

Atributos de calidad que valora el cliente de un restaurante identificados con el modelo Kano

Quality Attributes Valued by the Customer of a Restaurant Identified with the Kano Model

Blanca Carballo Mendivil¹  0000-0003-0966-7146  blanca.carballo@itson.edu.mx
Alejandro Arellano González²  0000-0002-6594-8391  alejandro.arellano@itson.edu.mx
Diana Astrid Molina Armenta³  0009-0009-9974-7211  dianaa.molina@potros.itson.edu.mx

¹ Instituto Tecnológico de Sonora, Departamento de Ingeniería Industrial, Ciudad Obregón, Sonora, México

² Instituto Tecnológico de Sonora, Departamento de Ingeniería Industrial, Ciudad Obregón, Sonora, México

³ Instituto Tecnológico de Sonora, Dirección de Planeación, Ciudad Obregón, Sonora, México

Clasificación JEL: M1; L15; B40

Recepción: 2023-03-15 / Aceptación: 2023-10-23 / Publicación: 2024-01-05

Citación/como citar este artículo: Carballo, B., Arellano, A., Molina, D. (2024). Atributos de calidad que valora el cliente de un restaurante identificados con el modelo Kano. Revista ECA Sinergia, 15(1), 95-107. <https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v15i1.5631>

RESUMEN

Esta investigación analiza atributos de calidad en un restaurante utilizando el modelo Kano. Su objetivo es determinar aquellos factores que generan satisfacción y no satisfacción, para identificar los componentes del servicio que le agregan valor al consumidor. El diseño es de tipo observacional y descriptivo, de cohorte transversal, y utiliza datos de una muestra de clientes calculada con la técnica probabilística de muestreo estratificado. Las variables estudiadas son cualitativas, medidas con la aplicación de un instrumento con 19 atributos que engloban características tangibles e intangibles del servicio ofrecido por la empresa, comportamiento actual de clientes (costumbres y preferencias), normas de seguridad e higiene impuestas debido a la pandemia por COVID-19, y posibilidades económicas de la empresa para adaptarse. Solamente se detectaron atributos que describen lo que los clientes valoran y encuentran llamativo, pero si no estuvieran presentes no generan insatisfacción (atractivos), y aquellos donde el nivel de satisfacción es proporcional al grado de presencia de dicha característica en el servicio (unidimensionales), pero no se encontraron atributos de calidad que de no cumplirse darán lugar a una fuerte insatisfacción del cliente (obligatorio), ni tampoco aquellos que no generan una sensación de satisfacción o insatisfacción cuando están presentes o ausentes (indiferente).

Palabras clave: Atributos de calidad, Satisfacción del cliente, Modelo Kano.

ABSTRACT

This research analyzes the quality attributes of a restaurant using the Kano model, which facilitates the determination and analysis of customer requirements by prioritizing their needs. Its objective is to determine those factors that generate satisfaction and dissatisfaction to identify the service components that add value to the consumer. The research design is observational and descriptive, of a cross-sectional cohort, which uses data from a sample of the company's customer segment, calculated with the probabilistic stratified sampling technique. The variables studied are qualitative, measured from the application of an instrument that considers 19 attributes that include the tangible and intangible characteristics of the product and service offered by the company, the current behavior of its customers (customs and preferences), the safety and hygiene regulations imposed by the government due to the pandemic caused by COVID-19, as well as the economic possibilities of the company for adaptation. Only attributes that describe what customers value and find attractive were detected. However, if absent, they did not generate dissatisfaction (attractive). Furthermore, those where the level of satisfaction is proportional to the degree of presence of said characteristic in the service (unidimensional), but no quality attributes were found that, if not met, would lead to solid customer dissatisfaction (mandatory), nor were those that do not generate a feeling of satisfaction or dissatisfaction when they are present or absent (indifferent).

Keywords: Quality attributes, Customer satisfaction, Kano model.

INTRODUCCIÓN

La presencia de establecimientos que se dedican a preparar alimentos para ofrecer un servicio a sus clientes (restaurantes en sus diversas formas) es muy relevante en cualquier parte del mundo ya que cubren una necesidad no solo de alimentarse sino de llenar necesidades de interacción social. Específicamente en México, este tipo de empresas constituyen el 12.2% de las unidades económicas y 7.5% en la generación de empleo. Esta industria restaurantera se ubica en el lugar 23 de 77 subsectores más importantes de la economía por el monto de valor agregado que aportan (Instituto Nacional de Estadística y Geografía - INEGI, 2021).

Sin embargo, la participación de las unidades económicas de la industria restaurantera en el total nacional disminuyó en el año 2021 respecto al 2018, reflejo de la crisis sanitaria causada por el Covid-19 mismo que en el segundo trimestre de 2020 ocasionó una caída de 8.2% en el Producto Interno Bruto (PIB) nacional, uno de los indicadores más utilizados para conocer la situación económica del país y así conocer el rumbo general de la economía. Particularmente, el PIB de esta industria restaurantera fue de mayor magnitud, 29.3% por lo que obligó a los restauranteros a replantear sus modelos de negocio, tal como lo sugieren Osterwalder y Pigneur (2011) y Sánchez Guerrero y Arellano González (2017), como una alternativa para poder adaptarse a la nueva normalidad que la pandemia generó.

