

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



“Utilización del modelo AHP y técnica de Mystery Shopping para evaluar la calidad de servicio en las hamburgueserías de Valencia”

AUTORA: Sofía Solaro Menéndez

DIRECTOR: José Serafín Clemente Ricolfe

VALENCIA, Diciembre 2015.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1. Resumen.....	6
1.2. Presentación del trabajo y justificación	7
1.3. Objetivos	8
1.4. Justificación	8
1.5. Estructura.....	9
CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL	11
2.1. Fast-food.....	12
2.2. Mystery Shopping	13
2.3. Método AHP.....	24
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	30
CAPÍTULO 4. RESULTADOS.....	37
4.1. Importancia de los atributos mediante AHP	38
4.2. Servicio ofrecido por las hamburgueserías aplicando Mystery Shopping	47
4.3. Aspectos a potenciar en las hamburgueserías	50
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES.....	52
BIBLIOGRAFIA	56
ANEXOS	60
ANEXO 1. HAMBURGUESERÍAS EN LA CIUDAD DE VALENCIA	61
ANEXO 2. PRECUESTIONARIO INICIAL	62
ANEXO 3. PRECUESTIONARIO DEFINITIVO.....	63
ANEXO 4. CUESTIONARIO UTILIZADO EN LA VISITA MYSTERY SHOPPING	64

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 2.1. Escala de preferencias de SAATY	27
CUADRO 3.1. Descripción de los criterios.....	32
CUADRO 3.2. Número de visitas.....	36
CUADRO 3.3. Restaurantes visitados.....	36
CUADRO 4.1. Matriz de comparación por pares del GERENTE.....	38
CUADRO 4.2. Matriz normalizada del GERENTE.....	39
CUADRO 4.3. Vectores de prioridad del GERENTE.....	39
CUADRO 4.4. Paso 1 de consistencia del GERENTE.....	40
CUADRO 4.5. Paso 2 de consistencia del GERENTE.....	40
CUADRO 4.6. Índice de consistencia medio.....	41
CUADRO 4.7. Matriz de comparación por pares del EMPLEADO.....	42
CUADRO 4.8. Matriz normalizada del EMPLEADO.....	42
CUADRO 4.9. Vectores de prioridad del EMPLEADO.....	43
CUADRO 4.11. Paso 2 de consistencia del EMPLEADO.....	43
CUADRO 4.12. Matriz de comparación por pares del CONSUMIDOR.....	44
CUADRO 4.13. Matriz normalizada del CONSUMIDOR.....	44
CUADRO 4.14. Vectores de prioridades CONSUMIDOR.....	45
CUADRO 4.15. Paso 1 de consistencia del CONSUMIDOR.....	45
CUADRO 4.16. Paso 2 de consistencia del CONSUMIDOR.....	45
CUADRO 4.17. Resumen de vectores de prioridad.....	46
CUADRO 4.18. Comparación entre restaurantes y atributos de las hamburgueserías en Valencia.....	48

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 3.1. Principales enseñas de hamburgueserías en Valencia.	32
GRÁFICO 3.2. Árbol de jerarquía.	33
GRÁFICO 4.1. Relación entre el método AHP y la valoración del Mystery Shopping de los atributos.....	51

“Utilización del modelo AHP y técnica de Mystery Shopping para evaluar la calidad de servicio en las hamburgueserías de Valencia”

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen

En el presente Trabajo Final de Carrera se ha analizado la técnica del cliente misterioso, a través de la valoración de los atributos mediante el método AHP, y la puesta en marcha de la visita misteriosa. El enfoque adoptado a este estudio ha sido bastante amplio, abarcando temas relacionados con el origen de las fast-food, hasta medidas para fomentar cambios y mejorar el servicio ofrecido. Es decir, se ha tratado de medir las necesidades que tiene un cliente habitual de este tipo de restauración a través de expertos para fidelizar y captar nuevos clientes que buscan que se resuelvan sus necesidades.

Después de hacer un análisis bibliográfico con aquellos atributos que más preocupan a los consumidores habituales y de hacer un cuestionario a los tres expertos para aplicar el método AHP, hemos entendido que, aquellos atributos que mayor importancia tienen son los de empleados y limpieza, por el contrario una vez realizada la visita hemos comprobado que son estos atributos los que menos puntuación obtienen, por tanto, es un punto crítico que llama la atención y sería necesario buscar una solución, ya que, se contradice la opinión de los expertos con lo que realmente podemos encontrar en un restaurante habitual.

Por otro lado, aquellos atributos que menos preocupan a los expertos, son los de calidad de la comida y valor del producto, y precisamente en este caso, tras realizar la visita misteriosa hemos comprobado que son los atributos más puntuados, por tanto, las líneas de actuación de los restaurantes habría que cambiarlas, debido a que observamos que se le da más importancia a algunos atributos cuando el consumidor exige otros.

A través del análisis de dispersión que compara la importancia de los atributos y la realización del Mystery es donde visualmente podemos contrastar los datos obtenidos. Así que las líneas de actuación serían, reasignar los recursos de los atributos de calidad de la comida y valor del producto, y por otro lado, mantener

y mejorar los atributos de empleados y limpieza, que son aquellos que mayor percepción reciben.

1.2. Presentación del trabajo y justificación

Con la Revolución industrial se produjeron grandes cambios tanto laborales como sociales, entre los que cabe destacar la sustitución de la mano de obra por la maquinaria, la evolución del transporte, la cadena de montaje, la localización de la actividad económica en el centro de las ciudades, los horarios laborales regidos a un cambio del ritmo de vida y la introducción paulatinamente de la mujer al mundo laboral, como una pieza más del engranaje productivo. Todos estos hechos provocaron que las personas empezaran a coincidir en los traslados al trabajo, así como, en las horas de descanso, por lo que la pérdida de tiempo provocaba el cambio y la creación de nuevos diseños en infraestructuras y servicios, entre ellos el de la restauración.

Por tanto, estos locales de restauración se debían de adaptar a la situación económica, y al tiempo disponible de los trabajadores. En 1920 aparecieron en Estados Unidos las primeras cadenas de hamburgueserías comenzando a introducir la producción en cadena, utilizando un equipo reducido y poco cualificado de trabajadores con salarios reducidos, los cuales, siguiendo directrices del fordismo, podían por métodos estandarizados atender pedidos en pocos minutos. Esta nueva revolución de la restauración, permitió vender un producto con costes mínimos, rapidez extrema y un ahorro de mano de obra al convertirlo en “self-service”, pudiendo ahorrarse más aún en cubertería desechable y logrando un ahorro tal de costes, pudiendo abaratar precios. Por tanto, la aceptación fue inmediata entre jóvenes, que arrastraron a toda la sociedad. Debido al éxito, y después de pasar por unos cuantos cambios, se ha convertido en un nuevo tipo de restauración al que se denomina comida rápida o fast-food (Azcoytia, 2008).

En la actualidad, la situación económica de estos negocios en España, mueve al año 144.600 millones de euros, con un crecimiento anual de un 4.8% (Lago,

Rodríguez y Lamas, 2011). Así que, estamos ante un sector altamente competitivo, caracterizado por una alta homogeneidad de la demanda y donde los consumidores son cada vez más exigentes y están mejor informados. Por ello, la calidad es uno de los factores claves para conseguir el éxito de las fast-food. Ponerse en la piel del consumidor final, para saber cómo perciben los productos es esencial. Por este motivo surge la técnica de Mystery Shopping (compra fantasma, pseudocompra o compra misteriosa) para medir y comprobar la calidad del servicio ofrecida en el punto de venta. Las empresas que operan en este sector competitivo necesitan conocer al cliente tanto para evitar el abandono del consumo, como para captar aquellos que están descontentos con su situación actual.

1.3. Objetivos

El objetivo genérico de este Trabajo Final de Grado es obtener una visión objetiva de la calidad del servicio ofrecida en las hamburgueserías de Valencia. En concreto, se pretende:

- Conocer la importancia de los atributos que el consumidor percibe a través de la medición cuantitativa con el método AHP (Analytic Jerarchy Process).
- Determinar el servicio ofrecido por las hamburgueserías mediante la realización y puesta en marcha de un cuestionario Mystery Shopping.
- Estudiar los aspectos a potenciar y a mejorar de este tipo de servicio de restauración.

1.4. Justificación

En un entorno tan competitivo como es la hostelería, se deben encontrar nuevos métodos de fidelización, existiendo actualmente miles de formas de

mantener al cliente fiel a la marca. Por ejemplo, merece especial atención, a la que se denomina servicio al cliente. Debido a que si el servicio prestado al cliente, no llega a alcanzar los mínimos que el cliente exige, este no volverá al restaurante. Por eso, la base de la fidelización, es simplemente mantener un nivel en el servicio que el cliente pueda llegar a calificar como aceptable, para poder garantizar su vuelta, y así poder mantener las puertas de nuestro negocio abierto, permitiendo alcanzar los mínimos de rentabilidad. Por ello, prestar atención al servicio al cliente, y así valorar aquellos aspectos a mejorar como aquellos a potenciar, junto a la evaluación del establecimiento y vendedores es necesario y su revisión periódica es muy útil para alcanzar el éxito empresarial.

Por tanto, nuestra intención es mediante la utilización de la técnica del Mystery Shopping y el uso del método AHP, se podría encontrar aquellos aspectos que el cliente necesita que se potencien en las fast-food, y aquellas debilidades que este tipo de restauración presenta e intentar plantear soluciones.

1.5. Estructura

Este trabajo consta de siete capítulos. El primero de ellos, el que se muestra, posee un breve resumen e introducción del tema, los objetivos que abarcarán el estudio y la importancia y/o justificación del mismo.

En el segundo capítulo se profundiza en aspectos teóricos, definiéndose el concepto de fast-food, para posteriormente relacionarlo con el Mystery Shopping y el método AHP.

