



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**  
**CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS,**  
**ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**



**GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL (GCT) EN LAS PYMES RESTAURANTERAS**  
**DEL CORREDOR TURÍSTICO CENTRO HISTÓRICO-ALAMEDA**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:**

**MAESTRA EN POLÍTICA Y GESTIÓN DEL CAMBIO TECNOLÓGICO**

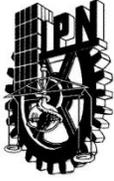
**PRESENTA:**

**LIC. JUDITH ALEJANDRA VELÁZQUEZ CASTRO**

**DIRECTOR:**

**M. EN E. OCTAVIO AUGUSTO PALACIOS SOMMER**

**MÉXICO, D.F., NOVIEMBRE DE 2011**



# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

## ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México D.F. siendo las 17:00 horas del día 28 del mes de Noviembre del 2011 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de CIECAS para examinar la tesis titulada: "Gestión de la Calidad Total (GCT) en las PyMES restauranteras del corredor turístico Centro Histórico-Alameda"

Presentada por el alumno:

<u>Velázquez</u>	<u>Castro</u>	<u>Judith Alejandra</u>							
Apellido paterno	Apellido materno	Nombre(s)							
		Con registro:	B	0	9	1	1	8	2

aspirante de:

Maestría en Política y Gestión del Cambio Tecnológico

Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

### LA COMISIÓN REVISORA

Director(a) de tesis

M. en E. Octavio Augusto Palacios Sommer

Dra. Hortensia Gómez Viquez

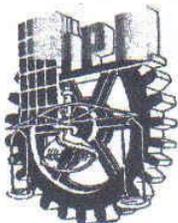
Dr. Humberto Merritt Tapia

Dra. María del Pilar Longar Blanco

Dr. Roberto Oliver Espinoza

### PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
CENTRO DE INVESTIGACIONES  
ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS  
Y SOCIALES  
Dr. Zacarías Torres Hernández



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

**CARTA CESIÓN DE DERECHOS**

En la Ciudad de México el día 29 del mes de noviembre del año 2011, la que suscribe C. Judith Alejandra Velázquez Castro alumna del Programa de Maestría en Política y Gestión del Cambio Tecnológico con número de registro B091182, adscrito al Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales (CIECAS), manifiesta que es autora intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del M. en E. Octavio Augusto Palacios Sommer y cede los derechos del trabajo intitulado "Gestión de Calidad Total (GCT) en las Pymes Turísticas Restauranteras del Corredor Turístico Centro Histórico-Alameda", al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección [judith\\_veca@hotmail.com](mailto:judith_veca@hotmail.com). Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

ATENTAMENTE

C. Judith Alejandra Velázquez Castro

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi alma mater, el glorioso Instituto Politécnico Nacional.

A mi director de tesis, el M. Octavio A. Palacios Sommer por creer en mí y apoyarme incondicionalmente en la culminación de este trabajo.

A los miembros de mi comité revisor, por sus observaciones y acertados comentarios vertidos en mi tesis.

A cada uno de mis profesores, quienes contribuyeron en mi formación y crecimiento profesional.

Al cuerpo administrativo del Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por el apoyo económico brindado.

Y a todos los que me brindaron su apoyo durante todo este tiempo.

## DEDICATORIAS

A Dios:

Por darme la oportunidad de vivir.

A mi hermosa hija:

Que con su ternura y cariño alimenta mi fe y mi alma.

A mi maravillosa familia:

Por su incondicional apoyo, comprensión y amor.

A mis compañeros y amigos:

Por su afecto y valiosa amistad que me brindaron durante estos dos años.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Página</b>
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	I
SIGLAS Y ABREVIATURAS	II
GLOSARIO DE TÉRMINOS	IV
RESUMEN	VI
ABSTRACT	VII
INTRODUCCIÓN	1
JUSTIFICACIÓN	6
PROPÓSITO	9
OBJETIVO GENERAL	9
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	10
METODOLOGÍA	10
<b>CAPÍTULO I. INNOVACION EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS</b>	
1.1. Innovación	18
1.2. Tipos de innovación	19
1. 2. 1. Innovación de producto	19
1. 2. 2. Innovación de procesos	19
1. 2. 3. Innovación de mercadotecnia	19
1. 2. 4. Innovación de organización	20
1.3. Innovación de organización	21
1.4. Innovación en los servicios	22
1.4.1 Modelo de innovación en los servicios turístico	22
1.5. Gestión, rutinas e innovación	26
1.5.1 Rutinas organizacionales	26
1.5.2 Cambio de rutinas como innovación	32
1.5.3 Introducción de la gestión de calidad y cambio de rutinas	32

**CAPÍTULO II. MEJORA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO COMO PROCESO DE INNOVACIÓN**

2.1.	Concepto	34
2.2.	Principales aportes	35
2.2.1.	Deming	35
2.2.2.	La trilogía de Juran	42
2.2.3.	K. Ishikawa	43
2.2.4.	La filosofía de Taguchi	45
2.3.	Las siete herramientas del control de calidad	46
2.4.	Gestión de la calidad total (GCT)	48
2.5.	Calidad en el servicio	50
2.5.1.	Dimensiones del servicio de calidad	50
2.5.2.	Calidad en el servicios Turístico	51
2.5.3.	Premisas de calidad en el turismo	51
2.5.4.	Condiciones para lograr la calidad	52
2.5.5.	Decálogo de la calidad de los servicios Turísticos	52

**CAPÍTULO III. ACOPIO, CLASIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS, VARIABLES E INDICADORES**

3. 1.	Acopio	57
3.1.1.	Establecimiento de muestra	57
3.1.2.	Desarrollo y aplicación de cuestionario	61
3. 2.	Procesamiento y clasificación de datos	63
3. 3.	Indicadores	64
3. 4.	Análisis de resultados	64
3.4.1.	Perfil del turista	67
3.4.2.	Cuestionario	69
3.4.3.	Guía de observación	77

	<b>Página</b>
<b>PROPUESTA</b>	90
<b>CONCLUSIONES</b>	99
<b>RECOMENDACIONES</b>	105
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	106
<b>ANEXOS</b>	
Anexo 1. Cuestionario	113
Anexo 2. Guía de observación	117
Anexo 3. Fichas Técnicas de los restaurantes del Corredor Turístico Centro Histórico-Alameda	122
Anexo 4. Mapa de localización de los restaurantes	153
Anexo 5. Gráficas de los resultados del cuestionario	153
Anexo 6. Gráficas de los resultados de la guía de observación	162

## ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

	<b>Página</b>
Cuadro 1. Estratificación por número de empleados	18
Cuadro 2. Normas Oficiales Mexicanas relativas a restaurantes	30
Cuadro 3. Síntesis de los elementos más significativos de la Gestión de Calidad	53
Total (GCT).	
Cuadro 4. Lista de Restaurantes	57
Cuadro 5. Resumen de resultados del cuestionario	69
Cuadro 6. Resumen de resultados de la guía de observación	77
Figura 1. Esquema de los distintos tipos de innovación de las empresas	20
Figura 2. Modelo dimensional de la innovación en servicios	22
Figura 3. Rueda de Deming	41
Figura 4. Diagrama de causa-efecto	46

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

**AMAI.** Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública,

**CANIRAC.** Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados.

**CIP.** Centros Integralmente Planeados.

**CNET.** Consejo Nacional Empresarial Turístico.

**CNT.** Confederación Nacional Turística.

**CONCANACO-SERVYTUR.** Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo.

**CPTM.** Consejo de Promoción Turística de México.

**CST.** Cuenta Satélite de Turismo de México.

**FONATUR.** Fondo Nacional de Fomento al Turismo.

**GCT.** Gestión de Calidad Total.

**INEGI.** Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática.

**LFT.** Ley Federal de Turismo.

**NOMs.** Normas Oficiales Mexicanas.

**NORMEX.** Normas Mexicanas.

**OMT.** Organización Mundial del Turismo.

**PIB.** Producto Interno Bruto.

**PND.** Plan Nacional de Desarrollo.

**PST.** Programa Sectorial de Turismo.

**PYME.** Pequeñas y Medianas Empresas.

**SECTUR.** Secretaría de Turismo Federal.

**SECTURDF.** Secretaría de Turismo del Distrito Federal.

**TIC.** Tecnologías de la Información y la Comunicación.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Calidad:** Es el conjunto de características de un producto o servicio que le permiten satisfacer cabalmente los requerimientos exigidos por el cliente o usuario.

**Calidad técnica en el servicio:** conjunto de actuaciones concretas (normas, sistema de certificación, protocolos, actuaciones, procesos, etc.) y medibles (escalas, valoraciones, numéricas, ordinales, etc.) capaces de ser percibidas tanto por el emisor como por el posible receptor logrando así prever el grado de la satisfacción del cliente de este servicio.

**Competitividad:** Capacidad de una nación, empresa, institución u organización para participar y permanecer en el mercado con rentabilidad atractiva y, al mismo tiempo, incrementar los niveles de bienestar de sus habitantes, socios o colaboradores.

**Eficacia:** es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos.

**Eficiencia:** capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

**Empresa:** Unidad económica integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedica a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios.

**Mise en place:** se emplea en gastronomía para definir el conjunto de ocupaciones realizadas, bien sea en la cocina o el comedor, justo antes de la elaboración de un plato o alimento.

**PIB:** Producto Interno Bruto es la suma de todos los bienes y servicios producidos en un país en un período de tiempo dado.

**Productividad:** Enfoque administrativo que busca el mayor rendimiento en la producción al menor costo posible en dinero, tiempo y energía. La productividad se sirve de la eficiencia para conseguir sus objetivos.

**Producto turístico:** Sistema de componentes tangibles e intangibles ensamblados capaces de hacer viajar a la gente para realizar actividades que satisfacen sus necesidades otorgándoles beneficios y satisfacción de manera integral.

**Servicio turístico:** son los que se prestan a través de hoteles, moteles, albergues y demás establecimientos de hospedaje; agencias, subagencias y operadoras de viajes; guías de turistas; restaurantes, cafés, bares y centros nocturnos que se encuentren ubicados en los establecimientos de hospedaje, así como en aeropuertos, terminales de autobuses, estaciones de ferrocarril, museos y zonas arqueológicas; y empresas de sistemas de intercambio de servicios turísticos.

**Turismo:** desplazamiento momentáneo que realizan las personas y comprende las acciones que efectúan durante sus viajes y estancia fuera de su entorno habitual.

## **RESUMEN**

Pese a que en el sector turístico se han dado innovaciones en cuanto a la forma de prestar el servicio y de optimizar la calidad de éste, la bibliografía al respecto es escasa. El presente estudio es un trabajo que tiene la intención de reducir esta deficiencia.

A partir de los modelos de gestión de calidad y del análisis de las condiciones en que actualmente operan los restaurantes del Corredor Turístico Centro Histórico-Alameda, se proponen acciones para la mejora de la calidad en éstos, como estrategia de innovación.

Asimismo, se analiza el cambio en las rutinas organizacionales en función de la introducción de innovaciones y en este caso, por el establecimiento de nuevas premisas de calidad como estrategia de innovación para los establecimientos turísticos antes mencionados.

Por tanto, la presente investigación invita a la reflexión para iniciar procesos de cambio o de mejora en la calidad del servicio de los establecimientos objeto de estudio.

## **ABSTRACT**

In spite of major innovations in the way of providing the service and optimize the quality of in the tourist services during the last decades, the literature on the subject is scarce. This study is a work that intends to reduce this deficiency.

From models of quality management and analysis of the conditions under which restaurants currently operate Corridor Alameda Historical Center, proposes actions to improve the quality of these, such as innovation strategy.

It also analyzes the change in organizational routines from the introduction of innovations and in this case, since the establishment of new premises of quality and innovation strategy for tourism establishments mentioned above.

Therefore, this thought-provoking research will hopefully initiate processes of change for improvement in the quality of service establishments under study.

## INTRODUCCIÓN

Contrariamente de la importancia que posee el sector servicios para el desarrollo económico de muchos países y de la necesidad de innovación en éste, con frecuencia el sector no es tratado con el valor que se merece. En lo que respecta al turismo, éste es visto como algo homogéneo, a diferencia de lo que ocurre con otras industrias ya que la innovación en servicios es concebida menos relevante puesto que los investigadores especializados en este tema se interesan más en tecnologías duras que en tecnologías blandas.

En este caso, los restaurantes son un exponente de la forma de vida de los habitantes de un destino turístico y como tal, un atractivo para los turistas que con interés y deseo por conocer un aspecto más de la cultura y costumbres del lugar anfitrión. Los establecimientos restauranteros son el espacio idóneo para combinar cultura y esparcimiento.

Los restaurantes pueden considerarse alternativas de ocio y formas de pasar el tiempo libre en un destino turístico. Intrínsecamente, la persona que presta el servicio, se convierte en un representante del destino, que atiende al cliente y le ofrece lo mejor de su establecimiento, contribuyendo de este modo a que su estancia en el destino sea más agradable.

Por tanto, para enfrentar la realidad presente, los prestadores de servicios turísticos ya no pueden ofertar un simple servicio que solo responda a improvisaciones o empirismos. El servicio debe responder a un concepto integral de ciertos requerimientos, como la satisfacción del cliente, prestación del servicio, comodidad, higiene, ambientación, organización de procesos, etc. Enmarcados bajo los gustos y preferencias del turista y de la mundialización del turismo.

Derivado del contexto anterior, el instrumento base de esta investigación es la Gestión de Calidad Total (GCT) como estrategia de innovación organizacional en los restaurantes del Corredor Turístico Centro Histórico-Alameda para mejorar los procedimientos necesarios que procuran un servicio de calidad y generar así una ventaja competitiva sostenible y creciente.

Para esta investigación se realizó una revisión de la literatura especializada sobre el tema de interés y se discutió la influencia del entorno sobre la calidad en los restaurantes objeto de estudio. Asimismo se encontró evidencia de distintos restaurantes en donde la gestión de la calidad propicia un entorno más favorable para la introducción de innovaciones organizativas; dichos ejemplos serán comentados a lo largo del diagnóstico y análisis de resultados del trabajo de campo. También son contrastados con los restaurantes que aplican una mínima y en ocasiones nula Gestión de Calidad Total en la prestación del servicio.

Lo anterior permitirá brindar un panorama más amplio y completo en la presente investigación sobre la relación entre Gestión de Calidad Total e Innovación, ayudando a entender la dinámica de este vínculo para el caso de los restaurantes del Corredor Turístico Centro Histórico-Alameda; y contribuyendo con ello, a la generación de caminos alternativos para una mejor consecución en la búsqueda de una ventaja competitiva para estos restaurantes. Esto es, de una ventaja en relación a conocimientos superiores a los de la competencia y no en el desarrollo o dominio de una tecnología.

En el capítulo uno se ofrece un panorama general de la innovación en servicios, desde los tipos de innovación que pueden identificarse y llevar a cabo en una organización hasta un modelo de innovación en los servicios y su aplicación al sector turístico. También se habla del cambio en las rutinas organizacionales como resultado de introducir innovaciones (nuevas premisas calidad). Por último, también se mencionan los estándares o normas de calidad turística en México, en específico los relacionados con la industria restaurantera.

En las empresas prestadoras de servicios turísticos en México, la calidad se ha reflejado en las llamadas Normas Oficiales Mexicanas (NOMs) y en los distintivos otorgados por organismos públicos como la Secretaría de Turismo o por Cámaras del sector. Las normas y distintivos son un conjunto de creencias y principios diseñados para mejorar continuamente los procesos organizacionales, con la finalidad de sobrepasar las expectativas de los usuarios de los servicios. Tales sistemas se sustentan en un principio de estandarización precisado en la obtención de distintivos con reconocimiento a nivel nacional como el “Distintivo H” y el “Distintivo T” otorgados por la Secretaría de Turismo (SECTUR) o el “Distintivo CANIRAC” otorgado por la Cámara Nacional de la Industria

Restaurantera y Alimentos Condimentados (CANIRAC); o certificaciones internacionales como el ISO 9000, para definir la constancia en la calidad.

El capítulo dos se enfoca en la mejora de la calidad en el servicio como proceso de innovación. Del mismo modo, se conceptualiza la calidad de acuerdo a distintos autores y se resaltan sus principales aportes para la presente investigación. Estos autores son: William Edwards Deming, quien propone 14 principios fundamentales para lograr y aumentar la calidad (de los cuales nueve tratan sobre la importancia de las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo); el Dr. Deming también diseñó el “Círculo o Ciclo Deming” que es una herramienta para la mejora continua de la calidad dentro de una empresa, el ciclo consiste de una secuencia lógica de cuatro pasos repetidos que se deben de llevar a cabo consecutivamente (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).

Otro autor es Joseph Juran, el cual desarrolló “La Trilogía de Juran” en la cual Juran basa su concepto de gestión en la integración de la planificación, el control y la mejora continua.

Kaoru Ishikawa, es otro de los gurús de la calidad. Ishikawa propuso el diagrama de “Causa-efecto” también conocido como “Espina de pescado”. El diagrama es una representación gráfica que permite relacionar un problema con sus posibles causas. Facilita la selección de las causas de mayor influencia y ayuda a adoptar medidas correctivas.

Por otro lado, también están los aportes del Dr. Genichi Taguchi quien sentó las bases para lograr la calidad. Una de sus principales contribuciones a la mejora de calidad fue "La función de pérdida de la calidad", una ecuación que cuantificaba el descenso del valor percibido por el cliente a medida que caía la calidad del producto. Fue la primera persona que igualó calidad con costo.

Por último, se encuentra el Dr. Armand Vallin Feigenbaum quien es el creador del concepto control total de calidad, en el que sostiene que la calidad no solo es responsable del departamento de producción, sino que se requiere de toda la empresa y todos los empleados para poder lograrla. Para así construir la calidad desde las etapas iniciales y no cuando ya está todo hecho.

Para terminar con los aportes, se mencionan a las “Las siete herramientas del Control de Calidad”. Estas son: Diagramas de Causa-Efecto, Planillas de Inspección, Gráficos de Control, Diagramas de Flujo, Histogramas, Gráficos de Pareto y Diagramas de Dispersión

En este capítulo y para la presente investigación, la calidad es concebida como una estrategia que permite alcanzar la competitividad, lo cual implica un cambio de mentalidad en los administradores y en la cultura de las organizaciones. En tanto que, la calidad debe ser comenzar en la mentalidad de los gerentes o administradores y pasar al área operativa, es decir, a todos los empleados responsables de proporcionar directa o indirectamente el servicio al cliente; hablese de valet parking, meseros, garroteros, hostess, chef, cocineros, etc.

Otro de los aspectos tratados en este capítulo es el de la calidad en los servicios turísticos y de las condiciones necesarias para alcanzarla. En ese sentido, la calidad en el ámbito restaurantero es vinculada con la prestación del servicio, es decir, con los procesos necesarios para su prestación, con las responsabilidades compartidas, con el trabajo en equipo y finalmente con el mejoramiento en el desempeño y servicio al cliente; lo cual debe convertirse en una forma de vida organizacional para que cada persona se involucre y desempeñe sus tareas completa y adecuadamente, en el momento y lugar preciso para alcanzar cero errores.

Como puede observarse en los capítulos uno y dos, esta investigación revisa las tendencias de calidad para orientar al sector turístico restaurantero en la evaluación de modelos de información actual o potencial de desarrollar, utilizando y adaptando las metodologías mencionadas a la realidad de los restaurantes del Corredor Turístico Centro Histórico-Alameda, acorde a sus necesidades actuales.

En el capítulo tres se encuentra el acopio, clasificación y análisis de datos, variables e indicadores de los resultados obtenidos tras el trabajo de campo en el que se aplicó un cuestionario y una guía de observación a los restaurantes objeto de estudio. En este capítulo se analizan y comparan las cinco zonas en las que fue dividido el corredor turístico, las cuales están divididas de acuerdo a su ubicación geográfica. Se da un análisis de detallado y comparado entre las zonas que cuentan con los requisitos o especificaciones (determinados previamente) para ofertar un servicio con calidad desde el

inicio *versus* las zonas que, de acuerdo a los resultados obtenidos del cuestionario y de la guía de observación, no cumplen o no cuentan con los requisitos mínimos para ofertar un servicio de calidad.

También, en este capítulo se efectúa la propuesta de las nuevas premisas de calidad, las cuales involucran la estructura organizacional, la responsabilidad, los procedimientos, procesos y recursos para manejar y controlar la calidad en los restaurantes. Los cambios que trae consigo la calidad en las organizaciones son vistos como un proceso de innovación que transforma ciertas rutinas, por lo que, se requiere de una estructura más horizontal en la cual los empleados asumen su responsabilidad frente a un proceso y son capaces de proponer mejoras.

Esto se convierte en un reto para los establecimientos restauranteros, ya que al inicio los procesos deben ser diseñados para satisfacer las necesidades de los comensales; de esta manera, éstas serán transformadas en metas cuantificables, lo que permitirá asegurar que el proceso se cumple. No debe olvidarse que la calidad si es medible y para el caso de los restaurantes de este corredor turístico, podrá cuantificarse en un incremento en ventas o en el número de clientes asiduos al establecimiento, en la reducción de costos y tiempos en la preparación de los alimentos e incluso en la baja rotación del personal.

En último lugar, se localizan con las conclusiones obtenidas del análisis bibliográfico y del trabajo de campo. Por otro lado, también se aportan algunas recomendaciones concernientes a posibles investigaciones susceptibles a ser desarrolladas en un futuro.

## JUSTIFICACIÓN

Cualquier empresa sin importar su giro o tamaño puede innovar. Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) debido a su tamaño y flexibilidad se adaptan rápidamente a las innovaciones de organización. Por tal razón, las nuevas premisas de gestión de calidad total en estas empresas resultaría fácil introducirlas ya que al ser PyMES no sería costoso ni demorado implementarlas.

Asimismo, debido a la importancia de la actividad turística en México al ser la tercer fuente generadora de divisas es que se ha decidido estudiar dicho sector, el cual es el los suficientemente grande y complejo para requerir una Cuenta Satélite (CST) propia dentro del Sistema de Cuentas Nacionales de México. Del mismo modo, tomando en cuenta la diversidad de esta industria pues se parte de la gran división de servicios como el transporte de personas, guías e información, reservaciones, alojamiento y alimentos preparados, sólo se analizará la implementación de las premisas de Gestión de Calidad Total (GCT) en los restaurantes.

A continuación se señalan las razones que justifican la elección de las PYMES turísticas restauranteras como objeto de estudio:

- Las PYMES representan el 99.4 % del total en este rubro (Secretaría de Turismo, 2006).
- En el país existen 345,000 establecimientos de alimentos y bebidas formales, de los cuales el 95% son PYMES (Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados, CANIRAC 2011).
- Representan el 1.05% del Producto Interno Bruto (PIB) Nacional con un valor estimado de \$190 mil millones de pesos (CANIRAC, 2011).
- Aportan el 15% al PIB Turístico nacional (CANIRAC, 2011).
- Los turistas nacionales destinan el 24.5% del total de su gasto del viaje a la comida (AMAI, 2009).

El Corredor Turístico Centro Histórico-Alameda fue elegido por la gran importancia que reviste para los turistas que visitan el Distrito Federal, principal destino Turístico del país, pues éste se localiza en la Delegación Cuauhtémoc la cual de acuerdo con la Secretaría

de Turismo del Distrito Federal es la delegación con más afluencia de turistas (SECTUR DF, 2010).

Por otra parte, de acuerdo con la Secretaría de Turismo (SECTUR), en México los productos Turísticos son clasificados en los siguientes segmentos (SECTUR, 2010):

- **Turismo de Naturaleza.** Es todo aquel viaje motivado por experimentar, conocer, comprender, participar y disfrutar de la naturaleza en su estado más auténtico y puro. Las actividades que conforman al Turismo de Naturaleza son las siguientes:
  - Turismo de Aventura
  - Ecoturismo
  - Turismo rural
- **Turismo Cultural.** Viaje Turístico motivado por conocer, comprender y disfrutar el conjunto de rasgos y elementos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social de un destino específico. De este segmentos se desprenden los siguientes subsegmentos:
  - Turismo gastronómico.
  - Turismo religioso.
  - Turismo de museos y sitios arqueológicos.
  - Turismo musical y de teatro.
- **Turismo de Salud.** Actividad económica generada por todas las personas que viajan alrededor del mundo para recibir los servicios de salud que requieren, de igual calidad pero a menor costo del que tendrían en su país de origen. No necesariamente; Houston es más caro que el DF, pero existe una percepción de mayor calidad así como un muy alto grado de *snobismo*.
- **Turismo Deportivo y Náutico.** Viaje Turístico motivado para el desarrollo de eventos deportivos sustentables y para realizar actividades deportivas. México ofrece una de las mejores pescas deportivas y recreativas del mundo, gracias a la diversidad de mares y océanos que tiene a su alrededor.
- **Turismo de Negocios.** Cuyo motivo de viaje está vinculado con la realización de actividades laborales y profesionales llevadas a cabo en reuniones de negocios con diferentes propósitos y magnitudes.

- **Turismo para Todos.** Actividad turística inclusiva, plural, diversificada, democrática, transformadora y rentable. Se caracteriza por organizar una oferta que integra actividades diversas y accesibles dirigidas al consumo de un mayor número de personas. Como ejemplo de este segmento se encuentra al turismo de sol y playa.
- **Segmentos Especializados.** Desarrollo del turismo en las localidades, para identificar y aprovechar sus ventajas competitivas, para definir una visión y una estrategia de largo plazo, y para diseñar una cartera de negocios Turísticos acordes a las competencias y potencialidades esenciales de cada lugar. En este segmento se encuentran los sitios históricos, arqueológicos, culturales y naturales, así como toda clase de eventos que poseen particularidades propias de un solo lugar; ejemplo de ello: el Bicentenario de la Independencia de México.

De los segmentos Turísticos clasificados por SECTUR anteriormente mencionados, en el Corredor Turístico Centro Histórico-Alameda se localizan los siguientes:

- Turismo Cultural. Pueden encontrarse museos, galerías, salas de conciertos, plazas, parques, teatros y diversos monumentos símbolo de la Ciudad.
- Turismo religioso. Este Corredor Turístico alberga templos y conventos de diversas órdenes religiosas.
- Turismo gastronómico. En la zona se localizan 92 restaurantes con una amplia variedad de platillos dispuestos a satisfacer a cualquier paladar. Es en este segmento en que se concentra la presente investigación.
- Turismo de Negocios. Por su posición céntrica la zona es ideal para organizar y asistir a diversos eventos pues cuenta con la infraestructura necesaria para ello. Además, en esta zona se concentran distintas oficinas gubernamentales y de negocios.
- Segmentos especializados. En esta zona se realizan diversas actividades con fines recreativos como: los paseos dominicales en bicicleta, la celebración del año nuevo chino y el Festival Internacional de Cine de la Ciudad de México.

Finalmente, el Centro Histórico de la Ciudad de México forma parte de las ciudades Patrimonio Mundial de la Humanidad declarada por la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) desde 1987, pues éste constituye el corazón de la ciudad y al mismo tiempo alberga el centro del poder político, económico, social y cultural del país por lo que también es el corazón de México. Igualmente, por su valor histórico y cultural, por ser un ejemplo excepcional de asentamiento urbano, por constatar la fusión de dos culturas en sus edificios, casas, calles y catedral el Centro Histórico de la Ciudad de México es icono del país (ANCMMPM, 2011).

## **PROPÓSITO**

Promover la implementación de principios para la mejora significativa de la calidad en los restaurantes del Corredor Turístico Centro Histórico-Alameda.

## **OBJETIVO GENERAL**

A partir de los modelos de gestión de calidad y del análisis de las condiciones en que actualmente operan los restaurantes del Corredor Turístico Centro Histórico-Alameda, proponer acciones para la mejora de la calidad en éstos, como estrategia de innovación.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Estudiar el concepto de Gestión de Calidad Total y su aplicación en los servicios Turísticos.
- Explicar la importancia de la Gestión de Calidad Total como estrategia de innovación de los restaurantes del Corredor Turístico Centro Histórico-Alameda.
- Realizar un diagnóstico de la prestación del servicio en los restaurantes del Corredor Turístico Centro Histórico-Alameda.
- Analizar la percepción de los restaurantes del Corredor Turístico Centro Histórico-Alameda con respecto a la gestión de la calidad.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los restaurantes requieren de controles de calidad tanto por motivos de higiene como de reputación. La carencia de ellos puede llevar a la pérdida de clientes vía la no repetición de la visita y la publicidad negativa (*marketing* boca a boca); además de posibles demandas y problemas con la autoridad.

## **PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuál es la condición actual de la gestión de calidad en los restaurantes del Corredor Turístico Centro Histórico-Alameda?

¿Puede ser mejorada la gestión de la calidad en los restaurantes del Corredor Turístico Centro Histórico-Alameda?

## **METODOLOGÍA**

Para alcanzar los objetivos previamente planteados, a continuación se describe la metodología a emplear.

### **Investigación documental**

En donde se consultaran las distintas aportaciones de los autores más reconocidos en el tema de calidad; lo cual permitirá la identificación y establecimiento de los principios, así como el entendimiento y comprensión de los diferentes conceptos sobre dicho tema y su aplicación en el objeto de estudio.

Con el propósito de evaluar la relación entre la GCT con la prestación del servicio en los restaurantes Turísticos, se analiza su situación actual mediante la recopilación y análisis

de la información obtenida por medio de la consulta de libros y revistas especializadas que versan sobre el tema de interés.

## **Materiales y métodos**

El cuestionario y la guía de observación fueron diseñados con base a la información obtenida del análisis de los textos sobre el tema de calidad, de los cuales se identificaron las premisas que inciden en calidad en la prestación del servicio Turístico.

Uno de los textos utilizados para la elaboración del cuestionario y la guía de observación es el libro “Marketing para Turismo” (Kotler, Bowen y Makens, 2005) del cual se consultaron los siguientes capítulos:

- Características del servicio y del marketing Turístico (23-37).
- Diseño y gestión del producto (191-227).
- Construyendo la fidelidad del cliente a través de la calidad (233-254).

Asimismo, se consultaron otros instrumentos de medición como el SERVQUAL el cual es un instrumento que mide la evaluación global de la calidad por parte del cliente. Los resultados son evaluados a través de lo percibido por el cliente en cuanto a la prestación del servicio contra lo esperado por dichos clientes; es decir, se miden las percepciones frente a las expectativas (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988).

Finalmente, también se consultó una encuesta aplicada por el Observatorio PYME de la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI) a las PYMES de México, en la que se evalúan y generan datos cuantitativos y cualitativos sobre el desempeño de las pequeñas y medianas empresas del país (CIPI, 2003).

El cuestionario y la guía de observación fueron aplicados dada la falta de información presentada en las páginas oficiales de SECTUR, SECTUR DF, CANIRAC e INEGI sobre los establecimientos de alimentos y bebidas. La información que proporcionada por dichos organismos es la siguiente:

- SECTUR. Solo se encuentra información de los Distintivos y Nomas Turísticas a ser aplicables a los establecimientos de alimentos y bebidas.
- SECTUR DF. Se proporciona información sobre el número de restaurantes que conforman el Corredor Turístico Centro Histórico- Alameda, así como su localización. De igual modo, se proporciona estadísticas generales del turismo en el Distrito Federal.
- CANIRAC. Cuenta con cifras del sector restaurantero en México y sobre el Distintivo que otorgan a los establecimientos de alimentos y bebidas.
- INEGI. Facilita información a nivel nacional y por entidad federativa sobre: servicios turísticos disponibles y sus usos, consumo turístico por formas y finalidad, formación bruta de capital fijo, consumo colectivo turístico así como puestos de trabajo equivalentes remunerados.

Como puede observarse, ningún organismo proporciona información detallada de los establecimientos de alimentos y bebidas ni la caracterización de estos mismos; la información que ofrecen no es suficiente para llevar a cabo la presente investigación por tratar se agregados y no especializarse en el problema de calidad técnica y mercantil del servicio que otorgan eje de este estudio, por tal motivo, se hace indispensable elaborar un cuestionario y una guía de observación para ser aplicadas a los restaurantes PYMES del Corredor Turístico Centro Histórico-Alameda con el fin de recabar la suficiente información que permita caracterizar dichos establecimientos y con base en ello proponer las premisas de calidad *ad hoc* a sus necesidades y a su realidad. Además, publicar datos a nivel de empresa viola las reglas de confidencialidad de la información.

**Cuestionario.** Se diseño un cuestionario como instrumento de investigación, ya que éste es una técnica ampliamente aplicada en las ciencias sociales para recabar información sobre un objeto de estudio en específico. Del mismo modo, el cuestionario es un medio útil y eficaz para recoger información en un tiempo relativamente breve.

El diseño de las preguntas toma en cuenta las características generales de los establecimientos de alimentos y bebidas. La información que proporciona el cuestionario permite conocer los siguientes aspectos (ver anexo 1):

- **Prestación del servicio.** En los establecimientos de alimentos y bebidas la cuidadosa selección de los proveedores, constituye un factor de relevancia en el cumplimiento del compromiso de brindar a los clientes alimentos de primera calidad. De igual forma, contar con recetas estándar permite garantizar la constancia de la calidad de los platillos. La actualización del menú también es importante para garantizar que los comensales degusten alimentos distintos y no se corra el riesgo de no asistir nuevamente al restaurante.
- **Higiene y seguridad.** Garantizar que se cuenten con normas y estándares de higiene y seguridad es prioritario para un establecimiento en el que se ofertan alimentos preparados. Esto es necesario para evitar riesgos en la salud de los comensales y asegurar su regreso.
- **Calidad.** La calidad en el servicio responde a la constancia de la prestación del servicio. Los comensales desean recibir siempre un buen servicio y debe garantizarse que éste no varíe con cada visita que realicen.
- **Capacitación y personal.** La constancia de la calidad del servicio depende de la consistencia, la que a su vez es influenciada o depende de dos factores clave: los procesos marcados para conseguir los estándares de calidad, y el nivel de formación y motivación del equipo humano (empleados de toda la organización) que interpreta dichos procesos.

**Guía de observación.** Según Hurtado (citado por La Red Escolar Nacional del Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias, 2000), la observación es la primera forma de contacto o de relación con los objetos que van a ser estudiados. Constituye un proceso de atención, recopilación y registro de información. Como técnica de investigación, la guía de observación permite determinar que se está haciendo, cómo se está haciendo, quién lo hace, cuando se lleva a cabo, dónde y por qué se hace. Para la presente investigación, la guía de observación permitirá conocer las actividades y características de las organizaciones objeto de estudio.

La información presentada en la guía de observación es la siguiente (ver anexo 2):

- **Infraestructura.** Se permite conocer cuáles son los espacios físicos con los que cuenta cada establecimiento. La infraestructura de un negocio opera como un contexto de servicio satisfactorio para el cliente, el mantenimiento del contexto del servicio (limpieza, iluminación, comodidad, seguridad).
- **Seguridad.** Para conocer la seguridad que se le brinda y garantiza a las personas (clientes y empleados) de los establecimientos restauranteros. El que se cuente con un sistema de seguridad adecuado garantiza la confiabilidad de los comensales, ya que, se permite prever situaciones en casos de emergencia.
- **Mobiliario y equipo.** Para ofertar un servicio con calidad es necesario contar con el mobiliario y equipo necesarios. El mobiliario y equipo crea un ambiente de confort o de incomodidad para el cliente, y un entorno que facilita o complica el trabajo y la higiene del establecimiento.
- **Higiene.** La higiene en un establecimiento restaurantero es primordial, por tal motivo, con este apartado se pretende conseguir información sobre las prácticas medidas de higiene con las que cuentan los restaurantes. La higiene es esencial y fácil de percibir por los clientes y la ausencia de ésta puede afectar en la decisión de los comensales sobre comer o no en ese lugar.
- **Personal (Meseros).** El personal de contacto posee un papel esencial en la prestación del servicio, porque finalmente será éste quien proporcione el servicio. Es por esto que debe tomarse en cuenta la forma en que se dirija a los clientes, su actitud de servicio y su aspecto personal. Al personal de contacto hay que añadir el personal de cocina, al de limpieza y al personal administrativo; la operación conjunta de ellos es determinante para la calidad del servicio.
- **Platillos.** La higiene, presentación y porción de los platillos. Todos los sentidos tienen que disfrutar, empezando por la vista, el olfato, el oído con lo crocante o suave, texturas, temperatura y las sensaciones gustativas del paladar y la lengua.

Todos estos elementos son necesarios ya que es importante que cliente se sienta cómodo en el restaurante. La percepción que tengan los comensales sobre el establecimiento puede afectar el concepto que se tenga del negocio, y ocasionar la posibilidad de cambiar de restaurante. El contexto de servicio puede degradarse paulatinamente sin que la empresa tome conciencia de ello.

## Elaboración de la propuesta

Finalmente, llevado a cabo el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la investigación teórica y empírica del objeto de estudio, se procederá a elaborar la propuesta final para los restaurantes del Corredor Turístico Centro Histórico-Alameda.

## Tamaño de la muestra

Para obtener resultados no sesgados los textos de mercadotecnia y de estadística recomiendan el muestro aleatorio estratificado. Ahora bien, para estratificar o segmentar una población es necesario conocer las posibles divisiones de ésta.

Lane y Dupré (1997:25) clasifican los restaurantes de la siguiente manera:

- **Restaurantes independientes:** Tienen una o más características únicas y no tienen ninguna afiliación de marcas a otra compañía.
- **Restaurantes de cadena:** Son dos o más negocios que se abren bajo el mismo nombre y tienen afiliaciones a una marca. La gerencia y los sistemas operados son una réplica de las demás unidades de la cadena.
- **Restaurantes de franquicias:** Son aquellos que tienen un acuerdo legal en el cual el dueño concede los derechos o privilegios a otra persona para vender productos y servicios, bajo las condiciones específicas de los sistemas pactados.
- **Cadena de comida rápida:** Son los establecimientos gastronómicos cuya actividad económica consiste en la venta con o sin servicio a la mesa de alimentos preparados, para su consumo dentro de los mismos.

Para Walker (2008:20-41) los restaurantes se clasifican en:

- **Cadena de restaurantes.** Posee las siguientes características: El reconocimiento en el mercado, influencia de publicidad, desarrollo de sofisticados sistemas de ofertas, experiencia, planificación y apoyo financiero

- **Restaurantes independientes.** Son fáciles de abrir. Todo lo que se necesita es conocimiento de operaciones del restaurante, y un fuerte deseo para tener éxito. Pueden hacer desarrollar sus propios conceptos, menús, decoración, etc. Existen demasiados espacios para restaurantes independientes en ciertos lugares.
- **Franquicias.** Es una de las posibles opciones para aquellos que carecen de experiencia amplia y sin embargo desean abrir un restaurante con menos riesgos que la puesta en marcha de su propio restaurante a partir de cero. La franquicia es la de menor riesgo financiero en el que el formato de restaurante independiente, incluye el diseño de construcción, el menú, y planes de mercadeo, que ya han sido probados en el mercado.
- **Servicio rápido.** El reto para los operadores de servicio rápido es tener el personal y el producto listo para servirse al máximo número de clientes en el menor tiempo posible. La comida se paga antes del servicio.
- **Outback Steakhouse.** Servir los alimentos lo más frescos posible, nunca congelados. Casi todo se prepara diariamente.
- **Restaurantes para ocasiones especiales.** Se refiere a la cocina y el servicio prestado en los restaurantes donde la comida, la bebida, y el servicio son costosos y generalmente tranquilos. La facturación por mesa puede ser inferior a un uno por la noche. Muchos de los clientes asisten por una ocasión especial.
- **Restaurantes temáticos.** Se construyen alrededor de una idea, por lo general haciendo hincapié en la diversión y la fantasía, exaltación del romanticismo o una actividad, tales como deportes, viajes, una era en el tiempo.

Con base a estas clasificaciones y de acuerdo a las características de los 92 restaurantes que conforman el Corredor Turístico Centro Histórico-Alameda para determinar el tamaño de la muestra sólo se tomaron en cuenta los restaurantes independientes, pues de acuerdo con Lane y Dupré (1997) y Walker (2008) estos de establecimientos son únicos y no cuentan con afiliaciones o marcas de otras compañías.

Por último, la muestra escogida corresponde a los 77 restaurantes independientes del Corredor Turístico Centro Histórico-Alameda, que constaban en el Registro Nacional de Turismo de la Secretaría de Turismo del Distrito Federal en el año 2009. El índice de respuestas de los encargados de los establecimientos fue de 61, lo que implica una tasa de respuesta del 79%.

## **CAPITULO I. INNOVACIÓN EN LOS SERVICIOS TURÍSTICOS**

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2005) el sector servicios juega un papel clave en la economía, ya que representan el 70% del PIB a nivel mundial. En México, el sector terciario es el mayor componente del PIB, con un total del 62.8% (El Financiero, 2009).

En relación al turismo, parte del sector servicios, este también es un sector clave para el desarrollo económico mundial, con ingresos generales superiores al de otros rubros. Tanto en países desarrollados como en países en vías de desarrollo, esta actividad es en muchos casos el sostén de su economía. El Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC por sus siglas en inglés), señala que la industria turística emplea alrededor de 231 millones de personas y genera cerca del 10.4% del PIB mundial (WTTC, 2010). En el caso de México, el sector Turístico aporta a la economía nacional el 8.5% del PIB y más de 2 millones 400 mil empleos (Cuenta Satélite de Turismo, 2006:26, 42).