En este contexto, existe una necesidad cada vez mayor de que las empresas restauranteras asignen un alto valor a la captura y el análisis de los requisitos del cliente para ganar su lealtad y, por ende, un lugar en el mercado. La lealtad de los clientes es un factor clave para el éxito empresarial en un mercado competitivo. Por ello, las empresas deben descubrir cómo incrementarlo y mantenerlo a largo plazo, teniendo en cuenta que conforme pasa el tiempo, sus preferencias, expectativas y aspiraciones cambian, y que en el sector servicios las actividades donde se genera valor son de una naturaleza más intangible que lo que ocurre en otros sectores, donde ocurre la interacción entre cliente y empleado, recursos físicos, bienes y sistemas de la empresa, al proporcionarle soluciones a sus problemas y necesidades (Laing & McKee, 2001). La calidad del servicio y la satisfacción del cliente como respuesta ante este han sido reconocidos como los principales antecedentes de la lealtad del cliente (Sulisworo & Maniquiz, 2012). Específicamente, la satisfacción del cliente se conceptualiza como una respuesta emocional o cognitiva relacionada con la expectativa del uso de un producto o experiencia de servicio, la cual ocurre antes, inmediatamente o posterior al uso de dicho producto o experiencia de servicio (Mora Contreras, 2011).

La satisfacción de cliente también se considera como una variable mediadora del desempeño de las organizaciones (Cruz Álvarez & Hinojosa Cruz, 2014), por lo cual existen diversas propuestas para su medición, tales como: el índice de satisfacción del cliente por servicio (ISC) que mide el grado de importancia o peso otorgado a cada una de las características del servicio, y promueve que se determinen los factores que las inhiben (Nápoles-Nápoles, Tamayo-García, & Moreno-Pino, 2016); el índice de satisfacción del cliente (CSAT) que se obtiene con la aplicación de una encuesta al finalizar la atención prestada (Pin Pilay, 2021), lo cual permite que los clientes se sientan valorados por la empresa que se preocupa por saber y conocer sus opiniones; y el índice de promotores netos (NPS), desarrollado por Frederik Reichheld en 2003 (Keiningham, Aksoy, Cooil, & Andreassen, 2008), el más utilizado para medir la lealtad (González Rodríguez & Garza Villegas, 2014), clasificando a los clientes después de cuestionarles si recomendarían a la empresa o no, considerando una escala de 0-10, en tres categorías: promotores a aquellos que dan respuesta de 9 o 10, pasivos a los de 7 u 8, y detractores a quienes indican un valor de 6 o menos, para luego identificar problemas que ven estos últimos y determinar las acciones necesarias para resolverlos (Markey, Reichheld, & Dullweber, 2009).

Cada una de estas métricas resultan de utilidad para valorar la satisfacción al cliente y buscar su logro gestionando el cumplimiento de los atributos del servicio. Sin embargo, no todos estos atributos tienen el mismo papel, por lo que es necesario precisar el impacto del desempeño de cada uno de ellos (Mejías Acosta, Godoy Durán, & Piña Padilla, 2018). Para esto Noriaki Kano en 1984 formuló un modelo para la determinación y análisis de los requisitos del cliente al priorizar sus necesidades, el cual distingue entre seis atributos de calidad que influyen de manera diferente en la satisfacción del cliente: atractivos, unidimensionales, obligatorios e indiferentes, planteando además la relación entre las cualidades objetivas representadas por características del producto y cualidades subjetivas representadas por las satisfacciones del cliente (Sáenz-Blanco, Contenido-Sepulveda, & Bautista-Mendoza, 2020). Esta forma de analizar las inquietudes de los requisitos del cliente desde el principio, para brindar un servicio sobresaliente es el proceso de capturar y determinar los requisitos del cliente, da como resultado una alta probabilidad de satisfacer las necesidades del cliente (Huang, 2017). Es por ello que, se propone usar este modelo, lo cual permitirá capturar las características propuestas que más estimulan a los clientes y con esta información tomar decisiones que permitan la construcción de un producto/servicio único que contenga las características necesarias que agradan y sorprenden a los clientes de un restaurante.

Así pues, el objetivo principal de este estudio es determinar los factores de satisfacción y no satisfacción de los clientes de un restaurante, aplicando el modelo Kano, con la finalidad de identificar aquellos componentes del servicio que le agregan valor al consumidor. El modelo de Kano es una técnica popular en el campo interdisciplinario de la gestión de la calidad, pero rara vez se aplica en la investigación (Huang, 2017), por lo que este caso podría ser una referencia para otros proyectos desarrollados en distintas empresas, lo que ayudaría a dichas empresas a obtener los requisitos que deberían cumplirse para brindar un servicio satisfactorio.

METODOLOGÍA

El diseño de la investigación es de tipo observacional y descriptivo, de cohorte transversal (Hernández-Sampieri & Mendoza-Torres, 2018). Los datos se tomaron de una muestra del segmento de clientes de la empresa, ubicada en la población de Ciudad Obregón Sonora, México; este segmento se estimó considerando que la muestra de interés se compone por adolescentes (9.3%), jóvenes (16.2%) y adultos (41.9%), que equivale a 291,873 habitantes de la ciudad en 2015 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía - INEGI, 2015), y que la tasa de crecimiento es de 1.3% anual, 7% en total por el tiempo transcurrido, dando como resultado una población estimada de 312,304 personas.

Considerando esta población finita, y que las variables a medir son de tipo cualitativo, la muestra se determinó con la técnica probabilística de muestreo estratificado (Otzen & Manterola, 2017), aplicando la siguiente ecuación considerando un valor del nivel de confianza de 95% (que equivale a un valor de 1.96 en las tablas del área de la curva normal), y 5 % de error, que es el mínimo aceptable para un estudio de este tipo, así como una probabilidad del 50% que el evento ocurra o no (Aguilar-Barojas, 2005):

Figura 1: Ecuaciones para calcular el tamaño de la muestra

$$n = \frac{NZ^2pq}{d^2(N-1) + Z^2pq} = \frac{(312304)(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(312304-1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = 384$$

En total se aplicaron 389 encuestas, de las cuales el 61% fueron respondidas por personas cuya edad oscilaban entre 20-29 años; el 32% correspondió al rango de edad de 30-64 años; y solamente el 7% tenía de 15-19 años. Se utilizó un instrumento que medía 18 atributos que engloban características tangibles e intangibles del producto y/o servicio ofrecido por la empresa, que se definieron tomando en cuenta el giro de negocio al que pertenece la empresa, el comportamiento actual de sus clientes (costumbres y preferencias), las normas de seguridad e higiene impuestas por el gobierno por la pandemia causada por el COVID-19, así como las posibilidades económicas de la empresa para la adaptación.