Posteriormente, en el tercer capítulo, se refleja la metodología empleada, mediante la cual se alcanzan los objetivos propuestos inicialmente.

Ya en el cuarto capítulo, se analizan los resultados obtenidos después de realizar las visitas fantasmas, y a continuación en el quinto capítulo, se

“Utilización del modelo AHP y técnica de Mystery Shopping para evaluar la calidad de servicio en las hamburgueserías de Valencia”

exponen las conclusiones, valoraciones del trabajo y las líneas futuras de estudio.

Finalmente, se incluye la bibliografía. Y, por último, se incorporan los diferentes anexos del estudio.

“Utilización del modelo AHP y técnica de Mystery Shopping para evaluar la calidad de servicio en las hamburgueserías de Valencia”

CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL

2. MARCO CONCEPTUAL

El presente capítulo se va a dividir en tres apartados: en un primer lugar, nos familiarizaremos con la definición de fast-food; en un segundo lugar, se describirá la técnica de Mystery Shopping, para finalizar con el método AHP.

2.1. Fast-food

Hacia los años 40, surge un nuevo tipo de restauración al que denominaremos comida rápida o fast-food. Podemos definirla como la venta de comida y bebida para consumo inmediato en establecimientos especializados generalmente a pie de calle. Podemos considerar comida rápida si los puntos de venta son los siguientes (Torrent, 2011):

- Restaurantes de Servicio Rápido (RSR): son locales donde se vende comida y bebida pero no se sirve en mesa.
- Locales de “comprar y llevar”: son aquellos en los que se vende comida preparada y la mayor parte de los consumidores consumen la comida fuera del establecimiento.
- Venta en la calle: stands o furgonetas en los que se venda una oferta limitada de comida preparada y bebidas.
- Locales de ocio: son aquellos ubicados en lugares con instalaciones relacionadas con el ocio como casinos, salas de juego, teatros, cines o hipódromos.

A efectos de este estudio se excluye las máquinas vending como comida rápida.

Esta nueva idea de comercio, tiene una serie de características relevantes a tratar:

- Se debe de pagar antes de consumir
- Alta homogeneidad en los establecimientos
- Ausencia de camareros, por tanto, no existe servicio en mesa
- Precios asequibles
- Rapidez en el servicio
- Alta concentración de calorías en pequeñas cantidades
- Flexibilidad de horarios
- Diferente tipo de consumo: en el local, para llevar, o comida a domicilio.
- Servicio drive-in

Finalmente, según un estudio publicado en “International Journal of Obesity”, se afirma que este tipo de comida rápida no es saludable si se consume de forma habitual, debido a que este tipo de alimentación nutricionalmente desequilibrada, genera a largo plazo una carencia de nutrientes con demasiados efectos indeseables para nuestro organismo, ya que en pequeñas cantidades de comida se concentran muchas calorías (Martos, 2007). Sin embargo, las condiciones laborales comentadas anteriormente hacen que este tipo de comida sea la elección de muchas personas para comer rápidamente y con un bajo coste de forma habitual.

2.2. Mystery Shopping

2.2.1.Importancia de la calidad del servicio

"El gran objetivo de toda empresa debe ser, a fin de poder mantenerse y subsistir, la rentabilidad, y para ello es imprescindible tener clientes, aquellos que consuman sus productos o servicios y paguen por ello, de forma que la

empresa recupere la inversión realizada y pueda seguir produciendo y manteniendo el ciclo de venta" (Larriba, 2015).

En un entorno cada vez más competitivo y altamente homogéneo, las empresas deben ajustar el servicio que prestan a las expectativas de su público objetivo y, más aun, deben sorprenderlos, es decir, sobrepasar dichas expectativas brindando un servicio realmente “excelente” (Denis, 2007). Por todo ello, debemos considerar que una de las partes fundamentales que una empresa debe cuidar es el cliente y por consiguiente, su satisfacción y lealtad.

La satisfacción se logra cuando un individuo equilibra sus expectativas con el rendimiento real del bien o servicio, o incluso cuando éste último supera sus previsiones de partida. Cuando es así, el consumidor consolidará o mejorará sus actitudes hacia la marca y el establecimiento, reforzará su esquema preferencial sintiéndose confiado y predispuesto a repetir las compras de la misma marca o en el mismo establecimiento donde se le prestó el servicio, es decir, desarrollará esquemas de lealtad, mostrándose fiel al servicio o producto recibido (Rivas, 1999).

Una vez realizado el acto de compra, el consumidor podrá estar satisfecho con el producto o servicio adquirido o no haber encontrado en él lo que esperaba. El análisis de las actitudes de los consumidores durante y tras la compra, así como mientras se presta el servicio, es importante y es una de las finalidades principales de la técnica del cliente misterioso (Martínez, 2008).

Logrando clientes satisfechos, se logran clientes fieles y la fidelidad presenta grandes ventajas (Peter, 2005), como facilitar las ventas y reducir los gastos de promoción de nuevos productos o servicios, estabilizar las ventas y la cuota de mercado, y como consecuencia de ello, simplificar las tareas de previsión. Además, si se logra que la fidelidad sea fuerte, la elasticidad de la demanda ante el precio se vuelve rígida, implicando una mayor libertad para subir los precios sin que las ventas se resientan, así como que los consumidores fieles actúan como prescriptores dentro de su grupo de convivencia o referencia, lo

que proporciona una publicidad positiva y gratuita que favorece al negocio y ha logrado alcanzar el éxito a diferentes empresas sin necesidad de realizar grandes inversiones en publicidad.

El cómo alcanzar la fidelización de los clientes admite diferentes respuestas y alternativas. Existen miles de modos de fidelizar, pero hay algunos más valorados por los clientes y que en definitiva lograrían que se mantuviesen más clientes que por la simple existencia de un determinado descuento: **el servicio al cliente.**

Si el servicio al cliente prestado en un establecimiento (Manera, 2000) no alcanza los mínimos que el cliente exige, éste no volverá a dicho establecimiento, por mucho que le puedan ofrecer succulentas ofertas o descuentos. Es por ello que, la base para mantener a los clientes, fidelizarlos, y por consiguiente poder mantener la empresa abierta al público y con beneficios es prestar un servicio al cliente que sea, si ya no excelente, al menos aceptable para los consumidores a los que se dirige el producto o servicio en cuestión.

La medición de este servicio al cliente, a fin de valorar los aspectos a potenciar y los aspectos que se deben mejorar, junto con la evaluación de los vendedores y su desempeño es la finalidad principal de la técnica del cliente misterioso, siendo esto de nuevo una demostración de las grandes ventajas y de la relevancia de la aplicación de la misma para lograr el éxito empresarial.

La importancia del servicio al cliente es tal que, por un lado las personas deseamos ser servidas, recibir la atención de los demás y específicamente de nuestros proveedores. Si alguien nos presta atención y nos trata con afecto y eficacia, nos habrá ganado casi con total seguridad. Por otro lado, ofrecer servicio requiere recursos, pero simultáneamente no presiona los precios a la baja sino que el consumidor puede admitir un incremento suave si percibe que realmente hay una oferta de buen servicio (Rivas, 1999).

Por tanto, la cuestión relativa al servicio es que si se quiere diferenciar el negocio, se debe encontrar una buena ventaja competitiva, y el servicio al

cliente puede ser actualmente esa ventaja que le haga posicionarse en el mercado ventajosamente en relación a la competencia.

Hoy en día, el servicio al cliente existe ya en la mayoría de empresas de éxito de nuestro país, y lo que se exige para mantener ese éxito es que el servicio que se preste sea adecuado, cercano y útil para el consumidor, quien, sin incidentes ni dificultades logre obtener el servicio o producto deseado de una manera exitosa logrando quedar satisfecho y alcanzar las expectativas que tenía del mismo.

2.2.2. Definición

Para evaluar la eficiencia de la atención al cliente en los negocios se suelen usar diversos métodos de estudio; uno de ellos es el “Mystery Shopper”, también denominada en España pseudocompra o visita fantasma. Es una técnica cualitativa, estática, personal e indirecta que se aplica en investigaciones exploratorias por la cual un investigador, también denominado auditor, mystery shopper o cliente misterioso, acude a un punto de venta simulando que se trata de un cliente normal que desea asesorarse o comprar un producto o servicio, es decir, realizará una auditoría de nuestro negocio de una forma anónima, para conocer la imagen que una empresa está ofreciendo a sus clientes a través del comportamiento de sus empleados (Grande y Abascal, 1995).

Entrevistadores especialmente entrenados, visitan el establecimiento, y actúan como si fueran clientes normales. Son verdaderos actores y deben tener el perfil apropiado al público objetivo al que se dirige el establecimiento. Su comportamiento está totalmente pautado y también los aspectos a observar. Para cada aspecto, se establece una escala de excelente a muy malo fijando los criterios para determinar cada calificación.

Este auditor no se identifica como tal durante la realización de la inspección a fin de no alterar los comportamientos de los empleados y demás miembros del

punto de venta realizan, de forma que, si por cualquier circunstancia, es descubierto como auditor durante el desempeño de su función (es posible auto descubrirse al final de la misma a fin de realizar una retroalimentación de lo ocurrido durante la inspección) la auditoría quedaría invalidada y no sería válida a efectos de comparación y análisis posterior, puesto que el resultado obtenido estaría alterado por dicha circunstancia.

Las funciones de estos auditores, se extienden más allá de la evaluación de los empleados y de su trato con el cliente, sino que parte de su tiempo también lo dedica a la evaluación técnica del local y sus instalaciones. Es decir, prestará atención a las condiciones de higiene, iluminación y temperatura del establecimiento, además de evaluar el grado de cumplimiento con la normativa y usos establecidos por la empresa.