Conforme a la Secretaría de Turismo de México el 95% de los restaurantes son PYMES, esto es, tienen no más de 100 empleados, y aportan el 15% del PIB Turístico de México (CANIRAC, 2011).

Para la Secretaría de Economía (SE) las PYMES, son aquellas unidades económicas que cuentan con menos de 501 empleados para el caso del sector manufacturero, y menos de 101 empleados para los sectores de comercio y servicios (SE, 2011).

La definición de lo que es una PYME varía sustancialmente en cada país, aunque generalmente esta definición está basada en el número de empleados en la empresa. Las PYMES pueden clasificarse de acuerdo a:

- Su número de empleados.
- Sus ingresos anuales.
- Sus actividades.

El cuadro 1, de acuerdo con la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2006) refiere la clasificación de las PYMES con base al número de empleados.

**Cuadro 1. Estratificación por número de empleados**

<b>SECTOR/TAMAÑO</b>	<b>INDUSTRIA</b>	<b>COMERCIO</b>	<b>OTROS SERVICIOS</b>
Micro	0-10	0 – 10	0 – 10
Pequeña	11-50	11 – 30	11 – 50
Mediana	51-250	31 – 100	51 – 100

Fuente: Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, 2006.

Por lo anterior, se considera una PYME a la que tiene entre 1 y 100 empleados; en el caso de los restaurantes en México este segmento genera 1, 350,000 empleos directos y 3, 300,000 empleos indirectos (CANIRAC, 2011).

### **1.1. Innovación**

Para la Oficina Española de Patentes y Marcas, OEPM (2006) la innovación “es considerada actualmente como el ingrediente más importante de cualquier economía moderna es causa de más de la mitad del crecimiento de los Estados Unidos y del Reino Unido. En resumen, es la innovación, más que el capital y el trabajo, lo que hace que el mundo avance”.

Schumpeter (1942) citado por el Centro Para el Desarrollo Tecnológico Industrial, CDTI (2007:6), define innovación como “un proceso de mutación que revoluciona incesantemente la estructura económica desde dentro, destruyendo ininterrumpidamente lo antiguo y creando continuamente elementos nuevos. Este proceso de destrucción creadora constituye el elemento esencial del capitalismo. En ello consiste, en definitiva, el capitalismo y toda empresa capitalista tiene que amoldarse a ello para sobrevivir”.

El Premio Nacional de Tecnología (2009:35) define innovación como “un cambio positivo en el proceso de producción, producto o servicio, u organización, que se traduce en mayor eficiencia, mayor calidad, o mejor desempeño de un proceso, producto o servicio”. “Para un empresario la innovación significa realizar cualquier cambio que le permita a su empresa mejorar su posición competitiva”.

De acuerdo con el Manual de Oslo (2005:56) una innovación es “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las practicas internas de la empresa, la organización de un lugar de trabajo o las relaciones exteriores”.

## **1.2. Tipos de innovación**

Asimismo, el Manual de Oslo divide a la innovación en cuatro tipos, los cuales son:

**1.2.1. Innovación de producto.** Corresponde con la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso que se le destina. La definición incluye la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales (Manual de Oslo, 2005:58).

**1.2.2. Innovación de procesos.** Es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos (Manual de Oslo, 2005:59).

**1.2.3. Innovación de mercadotecnia.** Es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos de diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación (Manual de Oslo, 2005:60).

**1.2.4. Innovación de organización.** Es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa (Manual de Oslo, 2005:62).

La figura 1 y con base a Grossi (1990) citado por el PNT (2006:7) esquematiza los distintos tipos de innovación en las empresas. El autor señala que la innovación de procesos y la innovación organizacional se realizan dentro de la empresa, mientras que la innovación de mercadotecnia y la innovación de producto se asocian con el entorno y las personas que la perciben.

**Figura 1. Esquema de los distintos tipos de innovación de las empresas**



Fuente: Premio Nacional de Tecnología (2006:7).

Como puede observarse en las definiciones anteriores, la innovación en servicios puede ser de producto (servicio), de proceso, de organización y de mercado. La innovación puede ser: un nuevo concepto en la prestación del servicio, una nueva forma de prestar el servicio a los clientes o la introducción de una nueva tecnología.

Con base a los distintos tipos de innovación anteriormente mencionados y al ser el turismo una actividad terciaria, porque se presta un servicio, y al proponer implementar las premisas de gestión de calidad total (GCT) en las PYMES turísticas restauranteras, la presente investigación es abordada desde el tipo de innovación organizacional.

### **1.3. Innovación de organización**

A continuación se enuncian algunos conceptos de innovación de organización, con base a distintos autores:

El PNT (2006:7) la define como “la introducción de un método organizativo que no haya sido utilizado antes por la empresa y que resulte de decisiones estratégicas tomadas por la dirección”. Asimismo, el PNT señala que la innovación en los procesos administrativos, “además de perseguir el adecuado manejo de los recursos humanos, técnicos y financieros de la empresa tiene como meta la búsqueda de la información que permita al administrador o al empresario realizar una evaluación de los puntos débiles y de los puntos fuertes de la empresa, derivados de las condiciones tanto internas como externas a la misma”.

Para el Manual de Oslo (2005:62) “las innovaciones de organización en las prácticas empresariales implican la introducción de nuevos métodos para organizar las rutinas y los procedimientos de gestión de los trabajos”.

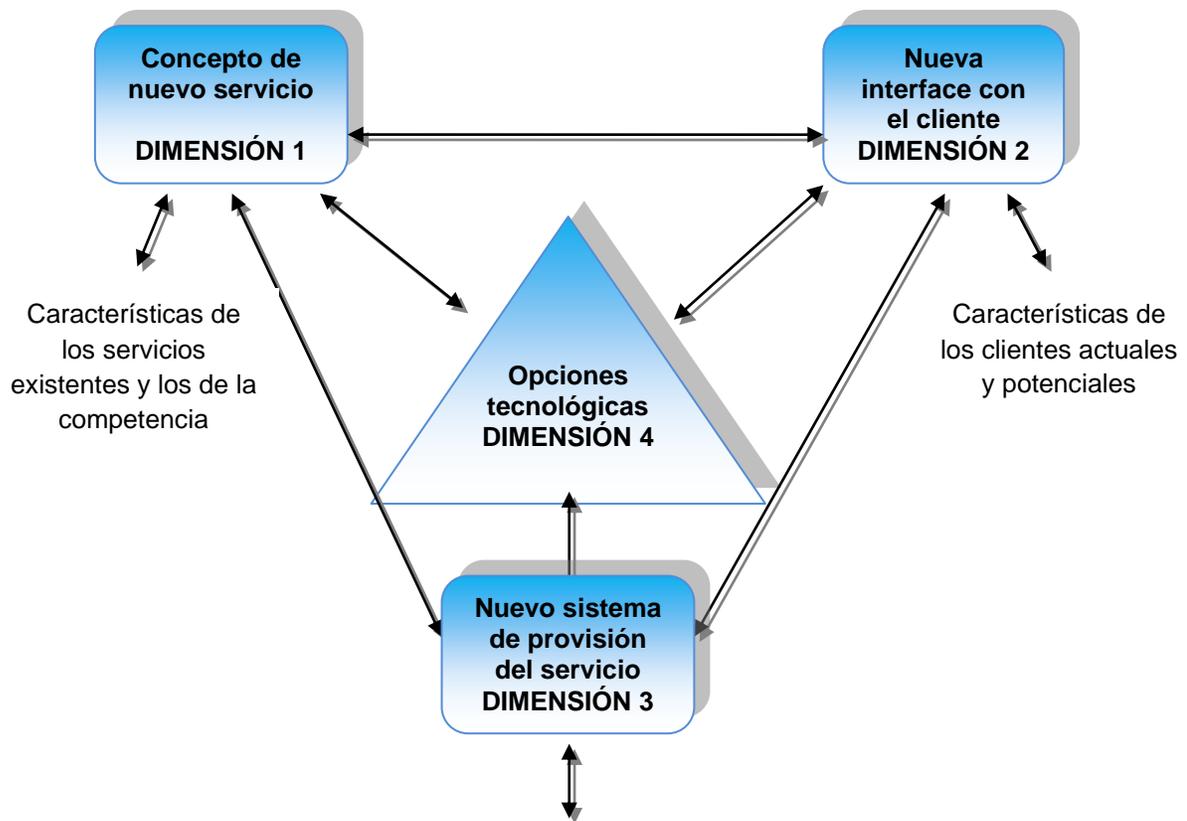
Con base a las definiciones anteriores, se puede decir que este tipo de innovación busca referirse a nuevas formas de organizarse dentro de la empresa para así fomentar y promover una ventaja competitiva.

## 1.4. Innovación en los servicios

### 1.4.1. El modelo de la innovación en servicios turísticos

Bilderbeek (1998) citado por Den (2000:495) presenta un modelo dimensional de la innovación en servicios. El modelo tiene como función principal, describir la forma en que se da la actividad innovadora en dicho sector. La siguiente figura, ilustra dicho modelo:

**Figura 2. Modelo dimensional de la innovación en servicios**



Capacidades, habilidades y actitud de los trabajadores y de la competencia.

Fuente: Den (2000:495).

En la presente investigación se propone un cambio en la gestión de los restaurantes y, de forma más concreta, en la implementación de nuevas premisas de calidad. Los cambios organizacionales son necesarios para que las empresas turísticas puedan ser más competitivas, deben poseer una nueva forma de prestación del servicio que les permita enfrentarse al nuevo reto estratégico que se les presenta, adaptándose a las nuevas exigencias derivadas de sus clientes.

A continuación se explica este modelo aplicado a la prestación del servicio de alimentos y bebidas en los restaurantes del Corredor Turístico Centro Histórico Alameda.

### **Dimensión 1: Concepto de nuevo servicio**

Den (2000) señala que las innovaciones en el sector servicios pueden ser visibles, en el caso de un restaurante una nueva idea o concepto de cómo organizar una solución a un problema puede ser visible para los comensales, puesto que, en la prestación del servicio se tiene contacto directo con ellos. Lo fundamental es que la solución sea novedosa dentro de un mercado particular.

Por lo anterior, con la propuesta de las premisas de la calidad a los restaurantes objeto de estudio se pretende que su adopción dentro de cada empresa genere un cambio en la prestación del servicio. Esto es, la adopción de las nuevas premisas de calidad puede lograr que la prestación del servicio cambie significativamente como resultado de un cambio a nivel organizacional. Un servicio de calidad puede marcar la diferencia entre un restaurante y otro, como se ha mencionado anteriormente, las nuevas premisas de calidad pretenden mejorar la prestación del servicio para lograr la satisfacción y lealtad del cliente.

### **Dimensión 2: Nueva interface con el cliente**

El segundo elemento es el diseño de la interface entre el proveedor del servicio y sus clientes. La implementación de las premisas de calidad está orientada a marcar la diferencia en la prestación del servicio. Por tal motivo, se espera un cambio en las rutinas organizacionales de los restaurantes y por lo tanto una mayor eficiencia en la prestación del servicio.

Las rutinas intervienen en toda la organización y tienen que ver con las tareas y funciones que se realizan día con día en éstas. De igual forma, debe tomarse en cuenta que las rutinas organizacionales involucran a todos los miembros de la empresa por lo que la introducción de las premisas de calidad en los restaurantes de este Corredor Turístico tendrá como resultado el cambio y/o establecimiento de nuevas rutinas o actividades necesarias para la prestación y mejoramiento del servicio. Las premisas propuestas están diseñadas de manera específica para atender las necesidades y exigencias de los comensales que asisten a los restaurantes del Corredor Turístico Centro Histórico-Alameda con el propósito de mejorar el servicio, es decir, la manera en la que son atendidos.

### **Dimensión 3: Nuevo sistema de provisión (distribución y entrega) del servicio y organización**

Esta dimensión se centra en la relación entre proveedor y sus clientes. Se refiere a los arreglos organizativos internos que se hacen para permitir a los trabajadores realizar mejor su trabajo y ofrecer los productos de servicio de forma adecuada. Las premisas de calidad vistas como una innovación de tipo organizacional traen consigo cambios en la prestación del servicio, esto es, los empleados del restaurante deben mejorar su desempeño para poder atender a los clientes.

El cambio de rutinas es consecuencia de las acciones de los empleados que, debido a la introducción de las nuevas premisas de calidad, se verán obligados a iniciar un proceso controlado de adaptación a las nuevas circunstancias.

De las competencias laborales (conocimientos, habilidades y actitudes) de los empleados y en especial de los meseros para desempeñar su trabajo responsable y eficazmente, dependerá la plena satisfacción de los comensales que asistan a los restaurantes.

### **Dimensión 4: Opciones tecnológicas**

La innovación en servicios es posible sin innovación tecnológica, es decir, la tecnología no es siempre una dimensión. En la práctica hay una gama de relaciones entre tecnología e innovación en servicio. No obstante, el conocimiento de las opciones tecnológicas

disponibles, el grado de disponibilidad de la tecnología necesaria o el conocimiento necesario para que puedan demandar sus necesidades de tecnología varía de una empresa de servicios a otra.

Como se observa en las cuatro dimensiones, todo proceso de cambio requiere, a su vez, de un proceso de adaptación, en donde afrontar nuevas situaciones se presenta en forma paulatina, y se manifiesta una interacción entre los integrantes o miembros de la organización con los clientes o comensales. Esto es, dado que los humanos poseemos una racionalidad acotada, las nuevas premisas de calidad tardarán un tiempo en ser aprendidas e internalizadas, esto es en modificar la base de conocimiento y hábitos del personal. Ahora bien, una vez que esto se logre, la coordinación –rutinas- se modificarán hacia formas que se espera sean de mayor productividad. Si esto ocurra se espera un incremento de ventas y de participación de mercado a expensas de los no adoptantes y/o de los adoptantes rezagados.

Ejemplos de innovaciones tecnológicas en servicios serían la introducción en una cadena de supermercados de un sistema de compra por Internet o la introducción en una cadena hotelera de un sistema de caracterización del medio ambiente (tiempo atmosférico, calidad del agua, etc.).

En general, cualquier innovación en servicios implica una combinación de las dimensiones mencionadas. Un servicio totalmente nuevo requerirá el desarrollo de un nuevo sistema de provisión del producto, provocará cambios en la organización del trabajo y en la relación proveedor-clientes, además generará nuevos usos de las TIC.

Finalmente, al haber analizado las cuatro dimensiones del modelo dimensional de las innovaciones en servicios de Den (2005) y de acuerdo con los alcances de la presente investigación y para el caso de los restaurantes objeto de estudio se espera que con la propuesta de las premisas de calidad se logre un cambio de rutinas a nivel organizacional.

## **1.5. Gestión, rutinas e innovación**

### **1.5.1. Rutinas organizacionales**

Las rutinas organizacionales u organizativas son definidas por Bueno y Morcillo (2003) como “patrones regulares y previsibles de actividad. De este modo, las rutinas constituyen la base de la memoria de la empresa y permiten definir, en cada momento, lo que se puede o no se puede hacer bien”. Estas resultan del aprendizaje obtenido con la operación del establecimiento con un grupo constante de personas (aprender haciendo, aprender usando y aprender interactuando). Cambiar personas, equipos o platillos implica modificar rutinas, cambio cuyo resultado e influencia es incierto. Debemos recordar que las rutinas son instituciones informales que resultan de la interacción espontánea entre los miembros del personal, pero cuya formación y conservación son parcialmente orientables por el cuerpo directivo de la organización.

Un programa de mejora en la calidad técnica y comercial de un servicio implica, necesariamente, un cambio de rutinas que se realiza con el propósito de mejorar la atención al cliente y por tanto de incrementar ventas, participación de mercado, ganancias y, por tanto, posibilidades de supervivencia y crecimiento. Se trata de lograr que la formación de rutinas en lugar de ser un proceso totalmente espontáneo sea parcialmente orientada por la directiva en un sentido específico que ésta considera benéfico a la empresa.

De acuerdo con Johns, Tyas, Ingold, y Hopkinson citados por Wood (2007:8) existen tres categorías que conforman la experiencia de los comensales en los establecimientos de alimentos y bebidas; éstas son:

- Las características y preferencias de los clientes,
- La prestación del servicio, y
- Los atributos y beneficios de comer fuera del hogar.

Estas tres categorías representan como un concepto multidimensional la prestación del servicio, dada la variedad de atributos que son la base de evaluación de los consumidores de su experiencia del servicio que recibieron. En relación al servicio, la calidad de éste tiene relación con la interacción entre el consumidor y los empleados del restaurante, los

cuales influidas se desempeñan de acuerdo a su actitud, habilidades y conocimientos relacionados con el desempeño de su trabajo.

Tomando en cuenta estas categorías, puede observarse que la elección de los clientes para elegir a un restaurante contiene una combinación de elementos tangibles e intangibles, por ejemplo:

- La calidad de los alimentos y bebidas,
- La calidad en el servicio y
- El ambiente del restaurante.

En el Turismo al igual que en cualquier otra prestación de servicios existe un mayor contacto entre el personal y los clientes, tal es el caso de un restaurante en donde los meseros tienen un trato directo con los comensales por lo que la atención, compromiso y comunicación *face to face* (cara a cara) que reciban estos últimos por parte del personal de contacto debe ser satisfactoria.

Para garantizar su competitividad en el mercado las PYMES turísticas restauranteras deben poseer una cultura de calidad, es decir, ofertar un servicio que les permita aplicar la mejora continua y de esta forma satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes externos (Wood, 2007:12). En especial, su personal, todo su personal, aunque muy particularmente el de contacto, debe tener en mente como su objetivo laboral, la satisfacción del comensal, para que éste repita y recomiende al establecimiento.

Como resultado del servicio prestado al cliente, éste tomará la decisión de regresar o no al mismo establecimiento y esto dependerá en gran medida de su experiencia (ya sea satisfactoria o insatisfactoria) en el restaurante. Es por esto, que un servicio de calidad puede garantizar clientes asiduos y satisfechos con lo cual el restaurante puede asegurar su rentabilidad y permanencia en el mercado.

De igual forma, con la propuesta de implementar las premisas de calidad en los restaurantes del Corredor Turístico Centro Histórico – Alameda se espera un cambio en las rutinas existentes dentro de la organización y por lo tanto una mayor eficiencia en la prestación del servicio.

Con base a Nelson y Winter (1982) citados por Becker (2003:1) "Las rutinas son una característica persistente de un organismo y determinan su posible comportamiento (aunque el comportamiento actual está determinado también por el medio ambiente); son heredables en el sentido de que los organismos de mañana se generan de los de hoy, tienen las mismas características y son seleccionables en el sentido de que los organismos con ciertas rutinas lo harán mejor que otras, y si es así, su importancia relativa aumenta con el tiempo".

Nelson y Winter (1982:14) señalan que "las rutinas con como genes, son una fuente clave de la continuidad en el comportamiento que se requiere de la manera de hacer las cosas. Los genes son una característica persistente del organismo y determinan su posible comportamiento, son hereditarios en el sentido de que los organismos del mañana son generados a partir de hoy, tienen muchas de las mismas características, y se pueden seleccionar en el sentido de que los organismos con ciertas rutinas puede hacer mejor que otros, y, de ser así, su importancia relativa en la industria aumenta con el tiempo".

Acorde a Winter (2005:38) "A nivel individual, el tipo de conocimiento que subyace a un rendimiento coordinado impresionante lleva al nombre a la habilidad, y es el fruto de una larga práctica, la participación de un gran esfuerzo de ensayo y error. A nivel organizacional, ese conocimiento es conocido como rutinas organizativas".

Como se observa en esas definiciones, las rutinas intervienen en toda la organización y tienen que ver con las tareas y funciones que se realizan día con día en éstas. De igual forma, debe tomarse en cuenta que las rutinas organizacionales involucran a todos los miembros de la empresa por lo que la introducción de las premisas de calidad en los restaurantes de este Corredor Turístico tendrá como resultado el cambio y/o establecimiento de nuevas rutinas o actividades necesarias para la prestación y mejoramiento del servicio.

La incorporación de calidad en la gestión de los restaurantes se focaliza desde la prestación del servicio brindado a los comensales y su significado en el cambio de las rutinas organizacionales mediante el uso de premisas de calidad que le permitan al personal incorporar rutinas.

Aunado a esto, el rol de los empleados y su relación con los comensales son de gran relevancia para la calidad, es por esto que la incorporación de las premisas de calidad puede reducir variaciones en la prestación del servicio. La calidad en el servicio debe ser vista como una estrategia que implica cambios en el interior de la organización, es decir, cambios en las rutinas, ya sea desde la estructura administrativa o en el comportamiento del personal.

Por otro lado, Bueno y Morcillo (2003) afirman que el trabajo en equipo es un proceso de aprendizaje que favorece la aparición de nuevas habilidades procedentes de sinergias y de los conocimientos que las personas ponen en común. En este sentido, con el establecimiento de las premisas de calidad en los restaurantes objeto de estudio se espera que con el almacenamiento de sus conocimientos (ya sea tácito o implícito) puedan evaluarse sus habilidades para transformarlas en rutinas organizativas que son patrones regulares y previsibles de actividad.

Por lo anterior, los restaurantes del Corredor Turístico Centro Histórico – Alameda deben crear la calidad en la prestación de cada servicio pues cada experiencia es única e irrepetible para cada comensal, por lo que la mejora y el esfuerzo continuo por perfeccionar la calidad debe convertirse en un componente esencial de las actividades de cada restaurante.

Schuurman (1997:46) señala que los sistemas de calidad pueden ser vistos como:

- 1. Estándares internacionales.** Difusión internacional de la serie ISO 9000 que tiene dos valores: es el único estándar aceptado universalmente para sistemas de constancia de calidad, y que provee criterios claros para establecer sistemas de calidad que pueden ser documentados y auditados objetivamente y certificados para propósitos contractuales.

A nivel nacional existen los siguientes estándares y distintivos para asegurar la constancia de la calidad en los establecimientos de alimentos y bebidas, éstos son:

## Cuadro 2. Normas Oficiales Mexicanas relativas a restaurantes

NOMBRE	CONCEPTO
<b>NMX-F-605-NORMEX-2004- Alimentos</b>	Manejo higiénico en el servicio de alimentos preparados para la obtención del distintivo H. (NORMEX, 2009).
<b>NMX-F-610-NORMEX-2002- Alimentos</b>	Disposiciones Técnicas para la prestación de servicios en materia de desinfección y control de plagas (NORMEX, 2009).
<b>NMX-F-618-NORMEX-2006-Alimentos</b>	Manejo higiénico de alimentos preparados en establecimientos fijos más acorde a las necesidades de la micro, pequeña y mediana industria restaurantera, que ayudará a reducir los problemas de enfermedades transmitidas por los alimentos (NORMEX, 2009).
<b>Distintivo CANIRAC</b>	El distintivo de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados es un reconocimiento que se otorga en coordinación con la Secretaría de Economía y la Secretaría de Turismo a fin de garantizar las buenas prácticas de higiene de los alimentos preparados en establecimientos fijos; estableciendo las disposiciones de buenas prácticas de higiene en el manejo de alimentos y bebidas que se preparen en establecimientos fijos micros, pequeños y medianos para consumo directo, en los Estados Unidos Mexicanos (CANIRAC, 2011).
<b>Distintivo H</b>	Es un reconocimiento que otorgan la Secretaría de Turismo y la Secretaría de Salud, a aquellos establecimientos fijos de alimentos y bebidas: (restaurantes en general, restaurantes de hoteles, cafeterías, fondas etc.), por cumplir con los estándares de higiene que marca la Norma Mexicana NMX-F605 NORMEX 2004 (SECTUR, 2010).
<b>Distintivo T</b>	Es un reconocimiento que se otorga a hoteles, restaurantes, bares, salones de eventos y espectáculos, así como a establecimientos, distribuidores y puntos de venta, entre otros, que una vez cumplidos los requisitos establecidos, se obtiene el reconocimiento y el símbolo distintivo (Distintivo T).

Fuente: elaboración propia con base en CANIRAC (2011), Distintivo T (2011), NORMEX (2009) y SECTUR (2010).

Como se observa en el cuadro anterior, la falta de regulación, en algunas aéreas de los establecimientos restauranteros, así como por el desconocimiento técnico de la importancia de la calidad desde las administraciones y por las iniciativas que se desarrollan hasta las entidades privadas, en esta investigación se intenta avanzar desde la inquietud por la búsqueda de un elemento que aglutine la capacidad de valorar la calidad que se desarrolla en algunos restaurantes, identificando los parámetros que definen la calidad en este segmento turístico.

**2. Técnicas de calidad en la gestión.** Su adopción es voluntaria, pero el incremento en las presiones de competitividad puede impulsar a las organizaciones a lograr una certificación.

Desde esta perspectiva, ante un aumento de la competencia a nivel mundial los establecimientos de alimentos y bebidas deben actuar para lograr y mantener sus niveles de competitividad a través de una mejora en la calidad de su servicio.

Por otro lado, al hablar de cambios en las rutinas de la organización debido a la implementación de las premisas de calidad, se concibe a éstas como una innovación de tipo organizacional ya que se introduce un nuevo método organizativo en las prácticas y la organización del lugar de trabajo (Manual de Oslo, 2005:62).

Los restaurantes al igual que cualquier otro tipo de empresa, tienen la oportunidad de innovar. Es por esto, que para fines de esta investigación se tomará a las premisas de calidad como la introducción de una innovación organizativa que trae como resultado el cambio en las rutinas de la organización, entendiéndose como cambio “la transformación gradual que involucra una reconfiguración de modelos, resultado de un proceso de adaptación a un medio ambiente en donde la influencia de patrones externos empuja a las organizaciones a adoptar nuevas rutinas que, al incorporarse a un ambiente interno, da lugar a innovaciones” (Guadarrama, 2008:3).

Tal y como lo señala Guadarrama el cambio no reside en pasar de un extremo a otro, sino en adoptar y modificar los patrones y sobre todo en innovar.

### **1.5.2. Cambio de rutinas como innovación**

Desde un punto de vista estratégico, tal y como lo señala Ríos (2005) los gerentes deciden sobre la aplicación de una política de innovación con el fin de mejorar para obtener una ventaja competitiva sobre sus adversarios. Pueden decidir sobre introducir un nuevo producto o un nuevo proceso de producción para entrar en nuevo mercado, pueden decidir generar nuevas estrategias de mercadotecnia o introducir una nueva forma de gestionar su empresa y así cambiar su estructura organizacional. Esto implica que las decisiones formen parte activa de la innovación dentro de la empresa.

Al igual que en cualquier otro sector económico, las actividades de innovación en el Turismo son llevadas a cabo con el propósito de mejorar o ampliar las oportunidades supervivencia o crecimiento a largo plazo de las empresas del ramo.

No obstante, también debe tomar en cuenta que las innovaciones propuestas para incrementar las ventas y los ingresos de una empresa pueden provenir de nuevos mercados o de nuevos clientes, así como de mercados ya establecidos. Por tal motivo, con la propuesta de introducir las premisas de calidad como estrategia de innovación en los restaurantes del Corredor Turístico Centro Histórico-Alameda, se espera un cambio en las rutinas de la organización.

### **1.5.3. Introducción de la gestión de calidad y cambio de rutinas**

De acuerdo a lo expuesto en los párrafos anteriores, la Gestión de la Calidad Total afecta la cultura colectiva de la organización, además de producir resultados individuales. Con la adopción de un sistema o filosofía de calidad se generara la integración y compromiso organizacional.

Si bien, la calidad del servicio ha sido concebida y puesta en práctica en gran variedad de formas, las expectativas de los clientes hacen referencia a los atributos del servicio y a la percepción de dichos atributos para poder evaluar el servicio recibido.

Los servicios Turísticos poseen alta dependencia de la satisfacción de sus clientes, por lo que para poder generar una ventaja competitiva es necesario desarrollar estrategias efectivas capaces de superar sus expectativas. Acorde a esto, la calidad es la guía de las prácticas empresariales convirtiéndose así en un sistema o filosofía de la gestión de empresas.

Es por esto, que con la introducción de las premisas de calidad en los restaurantes del Corredor Turístico Centro Histórico-Alameda se espera un cambio de rutinas organizacionales en dichos establecimientos para que éstos puedan ofertar a sus clientes un mejor servicio.

## **CAPITULO II. CALIDAD EN EL SERVICIO**

Tras el análisis de los cuatro tipos de innovación citados en el Manual de Oslo (2005), puede afirmarse que todos ellos se encuentran presentes en la industria turística:

- Innovación de producto: menú.
- Innovación de procesos: atención al cliente.
- Innovación de mercadotecnia: publicidad, ventas y cobro.
- Innovación de organización: cambios en rutinas, instituciones y organización.

Desde la perspectiva de una PYME la innovación puede verse como el resultado de un espíritu empresarial con liderazgo y sobre todo con una buena gestión de las prácticas relacionadas con el desarrollo de recursos humanos, tecnología, calidad y gestión de los distintos procesos que infieren de manera directa o indirecta en la prestación del servicio al cliente.

En el Sector Turístico la calidad es vista como la mejora en la prestación del servicio y la satisfacción plena de los turistas. Para ello, los restaurantes deben responder al cambio como base para la aplicación de los principios de calidad.

El objetivo principal de los restaurantes es ofrecer alimentos y bebidas preparados a los clientes a cambio de una remuneración económica, aunque una de las debilidades de estos establecimientos es la deficiencia en la atención al cliente. Los comensales no solo asisten a un restaurante para degustar de un buen platillo, sino por la imagen del lugar y además por la impresión de ser tratados de la mejor forma. En la actualidad, todo esto es importante para mantener a clientes asiduos totalmente satisfechos.

Para hablar de calidad y su relación con la prestación del servicio Turístico en un restaurante es conveniente definir este concepto con base a distintos autores.

### **2.1. Concepto de calidad**

Para Gutiérrez (1998) calidad es *“aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente y la ausencia de deficiencias”*.

A continuación se mencionan algunos significados de lo qué es la calidad (Bullón, 2003):

1. La palabra calidad proviene del latín “*qualitatem*” que significa atributo o propiedad que ayuda a distinguir entre sus semejantes a las personas, bienes o servicios.
2. Es hacer las cosas bien con el objetivo de satisfacer al cliente.
3. La calidad debe abarcar a la totalidad de las propiedades y características de un servicio diseñado para satisfacer necesidades manifiestas o implícitas. Las primeras deben describirse y clasificarse, mientras que las otras también, pero luego de haberlas explicitado.

Finalmente, el modelo nacional para la calidad total (2005:41), la define como “*Creación de valor para clientes y usuarios*”.

De acuerdo a las definiciones anteriores, la calidad en un restaurante es:

Una herramienta que permite prestar un servicio constante para satisfacer totalmente a los comensales y de esta forma lograr su constancia.

Por lo anterior, la calidad en los restaurantes debe ser vista como algo necesario y no simplemente como una novedad.

## **2.2. Principales aportes**

### **2.2.1. Deming**

A continuación se enuncian los principios de calidad sugeridos por Deming aplicados al sector Turístico. Estos puntos son:

**1. Se debe ser perseverante en el propósito de mejorar el producto y el servicio.** Los directivos de la empresa, tienen la obligación de (Cohen, 2010)<sup>1</sup>:

- Innovar. La innovación requiere dedicar recursos para planear a largo plazo.

---

<sup>1</sup> Artículo electrónico sin números de página.

- La innovación no prospera mientras la alta gerencia no se comprometa con la estrategia de la calidad.
- Dedicar recursos a la investigación y a la capacitación.
- Mejorar constantemente el diseño del producto y el servicio.
- Es un error suponer que la organización se conserva solvente y al frente de la competencia con una producción eficiente y con un buen servicio. Una compañía puede quedar fuera del mercado debido a que no ofrece el producto o servicio que requiere el cliente.
- Se necesita actuar siempre con el propósito de proporcionar productos y servicios que ayuden al hombre a vivir mejor; productos y servicios para los que nunca falten los clientes.

Como se indica, los directivos o encargados del restaurante deben estar convenidos que uno de los factores que influyen en el éxito de toda organización es la calidad, pues con la ausencia de ésta solo se tendría un servicio deficiente e inoportuno y por tanto la insatisfacción de los comensales.

**2. Una nueva era económica** (Cohen, 2010). La competencia aumenta día con día. A largo plazo sólo permanecerán en el mercado las empresas que a menor costo ofrezcan mayor calidad en sus productos o servicios; para esto es necesario trabajar sin errores, ya que éstos aumentan el costo de producción y por lo tanto, también aumenta el precio del producto terminado.

En el Sector Turismo el concepto de calidad debe orientarse al mercado turístico, lo que significa considerar las necesidades del turista y la obligación de los prestadores del servicio turístico para satisfacerlas.

4. **Hay que acabar con la inspección masiva** (Cohen, 2010). En su lugar se debe exigir evidencia estadística de que el producto o servicio, desde los primeros pasos, se hace con calidad. Esto elimina la necesidad de la inspección masiva.

Aplicado al turismo, debe prestarse un servicio con cero errores; se deben evitar fallas desde el inicio, lo que implica el trabajo en equipo de todos los miembros de la organización.

**4. El precio sólo tiene sentido cuando hay evidencia estadística de calidad. Se debe acabar con la práctica que usa como criterio de compra sólo el bajo precio** (Cohen, 2010). Lo importante es minimizar el costo total. Es preferible tratar con un número reducido de proveedores con los que se haya creado una relación duradera, leal y confiable.

La calidad en el turismo debe tener un carácter cualitativo buscando satisfacer al cliente mediante un buen servicio. Debe tomarse en cuenta que el servicio turístico es un intangible y que los turistas buscan en él atributos y características que satisfagan sus necesidades.

**5. Se debe mejorar constantemente el sistema de producción y de servicio, para mejorar la calidad y la productividad y para abatir así los costos** (Cohen, 2010).

**6. Debe ponerse en práctica métodos modernos de entrenamiento** (Cohen, 2010). Es necesario reformar totalmente los programas de entrenamiento, pues generalmente éste se da en forma muy deficiente y con instrucciones difíciles de comprender.

La capacitación de todo el personal debe formar parte de una actividad rutinaria y no esporádica pues el personal de contacto debe poseer los conocimientos necesarios para atender y entender las necesidades del cliente.

**7. Administrar con liderazgo** (Cohen, 2010). La administración debe distinguirse por su capacidad de liderazgo. Como líderes auténticos, los jefes deben conocer el trabajo que supervisan, a fin de ayudar a su personal a mejorar su propio desempeño.

La calidad en el turismo debe ser sinónimo de cambio y para que éste se dé, debe contarse con administradores comprometidos con su implementación y beneficios.

**8. Erradicar el miedo en el trabajo** (Cohen, 2010). Ninguno puede dar lo mejor de sí cuando no se siente seguro y mientras no supere el miedo en cualquiera de sus manifestaciones (miedo de expresar sus propias ideas, de preguntar, etc.). El miedo implica una pérdida económica. Es por eso, que debe crearse un ambiente que propicie la seguridad en el desempeño personal.

**9. Deben eliminarse las barreras interdepartamentales** (Cohen, 2010). Las personas de diseño, de ingeniería, de producción y de ventas, si trabajan en equipo, pueden realizar importantes mejoras en el diseño del producto, en el servicio, en la calidad y en la reducción de costos. A tales equipos se les podría denominar círculos de control de calidad a nivel gerencial.

La calidad en la prestación del servicio turístico implica el trabajo en equipo ya que el servicio incluye a todo el personal implícito en éste, desde el *valet parking* hasta el cocinero. No se debe excluir a nadie en la adopción de los principios de calidad pues de todos depende la prestación efectiva del servicio.

**10. No se debe proponer a los trabajadores metas numéricas** (Cohen, 2010). Más que exhortaciones, lo que los trabajadores necesitan es que la administración les trace la ruta a seguir para mejorar la calidad y la productividad.

A diferencia de cualquier otra empresa, el personal en un restaurante (en especial los meseros) dependen económicamente de la propina que el cliente les proporcione por haber sido atendidos, por tal motivo, si el mesero solo ve en al comensal a alguien que le va a dejar una remuneración se pierde el sentido del buen servicio ya que el mesero solo estará trabajando rápidamente para que lleguen más clientes que atender.

**11. Hay que eliminar las cuotas numéricas** (Cohen, 2010). Las cuotas son obstáculo para el mejoramiento de la calidad y productividad. En su lugar, se debe instaurar un sistema eficiente de supervisión y fomentar que el operario se sienta orgulloso del trabajo realizado.

La administración debe reemplazar las cuotas por instrucción, educación y por un liderazgo inteligente. Cuando esto sucede, aumentan substancialmente la calidad y la productividad, y la gente se siente más contenta en su trabajo.

**12. Hay que eliminar la administración por objetivos numéricos** (Cohen, 2010). Se debe administrar con liderazgo. La mejor estrategia de administración es el liderazgo. Para actuar como líder se debe entender en qué consiste el trabajo propio y el de los demás.

Debe erradicarse la importancia de medir por precios y ganancias, es decir, cuantitativamente, pues la prestación del servicio está rodeada de detalles intangibles que son percibidos a simple vista por los comensales y si éstos últimos no se encuentran satisfechos difícilmente regresaran al restaurante.

**13. Quitar los obstáculos que impiden que los trabajadores se sientan orgullosos de haber realizado un trabajo bien hecho** (Cohen, 2010). Un trabajador necesita que le expliquen en qué consiste propiamente su trabajo.

Es responsabilidad de la administración proveer al empleado de herramienta adecuada, pues el operario no sólo quiere emplear su tiempo, sino además desea sentirse realizado con el trabajo que lleva a cabo.

Si los administradores Turísticos o el personal se niegan a cambiar, la calidad se verá obstaculizada y difícilmente se lograra su implementación dentro de la organización. Es necesario establecer nuevas estrategias de gestión que permitan satisfacer los requerimientos reales del turista.

**14. Se debe impulsar la capacitación de todo el personal y su autodesarrollo** (Cohen, 2010). Las organizaciones necesitan gente con estudios y con preparación, no sólo gente buena. En el grado de preparación de las personas están los cimientos de la competitividad.

**14a. Hay que emprender las acciones necesarias para lograr la transformación de la empresa** (Cohen, 2010). Los miembros de la administración deben estar de acuerdo en su forma de pensar y en la dirección que tomará la empresa cuando se introduzca esta nueva filosofía.

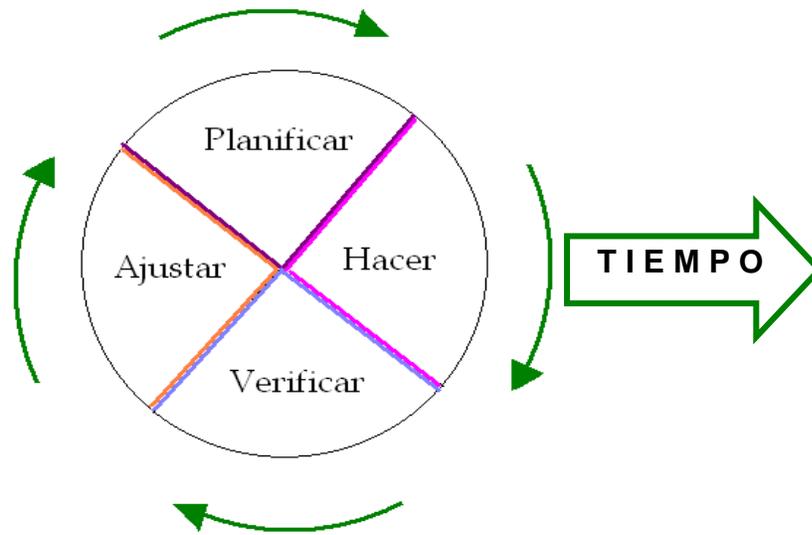
#### *2.2.1.2. La rueda de Deming*

La rueda de Deming o Ciclo de Deming, por su sencillez sirve para aclarar la transmisión de las ideas básicas de las organizaciones (Boullón, 2003:103).

El procedimiento que propuso Deming comprende los siguientes cuatro pasos o etapas:

- Planificar
- Hacer
- Verificar
- Ajustar

**Figura 3. Rueda de Deming**



Fuente: Boullón, 2003:104.

- El proceso empieza con la etapa de “*PLANIFICACIÓN*”, que implica elaborar acciones anuales, a mediano y largo plazo, para lo cual hay que analizar los contenidos de cada una de las subtarear que comprende el ciclo de los servicios que produce la empresa.
- El siguiente paso “*HACER*” consiste en implantar el plan o, sin necesidad o aplicar lo que se hay decidido.
- “*VERIFICAR*” consiste en comprobar su se ha llegado o no a lo esperado.
- El último paso consiste en “*AJUSTAR*” los procedimientos, ya sea para corregir los errores cometidos o para mejorar lo hecho con base a la experiencia, a la incorporación de nueva información recogida de otros sitios, o a la consideración de la posibilidad de incorporar innovaciones por mínimas que éstas sean.

El sentido de las flechas indica que la rueda al girar continuamente a lo largo del tiempo reinicia cíclicamente el proceso, recomenzando en cada nueva vuelta a ajustar el plan y con él a las demás tareas.

### **2.2.2. La trilogía de Juran** (Claire et al., 1999:8-15)

**I. Planificación de la calidad.** Es la actividad de desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes. Implica los siguientes pasos:

- 1) Determinar quiénes son los clientes.
- 2) Determinar las necesidades de los clientes.
- 3) Desarrollar las características del producto que responden a las necesidades de los clientes.
- 4) Desarrollar los procesos que sean capaces de producir aquellas características del producto.
- 5) Transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas.