Tabla 1: Atributos evaluados

Categoría	Descripción	Atributos
Composición del Menú	Mide la variedad y originalidad de los platillos, el diseño del menú (llamativo e innovador) así como su composición y tipología (incluyendo productos ligeros y saludables).	Variedad de platillos (VP). Menú para niños (MN). Menú de bebidas alcohólicas (MB). Menú de platillos ligeros y saludables (ML).
Promociones	Valora la existencia de promociones que promueva una buena relación con el cliente	Promociones especiales los lunes, martes y miércoles (PR) Promociones exclusivas (PE).

Ambiente y Decoración	Evalúa las condiciones de las instalaciones y el ambiente donde se entrega la experiencia al cliente.	Medidas de seguridad (MS). Uso de insumos ecológicos (IE). Mobiliario cómodo y decoración atractiva (MD). Proyección de eventos (PE). Área de juegos para niños (JN). Servicio al aire libre (AL). Música en vivo (MV).
Servicios de Apoyo	Considera la existencia de servicios que el cliente valora, tales como recepción de pedidos online con rastreo de pedidos, área designada para la entrega de pedidos, tarjeta de “fidelización”, servicio para eventos sociales, entre otros.	Pedidos por Web (PW). Pedidos por app con rastreo (PA). Un área designada para la entrega de pedidos (EP). Tarjeta de “fidelización” (TF). Servicio para eventos sociales (SE).

Fuente: Elaboración de autores

Es de relevancia mencionar que se aplicó una prueba piloto para comprobar el nivel de comprensión del instrumento a un promedio de 20 personas, siguiendo las recomendaciones de (Briones, 2016), a partir de la cual se rescataron observaciones para su mejora, y se hicieron las modificaciones correspondientes.

Para llevar a cabo la evaluación de confiabilidad y validez del instrumento, se realizó un análisis estadístico mediante el uso del programa estadístico SPSS versión 21. Se calcularon los coeficientes de correlación para calcular estimaciones de la fiabilidad, concretamente el coeficiente alfa de Cronbach, el cual es un modelo de consistencia interna basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems, cuya ventaja es la posibilidad de evaluar cuanto mejoraría o empeoraría la fiabilidad del instrumento si se excluyera un determinado ítem (Briones, 2016; Martínez Miguélez, 2006). El resultado de la primera prueba realizada obtuvo un alfa de Cronbach de 0.598, considerando los 36 elementos (ítems), 18 preguntas funcionales y 18 disfuncionales, y el 100% de las encuestas. Para Barraza Macías (2007), este valor del coeficiente de confiabilidad es inaceptable; este autor propone un valor mínimo de 0.65 para considerarlo confiable. Por ello se suprimieron los ítems 34 y 36, pues eran aquellos mostraban menor correlación, y que al ser eliminados podían aumentar el alfa de Cronbach. Y al realizar de nuevo la prueba, el alfa de Cronbach aumentó a 0.620, pero como lo mencionan Bojórquez Molina, et al. (2013), el valor mínimo aceptable del coeficiente de fiabilidad depende de la utilización que se hará del instrumento. Esto mismo lo confirma Santos Sánchez (2017), quien dice que no hay normas para determinar que coeficiente de confiabilidad resulta aceptable, y que cada coeficiente hay que valorarlo en su situación: si define un rasgo simple o complejo, se tiene una muestra homogénea o no, y si el uso de los resultados son solamente para efectos investigación sobre grupos o para tomar de decisiones sobre los sujetos estudiados. Por esto, se considera que el instrumento diseñado tiene un grado de confianza suficiente para aceptar los resultados obtenidos en el estudio (no se usarán para tomar decisiones sobre la vida de las personas, sino para propósitos de investigación).

Por su parte, para probar la validez del instrumento, es decir, que este mida lo que tiene que medir, su autenticidad (Corral, 2009; Carballo Mendívil, 2019), primeramente, se obtuvo una medida de adecuación de Keyser Meyer Olkin (KMO) de .624, que tiene en cuenta las correlaciones parciales entre variables y cuyo valor debe ser mayor a 0.5 para considerar apropiado hacer el análisis factorial. Y en la prueba de Barlett, cuyo grado de significancia debe ser menor a 0.05, se obtuvo 0.000.

Cabe mencionar que los resultados del análisis factorial realizada sugirió estructurar el instrumento en 14 componentes, en lugar de las cuatro dimensiones que se establecieron inicialmente. Sin embargo, después de realizar una búsqueda de literatura para justificar estas 14 componentes (Kotler & Keller, 2006; Gomes Teixeira, de Azevedo Barbosa, & Gomes de Souza, 2013; Ortega Martínez, Rodríguez Herráez, & Lévy Mangin, 2008), se decidió realizar el procesamiento en las cuatro dimensiones originales para efectos prácticos.

Considerando esto, la escala de medición utilizada siguió la propuesta establecida por el modelo Kano, donde los ítems establecidos por cada atributo se responden en una escala de cinco puntos desde dos perspectivas: a) considerando la parte Funcional, es decir, la reacción del cliente si el producto o servicio presenta la característica establecida por el ítem; y b) la parte Disfuncional, que es

la reacción que se produce si no presenta dicha característica. Y basándose en las respuestas a las dos modalidades de respuesta, el ítem se clasifica en una de las seis categorías: Atractivo (A), Unidimensional (U), Obligatorio (M), Cuestionable (C), Opuesto (R) e Indiferente (I). La Tabla 2 muestra el total de combinaciones posibles que se pueden obtener, y las categorías correspondientes a cada una de las combinaciones.