Los entrevistadores registran sus impresiones en un formulario que deben rellenar una vez salen del establecimiento. Además de indicar una respuesta dentro de una escala, deben recoger sus impresiones de tipo cualitativo indicando el por qué de la calificación brindada. Así pues, con el análisis de la información recogida se elabora un informe de análisis, conclusiones y recomendaciones. Una vez finalizada la puesta en práctica de la evaluación y analizados los resultados e informes, deberemos elaborar un **Plan de mejoras** que nos permita llegar a los objetivos ya establecidos. Periódicamente se suele repetir los controles para verificar si han funcionado las medidas correctoras y si se mantiene la calidad de la atención.

En definitiva, la aplicación de la técnica del cliente misterioso sirve para conocer las debilidades y fortalezas de nuestro negocio. Además, permite obtener información desde el punto de vista de nuestros clientes, sobre aspectos diferentes como la calidad del servicio prestado, el grado de conocimiento del producto o servicio que tienen los empleados o distribuidores, la formación de las personas que están en contacto con los clientes, problemas o deficiencias de los procesos de servicio al cliente o las actitudes de los distribuidores y vendedores sobre la oferta que presentan los competidores en

lo referente a ventajas y desventajas de cada marca o producto y grado de recomendación de los mismos (Grande y Abascal, 1995)

Auditores o clientes misteriosos.

Frecuentemente la figura de estos auditores o inspectores que realizan la técnica de cliente misterioso son colaboradores independientes de empresas especializadas en esta técnica o de empresas que, por dedicarse a estudios de mercado al uso, ofrecen adicionalmente estos servicios (Timm, 2008).

Por tanto, suelen ser personas que colaboran de forma esporádica con estos estudios como se hace habitualmente con figuras cercanas como las encuestas, aunque también existe la figura del cliente misterioso profesional, el cual recibe una formación mucho más precisa y especial a fin de dedicarse profesionalmente a dicha figura estando integrado en la estructura empresarial de la propia empresa auditada o de empresas externas que son contratadas para la realización de tales fines.

Para ser Mystery Shopper, no se requiere ningún requisito especial, aunque en función del estudio y del cliente, el colaborador será seleccionado cuando cumpla determinadas características del público objetivo de dicho negocio, y eso lo detallará en sus exigencias la empresa que contrata el servicio, que será la que posteriormente será auditada.

Para poder ser colaboradores de confianza debemos tener unos requisitos. En primer lugar, intervienen aspectos fuera de nuestro control como tipo de estudios que tenga dicha empresa y las localizaciones de los mismos, ya que eso condicionará la edad, sexo, localización, etc. de la persona que tendrán en cuenta para realizar el estudio. Tras esto intervienen aspectos más relevantes que quedan a nuestra disposición como:

- Rellenar correctamente (ortográfica y gramaticalmente) nuestra ficha de colaborador.

- Completar la ficha con el máximo detalle y adjuntar fotografías si es posible.
- Demostrar no tanto experiencia en estos estudios (algunas empresas directamente se vetan si colaboras o has colaborado con la competencia) sino más bien conocimientos de la técnica.
- No incumplir con lo pactado, tanto en cuestión de realización de la visita como en el plazo de entrega del informe de la misma. Una persona poco seria y no comprometida que no realiza cuando han acordado la visita y envía fuera de plazo el informe tiene muy pocas posibilidades de ser llamada de nuevo para realizar más visitas.

Normalmente, la mayoría de las empresas especializadas en la técnica suelen tener su grupo de colaboradores de confianza, a los que llaman en primer lugar cuando disponen de algún estudio en su zona. A pesar de esto, y dado que para que realmente el trabajo sea bien realizado debe pasarse desapercibido, se exige (o recomienda ya que algunas empresas no siguen este principio de forma estricta) un alto nivel de rotación de las personas que visitan el mismo comercio, por lo que continuamente seleccionan nuevas personas para realizar visitas, las prueban, y si el resultado es óptimo, las incorporan al grupo de "confianza" a quien llamar prioritariamente y encargarle los estudios más exigentes y consecuentemente mejor pagados.

Debemos de tener en cuenta, una serie de características que debe poseer el auditor, entre ellas cabe destacar:

1. Deben de tener un perfil adecuado al tema sobre el que se está trabajando.
2. Tiene que tener la capacidad de “actuar”, con suficiente verosimilitud para que no se despierten sospechas por parte del empleado que los atiende, sino la visita quedará invalidada.

3. Debe tener la capacidad de memorizar cada uno de los aspectos que posteriormente tendrá que rellenar en el informe ya que no puede tomar ninguna nota en el momento en el que está siendo atendido.
4. Tiene que tener capacidad de improvisación ya que es imposible prever todas las circunstancias que se pueden producir en el momento de realizar la medición.
5. También debe tener la capacidad de plasmar por escrito sus impresiones ya que es importante contar con material de tipo cualitativo. Por tanto, no debe ser una persona sintética y escueta, sino todo lo contrario, matizar sus opiniones y fundamentarlas claramente.

Forma de realización del servicio: servicio interno o contratación externa.

Las evaluaciones de Mystery Shopping pueden realizarse tanto de forma interna, como de forma externa a la propia empresa.

Cada una de estas dos opciones tiene sus ventajas y desventajas (véase CUADRO 2.1.) por lo que dependiendo del caso y de los objetivos a marcarse debe optarse por una opción u otra.

Realización interna

En el caso de realización interna de las evaluaciones, los costes son menores, ya que se suele contratar a una persona por zona (o si es una cadena sin muchos establecimientos, incluso a una misma persona que se recorra todas los puntos de venta de la empresa), a la que se le ofrece una formación detallada sobre el funcionamiento de la empresa, los protocolos que en ella rigen y los objetivos del estudio de forma que esa persona, formada y especializada en concreto en la forma de trabajo de los puntos de venta, vaya recorriéndose de manera organizada, frecuentemente en ruta, los diferentes establecimientos a evaluar, soliendo establecerse dos o tres días semanales de “trabajo de campo” en los que se realizan las visitas y se rellena en papel los cuestionarios y el resto de días de trabajo desde la oficina, donde se

informatizan los cuestionarios y se realizan los estudios estadísticos o informes complementarios que sean necesarios.

En este caso, el coste de la realización de este servicio es muy reducido, debido a que la mayoría de veces, se le atribuyen estas funciones a un departamento de la empresa, que lo incorpora entre sus tareas habituales y por tanto el coste se diluye entre las demás tareas que se realicen desde ese departamento.

La ventaja que presenta este tipo de evaluación es que se realiza una auditoría detallada, con una formación férrea y personalizada a la empresa, que permite medir de manera muy concreta algunos aspectos necesarios. En cambio, se está influenciando el estudio si lo que deseamos es notar el sentir de los clientes ya que, una persona con unos conocimientos tan detallados de la gestión y protocolización de los servicios en la empresa no tiene la misma óptica que los clientes que habitualmente acuden a solicitar el producto o servicio auditado.

Por su parte, y como ventaja adicional de hacerlo de forma interna, está la garantía de realización conforme a las instrucciones dadas, que si se realiza por una empresa externa, siempre queda algo más dudoso que si la propia empresa lo organiza y lo ejecuta.

Así pues, la realización de forma interna, presenta la posibilidad de que todos los establecimientos de la cadena sean evaluados por una misma persona, manteniendo un mismo criterio en todos los casos y evitando entrar en posibles subjetividades diferentes entre distintos evaluadores, lo que permite medir de una forma más uniforme los aspectos a valorar, aunque esto último no siempre es posible puesto que realizarlo la misma persona no garantiza que las evaluaciones vayan a ser uniformes en su totalidad puesto que aspectos como el clima, horario de la visita, afluencia de público, etc. pueden afectar a ello y por este motivo puede ser recomendable realizar la totalidad de las evaluaciones, siempre que sea posible, en la misma franja horaria e incluso el

mismo día, de modo que todos los establecimientos se encuentren en igualdad de oportunidades. Aunque esta opción, de forma interna, es casi imposible puesto que difícilmente la empresa dispondrá de suficientes recursos como para evaluar todos los establecimientos simultáneamente por personal de la empresa formado y especializado en tales tareas.

Realización externa

Respecto a la realización del estudio de forma externa, deben evaluarse las empresas candidatas para el mismo, ya que existen varias. En los últimos años, cada vez más se utiliza este servicio, pero no todas presentan las mismas características ni prestaciones, debiendo valorar elementos como: la capacidad de realización del estudio en función de la disposición geográfica de los puntos a evaluar, la capacidad de realizarlo en el plazo estipulado, las exigencias de precio, la subcontratación o no del servicio con terceros... lo que puede provocar que no llegue al final de la cadena la esencia en que se basa el estudio así como, un elemento fundamental, el sistema de recopilación y presentación de resultados, ya que estos son al fin o al cabo una parte fundamental de la funcionalidad del estudio ya que, por muchas evaluaciones que se realicen, si los resultados no son correctamente clasificados e interpretados, el sistema no habrá sido eficaz.

Variantes de la técnica

Las evaluaciones Mystery Shopping pueden realizarse de forma natural, lo cual es más común de esta técnica y es puramente la misma, mediante el envío de una persona al establecimiento a evaluar, haciéndose pasar por un cliente, el servicio recibido, o se puede realizar artificialmente (Grande y Abascal, 1995). Es decir, mediante la simulación, con conocimiento previo del empleado, de que la persona que acude es un cliente simulado, lo cual, en realidad, no es puramente la técnica del cliente misterioso, pues pierde la característica principal de la misma, el misterio, es decir, el desconocimiento de que el cliente no es un cliente real de la empresa.

- **Simulación de compras para entrenamiento**

La opción de simulación de compras, con conocimiento del personal de que dicha persona no es un cliente, es una técnica muy útil y formativa, siendo utilizada en diversos entornos, donde disponen de una tienda simulada en la que suelen realizar este tipo de experimentos, utilizada para formar al personal que se incorpora nuevo en la empresa.