**II. Control de calidad.** Este proceso consta de los siguientes pasos:

- 1) Evaluar el comportamiento real de la calidad.
- 2) Comparar el comportamiento real con los objetivos de la calidad.
- 3) Actuar sobre las diferencias.

**III. Mejora de la calidad.** Este proceso es el medio de elevar la calidad a niveles avanzados. La metodología consta de los siguientes pasos:

- 1) Establecer la infraestructura necesaria para conseguir una mejora de calidad anualmente.
- 2) Identificar las necesidades concretas para mejorar (establecer proyectos de mejora).
- 3) Establecer un equipo de personas para cada proyecto con una responsabilidad clara de llevar el proyecto a buen fin.
- 4) Proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para que los equipos:
  - Diagnostiquen las causas,
  - Fomenten el establecimiento de un remedio y
  - Establezcan los controles para mantener los beneficios.

### **2.2.3. K. Ishikawa** (Department of Trade and Industry of United Kingdom, 2010:3-4)

Lo que propone Ishikawa para proceder en la práctica es:

1. Elaborar un listado de problemas,
2. Analizar las causas que los producen,
3. Verificar los efectos (no calidad) y
4. Volcar la información en diagramas.

Los administradores del restaurante deben estar atentos ante los problemas que puedan presentarse con los clientes y el personal de contacto, así como buscar la mejor solución para ambas partes y evitar conflictos tanto con el cliente interno como con el cliente externo.

De igual forma, uno de los problemas frecuentes en un restaurante, es la rotación de proveedores por incumplimiento. Los proveedores juegan un papel esencial pues son ellos quienes suministran los insumos necesarios para la preparación de los alimentos y bebidas ofertados en el establecimiento. Por lo que, debe de haber coordinación en la relación de la administración y del proveedor acordando precios, garantía, formas de pago y sobre todo la calidad del producto. Debe buscarse el “cero defectos” en los insumos para evitar la versatilidad en los platillos.

### **2.2.4. La Filosofía de G. Taguchi** (Department of Trade and Industry of United Kingdom, 2010:4)

Genichi Taguchi fue contratado por su información como estadístico e ingeniero eléctrico para colaborar en la reconstrucción del sistema telefónico japonés tras la Segunda Guerra Mundial. Sus estudios dieron lugar al Diseño Estadístico de Experimentos de Taguchi (*SED, Statistical Experimental Design*), que ha aplicado en la industria electrónica japonesa durante más de 30 años, y que ha tenido un enorme impacto en la industria oriental y occidental, concienciando de la importancia del método.

2.2.4.1. *Sus conceptos más innovadores son (American Supplier Institute, 2000)<sup>2</sup>:*

1. **La función de pérdida de la calidad:** la cual sirve de base al concepto de calidad de Taguchi como la pérdida que la sociedad sufre por los defectos;
2. **El control de calidad fuera de línea:** que sirve para la optimización del diseño del producto y del proceso. Se encarga de la optimización del diseño de productos y procesos. El control de calidad desde la etapa del diseño del producto.
3. **Diseño de productos, servicios y procesos: en el desarrollo de cualquier producto o servicio se pueden identificar tres etapas:** el diseño del producto o servicio, el diseño del proceso y la producción u operaciones. Cada una de las etapas tiene muchos pasos, siendo con frecuencia la producción de uno el insumo para otros. La complejidad de muchos productos y servicios modernos exige que se sea reconocido el papel crucial del diseño. Ciertamente el desempeño de los productos de calidad de las industrias japonesas automotriz, bancaria, de cámaras fotográficas y de máquinas herramientas se puede identificar con la solidez de sus diseños de productos y procesos.
4. **Reducción de la variación:** el objetivo de un programa continuo de mejoría de la calidad es reducir la variación de las características de desempeño de los productos clave alrededor de sus valores seleccionados como meta. La práctica ampliamente difundida de fijar especificaciones en términos de límites sencillos superiores e inferiores transmite la idea equivocada de que el cliente queda satisfecho con todos los valores dentro de la banda de especificaciones, pero que repentinamente deja de estar satisfecho cuando un valor se escapa fuera de uno de los límites. La práctica de establecer especificaciones sólo como intervalo de tolerancia puede conducir a los fabricantes a producir y despechar bienes cuyos parámetros se encuentran justo dentro de las especificaciones.  
El valor establecido como meta se debe expresar y especificar como el ideal, en una variabilidad conocida alrededor de la medida. Para aquellas características de desempeño que no se puedan medir en la escala continua, la mejor cosa siguiente es

---

<sup>2</sup> Revista Electrónica sin número de página.

una escala categórica ordena como por ejemplo, excelente, muy bueno, bueno, regular, no satisfactorio, muy malo, en lugar de clasificación binaria de “bueno” o “malo” que produce información insuficiente con la pueda operar el proceso de reducción de variaciones.

**5. Experimentos planeados estadísticamente:** los experimentos planeados estadísticamente se pueden utilizar para identificar:

- Los parámetros de diseño que tienen una gran influencia sobre la característica del producto o el desempeño.
- Los parámetros de diseño que no tienen influencia sobre las características de desempeño (las tolerancias de estos parámetros se pueden suavizar).
- Los ambientes de los parámetros de diseño en los cuales el efecto de las fuentes de ruido sobre las características del desempeño es mínimo.
- Los ambientes de parámetros de diseño que reducirán el costo sin afectar en forma adversa la calidad.

### **2.3. Las siete herramientas del Control de Calidad (CC)**

Estas herramientas pueden ser utilizadas para detectar y solucionar la mayoría de los problemas que surgen dentro de la organización.

Estas siete herramientas son:

**1. La hoja de verificación.** Con objeto de evaluar el desempeño de un área administrativa o de producción, se pueden diseñar hojas de registro de datos que capten cierto tipo de características del trabajador, de la materia prima, de maquinaria, del producto final o de todos los detalles.

La hoja de verificación o de registro es un formato construido especialmente para recabar datos, de tal forma que sea sencillo su registro sistemático y que sea fácil analizar la manera en que los principales factores que interviene influyen en una

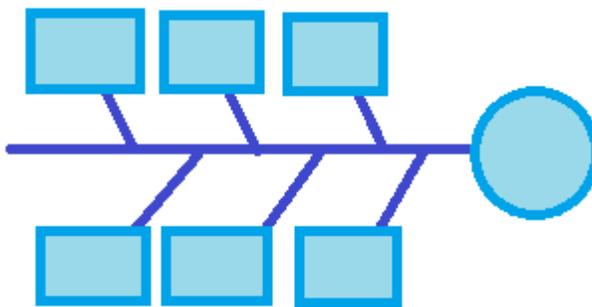
situación o problema específico. Una característica que debe reunir una buena hoja de verificación es que visualmente se pueda hacer un primer análisis que permita apreciar la magnitud y localización de los problemas principales (Miranda, 2009:12).

**2. El histograma.** Es una distribución de frecuencias de forma discontinua. Colocar los datos directamente en lo que se conoce en estadística como un histograma. En él la altura de cada barra corresponde al número de defectos registrados en la cuadro anterior y la base o eje horizontal contiene el número del error (Miranda, 2009:12)

**3. El diagrama causa – efecto.** Lo que propone Ishikawa para proceder en la práctica es (Miranda, 2009:14):

- 1) Elaborar un listado de problemas,
- 2) Analizar las causas que los producen,
- 3) Verificar los efectos (no calidad) y
- 4) Volcar la información en diagramas.

**Figura 4. Diagrama de causa-efecto**



Fuente: elaboración propia con base a Department of Trade and Industry of United Kingdom.

En un gráfico de espinas se anotan todos los componentes de la causa que se está analizando.

En el diagrama, cada espina y sus ramificaciones indican una causa generadora de problemas y cada uno de los hechos secundarios que la componen.

**4. Análisis de Pareto.** Una distribución de Pareto es aquella en la cual las características observadas se ordenan de la frecuencia mayor a la menor. Un diagrama de Pareto es un histograma de los datos ordenados de la frecuencia mayor a la menor.

**5. El análisis de Pareto** se utiliza a menudo para examinar los datos recopilados en las hojas de verificación. También es posible trazar una curva de frecuencia acumulada en el histograma. Los diagramas de Pareto también pueden mostrar los resultados de los programas de mejora a través del tiempo (Miranda, 2009:14). Algunos ejemplos son:

- La minoría de clientes que representen la mayoría de las ventas.
- La minoría de productos, procesos, o características de la calidad causantes del grueso de desperdicio o de los costos de hacer nuevamente los trabajos.
- La minoría de rechazos que representa la mayoría de quejas de los clientes.
- La minoría de vendedores que está vinculada a la mayoría de partes rechazadas.
- La minoría de problemas causantes del grueso del retraso de un proceso.
- La minoría de productos que representan la mayoría de las ganancias obtenidas.
- La minoría de elementos que representan la mayor parte del costo de un inventario etc.

6. **El gráfico de control.** Es el gráfico de Shewhart para la prueba continua de la significación estadística. Si los puntos se mantienen dentro de los límites de control y presentan un patrón aleatorio, se dice que el “proceso está en control”, si el conjunto de puntos muestra tendencias, periodicidad o comportamiento anormal, se diagnostica como inestable o “fuera de control” (Miranda, 2009:14).
  
7. **El diagrama de dispersión.** Se emplea para estudiar la posible relación entre una variable y otra; no puede probar que una variable causa a la otra, pero claro cuando existe una relación y la fuerza de esta relación (Miranda, 2009:15).
  
8. **Gráficos.** Son representaciones pictóricas de varias formas: gráficos de barras, de tarta, de series temporales, etc. (Miranda, 2009:15).

## 2.4. Gestión de calidad total

### 2.4.1. Concepto

De acuerdo con la norma ISO 9000 (ISO, 2010) el concepto de gestión de calidad se refiere al “conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. Generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad y los objetivos de la calidad, así como la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad”.

Con base al concepto anterior, la GCT puede ser utilizada por empresas de cualquier tamaño y característica es decir de servicios, productos, privada o gubernamental.

Asimismo, ISO 9000 define los requisitos de un sistema de gestión de calidad utilizables por la alta dirección de una empresa para desarrollar una mejora en el desempeño. Estos son:

1. enfoque al cliente
2. liderazgo
3. participación del personal
4. enfoque basado en procesos
5. enfoque de sistema para la gestión
6. mejora continua
7. enfoque basado en hechos para la toma de decisión
8. relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Según lo señalado en esta norma, estos requisitos están orientados a la satisfacción de los clientes

#### **2.4.2. Prácticas**

De acuerdo con Armand Vallin Feigenbaum, las prácticas que el Control de Calidad Total debe comprender son (TenStep INC., 2004:3):

1. Políticas y objetivos de calidad definidos y específicos;
2. Fuerte orientación hacia el cliente;
3. Todas las actividades necesarias para lograr estas políticas y objetivos de calidad;
4. Integración de las actividades en toda la compañía;
5. Asignaciones claras de personal para el logro de calidad;
6. Actividades específicas de control de proveedores;
7. Identificación completa del equipo de calidad;

8. Flujo definido y efectivo de información, procesamiento y control de la calidad;
9. Fuerte interés en la calidad y motivación y entrenamiento positivo sobre la calidad en toda la empresa;
10. Costes de la calidad y otras mediciones y estándares de desempeño de calidad;
11. Efectividad positiva de las acciones correctivas;
12. Control continuo del sistema, incluyendo la prealimentación y la retroalimentación de la información y el análisis de los resultados, y comparación de los estándares presentes; y
13. Auditoria periódica de las actividades sistémicas.

## **2.5. Calidad en el servicio**

### **2.5.1. Dimensiones del servicio de calidad en los servicios**

De acuerdo con Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988:6), actualmente se consideran cinco las dimensiones de la calidad de servicio:

1. Los elementos tangibles que acompañan y apoyan el servicio;
2. La capacidad para realizar el servicio prometido de forma fiable o cuidadosa;
3. La capacidad de respuesta o disposición y voluntad para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido;
4. La seguridad o conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza; y
5. La empatía o atención individualizada que se ofrece a cada cliente.

Como puede observarse algunas de estas dimensiones se ocupan de la calidad del resultado del servicio prestado, mientras que otras hacen énfasis al proceso de prestación del servicio.

## **2.5.2. Calidad del servicio Turístico**

### 2.5.2.1. Servicio

Camisón et al. (2007:35) se refieren al servicio como “las actividades económicas que integran el sector terciario de un sistema económico”, o “servicio es la prestación principal de una empresa”.

### 2.5.2.3. Características de los servicios (Camisón et al., 2007:36)

Los servicios tienen cuatro características que los distinguen de los bienes:

- Intangibilidad. El hecho de que los servicios sean intangibles implica para la empresa dificultades para establecer especificaciones precisas para su elaboración, así como dificultades de medición y evaluación.
- Inseparabilidad. Indica que en los servicios la producción y el consumo se realizan simultáneamente.
- Heterogeneidad. Hace referencia a la variabilidad que existe en el desempeño de los servicios. Los servicios son heterogéneos en el sentido de que los resultados pueden variar de un proveedor a otro, de cliente a cliente y de un día para otro.
- Carácter perecedero. Los servicios no se producen antes de ser solicitados. Además, no son inventariables (no pueden ser almacenados).

## **2.5.3. Premisas de calidad en el turismo**

Gurría (2007) detecta que existen tres premisas que describen la calidad en turismo, éstas son:

- Lograr la calidad en el turismo no es fácil. Cada servicio es un todo y en cada uno de ellos intervienen muchas personas y cosas. Es por eso que conseguir la calidad a gran escala es más difícil que hacerlo en cada empresa en particular.

- En la esfera privada lograr la calidad es responsabilidad de toda la organización, no es sólo de aquellos que están en contacto con el cliente.
- El empresario planifica, diseña y dirige los programas de calidad, sus empleados los ponen en práctica, pero el único que juzga es el cliente.

#### **2.5.4. Condiciones para lograr la calidad**

De acuerdo con Bullón (2003:69) en el turismo la calidad de los servicios equivale a:

- La despreocupación tiene que ver con las personas que buscan la facilidad de contar con alguien que resuelva los problemas de reservas, traslados, etc.
- El nivel de excelencia significa que, dentro del precio pagado, los servicios alcancen el mejor nivel posible.
- Por último, el valor agregado se refiere a la satisfacción que se siente cuando todo sale bien.

#### **2.5.5. Decálogo de la calidad de los servicios Turísticos**

Para Boullón (2003:73) la búsqueda de la calidad de los servicios es un propósito bien concreto. La siguiente lista de diez puntos indica el procedimiento lógico a seguir para obtener los resultados esperados:

1. Detectar el o los problemas que obstaculizan o dificultan el logro de las metas de calidad que se fijó la empresa.
2. Analizar las causas que motivan cada uno de los problemas detectados.
3. Consultar con los usuarios, para verificar la validez de las conclusiones a que se arribó en el análisis de los dos primeros puntos.
4. Discutir internamente las propuestas, opiniones, sugerencias y propuestas de los usuarios.

5. Poner al equipo de trabajo a imaginar soluciones, primero individualmente, y pasado el plazo fijado analizarlas en una reunión general hasta llegar a seleccionar las que obtuvieron mayor apoyo, aunque no fuera mayoritario.
6. Iniciar un período de prueba de las soluciones elegidas.
7. Verificar los resultados de la prueba de soluciones y abrir un período de puesta en práctica de las correcciones destinadas a mejorar lo ensayado.
8. Recordar que las aspiraciones de máxima no son alcanzables en el corto plazo y que tampoco una vez logradas son definitivas, porque el círculo de exigencias y sofisticación de las respuestas se amplía constantemente, y sólo en las crisis se mantiene o se reduce, porque esos son los períodos de decadencia.
9. Nunca olvidarse de los detalles. Revolverlos bien permite lucimiento.
10. Frente a la evaluación de cualquier innovación no conformarse con la opinión del dueño o gerente y del grupo de trabajo. Además deben confirmarse los resultados consultando a los usuarios. Primero para verificar si las notaron y luego para que manifiesten su opinión.

A manera de síntesis, el siguiente cuadro muestra una síntesis de los principales aportes de la Gestión de la Calidad Total:

**Cuadro 3. Síntesis de los elementos más significativos de la Gestión de Calidad Total (GCT).**

AUTOR	APORTE
Deming (Cohen, 2010)	<p><b>14 Principios de calidad</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se debe ser perseverante en el propósito de mejorar el producto y el servicio.</li> <li>2. Una nueva era económica. La competencia aumenta día con día.</li> <li>3. Hay que acabar con la inspección masiva.</li> <li>4. El precio sólo tiene sentido cuando hay evidencia estadística de calidad.</li> <li>5. Se debe mejorar constantemente el sistema de producción y de servicio, para mejorar la calidad y la productividad y para abatir así los costos.</li> <li>6. Debe ponerse en práctica métodos modernos de entrenamiento.</li> <li>7. Administrar con liderazgo.</li> <li>8. Erradicar el miedo en el trabajo.</li> <li>9. Deben eliminarse las barreras interdepartamentales.</li> <li>10. No se debe proponer a los trabajadores metas numéricas.</li> <li>11. Hay que eliminar las cuotas numéricas.</li> </ol>

	<p>12. Hay que eliminar la administración por objetivos numéricos.</p> <p>13. Quitar los obstáculos que impiden que los trabajadores se sientan orgullosos de haber realizado un trabajo bien hecho.</p> <p>14. Se debe impulsar la capacitación de todo el personal y su autodesarrollo.</p>
<p><b>Deming</b> (Cohen, 2010)</p>	<p><b>Rueda de Deming.</b> Los 4 pasos son: los siguientes cuatro pasos o etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar</li> <li>• Hacer</li> <li>• Verificar</li> <li>• Ajustar</li> </ul>
<p><b>Juran</b> (Claire et al., 1999)</p>	<p><b>La Trilogía de Juran</b></p> <p><b>I. Planificación de la calidad.</b> Es la actividad de desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes.</p> <p><b>II. Control de calidad.</b> Evaluar el comportamiento real de la calidad, comparar el comportamiento real con los objetivos de la calidad y Actuar sobre las diferencias.</p> <p><b>III. Mejora de la calidad.</b> Este proceso es el medio de elevar la calidad a niveles avanzados.</p>
<p><b>Ishikawa</b> (Department of Trade and Industry of United Kingdom, 2010)</p>	<p>Lo que propone Ishikawa para proceder en la práctica es:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar un listado de problemas,</li> <li>2. Analizar las causas que los producen,</li> <li>3. Verificar los efectos (no calidad) y</li> <li>4. Volcar la información en diagramas.</li> </ol>
<p><b>Taguchi</b> (Boullón, 2003)</p>	<p>Sus aportes más innovadores son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La función de pérdida de la calidad: la pérdida que la sociedad sufre por los defectos;</li> <li>2. El control de calidad fuera de línea: el control de calidad desde la etapa del diseño del producto.</li> <li>3. Diseño de productos, servicios y procesos: en el desarrollo de cualquier producto o servicio se pueden identificar tres etapas: el diseño del producto o servicio, el diseño del proceso y la producción u operaciones.</li> <li>4. Reducción de la variación: el objetivo de un programa continuo de mejoría de la calidad es reducir la variación de las características de desempeño de los productos clave alrededor de sus valores seleccionados como meta.</li> <li>5. Experimentos planeados estadísticamente.</li> </ol>

AUTOR	APORTES
<p><b>Las siete herramientas del Control de Calidad (CC)</b> (Miranda, 2009)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>La hoja de verificación.</b> Con objeto de evaluar el desempeño de un área administrativa o de producción, se pueden diseñar hojas de registro de datos que capten cierto tipo de características del trabajador, de la materia prima, de maquinaria, del producto final o de todos los detalles.</li> <li>2. <b>El histograma.</b> Es una distribución de frecuencias de forma discontinua. Colocar los datos directamente en lo que se conoce en estadística como un histograma.</li> <li>3. <b>El diagrama causa – efecto.</b> En un gráfico de espigas se anotan todos los componentes de la causa que se está analizando. En el diagrama, cada espina y sus ramificaciones indican una causa generadora de problemas y cada uno de los hechos secundarios que la componen.</li> <li>4. <b>Análisis de Pareto.</b> Una distribución de Pareto es aquella en la cual las características observadas se ordenan de la frecuencia mayor a la menor.</li> <li>5. <b>El gráfico de control.</b> Es el gráfico de Shewhart para la prueba continua de la significación estadística. Si los puntos de mantienen dentro de los límites de control y presentan un patrón aleatorio, se dice que el “proceso está en control”, si el conjunto de puntos muestra tendencias, periodicidad o comportamiento anormal, se diagnostica como inestable o “fuera de control”</li> <li>6. <b>El diagrama de dispersión.</b> Se emplea para estudiar la posible relación entre una variable y otra; no puede probar que una variable causa a la otra, pero claro cuando existe una relación y la fuerza de esta relación.</li> <li>7. <b>Gráficos.</b> Son representaciones pictóricas de varias formas: gráficos de barras, de tarta, de series temporales, etc.</li> </ol>

Fuente: elaboración propia con base a Cohen (2010), Boullón (2003), Claire et al (1999), Department of Trade and Industry of United Kingdom (2010) y Miranda (2009).

Para el propósito de este trabajo de investigación se tomará en cuenta el enfoque de calidad del Dr. Deming, quien señala que para lograr la calidad en los servicios Turísticos se debe modificar y cambiar la forma en que se piensa y actúa. Para esto, es necesario luchar contra la resistencia al cambio y generar nuevas estrategias de gestión; significa cambiar el comportamiento del administrador y/o gerente así como el de los empleados, adoptar nuevas rutinas organizacionales. Por lo tanto, al aplicar el análisis de Deming en la prestación del servicio Turístico para un restaurante, se debe tener en cuenta la mejora de la calidad mediante:

- La reducción de errores.
- Mejor empleo del tiempo del personal.
- La mejora en la atención a los comensales.

Lo anterior se verá reflejado en una mayor calidad y por ende en un incremento de la productividad, es decir, más clientes satisfechos asiduos al restaurante y el éxito ante sus competidores. El cambio dentro de la organización del restaurante para poder alcanzar la calidad, es una innovación organizacional porque se pretende implementar un nuevo método organizativo para establecer nuevas rutinas que permitan aumentar y estabilizar la calidad del servicio.

## **CAPÍTULO III ACOPIO, CLASIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS, VARIABLES E INDICADORES**

### **3.1. Acopio**

#### **3.1.1. Establecimiento de muestra**

La muestra escogida corresponde a los 77 restaurantes independientes del Corredor Turístico Centro Histórico-Alameda, que constaban en el Registro Nacional de Turismo de la Secretaría de Turismo del Distrito Federal en el año 2009. El índice de respuestas de los encargados de los establecimientos fue de 61, lo que implica una tasa de respuesta del 79%.

De los 92 restaurantes del Corredor Turístico Centro-Histórico Alameda registrados ante la Secretaría de Turismo del Distrito Federal, se observa que:

- 4 de ellos: el restaurante Del Valle, el restaurante El Edhén, el restaurante La Terraza y el restaurante Bellas Artes aparecen dos veces en la lista presentada.
- 11 de los restaurantes pertenecen a una cadena o franquicia, por tal motivo no fueron tomados en cuenta para el presente trabajo de investigación:
  1. Casino Español
  2. El Huequito
  3. La Goleta
  4. La Parroquia
  5. Los Girasoles
  6. Mr. Lee
  7. Parrilla Quilmes
  8. Potzolcalli
  9. Taurino el Taquito
  10. Sanborns Café
  11. Shangai

- No fue posible aplicar los instrumentos de medición en los siguientes 11 restaurantes debido a que los encargados de los establecimientos reservaron el derecho de no proporcionar cualquier tipo de información:
  1. Al Andalus
  2. Casino Americano
  3. Drafs
  4. La Ferrolana
  5. La Goleta
  6. Los Laureles
  7. Palmira
  8. Parrilla Quilmes
  9. Quinta Catedral
  10. 4 Mares
  11. Bar Agustín
  12. El Canario
  13. Ram Ling

En el cuadro 4 se muestra la lista de los 72 restaurantes independientes del Corredor Turístico Centro Histórico-Alameda:

**Cuadro 4. Lista de Restaurantes**

<b>Nombre</b>	<b>Dirección</b>	<b>Tipo de comida</b>	<b>Página web</b>
1. Al Andalus	Mesones 171. Col. Centro C.P. 06090	Mexicana	No
2. Bar Balcón del Zócalo	5 de Mayo 61. Col. Centro C.P. 06000	Mexicana	Si
3. Bar México Viejo	Tacuba 87. Col. Centro C.P. 06000	Mexicana	No
4. Butterflies	Av. José María Izazaga 9. Col. Centro C.P. 06080	Mexicana	No
5. Café de Tacuba	Tacuba 28. Col. Centro C.P. 06010	Mexicana	Si
6. Café del Palacio	Hidalgo 1. Col. Centro C.P. 06050	Internacional	No
7. Café el Popular	Av. 5 de Mayo 52. Col. Centro C.P. 06000	Mexicana	No
8. Café Estaciones	Héroes Ferrocarrileros 28-A. Col. Guerrero C.P. 06300	Mexicana, China	No
9. Café La Blanca	Av. 5 de Mayo 40. Col. Centro C.P. 06000	Mexicana, Española	No
10. Café La Pagoda	Av. 5 de Mayo 10 Local F. Col. Centro	Mexicana, China	Si
11. Casa Argentina	Gante 11. Col. Centro C.P. 06000	Argentina	No

<b>Nombre</b>	<b>Dirección</b>	<b>Tipo de comida</b>	<b>Página web</b>
12.Casa Rosalía	Eje Lázaro Cárdenas 46. Piso 2. Col. Centro C.P. 06000	Mexicana, Española	No
13.Casino Americano	Sor Juana Inés de la Cruz 59. Col. Santa maría la ribera. C.P. 06400	Internacional	No
14.Casino Español	Isabel La Católica 29. Col. Centro 06000	Mexicana, Española	Si
15.Circulo Vasco Español	Av. 16 de Septiembre 51 Piso 1. Col. Centro. C.P. 06000	Española	No
16.Danubio	República de Uruguay 3. Col. Centro. C.P. 06000	Pescados y mariscos	Si
17.Drafs	Netzahualcóyotl 165 Local B. Col. Centro. C.P. 06080	Mexicana	No
18.Salón Pacifico	Bucareli 43 Local D. Col. Centro. C.P. 06000	Mexicana	No
19.El Farol	Luis Moya 50. Col. Centro. C.P. 06050	Mexicana	No
20.El Jarrito	Allende 12. Col. Centro. C.P. 06010	Mexicana	No
21.El Portero Restaurant	Manuel Carpio 144. Col. Santa María la Ribera. C.P. 06400	Mexicana	No
22.Emmita	Nogal 54. Col. Santa María la Ribera. C.P. 06400	Internacional	No
23.Hostería Santo Domingo	Belisario Domínguez 70-72. Col. Centro. C.P. 06010	Mexicana	No
24.Janitzio	Av. Rivera De San Cosme 121. Col. Santa María la Ribera. C.P. 06400	Mexicana	No
25.Kit kat	López 15 Local A. Col. Centro. C.P. 06050	Mexicana	No
26.La Bufa	Av. Independencia 17. Col. Centro. C.P. 06050	Mexicana	No
27.La Cabaña Patagónica	Av. 5 de Mayo 29 E. Col. Centro. C.P. 06600	Mexicana	No
28.La Casa de las Sirenas	Republica de Guatemala 32. Col. Centro. C.P. 06000	Mexicana	No
29.La Casa del Pavo	Motolinia 40. Col. Centro. C.P. 06000	Mexicana	No
30.La Esquina del Pibe	Bolívar 51. Col. Centro. C.P. 06000	Argentina	No
31.La Ferrolana	Arranda 50. Col. Centro. C.P. 06070	Española	No
32.La Goleta	Luis Moya 39. Col. Centro. C.P. 06050	Mexicana	Si
33.La Nueva Opera	Av. 5 de Mayo 10. Col. Centro. C.P. 06000	Internacional	No
34.Los Dones	Av. Juárez 70 Piso 1. Col. Centro. C.P. 06010	Mexicana	Si
35.Los Laureles	Netzahualcóyotl 120 Local 2. Col. Centro. C.P. 06080	Mexicana	No
36.L´heritage	5 de Mayo 10 A. Col. Centro. C.P. 06000	Mexicana	No
37.Palmira	Eje Guerrero 274. Col. Gurrero. C.P. 06300	Mexicana	No
38.Papá Jesú	Ayuntamiento 161. Col. Centro. C.P. 06040	Mexicana	No

<b>Nombre</b>	<b>Dirección</b>	<b>Tipo de comida</b>	<b>Página web</b>
39.Parrilla Quilmes	Río Panuco 96. Col. Cuauhtémoc. C.P. 06000	Argentina	No
40.Pátzcuaro	Luis Moya 11. Col. Centro. C.P. 06050	Mexicana	No
41.Puro Corazón	Monte de Piedad 11. Col. Centro. C.P. 06010	Mexicana	Si
42.Quinta Catedral	Av. 5 de Mayo 57. Col. Centro. C.P. 06000	Mexicana	No
43.Restaurant Bar Isabel	Isabel la Católica 63. Col. Centro. C.P. 06000	Internacional	Si
44.Restaurant del Valle	Humboldt 38. Col. Centro. C.P. 06050	Internacional	No
45.Restaurant Gante Café	Gante 1 Locales 4 Y 5. Col. Centro. C.P. 06000	Mexicana	No
46.Restaurant Gillow	Av. Isabel La Católica 17. Col. Centro. C.P. 06000	Internacional	No
47.Restaurant La Terraza Alameda	Francisco I. Madero 30. Col. Centro. C.P. 06000	Mexicana	Si
48.Restaurant Plaza Mayor	Av. 16 De Septiembre 82. Col. Centro. C.P. 06000	Mexicana	Si
49.Restaurant 4 Mares	Dolores 27. Col. Centro. C.P. 06000	China	No
50.Restaurant Bar Agustín	Av. Circunvalación 903. Col. Centro. C.P. 06090	Mexicana, Española	No
51.Restaurant Bar Bolaños	Calle 5 de Febrero 14 LOCAL 17. Col. Centro. C.P. 06060	Mexicana	No
52.Restaurant Bar Tijuana	Av. Héroes Ferrocarrileros 6. Col. Guerrero. C.P. 06300	Pescados y mariscos	Sí
53.Restaurant Bellas Artes	Plaza de la Ciudadela 1 Y 5 Pasillo 10 Local 292. Col. Centro. C.P. 06040	Internacional, Mexicana	No
54.Restaurant Castabrava	República de Cuba 79. Col. Centro. C.P. 06010	Mexicana, Española	Si
55.Restaurant Bar Chon	Regina 160. Col. Centro. C.P. 06000	Prehispánica	No
56.Restaurant Ehdén	Gante 11 Local A. Col. Centro. C.P. 06000	Libanesa, Alemana	No
57.Restaurant El Canario	Aldama 9. Col. Guerrero. C.P. 06300	Mexicana	No
58.Restaurant El Malecón	Venustiano Carranza 9. Col. Centro. C.P. 06000	Española	No
59.Restaurant El Mayor	República de Argentina 17. Col. Centro. C.P. 06020	Mexicana	Si
60.Restaurant El Salvador	República del Salvador 16. Col. Centro. C.P. 06080	Mexicana	No
61.Restaurant Gallos Centenario	República de Cuba 79. Col. Centro. C.P. 06000	Mexicana	No
62.Restaurant Madero	Madero 36. Col. Centro. C.P. 06000	Internacional	No
63.Restaurant Monte Real	Revillagigedo 23. Col. Centro. C.P. 06050	Mexicana, Internacional	No
64.Restaurant Ram Ling	Mesones 86. Col. Centro. C.P. 06010	Mexicana, China	No
65.Restaurant El Rincón de Castilla	Av. Arcos de Belén 55. Col. Centro. C.P. 06070	Española	No

Nombre	Dirección	Tipo de comida	Página web
66.Salón Luz	Gante 21 - Locales 20,23 Y 25. Col. Centro. C.P. 06000	Internacional	No
67.San Remo	Dolores 4 – Int. B. Col. Centro. C.P. 06050	Mexicana	No
68.Sobia	Palma 40 Sótano. Col. Centro. C.P. 06000	Internacional, Argentina	No
69.Sonia Chávez Rodríguez	Plaza de la Ciudadela 1 Y 5 Pasillo 5 Locales 101, 103, 105, 107, 116, 118, 120 Y 122. Col. Centro. C.P. 06040	Mexicana	No
70.Tampico Club	Av. Balderas 33. Col. Centro. C.P. 06040	Internacional, Argentina	No
71.Uruguay	República de Uruguay 28. Col. Centro. C.P. 06000	Mexicana	No
72.Zéfiro	San Jerónimo 24. Col. Centro. C.P. 06080	Mexicana	Si

Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.2 Desarrollo y aplicación de cuestionario

Para el desarrollo del cuestionario y de la guía de observación se consideraron:

- Los objetivos de la investigación.
- Las características de los restaurantes del Corredor Turístico Centro Histórico-Alameda.
- El tiempo disponible para la recolección de la información de campo.
- El tiempo disponible para cada entrevista.

El cuestionario y la guía de observación fueron desarrollados *ad hoc* a los Restaurantes del Corredor Turístico Centro Histórico-Alameda; es decir, de acuerdo a las necesidades y particularidades que poseen dichos establecimientos así como a los objetivos planteados en la esta investigación.

La selección y elaboración de los instrumentos de medición se llevó a cabo, después de la ardua consulta bibliográfica necesaria para la presente investigación, durante los meses de agosto y septiembre del año 2010, obteniendo como resultado un cuestionario de opción múltiple de 26 reactivos (ver anexo 1) y una guía de observación que permite conocer las características de la infraestructura, seguridad, mobiliario y equipo, higiene,

del personal, de los platillos y de otros servicios de los establecimientos objeto de estudio (ver anexo 2).

Una de las opciones de respuestas de la guía de observación para las condiciones del establecimiento, es buen estado, regular y malo. Esto es:

- **Buen estado.** Cumplimiento de los requisitos mínimos para la satisfacción del cliente.
- **Regular.** Cuenta con algunas medidas para la satisfacción del cliente.
- **Malo.** No cuenta con ningún estándar mínimo para lograr la satisfacción del cliente.

En cuanto a la higiene del establecimiento:

- **Buena.** Conjunto de prácticas y comportamientos orientados a mantener unas condiciones de limpieza y aseo que favorezcan la satisfacción del cliente.
- **Regular.** Cuenta sólo con algunas prácticas o comportamientos orientados a mantener unas condiciones de limpieza y aseo que favorezcan la satisfacción del cliente.
- **Mala.** No cuenta con prácticas o comportamientos orientados a mantener unas condiciones de limpieza y aseo que favorezcan la satisfacción del cliente.

Por otro lado, antes de la aplicación de la versión final del cuestionario y de la guía de observación se realizó una encuesta piloto, la cual permitió:

- Explorar más profundamente el tema.
- Determinar a detalle qué se iba preguntar.
- Afinar el plan de muestreo.
- Corregir el cuestionario y la guía de observación.
- Organizar el trabajo de campo.
- Conocer las reacciones del encargado del restaurante.
- Estimar el tiempo requerido para responder.

Por último, tanto el cuestionario como la guía de observación fueron aplicados durante los meses de septiembre a diciembre del año 2010, ambos con un índice de respuesta del 79%.

### **3.2. Procesamiento y clasificación de datos**

Después de la aplicación de los 61 cuestionarios y de las 61 guías de observación se llevó a cabo la clasificación, digitación y procesamiento estadístico de los datos obtenidos en ambos instrumentos de medición. Para esto, se procedió a:

- Esquematizar el procesamiento de datos en Excel.
- Decidir la forma de escalar los datos.
- Diseñar los procedimientos de control de confiabilidad.

La clasificación y digitación de la información obtenida por medio de la encuesta y de la guía de observación permitió:

- La corrección de errores detectados al momento de su clasificación.
- Tabular y graficar los resultados.

La Metodología estadística usada para el procesamiento de información fue:

- Análisis de los datos.
- Aplicación de técnicas de análisis.
- Cotejo de resultados numéricos.
- Tablas y gráficos y su interpretación.
- El Software empleado fue Excel.

### **3.3. Indicadores**

Después de la codificación, digitación y procesamiento estadístico de los datos arrojados por los instrumentos de medición se procedió a validar y adoptar criterios para interpretar los resultados obtenidos.

### **3.4. Análisis de resultados**

Las premisas teóricas para establecer los nuevos principios de calidad que incidan en la mejora de los restaurantes en cuanto a la calidad técnica de sus platillos, atención al cliente y su satisfacción (percepción) son resultado del análisis bibliográfico especializado sobre la Calidad en el Sector Turístico y del trabajo de campo efectuado en los Restaurantes del Corredor Turístico Centro Histórico-Alameda.

La calidad en un restaurante se basa en darle al cliente lo que éste espera, satisfacer sus necesidades y expectativas, y en medida de lo posible superarlas. De igual forma, uno de los objetivos de cualquier empresa es ser competitivos mediante la prestación de un servicio o venta de un producto que no defraude las expectativas de sus clientes y de esta manera lograr ser un negocio rentable.

Como trabajo de campo se aplicó una guía de observación y un cuestionario para conocer los procedimientos de trabajo de los restaurantes objeto de estudio.

La guía de observación consiste en la aplicación de 100 ítems y se divide en siete apartados, que son: infraestructura, seguridad, mobiliario y equipo, higiene, personal (meseros), platillos y otros servicios. La aplicación de esta lista pretende determinar hasta qué nivel los procedimientos de trabajo de los restaurantes objeto de estudio son correctos y si éstos se encuentran en concordancia con los estándares mínimos de calidad con los que este tipo de establecimientos de debe contar.

Conjuntamente con la guía de observación se aplicó un cuestionario para conocer los detalles que no son evidenciados a simple vista y que necesitan ser tratados con mayor amplitud. El cuestionario consta de 26 preguntas y fue diseñado para evaluar: la

prestación del servicio, higiene y seguridad, calidad, capacitación y personal de los restaurantes.

Para un mejor análisis, se dividió al Corredor Turístico Centro Histórico-Alameda en 5 zonas, esto de acuerdo a su ubicación geográfica dentro del Corredor; estas zonas son:

**Zona 1. Avenida Hidalgo, Tacuba, Avenida 5 de Mayo, Francisco I. Madero, 16 de Septiembre**

1. Bar Balcón de Zócalo
2. Bar México Viejo
3. Café del Palacio
4. Café el Popular
5. Café La Blanca
6. Café Tacuba
7. Casa Argentina
8. Circulo Vasco Español
9. Gante Café
10. Ehdén
11. El Mayor
12. La Pagoda
13. La Cabaña Patagónica
14. La Casa de las Sirenas
15. La Casa del Pavo
16. La Esquina del Pibe
17. La nueva Opera
18. L´heritage
19. Madero
20. Plaza Mayor
21. Puro Corazón
22. Salón Luz
23. Sobia
24. Terraza Alameda

**Zona 2 Norte. Allende, Belisario Domínguez, Republica de Cuba**

1. Casta Brava
2. El Jarrito
3. Gallos Centenario
4. Hostería de Santo Domingo

**Zona 2 Sur. Eje Central Lázaro Cárdenas, Avenida 20 de Noviembre, Venustiano Carranza, Republica de Uruguay, Republica del Salvador, Bolívar, San Jerónimo, Isabel la Católica**

1. Butterflies
2. Casa Rosalía
3. Casino Español
4. Danubio
5. El Canario
6. El Malecón
7. El Salvador
8. Isabel
9. Gillow
10. Restaurante Bar Chon
11. Uruguay
12. Zéfiro

**Zona 3 Norte. Colonia Guerrero, Santa María la Rivera, Avenida Juárez**

1. Café Estaciones
2. Bar Tijuana
3. El Portero
4. Emmita
5. Janitzio
6. La Ferrolana
7. Los Dones
8. Tampico Club

**Zona 3 Sur. Balderas, Avenida Independencia, Arcos de Belén, Plaza de la Ciudadela**

1. Bellas Artes
2. Bolaños
3. Del Valle
4. El Farol
5. El Rincón de Castilla
6. Kit Kat
7. La Bufa
8. Monte Real
9. Papa Jesús
10. Pátzcuaro
11. Salón Pacífico
12. San Remo
13. Sonia Chávez Rodríguez

### 3.4.1. Perfil del turista que visita la Ciudad de México

Una vez analizados los resultados del cuestionario, la guía de observación y los datos obtenidos de la página de la Secretaría de Turismo del Distrito Federal se obtuvo el perfil de los turistas que visita la Ciudad de México.

La Ciudad de México es considerada el primer destino turístico del país: recibe casi 12 millones de turistas al año, genera casi un millón de empleos directos e indirectos en restaurantes y hoteles y produce una derrama económica de 3 mil 443.3 millones de dólares (SECTUR DF, Indicadores 2010:3).

Entre los aspectos sobresalientes para la promoción y desarrollo del rubro turístico, se encuentran los atractivos (culturales, sociales, políticos, ecológicos, económicos, históricos, educativos, recreativos, deportivos, además de la seguridad pública, de temporada, etc.) de las grandes urbes, así como los servicios (transporte, hotelería, restaurantes, información turística, etc.) que ofrecen. Con ello, la Ciudad de México cuenta con muchos de estos atractivos, que la hacen ser un lugar atrayente para los visitantes.