Tabla 2: Combinaciones de atributos del modelo Kano

ATRIBUTOS			Requerimientos Disfuncionales (Negativas)				
			Me gusta	Debería ser así	Neutral	Puedo tolerarlo	Me disgusta
			1	2	3	4	5
Requerimientos Funcionales (Positivas)	Me gusta	1	C	A	A	A	U
	Debería ser así	2	R	I	I	I	M
	Neutral	3	R	I	I	I	M
	Puedo tolerarlo	4	R	I	I	I	M
	Me disgusta	5	R	R	R	R	C

***Nota:** A: Atractivo; R: Opuesto; C: Cuestionable; M: Obligatorio; U: Unidimensional; I: Indiferente

Fuente: Elaboración de autores a partir de Adams et al (2016).

Una vez procesados los datos siguiendo esta lógica, se calcularon los coeficientes de Satisfacción e Insatisfacción mediante las fórmulas que se presentan en la Figura 2, las cuales útiles para conocer el impacto promedio de un atributo en la satisfacción del cliente.

Figura 2: Ecuaciones para calcular el grado de satisfacción e insatisfacción

$$\text{Grado de Satisfacción (CS)} = \frac{A + U}{A + M + U + I}$$

$$\text{Grado de Insatisfacción (DS)} = -\frac{M + U}{A + M + U + I}$$

Fuente: Elaboración de autores a partir de Adams et al (2016).

Estos coeficientes poseen valor máximo para CS igual a 1, mientras que para DS de -1. Cuanto más cercano el valor está a 1, mayor es la influencia a la satisfacción del cliente y viceversa. Un valor cercano a 0 significa que dicho atributo hace que se inflencie poco o nada la satisfacción del cliente (Adams, y otros, 2016).

Adicionalmente se consideró apropiado establecer límites de aceptación para cada uno de los coeficientes CS y DS, de tal manera que se pudieran establecer aquellos factores considerados de mayor satisfacción o insatisfacción que debían ser tomados en cuenta por la empresa, ya que suponen una mejora en el servicio según la voz del cliente una vez que ha sido evaluada a través de este modelo. Para el grado de satisfacción se estableció una puntuación mayor o igual a 0.75, y se colorearon de verde, mientras que para el grado de insatisfacción se consideró mayor o igual a -0.70, y se resaltaron de color rojo, tomando en cuenta los estudios reportados en la literatura.

Por último, los valores calculados para cada uno de los atributos se graficaron en un plano cartesiano XY, donde X es el grado de satisfacción por la presencia de atributos (con valor de 0 a 1), y la coordenada Y es el nivel de insatisfacción por ausencia de atributos (de 0 o -1). Así pues, al partir la gráfica en cuatro cuadrantes, se genera una línea central en el punto 0.5 de ambos ejes para obtener una dimensión para cada atributo: Unidimensional, Obligatorio, Atractivo e Indiferente.

Así pues, en el cuadrante de la esquina superior izquierda, con valores de satisfacción de 0 a 0.5 e insatisfacción de 0 a -0.5, se ubican los atributos con clasificación de Indiferente. En el cuadrante superior derecho, con grado de satisfacción va de 0.5 a 1 y el grado de insatisfacción de 0 a -0.5, se representan los atributos Atractivos. Por su parte en el cuadrante inferior izquierdo estarían los Obligatorios, donde el valor del grado de satisfacción es de 0 a 0.5 y el grado de insatisfacción de -0.5 al -1. Mientras que en el cuadrante inferior derecho es el que le corresponde a la clasificación de Unidimensional, que serían los atributos con valores entre el 0.5 y 1 en el grado de satisfacción y de -0.5 y -1 en insatisfacción (Shahin, Pourhamidi, Antony, & Park, 2013). Este gráfico permitió observar fácilmente a que categoría pertenece cada atributo, si generan satisfacción y no satisfacción en el cliente, y en base a ello se determinó qué es lo que el cliente esperaba de sus productos y servicios, para que con base en ellos pudiera desarrollar una propuesta de valor en su modelo de negocio.

RESULTADOS

En la Tabla 3 se muestra la proporción de encuestados que calificaron a cada uno de los atributos en las diferentes categorías del análisis. Las celdas de tonalidades color verde son las que indican una frecuencia alta, mientras que el color amarillo indica una frecuencia media y las rojas baja o nula.