- **Evaluación mediante grabaciones**

Otra técnica usada, similar o derivada de la del Mystery Shopping, es la evaluación mediante grabaciones de la atención real dada a un cliente real en el establecimiento o servicio en cuestión. Es una forma de evitar las posibles diferencias entre las apreciaciones de un auditor y otro, eliminando los aspectos subjetivos y que se está aplicando recientemente de forma frecuente en algunos mercados como los Estados Unidos. Así, se obtiene el video Mystery Shopping. El cliente misterioso acude al establecimiento con una cámara de video oculta entre su ropa de forma que no solamente realiza la visita como un cliente más sin ser descubierto y rellena posteriormente el informe con la experiencia vivida, sino que aporta una grabación de todo lo ocurrido, de modo que no pueda entrarse en discusión si la apreciación del cliente misterioso es la correcta o no y si esta es subjetiva debido a una mayor exigencia o atención al detalle del cliente misterioso.

De este modo, igualmente, se permite a los encargados del establecimiento visionar junto con sus empleados las grabaciones, reproduciendo la experiencia de un cliente normal y potenciando los aspectos que pueden mejorarse en el proceso de asesoramiento y venta y que, de otro modo, no sería posible apreciar fácilmente ya que, aunque a veces se estén siguiendo los procedimientos y se considere que se está realizando un proceso conforme a las instrucciones recibidas, hay aspectos implícitos que pueden llevar al cliente a apreciar deficiencias en el servicio que provoquen su insatisfacción y la consiguiente pérdida del cliente.

- **Acompañamiento durante la compra**

Es posible realizar el estudio, si no se quisiese optar por la técnica del cliente misterioso, pudiendo ser acompañado por un cliente real desde la entrada al establecimiento hasta la salida, aunque esta opción requiere de la participación del cliente en cuestión, que evidentemente debe ser avisado de ello. Así, esta técnica es más usada como técnica de recogida de información en un entorno natural para otro tipo de estudios de investigación del comportamiento de los clientes (Grande y Abascal, 1995) más que de evaluación de los empleados.

2.3. Método AHP

Proceso de análisis jerárquico (AHP)

El proceso de Análisis Jerárquico (AHP, The Analytic Jerarchy Process), desarrollado por Thomas L. Saaty (1980) está diseñado para resolver problemas complejos de criterios múltiples. “La retórica aristotélica se ha afanado en subrayar que el hombre está obligado a elegir entre una gran diversidad de alternativas, aunque no hay reglas sistemáticas infalibles” (Miller, 1989). Por tanto, desde tiempos remotos ha sido constante el interés del hombre por buscar herramientas que “ayuden a decidir” y, con base a ello, implementar modelos que fomenten la competitividad.

La búsqueda de la eficacia y de la productividad de las empresas, de los sectores industriales y las regiones están contribuyendo a adoptar metodologías de apoyo en la toma de decisiones, en general, y para el fomento de la competitividad, en escenarios donde intervienen múltiples variables o criterios de selección. Las condiciones actuales en el entorno se distinguen por la rapidez e intensidad de los cambios, lo cual implica que los agentes económicos están obligados a tomar decisiones constantemente, que dependen de múltiples criterios o atributos de tipo cuantitativo, cualitativo o una

mezcla de ambos. Lo anterior lleva a que cada vez es más necesario utilizar las metodologías que permitan reducir el riesgo que suponen los supuestos para alcanzar una mayor competitividad.

Por consiguiente, los métodos de decisión multicriterios, cuya utilización permite encontrar una solución óptima y definitiva, son una base, sustentada en elementos científicos, que aporta mejoras distintivas para tomar una decisión (Berumen y Redondo, 2007). Como señala Hammonde, Keeney y Raiffa (2001), citados en Berumen y Redondo (2007), se trata de decisiones basadas en componentes cuantificables que permiten ponderar un riesgo, y en función de esto son capaces de elegir la “decisión”, que en el mejor de los casos será la satisfactoria.

En los últimos años, el método AHP ha sido utilizado por grandes empresas, incluso sectores industriales y en regiones territoriales. Algunos de estos estudios son los de Ávila Mogollón (1996), Escobar y Moreno Jimenez (1997), Moreno Jimenez (2003), citados en Berumen y Redondo (2007) entre otros. En estas investigaciones se ha utilizado el método AHP como instrumento de decisión multicriterio, siendo un "proceso que requiere que quien tome las decisiones proporcione evaluaciones subjetivas respecto a la importancia relativa de cada uno de los criterios y que, después especifique su preferencia con respecto a cada una de las alternativas de decisión y para cada criterio. El resultado del AHP es una jerarquización con prioridades que muestran la preferencia global para cada una de las alternativas de decisión"(Hurtado y Bruno, 2005).

El AHP, permite de una manera eficiente y gráfica organizar la información respecto de un problema, descomponerla y analizarla por partes, visualizar los efectos de cambios por niveles y sintetizar. Por tanto, podríamos decir que el método AHP “se trata de desmenuzar un problema y luego unir todas las soluciones de los subproblemas en una conclusión” (Saaty, 1980).

Así pues, este método ha posibilitado que el proceso de toma de decisiones mediante la construcción de una jerarquía de atributos, la cual contiene como mínimo cuatro niveles (Hurtado y Bruno, 2005):

- Identificar el **problema**, debemos tener claro el problema, para así poder definir el objetivo general a alcanzar con el método a aplicar.
- El **propósito u objetivo global**, es una dirección identificada para mejorar una situación existente. Este se encuentra en un nivel independiente y los demás elementos de la jerarquía como son los criterios y atributos deben en conjunto alcanzar el objetivo descrito. Teniendo en cuenta, que estos objetivos deben representar las necesidades e intereses generales.
- Los **criterios**, que son las dimensiones relevantes que afectan significativamente a los objetivos, sabiendo que se deben incluir aspectos vitales cuantitativos y cualitativos a tener en cuenta en la toma de decisión. Estos son la base para la toma de decisiones, que puede ser medida y expresara la preferencia de los implicados.
- Las **alternativas**, que corresponden a las propuestas factibles mediante las cuales se podrá alcanzar el objetivo general.

Una de las partes más relevantes del modelo AHP, consiste en la estructuración de la jerarquía del problema de forma visual (árbol de jerarquía), a través de un gráfico donde los cuatros niveles comentados anteriormente, se observan de forma sencilla.

Con base a estos elementos, es posible establecer las prioridades de acuerdo con el método AHP. El fundamento de la propuesta de Saaty (1980), es dar valores numéricos a los juicios dados por los participantes (gracias a lo cual se puede medir como contribuye cada elemento de la jerarquía al nivel inmediatamente superior al que se desprende). Y por tanto, para la realización

de las comparaciones se utilizan las escalas de razón, en términos de preferencia que va desde uno a nueve (véase CUADRO 2.2).

CUADRO 2.1. Escala de preferencias de SAATY

Planteamiento verbal de la preferencia	Calificación numérica
Extremadamente preferible	9
Entre muy fuerte y extremadamente preferible	8
Muy fuertemente preferible	7
Entre muy fuertemente y muy fuertemente preferible	6
Fuertemente preferible	5
Entre moderadamente y fuertemente preferible	4
Moderadamente preferible	3
Entre igualmente y moderadamente preferible	2
Igualmente preferible	1

Fuente: SAATY (1980) citado en Willmer (2014).

El AHP trata directamente con pares ordenados de prioridades de importancia, preferencia o probabilidad sobre un atributo o criterio representado.

Una vez construido el modelo jerárquico, se realizarán comparaciones por pares entre dichos elementos y se atribuyen valores numéricos a las

preferencias señaladas por las personas que intervienen en el proceso de decisión, que en este caso, serán expertos en la materia.

La matriz de comparaciones pareadas contiene comparaciones alternativas o criterios. A cada celda de la matriz le corresponderá uno de los valores de la escala Saaty. Debemos de tener en cuenta, que cuando el criterio se compara consigo mismo tendrá el valor de 1 (igualmente preferible). Además, las comparaciones ubicadas al lado izquierdo de la diagonal formada por el valor 1 tienen una intensidad de preferencia inversa a las ubicadas al lado derecho de la diagonal. También, el AHP muestra las **inconsistencias** resultantes de los juicios y el valor que las mejoraría. Para medir esta consistencia se utiliza un índice denominado “Razón de Consistencia” (RC). "Como la consistencia perfecta es difícil de conseguir, se asumen como razonables los resultados de aquellas matrices con un valor inferior a 0.10 para esta Razón de Consistencia" (Rivera, 2012). Sabiendo que si el grado de inconsistencia es inaceptable, se deberían revisar y reconsiderar los juicios emitidos por las comparaciones pareadas.

Por tanto, el AHP se fundamenta en (Hurtado y Bruno, 2005):

1. La estructura de un modelo jerárquico (presentación de un problema, mediante la identificación de meta, criterios y alternativas).
2. Priorización de los elementos del modelo jerárquico.
3. Comparaciones binarias entre los elementos.
4. Evaluación de los elementos mediante la asignación de pesos.
5. Ranking de las alternativas de acuerdo con los pesos dados.
6. Síntesis.
7. Análisis de sensibilidad (inconsistencia).

Alguna de las ventajas del AHP frente a otros métodos de decisión multicriterio son:

1. Presenta un sustento matemático.
2. Permite desglosar y analizar el problema por partes.
3. Mide criterios cuantitativos y cualitativos mediante una escala común.
4. Incluye la participación de diferentes personas o grupo de interés para generar un consenso.
5. Permite verificar el índice de consistencia y hacer correcciones.
6. Genera una síntesis y da la posibilidad de generar un análisis de sensibilidad.
7. De muy fácil uso y permite que su solución se pueda complementar con métodos matemáticos de optimización.