De acuerdo con un estudio de la revista *Foreign Policy*<sup>3</sup> (2008) la Ciudad de México es una de las diez ciudades del mundo con mayor y mejor oferta cultural, ubicándose por encima de Madrid, Washington y Beijing. Lo anterior debido a la experiencia cultural que puede encontrarse en la Ciudad ya que se cuenta con distintas atracciones, desde los grandes acontecimientos deportivos hasta el número de teatros y salas de conciertos que tiene.

Asimismo, la capital mexicana cuenta con la mayor infraestructura de servicios turísticos en el país, y es atractiva para todo tipo de visitantes al desarrollar desde turismo cultural, gastronómico, arqueológico, histórico, de negocios y convenciones; de aventura, ecoturismo y rural; lésbico-gay; religioso; familiar, de entretenimiento y médico.

De acuerdo a lo anterior, a continuación se presenta el perfil del turista que visita la Ciudad de México. Los principales motivos de los turistas para viajar durante el año 2010, fueron (SECTUR DF, 2011:12):

---

<sup>3</sup> Revista Electrónica sin número de página.

1. Visita a familiares y amigos con 37.5%.
2. Trabajo y negocios con 27.75%.
3. Placer y diversión 10%.
4. Otros 24.75%

Durante el año 2010 (SECTUR DF, 2011:27):

1. El 26.5% visito 2 veces la Ciudad.
2. El 20.5% visito 1 vez la Ciudad.
3. El 17.5% visito 3 veces la Ciudad.

De acuerdo a la zona hotelera en la que se hospedaron (SECTUR DF, 2011:33):

1. 28.75% en el Centro Histórico.
2. 12.5% en el Aeropuerto.
3. 11.25% en Paseo de la Reforma y Col. Cuauhtémoc.

Los sitios más visitados por los turistas en el año 2010, fueron (SECTUR DF, 2011:36):

1. Alameda Central con un 50%.
2. Centro Histórico con un 25%.
3. Museos, sitios arqueológicos y Edificios importantes de la zona centro con 25%.

La comida es una manifestación cultural; el turismo atraído por cultura consume más la comida típica del lugar visitado.

Conforme a la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública la distribución del gasto en un viaje nacional es proporcionalmente más importante en comida, el 24.5% de los turistas invierte en alimentos (AMAI, 2009:23).

Finalmente, de acuerdo al análisis bibliográfico y de los resultados obtenidos en el trabajo de campo, la innovación en la prestación del servicio en los restaurantes mediante la implementación de nuevos principios de calidad pretende modificar el comportamiento de la organización a través del establecimiento de rutinas que permitan aumentar y estabilizar la calidad técnica del servicio y así mejorar la competitividad de estas empresas y de este modo incrementar su rentabilidad.

### 3.4.2. Cuestionario

El cuadro 5 muestra el resumen de los resultados del cuestionario por zona.

**Cuadro 5. Resumen de resultados del cuestionario**

	<b>ZONA 1</b> <b>24</b>	<b>ZONA 2 N</b> <b>4</b>	<b>ZONA 2 S</b> <b>12</b>	<b>ZONA 3 N</b> <b>8</b>	<b>ZONA 3 S</b> <b>13</b>	<b>TOTAL</b> <b>100%</b>
<b>PRESTACIÓN DEL SERV.</b>						
<b>1. Cuentan con un plan de marketing</b>						
SI	88%	100%	58%	25%	0%	<b>56%</b>
NO	13%	0%	42%	75%	100%	<b>44%</b>
<b>2. Cuentan con recetas estándar</b>						
SI	100%	100%	75%	0%	0%	<b>61%</b>
NO	0%	0%	25%	100%	100%	<b>39%</b>
<b>3. ¿Qué medidas utilizan para asegurar la constancia en los platillos que se sirven?</b>						
Recetas estandar	21%	0%	75%	0%	0%	<b>23%</b>
Distintivo	0%	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
Todas las anteriores	79%	100%	0%	0%	0%	<b>38%</b>
Ninguna	0%	0%	25%	100%	100%	<b>39%</b>
<b>4. Cuentan con proveedores permanentes</b>						
SI	88%	100%	67%	38%	15%	<b>62%</b>
NO	13%	0%	33%	63%	85%	<b>38%</b>
<b>5. Cuáles son las razones</b>						
Incumplimiento	0%	0%	50%	80%	55%	<b>52%</b>
Mejora de precios	100%	0%	50%	20%	36%	<b>43%</b>
No lo sabe	0%	0%	0%	0%	9%	<b>4%</b>
<b>6. Con qué frecuencia actualizan los menús</b>						
Frecuentemente	79%	100%	75%	0%	0%	<b>52%</b>
Ocasionalmente	21%	0%	25%	13%	15%	<b>18%</b>
Nunca	0%	0%	0%	88%	85%	<b>30%</b>

	ZONA 1	ZONA 2 N	ZONA 2 S	ZONA 3 N	ZONA 3 S	TOTAL
	24	4	12	8	13	100%
<b>7. Existe un protocolo de mice en place.</b>						
SI	100%	100%	75%	13%	8%	<b>64%</b>
NO	100%	0%	25%	88%	92%	<b>75%</b>
<b>8. La temperatura de los platos en la mesa es la adecuada.</b>						
SI	100%	100%	100%	75%	54%	<b>87%</b>
NO	0%	0%	0%	25%	46%	<b>13%</b>
<b>HIGIENE Y SEGURIDAD</b>						
<b>1. Cuentan con conocimiento de criterios sanitarios e higiénicos para la preparación de AyB</b>						
SI	100%	100%	83%	38%	15%	<b>70%</b>
NO	0%	0%	17%	63%	85%	<b>30%</b>
<b>2. ¿Cuáles?</b>						
Distintivo H	17%	50%	30%	100%	100%	<b>33%</b>
Distintivo CANIRAC	67%	50%	60%	0%	0%	<b>56%</b>
Sistema HACCP	17%	0%	10%	0%	0%	<b>12%</b>
<b>3. Existe un programa o protocolo de limpieza (general).</b>						
SI	79%	75%	25%	13%	15%	<b>46%</b>
NO	21%	25%	75%	88%	85%	<b>54%</b>
<b>4. Cuentan con un programa o protocolo para el manejo de plagas.</b>						
SI	75%	75%	25%	13%	15%	<b>44%</b>
NO	25%	25%	75%	88%	85%	<b>56%</b>
<b>5. Cuentan con un programa de primeros auxilios.</b>						
SI	100%	75%	25%	25%	15%	<b>56%</b>
NO	0%	25%	75%	75%	85%	<b>44%</b>
<b>6. Cuentan con un programa de protección civil.</b>						
SI	92%	75%	17%	25%	15%	<b>51%</b>
NO	8%	25%	83%	75%	85%	<b>49%</b>

	ZONA 1 24	ZONA 2 N 4	ZONA 2 S 12	ZONA 3 N 8	ZONA 3 S 13	TOTAL 100%
<b>CALIDAD</b>						
<b>1. ¿Cuentan con alguna certificación de calidad?</b>						
SI	58%	75%	50%	0%	0%	<b>38%</b>
NO	42%	25%	50%	100%	100%	<b>62%</b>
<b>2. Certificaciones de calidad de la empresa.</b>						
DISTINTIVO H	43%	67%	0%	0%	0%	<b>40%</b>
DISTINTIVO CANIRAC	57%	33%	100%	0%	0%	<b>60%</b>
<b>3. Utiliza alguna técnica en calidad o productividad.</b>						
SI	71%	75%	75%	0%	0%	<b>48%</b>
NO	29%	25%	25%	100%	100%	<b>52%</b>
<b>4. ¿Ha tenido problemas con los clientes debido al control de calidad?</b>						
Frecuentemente	0%	0%	0%	25%	62%	<b>16%</b>
Ocasionalmente	0%	0%	25%	75%	38%	<b>23%</b>
Nunca	100%	100%	75%	0%	0%	<b>61%</b>
<b>5. Precisar el tipo de estándares que sus platillos siguen</b>						
Legislación	58%	75%	0%	0%	0%	<b>28%</b>
Clientes	25%	0%	75%	75%	23%	<b>39%</b>
Empresas	0%	0%	25%	0%	0%	<b>5%</b>
Internacional	17%	25%	0%	0%	0%	<b>8%</b>
Otras	0%	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
Ninguno	0%	0%	0%	25%	77%	<b>20%</b>
<b>CAPACITAC. PERSONAL</b>						
<b>1. ¿Cuentan con alguna certificación de calidad?</b>						
SI	58%	75%	50%	0%	0%	<b>38%</b>
NO	42%	25%	50%	100%	100%	<b>62%</b>
<b>2. Certificaciones de calidad de la empresa.</b>						
DISTINTIVO H	43%	67%	0%	0%	0%	<b>40%</b>
DISTINTIVO CANIRAC	57%	33%	100%	0%	0%	<b>60%</b>

	ZONA 1	ZONA 2 N	ZONA 2 S	ZONA 3 N	ZONA 3 S	TOTAL
	<b>24</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>
<b>3. Utiliza alguna técnica en calidad o productividad.</b>	<b>24</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>
SI	71%	75%	75%	0%	0%	<b>48%</b>
NO	29%	25%	25%	100%	100%	<b>52%</b>
<b>4. ¿Ha tenido problemas con los clientes debido al control de calidad?</b>						
Frecuentemente	0%	0%	0%	25%	62%	<b>16%</b>
Ocasionalmente	0%	0%	25%	75%	38%	<b>23%</b>
Nunca	100%	100%	75%	0%	0%	<b>61%</b>
<b>5. Precisar el tipo de estándares que sus platillos siguen.</b>						
Legislación	58%	75%	0%	0%	0%	<b>28%</b>
Clientes	25%	0%	75%	75%	23%	<b>39%</b>
Empresas	0%	0%	25%	0%	0%	<b>5%</b>
Internacional	17%	25%	0%	0%	0%	<b>8%</b>
Otras	0%	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
Ninguno	0%	0%	0%	25%	77%	<b>20%</b>

Fuente: elaboración propia

A continuación se muestra el análisis de los resultados tras haber aplicado estos dos instrumentos de recolección de datos en los restaurantes objeto de estudio.

El análisis de los resultados del cuestionario es el siguiente:

90% de los restaurantes de las zonas 3 norte y 3 sur no cuentan con un plan de marketing. El establecimiento de un plan de marketing debe ser una de las prioridades del restaurante porque en éste se establecen los objetivos para mejorar la imagen del lugar y del servicio, así como el posicionamiento en el mercado. Del mismo modo, el plan de marketing busca oportunidades para ofertar el servicio y llegar de un modo más eficaz a los clientes actuales y potenciales.

Ninguno de los restaurantes de las zonas 3 norte y 3 sur cuenta con recetas estándar. La falta de consistencia en la preparación de sus platillos puede ocasionar que los clientes detecten el cambio en el sabor y presentación de los alimentos. Aunque no contar con recetas estándar escritas no descarta la posibilidad de que los empleados de la cocina no posean el conocimiento empírico para preparar los platillos. Se sugiere, que estos establecimientos pongan por escrito los precios y cantidades de cada uno de los ingredientes necesarios para preparar los platillos que ofertan en su menú.

Ningún restaurante de las zonas 3 norte y 3 sur utiliza recetas estándar o algún distintivo para asegurar la constancia de sus platillos. Si los clientes no reciben un platillo o bebida con las mismas características cada vez que asisten al mismo restaurante pueden decidir no regresar ya que no están recibiendo lo que desean o recibieron la primera vez que visitaron el lugar.

Sólo 24% de los restaurantes de las zonas 3 norte y 3 sur tiene proveedores permanentes. La falta de constancia de los proveedores es indicio de que la materia prima de los platillos no será siempre la misma, por lo que el sabor y calidad en los alimentos puede variar de un proveedor a otro. De la misma manera, los costos de los insumos repercuten en el precio de los platillos por lo que un precio bajo o muy alto no siempre garantiza una excelente calidad de la materia prima.

86% de los restaurantes de las zonas 3 norte y 3 sur nunca ha actualizado su menú y 14% solo lo actualiza ocasionalmente. La actualización periódica del menú garantiza que éste se mantenga siempre atractivo para los clientes, con preparaciones e ingredientes nuevos. Modificar la oferta gastronómica y expresar su contenido a través del menú es un proceso que no sólo se remite al hecho de establecer en una lista distintas elaboraciones, tanto de alimentos y bebidas, sino que demanda de un estudio profundo, a fin de que esta responda a las necesidades de los demandantes y genere beneficios económicos para el restaurante. Asimismo, la actualización es importante porque el cliente percibe la preocupación en la búsqueda de novedades.

Únicamente 10% de los restaurantes de las zonas 3 norte y 3 sur tiene establecido un protocolo de *mise en place*. La preparación previa de los instrumentos necesarios para la prestación del servicio es importante puesto que se garantiza evitar el retraso en los

tiempos para atender a los comensales y si no se tiene establecido un protocolo de mise en place el servicio puede verse entorpecido por improvisaciones o por la falta de algún elemento esencial. Una buena organización en la cocina ayuda a trabajar de forma relajada y a disfrutar.

75% de los restaurantes de las zona 3 norte y 3 sur no tiene conocimiento de los criterios sanitarios e higiénicos para la preparación de alimentos. La falta de higiene y limpieza en la preparación de los alimentos y bebidas puede originar enfermedades virales a los clientes. Por tal motivo, es preciso tomar las medidas necesarias para asegurar la inocuidad y salubridad del alimento en todas las fases del proceso, desde la producción primaria o manufactura, hasta su consumo final. De esta forma, la limpieza, eliminación de tierra, residuos de alimentos, polvo, grasa u otra materia objetable son necesarios para ofertar platillos y bebidas sanas.

Únicamente 15% de los restaurantes de las zonas 3 norte y 3 sur cuenta con un protocolo o programa para la limpieza general del establecimiento. Si los clientes perciben algún olor desagradable o ven el lugar o el mobiliario sucio, difícilmente regresaran el restaurante ya que la imagen que se percibe es de incomodidad y de falta de atención a detalles importantes para la prestación del servicio. Los establecimientos deben contar con un programa de limpieza y desinfección para mantener buenas condiciones higiénico-sanitarias en todo el lugar.

85% de los restaurantes de las zonas 3 norte y 3 sur no cuenta con un con un programa o protocolo para el manejo de plagas. Los insectos o roedores constituyen un peligro de alteración y contaminación de los alimentos, por lo que su presencia en los establecimientos en donde se preparan alimentos y bebidas debe prevenirse y en su caso eliminarse. Contar con un programa de control de plagas constituye una garantía de calidad e inocuidad que redundará en beneficios económicos para los restaurantes y para los comensales en vista de que éste comprende aspectos de higiene y saneamiento en todo el establecimiento.

El 75% de los restaurantes de las zonas 3 norte y 3 sur no tiene un programa de primeros auxilios. En algunas situaciones, la acción inmediata puede salvar la vida, un miembro o la vista. Esta intervención inmediata debe completarse con una asistencia médica especializada cuando sea necesario. Por tanto, es conveniente definir un programa para interesar, concientizar y educar a los trabajadores en el aspecto de la seguridad al interior del establecimiento y ganar su colaboración activa en el esfuerzo para la eliminación de accidentes dentro y fuera de sus áreas de trabajo.

Únicamente 20% de los restaurantes de las zonas 3 norte y 3 sur cuenta con un programa de protección civil. Una política adecuada de protección civil contribuye a disminuir los daños causados por desastres naturales, así como a reducir al máximo la pérdida de vidas humanas. Los titulares de los establecimientos deben considerar elaborar un plan de emergencia y disponer de una organización de autoprotección en los mismos para asegurar con los medios propios de que dispongan la prevención de siniestros y la intervención inmediata en el control de los mismos.

Ningún restaurante de las zonas 3 norte y 3 sur cuenta con una certificación de calidad. La importancia de poseer una certificación de calidad radica en mejorar y obtener una ventaja competitiva. Trabajar en conjunto, hacer las cosas bien a la primera, estandarizar los procesos y, de esta manera, asegurar a los comensales que los alimentos y servicio que reciben se realizan con calidad. Ante el creciente dinamismo y turbulencia del entorno que rodean estos tiempos a las empresas, éstas cada vez se inclinan más hacia su ámbito interno con el fin de mejorar su organización y rediseñar procesos de gestión y nuevas políticas que les permitan obtener ventajas competitivas.

El total de los establecimientos de las zonas 3 norte y 3 sur no utiliza técnicas en calidad o productividad. A largo plazo, sólo las empresas que sean capaces de solucionar el aparente dilema entre la alta calidad de sus productos y la reducción de costos tendrán éxito. El no aplicar una efectiva técnica de calidad puede atraer problemas a los establecimientos por no analizar a profundidad el funcionamiento de uno o varios procesos dentro de la empresa con el fin de rediseñarlos por completo y mejorar radicalmente.

El 20% de los restaurantes de las zonas 3 norte y 3 sur no capacita a su personal para la prestación del servicio. La falta de capacitación incurre en la atención que debe darse a los comensales al momento de atenderlos. Los meseros deben conocer los platillos que se sirven en el restaurante ya que un cliente indeciso de lo que va a comer, busca en el personal que lo atiende a alguien con conocimiento para que le recomiende algún alimento de la carta. La capacitación incurre en el desarrollo y crecimiento profesional del personal, por tanto, debe ser una prioridad para la adecuada prestación del servicio.

77% de los restaurantes de las zonas 3 norte y 3 sur reconoció tener una rotación del personal de contacto (meseros) media-alta. Si el personal cambia continuamente no hay suficiente tiempo para que éste se familiarice con el restaurante y con los clientes asiduos, por lo que esto repercute directamente con la prestación del servicio y en la percepción de la calidad por parte del cliente. De igual forma, los meseros no logran dominar las actividades y tareas que les corresponden. La rotación media-alta puesta en términos de días o semanas significa que los meseros cambian en promedio cada 30 días.

Sólo 10% de los restaurantes de las zonas 3 norte y 3 sur no tiene problemas con el ausentismo de su personal de contacto. Si el personal se ausenta constantemente no hay tiempo para que asimilen las actividades que le corresponden en la atención al cliente ni contará con los conocimientos necesarios sobre la oferta culinaria del restaurante. Asimismo, el ausentismo laboral representa no sólo un problema económico sino de falta de organización de las tareas a realizar. La ausencia de los empleados es un indicador de un clima laboral desagradable y puede ocasionar un desequilibrio en toda la estructura de la organización, por lo que deben establecerse incentivos o mecanismos que hagan placentera la estancia de los empleados en su lugar de trabajo; por ejemplo: premios de puntualidad o reconocimiento al empleado del mes.

Como se observa en este análisis, la mayor parte de los restaurantes de las zonas 3 norte y sur no tiene ni sigue un procedimiento previamente establecido para garantizar la calidad de sus servicio. Se deben establecer por escrito los requisitos mínimos para ofertar un servicio idóneo que satisfaga y supere las necesidades de los clientes.

### 3.4.3. Guía de observación

En el siguiente cuadro (6) se encuentran los resultados por zonas de la guía de observación aplicada a los 61 restaurantes.

**Cuadro 6. Resumen de resultados de la guía de observación**

	<b>ZONA 1</b>	<b>ZONA 2 N</b>	<b>ZONA 2 S</b>	<b>ZONA 3 N</b>	<b>ZONA 3 S</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>24</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>
<b>ESTACIONAMIENTO</b>						
<b>Privado</b>						
SI	79%	100%	17%	0%	0%	<b>41%</b>
NO	21%	0%	83%	100%	100%	<b>59%</b>
<b>Público</b>						
SI	21%	0%	83%	100%	100%	<b>59%</b>
NO	79%	100%	17%	0%	0%	<b>41%</b>
<b>Valet parking</b>						
SI	100%	75%	33%	50%	15%	<b>61%</b>
NO	0%	25%	67%	50%	85%	<b>39%</b>
<b>Uniforme</b>						
SI	100%	75%	17%	25%	15%	<b>54%</b>
NO	0%	0%	17%	25%	0%	<b>7%</b>
<b>Identificación</b>						
SI	100%	75%	17%	25%	15%	<b>54%</b>
NO	0%	0%	17%	25%	0%	<b>7%</b>
<b>COCINA</b>						
<b>Ventilación</b>						
SI	100%	100%	100%	100%	100%	<b>100%</b>
NO	0%	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
<b>Señalización</b>						
SI	100%	100%	100%	75%	85%	<b>93%</b>
NO	0%	0%	0%	25%	15%	<b>7%</b>
<b>Área de alimentos fríos</b>						
SI	58%	75%	17%	0%	0%	<b>31%</b>
NO	42%	25%	83%	100%	100%	<b>69%</b>

	<b>ZONA 1</b> <b>24</b>	<b>ZONA 2 N</b> <b>4</b>	<b>ZONA 2 S</b> <b>12</b>	<b>ZONA 3 N</b> <b>8</b>	<b>ZONA 3 S</b> <b>13</b>	<b>TOTAL</b> <b>100%</b>
<b>Área de alimentos calientes</b>						
SI	58%	75%	17%	0%	0%	<b>31%</b>
NO	42%	25%	83%	100%	100%	<b>69%</b>
<b>Cámara de refrigeración</b>						
SI	54%	25%	33%	13%	8%	<b>33%</b>
NO	46%	75%	67%	88%	92%	<b>67%</b>
<b>Almacén de alimentos</b>						
SI	100%	100%	100%	75%	77%	<b>92%</b>
NO	0%	0%	0%	25%	23%	<b>8%</b>
<b>Lavabo</b>						
SI	100%	100%	100%	100%	100%	<b>100%</b>
NO	0%	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
<b>Extractor de olores</b>						
SI	100%	75%	58%	0%	0%	<b>56%</b>
NO	0%	25%	42%	100%	100%	<b>44%</b>
<b>Contenedores de basura</b>						
SI	100%	100%	100%	100%	100%	<b>100%</b>
NO	0%	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
<b>Conexiones para aparatos eléctricos</b>						
SI	100%	100%	100%	100%	100%	<b>100%</b>
NO	0%	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
<b>Detector de humo</b>						
SI	88%	50%	25%	0%	8%	<b>44%</b>
NO	13%	50%	75%	100%	92%	<b>56%</b>
<b>BAÑOS</b>						
<b>Acceso con puerta</b>						
SI	54%	50%	17%	13%	23%	<b>34%</b>
NO	46%	50%	83%	88%	69%	<b>64%</b>
<b>Extractor de olores</b>						
SI	71%	25%	8%	0%	0%	<b>31%</b>
NO	29%	75%	92%	100%	100%	<b>69%</b>
<b>Aromatizante</b>						
SI	83%	75%	58%	13%	15%	<b>54%</b>
NO	17%	25%	42%	88%	85%	<b>46%</b>
<b>Mujeres y Hombres</b>						
<b>Mixto</b>	100%	100%	100%	100%	77%	<b>95%</b>
	0%	0%	0%	0%	23%	<b>5%</b>

	ZONA 1	ZONA 2 N	ZONA 2 S	ZONA 3 N	ZONA 3 S	TOTAL
	24	4	12	8	13	100%
<b>Papel</b>						
SI	100%	100%	100%	100%	100%	<b>100%</b>
NO	0%	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
<b>Jabón</b>						
SI	100%	100%	100%	100%	100%	<b>100%</b>
NO	0%	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
<b>Toalla de manos</b>						
SI	100%	100%	100%	88%	46%	<b>87%</b>
NO	0%	0%	0%	13%	54%	<b>13%</b>
<b>Gel antibacterial</b>						
SI	50%	50%	42%	0%	0%	<b>31%</b>
NO	50%	50%	58%	100%	100%	<b>69%</b>
<b>Botes de basura</b>						
SI	100%	100%	100%	100%	100%	<b>100%</b>
NO	0%	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
<b>Lavabos</b>						
SI	100%	100%	100%	100%	100%	<b>100%</b>
NO	0%	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
<b>WC</b>						
SI	100%	100%	100%	100%	100%	<b>100%</b>
NO	0%	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
<b>COMEDOR</b>						
<b>Iluminación</b>						
Buena	88%	75%	67%	13%	0%	<b>54%</b>
Regular	13%	25%	33%	75%	31%	<b>30%</b>
Mala	0%	0%	0%	13%	69%	<b>16%</b>
<b>Cortinas</b>						
SI	54%	50%	83%	88%	85%	<b>70%</b>
NO	46%	50%	17%	13%	15%	<b>30%</b>
<b>Música</b>						
SI	79%	100%	100%	63%	54%	<b>77%</b>
NO	21%	0%	0%	38%	46%	<b>23%</b>
<b>Aire acondicionado</b>						
SI	88%	75%	42%	0%	0%	<b>48%</b>
NO	13%	25%	58%	100%	100%	<b>52%</b>
<b>Área de fumar</b>						
SI	100%	100%	92%	100%	69%	<b>92%</b>
NO	0%	0%	0%	13%	31%	<b>8%</b>

	<b>ZONA 1</b> <b>24</b>	<b>ZONA 2 N</b> <b>4</b>	<b>ZONA 2 S</b> <b>12</b>	<b>ZONA 3 N</b> <b>8</b>	<b>ZONA 3 S</b> <b>13</b>	<b>TOTAL</b> <b>100%</b>
<b>Higiene</b>						
Buena	100%	100%	83%	63%	8%	<b>72%</b>
Regular	0%	0%	17%	38%	69%	<b>23%</b>
Mala	0%	0%	0%	0%	23%	<b>5%</b>
<b>MENÚ</b>						
<b>Impreso</b>						
SI	100%	100%	100%	100%	100%	<b>100%</b>
NO	0%	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
<b>Precios</b>						
SI	100%	100%	100%	88%	85%	<b>95%</b>
NO	0%	0%	0%	13%	15%	<b>5%</b>
<b>Imágenes</b>						
SI	8%	25%	33%	38%	15%	<b>20%</b>
NO	92%	75%	67%	63%	85%	<b>80%</b>
<b>Mesa de servicio</b>						
SI	100%	75%	8%	0%	0%	<b>46%</b>
NO	0%	25%	92%	100%	100%	<b>54%</b>
<b>Mesas</b>						
<b>Numeración</b>						
SI	100%	100%	100%	100%	77%	<b>95%</b>
NO	0%	0%	0%	0%	23%	<b>5%</b>
<b>Limpieza y colocación de blancos</b>						
<b>Servilletas</b>						
SI	100%	100%	58%	75%	15%	<b>70%</b>
NO	0%	0%	42%	25%	85%	<b>30%</b>
<b>Mantel</b>						
SI	100%	100%	100%	88%	31%	<b>84%</b>
NO	0%	0%	0%	13%	69%	<b>16%</b>
<b>Cubre mantel</b>						
SI	92%	100%	0%	0%	0%	<b>43%</b>
NO	8%	0%	100%	100%	100%	<b>57%</b>
<b>Limpieza de áreas públ.</b>						
Buena	100%	75%	42%	13%	0%	<b>54%</b>
Regular	0%	25%	58%	75%	31%	<b>30%</b>
Mala	0%	0%	0%	13%	69%	<b>16%</b>
<b>Mesas</b>						
Buena	100%	100%	25%	25%	31%	<b>61%</b>
Regular	0%	0%	75%	50%	23%	<b>26%</b>
Mala	0%	0%	0%	25%	46%	<b>13%</b>

	<b>ZONA 1 24</b>	<b>ZONA 2 N 4</b>	<b>ZONA 2 S 12</b>	<b>ZONA 3 N 8</b>	<b>ZONA 3 S 13</b>	<b>TOTAL 100%</b>
<b>Agradable</b>						
SI	79%	75%	75%	50%	15%	<b>61%</b>
NO	21%	25%	25%	50%	85%	<b>39%</b>
<b>Cortés</b>						
SI	79%	75%	50%	50%	15%	<b>56%</b>
NO	21%	25%	50%	50%	85%	<b>44%</b>
<b>Uniforme</b>						
SI	100%	100%	100%	88%	85%	<b>95%</b>
NO	0%	0%	0%	13%	15%	<b>5%</b>
<b>Limpio</b>						
SI	100%	100%	100%	63%	62%	<b>87%</b>
NO	0%	0%	0%	25%	23%	<b>8%</b>
<b>Identificación</b>						
SI	79%	75%	75%	0%	0%	<b>51%</b>
NO	21%	25%	25%	100%	100%	<b>49%</b>
<b>Mantenimiento de su área de trabajo</b>						
SI	75%	75%	33%	25%	15%	<b>48%</b>
NO	25%	25%	67%	75%	85%	<b>52%</b>
<b>Entrega el menú a los clientes</b>						
SI	100%	100%	100%	100%	38%	<b>87%</b>
NO	0%	0%	0%	0%	62%	<b>13%</b>
<b>Toma la orden</b>						
SI	100%	100%	100%	100%	100%	<b>100%</b>
NO	0%	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
<b>Retira los "muertos"</b>						
SI	100%	100%	100%	88%	15%	<b>80%</b>
NO	0%	0%	0%	13%	85%	<b>20%</b>
<b>Lleva los alimentos en su charola</b>						
SI	100%	100%	100%	100%	38%	<b>87%</b>
NO	0%	0%	0%	0%	62%	<b>13%</b>
<b>Toma la charola con la mano izquierda</b>						
SI	100%	75%	67%	50%	15%	<b>67%</b>
NO	0%	25%	33%	50%	85%	<b>33%</b>
<b>Nunca lleva la charola vacía</b>						
SI	38%	75%	33%	13%	8%	<b>30%</b>
NO	63%	25%	67%	88%	92%	<b>70%</b>

	<b>ZONA 1</b> <b>24</b>	<b>ZONA 2 N</b> <b>4</b>	<b>ZONA 2 S</b> <b>12</b>	<b>ZONA 3 N</b> <b>8</b>	<b>ZONA 3 S</b> <b>13</b>	<b>TOTAL</b> <b>100%</b>
<b>La mano derecha está libre</b>						
SI	79%	75%	33%	25%	8%	<b>48%</b>
NO	21%	25%	67%	75%	92%	<b>52%</b>
<b>Evita transportar gran número de platos o materiales en la charola</b>						
SI	25%	50%	25%	63%	38%	<b>34%</b>
NO	75%	50%	75%	38%	62%	<b>66%</b>
<b>Higiene</b>						
SI	100%	100%	100%	88%	62%	<b>90%</b>
NO	0%	0%	0%	13%	38%	<b>10%</b>
<b>Buena Presentación</b>						
SI	83%	75%	42%	25%	15%	<b>52%</b>
NO	17%	25%	58%	75%	85%	<b>48%</b>
<b>Porciones</b>						
SI	88%	75%	92%	100%	31%	<b>77%</b>
NO	13%	25%	8%	0%	69%	<b>23%</b>
<b>Red inalámbrica</b>						
SI	100%	100%	100%	38%	15%	<b>74%</b>
NO	0%	0%	0%	63%	85%	<b>26%</b>
<b>Teléfono público</b>						
SI	100%	50%	25%	25%	23%	<b>56%</b>
NO	0%	50%	75%	75%	69%	<b>43%</b>
<b>Forma de pago</b>						
<b>Pago en efectivo</b>						
SI	100%	100%	100%	100%	100%	<b>100%</b>
NO	0%	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
<b>Pago con Tarjeta bancaria</b>						
SI	100%	100%	25%	25%	8%	<b>56%</b>
NO	0%	0%	75%	75%	92%	<b>44%</b>

Fuente: elaboración propia.

El análisis de los resultados del cuadro 6 el siguiente:

## **ESTACIONAMIENTO**

Todos los restaurantes de las zona 1, 2 norte y 2 sur cuentan con estacionamiento privado, contrariamente a los restaurantes de las zonas 3 norte y 3 sur en donde solo 42% cuentan con estacionamiento público y el resto no tiene designado ningún espacio para que los clientes puedan estacionar su auto. Es necesario que los restaurantes cuenten con estacionamiento público o privado para evitar que los comensales tengan que desplazarse de un lugar a otro. Además, intentar estacionar un vehículo en el centro de la ciudad puede resultar un verdadero desafío. Lo recomendable para los restaurantes es realizar un convenio con algún estacionamiento público cercano, para que los comensales puedan dejar sin costo extra su vehículo en lugar seguro.

## **COCINA**

69% de los restaurantes de las zonas 3 norte y 3 sur no cuenta con un área específica para la preparación de alimentos fríos y/o calientes. Es necesario contar con un área específica para la preparación de cada tipo de alimentos, ya sean estos fríos o calientes, para evitar la contaminación entre ellos. Asimismo, debe asegurarse que la materia prima se encuentre a una temperatura adecuada; si son alimentos fríos en el refrigerador o cámara de refrigeración y si son alimentos calientes en el horno o en su caso a temperatura ambiente en un lugar específico para este tipo de alimentos.

En cuanto a un extractor de olores, 75% de los restaurantes de las zonas 1, 2 norte y 2 sur si tienen uno, mientras que ningún restaurante de las zonas 3 norte y 3 sur tiene uno. En un establecimiento en donde se preparan a diario gran cantidad de alimentos y bebidas es necesario evitar la mezcla de olores dentro y fuera de la cocina. De igual forma, si no se cuenta con una adecuada ventilación (ventanas o ventilas) el calor y el vapor pueden generar hongos y humedad en las paredes, suelos y techos; además de ser antiestético y generar olor a encierro, es perjudicial para la salud de los empleados.

Es recomendable, mantener ventilada la cocina puesto que el movimiento del aire acelera la disipación de calor del cuerpo humano y puede llevarse el calor acumulado en muros, techos y suelos.

88% de los restaurantes de las zonas 1, 2 norte y 2 sur si tiene detectores de humo, mientras que 56% de los restaurantes de las zonas 3 norte y 3 sur no lo tienen. Debe tomarse en cuenta que los detectores de humo son la primera defensa contra un incendio, por tanto, contar con un aparato que en el momento en el cual emana algún tipo de humo en el aire active su sensor de seguridad avisando de un posible peligro es esencial para la seguridad del lugar.

## **BAÑOS**

Ningún baño de las zonas 3 norte y 3 sur tiene extractor de olores. Debe tomarse en cuenta que un extractor de olores en un baño público es de gran importancia para eliminar malos olores y humedad. Por tanto, es recomendable contar con pequeñas ventanas para mantener el área de los sanitarios bien ventilada.

Sólo 15% de los restaurantes de las zonas 3 norte y 3 sur usa aromatizantes para mantener los baños con un aroma agradable. Debe tomarse en cuenta que, el uso de aromatizantes en áreas públicas es indispensable para que los clientes experimenten un entorno más agradable en áreas de mal olor y tengan una estancia placentera en el establecimiento.

Ninguno de los restaurantes de las zonas 3 norte y 3 sur tiene gel antibacterial en los baños. El uso del gel antibacterial ha adquirido importancia en la higiene personal para la desinfección de manos, debido a las enfermedades virales que se puedan contraer. Además, el gel antibacterial es útil para protegerse de bacterias, mohos y virus.

## **COMEDOR**

Ninguno de los restaurantes de las zonas 3 norte y 3 sur cuenta con un sistema de aire acondicionado. Esta situación podría ocasionar problemas durante la temporada de verano. En un lugar público cerrado es común que en los meses en donde las temperaturas son altas, el calor se sienta aún más debido a la cantidad de gente en un mismo lugar; por tal motivo, es recomendable contar con un sistema que permita mantener el confort del ambiente y evitar que las temperaturas elevadas incomoden a los clientes. Una ventilación adecuada ayuda al flujo continuo de aire para evitar que se acumule calor.

Únicamente 8% de los restaurantes de las zonas 3 norte y 3 sur mantiene limpio el área del comedor en todo momento. En un establecimiento en donde se preparan y consumen alimentos y bebidas es indispensable mantener todas las áreas limpias e higiénicas a cualquier hora del día. Debe evitarse que se acumule la basura en los contenedores o los trastes sucios en las mesas de servicio, ya que esto puede impactar negativamente a los comensales.

## **SEGURIDAD**

75% de los restaurantes de las zonas 3 norte y 3 sur no tiene extintores. 16 de estos establecimientos no cuenta con extintores, lo cual es inquietante porque estos últimos son indispensables para evitar siniestros mayores en caso de que se produzca una fuga en algún circuito eléctrico o de gas o incluso al momento de preparar los alimentos en la cocina.

Sólo un establecimiento de la zonas 3 norte y 3 sur tiene detectores de humo. Es indispensable contar con detectores de humo no sólo en la cocina sino en las demás aéreas del restaurante (comedor) ya que éstos pueden ayudar a prevenir siniestros en caso de un incendio.

Únicamente 20% de los restaurantes de las zonas 3 norte y 3 sur tiene un botiquín de primeros auxilios. Contar con un botiquín convenientemente dotado para prestar los

primeros auxilios en caso de accidente o enfermedad repentina tanto de un comensal como de los propios empleados es indispensable para cualquier establecimiento público. En algunas situaciones, la acción inmediata de primeros auxilios puede salvar la vida de una persona.

Tan sólo 2 de los restaurantes de las zonas 3 norte y 3 sur tienen una salida específica para emergencias. Los establecimientos deben contar con salidas de emergencia en caso de ocurrir un siniestro natural (temblor) o de cualquier otra índole. Conviene tomar en cuenta que la salida debe ser a vías públicas o a espacios abiertos, asimismo, las salidas deben tener una señalización de “salida” o “salida de emergencia” para que se facilite la orientación de los clientes.

86% de los restaurantes de las zonas 3 norte y 3 sur no cuenta con personal de seguridad. Esto puede ocasionar que los comensales se sientan inseguros o incómodos ante cualquier situación de violencia dentro o fuera del establecimiento. Es prioritario contar con elementos de seguridad para que salvaguarden a los comensales durante su estancia en el restaurante de cualquier situación de emergencia.

## **MOBILIARIO Y EQUIPO**

Ninguno de los restaurantes de las zonas 3 norte y 3 sur tiene mesa de servicio. No cuentan con un lugar específico para acomodar la cristalería, el plaqué, la loza, los menús y demás artículos necesarios para el montaje adecuado de las mesas. El no contar con un lugar específico en donde colocar los artículos con los cuales se montan las mesas, puede ocasionar retraso en el tiempo de atención entre cada cliente o el que la mesa se monte incompleta.

## **HIGIENE**

La mitad de los restaurantes de las zonas 3 norte y 3 sur no mantiene constantemente limpias todas las áreas del restaurante. Debe tomarse en cuenta que la fachada de un restaurante es lo primero que ve el cliente al llegar, de modo que el estado de las instalaciones y la limpieza general del restaurante proporciona información sobre la manera en que el restaurante es dirigido.

70% de los restaurantes de las zonas 3 norte y 3 sur demora en limpiar las mesas. Las mesas deben mantenerse libres de trastes o materiales sucios y de restos de comida enseguida de que los clientes se retiran de la mesa; asimismo, si es necesario debe cambiarse el mantel o el cubre mantel si se encuentran sucios. Si las mesas no se mantienen limpias los clientes pueden tener una impresión negativa del restaurante.

## **MESEROS**

La mitad de los meseros de las zonas 3 norte y 3 sur no demuestra ser cortés o amable a la llegada de los comensales al establecimiento. Debido a que los meseros están siempre en contacto con los comensales es necesario que desempeñen habilidades sociales durante la atención de los clientes.

Ninguno de los meseros de las zonas 3 norte y 3 sur tiene identificación. Cuando los meseros llevan su nombre en el uniforme provocan una sensación de que el restaurante es una unidad organizada. De igual forma, los comensales pueden identificar con facilidad a quién los atiende. Además, con la identificación, los jefes tienen un mejor control sobre su personal.

75% de los meseros de las zonas 3 norte y 3 sur no mantiene completamente limpia su área de trabajo. Al ser restaurantes pequeños, no todos cuentan con ayudantes para mantener limpias las mesas y demás áreas de trabajo (mesas de servicio, *mise en place*), por tal motivo, es responsabilidad de cada mesero limpiar de forma continua el área que le corresponde.

Otro 75% de los meseros de las zonas 3 norte y 3 sur no toma la charola con la mano izquierda. Los meseros deben tomar la charola preferentemente con la mano izquierda para que con la mano derecha pueda sostener los alimentos y servir los platillos a los comensales por su lado derecho. Del mismo modo, podrá retirar con facilidad los “muertos<sup>4</sup>” de la mesa.

92% de los meseros de las zonas 3 norte y 3 sur lleva la charola vacía. Debe procurarse que los meseros nunca lleven la charola vacía. La razón es para que las mesas se mantengan limpias antes, durante y después del servicio a los comensales. Asimismo, se evita que se acumulen demasiados trastes y materiales sucios en un mismo lugar.

Sólo 14% mantiene la mano derecha libre. La importancia de mantener la mano derecha libre radica en que así los meseros podrán responder y servir de mejor forma los alimentos a los comensales. De igual forma, podrán retirar con facilidad y rapidez los “muertos” de la mesa.

62% de los meseros de las zonas 3 norte y 3 sur transporta gran número de platos o materiales en su charola. Si los meseros llevan demasiado peso en sus charolas se corre el riesgo de tirarla y originar un accidente. Es recomendable que el peso se distribuya uniformemente en la charola procurando que el equipo más pesado vaya al centro.