Tabla 3: Atributos que generan satisfacción e insatisfacción en el cliente

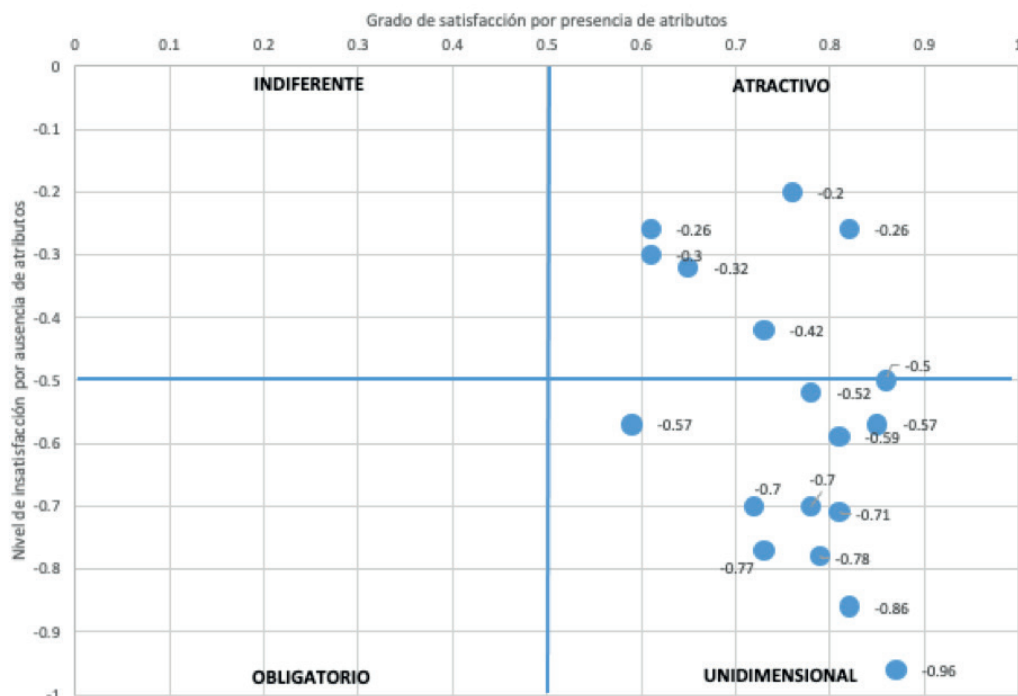
ATRIBUTOS	Respuestas (%)						Clasificación	Grado de satisfacción por presencia de	Nivel de insatisfacción
	A	U	M	R	C	I			
VP	23	58	13	0	0	6	U	0.81	-0.71
MN	35	43	10	0	0	12	U	0.78	-0.52
MB	19	52	18	1	0	10	U	0.72	-0.70
ML	41	32	11	0	0	16	A	0.73	-0.42
PR	17	56	20	0	0	7	U	0.73	-0.77
PE	25	52	17	1	0	5	U	0.78	-0.70
MS	3	84	12	0	0	1	U	0.87	-0.96
IE	18	61	17	0	0	4	U	0.79	-0.78
MD	12	70	15	0	1	3	U	0.82	-0.86
PE	24	35	23	0	0	18	U	0.59	-0.57
JN	42	18	12	1	0	27	A	0.61	-0.30
AL	59	20	4	1	3	13	A	0.82	-0.26
MV	41	21	10	6	0	23	A	0.65	-0.32
PW	43	16	10	0	3	28	A	0.61	-0.26
PA	32	48	11	0	0	8	U	0.81	-0.59
EP	34	47	8	1	4	7	U	0.85	-0.57
TF	41	42	6	1	3	7	U	0.86	-0.50
SE	58	14	5	1	3	18	A	0.76	-0.20

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 3, 12 de los 18 atributos presentaron un mayor porcentaje de respuestas en la categoría de unidimensionales, por lo que se ubicaron dentro de esta clasificación. Los 6 atributos restantes fueron considerados atractivos, y en caso de implementarse resultarían innovadores.

Lo anterior también puede verse gráficamente en la Figura 3, donde se expresan los resultados de la aplicación del modelo Kano de manera visual, resultando más sencillo identificar la clasificación a la que pertenece cada atributo.

Figura 3: Clasificación de atributos según las dimensiones planteadas en el modelo Kano



Fuente: Elaborado por los autores

En la gráfica de la Figura 3 se pueden identificar que los atributos solamente se clasificaron en dos dimensiones: Atractivos para los clientes (A) y Unidimensionales (U). No se detectaron atributos Indiferentes (I), que son aquellos que poseen un grado de satisfacción e insatisfacción por debajo del promedio, lo que se interpreta como que la presencia o ausencia de dichos atributos no contribuyen en aumentar o disminuir, respectivamente, la satisfacción del cliente. Y tampoco se encontraron atributos obligatorios (M), que, aunque necesarios en el servicio o producto, su presencia no aumenta la satisfacción del usuario, aunque su ausencia genera un alto grado de insatisfacción del cliente.

En este estudio los atributos clasificados como Atractivos (A) son seis: la existencia de un menú exclusivo de platillos ligeros y saludables identificando las calorías equivalentes, área de juegos para niños, servicio al aire libre, música en vivo, servicio de pedidos a través de su página web oficial, y servicio para eventos sociales.

Este tipo de atributos atractivos describen un grado de satisfacción mayor al promedio y de insatisfacción menor al promedio, lo que se puede interpretar como un atributo que representa alguna actividad que no se espera esté presente en el servicio o producto, pero que genera un gran sentido de satisfacción cuando sí se presenta, pero, por el contrario, si no se presenta no existe una gran sensación de insatisfacción, los atributos que resultaron atractivos desde la perspectiva del cliente en este estudio.

Por su parte, los atributos pertenecientes a la clasificación de Unidimensionales (U), fueron doce: la existencia de una variedad de platillos en el menú, menú exclusivo para niños, menú de bebidas alcohólicas, promociones especiales los tres primeros días de la semana, promociones exclusivas a través del uso de la aplicación móvil oficial, aplicación de medidas de seguridad referentes a la pandemia COVID-19, uso de insumos ecológicos, mobiliario cómodo y decoración atractiva, y proyección de eventos deportivos, culturales y musicales.

Esta categoría de atributos tipo U, describen un grado de satisfacción e insatisfacción lineal, entre más se presente este dicho atributo en el servicio o producto mayor será el grado de satisfacción del cliente, y entre menos esté presente dicho atributo en el servicio, menor será el grado de satisfacción de este.

Para este tipo de atributos Unidimensionales se recomienda prestar especial atención, ya que afectan directamente el grado de satisfacción de los clientes cuando estos atributos están presentes, y un grado de insatisfacción si no lo están. Asimismo, se deberán tomar en consideración la implementación de acciones que permita lograr que los atributos graficados en la clasificación como Atractivos, se puedan ofrecer a los clientes, ya que con su presencia puede elevar el grado de satisfacción en caso de estar presentes en el servicio, aunque su ausencia no afectará al grado de insatisfacción.