“Utilización del modelo AHP y técnica de Mystery Shopping para evaluar la calidad de servicio en las hamburgueserías de Valencia”

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3. METODOLOGÍA

La metodología empleada para llevar a cabo este estudio se puede resumir en los siguientes pasos:

- En un primer lugar, se fijaron los objetivos de este Trabajo Final de Grado como se mostraron en el Capítulo uno.
- Posteriormente, se realizó una revisión bibliográfica del material relacionado con el tema.
- Conforme a la información obtenida y a los objetivos del estudio, se comenzó el proceso para poder aplicar el método AHP. Por tanto, se empezó con la estructuración de la jerarquía del problema, es decir, la etapa en la que se consigue desglosar el problema en sus componentes relevantes. Esta jerarquía estaba formada por: identificación del problema, la meta u objetivo general, criterios y alternativas.

Problema: El problema específico que se plantea es la necesidad de fortalecer aquellos puntos débiles de las hamburgueserías, y potenciar aquellos aspectos que favoreciesen la fidelización de los clientes.

Objetivo: El objetivo a alcanzar es desde el punto de vista del cliente, conocer el servicio ofrecido por las hamburgueserías en Valencia.

Criterios: Tras una revisión bibliográfica (véase Cuadro 3.1.), se ha considerado 4 criterios que fueron valorados por los clientes de restaurantes de fast-food.

CUADRO 3.1. Descripción de los criterios.

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN	AUTORES
Calidad comida	Se entiende por sabor, variedad de menú y presentación.	Etemad-Sajadi y Rizzuto (2013); Ibrahim (2013); Mosavi y Ghaedi (2013); Saeed, Javed y Nawaz (2013)
Empleados	Incluye amabilidad, rapidez y apariencia.	Agarwal y Jain (2013); Phau y Ferguson (2013); Etemad-Sajadi y Rizzuto (2013)
Limpieza	Se entiende por limpieza de aseos, mesas y establecimiento.	Etemad-Sajadi y Rizzuto (2013); Phau y Ferguson (2013)
Valor	Se incluye relación calidad-precio, precio y promociones.	Khan, Majid y Yaqoob (2013); Saeed, Javed y Nawaz (2013); Phau y Ferguson (2013)

Fuente: Elaboración propia.

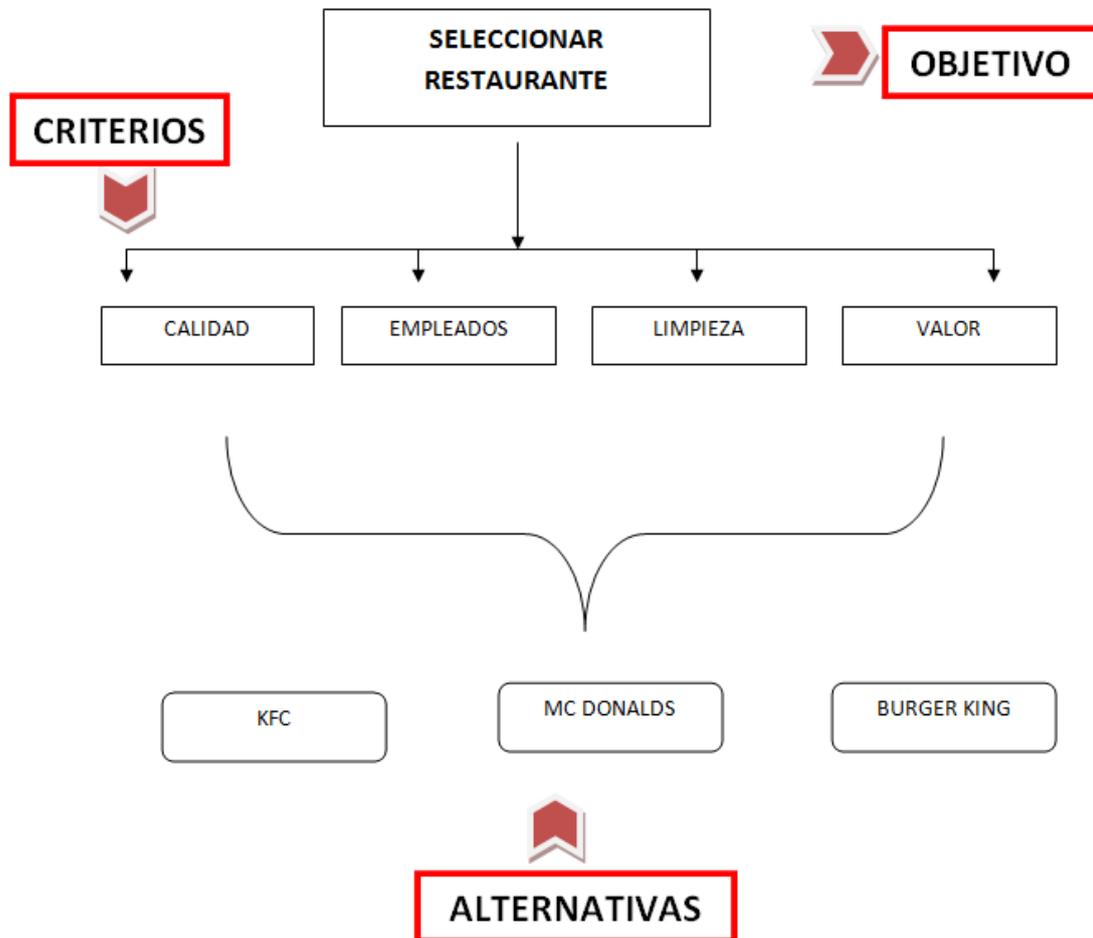
Alternativas: En este caso, se seleccionaron las tres principales cadenas de hamburguesería presentes en Valencia (véase GRÁFICO 3.1.). El listado de establecimientos de estas multinacionales en Valencia se encuentra en el ANEXO 1.

GRÁFICO 3.1. Principales enseñas de hamburgueserías en Valencia.



- Posteriormente, se consideró apropiado, hacer un **árbol de jerarquía**, para mostrar la representación gráfica del problema (véase el GRÁFICO 3.2.).

GRÁFICO 3.2. Árbol de jerarquía.



Fuente: Elaboracion propia.

- Una vez estructurado jerárquicamente el problema, donde se examinaban los elementos aisladamente, se tuvo en cuenta las evaluaciones o juicios emitidos por cada experto, donde se ha incluido a tres analistas que serán: un gerente, un empleado en contacto con los clientes, y un consumidor habitual de una hamburguesería donde evaluarán los atributos con la escala de SAATY (véase CUADRO 2.2.). Se señalará una preferencia o prioridad con respecto a cada alternativa de decisión, permitiéndonos así medir la intensidad de la preferencia.

En un primer momento, se hizo un cuestionario, para entrevistar a estas tres personas. De esta manera se detectaron errores cometidos en el cuestionario inicial (véase ANEXO 2.) y se corrigieron; cambiando pequeños detalles que podían llegar a causar confusión o resultados erróneos. Las modificaciones han sido:

- En el primer párrafo se ha cambiado “el cuestionario de los...” por “las preguntas de los ...”
- En el cuestionario definitivo no se citó la escala de SAATY, sino que se llamó escala de preferencias, para evitar confusiones.
- En el cuestionario definitivo, se incluyó agradecimientos.

Asimismo se tuvieron en cuenta temas de comprensión y se facilitaron términos, una vez modificados estos pequeños detalles, se creó el cuestionario **definitivo** (véase ANEXO 3.). Así pues, se obtendrá las evaluaciones de los tres especialistas en el área involucrada, donde cada uno ha expresado su preferencia asignando un valor numérico a cada criterio.

Finalmente, como se consulta a varios expertos, para llegar a encontrar una solución única respecto al valor de los pesos de cada variable, hemos elegido usar la **media aritmética** (Rivera, 2012). Es decir, una vez obtenido individualmente los pesos de cada matriz de comparación pareada a partir de la información ofrecida por cada experto, se calcula como solución única la media aritmética, para obtener las prioridades generales y la ordenación de las alternativas. Para tal fin, el AHP permite combinar todos los juicios o las opiniones, de modo que las alternativas quedan organizadas de la mejor a la peor.

- Ello nos permitirá, una vez aplicado el método AHP, obtener los pesos de cada alternativa, es decir, saber cual es más importante para los consumidores, donde garantizaremos la bondad de los resultados una vez medida la consistencia a través de un análisis de sensibilidad.
- A continuación, se realizarán visitas de Mystery Shopping, usando un cuestionario (véase ANEXO 4.). Así, se podrá establecer con un método racional la puntuación de la visita misteriosa.
- Posteriormente, se realizarán visitas a los restaurantes anteriormente citados en Valencia (véase ANEXO 1.), con los cuestionarios de visita (véase ANEXO 4.). Las visitas serán 6 debido a la limitación adquisitiva por ser estudiante. Los días de la visita, y en coherencia con lo señalado por Clemente y Gómez (2006) serán un 30 por ciento días laborales (de lunes a viernes), mientras que el 70 por ciento restante se realizará fines de semana (sábado y domingo). Por tanto, al realizar 6 visitas, 2 de ellas las haremos entre semana y las 4 restantes durante el fin de semana. En cuanto al horario de la visita, y considerando el estudio citado anteriormente, será 50 por ciento antes de las 20 horas, y la otra mitad después. Por ello, de las 6 visitas a realizar, 3 de ellas serán antes de las 20 horas y las otras 3, después. Finalmente, la elección del restaurante a visitar se hará proporcional al número de hamburgueserías en Valencia. Su selección se hará mediante muestreo aleatorio simple. Por tanto, al realizar 6 visitas, 3 corresponderán a Burger King, 2 a McDonald's, y 1 a KFC (véase CUADRO 3.2 y CUADRO 3.3). Por otro lado, la escala utilizada en la entrevista Mystery Shopping de: “muy bien”, “bien”, “indiferente”, “mal”, y “muy mal” corresponde a los valores, 5, 4, 3, 2,1.