## **PLATILLOS**

81% de los restaurantes de las zonas 3 norte y 3 sur no presta la suficiente atención en la presentación de los platillos y a las porciones. La presentación de los alimentos y bebidas es de suma importancia para la imagen del restaurante ya que de lo contrario habría una pérdida de clientes. La deficiencia en la presentación de los platillos puede ocasionar que los comensales no se sientan atraídos a probar la comida. Por lo tanto, una buena decoración del plato intensificará más el entusiasmo de los comensales por los platillos.

---

<sup>4</sup> Muertos: Loza, cristalería y plaqué sucios.

## **OTROS SERVICIOS**

El 62% de los restaurantes de las zonas 3 norte y 3 sur no tiene servicio de red inalámbrica. Con una sociedad globalizada, en donde el 53% de los mexicanos mayores de 18 años utiliza la telefonía celular es necesario proporcionar este tipo de servicios en lugares públicos. Asimismo, las computadoras portátiles se conectan automáticamente a este tipo de redes.

Finalmente, el 86% de los restaurantes de las zonas 3 norte y 3 sur no cuenta con cobro por tarjeta bancaria. De acuerdo con el Banco de México (2006:1) Los pagos con tarjetas bancarias de crédito y de débito en comercios y prestadores de servicios han venido ganando importancia en los últimos años en México. Durante el año 2006 se realizaron más de 530 millones de pagos con tarjetas bancarias en comercios con un valor de 299 mil millones de pesos constantes. El mayor uso de tarjetas para comprar, mejora la eficiencia del sistema de pagos y reduce los costos de transacción. Esto redundará en beneficios para todos los participantes en la red, tarjetahabientes, comercios y bancos.

Tras el análisis anterior, puede observarse que los restaurantes de las zonas 1, 2 norte y 2 sur si cuentan o tienen establecidos mecanismos de control de calidad que les permiten ofertar un mejor servicio, el 75% de estos establecimientos cuenta con un certificado, distintivo o sistema de calidad que les permite asegurar la constancia en la prestación del servicio y en la preparación de sus alimentos; en contraste, se encuentran los restaurantes de las zonas 3 norte y 3 sur, en donde ninguno de ellos posee un certificado o distintivo de calidad que les permita asegurar la constancia en sus procesos. Es importante destacar que los restaurantes de las zonas 3 norte y 3 sur se encuentran más alejados de la zona centro del Corredor Turístico Centro Histórico-Alameda, por lo que esta pueda ser la causa de que los administradores y/o gerentes no presten la suficiente atención a la gestión de la calidad.

## **PROPUESTA DE LAS NUEVAS PREMISAS DE CALIDAD**

### **PREMISAS DE CALIDAD**

La mundialización del Turismo es la clave para considerar a esta actividad económica como un tema primordial a nivel nacional. Por ello, contar con empresas turísticas con la capacidad de ofertar un servicio de óptima calidad y personal competente, es vital para el fortalecimiento y mejora del Turismo en México, ya que éste, es la tercera fuente generadora de divisas para el país (Programa Sectorial De Turismo 2008-2012: 16).

En este contexto, la prestación de un servicio turístico de calidad adquiere una dimensión nacional. Esto deriva de que la competitividad no es influida solo por las acciones de la empresa, sino que también es influida por el entorno. Es difícil ser un remanso de orden, disciplina y eficiencia cuando se navega en aguas de descoordinación, indisciplina e ignorancia. Por tanto, el servicio que ofertan los restaurantes del Corredor Turístico Centro Histórico-Alameda requiere la atención no sólo de sus dueños y de sus empleados sino de las autoridades competentes.

Esa es la razón por la cual se propone la implementación de las premisas de calidad en estos restaurantes, comprendiendo así que, es un compromiso con México y el Turismo.

Las premisas buscan ser una herramienta de apoyo y un punto de partida para la autoevaluación por parte del personal de cada restaurante, orientadas a mejorar los niveles de prestación del servicio que se ofrecen al cliente. De la misma forma, las premisas buscan ser referencia tanto para la dirección como para el personal del restaurante, susceptibles de adaptación a cada realidad concreta del servicio prestado.

#### **Objetivo general**

Proporcionar al personal del restaurante mecanismos que permitan mejorar la prestación del servicio que brindan al turista, mediante la implementación de instrucciones básicas de fácil aplicación que reflejarán la mejora de su labor diaria incrementando la satisfacción

del turista y mejorando así su experiencia en el Corredor Turístico Centro Histórico-Alameda.

### **Objetivos específicos**

- Elevar los niveles de eficiencia en los procesos llevados a diario en el restaurante, de tal forma que el servicio se preste cada vez mejor.
- Concientizar a propietarios y empleados de la necesidad de incidir en el buen desempeño de las tareas en aquellas áreas de servicio que tienen contacto directo con el cliente.
- Dirigir la formación y la conducta de los empleados del restaurante hacia el desarrollo, el empleo y el mantenimiento de buenas prácticas que guíen su servicio al cliente hacia la calidad.
- Conseguir la satisfacción de los clientes durante su permanencia en el restaurante y aun después de ésta para lograr que repitan la experiencia.

### **Beneficios**

#### Internos

- Concientizar al personal del restaurante, hacia la calidad y cambios culturales positivos;
- Mejorar la organización, control y orden de los procedimientos;
- Lograr mejoras en su documentación, desarrollar manuales (si no se tienen);
- Incrementar la eficiencia y productividad;
- Reducción de costos de trabajo;
- Incrementar las ventas;
- Agilizar el tiempo de respuesta del servicio; y
- Procurar de manera confiable un productos y servicio a sus clientes.

## Externos

- Incrementar la satisfacción del cliente;
- Cumplir y superar las expectativas de los comensales;
- Reconocimiento de que el restaurante cumple con los requisitos de calidad necesarios para ofertar su servicio; e

Las siguientes premisas buscan ser el eje para la implementación de la calidad total en la prestación del servicio al cliente de los restaurantes del Corredor Turístico antes mencionado. Se busca:

- Cumplir y superar las expectativas del cliente.
- Identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes asiduos del restaurante.
- Garantizar eficiencia antes, durante y después de la prestación del servicio.
- Tener atención, compromiso y comunicación con los comensales.
- Mejorar continuamente la eficiencia de los procesos internos inherentes a la prestación del servicio.
- Promover la solución a inconvenientes que pudieran ser causados a los comensales durante la prestación del servicio.
- Promover una mejora cualitativa en la prestación del servicio a través de la relación de las distintas inconformidades de los consumidores.
- Promover ante los clientes reales y potenciales una imagen eficiente del restaurante, en la prestación del servicio.

Las premisas de calidad propuestas para los restaurantes se dividen en:

- 1. Atributos del restaurante**
- 2. Instalaciones**
- 3. Mobiliario y equipo**
- 4. Higiene y limpieza de áreas públicas**

A continuación se detallan cada una de las premisas de calidad:

## **1. Atributos del restaurante**

- **Ser un espacio agradable y atractivo para el cliente**

El comedor y demás áreas públicas como la estancia, el baño y el estacionamiento deben mantenerse limpias, ordenadas, en buen estado, tener un olor agradable y, opcionalmente, contar con un fondo musical atractivo. Deben ser acogedoras, cálidas y de un ambiente agradable.

- **Contar con una apropiada iluminación**

Debe emplearse luz natural y preferiblemente con vista hacia áreas verdes, jardines o paisajes abiertos. Cuando se utiliza la luz artificial, ésta permite una visión clara de los platos y alimentos situados en las mesas. La iluminación artificial se puede reforzar mediante velas aromáticas situadas en las propias mesas, siempre que éstas sean lo suficientemente amplias para ello. Se permite contar en las ventanas con cortinas y/o persianas para filtrar la luz solar, adaptadas al conjunto de la decoración del establecimiento y el entorno arquitectónico.

- **Mantener un estilo decorativo único**

El mobiliario se dispone armoniosamente, guardando una unidad de conjunto y estilo decorativo que es acorde a las características arquitectónicas del edificio y del espacio físico del restaurante. Opcionalmente, sobre las paredes se podrán colocar cuadros, fotografías u otros elementos ornamentales adecuados a las características decorativas del conjunto.

## **2. Instalaciones**

- **Disponer de un acceso adecuado al establecimiento**

El acceso al establecimiento deberá estar en buenas condiciones tanto en su interior como en su exterior. Los accesos deben cumplir con la normativa vigente

en materia de accesibilidad para personas que sufran algún tipo de discapacidad física.

- **Contar con la presencia de una barra y un espacio de recepción**

Conviene disponerse de una pequeña barra dentro o en las inmediaciones del comedor para el servicio de café y licores, donde, al mismo tiempo, el cliente podrá degustar alguna bebida mientras espera a ser acomodado en el restaurante, en caso de tener que esperar. También se recomienda disponer de una pequeña zona administrativa para las labores de recepción de clientes y reserva de mesas.

- **Instalar aire acondicionado para la calefacción y refrescamiento del establecimiento**

Se procurará que los difusores de aire acondicionado sean silenciosos y estén debidamente regulados para mantener una temperatura agradable (ni demasiado calor ni demasiado frío).

- **Asegurar que no haya elementos que puedan distorsionar el ambiente del establecimiento**

No debe haber en el comedor o en la estancia, congeladores o depósitos de basura ostentosos u otros elementos de servicio que rompan con el ambiente del establecimiento y que pueda obstaculizar el trabajo del personal. Estos elementos deben ubicarse en la cocina o si se tiene en el almacén.

- **Insonorizar los espacios públicos**

Opcionalmente, las paredes y techos deben estar recubiertas de pintura o materiales absorbentes de sonido, permitiendo el confort del silencio y en todo caso evitar que las conversaciones entre los comensales de cada mesa sean interferidas entre ellos.

- **Colocar una correcta señalización direccional y de los elementos de seguridad del establecimiento**

La señalización interna debe ser adecuada, visible y clara; para aquellos lugares en los que existen salidas de emergencia se deben colocar letreros para localizar extintores y mangueras, así como para escaleras y baños.

### **3. Mobiliario y equipo**

- **Tener las características adecuadas**

Se recomienda que las mesas tengan las medidas de 85cm a 1 metro de ancho. Se procurará una circulación de 60cm y un aumento de 60cm. De circulación entre sillas para formar la circulación central.

Se intentará que las sillas tengan una altura adecuada para que las rodillas de una persona de 1,80 m de altura queden, al menos, a 10 cm. del tablero de la mesa o de sus molduras decorativas. Conjuntamente, estas sillas deberán ser cómodas y estar en perfecto estado conservación, sin movimientos de respaldo. Si están tapizadas, las telas estarán perfectamente limpias, sin manchas, desgastes o roturas.

- **Contar con elementos auxiliares**

Se sugiere disponer de, al menos, una silla para niños (periquera) por cada 25 mesas de comedor.

- **Asegurar que la ubicación del mobiliario de servicio no entorpezca el trabajo del personal**

La mesa de servicio deberá estar ubicada en el comedor, atendiendo a la facilidad y rapidez del servicio y que se adapte al conjunto de la decoración del local. También, será apropiado que se mantenga en perfecto estado de conservación y limpieza. En su superficie de trabajo se podrán colocar los elementos que se estén utilizando en el servicio de mesas (evitando servir como almacén de traste sucios o basura) continuando con las cartas, la vajilla, la cubertería, la cristalería y los blancos. No es conveniente utilizar este mobiliario para depositar los “muertos”.

- **Garantizar que la loza para el servicio se encuentra siempre en óptimas condiciones**

Se recomienda que esté siempre limpia y seca, sin manchas de detergente o despostillada. Se propone que sea armoniosa en su conjunto. Se aconseja que las superficies se mantengan brillantes, sin rastro de grasa. Se recomienda que la vajilla se componga de, al menos, las siguientes piezas: platos base, platos trinche, platos hondos, platos de postre, platos mantequilleros, platos para pan, tarro para cerveza, jarra, tetera, cremera, salsera, azucarera, . Los elementos de la vajilla de servicio intentarán hacer juego con la decoración del conjunto.

- **Garantizar que la cristalería este siempre limpia y en buen estado**

Las piezas de la cristalería deberán estar siempre limpias y brillantes y carecer de cualquier desperfecto provocado por el uso y paso del tiempo. Se procurará que las piezas que compongan la cristalería, sean al menos: vaso Collins, vaso jaibolero, copa para agua, copa para vino tinto, copa para vino blanco, copa *ice cream*, jarras grandes, mieleras, saleros, ceniceros y floreros.

- **Asegurar que los blancos se encuentren en las mejores condiciones**

En estado de limpieza, no descosidos o rotos y que tengan el tamaño adecuado. Los manteles deben sobrepasar al menos 15 cm. los bordes de la misma. Se procura el cambio de los manteles en cada servicio. Las servilletas tendrán una medida de 50 cm por 50 cm.

- **Garantizar que el plaqué este siempre limpio y en buen estado**

La cubertería debe presentar un buen estado de conservación y limpieza. Preferiblemente estar siempre limpia y brillante, sin restos de comida, rayas o manchas de jabón. Se procurará que sea homogénea en su diseño y no usar piezas dobladas. Se intentará que las piezas que compongan el plaqué, sean al menos: cuchillo trinche, pala para mantequilla, tenedor trinche, cuchara sopera, cuchara cafetera, jarra para café y pinzas para hielo.

#### 4. Higiene y limpieza de áreas públicas

- **Garantizar que los espacios públicos están en permanente estado de limpieza**

El comedor, la estancia, los baños y el estacionamiento deben limpiarse las veces que sean necesarias.

- **Asegurar que todo está perfectamente limpio y ordenado a la llegada del cliente**

Se recomienda que las zonas públicas, tales como vestíbulos, pasillos, zonas de espera, baños, se limpien y ordenen, como mínimo dos veces al día. La limpieza se realiza preferentemente antes del servicio, para que estos espacios no estén ocupados por los clientes. Es aconsejable que los sanitarios situados en las zonas comunes, se limpien a fondo y se ordenen por lo menos dos veces al día.

- **Realizar periódicamente la limpieza completa del establecimiento**

Al menos una vez al mes se retirarán los cuadros y elementos decorativos para limpiar las paredes, también se deberán limpiar las lámparas; desmontar las cortinas o persianas para su limpieza, lavar los azulejos, desinfectar los baños, lavabos y urinarios, y si es necesario renovar las tapas y asientos.

La sala de restaurante y las zonas comunes se consideran limpias y ordenadas cuando: han sido convenientemente ventiladas y se perciba un olor agradable, los contenedores de basura y ceniceros están vacíos y limpios, no existen restos de polvo en suelos, paredes, cuadros, mobiliario y cristales, todos los elementos como lámparas, televisores, calefacción etc., funcionan correctamente, la disposición de elementos de mobiliario y accesorios responde a su funcionalidad, no existen restos de polvo ni humedad en suelos, paredes y sanitarios, los sanitarios están convenientemente desinfectados, los artículos consumibles de higiene (jabón, papel higiénico, gel antibacterial) están completos y en cantidad suficiente para asegurar su uso normal, los elementos como luces, llaves de agua y secador de manos funcionan correctamente y ofrecen un aspecto brillante y tienen un olor agradable.

## 5. Seguridad

- **Aplicar la ley vigente**

Todas las instalaciones y circuitos de servicio de los restaurantes deben cumplir las normativas vigentes en materia de seguridad (Ley de Protección Civil para el Distrito Federal).

- **Disponer de un responsable para el mantenimiento del establecimiento**

Opcionalmente, los restaurantes deberán contar con una persona responsable de mantener en óptimo funcionamiento todos los servicios del establecimiento (electricidad, plomería).

- **Crear un registro de las revisiones e inspecciones realizadas**

Contar con registro de las rutinas de mantenimiento, las revisiones de las instalaciones básicas, el resultado de inspecciones oficiales y sus fechas, las reparaciones que se hayan efectuado, y la persona o empresa responsable y los ciclos de obsolescencia previstos.

Una vez expuestas las premisas de calidad propuestas para los restaurantes del Corredor Turístico Centro Histórico-Alameda se concluye que el marco en el que tiene lugar la prestación del servicio y todos los elementos que lo integran, constituyen un factor indispensable para lograr la calidad del servicio y la satisfacción y fidelización del cliente.

El nivel de comodidad y limpieza así como el ambiente del restaurante, actuarán como condicionantes de la satisfacción del cliente y su opinión final sobre el establecimiento.

La mejora constante en todo aquello que incide en el marco del servicio del restaurante debe ser una constante en la estrategia y gestión de calidad del establecimiento, y un elemento diferenciador frente a la creciente competitividad en el sector.

## CONCLUSIONES

Irani (2004) señala a la mejora continua y a la Innovación como dos aspectos fundamentales para el éxito y permanencia de la organización en el entorno; por lo que la puesta en marcha de ambos conceptos requiere de la intervención de la creatividad. Donde todas aquellas organizaciones que deseen garantizar su permanencia en un ambiente globalizado y en continuo desarrollo, deberán de basar las prioridades de la organización en las necesidades de los clientes, implicando con ello un verdadero cambio de cultura al interior de la organización.

Como puede observarse, en los resultados de los instrumentos de medición y después de analizar los datos surgidos de los mismos, es necesario establecer nuevos principios de calidad para crear un cambio en los restaurantes que no cuentan con un programa de calidad formal ni con los estándares mínimos para satisfacer a sus clientes, ya que se incurre en errores que pueden ser la causa de una inadecuada prestación del servicio y por ende la insatisfacción del comensal.

De igual forma, la satisfacción del cliente debe involucrar a todos los miembros del restaurante sin importar su grado jerárquico, porque la prestación del servicio incluye desde la adquisición de la materia prima para la preparación de los platillos hasta que los clientes se retiran del lugar.

La innovación en servicios es una acción orientada a mejorar e innovar en los procedimientos para poder proporcionar un servicio diferenciado, asimismo, propicia la creación de valor para el cliente y como resultado se logra una ventaja competitiva.

Como se ha mencionado con anterioridad el objetivo principal de la calidad total es cumplir con los requisitos o especificaciones que previamente se han determinado, en el caso de los restaurantes del Corredor Turístico Centro Histórico-Alameda se trata de especificaciones para llevar a cabo un proceso. El establecimiento de requisitos o especificaciones ayudará a estandarizar las tareas y a convertirlas en rutinas organizacionales, es decir, en una forma de vida organizacional.

La calidad no debe ser entendida únicamente como un estándar o técnica, también debe ser vista como una actitud mental y una forma de vida organizacional. La calidad no solo

trata de corregir los errores que puedan ser cometidos antes, durante o después de la prestación del servicio, la calidad evita y previene estos errores. Es por esto, que la calidad debe comenzar en la mente de los administradores o gerentes de los establecimientos y pasar a la mente de todos los empleados, porque ésta es una responsabilidad compartida que incumbe a todos y cada uno de los miembros de la organización.

En este sentido, la calidad debe definirse como un producto y un servicio, y ambos debe comunicarse de forma adecuada al cliente y al mismo tiempo deben formarse atributos de identidad para la empresa, características que sean distintivos de cada restaurante. Por tanto, un producto con calidad es lo que el cliente recibe, mientras que el servicio es la forma en la que se le proporciona dicho producto. Ambos son necesarios para su satisfacción y posible retorno al establecimiento. Por tanto, la Gestión de Calidad Total se conseguirá mediante la administración adecuada de los recursos (humanos, materiales, técnicos y financieros), áreas y procesos del restaurante, con un ambiente de trabajo en equipo con especial énfasis en la satisfacción del cliente.

Si el trabajo es realizado bien desde el inicio, se logrará reducir desperdicios y optimizar los recursos con los que cuenta cada restaurante (empleados y equipo); incluso, se evitarán frustraciones y desgaste innecesario de los empleados. En consecuencia, las premisas de calidad favorecerán a los restaurantes: en la mejora continua de la prestación del servicio, volviéndose más competitivos, logrando más clientes satisfechos; asegurando así, la conservación de empleados y la permanencia en el gusto y preferencia de los clientes. De esta forma, la propuesta de las premisas para eficientar la calidad en el servicio es imperante para crear nuevas oportunidades de desarrollo y enfrentar los retos de un mundo tan cambiante y globalizado.

Derivado de lo anterior, los restaurantes demandan administradores y/o gerentes con actitudes, conocimientos y habilidades necesarios para satisfacer a un turista cada vez más exigente y con características y perfiles muy diversos. Los administradores deben ser capaces de responder a estos cambios e incluso deberán provocarlos. Por otro lado, la supervivencia de las empresas restauranteras es un mundo cada vez más competitivo, está en manos de la ventaja competitiva que logre mediante la calidad total en sus productos y servicios.

Por tal motivo, la empresa restaurantera deberá lograr ventajas competitivas sostenibles, con el propósito de lograr su permanencia en el mercado, su crecimiento y, por supuesto, su rentabilidad. Deberá buscarse, darle un valor agregado al cliente mediante un servicio de calidad.

Con base a la información obtenida de la revisión bibliográfica y del análisis de los resultados del trabajo de campo, se puede observar que los restaurantes que tienen establecido un sistema o programa de gestión de calidad tienden a introducir innovaciones de todo tipo ya que se encuentran en la búsqueda continua de mejorar la prestación del servicio y de satisfacer así las necesidades y expectativas de sus clientes. Por tanto, los restaurantes deben planear, organizar, visualizar y comercializar sus servicios en función del turista, a quien debe satisfacer plenamente y sólo la calidad del producto y servicio permitirán alcanzarlo.

Se lograron identificar y definir las zonas que cumplen con los requisitos mínimos que debe contar un restaurante para poder aseverar que si ofertan un servicio de calidad. Para ello, se solicitó a los encargados de los establecimientos que proporcionaran información respecto a la prestación del servicio, higiene y seguridad, estándares de calidad y capacitación del personal. Asimismo, se aplicó una guía de observación con una serie de indicadores para determinar que se está haciendo, cómo se está haciendo, quién lo hace, cuando se lleva a cabo, dónde y por qué se hace. A partir del objetivo de la presente investigación, se analizó cómo contribuyen las actividades incluidas en los instrumentos de medición a través de indicadores cuyos valores referenciales fueron fijados desde comienzo de la investigación.

En el caso de las zonas 3 norte y zona 3 sur localizadas en las Colonia Guerrero, Santa María la Rivera, Balderas, Avenida Juárez, Avenida Independencia, Arcos de Belén y Plaza de la Ciudadela; los valores referenciales de los indicadores no lograron cumplirse, ya que no cuentan con algún sistema o programa de calidad. Teniendo así, que estos establecimientos cuentan con grandes deficiencias que los limitan a prestar un servicio de calidad. En relación a la infraestructura, no tienen estacionamiento privado e incluso público para sus clientes, los baños y la cocina no tienen extractor de humo, tampoco se tienen aire acondicionado.

En cuanto higiene y seguridad, no cuentan con normas o protocolos para la preparación de alimentos y bebidas, no tienen un plan de protección civil, no tienen establecidos protocolos de limpieza ni para la cocina ni para las áreas públicas (comedor y baños), cabe señalar, que esto no significa que no lo estén llevando a cabo, puesto que algunos de ellos si lo hacen aunque de forma empírica. No poseen algún distintivo o certificado de calidad alusivos a la preparación de alimentos, solo 7% (3 restaurantes) tienen señalización en todo el establecimiento, sólo un restaurante tiene detectores de humo, sólo 10 % (2 restaurantes) tienen señalada la salida de emergencia y únicamente 25% tiene botiquín de primero auxilios.

En lo que respecta al personal de contacto, en el caso de los meseros, la rotación es media alta, es decir, que su permanencia como empleados en el restaurante es corta (de 1 a 6 meses); sólo 25% demostró ser cortés y agradable con los comensales, únicamente la mitad ostenta un uniforme completamente limpio (zapatos, pantalón, camisa y mandil); ninguno porta algún tipo de identificación con su nombre y sólo el 42% retira los “muertos” (loza, cristalería y plqué sucios) de la mesas.

Todos, desconocen el uso de algún tipo de software para llevar a cabo su contabilidad o incluso la administración de sus tareas y actividades; no utilizan ningún tipo de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) tales como internet, no obstante cabe señalar que el 25% de los establecimientos cuenta con red inalámbrica pública. Ninguno de estos restaurantes cuenta con una página web para poder ofertar y dar a conocer sus servicios.

Caso contrario de las zonas 1, 2 norte y 2 sur localizadas en Avenida Hidalgo, calle Tacuba, Avenida 5 de Mayo, calle Francisco I. Madero, Avenida 16 de Septiembre, Allende, Belisario Domínguez, Republica de Cuba, Eje Central Lázaro Cárdenas, Avenida 20 de Noviembre, Venustiano Carranza, Republica de Uruguay, Republica del Salvador, Bolívar, San Jerónimo e Isabel la Católica;, en donde los valores referenciales tomados para cada actividad cumplieron con los valores fijados. Logrando así, determinar el grado de eficiencia de estos establecimientos y del desempeño de los programas y/o protocolos de calidad que tienen ya establecidos; en el análisis de eficiencia y desempeño cumplieron con los indicadores fijados, por lo que se considera que los establecimientos

localizados en estas zonas si cumplen y cuentan con sistemas o programas de gestión de calidad total que les permiten ofrecer un mejor servicio.

Del mismo modo, se puede observar que estos establecimientos se encuentran comprometidos con la calidad y por tanto son más propensos a introducir innovaciones; ejemplo de ello son: las nuevas formas de organizar su trabajo, su adscripción a algún clúster, el buen diseño de sus páginas web, el uso de herramientas como el *e-marketing* o el *Business Intelligence* (BI), el uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) como acceso internet y telefonía pública. Incluso, el 73% de ellos cuenta con blogs o redes sociales como el Facebook o el Twitter.

Lo anteriormente expuesto, indica que las zonas 1, 2 norte y 2 sur cumplen con las características que debe poseer un servicio de calidad, en esas zonas se evidencian la eficiencia de un buen servicio y su preocupación por satisfacer a sus clientes. En cuanto las zonas 3 norte y 3 sur, son las zonas que manifiestan la necesidad de usar y aplicar las nuevas premisas de calidad que se proponen en esta investigación, ya que son las zonas que de acuerdo a las estadísticas recabadas, muestran síntomas de un mal servicio. No se están cumpliendo con los requisitos mínimos para satisfacer a los comensales.

No obstante, en los restaurantes que llevan a cabo sus actividades empíricamente sólo será necesario anotar por escrito dicha información (en manuales o programas) para que sea de conocimiento y dominio de todo el personal y evitar así que ese conocimiento se desaproveche.

Derivado de la discusión anterior, podemos concluir que efectivamente la adopción de los nuevos principios de calidad en los Restaurantes del Corredor Turístico Centro Histórico-Alameda (que así lo requieran) puede ayudar a la organización en:

- Concientizar a todo el personal acerca de la calidad que requiere el turista para su satisfacción plena.
- Capacitar al personal respecto al trabajo y actividades necesarias para brindar un buen servicio.
- Reducir la rotación del personal para lograr una correcta coordinación de actividades y una mejor integración en el ambiente laboral.

- Estandarizar las recetas para que los alimentos y bebidas tengan siempre la misma consistencia y calidad.
- Estandarizar ciertas actividades u operaciones simples y frecuentes de los empleados que tienen contacto directo con los clientes.
- Establecer un protocolo de limpieza para todas las áreas del establecimiento para mejorar la imagen del lugar y conseguir clientes asiduos.
- Mejorar las relaciones con sus proveedores mediante una comunicación efectiva para lograr una constancia en los insumos y ofrecer un servicio de calidad que satisfaga a los clientes.
- Mejorar la ambientación, comodidad y seguridad de las instalaciones.

Para que una empresa turística sea vista como competitiva ante las exigencias de los clientes es necesario innovar y mejorar continuamente sus productos y servicios; ya que las ventajas competitivas propias de cada empresa son repetidas y mejoradas ágilmente por la competencia. Asimismo, los establecimientos restauranteros necesitan adaptarse a los cambios externos, porque ello es parte del desafío para mantenerse en un mercado en continuo cambio.

Se puede apreciar que la diversificación del servicio turístico responde cada vez más a la variación del producto turístico como resultado del desarrollo mundial del turismo y de la tecnología, lo que permite cada vez más la introducción de innovaciones en el mercado turístico; para los restaurantes, cualquiera que sea su clasificación, la calidad debe ser indispensable.

Es esencial que los restaurantes del Corredor Turístico Centro Histórico-Alameda se concienticen ante los retos que implica ofertar un servicio y pongan en práctica ciertos enfoques que permitan la mejora continua de la calidad del servicio y logren aumentar la satisfacción del cliente para consolidar su estatus en la industria del turismo en la Ciudad de México.

Por último, se concluye que es urgente realizar esfuerzos adicionales para avanzar en la identificación de las condiciones que permitan fomentar la Innovación, especialmente para los restaurantes que no cuentan con un plan, sistema, modelo o premisas de calidad ya establecidos.

## RECOMENDACIONES

Del análisis de los resultados del presente trabajo de investigación y para que se faciliten alcanzar los objetivos propuestos, se recomienda:

- Practicar la calidad total camino a la excelencia en la prestación profesional del servicio.
- Desarrollar una actitud creativa y analítica en la solución de los problemas en la prestación del servicio.
- Participar en los programas y proyectos de la Secretaría de Turismo del Distrito Federal que tiendan a mejorar los indicadores de calidad, así como en la administración de los establecimientos restauranteros.
- Entender el entorno cultural, político, social, económico y cultural de la realidad de los turistas que visitan el Corredor Turístico Centro Histórico-Alameda en forma integral para responder eficazmente a la demanda.
- Desarrollar en el futuro vínculos más fuertes y sólidos entre la Gestión de Calidad Total y la Innovación dentro de los restaurantes, para contribuir con ello de manera significativa al aumento de su competitividad en el entorno nacional e internacional.
- Diseñar un plan de protección civil para los establecimientos de esta zona turística, con base a los requisitos mínimos establecidos por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS).
- Diseñar manuales de procedimientos para los puestos que así lo requieran.
- Realizar acciones de evaluación del servicio para facilitar la retroalimentación de las premisas de calidad y proponer a la CALIDAD TOTAL en el quehacer diario de todos los empleados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Periodística Personalizada, APP (2010). *Pese a la violencia, México es un atractivo turístico*. Recuperado el 28 de julio de 2011, de: <http://www.agenciaapp.com/home/lea-lo-relevante-en/politica/pese-a-la-violencia-mexico-es-un-atractivo-turistico>
- American Supplier Institute, ASI (2000). *What are Taguchi Methods?* Recuperado el 1 de marzo de 2010, de: [http://www.amsup.com/taguchi\\_methods/](http://www.amsup.com/taguchi_methods/)
- Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública, AMAI (2009). *Evaluación de hábitos de viaje 2009*. Recuperado el 28 de septiembre de 2011, de: [http://www.amai.org/datos\\_files/zEoLdd.pdf](http://www.amai.org/datos_files/zEoLdd.pdf)
- Asociación Nacional de Ciudades Mexicanas del Patrimonio Mundial, ANCMPPM (2011). *Patrimonio Mundial*. Recuperado el día 29 de enero de 2011 de: <http://www.ciudadesmexicanaspatririmonio.org/>
- Banco de México, BM (2006). *Descripción de las Tasas de Descuento y Cuotas de Intercambio en el pago con tarjetas bancarias en México*. Recuperado el 1 de octubre de 2011, de: <http://www.banxico.org.mx/sistemas-de-pago/material-educativo/intermedio/%7BE68B02F9-0A38-791A-3E85-A96DB5954D98%7D.pdf>
- Becker, M. (2003). *The concept of routines twenty years after Nelson and Winter (1982)*. Danish Research Unit for Industrial Dynamics, DRUID Working Paper No 03-06. Recuperado el 28 de febrero de 2011, de: <http://www3.druid.dk/wp/20030006.pdf>
- Boullón, Roberto (2003). *Calidad turística en la pequeña y mediana empresa*. Ediciones turísticas, Buenos Aires.
- Bueno, E. y Morcillo, P. (2003). *Cultura e innovación: la conexión perfecta*. Número 15, febrero - marzo 2003. Recuperado el 28 de abril de 2011, de: <http://www.madrimasd.org/revista/revista15/tribuna/tribuna4.asp>

- Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, CANIRAC (2011). Recuperado el 18 de marzo de 2011, de: <http://canirac.org.mx/la-industria/cifras-de-la-industria/640-cifras-de-la-industria.html>
- Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2007). *Gestión de la calidad: conceptos enfoques, modelos y sistemas*. Editorial Prentice Hall, Madrid.
- Centro Para el Desarrollo Tecnológico Industrial, CDTI (2007). *Impulso de la innovación empresarial*. Recuperado el 9 de marzo de 2010, de: [http://www.cerclmallorca.org/documentos/Impulso\\_de\\_la\\_innovacion\\_empresarial\\_55b2.ppt](http://www.cerclmallorca.org/documentos/Impulso_de_la_innovacion_empresarial_55b2.ppt)
- Claire, Dan, Grace, Roy y Xinna (1999). *The JURAN Quality Program*. Recuperado el 9 de febrero de 2010, de: <http://www.wetherhaven.com/~conversation/Documents/vitalfew-juran-ppt.pdf>
- Cohen, P. (2010). *Deming's 14 points*. Recuperado el 9 de febrero de 2010, de: <http://www.hci.com.au/hcsite2/articles/deming.htm>
- Comisión Intersecretarial de Política Industrial, CIPI (2003). *Observatorio PYME*. Recuperado el 28 de agosto de 2010, de: <http://www.cipi.gob.mx/html/servicios.pdf>
- Consejo Mundial de Viajes y Turismo, CMVT (2010). *Tourism News*. Recuperado el día 24 de mayo de 2010, de: [http://www.wttc.org/eng/Tourism\\_News/](http://www.wttc.org/eng/Tourism_News/)
- Den, Pim (2000). *Knowledge – intensive business services as co – producers of innovation*. Recuperado el 21 de abril de 2010, de: <http://www.slideshare.net/atala67/mme3-class3-deh-hertog-knowledge-intensive-business-services-as-coproductors-of-innovation>
- Department of Trade and Industry of United Kingdom (2010). *The Original Quality Gurus*. Recuperado el 19 de febrero de 2010, de: [http://www.businessballs.com/dtiresources/quality\\_management\\_gurus\\_theories.pdf](http://www.businessballs.com/dtiresources/quality_management_gurus_theories.pdf)

- Distintivo T (2011). *Distintivo T*. Recuperado el 18 de marzo de 2011, de: [http://www.distintivot.org.mx/index.php?Itemid=31&id=14&option=com\\_content&task=view](http://www.distintivot.org.mx/index.php?Itemid=31&id=14&option=com_content&task=view)
- El Financiero (2010). *Aporta sector servicios 62.8% del PIB*. Recuperado el 9 de marzo de 2010, de: <http://www.elfinanciero.com.mx/ElFinanciero/Portal/cfpages/contentmgr.cfm?docId=174531&docTipo=1&orderby=docid&sortby=ASC>
- Foreign Policy (2008). *Ranking de Ciudades Globales*. Recuperado el 29 de julio de 2011, de: <http://www.fp-es.org/ranking-de-ciudades-globales>
- Guadarrama, L. (2008). *La calidad en el gobierno de Vicente Fox. Una aproximación desde la perspectiva neoinstitucionalista*. Recuperado el 12 de marzo de 2011, de: <http://fenix.cmq.edu.mx/docinvest/document/DI131437.pdf>
- Gurría, Manuel (2007). *Introducción al turismo*. Editorial Trillas, México.
- Gutiérrez, Mario (1998). *Administrar para la calidad*. Editorial Limusa, México.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Editorial Sypal, Caracas.
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística, INEGI (2006). *Cuenta Satélite del Turismo (CST) de México*. Recuperado el día 14 de mayo de 2010, de: [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/satelite/turismo/2006/CSTM\\_03-06.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/satelite/turismo/2006/CSTM_03-06.pdf)
- Irani, Z, Beskese, A. y Love, P. (2004). *Total Quality Management and Corporate Culture: Constructs Organisation Excellence*. Technovation, volumen 24, pp. 643-650. Recuperado el 18 de junio de 2011, de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497202001281>

- ISO 9000 (2010). *Quality management principles*. Recuperado el 25 de mayo de 2010, de:  
[http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/management\\_standards/iso\\_9000\\_iso\\_14000/qmp.htm](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14000/qmp.htm)
- Kotler, P., Bowen, J. y Makens, J. (2005). *Marketing para Turismo*. Pearson, México.
- Lane, H. y Dupré, D. (1997). *Hospitality world. An introduction*. USA.
- Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2006). Recuperado el 18 de junio de 2011, de:  
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247.pdf>
- Manual de Oslo (2005). Recuperado el 11 de marzo de 2010, de:  
[http://www.conacyt.gob.sv/Indicadores%20Sector%20Academcio/Manual\\_de\\_Oslo%2005.pdf](http://www.conacyt.gob.sv/Indicadores%20Sector%20Academcio/Manual_de_Oslo%2005.pdf)
- Miranda, M. (2009). *Cultura Organizacional*. UAEMEX, boletín bimestral núm.6. Recuperado el 11 de mayo de 2010, de:  
<http://www.uaemex.mx/DDyFCH/docs/boletin.pdf>
- Modelo nacional para la calidad total (2005). Recuperado el 11 de febrero de 2010, de:  
<http://innova.fox.presidencia.gob.mx/archivos/2/7/3/files/archivos/sip-8920.pdf>
- Nelson, R. and Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Normas Mexicanas, NORMEX (2009). *Emisión de Normas para el manejo higiénico de alimentos*. Recuperado el 18 de marzo de 2011, de: <http://www.normex.com.mx/i-en-que-consiste-el-apoyo>

- Oficina Española de Patentes y Marcas, OEPM (2006). *Seminario UIPM Gestión de la innovación y patentes*. Recuperado el 11 de marzo de 2010, de:  
<http://www.oepm.es/cs/OEPMSite/contenidos/ponen/gip06/lunes/lunes1.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE (2005) *Promoting innovation in services*. Recuperado el 21 de marzo de 2010, de:  
<http://www.oecd.org/dataoecd/21/55/35509923.pdf>
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. y Berry, L. 1988. *Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. Recuperado el 9 de agosto de 2010, de:  
<http://areas.kenan-flagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/SERVQUAL-%20A%20Multiple-Item%20Scale%20for%20Measuring%20Consumer%20Perceptions%20of%20Service%20Quality.pdf>
- Pérez, María (2008). *Innovación en la industria manufacturera mexicana*. Recuperado el 9 de mayo de 2010, de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/601/60126305.pdf>
- Premio Nacional de Tecnología, PNT (2006). *Cuadernos de gestión tecnológica innovación de procesos*. Recuperado el 15 de marzo de 2010, de:  
[http://www.pnt.org.mx/03\\_docslinks/Cuaderno\\_Innovacion\\_%20280306\\_.pdf](http://www.pnt.org.mx/03_docslinks/Cuaderno_Innovacion_%20280306_.pdf)
- Programa Sectorial de Turismo 2008-2012 (2011). Recuperado el 19 de septiembre de 2011, de: <http://www.mexicocity.gob.mx/contenido.php?cat=50500&sub=15>
- Red Escolar Nacional del Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e industrias Intermedias (2000). *La observación*. Recuperado el 18 de agosto de 2011, de: <http://www.rena.edu.ve/cuartaEtapa/metodologia/Tema11.html>

- Ríos, L. (2005). *Políticas de innovación ADIAT*. Recuperado el 21 de marzo de 2011, de:  
[http://www.foroconsultivo.org.mx/eventos\\_realizados/permanente1/ponencias/rios.pdf](http://www.foroconsultivo.org.mx/eventos_realizados/permanente1/ponencias/rios.pdf)
- Schuurman, H. (1997). *Quality Management and Competitiveness. The Diffusion of the ISO 9000 standards in Latin America and recommendations for Government Strategies*. Núm. 41, United Nations: Economic Commission for Latin America and the Caribbean.
- Secretaría de Economía, SE (2011). *Contacto PYME*. Obtenida el día 19 de junio de 2011, de: [http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p\\_cpyme\\_informacion](http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_cpyme_informacion)
- Secretaría de Turismo, SECTUR (2010). *Distintivo H*. Recuperado el 18 de marzo de 2011, de: [http://www.sectur.gob.mx/swb/sectur/sect\\_9231\\_distintivo\\_h](http://www.sectur.gob.mx/swb/sectur/sect_9231_distintivo_h)
- Secretaría de Turismo (2010). *Productos Turísticos*. Recuperado el 29 de enero de 2011 de:  
[http://www.sectur.gob.mx/swb/sectur/sect\\_Desarrollo\\_de\\_Productos\\_Turisticos](http://www.sectur.gob.mx/swb/sectur/sect_Desarrollo_de_Productos_Turisticos)
- Secretaría de Turismo del Distrito Federal, SECTUR DF (2010). *Indicadores 2010*. Recuperado el 28 de julio de 2011, de:  
<http://www.mexicocity.gob.mx/contenido.php?cat=40800&sub=5>
- Secretaría de Turismo del Distrito Federal, SECTUR DF (2011). *Perfil del Turista 2010*. Recuperado el 29 de julio de 2011, de:  
<http://www.mexicocity.gob.mx/contenido.php?cat=40800&sub=12>
- TenStep Inc. (2004). *Armand V. Feigenbaum - The Proponent of Total Quality Control*. Recuperado el 2 de marzo de 2011, de:  
[http://www.tenstep.fr/01\\_Publique/90.3\\_EspaceDeLaQualite/Anglais/700ArmandVFeigenbaum.pdf](http://www.tenstep.fr/01_Publique/90.3_EspaceDeLaQualite/Anglais/700ArmandVFeigenbaum.pdf)
- Walker, J. (2008). *The restaurant: from concept to operation*. Prentice Hall. USA.