DISCUSIÓN

Primeramente, dentro de los atributos atractivos para el segmento de clientes analizado se relaciona con el tema de los niños, lo cual se entiende puesto que la mayoría de ellos son jóvenes en edad de la crianza. Este tipo de clientes menciona que la existencia de un menú exclusivo para niños y un área de juegos donde se diviertan, incluso, la oferta del servicio para sus eventos, son atributos que si se ausentan no provoca insatisfacción, pero la presencia de ellos provocaría un exponencial aumento en su satisfacción como clientes, lo cual coincide con la tendencia identificada por Almonacid Bernal (2015) del comportamiento actual del mercado con respecto a la oferta de servicios gastronómicos para niños.

De igual modo, otro de los atributos atractivos identificado se refiere a la música, que, de acuerdo con Montiel Contreras (2016), es un aspecto que casi siempre suele estar presente, pero que no se le suele prestar la atención o importancia que tiene, ni por parte de los comensales, ni de los propios encargados de la elección de esta, pero que, según los resultados de este proyecto, su presencia ocasionaría un aumento significativo en la satisfacción del cliente. De la misma manera, con respecto al servicio de pedidos a través de página web oficial, que también resulta atractivo para el cliente, por lo cual puede entenderse como en la literatura se reportan diversos casos donde se ha desarrollado e implementado un sistema web para la gestión de pedidos en los restaurantes (Casas Huamanta, 2021; Gamboa-Cruzado, Navarro-Depaz, Gamarra-Moreno, Caja-Caceres, & De La Cruz-Casas, 2018).

Por otro lado, dentro de los atributos de calidad unidimensionales que se encontraron, primeramente resaltan los cambios en las preferencias del cliente en cuanto a las facilidades que esperaría del restaurante para el cuidado de su salud, tal como lo demuestra los estudios realizados por Kim y Lee (2020), quienes encontraron que ahora los comensales valoran la privacidad, lo cual explica porque en este estudio los encuestados expresan que las medidas de seguridad referentes a la pandemia COVID-19 es un atributo obligado. Además, durante esta pandemia los consumidores están menos preocupados por contraer la enfermedad a partir del contacto con la comida para llevar (Byrd, y otros, 2021), lo cual concuerda con los hallazgos de este proyecto que indican que los clientes valoran que el restaurante tenga un área designada para la entrega de pedidos, así como el servicio de pedidos a través de aplicación móvil con función de rastreo.

Por su parte, otro atributo que se relacionan de manera positiva y lineal con la satisfacción del usuario, es decir, si se cumple se mejorará la satisfacción del cliente, es el referente a la variedad de platillos en el menú y la existencia de platillos ligeros y saludables, el cual incluya las calorías a consumir, además del uso de insumos ecológicos, lo cual coincide con las tendencias que marca una nutrición saludable y que en las ofertas de servicios actuales se enfocan en las cadenas de restaurantes de comida rápida (Almonacid Bernal, 2015).

De la misma manera, otros atributos que cuanto más se implementen en el restaurante, más satisfechos estarán los usuarios, se refiere a la existencia de promociones especiales y exclusivas, y del uso de tarjetas de “fidelización” con la cual se ofrezcan bonificaciones con puntos acumulables, lo cual se entiende por los efectos en la economía que trajo la pandemia, a los cuales se deben ajustar los restaurantes, tal como lo señala la investigación realizada por Norris, Taylor y Taylor (2021), quienes dan algunas sugerencias para ajustar los modelos comerciales en respuesta al COVID-19, tal como ser flexibles y creativos, involucrarse con el gobierno local, y como vender tarjetas de regalo.

Por último, se evalúan los atributos de calidad referentes a la infraestructura y ambiente del restaurante, que incluye la valoración del mobiliario y decoración, así como la posibilidad de contar con un servicio al aire libre y la proyección de eventos deportivos, culturales y musicales, donde se puedan consumir bebidas alcohólicas. Los clientes señalan que si estos espacios son insuficientes conducirán a la insatisfacción del cliente, tal como se señala en la literatura (Gaytán-Lara & Luna-Rodríguez, 2017; Ramírez Lerma, Calvillo Reynoso, Llamas Martínez, Montaña Guzmán, & Medina Ornelas, 2022; Briceño Reyes, 2022).

CONCLUSIONES

La satisfacción del cliente juega un papel crucial en el éxito de las organizaciones, ya que un cliente satisfecho volverá a consumir en la organización y seguramente se convertirá en un promotor de la misma, por lo que satisfacer sus expectativas es un tema crítico para cualquier empresa. Establecer los determinantes de la satisfacción del cliente puede parecer difícil de lograr, ya que implica establecer contacto con él, evitando que pueda llegar a sentirse obligado de responder o percibir el intento de obtener su información como un comportamiento hostil por parte de los empleados de la empresa.

En este estudio se obtuvo una alta respuesta del cliente, ya que se realizó durante en confinamiento ocasionado por la pandemia, lo cual sensibilizó y habilitó a todas las personas a utilizar la tecnología para comunicarse. Así pues, aprovechando esta situación, se pudo establecer conexión con el cliente de manera exitosa, obteniendo los atributos atractivos y unidimensionales que contribuyen en el logro de su satisfacción o no satisfacción cuando utiliza los servicios de un restaurante.