CUADRO 3.2. Número de visitas.

	Número	Porcentaje	Si hiciera 6 visitas
KFC	4	16.7	1
MCDONALDS	7	29.2	2
BURGER KING	13	54.2	3
TOTAL	24	100	6

Fuente: Elaboración propia a partir del ANEXO 1.

CUADRO 3.3. Restaurantes visitados.

	Restaurante	Dirección	Fecha	Hora
BK1	Burger King	Avda. Blasco Ibáñez, 110	09/06/2015	22:03
BK2	Burger King	Avda. Peris y Valero, 166	02/08/2015	14:22
BK3	Burger King	Plaza del Ayuntamiento, 19	08/08/2015	15:06
MAC1	McDonald's	Avda. del Profesor López Pitero, 16	21/06/2015	21:38
MAC2	McDonald's	Calle Colón, s/n	03/05/2015	15:02
KFC1	KentuckyFriedChicken	Avda. Blasco Ibáñez, 87	18/07/2015	21:52

Fuente: Elaboración propia.

Señalar que la compra será estándar, para no influir en tiempo ni coste. Por ello, siempre se pedirá un menú convencional de tamaño mediano sin ningún tipo de producto adicional.

- Una vez recogida la información de los 6 restaurantes, se realizará un sencillo análisis cuantitativo. Con ello, se pretende sacar conclusiones y aspectos que serán necesarios mejorar para poder dar y satisfacer las necesidades de los clientes, a través de un análisis de cuadrantes.

“Utilización del modelo AHP y técnica de Mystery Shopping para evaluar la calidad de servicio en las hamburgueserías de Valencia”

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

4. RESULTADOS

Este capítulo consta de tres apartados, en relación directa con los objetivos propuestos en el presente TFG. Por tanto, en primer lugar, hablaremos de la importancia de los atributos mediante el AHP, continuaremos con el servicio ofrecido en las hamburgueserías aplicando el Mystery Shopping, para finalizar con los aspectos a potenciar por las hamburgueserías.

4.1. Importancia de los atributos mediante AHP

En un primer lugar, se han obtenido los pesos de cada uno de los atributos a través del cuestionario (véase ANEXO 3.) realizado a los tres expertos en la materia.

En base a los juicios emitidos por el **GERENTE**, se elabora una Matriz de Comparación por Pares usando: Calidad de comida (CC), Empleados (E), Limpieza (L) y Valor (V) (véase CUADRO 4.1.).

CUADRO 4.1. Matriz de comparación por pares del GERENTE.

MATRIZ DE COMPARACIÓN POR PARES				
	CC	E	L	V
CC	1	1/6	1/2	1
E	6	1	3	5
L	2	1/3	1	2
V	1	1/5	1/2	1

Fuente: Elaboración propia.

Una vez construida la matriz se procede a normalizar la misma. Uno de los procedimientos de normalización más usados consiste en dividir cada número de la columna de la Matriz de Comparación por Pares por la suma total de la columna. Así se obtendrá la Matriz Normalizada (véase CUADRO 4.2.).

CUADRO 4.2. Matriz normalizada del GERENTE.

MATRIZ NORMALIZADA				
	CC	E	L	V
CC	1/10	5/51	1/10	1/9
E	3/5	10/17	3/5	5/9
L	1/5	10/51	1/5	2/9
V	1/10	2/17	1/10	1/9
suma	10	17/10	5	9

Fuente: Elaboración propia.

Luego, se realiza un promedio aritmético de cada línea de la Matriz Normalizada y se obtiene un vector de prioridad para cada criterio, es decir, los pesos de cada atributo (véase CUADRO 4.3.).

CUADRO 4.3. Vectores de prioridad del GERENTE.

VECTORES DE PRIORIDAD		
CC	0,10	10,2%
E	0,59	58,6%
L	0,21	20,5%
V	0,11	10,7%

Fuente: Elaboración propia.

Antes de comentar el resultado obtenido, se analiza la **inconsistencia** que surge cuando algunos juicios de la Matriz de Comparación por Pares se contradicen unos con otros. Al emitir juicios uno hace comparaciones redundantes para mejorar la validez de la respuesta. Dado que quien responde puede estar poco seguro o hacer malas apreciaciones al comparar unos elementos con otros, los juicios de la matriz puede que no sean consistentes. Por tanto, la consistencia es muy importante, dado que una baja consistencia puede ser un síntoma de la aleatoriedad de los juicios. Sabemos, que la inconsistencia es parte de la realidad, por ello, es deseable que nuestros juicios posean una inconsistencia lo más baja posible (Roche y Vejo, 2005). Por tanto, a través de unos pasos podemos hallar la relación de consistencia para cada Matriz de Comparación por Pares:

- 1) En primer lugar, se multiplica cada peso obtenido por el correspondiente vector columna de la matriz inicial de comparación por pares y en una segunda fase se suman las filas de los anteriores vectores obtenidos (véase CUADRO 4.4).

CUADRO 4.4. Paso 1 de consistencia del GERENTE.

CC	$(1 \cdot 0,102) + (1/6 \cdot 0,586) + (1/2 \cdot 0,205) + (1 \cdot 0,107)$	9/22
E	$(6 \cdot 0,102) + (1 \cdot 0,586) + (3 \cdot 0,205) + (5 \cdot 0,107)$	229/83
L	$(2 \cdot 0,102) + (1/3 \cdot 0,586) + (1 \cdot 0,205) + (2 \cdot 0,107)$	9/11
V	$(1 \cdot 0,102) + (1/5 \cdot 0,586) + (1/2 \cdot 0,205) + (1 \cdot 0,107)$	3/7

Fuente: Elaboración propia.

- 2) En un segundo lugar, se divide cada componente del anterior vector por el peso correspondiente (véase CUADRO 4.5).

CUADRO 4.5. Paso 2 de consistencia del GERENTE.

CC	9/22 / 0,102	4,0027
E	229/83 / 0,586	4,0095
L	9/11 / 0,205	4,0027
V	3/7 / 0,107	4,0018

Fuente: Elaboración propia.

- 3) En tercer lugar, se calcula la media de los valores anteriores. En este caso sería:

$$IMAX = (4,0027 + 4,0095 + 4,0027 + 4,0018) / 4 = 4,0042$$

- 4) Una vez se obtiene IMAX, mediante una simple operación se puede calcular el Índice de Consistencia (IC), siendo n el número de elementos que se están comparando, en este caso n=4.

$$IC = (IMAX - n) / (n - 1) = (4,0042 - 4) / (4 - 1) = 0,0014$$

- 5) Finalmente, en quinto lugar, se calcula la Razón de Consistencia (RC). Donde IR es el denominado Índice de Consistencia, que corresponde al de una matriz de comparación por pares generada de manera aleatoria. Este Índice de Consistencia, es el valor del Índice de Consistencia medio, obtenido mediante la simulación de 100.000 matrices aleatorias utilizando la escala de Saaty. Su valor es una función del número de elementos que se comparan y viene dado en la siguiente tabla (véase CUADRO 4.6.).

CUADRO 4.6. Índice de consistencia medio.

Fuente: Saaty (1980) citado en Parra (2004)

Dimensión de la matriz (n)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
IR	0,00	0,00	0,52	0,89	1,11	1,25	1,35	1,40	1,45	1,49

$$RC = IC / IR = 0,0014 / 0,89 = 0,00155$$

Por tanto, desde el punto de vista del AHP, es deseable que la Relación de Consistencia de cualquier matriz de comparación por pares sea menor o igual a 0,10. Por tanto, podemos decir que la opinión del GERENTE, **es consistente**, debido a que está por debajo del 0,10.

En base a los juicios emitidos por el **EMPLEADO** que atiende directamente al consumidor, se procede análogamente, obteniendo una Matriz de Comparación por Pares (véase CUADRO 4.7.).

CUADRO 4.7. Matriz de comparación por pares del EMPLEADO

MATRIZ DE COMPARACIÓN POR PARES				
	CC	E	L	V
CC	1	1/9	1/3	3
E	9	1	1	5
L	3	1	1	5
V	1/3	1/5	1/5	1

Fuente: Elaboración propia.

Una vez construida la matriz se procede a normalizar la misma (véase CUADRO 4.8.).

CUADRO 4.8. Matriz normalizada del EMPLEADO

MATRIZ NORMALIZADA				
	CC	E	L	V
CC	3/40	1/21	5/38	3/14
E	27/40	16/37	15/38	5/14
L	9/40	16/37	15/38	5/14
V	1/40	2/23	3/38	1/14
suma	131/3	21/3	21/2	14

Fuente: Elaboración propia.

Luego se realiza un promedio aritmético de cada línea de la Matriz Normalizada y se obtiene un vector de prioridad para cada criterio (véase CUADRO 4.9.).

CUADRO 4.9. Vectores de prioridad del EMPLEADO

VECTORES DE PRIORIDAD		
CC	0,117	11,7%
E	0,465	46,5%
L	0,352	35,2%
V	0,065	6,5%

Fuente: Elaboración propia.

Para calcular la **inconsistencia** (véase CUADRO 4.10. y CUADRO 4.11.):

CUADRO 4.10. Paso 1 de consistencia del EMPLEADO.

CC	14/29
E	21/5
L	11/2
V	26/97

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 4.11. Paso 2 de consistencia del EMPLEADO.

