD en el diseño de un proceso de servicio”. (2000)

SHOSTACK, G. L. (1985): «Planning the Service Encounter», en CZEPIEL, J. A.; SOLOMON, M. R. y SURPRENANT, C. F. (eds.), *The Service Encounter*, Lexington Books, Lexington, MA, pp. 243-254.

SOLOMON, M. R.; SURPRENANT, C. F.; CZEPIEL, J. A. y GUTMAN, E. G. (1985): «A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions», *Journal of Marketing*, 49 (invierno), pp. 99-111.

Zeithaml, V.A. y Bitner, M.J. *Marketing de Servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa.* Mc Graw Hill. 2ª edición. (2002)