Aunque los atributos detectados en esta investigación son aquellos que describen lo que los clientes valoran y encuentran llamativo pero si no estuvieran presentes no generan insatisfacción (atractivos), o donde el nivel de satisfacción es proporcional al grado de presencia de dicha característica en el servicio (unidimensionales), no se encontraron atributos de calidad de tipo obligatorio, es decir, aquellos que de no cumplirse darán lugar a una fuerte insatisfacción del cliente; esto es quizá por la misma naturaleza del atributo que hace muy difícil para los clientes expresarlos, por lo cual suelen no detectarse en este tipo de estudios. De la misma manera, tampoco se identificaron atributos indiferentes, que son aquellos que no generan una sensación de satisfacción o insatisfacción cuando están presentes o ausentes, lo que podría explicarse por la depuración que se hizo de los ítems y los cambios derivados de la prueba piloto.

Igualmente, es importante mencionar que hay atributos de calidad que mencionan otros autores que también podrían encontrarse en este tipo de estudios, tales como los atributos inversos u opuestos, que se caracterizan porque considerarse “malos” y su mejora resulta en la insatisfacción del cliente, o viceversa, un bajo grado de logro se traduce en satisfacción, por ejemplo, un personal de meseros “demasiado” atento, que haga sentir atosigado al comensal por tantas atenciones. O aquellos que se les llama cuestionables porque no está claro si los clientes los esperan o no, al dar respuestas inusuales debido a una mala interpretación de las preguntas de la encuesta o por un error de captura al responderlo.

Con base a lo expresado anteriormente, se le recomienda a la organización focalizar sus esfuerzos, no sólo en el cumplimiento de los atributos unidimensionales y atractivos, sino considerar el desarrollo de proyectos que atiendan el resto de las observaciones realizadas por los clientes en la encuesta, tales como, aceptar mascotas en el lugar, que generen experiencias para compartir en redes sociales o la posibilidad de reservar y seleccionar un espacio en el lugar para los días con alta demanda. Estas recomendaciones definen directamente lo que valora el cliente, ya que son sus propias palabras y observaciones de lo que consideran de valor en el servicio, por lo que deben tenerse en consideración al igual que los atributos que resultaron atractivos, en la búsqueda de mejorar el grado de satisfacción en los clientes, y que al implementarse dichas mejoras tendrán grandes beneficios e impacto directo en la satisfacción o insatisfacción del cliente, sobre todo si se incluyen como características de su modelo de negocio porque expresarían una propuesta de valor basada en la voz del cliente.

Por último, aunque los resultados de esta investigación es solo un caso de estudio, este trabajo representa un punto de referencia para futuras investigaciones, ajustando el instrumento para que se adapta a otros contextos y sectores, y evaluar si estos cambios elevan la confiabilidad y validez del mismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almonacid Bernal, F. (2015). Plan de negocios para implementar una cadena de restaurantes para niños, una nueva experiencia del cliente en Bogotá. Tesis de posgrado. Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/133397>.

Adams, J. A., Benítez, M. D., Guidek, R. C., Domínguez, G. A., Flores, V. A., & Kluge, A. G. (2016). Análisis de los deseos de los clientes de servicios inmobiliarios mediante el modelo Kano. *Revista UILPS*, 1(1), 1-13. <https://www.unae.edu.py/ojs/index.php/acinnet/article/view/116>.

- Aguilar-Barojas, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*, 1(2), 333-338. <https://www.redalyc.org/pdf/487/48711206.pdf>.
- Barraza Macías, A. (2007). ¿Cómo valorar un coeficiente de confiabilidad? *Investigación Educativa Duranguense*(6), 6-10. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2292993>.
- Bojórquez Molina, J. A., López Aranda, L., Hernández Flores, M. E., & Jiménez López, E. (2013). Utilización del alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición de satisfacción del estudiante en el uso del software Minitab. *LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology* (pp. 1-9). Cancun, Mexico: Florida Atlantic University. <https://laccei.org/LACCEI2013-Cancun/RefereedPapers/RP065.pdf>.
- Briceño Reyes, J. A. (2022). Formulación y evaluación de un proyecto para la puesta en marcha de un restaurante temático de deportes. Tesis de pregrado. Bogotá: Universidad del Bosque. <http://hdl.handle.net/20.500.12495/9577>.
- Briones, G. (2016). Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. México: Trillas.
- Byrd, K., Her, E., Fan, A., Almanza, B., Liu, Y., & Leitch, S. (2021). Restaurants and COVID-19: What are consumers' risk perceptions about restaurant food and its packaging during the pandemic? *International Journal of Hospitality Management*, 94, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102821>.
- Carballo Mendívil, B. (2019). Validación de una escala para evaluar el desempeño del personal de una empresa de servicios de tecnología. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 12(35), 31-45. <https://doi.org/10.35588/revistagpt.v12i35.3998>.
- Casas Huamanta, E. R. (2021). Mejora de proceso de un restaurante mediante la implementación de un sistema de información. *Sathiri*, 16(2), 122-132. <https://doi.org/10.32645/13906925.1077>.
- Corral, Y. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. *Revista Ciencias de la Educación*, 13(33), 228-247. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n33/art12.pdf>.
- Cruz Álvarez, J. G., & Hinojosa Cruz, A. V. (2014). La Voz del Cliente a través de la Metodología SERVQUAL / Kano. Congreso Internacional Virtual de Innovación, Tecnología y Educación (pp. 952-961). Tijuana, México: CIVITEC. <http://www.civitec.mx/documentos/civitec2014/Tomo%205.pdf>.
- Gamboa-Cruzado, J. A., Navarro-Depaz, C.-E., Gamarra-Moreno, J., Caja-Caceres, K., & De La Cruz-Casas, Y. (2018). Influencia de la realidad aumentada para la gestión de pedidos en restaurantes. *Revista El CEPROSIMAD*, 6(1), 62-87. <https://ceprosimad.com/index.php/rec/article/view/64/5>.
- Gaytán-Lara, A. E., & Luna-Rodríguez, S. (2017). Diseño de mobiliario con identidad concebida desde la cultura popular mexicana para restaurantes. *Diseño arte y arquitectura*, 1(3), 43-57. <https://doi.org/10.33324/daya.v1i3.98>.
- Gomes Teixeira, A. K., de Azevedo Barbosa, M. d., & Gomes de Souza, A. (2013). El sistema de oferta de restaurantes de alta gastronomía. Una perspectiva sensorial de las experiencias de consumo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22(2), 336-356. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180726078009>.
- González Rodríguez, E., & Garza Villegas, J. B. (2014). Índice de Promotor Neto y su relación con la satisfacción del cliente y la lealtad. *Nova Scientia*, 7(13), 411-437. <https://www.redalyc.org/pdf/2033/203332667021.pdf>.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza-Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: McGrawHill.
- Huang, J. (2017). Application of Kano Model in Requirements Analysis of Y Company's Consulting Project. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7(7), 910-918. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2017.77064>.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía - INEGI. (2015). Encuesta Intercensal 2015. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <https://www.inegi.org.mx/programas/intercensal/2015/>.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía - INEGI. (2021). Una Mirada a la Industria Restaurantera en México. Mexico: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=889463903369>.