- Winter, S. (2005). Developing Evolutionary Theory for Economics and Management, en *The Oxford Handbook of Management Theory*.
- Wood, R. (2007). *The Future of Food and Beverage Management Research*, en *Journal of Hospitality & Tourism Management*; volumen 14, Núm. 1, pp. 6–16.

## Anexo 1. Cuestionario

Lugar \_\_\_\_\_ Hora \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

Aceptó SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Aplicó: \_\_\_\_\_

### PRESTACIÓN DEL SERVICIO

1. Cuentan con un plan de *marketing*.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2. Cuentan con recetas estándar.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3. ¿Qué medidas utilizan para asegurar la constancia en los platillos que se sirven?

4. Cuentan con proveedores permanentes.

SI \_\_\_\_\_ (pase a la pregunta 5) NO \_\_\_\_\_ (continúe)

5. Cuáles son las razones:

6. Con qué frecuencia actualizan los menús.

Frecuentemente \_\_\_\_\_ Ocasionalmente \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

7. Existe un protocolo de *mise en place*.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

8. La temperatura de los platos en la mesa es la adecuada.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

### **HIGIENE Y SEGURIDAD**

1. Cuentan con conocimiento de criterios sanitarios e higiénicos para la preparación de alimentos y bebidas.

SI \_\_\_\_\_ (continúe) NO \_\_\_\_\_ (pase a la pregunta 3)

2. ¿Cuáles?

3. Existe un programa o protocolo de limpieza (general).

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4. Cuentan con un programa o protocolo para el manejo de plagas.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5. Cuentan con un programa de primeros auxilios.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6. Cuentan con un programa de protección civil.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

### **CALIDAD**

1. ¿Cuentan con alguna certificación de calidad o se encuentra en proceso de obtenerla?

SI \_\_\_\_\_ (continúe) NO \_\_\_\_\_ (pase a la pregunta 3)

2. Certificaciones de calidad de la empresa.

<b>Certificación</b>	<b>Fecha de expedición</b>	<b>Organismo certificador</b>

3. Utiliza alguna técnica en calidad o productividad.

SI\_\_\_\_\_ (continúe) NO\_\_\_\_\_

4. ¿Cuáles?

5. ¿Ha tenido problemas con los clientes debido al control de calidad?

Frecuentemente\_\_\_\_\_ Ocasionalmente\_\_\_\_\_ Nunca\_\_\_\_\_

6. Precisar el tipo de estándares que sus platillos siguen.

Legislación\_\_\_\_\_

Clientes\_\_\_\_\_

Empresas\_\_\_\_\_

Internacionales\_\_\_\_\_

Otras \_\_\_\_\_

## **CAPACITACIÓN Y PERSONAL**

1. Cuentan con programas de capacitación continua para el personal:

SI\_\_\_\_\_ (continúe) NO\_\_\_\_\_ (pase a la pregunta 4)

2. Con qué frecuencia se realizan:

De 1 a 3 veces al año \_\_\_\_\_ Tres veces al año o más \_\_\_\_\_

3. Las capacitaciones están a cargo de personal:

Interno \_\_\_\_\_ Externo \_\_\_\_\_

4. Cuáles son las razones:

Altos costos de la capacitación \_\_\_\_\_

No hay necesidad de capacitación \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

5. La rotación del personal de contacto (meseros) es:

Alta \_\_\_\_\_

Media \_\_\_\_\_

Baja \_\_\_\_\_

6. El ausentismo del personal es:

Alto \_\_\_\_\_

Medio \_\_\_\_\_

Bajo \_\_\_\_\_

## Anexo 2. Guía de observación

Lugar \_\_\_\_\_ Hora \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

Aceptó SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Observó: \_\_\_\_\_

B = BUEN ESTADO

R = REGULAR

M = MAL ESTADO

<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBS.</b>			
<b>ESTACIONAMIENTO</b>						
• Privado						
• Público						
• Valet parking						
– Uniforme						
– Identificación						
<b>COCINA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBS.</b>			
• Ubicación						
• Higiene						
• Ventilación						
• Iluminación						
• Señalización						
• Área de alimentos fríos						
• Área de alimentos calientes						
• Cámara de refrigeración						
• Almacén de alimentos						
• Lavabo						
• Extractor de olores						
• Contenedores de basura						
• Conexiones para aparatos eléctricos						
• Detector de humo						
<b>BAÑOS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>CONDICIONES</b>			<b>OBS.</b>
			<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>	
• Ubicación						
• Higiene						
• Acceso con puerta						

• Extractor de olores						
• Aromatizante						
• Hombres						
• Mujeres						
• Papel						
• Jabón						
• Toalla de manos						
• Gel antibacterial						
• Botes de basura						
• Lavabos						
• WC						
<b>COMEDOR</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>CONDICIONES</b>			<b>OBS.</b>
			<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>	
Ambientación						
• Iluminación						
• Cortinas						
• Música						
• Televisión						
• Aire acondicionado						
Área de fumar						
Higiene						
<b>SEGURIDAD</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>CONDICIONES</b>			<b>OBS.</b>
			<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>	
Extintores						
• Número						
• Fecha de caducidad						
• Ubicación						
Señalización						
Detectores de humo						
Botiquín de primeros auxilios	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBS.</b>			
• Ubicación						
• Contenido						
– Manual de primeros auxilios						
– Gasa estéril						
– Algodón						
– Alcohol						
– Vendas adhesivas						
– Vendas elásticas						
– Guantes quirúrgicos						
– Seguros						
– Cinta adhesiva						
– Tijeras						
– Termómetro						
– Analgésicos (dolor)						
– Digestivos (indigestión)						

– Crema antibiótica						
– Crema para quemaduras						
– Descongestivos nasales						
Salida de emergencia						
Personal de seguridad						
• Número						
• Interno						
• Externo						
– Publico						
– Privado						
<b>MOBILIARIO Y EQUIPO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>CONDICIONES</b>			<b>OBS.</b>
			<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>	
Menú						
• Impreso						
• Precios						
• Imágenes						
Mesa de servicio						
• Loza						
– Platos						
– Tazón						
– Tazas						
– Tarros						
– Salsera						
• Cristalería						
– Vasos						
– Copas						
– Jarras						
– Saleros						
– Azucarera						
– Ceniceros						
– Floreros						
• Hielera						
• Plaqué						
– Tenedores						
– Cuchillos						
– Cucharas						
– Pinzas para hielo						
• Charolas						
• Menús						
• Popotes						
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBS.</b>			
• Mermelada						
• Café						
• Té						
• Azúcar						
• Sal						

Mesas				
• Distribución				
– Numeración				
– Aforo				
– Espacio entre mesas 60cm				
• Montaje de mesas				
– Salero				
– Servilletero				
– Salsero				
– Canastilla para pan				
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBS.</b>	
– Tortillero				
– Cenicero				
– Florero o lámpara				
• Limpieza y colocación de blancos				
– Servilletas				
– Mantel				
– Cubre mantel				
<b>HIGIENE</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBS.</b>	
Limpieza de áreas publicas				
Mesas				
Gel antibacterial				
Jabón en los baños				
<b>MESEROS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBS.</b>	
Número				
Agradable				
Cortez				
Uniforme				
• Completo				
• Limpio				
• Planchado				
• Botones completos				
Identificación				
Higiene				
• Cuerpo limpio				
• Postura				
• Cabello				
• Manos y uñas				
• Dientes				
Mantiene limpia su área de trabajo				
Entrega el menú a los clientes				
Toma la orden				
Retira los “muertos”				
Lleva los alimentos en su charola				

Toma la charola con la mano izquierda				
Nunca lleva la charola vacía				
La mano derecha está libre				
Evita transportar gran numero de platos o materiales en la charola				
<b>PLATILLOS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBS.</b>	
• Higiene				
• Presentación				
• Porciones				
<b>OTROS SERVICIOS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBS.</b>	
Red inalámbrica				
Teléfonos				
Forma de pago				

**Anexo 3. Fichas técnicas de los restaurantes del Corredor Turístico Centro Histórico-Alameda**

**Cuadro 1. Bar Balcón del Zócalo**

<b>Nombre</b>	Bar Balcón del Zócalo
<b>Dirección</b>	5 de Mayo 61. Col. Centro C.P. 06000
<b>Teléfono</b>	5130 5130
<b>Página web</b>	<a href="http://www.holidayinnzocalo.com.mx/">http://www.holidayinnzocalo.com.mx/</a>
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana
<b>Servicios</b>	Teléfono público, internet inalámbrico, valet parking, televisión, música en vivo, salones para eventos,
<b>Características a destacar</b>	Localizado en la terraza del Hotel Holiday Inn Zócalo
<b>Tamaño del establecimiento<sup>5</sup></b>	Pequeño
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 2. Bar México Viejo**

<b>Nombre</b>	Bar México Viejo
<b>Dirección</b>	Tacuba 87. Col. Centro C.P. 06000
<b>Teléfono</b>	55103748
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana
<b>Servicios</b>	Teléfono público, internet inalámbrico, valet parking, música ambiental, televisión
<b>Características a destacar</b>	Comida para llevar y organización de banquetes
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Pequeño
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

<sup>5</sup> El tamaño del establecimiento está considerado de acuerdo al número de empleados. Microempresa 0-10 empleados, Pequeña empresa 11-50 empleados y Mediana empresa 51-100 empleados (Secretaría de Economía, 2011).

**Cuadro 3. Butterflies**

<b>Nombre</b>	Butterflies
<b>Dirección</b>	Av. José María Izazaga 9. Col. Centro C.P. 06080
<b>Teléfono</b>	5761 1351
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana
<b>Servicios</b>	Bar, televisión
<b>Características a destacar</b>	Música ambiental
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Microempresa
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 4. Café Tacuba**

<b>Nombre</b>	Café de Tacuba
<b>Dirección</b>	Tacuba 28. Col. Centro C.P. 06010
<b>Teléfono</b>	5521 2048, 5512 8482
<b>Página web</b>	<a href="http://www.cafedetacuba.com.mx/">http://www.cafedetacuba.com.mx/</a>
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana
<b>Servicios</b>	Teléfono público, internet inalámbrico, valet parking, música ambiental
<b>Características a destacar</b>	Salones para banquetes, música en vivo, <i>Souvenirs</i> (artesanía mexicana)
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Mediano
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Distintivo H

**Cuadro 5. Café del Palacio**

<b>Nombre</b>	Café del Palacio
<b>Dirección</b>	Hidalgo 1. Col. Centro C.P. 06050
<b>Teléfono</b>	5518 5078, 5512 2593
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana, Internacional
<b>Servicios</b>	Estacionamiento, internet inalámbrico, bar
<b>Características a destacar</b>	Ubicado al interior del Palacio de Bellas Artes, especialidad: café nacional e italiano
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Pequeño
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 6. Café el Popular**

<b>Nombre</b>	Café el Popular
<b>Dirección</b>	Av. 5 de Mayo 52. Col. Centro C.P. 06000
<b>Teléfono</b>	5518 6081
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana, China
<b>Servicios</b>	Televisión, música ambiental, internet inalámbrico
<b>Características a destacar</b>	Panadería dentro del restaurante
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Pequeño
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	ISO 9001:2008

**Cuadro 7. Café Estaciones**

<b>Nombre</b>	Café Estaciones
<b>Dirección</b>	Héroes Ferrocarrileros 28-A. Col. Guerrero C.P. 06300
<b>Teléfono</b>	5546 7354
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana, China
<b>Servicios</b>	Comida para llevar, valet parking, música ambiental, televisión, internet inalámbrico
<b>Características a destacar</b>	Entrega a domicilio
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Pequeño
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Distintivo H

**Cuadro 8. Café La Blanca**

<b>Nombre</b>	Café La Blanca
<b>Dirección</b>	Av. 5 de Mayo 40. Col. Centro C.P. 06000
<b>Teléfono</b>	5510 0399
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana
<b>Servicios</b>	Televisión, bar
<b>Características a destacar</b>	Abierto desde las 0630
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Microempresa
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 9. La Pagoda**

<b>Nombre</b>	La Pagoda
<b>Dirección</b>	Av. 5 de Mayo 10 Local F. Col. Centro C.P. 06000
<b>Teléfono</b>	5510 9176, 5510 1122
<b>Página web</b>	<a href="http://www.pagoda.com.mx/">http://www.pagoda.com.mx/</a>
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana, China
<b>Servicios</b>	Bar, televisión, música ambiental, valet parking, internet inalámbrico
<b>Características a destacar</b>	Menú braille, menú en inglés,
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Mediano
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 10. Casa Argentina**

<b>Nombre</b>	Casa Argentina
<b>Dirección</b>	Gante 11. Col. Centro C.P. 06000
<b>Teléfono</b>	5512 1464
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Argentina
<b>Servicios</b>	Bar, televisión, internet inalámbrico, estacionamiento
<b>Características a destacar</b>	Especialistas en carnes y parrilladas
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Pequeño
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 11. Casa Rosalía**

<b>Nombre</b>	Casa Rosalía
<b>Dirección</b>	Eje Lázaro Cárdenas 46. Piso 2. Col. Centro C.P. 06000
<b>Teléfono</b>	55 12 65 19, 55 10 22 15
<b>Página web</b>	<a href="http://www.casarosalia.com.mx/">http://www.casarosalia.com.mx/</a>
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana
<b>Servicios</b>	Estacionamiento, Venta de cerveza, vinos y licores exclusivamente con los alimentos
<b>Características a destacar</b>	Salón para banquetes, servicio a domicilio
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Pequeño
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 12. Casino Español**

<b>Nombre</b>	Casino Español
<b>Dirección</b>	Isabel La Católica 29. Col. Centro 06000
<b>Teléfono</b>	5521 8894, 5518 5557
<b>web</b>	<a href="http://www.casinoespanol.com.mx/Spages/restaurante.php">http://www.casinoespanol.com.mx/Spages/restaurante.php</a>
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana, Española, Internacional
<b>Servicios</b>	Vinos a la carta, valet parking
<b>Características a destacar</b>	Decoración virreinal, salón para eventos, organización de banquetes
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Mediano
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 13. Circulo Vasco Español**

<b>Nombre</b>	Circulo Vasco Español
<b>Dirección</b>	Av. 16 de Septiembre 51 Piso 1. Col. Centro. C.P. 06000
<b>Teléfono</b>	5518 2908
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Española
<b>Servicios</b>	Comida para llevar, televisión, música ambiental, bar
<b>Características a destacar</b>	Especialistas en comida Vasca, salones privados, banquetes
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Mediano
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 14. Danubio**

<b>Nombre</b>	Danubio
<b>Dirección</b>	República de Uruguay 3. Col. Centro. C.P. 06000
<b>Teléfono</b>	5512 0912, 5518 1205
<b>Página web</b>	<a href="http://www.danubio.com/esp/bin/index.php">http://www.danubio.com/esp/bin/index.php</a>
<b>Tipo de comida</b>	Pescados y mariscos
<b>Servicios</b>	Valet parking, música ambiental
<b>Características a destacar</b>	Carta de vinos (nacionales e internacionales)
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Pequeño
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 15. Salón Pacifico**

<b>Nombre</b>	Salón Pacifico
<b>Dirección</b>	Bucareli 43 Local D. Col. Centro. C.P. 06000
<b>Teléfono</b>	55922778
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana
<b>Servicios</b>	Valet parking,
<b>Características a destacar</b>	Música de banda, con diversos grupos invitados. El precio varía según el espectáculo
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Mediano
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 16. El Farol**

<b>Nombre</b>	El Farol
<b>Dirección</b>	Luis Moya 50. Col. Centro. C.P. 06050
<b>Teléfono</b>	5512 8125, 5521 1101
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana
<b>Servicios</b>	Bar, comida para llevar
<b>Características a destacar</b>	Ambiente familiar
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Microempresa
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 17. El Jarrito**

<b>Nombre</b>	El Jarrito
<b>Dirección</b>	Allende 12. Col. Centro. C.P. 06010
<b>Teléfono</b>	5521 9125
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana
<b>Servicios</b>	Bar, estacionamiento, televisión
<b>Características a destacar</b>	Especialistas en cortes de carne
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Microempresa
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 18. El Portero**

<b>Nombre</b>	El Portero
<b>Dirección</b>	Manuel Carpio 144. Col. Santa María la Ribera. C.P. 06400
<b>Teléfono</b>	5541 3501
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana
<b>Servicios</b>	Televisión, música ambiental
<b>Características a destacar</b>	Ambiente familiar
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Microempresa
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 19. Emmita**

<b>Nombre</b>	Emmita
<b>Dirección</b>	Nogal 54. Col. Santa María la Ribera. C.P. 06400
<b>Teléfono</b>	5547 6010
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Internacional
<b>Servicios</b>	Valet parking, televisión, internet inalámbrico
<b>Características a destacar</b>	Especialista en cortes de carne
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Microempresa
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 20. Hostería de Santo Domingo**

<b>Nombre</b>	Hostería de Santo Domingo
<b>Dirección</b>	Belisario Domínguez 70-72. Col. Centro. C.P. 06010
<b>Teléfono</b>	5510 1434, 5782 1847
<b>Página web</b>	<a href="http://www.hosteriadesantodomingo.com.mx/">http://www.hosteriadesantodomingo.com.mx/</a>
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana, Española
<b>Servicios</b>	Salón para eventos privados, valet parking, música en vivo (violín, piano, cantante)
<b>Características a destacar</b>	Restaurante más antiguo de la Ciudad de México, forma parte del ex convento de Santo Domingo de Guzmán, cava, organización de banquetes
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Mediano
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 21. Janitzio**

<b>Nombre</b>	Janitzio
<b>Dirección</b>	Av. Rivera De San Cosme 121. Col. Santa María la Ribera. C.P. 06400
<b>Teléfono</b>	5703 3303
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana
<b>Servicios</b>	Bar, valet parking, televisión
<b>Características a destacar</b>	Servicio de entrega a domicilio
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Pequeño
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 22. Kit Kat**

<b>Nombre</b>	Kit Kat
<b>Dirección</b>	López 15 Local A. Col. Centro. C.P. 06050
<b>Teléfono</b>	5510 9184
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana
<b>Servicios</b>	Bar, valet parking, música ambiental, televisión
<b>Características a destacar</b>	Cantina, salones privados
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Pequeño
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 23. La Bufa**

<b>Nombre</b>	La Bufa
<b>Dirección</b>	Av. Independencia 17. Col. Centro. C.P. 06050
<b>Teléfono</b>	5521 9540
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana
<b>Servicios</b>	Estacionamiento, televisión, bar, internet inalámbrico, caja de seguridad
<b>Características a destacar</b>	Ubicado dentro del Hotel Marlowe
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Pequeño
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 24. La Cabaña Patagónica**

<b>Nombre</b>	La Cabaña Patagónica
<b>Dirección</b>	Av. 5 de Mayo 29 E. Col. Centro. C.P. 06600
<b>Teléfono</b>	5521 4893
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana
<b>Servicios</b>	Estacionamiento, televisión
<b>Características a destacar</b>	Especialista en empanadas y pizza
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Microempresa
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 25. La Casa de las Sirenas**

<b>Nombre</b>	La Casa de las Sirenas
<b>Dirección</b>	República de Guatemala 32. Col. Centro. C.P. 06000
<b>Teléfono</b>	5704 3273, 5704 3465
<b>Página web</b>	<a href="http://www.lacasadelassirenas.com.mx/historia.htm">http://www.lacasadelassirenas.com.mx/historia.htm</a>
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana
<b>Servicios</b>	Bar, música en vivo, organización de banquetes
<b>Características a destacar</b>	Terrazas, salones privados
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Mediano
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 26. La Casa del Pavo**

<b>Nombre</b>	La Casa del Pavo
<b>Dirección</b>	Motolinia 40. Col. Centro. C.P. 06000
<b>Teléfono</b>	5518 4282, 5518 2916
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana
<b>Servicios</b>	Comida para llevar, música en vivo, valet parking, televisión, bar
<b>Características a destacar</b>	Especialista en tortas de pavo
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Pequeño
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 27. La Esquina del Pibe**

<b>Nombre</b>	La Esquina del Pibe
<b>Dirección</b>	Bolívar 51. Col. Centro. C.P. 06000
<b>Teléfono</b>	5518 4290, 5518 3836
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Argentina
<b>Servicios</b>	Bar, televisión, comida para llevar, música en vivo, salones privados, banquetes, valet parking
<b>Características a destacar</b>	Especialista en cortes de carne, menú braille
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Mediana
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 28. La nueva Opera**

<b>Nombre</b>	La Nueva Opera
<b>Dirección</b>	Av. 5 de Mayo 10. Col. Centro. C.P. 06000
<b>Teléfono</b>	5512 8959, 5518 3514
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana, Española, Internacional
<b>Servicios</b>	Bar, valet parking, música en vivo: rondalla, quinteto de cuerdas y un trío
<b>Características a destacar</b>	Restaurante de gran tradición desde 1900 con un estilo totalmente afrancesado
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Mediano
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 29. Los Dones**

<b>Nombre</b>	Los Dones
<b>Dirección</b>	Av. Juárez 70 Piso 1. Col. Centro. C.P. 06010
<b>Teléfono</b>	5130 5300
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana, Internacional
<b>Servicios</b>	Buffet, servicio a domicilio, valet parking, internet inalámbrico
<b>Características a destacar</b>	Carta de vinos destacable, música de mariachi y tríos
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Pequeño
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 30. L´heritage**

<b>Nombre</b>	L´heritage
<b>Dirección</b>	5 de Mayo 10 A. Col. Centro. C.P. 06000
<b>Teléfono</b>	55213339, 55125448
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana, Internacional, Argentina
<b>Servicios</b>	Valet parking, bar, internet inalámbrico,
<b>Características a destacar</b>	Concurrido por políticos y hombres de negocios
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Pequeño
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 31. Papá Jesús**

<b>Nombre</b>	Papá Jesús
<b>Dirección</b>	Ayuntamiento 161. Col. Centro. C.P. 06040
<b>Teléfono</b>	55121305, 5512 1325
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana, Internacional
<b>Servicios</b>	Bar, valet parking, música en vivo, salones privados, banquetes
<b>Características a destacar</b>	Entretenimiento en vivo los fines de semana
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Pequeño
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 32. Pátzcuaro**

<b>Nombre</b>	Pátzcuaro
<b>Dirección</b>	Luis Moya 11. Col. Centro. C.P. 06050
<b>Teléfono</b>	5521 8960
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana, Internacional
<b>Servicios</b>	Desayuno buffet, bar, estacionamiento
<b>Características a destacar</b>	Ubicado dentro del hotel San Francisco
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Pequeño
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 33. Puro Corazón**

<b>Nombre</b>	Puro Corazón
<b>Dirección</b>	Monte de Piedad 11. Col. Centro. C.P. 06010
<b>Teléfono</b>	5518-0300
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana, Prehispánica
<b>Servicios</b>	Valet parking, sirve la comida típica mexicana en cazuelas para compartir
<b>Características a destacar</b>	Ubicado en terraza de un sexto piso con un excelente vista a la Catedral Metropolitana y al Zócalo
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Pequeño
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 34. Isabel**

<b>Nombre</b>	Isabel
<b>Dirección</b>	Isabel la Católica 63. Col. Centro. C.P. 06000
<b>Teléfono</b>	55181213
<b>Página web</b>	<a href="http://www.hotel-isabel.com.mx/Nrestaurante.htm">http://www.hotel-isabel.com.mx/Nrestaurante.htm</a>
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana, Internacional
<b>Servicios</b>	Bar, estacionamiento, abierto desde las 0700
<b>Características a destacar</b>	Ubicado en el Hotel Isabel
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Microempresa
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 35. Del Valle**

<b>Nombre</b>	Del Valle
<b>Dirección</b>	Humboldt 38. Col. Centro. C.P. 06050
<b>Teléfono</b>	5518 0110
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Internacional
<b>Servicios</b>	Bar, estacionamiento, música ambiental, televisión
<b>Características a destacar</b>	Se ubica dentro del Hotel Ambassador
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Microempresa
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Distintivo H

**Cuadro 36. Gante Café**

<b>Nombre</b>	Gante Café
<b>Dirección</b>	Gante 1 Locales 4 Y 5. Col. Centro. C.P. 06000
<b>Teléfono</b>	5510 2233
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana
<b>Servicios</b>	Bar, estacionamiento, comida para llevar, entretenimiento en vivo, televisión, internet inalámbrico
<b>Características a destacar</b>	Cuenta con terraza y jardín, está abierto después de las 1200 am
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Pequeño
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 37. Gillow**

<b>Nombre</b>	Gillow
<b>Dirección</b>	Av. Isabel La Católica 17. Col. Centro. C.P. 06000
<b>Teléfono</b>	5518 1440
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana, Internacional
<b>Servicios</b>	Cava distinguida, estacionamiento, música ambiental, internet inalámbrico, televisión, desayuno bufet
<b>Características a destacar</b>	Ubicado dentro del Hotel Gillow
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Pequeño
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 38. Terraza Alameda**

<b>Nombre</b>	Terraza Alameda
<b>Dirección</b>	Francisco I. Madero 30. Col. Centro. C.P. 06000
<b>Teléfono</b>	5130 0160
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana
<b>Servicios</b>	Bar, valet parking, televisión, internet inalámbrico, música, comida para llevar, banquetes
<b>Características a destacar</b>	Buffet continuo servido los fines de semana de 9:00 a 18:00 horas, terraza al aire libre, ubicado en el 6° piso del Gran Hotel Ciudad de México
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Pequeño
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Distintivo H

**Cuadro 39. Plaza Mayor**

<b>Nombre</b>	Plaza Mayor
<b>Dirección</b>	Av. 16 De Septiembre 82. Col. Centro. C.P. 06000
<b>Teléfono</b>	1083 7700
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana
<b>Servicios</b>	Bar, valet parking, television, internet inalámbrico
<b>Características a destacar</b>	Ubicado en el 4° nivel del hotel, enmarcado en un ambiente de elegancia y sofisticación
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Ubicado dentro del Gran Hotel Ciudad de México
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 41. Bolaños**

<b>Nombre</b>	Bar Bolaños
<b>Dirección</b>	Calle 5 de Febrero 14 Local 17. Col. Centro. C.P. 06060
<b>Teléfono</b>	5510 2306, 5510 1589
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana
<b>Servicios</b>	Estacionamiento, bar, televisión, música ambiental
<b>Características a destacar</b>	Entretenimiento en vivo los fines de semana
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Pequeño
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 42. Bar Tijuana**

<b>Nombre</b>	Bar Tijuana
<b>Dirección</b>	Av. Héroes Ferrocarrileros 6. Col. Guerrero. C.P. 06300
<b>Teléfono</b>	5546 8329, 55668712
<b>Página web</b>	<a href="http://www.restaurantbartijuana.com/">http://www.restaurantbartijuana.com/</a>
<b>Tipo de comida</b>	Pescados y mariscos
<b>Servicios</b>	Estacionamiento, comida para llevar
<b>Características a destacar</b>	Especializado en comida del mar gallega
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Pequeño
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 43. Bellas Artes**

<b>Nombre</b>	Bellas Artes
<b>Dirección</b>	Plaza de la Ciudadela 1 Y 5 Pasillo 10 Local 292. Col. Centro. C.P. 06040
<b>Teléfono</b>	5512 2593
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Internacional, Mexicana
<b>Servicios</b>	Estacionamiento cercano, facilidades para discapacitados, internet inalámbrico
<b>Características a destacar</b>	Cafetería – librería, ubicado dentro del Palacio de Bellas Artes
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Pequeño
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 44. Casta Brava**

<b>Nombre</b>	Casta Brava
<b>Dirección</b>	República de Cuba 79. Col. Centro. C.P. 06010
<b>Teléfono</b>	55214303, 55213336
<b>Página web</b>	<a href="http://www.castabrava.com.mx/">http://www.castabrava.com.mx/</a>
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana, Española
<b>Servicios</b>	Salón privado, menú de comida mexicana tradicional de los 32 estados de la república mexicana
<b>Características a destacar</b>	Cerca de la bella Plaza de Santo Domingo, casa de estilo francés de la época porfirista, conocida hasta hace poco como Casa de la Malinche.
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Mediano
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 45. Bar Chon**

<b>Nombre</b>	Chon
<b>Dirección</b>	Regina 160. Col. Centro. C.P. 06000
<b>Teléfono</b>	5542 0873
<b>Página web</b>	<a href="http://www.restaurantechon.com/">http://www.restaurantechon.com/</a>
<b>Tipo de comida</b>	Prehispánica
<b>Servicios</b>	Bar, comida para llevar
<b>Características a destacar</b>	Único en la Ciudad de México especializado en comida prehispánica
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Pequeño
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 46. Ehdén**

<b>Nombre</b>	Ehdén
<b>Dirección</b>	Gante 11 Local A. Col. Centro. C.P. 06000
<b>Teléfono</b>	5518 6637, 5518 6639
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Libanesa, Alemana
<b>Servicios</b>	Banquetes, servicio a domicilio, pastelería Árabe
<b>Características a destacar</b>	Especialista en comida libanesa desde 1930
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Pequeño
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 47. El Malecón**

<b>Nombre</b>	El Malecón
<b>Dirección</b>	Venustiano Carranza 9. Col. Centro. C.P. 06000
<b>Teléfono</b>	5521 2165, 5512 7241
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Pescados y mariscos
<b>Servicios</b>	Televisión, música ambiental, estacionamiento
<b>Características a destacar</b>	Establecido en un antiguo edificio del Centro Histórico, pescados y mariscos cocinados al estilo de la comida española
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Pequeño
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 48. El Mayor**

<b>Nombre</b>	El Mayor
<b>Dirección</b>	República de Argentina 17. Col. Centro. C.P. 06020
<b>Teléfono</b>	5704 7580
<b>Página web</b>	<a href="http://www.porra.com/elmayor/">http://www.porra.com/elmayor/</a>
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana
<b>Servicios</b>	Valet parking, bar, terraza, cafetería
<b>Características a destacar</b>	Vista del prehispánico Templo Mayor
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Pequeño
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 49. El Salvador**

<b>Nombre</b>	El Salvador
<b>Dirección</b>	República del Salvador 16. Col. Centro. C.P. 06080
<b>Teléfono</b>	5521 1008
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana
<b>Servicios</b>	Bar internet, internet inalámbrico, televisión, estacionamiento
<b>Características a destacar</b>	Ubicado en el Hotel El Salvador
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Microempresa
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 51. Gallos Centenario**

<b>Nombre</b>	Gallos Centenario
<b>Dirección</b>	República de Cuba 79. Col. Centro. C.P. 06000
<b>Teléfono</b>	5521 7866, 5512 1949
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana
<b>Servicios</b>	Se divide en varias áreas: La Cantina, El patio de los Galleros y Las Cazuelas y Calabazas, Los Pericos, el Gato y la Terraza, comida para llevar, televisión, valet parking, internet inalámbrico
<b>Características a destacar</b>	Adornado con casi 700 gallos de bronce que le adornan en todas formas y tamaños
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Mediano
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Distintivo H

**Cuadro 52. Madero**

<b>Nombre</b>	Madero
<b>Dirección</b>	Francisco I. Madero 36. Col. Centro. C.P. 06000
<b>Teléfono</b>	5510 2761
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Internacional
<b>Servicios</b>	Bar, internet inalámbrico, estacionamiento, televisión, comida para llevar, banquetes, buffet
<b>Características a destacar</b>	Ubicado cerca de la Torre Latinoamericana, show en vivo viernes y sábado
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Pequeño
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 53. Monte Real**

<b>Nombre</b>	Monte Real
<b>Dirección</b>	Revillagigedo 23. Col. Centro. C.P. 06050
<b>Teléfono</b>	55181149
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana, Internacional
<b>Servicios</b>	Internet inalámbrico, bar, televisión
<b>Características a destacar</b>	Ubicado en el Hotel Monte Real
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Microempresa
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 54. El Rincón de Castilla**

<b>Nombre</b>	El Rincón de Castilla
<b>Dirección</b>	Av. Arcos de Belén 55. Col. Centro. C.P. 06070
<b>Teléfono</b>	5510 3344, 5521 6443
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Española
<b>Servicios</b>	Comida para llevar, estacionamiento, bar, banquetes
<b>Características a destacar</b>	Entretenimiento en vivo los fines de semana
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Pequeño
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 55. Salón Luz**

<b>Nombre</b>	Salón Luz
<b>Dirección</b>	Gante 21 - Locales 20,23 Y 25. Col. Centro. C.P. 06000
<b>Teléfono</b>	5512 4246, 5512 2656
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Internacional
<b>Servicios</b>	Bar, televisión, música ambiental, comida para llevar, valet parking, terraza, jardín, salones privados, banquetes
<b>Características a destacar</b>	Tradicional Cantina desde 1914
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Mediano
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 56. San Remo**

<b>Nombre</b>	San Remo
<b>Dirección</b>	Dolores 4 – Int. B. Col. Centro. C.P. 06050
<b>Teléfono</b>	5521 0930, 5510 9818
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana
<b>Servicios</b>	Bar, estacionamiento cercano, televisión, banquetes
<b>Características a destacar</b>	Salones para eventos
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Microempresa
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 57. Sobia**

<b>Nombre</b>	Sobia
<b>Dirección</b>	Palma 40 Sótano. Col. Centro. C.P. 06000
<b>Teléfono</b>	5518 6834, 5518 6842
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Internacional, Argentina
<b>Servicios</b>	Bar, estacionamiento, televisión, internet inalámbrico
<b>Características a destacar</b>	A un lado del Hotel NH Centro Histórico
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Microempresa
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 58. Sonia Chávez Rodríguez**

<b>Nombre</b>	Sonia Chávez Rodríguez
<b>Dirección</b>	Plaza de la Ciudadela 1 Y 5 Pasillo 5 Locales 101, 103, 105, 107, 116, 118, 120 Y 122. Col. Centro. C.P. 06040
<b>Teléfono</b>	5521 4096
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana
<b>Servicios</b>	Comida para llevar, estacionamiento cercano, televisión
<b>Características a destacar</b>	Venta de artesanías mexicanas
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Microempresa
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 59. Tampico Club**

<b>Nombre</b>	Tampico Club
<b>Dirección</b>	Av. Balderas 33. Col. Centro. C.P. 06040
<b>Teléfono</b>	5518 5749, 5521 3178
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Internacional, Argentina
<b>Servicios</b>	Estacionamiento, televisión, bar
<b>Características a destacar</b>	Música en vivo
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Pequeña
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

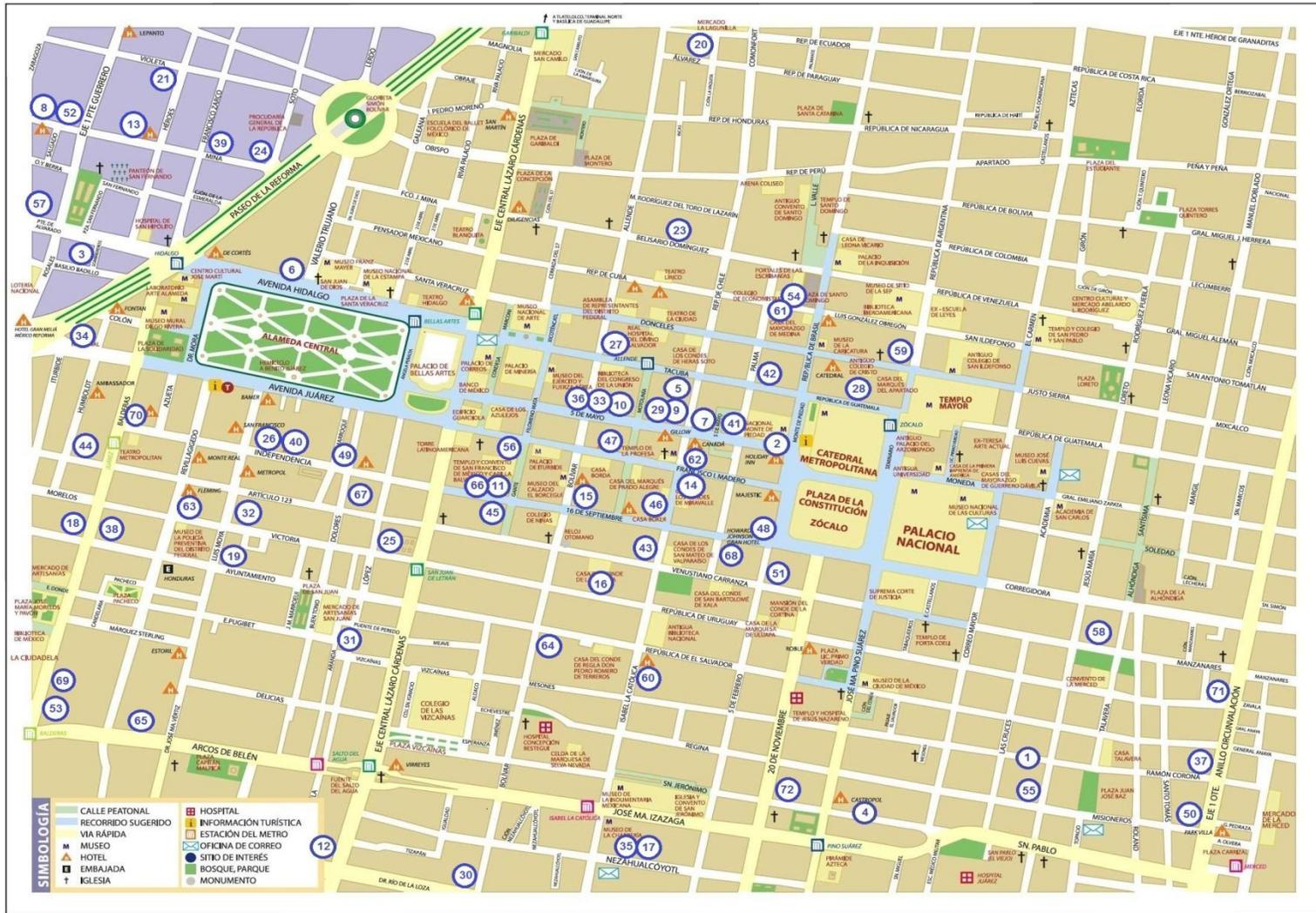
**Cuadro 60. Uruguay**

<b>Nombre</b>	Uruguay
<b>Dirección</b>	República de Uruguay 28. Col. Centro. C.P. 06000
<b>Teléfono</b>	5510 2812
<b>Página web</b>	No
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana
<b>Servicios</b>	Comida para llevar, desayuno buffet, televisión, internet inalámbrico, bar, banquetes
<b>Características a destacar</b>	Entrega a domicilio
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Pequeño
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Ninguno

**Cuadro 61. Zéfiro**

<b>Nombre</b>	Zéfiro
<b>Dirección</b>	San Jerónimo 24. Col. Centro. C.P. 06080
<b>Teléfono</b>	5709 7983, 5130 3300 ext. 3385
<b>Página web</b>	<a href="http://www.ucsj.edu.mx/zefiro1/">http://www.ucsj.edu.mx/zefiro1/</a>
<b>Tipo de comida</b>	Mexicana
<b>Servicios</b>	Valet parking, internet, organización de eventos.
<b>Características a destacar</b>	Restaurante administrado por los alumnos de la Universidad del Claustro de Sor Juana.
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Mediana
<b>Clasificación</b>	Restaurante independiente
<b>Certificados de calidad</b>	Distintivo H

### Anexo 4. Mapa de localización de los restaurantes

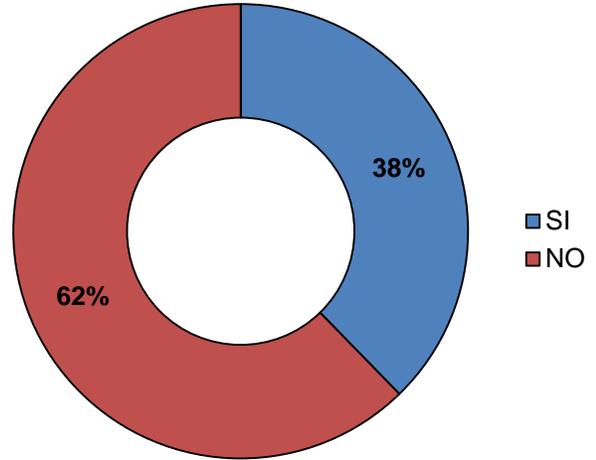


## Anexo 5. Gráficas de los resultados del cuestionario

### PRESTACIÓN DEL SERVICIO

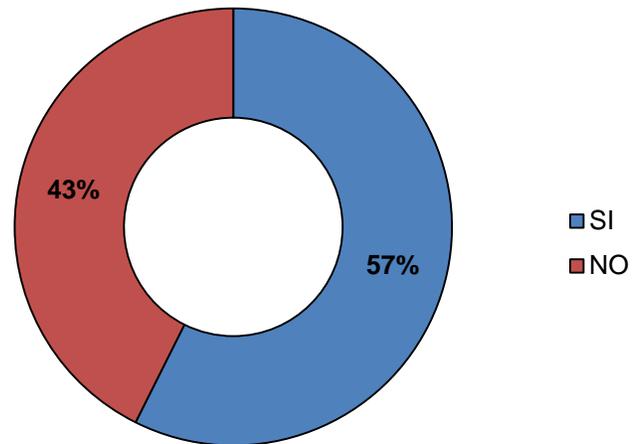
1. Cuentan con un plan de marketing

SI	23
NO	38

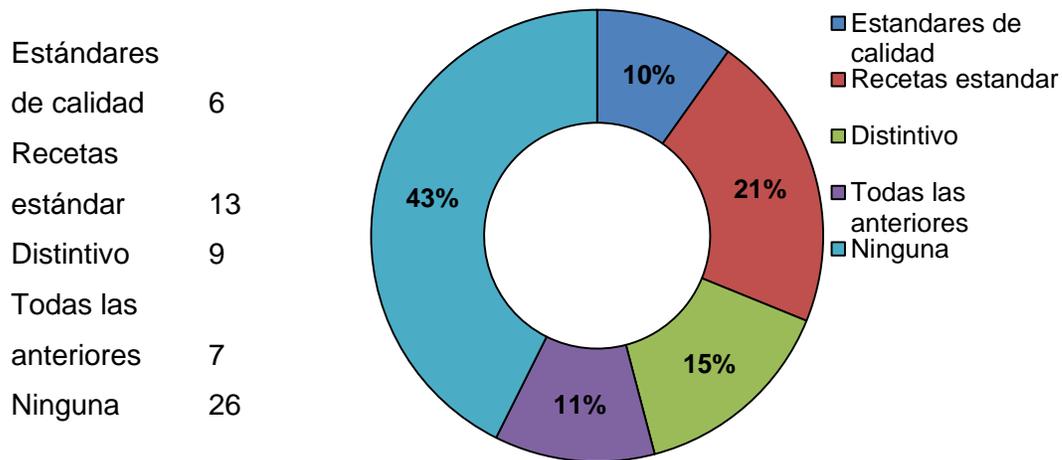


2. Cuentan con recetas estándar

SI	35
NO	26

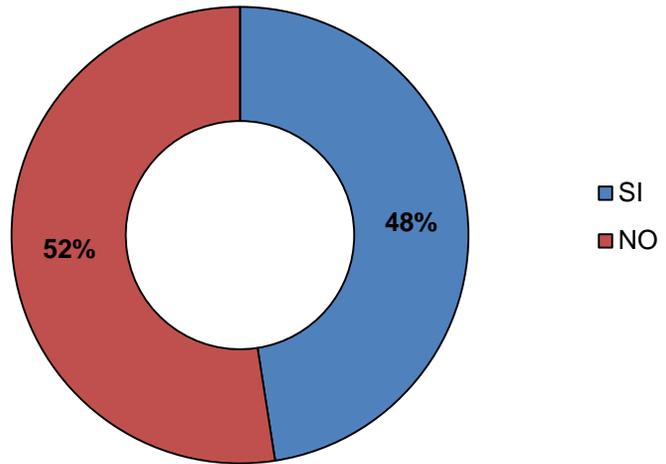


3. ¿Qué medidas utilizan para asegurar la constancia en los platillos que se sirven?