CC	14/29 / 0,117	4.1181
E	21/5 / 0,465	4.7318
L	11/2 / 0,352	4,2464
V	26/97 / 0,065	4,0932

Fuente: Elaboración propia.

$$IMAX = (4,1181 + 4,7318 + 4,2464 + 4,0932) / 4 = 4,2974$$

$$IC = (IMAX - n) / (n - 1) = (4,2974 - 4) / (4 - 1) = 0,0991$$

$$RC = IC / IR = 0,0991 / 0,89 = 0,11$$

Pese a ser superior a 0,10 lo consideraremos aceptable.

Finalmente, en base a los juicios emitidos por el **CONSUMIDOR**, se elabora una Matriz de Comparación por Pares (véase CUADRO 4.12.).

CUADRO 4.12. Matriz de comparación por pares del CONSUMIDOR

MATRIZ DE COMPARACIÓN POR PARES				
	CC	E	L	V
CC	1	3	1/3	4
E	1/3	1	1/5	6
L	3	5	1	6
V	1/4	1/6	1/6	1

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, procedemos a normalizarla (véase CUADRO 4.13.).

CUADRO 4.13. Matriz normalizada del CONSUMIDOR

MATRIZ NORMALIZADA				
	CC	E	L	V
CC	12/55	18/55	10/51	4/17
E	4/55	6/55	2/17	6/17
L	36/55	6/11	10/17	6/17
V	3/55	1/55	5/51	1/17
suma	47/12	91/6	17/10	17

Fuente: Elaboración propia

Una vez normalizada, obtenemos los vectores de prioridad (véase CUADRO 4.14).

CUADRO 4.14. Vectores de prioridades CONSUMIDOR.

VECTORES DE PRIORIDAD		
CC	0,24	25,9%
E	0,16	16,2%
L	0,54	50,6%
V	0,06	7,3%

Fuente: Elaboración propia.

Para calcular la **inconsistencia** (véase CUADRO 4.15. y CUADRO 4.16.):

CUADRO 4.15. Paso 1 de consistencia del CONSUMIDOR.

CC	11/7
E	16/23
L	23/7
V	4/17

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 4.16. Paso 2 de consistencia del CONSUMIDOR.

CC	11/7 / 0,244	4,6745
E	16/23 / 0,163	4,2669
L	23/7 / 0,535	4,5355
V	4/17 / 0,057	4,0916

Fuente: Elaboración propia.

$$IMAX = (4,6745 + 4,2669 + 4,5355 + 4,0916) / 4 = 4,3921$$

$$IC = (IMAX - n) / (n - 1) = (4,3921 - 4) / (4 - 1) = 0,1307$$

$$RC = IC / IR = 0,1307 / 0,89 = 0,15$$

Aunque en este caso también supera 0.10, puede considerarse aceptable después de hacer diversos intentos.

Una vez observada la bondad de los resultados a través de la consistencia, observaremos los vectores de prioridades (véase CUADRO 4.17):

CUADRO 4.17. Resumen de vectores de prioridad.

VECTORES DE PRIORIDAD				
	GERENTE	EMPLEADO	CONSUMIDOR	MEDIA
CC	0,10	0,12	0,24	0,154
E	0,59	0,46	0,16	0,405
L	0,20	0,35	0,53	0,364
V	0,11	0,06	0,06	0,081

Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, podemos destacar con la información del CUADRO 4.17. que lo que más se valora de los atributos que hemos seleccionado una vez aplicado el método AHP es:

- Empleados 40,5%
- Limpieza 36,4%
- Calidad de la comida 15,4%
- Valor 8,1%

Así pues, comprobamos que el más valorado es el atributo de los empleados, y el menos el del valor del producto. Debemos valorar también la coincidencia de atributos entre el gerente y el empleado los cuales eligen a los empleados y la no coincidencia del consumidor el cual elige la limpieza.

Esto nos permite observar el peso que cada uno de los expertos le ha otorgado a los atributos, pudiendo así ver una prioridad entre unos y otros. Estos resultados serán la base y el sustento a la hora de realizar las visitas del Mystery Shopping.

4.2. Servicio ofrecido por las hamburgueserías aplicando Mystery Shopping

Una vez realizado el Mystery Shopping (mediante el cuestionario incluido en el ANEXO 4.) e introducidos los datos en una hoja de cálculo, hemos hallado la media aritmética por atributos y por restaurantes, para así poder compararlos.

Así pues, centrándonos en los atributos, sabemos que existen cuatro grandes bloques que son: empleados, limpieza, calidad de la comida y valor. Cabe destacar que en la dimensión global del atributo, aquel más valorado por los consumidores es el de calidad de la comida; destacando especialmente el de la temperatura agradable del producto. En segundo lugar, al observar las medias de forma global, podemos destacar el atributo valor, con especial mención al precio competitivo. De estos dos atributos remarcados anteriormente, ninguno de sus subapartados tiene una puntuación inferior a tres, por tanto, estamos ante atributos potencialmente fuertes, donde no existe un atributo desfavorable que llame la atención. Por otra parte, es necesario tener en cuenta, que aquellos atributos que de forma global reciben peores puntuaciones son los de limpieza y empleados, aunque es necesario remarcar que existen muchas disparidades en sus puntuaciones. Así pues, los subapartados de empleados peores valorados serán los de repetir el pedido en bandeja, ofrecer promociones y la voz repetitiva del empleado, recibiendo puntuaciones por debajo del dos. En cambio, existen otras por encima del cuatro, como la rapidez de entrega, muy valorada y muy necesaria para este tipo de sector. Y finalmente, el atributo limpieza, cuyos puntos débiles a destacar es la limpieza de mesas y baños y llama la atención con una puntuación bastante ventajosa, el aspecto favorable del empleado.

Por otro lado, centrándonos en las cadenas de restauración, aquella que mayores resultados tiene es Burger King, las tres visitas tienen puntuaciones similares por encima de tres, seguido de Kentucky Fried Chicken y por último MacDonalds.

CUADRO 4.18. Comparación entre restaurantes y atributos de las hamburgueserías en Valencia.

EMPLEADOS							
RESTAURANTE	BK1	BK2	BK3	MAC1	MAC2	KFC1	MEDIA
1. Saludo de bienvenida:	3	4	4	4	4	4	3,8
2. Sonrisa de bienvenida:	1	5	4	2	5	2	3,2
3. Contacto visual de bienvenida:	1	4	4	4	4	2	3,2
4. Ofrece menú grande, si procede:	2	2	1	3	2	2	2,0
5. Ofrece promociones:	2	2	2	1	2	2	1,8
6. Repite el pedido (en pantalla):	2	4	2	1	2	4	2,5
7. Repite el pedido (en bandeja):	1	2	2	1	1	2	1,5
8. Contacto visual al cobro:	1	4	4	4	4	4	3,5
9. Saludo de despedida:	5	4	4	4	5	4	4,3
10. Hace preguntas cerradas:	5	4	5	5	5	2	4,3
11. Aconseja:	1	2	2	3	1	4	2,2
12. Resuelve dudas:	1	2	2	3	4	4	2,7
13. Hace algún comentario amable:	1	4	4	3	1	5	3,0
14. Tiene voz repetitiva:	4	3	3	5	3	3	3,5
15. Hace venta sugestiva:	1	4	2	1	1	2	1,8
16. Aspecto favorable del empleado:	5	4	4	4	5	4	4,3
17. Rapidez de entrega:	5	5	5	2	5	5	4,5
LIMPIEZA							
18. Limpieza en la entrada:	5	2	2	1	4	4	3,0

"Utilización del modelo AHP y técnica de Mystery Shopping para evaluar la calidad de servicio en las hamburgueserías de Valencia"

19.Limpieza en el suelo:	1	1	2	1	2	4	1,8
20.Limpieza en las paredes:	3	4	4	2	2	4	3,2
21.Limpieza en el mostrador:	5	4	4	4	2	4	3,8
22.Aspecto del empleado:	5	5	4	4	4	5	4,5
23.Limpieza de baños:	1	2	2	1	1	2	1,5
24.Limpieza zona infantil:	1	1	2	4	1	1	1,7
25.Mesas sucias:	1	1	1	1	2	2	1,3
26.Limpieza zonas exteriores:	2	2	2	4	2	2	2,3
CALIDAD DE LA COMIDA							
27.Temperatura agradable:	5	5	5	4	5	5	4,8
28.Aspecto visual apetecible:	4	5	4	4	4	2	3,8
29.Buena cocción:	5	4	4	5	4	4	4,3
30.Correcto sabor de la comida:	5	4	5	5	5	2	4,3
31.Variedad del menú:	5	5	5	4	5	2	4,3
VALOR							
32.Precio competitivo:	4	4	4	4	4	4	4,0
33.Correcta calidad-precio:	4	4	4	4	4	2	3,7
34.Existen promociones:	5	5	5	1	2	2	3,3
35. Cartelería entendible:	5	5	5	1	2	2	3,3
MEDIA	3,1	3,3	3,2	2,8	3,0	2,9	3,0

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los aspectos cualitativos, aquellos que al final del cuestionario el cliente misterioso puede recoger sus impresiones a través de una pregunta abierta, cabe destacar: dificultades a la hora de cobrar, teniendo en cuenta que

el medio utilizado de pago ha sido tarjeta de crédito y siempre existía algún imprevisto, dificultando el cobro; poca involucración del trabajador a la hora de vender por falta de motivación o desinterés; y un nivel de personal escaso para el nivel de ventas esperado. Por otro lado, también se remarcan aspectos positivos como la calidad del producto, especificando el buen sabor de la comida y la temperatura correcta.