Keiningham, T. L., Aksoy, L., Cooil, B., & Andreassen, T. W. (2008). Linking Customer Loyalty to Growth. *MIT Sloan Management Review*, 49(4), 1-10. <https://sloanreview.mit.edu/article/linking-customer-loyalty-to-growth/>.

Kim, J., & Lee, J. C. (2020). Effects of COVID-19 on preferences for private dining facilities in restaurants. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 67-70. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.008>.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). Dirección de Marketing. México: Pearson Educación.

Laing, A., & McKee, L. (2001). Willing Volunteers or Unwilling Conscripts? Professionals and Marketing in Service Organisations. *Journal of Marketing Management*(17), 559-575. <https://doi.org/10.1362/026725701323366935>.

Markey, R., Reichheld, F., & Dullweber, A. (2009). Closing the Customer Feedback Loop. *Harvard Business Review*, 53(12), 1-10. <https://hbr.org/2009/12/closing-the-customer-feedback-loop>.

Martínez Miguélez, M. (2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Paradigma*, 27(2), 1-12 http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512006000200002.

Mejías Acosta, A., Godoy Durán, E., & Piña Padilla, R. (2018). Impacto de la calidad de los servicios sobre la satisfacción de los clientes en una empresa de mantenimiento. *Compendium*, 21(40), 1-13. <https://www.redalyc.org/journal/880/88055200020/html/>.

Montiel Contreras, D. (2016). La música en restaurantes. *Arte Y Movimiento*(14), 41-53. <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/artymov/article/view/2784>.

Mora Contreras, C. E. (2011). La calidad en el servicio y la satisfacción del consumidor. *Revista Brasileira de Marketing*, 10(2), 146-162. <https://www.redalyc.org/pdf/4717/471747525008.pdf>.

Nápoles-Nápoles, L. Y., Tamayo-García, P., & Moreno-Pino, M. (2016). Medición y mejora de la satisfacción del cliente interno en instituciones. *Ciencias Holguín*, 22(2), 1-16. <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181545579003.pdf>.

Norris, C. L., Taylor, S., & Taylor, D. C. (2021). Pivot! How the restaurant industry adapted during COVID-19 restrictions. *International Hospitality Review*, 35(2), 132-155. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IHR-09-2020-0052/full/html>.

Ortega Martínez, E., Rodríguez Herráez, B., & Lévy Mangin, J. P. (2008). Percepción de los servicios de apoyo en el sector hotelero. un análisis internacional. *Cuadernos de Turismo*(21), 113-134. <https://www.redalyc.org/pdf/398/39802105.pdf>.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>.

Pin Pilay, K. F. (2021). El método CSAT y la satisfacción de los clientes en restaurantes y servicios móviles de comida de la Libertad. Tesis de pregrado. . Universidad Estatal del Sur de Manabí. <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/3312>.

Ramírez Lerma, J. A., Calvillo Reynoso, M. A., Llamas Martínez, B., Montañó Guzmán, O. G., & Medina Ornelas, K. (2022). La importancia del Servicio a Clientes en época de COVID-19. Caso: Restaurant D'Calos, en Ixtlán del Río, Nayarit.

EDUCATECONCIENCIA, 30(34), 3–103. <https://tecnocientifica.com.mx/educateconciencia/index.php/revistaeducate/article/view/469>.

Sáenz-Blanco, F., Contento-Sepulveda, M. S., & Bautista-Mendoza, J. M. (2020). Variables y parámetros del modelo Kano aplicado al turismo en salud. *Dimensión Empresarial*, 18(2), 1-24. <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v18n2/1692-8563-diem-18-02-00066.pdf>.

Sánchez Guerrero, M., & Arellano González, A. (2017). Utilización del modelo de diagnóstico canvas en el análisis de un caso de la industria farmacéutica en México. *Ciencias Administrativas*(9), 29-42. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511653847003>.

Santos Sánchez, G. (2017). Validez y confiabilidad del cuestionario de calidad de vida SF-36 en mujeres con LUPUS, Puebla. Tesis de pregrado. Puebla, México: Benemérita Universidad de Puebla. <https://www.fcfm.buap.mx/assets/docs/docencia/tesis/ma/GuadalupeSantosSanchez.pdf>.

Shahin, A., Pourhamidi, M., Antony, J., & Park, S. H. (2013). Typology of Kano models: a critical review of literature and proposition of a revised model. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 30(3), 341-358. <https://doi.org/10.1108/02656711311299863>.

Sulisworo, D., & Maniquiz, N. (2012). Integrating Kano's Model and SERVQUAL to Improve Healthcare Service Quality. *International Conference on Green World in Business and Technology* (pp. 130-134). Indonesia: Global Public Health. <http://eprints.uad.ac.id/1354/>.