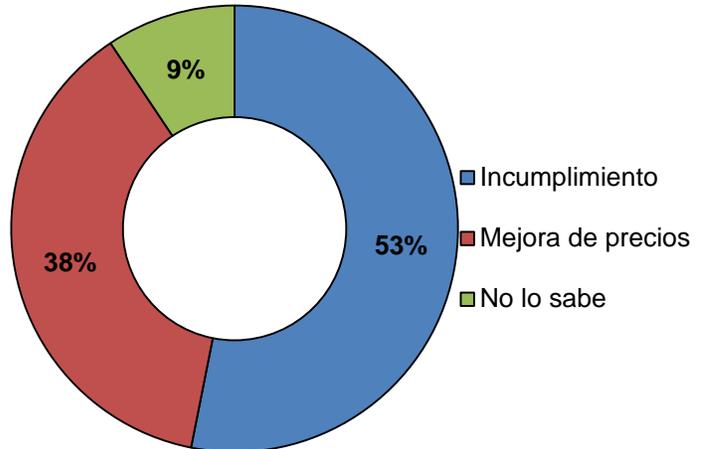
4. Cuentan con proveedores permanentes.

SI	29
NO	32



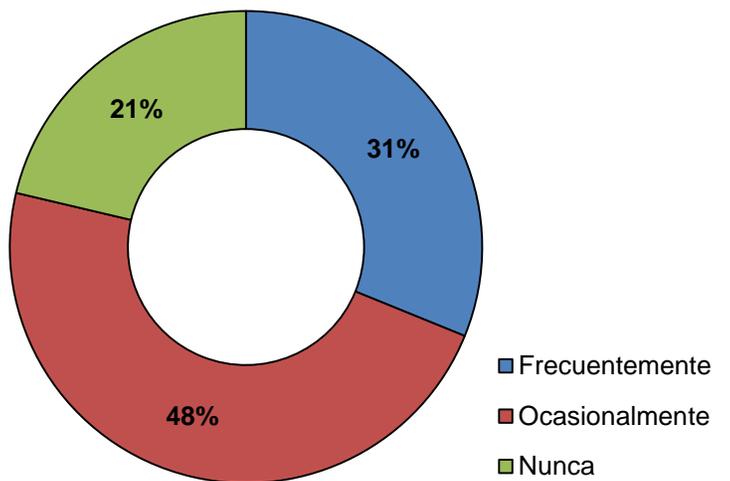
5. Cuáles son las razones.

Incumplimiento	17
Mejora de precios	12
No lo sabe	3



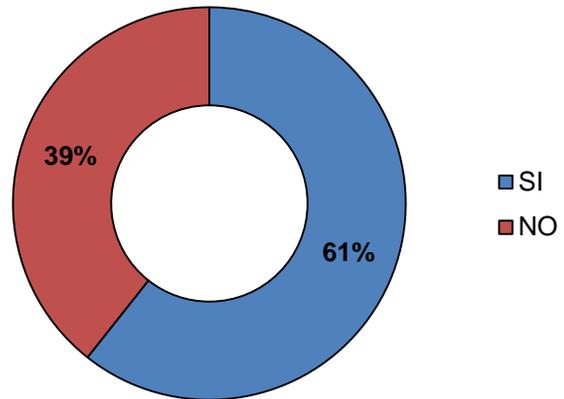
6. Con qué frecuencia actualizan los men

Frecuentemente	19
Ocasionalmente	29
Nunca	13



7. Existe un protocolo de *mise en place*.

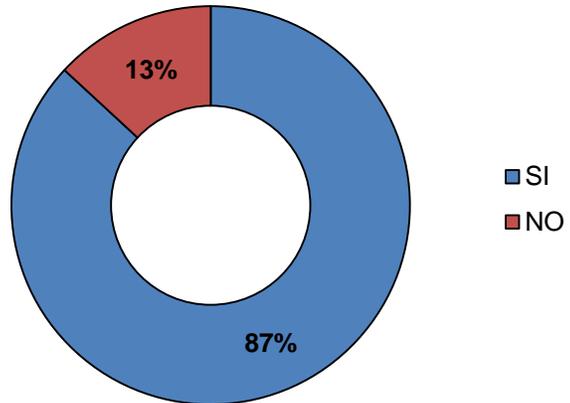
NO 24



8. La temperatura de los platos en la mesa es la adecuada.

SI 53

NO 8

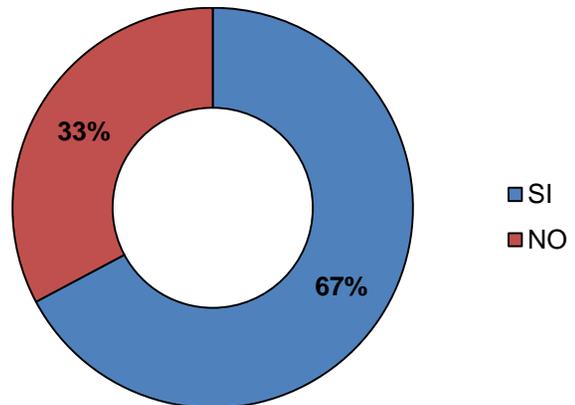


### HIGIENE Y SEGURIDAD

1. Cuentan con conocimiento de criterios sanitarios e higiénicos para la preparación de alimentos y bebidas.

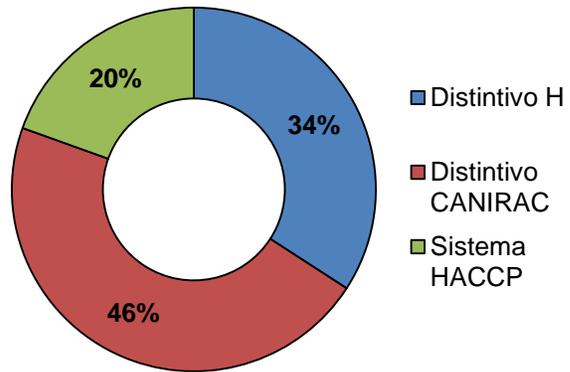
SI 41

NO 20



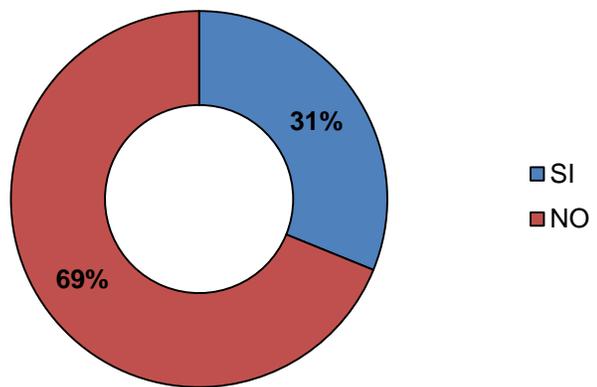
2. ¿Cuáles?

Distintivo H	14
Distintivo CANIRAC	19
Sistema HACCP	8



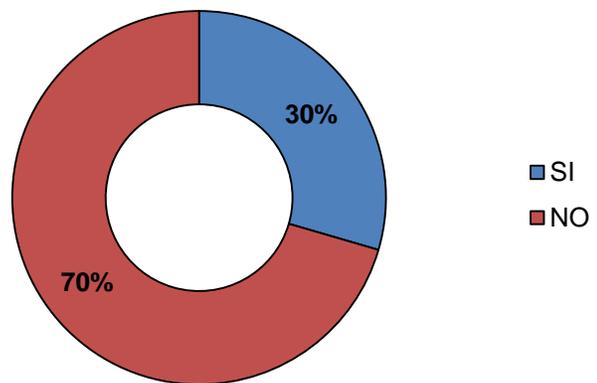
3. Existe un programa o protocolo de limpieza (general).

SI	19
NO	42



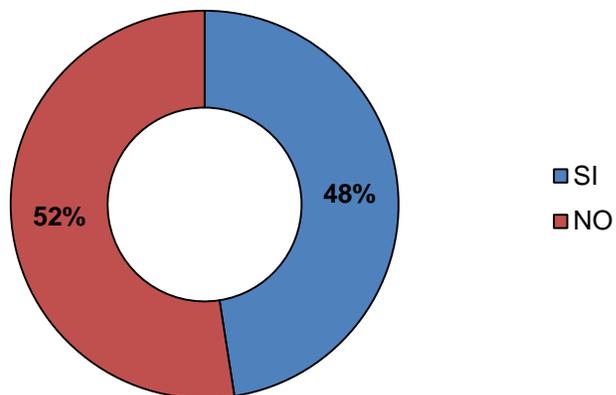
4. Cuentan con un programa o protocolo para el manejo de plagas.

SI	18
NO	43



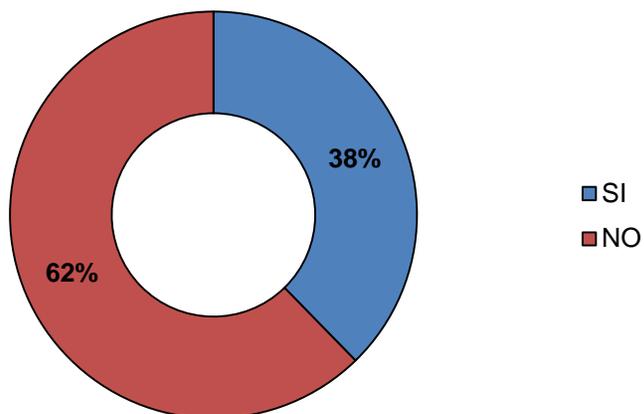
5. Cuentan con un programa de primeros auxilios.

SI	29
NO	32



6. Cuentan con un programa de protección civil.

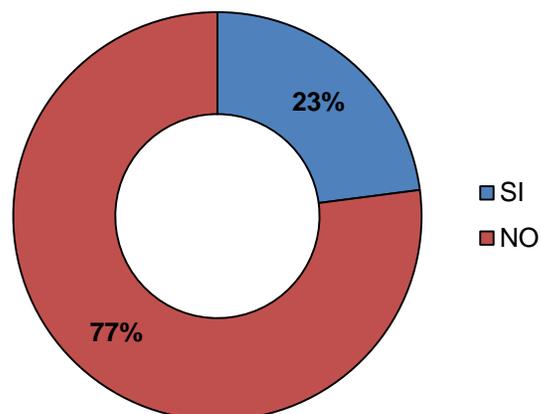
SI	23
NO	38



### CALIDAD

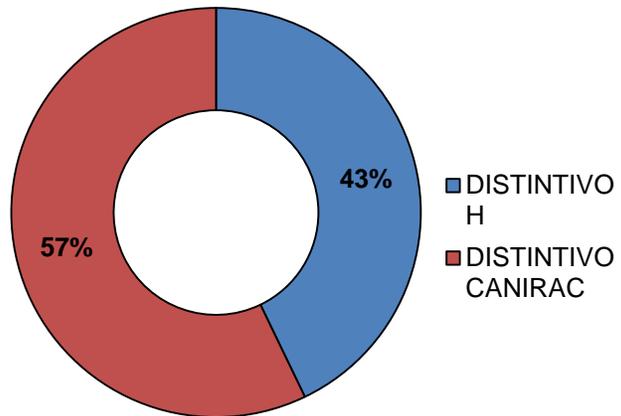
1. ¿Cuentan con alguna certificación de calidad?

SI	14
NO	47



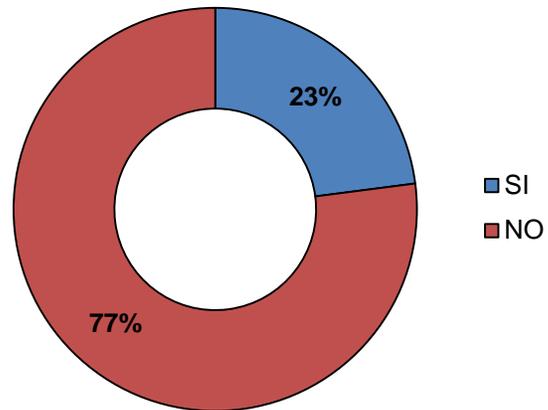
2. Certificaciones de calidad de la empresa.

DISTINTIVO H	6
DISTINTIVO CANIRAC	8



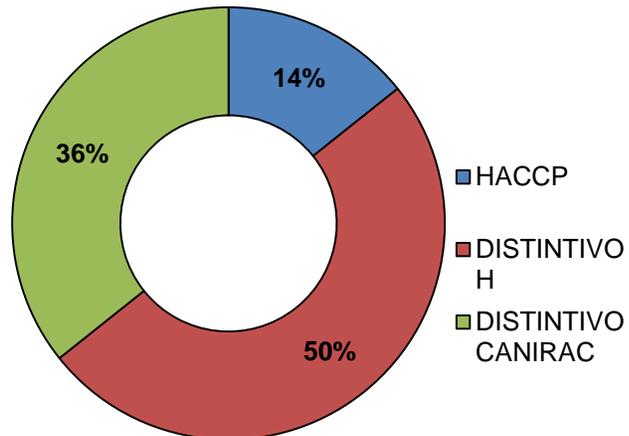
3. Utiliza alguna técnica en calidad o productividad.

SI	14
NO	47



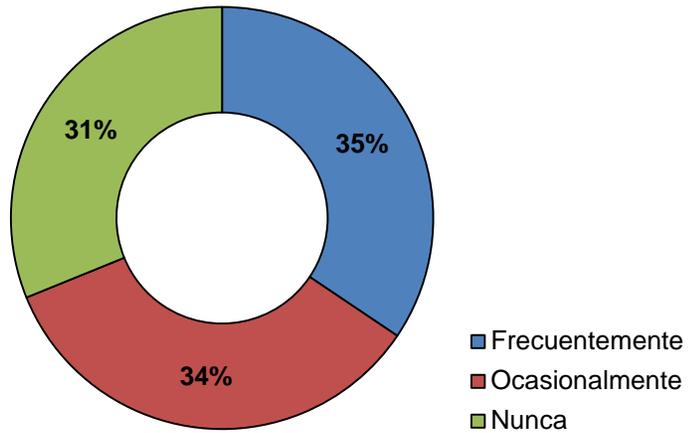
4. ¿Cuáles?

HACCP	2
DISTINTIVO H	7
DISTINTIVO CANIRAC	5



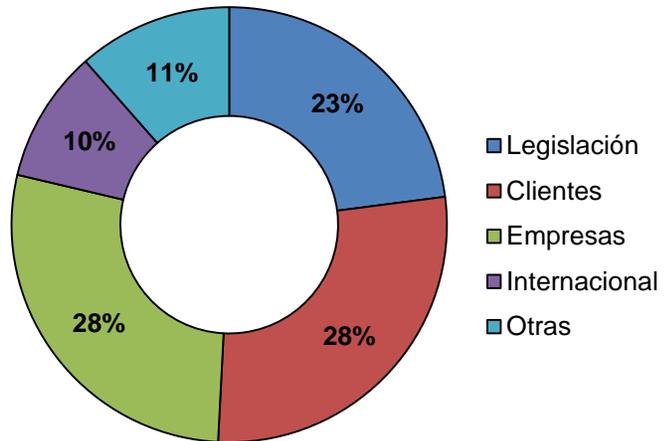
5. ¿Ha tenido problemas con los clientes debido al control de calidad?

Frecuentemente	21
Ocasionalmente	21
Nunca	19



6. Precisar el tipo de estándares que sus platillos siguen.

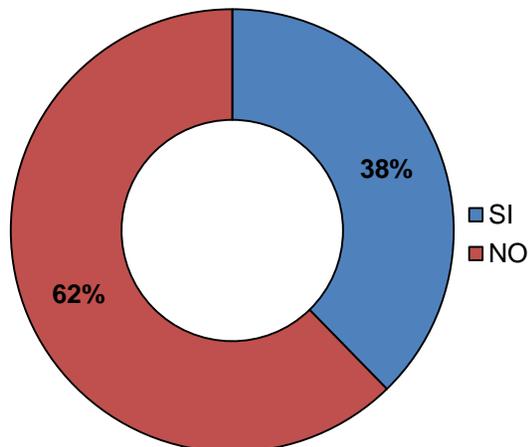
Legislación	14
Clientes	17
Empresas	17
Internacional	6
Otras	7



## CAPACITACION Y PERSONAL

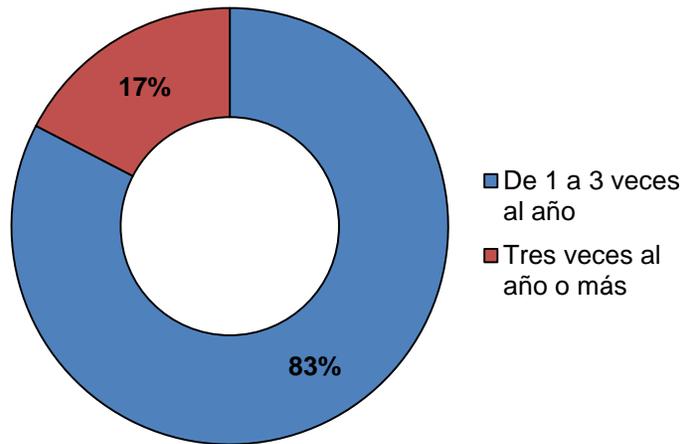
1. Cuentan con programas de capacitación continua para el personal:

SI	23
NO	38



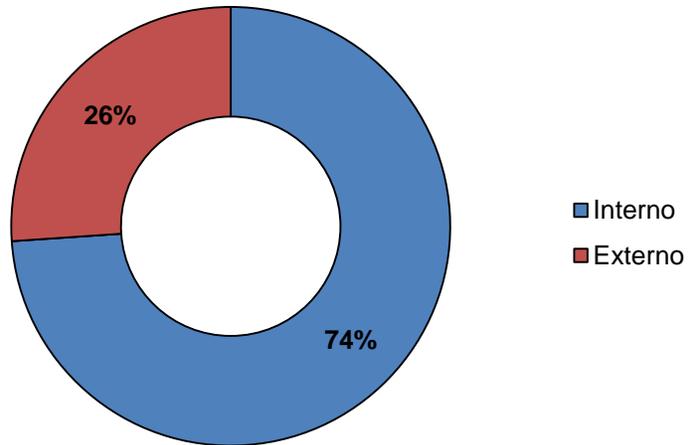
2. Con qué frecuencia se realizan:

De 1 a 3 veces al año	19
Tres veces al año o más	4



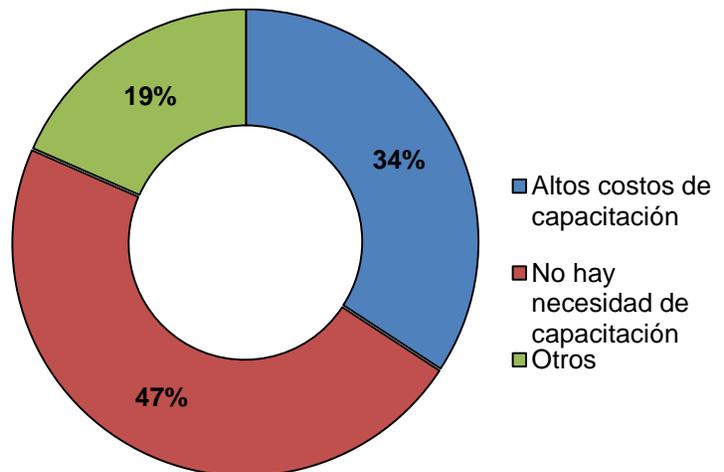
3. Las capacitaciones están a cargo de personal:

Interno	17
Externo	6



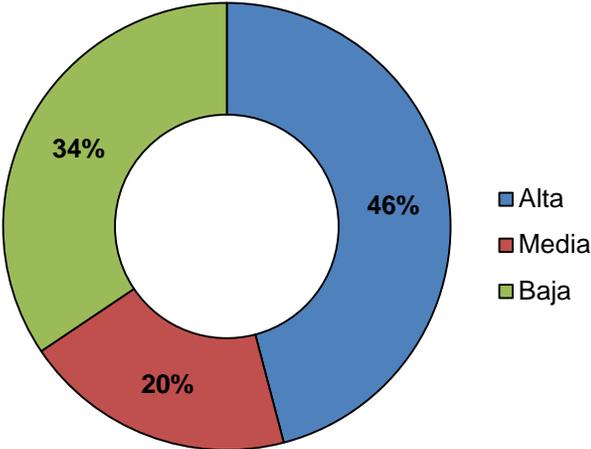
4. ¿Cuáles son las razones?

Altos costos de capacitación	13
No hay necesidad de capacitación	18
Otros	7



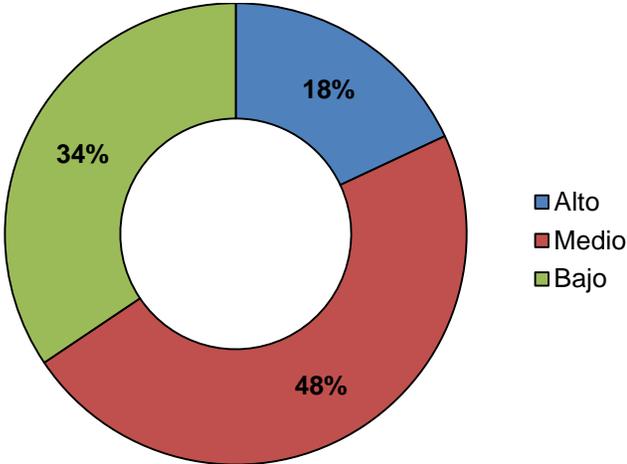
5. La rotación del personal de contacto (meseros) es:

Alta	28
Media	12
Baja	21



6. El ausentismo del personal es:

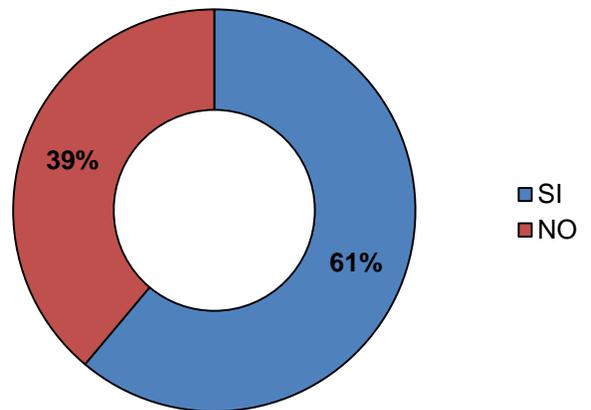
Alto	11
Medio	29
Bajo	21



## Anexo 6. Gráficas de los resultados de la guía de observación

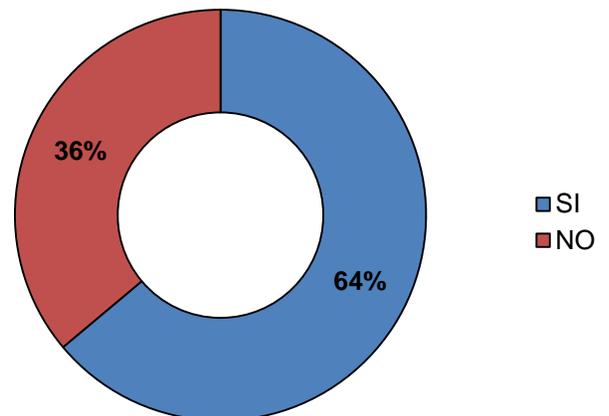
### ESTACIONAMIENTO

SI 27  
NO 34



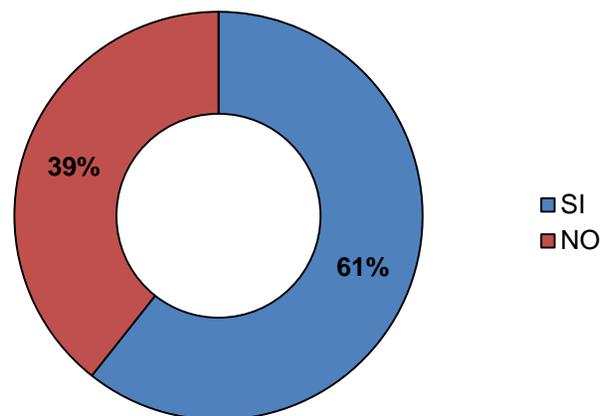
### Público

SI 34  
NO 27



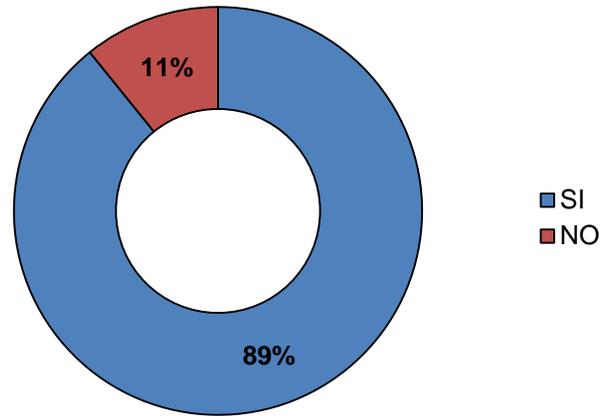
### Valet parking

SI 37  
NO 24



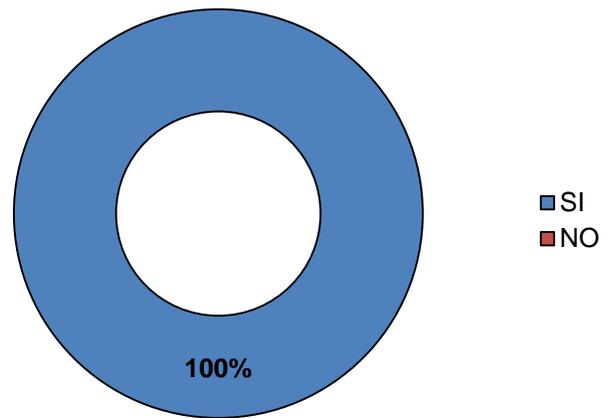
### Uniforme

SI 33  
NO 4



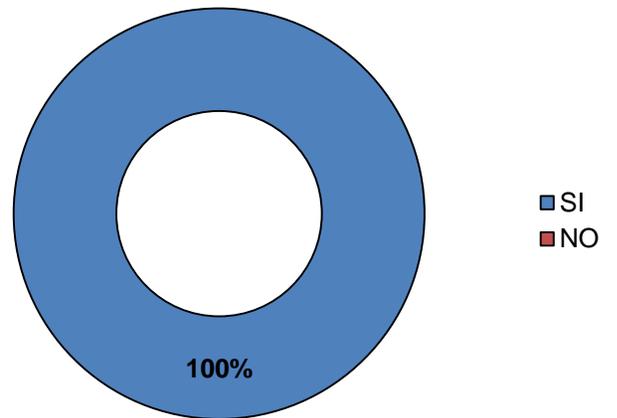
### Identificación

SI 37  
NO 0



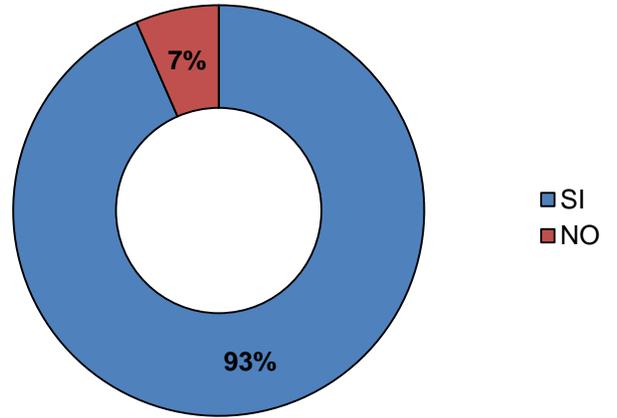
### COCINA

Ventilación  
SI 61  
NO 0



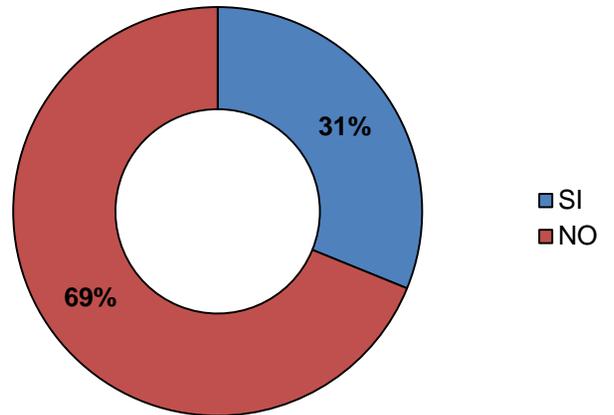
**Señalización**

SI 57  
NO 4



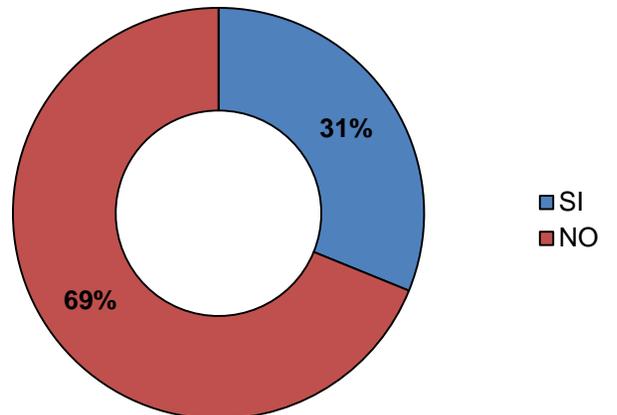
**Área de alimentos fríos**

SI 19  
NO 42



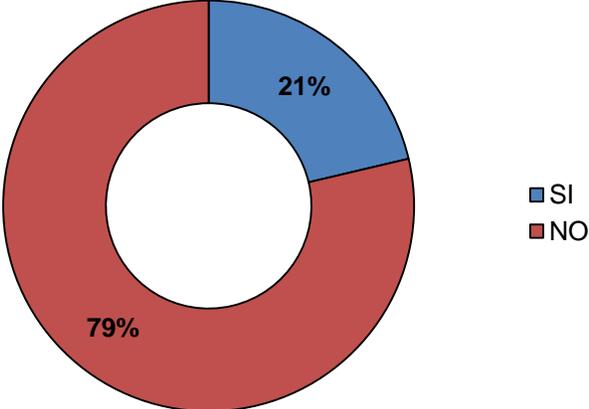
**Área de alimentos calientes**

SI 19  
NO 42



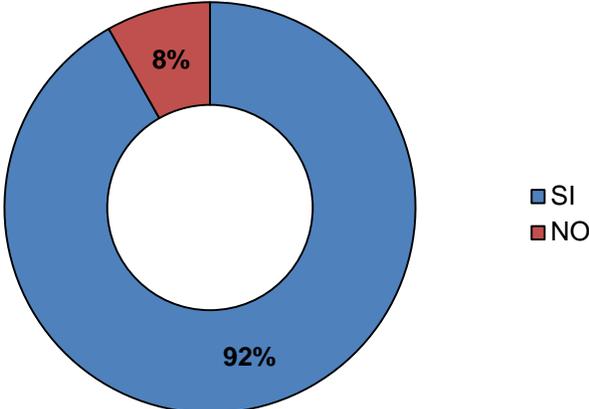
**Cámara de refrigeración**

SI 13  
NO 48



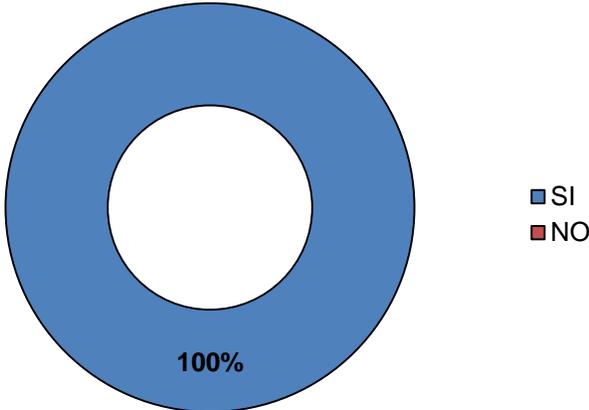
**Almacén de alimentos**

SI 56  
NO 5



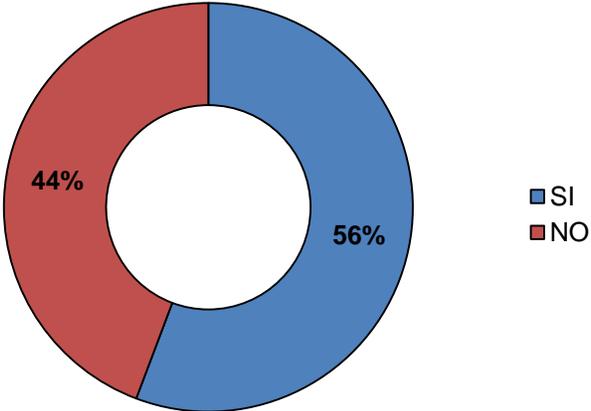
**Lavabo**

SI 61  
NO 0



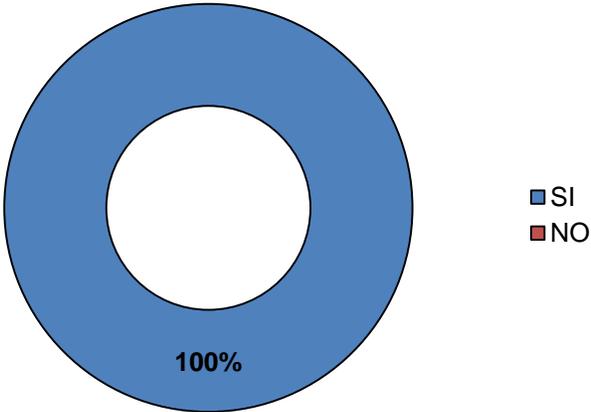
**Extractor de olores**

SI 34  
NO 27



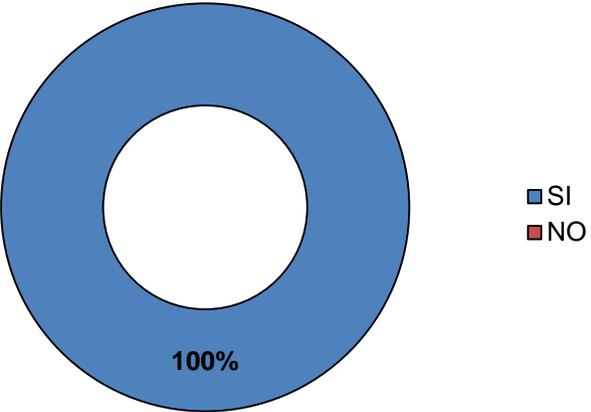
**Contenedores de basura**

SI 61  
NO 0



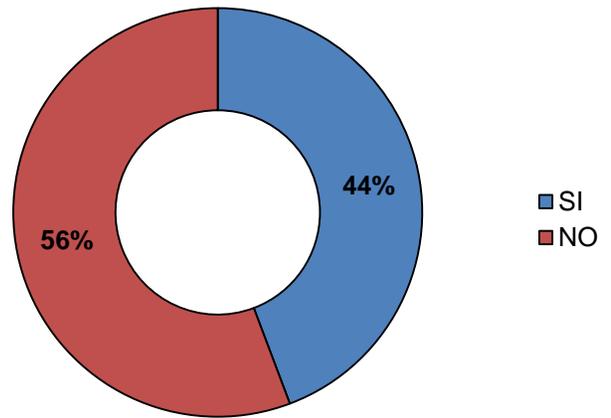
**Conexiones para aparatos eléctricos**

SI 61  
NO 0



### Detector de humo

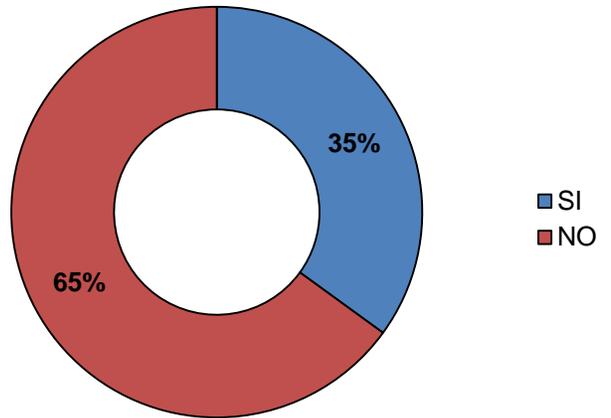
SI 27  
NO 34



### BAÑOS

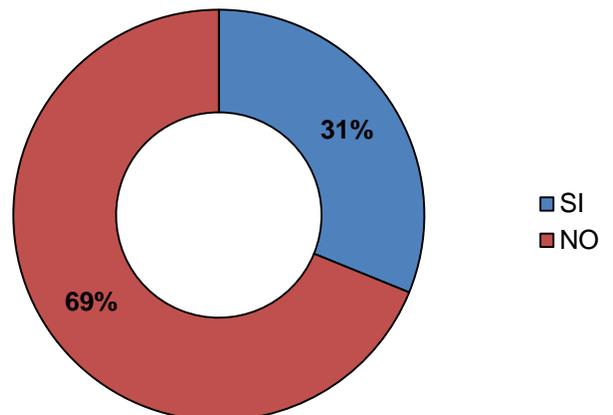
#### Acceso con puerta

SI 21  
NO 39



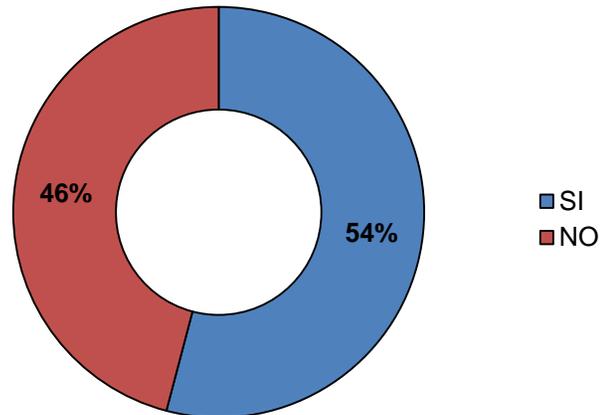
### Extractor de olores

SI 19  
NO 42



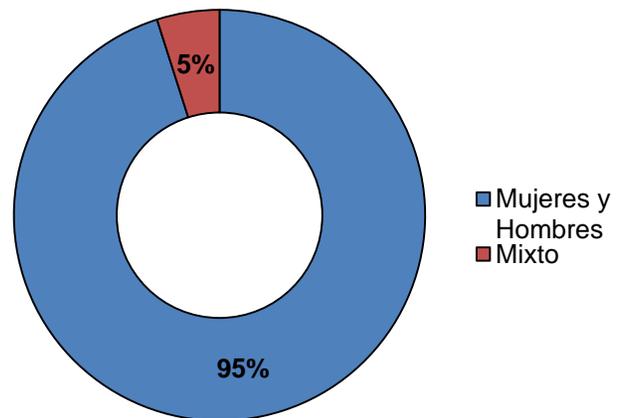
**Aromatizante**

SI 33  
NO 28



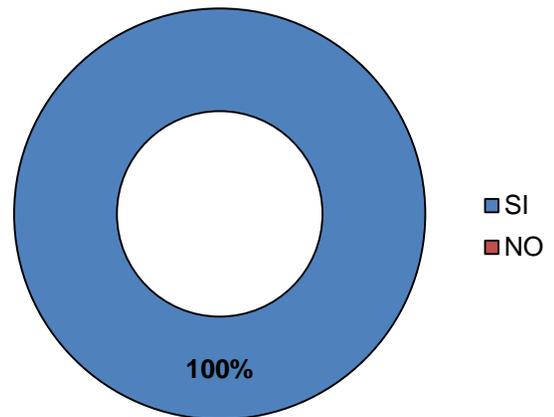
**Mujeres y Hombres Mixto**

58  
3



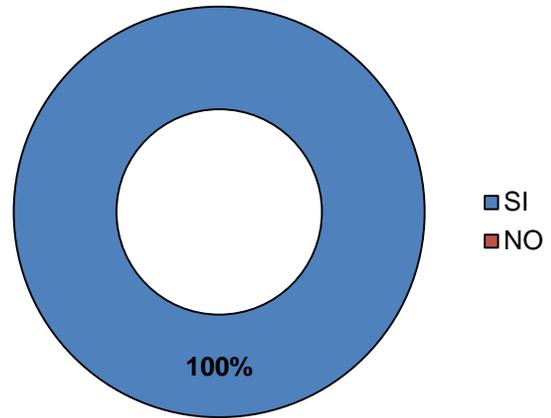
**Papel**

SI 61  
NO 0



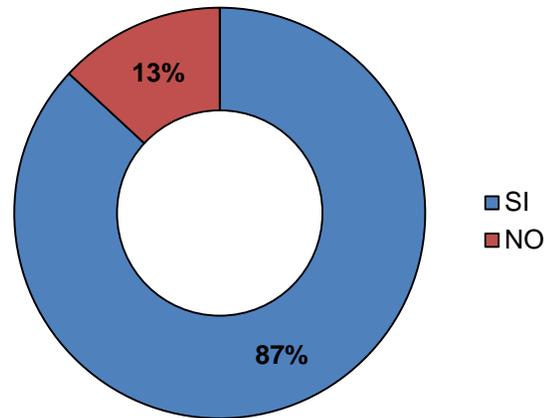
**Jabón**

SI 61  
NO 0



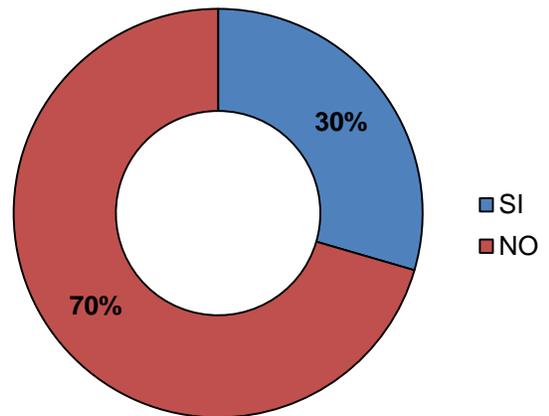
**Toalla de manos**

SI 53  
NO 8



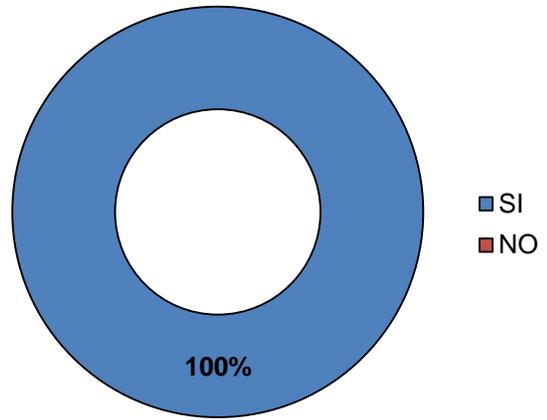
**Gel antibacterial**

SI 18  
NO 43



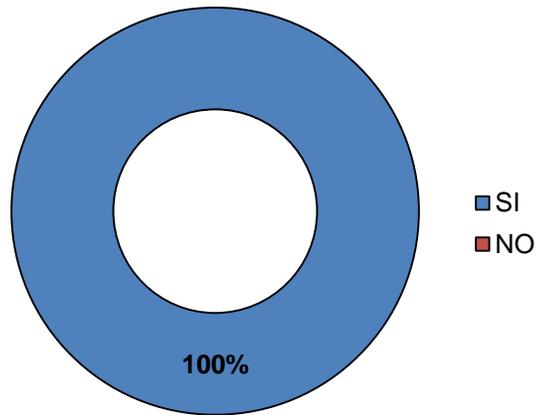
**Botes de basura**

SI 61  
NO 0



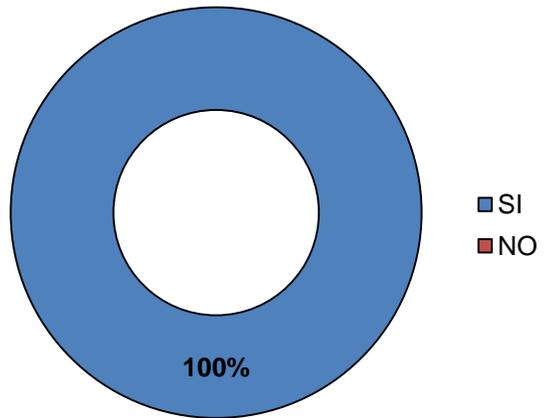
**Lavabos**

SI 61  
NO 0



**WC**

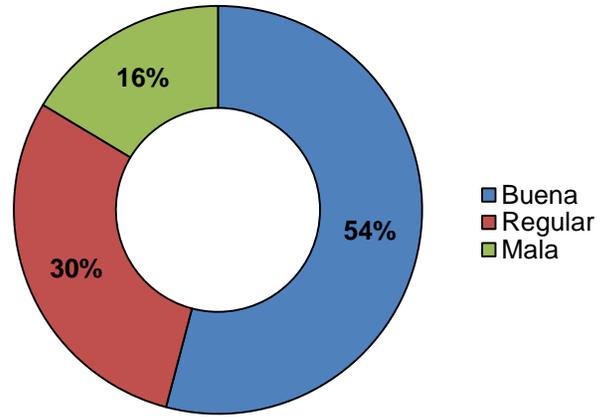
SI 61  
NO 0



## COMEDOR

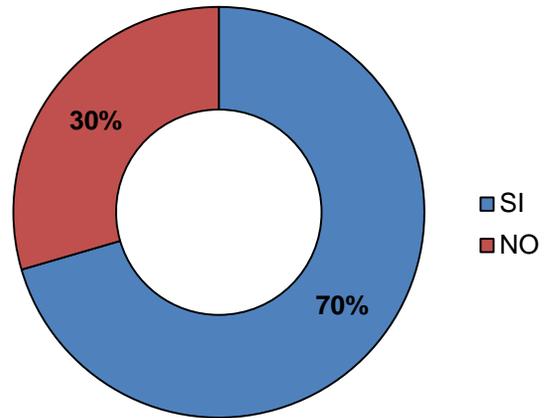
### Ambientación Iluminación

Buena	33
Regular	18
Mala	10



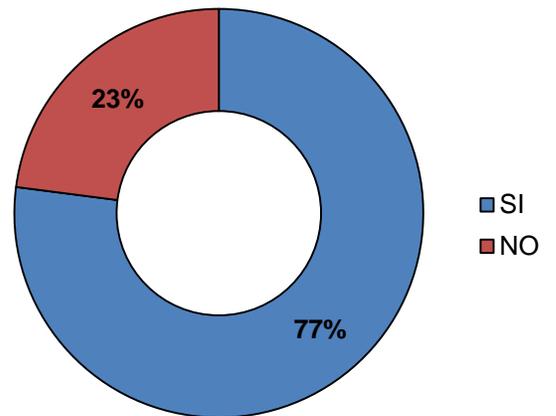
### Cortinas

SI	43
NO	18



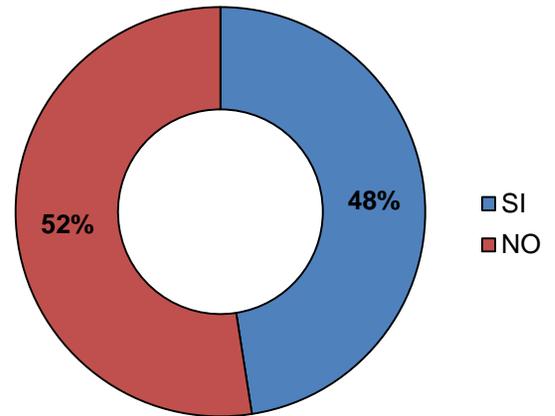
### Música

SI	47
NO	14



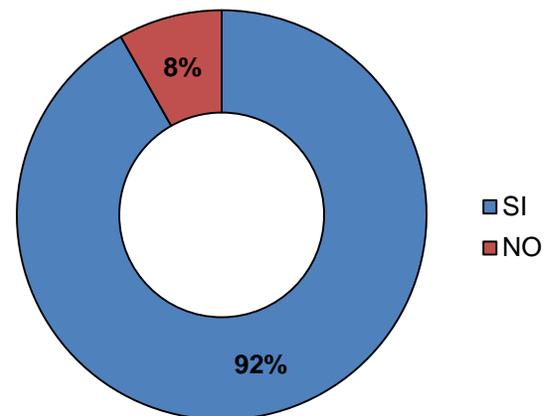
**Aire acondicionado**

SI 29  
NO 32



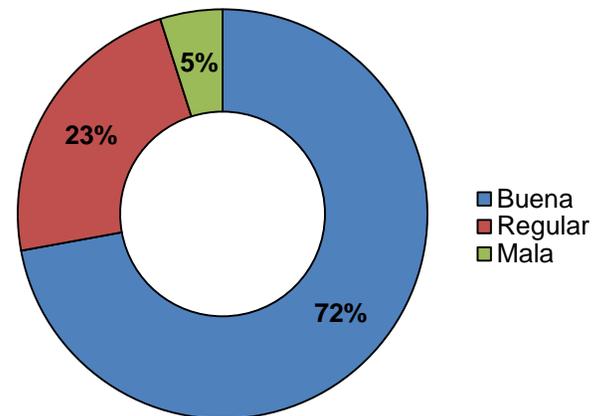
**Área de fumar**

SI 56  
NO 5



**Higiene**

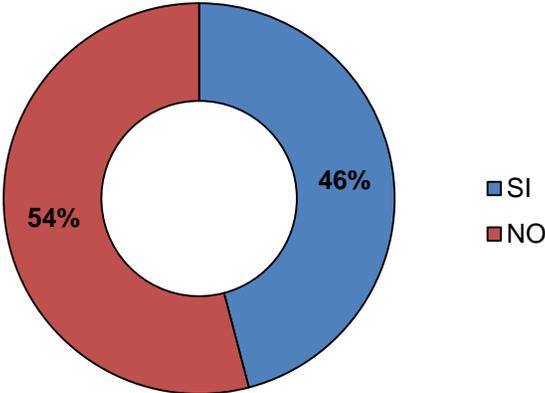
Buena 44  
Regular 14  
Mala 3



**SEGURIDAD**

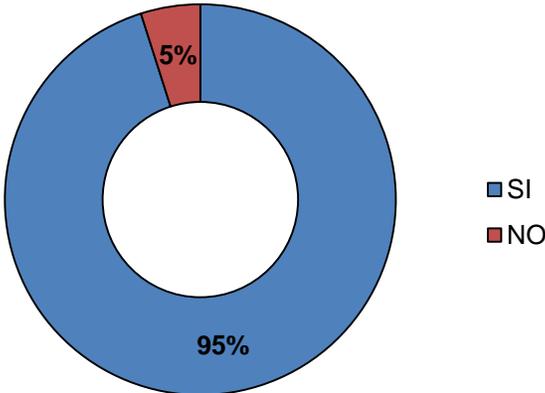
**Extintores**

SI 28  
NO 33



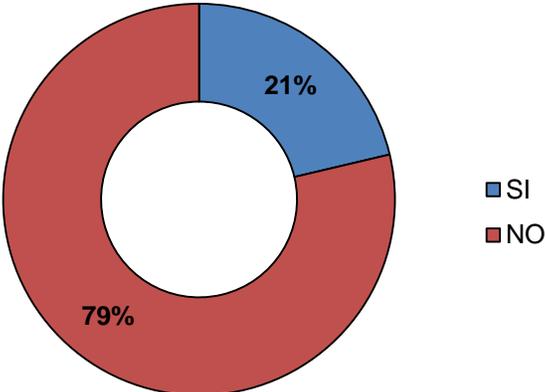
**Señalización**

SI 58  
NO 3



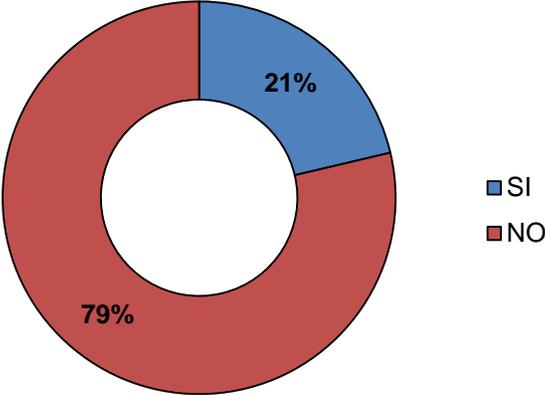
**Detector de humo**

SI 13  
NO 48



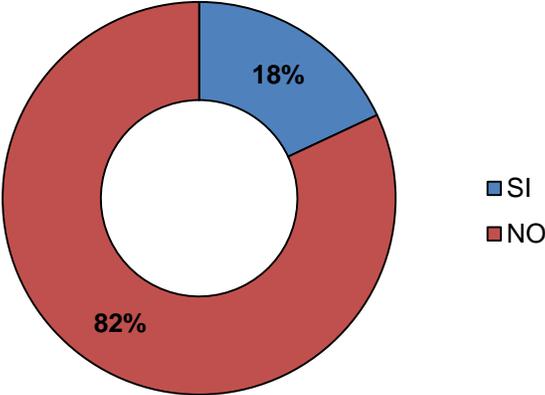
**Botiquín de primeros auxilios**

SI 13  
NO 48



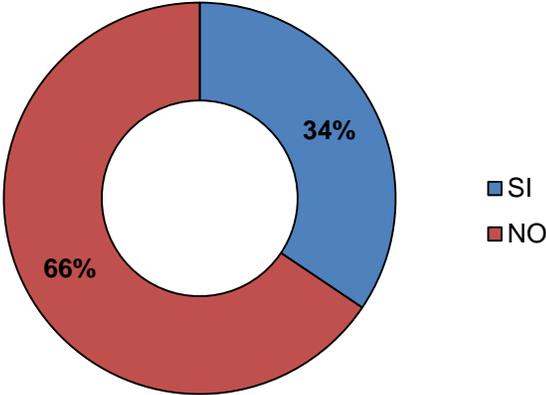
**Salida de emergencia**

SI 11  
NO 50

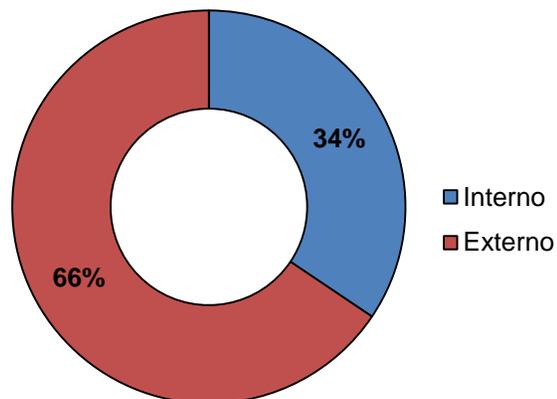


**Personal de seguridad**

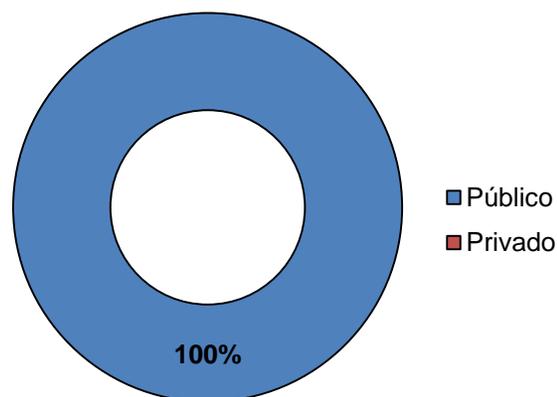
SI 21  
NO 40



**Interno** 21  
**Externo** 40

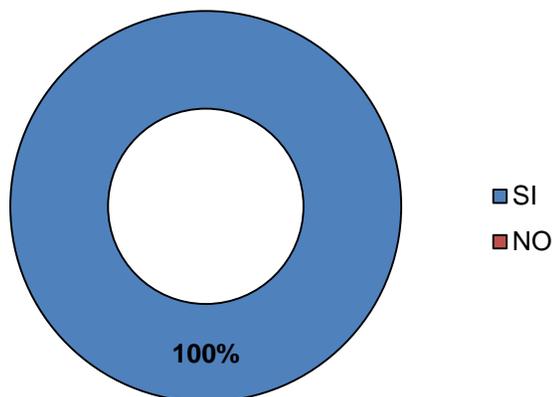


**Externo**  
Público 40  
Privado 0



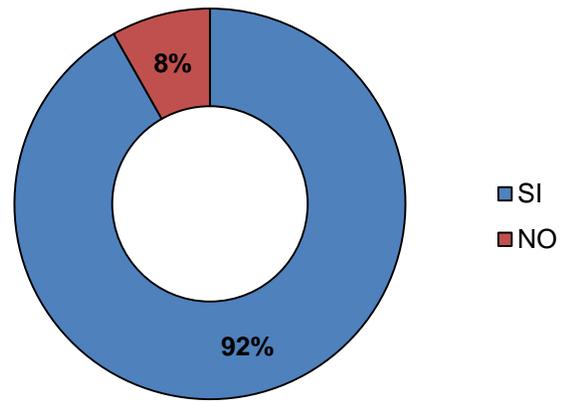
### MENÚ

**Impreso**  
SI 61  
NO 0



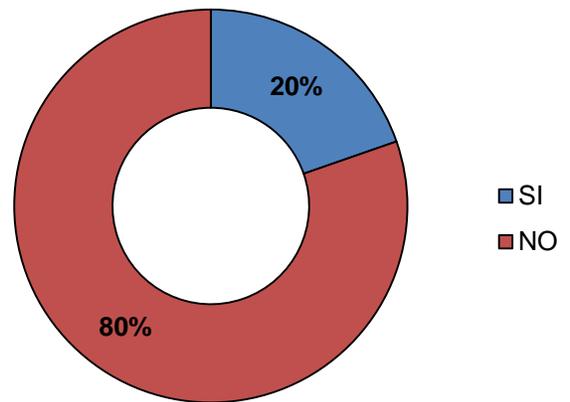
**Precios**

SI	56
NO	5



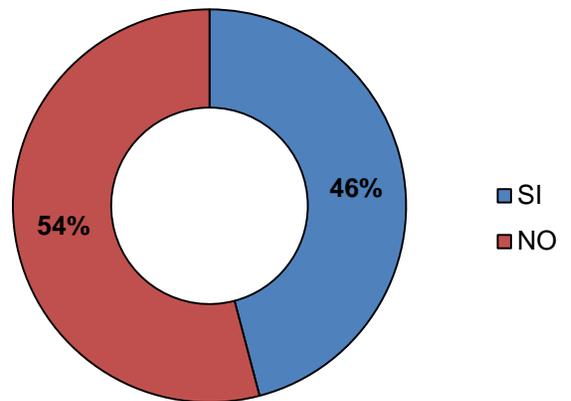
**Imágenes**

SI	12
NO	49



**Mesa de servicio**

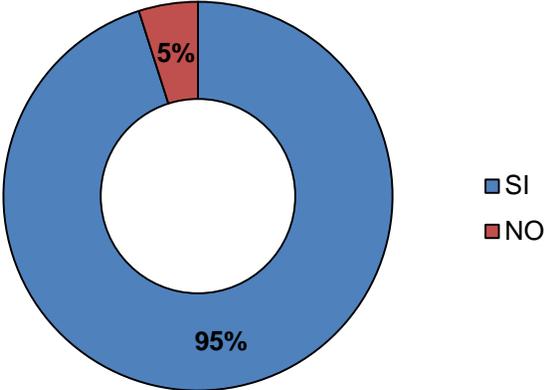
SI	28
NO	33



**Mesas**

**Numeración**

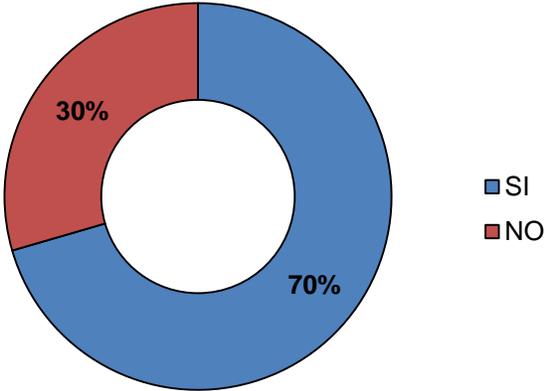
SI	58
NO	3



**Limpieza y colocación de blancos**

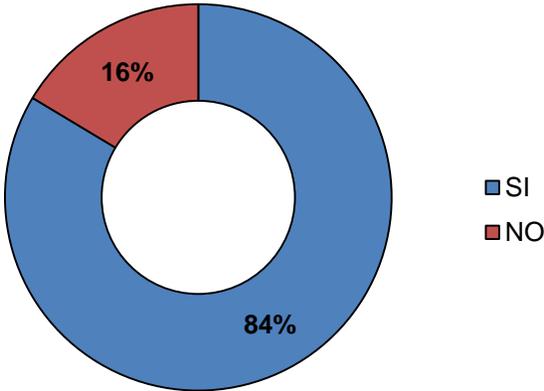
**Servilletas**

SI	43
NO	18



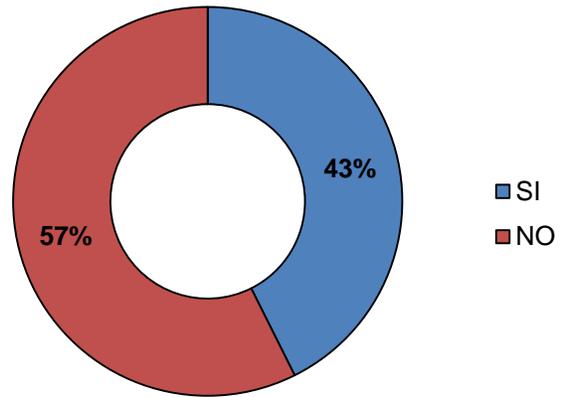
**Mantel**

SI	51
NO	10



### Cubre mantel

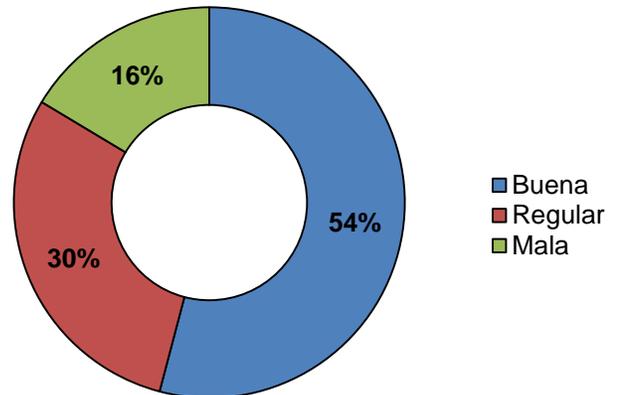
SI	26
NO	35



## HIGIENE

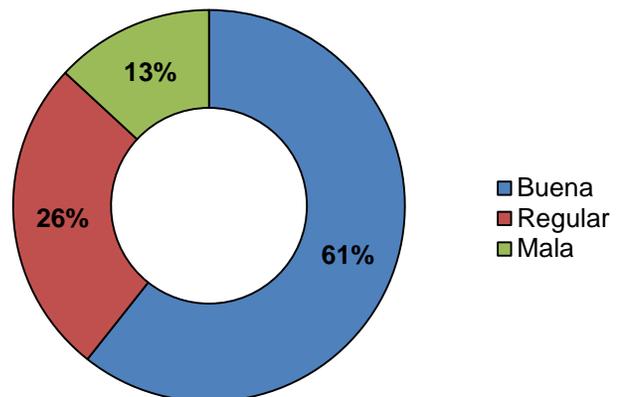
### Limpieza de áreas públicas

Buena	33
Regular	18
Mala	10



### Mesas

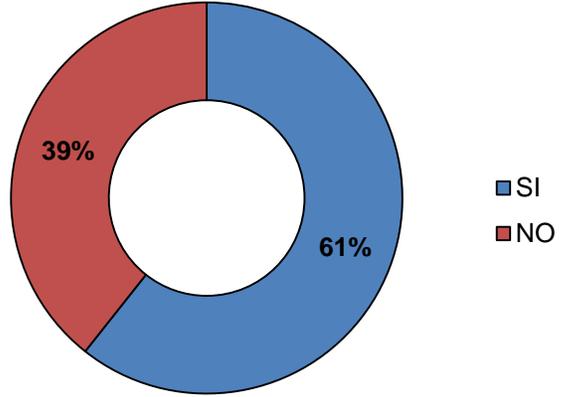
Buena	37
Regular	16
Mala	8



## MESEROS

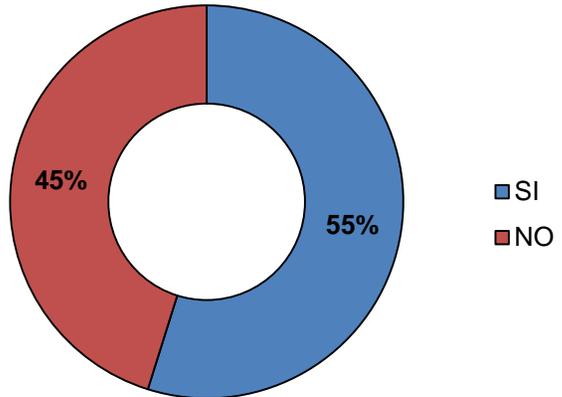
### Agradable

SI	37
NO	24



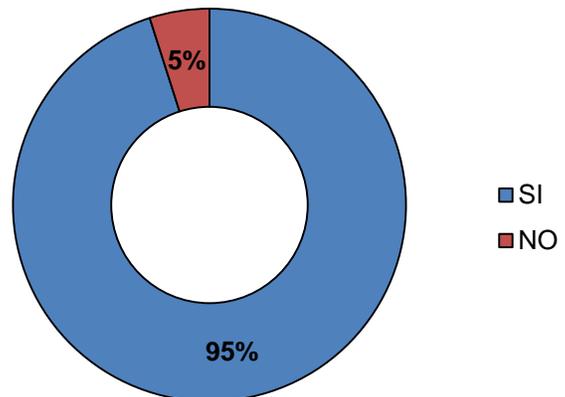
### Cortez

SI	34
NO	28



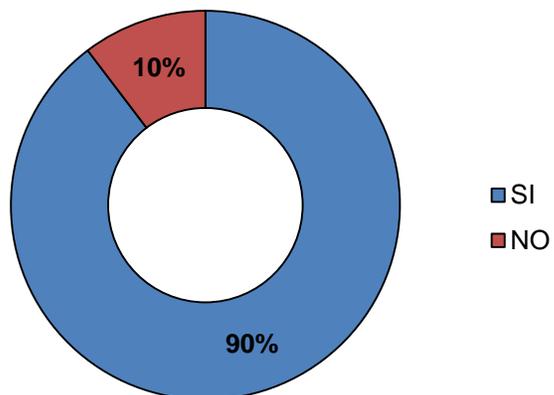
### Uniforme

SI	58
NO	3



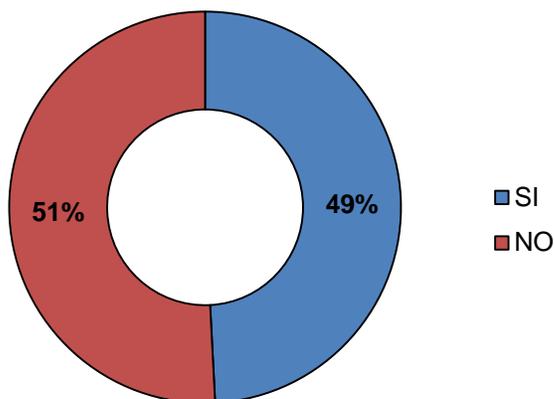
### Limpio

SI	52
NO	6



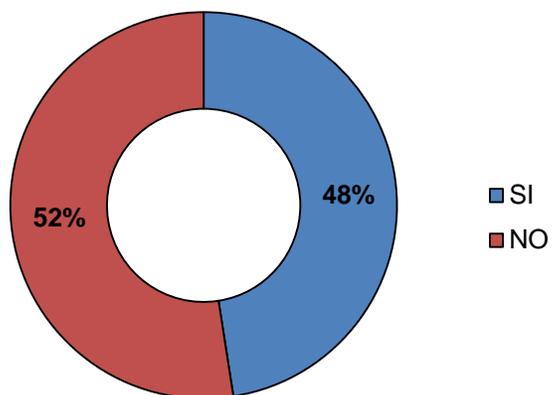
### Identificación

SI	30
NO	31



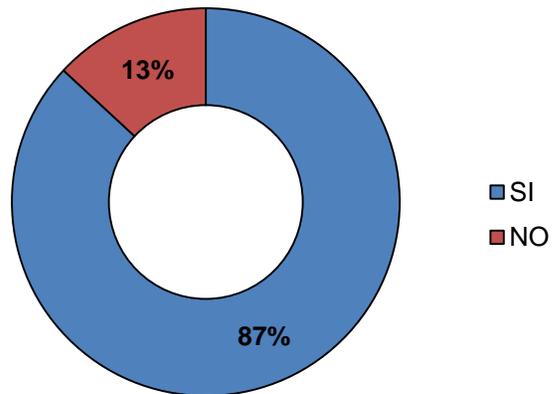
### Mantenimiento de su área de trabajo

SI	29
NO	32



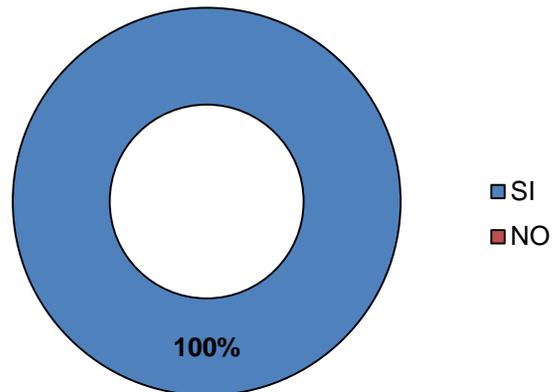
**Entrega el  
menú a los  
clientes**

SI 53  
NO 8



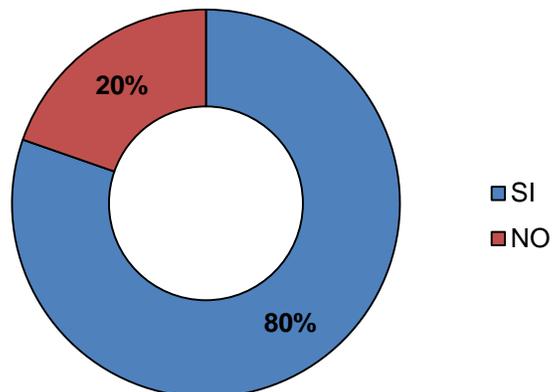
**Toma la orden**

SI 61  
NO 0



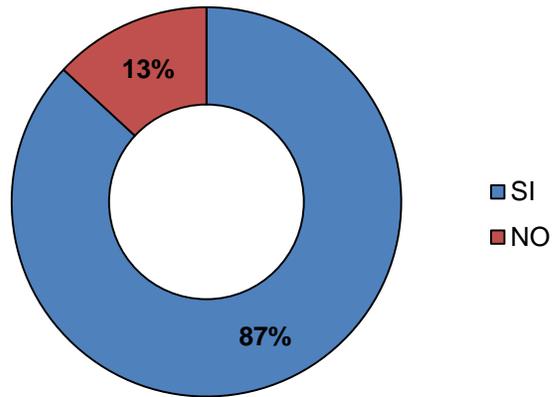
**Retira los  
"muertos"**

SI 49  
NO 12



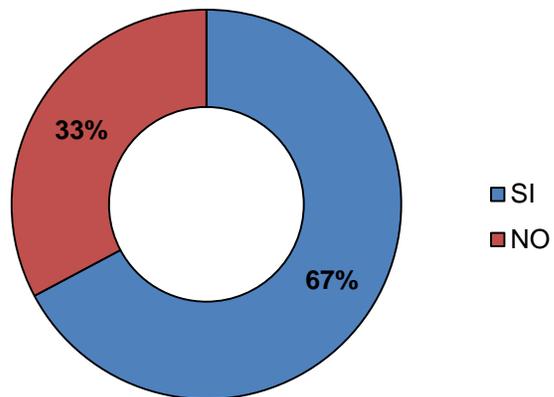
**Lleva los  
alimentos en  
su charola**

SI 53  
NO 8



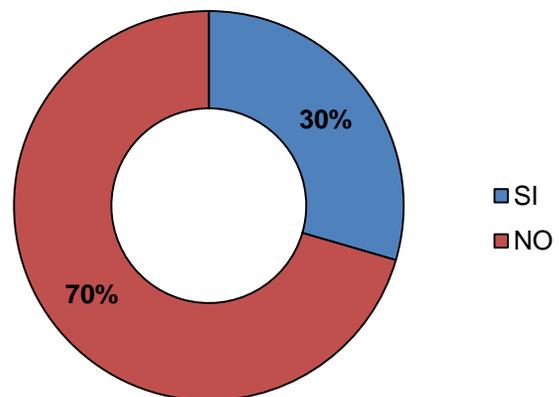
**Toma la  
charola con la  
mano  
izquierda**

SI 41  
NO 20



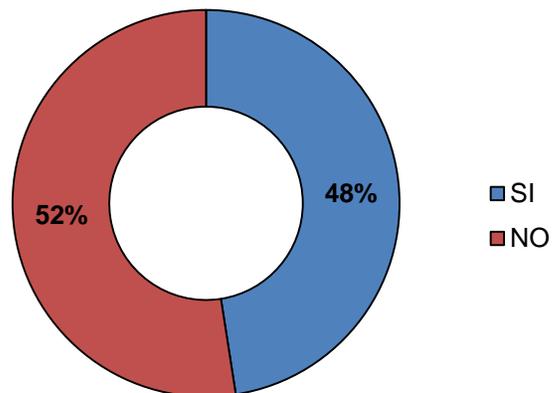
**Nunca lleva la  
charola vacía**

SI 18  
NO 43



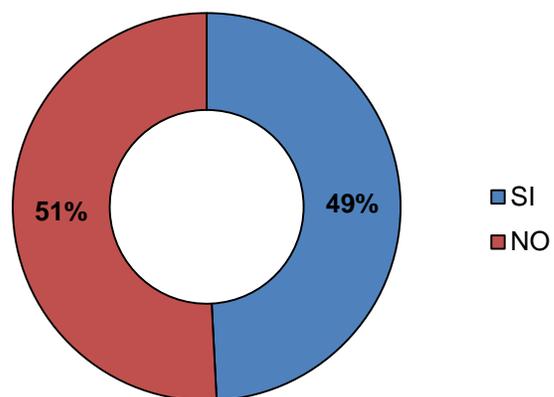
**La mano derecha está libre**

SI 29  
NO 32



**Evita transportar gran número de platos o materiales en la charola**

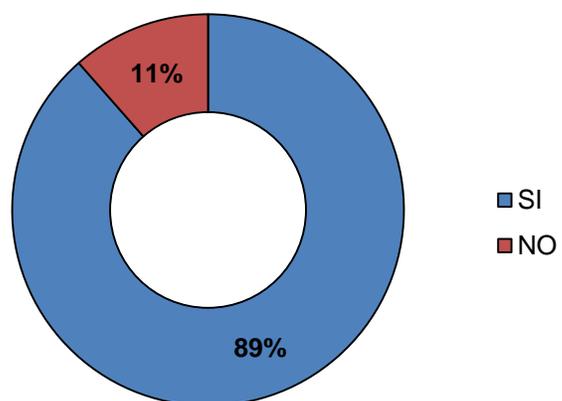
SI 30  
NO 31



**PLATILLOS**

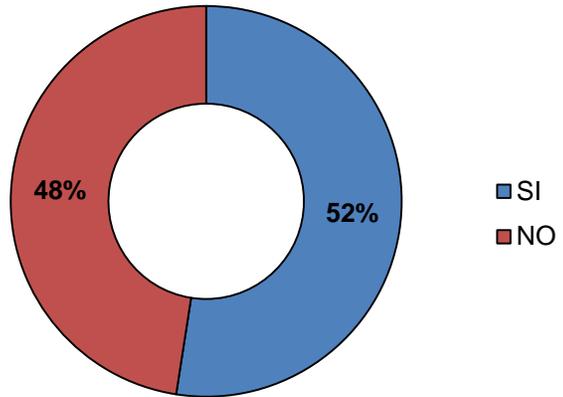
**Higiene**

SI 54  
NO 7



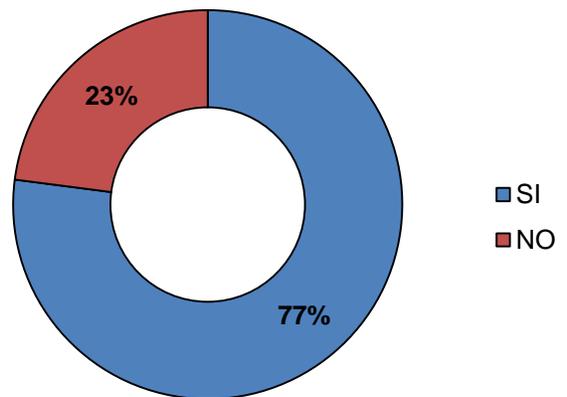
### Buena Presentación

SI	32
NO	29



### Porciones

SI	47
NO	14

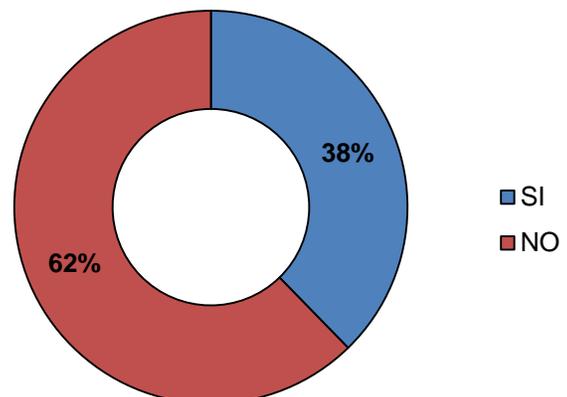


### OTROS SERVICIOS

#### Red

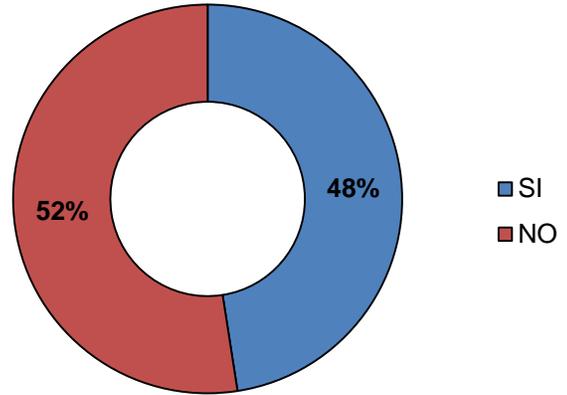
#### inalámbrica

SI	23
NO	38



**Teléfono público**

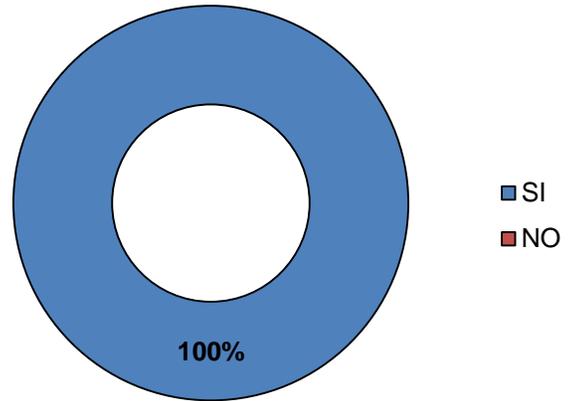
SI	29
NO	32



**Forma de pago**

**Pago en efectivo**

SI	61
NO	0



**Pago con Tarjeta bancaria**

SI	33
NO	28