4.3. Aspectos a potenciar en las hamburgueserías

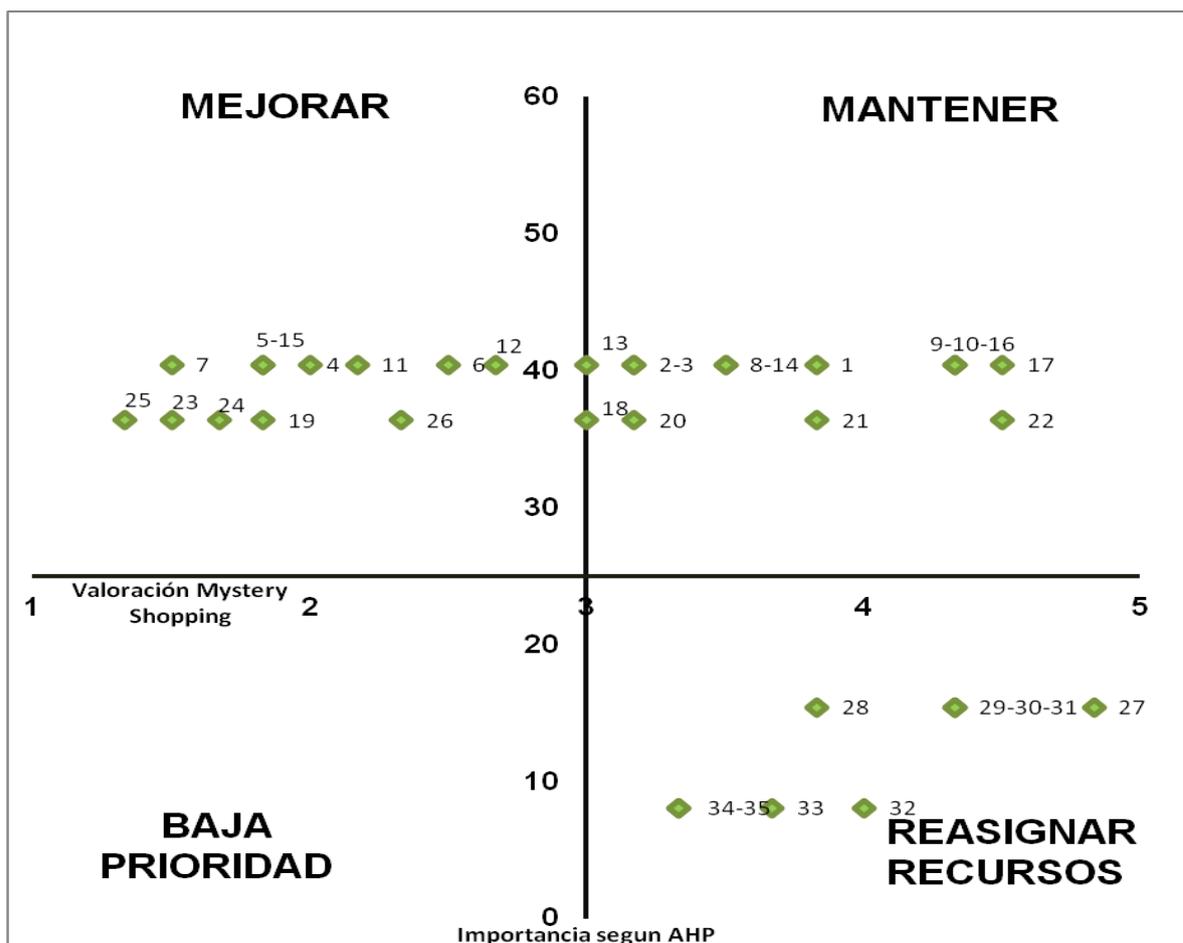
El GRÁFICO 4.1. muestra la relación existente entre la importancia de los atributos según el método AHP, obtenida a través de los expertos y la valoración que se ha hecho a través del cuestionario Mystery Shopping, como clientes misteriosos. Podemos señalar lo siguiente:

- A primera vista, no tenemos ningún atributo de baja prioridad, es decir, ningún atributo tiene una importancia baja, con una valoración baja.
- En relación con lo anterior, podemos comprobar que aquellos que tienen una importancia baja, en los restaurantes se les presta mucha atención, es decir, tienen una valoración alta tras la visita misteriosa, y se deberían reasignar los recursos, ya que se le está dando importancia a atributos que el cliente no presta demasiada atención. En el gráfico, se observan aquellos atributos relacionados con la calidad de la comida, en concreto, la temperatura del producto (27), la cocción (29), el sabor (30) y la variedad del menú (31).
- Los atributos empleados y limpieza son aquellos que mayor importancia le dan los expertos pero tienen una valoración del Mystery muy baja, deben mejorar muchos aspectos, entre ellos repetir el pedido cuando ya esté en la bandeja (7), ofrecer promociones (5), y hacer venta sugestiva (15), en el atributo de empleados; por otro lado, en el atributo de

limpieza se debe mejorar la limpieza de las mesas (25) y la de los baños (23).

- Por último, aquellos atributos que se deben mantener, son los que tienen una valoración del Mystery muy alta y una alta puntuación de los expertos por el método AHP. Estos engloban a los atributos de empleados y limpieza, destacando en particular, la rapidez de entrega (17), saludo de bienvenida (9), las preguntas cerradas (10), y el aspecto favorable del empleado (16) en el atributo de empleados. En cuanto, a los atributos de limpieza cabe mencionar el aspecto del empleado (22).

GRÁFICO 4.1. Relación entre el método AHP y la valoración del Mystery Shopping de los atributos.



Fuente: Elaboración propia.

“Utilización del modelo AHP y técnica de Mystery Shopping para evaluar la calidad de servicio en las hamburgueserías de Valencia”

CAPÍTULO 5.CONCLUSIONES

5. CONCLUSIONES

Respecto al primer objetivo, conocer la importancia de los atributos que el consumidor percibe a través de la medición cuantitativa con el método AHP, se ha obtenido el peso de cada uno de los atributos a través de un cuestionario realizado a los tres expertos en la materia (gerente, empleado y cliente habitual). En base a los juicios obtenidos, se observa que los atributos más valorados en orden decreciente son: empleados, limpieza, calidad de la comida y valor. Cabe destacar que junto a estas conclusiones, ha llamado la atención las puntuaciones del gerente y del empleado, ya que eligen como prioridad al atributo empleado. En cambio, el consumidor basa su criterio en el atributo limpieza. Este método nos ha permitido priorizar desde un punto de vista más cercano a este tipo de restauración, la importancia de cada uno de los atributos y su peso. Con ello, se puede eliminar la subjetividad de los pesos que se otorgan a cada atributo.

Así pues, cabe destacar la relación con el estudio de Agarwal y Jain (2013), donde se señala la importancia de los empleados, incluyendo en ellos la empatía, el conocimiento de su trabajo y la rapidez como uno de los aspectos más importantes dentro de las fast-food. Sin embargo, Ibrahim (2013) establece la importancia de la calidad de la comida, dado que afirma que la satisfacción del producto hace que los clientes no sean sensibles a los precios ni a la competencia. Por tanto, su estudio, está enfocado principalmente a la calidad de la comida como factor principal a tratar.

El segundo objetivo, determinar el servicio ofrecido por las hamburgueserías mediante la realización y puesta en marcha del cuestionario Mystery Shopping, ha permitido hacer el trabajo de campo, donde con un cuestionario se ha visitado seis restaurantes para comprobar el servicio ofrecido. Cabe destacar que la calidad de la comida y el valor del producto son aquellos atributos que en dimensión global obtienen mayor puntuación, dejando en un segundo plano a los atributos de empleados y limpieza. Este objetivo ha permitido en primera persona, visitar y puntuar aquellos atributos analizados con el método AHP.

Y finalmente, el último objetivo, estudiar los aspectos a potenciar y a mejorar de este tipo de restauración, a través de un análisis de cuadrantes, contrastando la información entre los resultados obtenidos con el método AHP y los obtenidos después de realizar la visita misteriosa. Cabe destacar que no existe ningún atributo de baja prioridad. Sin embargo, se deben reasignar recursos en los atributos de calidad de la comida y valor, debido a que tienen una alta puntuación en el Mystery pero son poco valorados por los expertos en el AHP, y se deben mejorar y mantener los atributos de limpieza y empleados. Es importante resaltar, que aquellos atributos que mayor puntuación tienen según el método AHP, no coinciden con el funcionamiento diario de un fast-food, como se ha comprobado con la visita misteriosa. Por tanto, aquellos atributos que son más valorados por los expertos (empleados y limpieza), no parece que se les esté prestando la atención necesaria en la práctica.

Algunas de las estrategias para mejorar los atributos de limpieza y empleados, los cuales no son valorados positivamente por la técnica del Mystery podrían ser: incrementar el personal en hora punta, ya que hemos comprobado sobre todo entre semana que existen muy pocos empleados por turno, y se desatiende la limpieza del salón; estimular al cliente para que mantenga su mesa limpia a la hora de terminar su estadía por el restaurante, a través de promociones o regalos; también sería interesante invertir en la formación continua del empleado para evitar que se pierdan los procedimientos básicos del restaurante, junto con cursos de empatía para acercarse al cliente, no sólo dirigidos a normativa específica de su puesto de trabajo.

Así pues, también se ha comentado que los atributos de calidad y valor del producto, se deberían de reasignar, donde son poco valorados por el AHP pero a la hora de realizar el Mystery se les ha dado mucha puntuación. La solución podría ser mantener la calidad de la comida y el precio, pero a través de acciones de marketing intentar que el cliente cambie sus prioridades, haciendo que estos atributos que son poco valorados sean ahora críticos y de mayor importancia.

Durante la realización del trabajo han surgido una serie de limitaciones. Entre ellas, la más destacada ha sido el reducido número de visitas por restaurante (sólo seis), debido a la falta de un mayor presupuesto por ser estudiante. Además, el cuestionario AHP sólo se ha pasado a tres expertos por falta de familiarización con personas del sector. También se han reagrupado los atributos en cuatro globales (empleados, limpieza, calidad de la comida y valor) para evitar un colapso de información.

Una de las aportaciones de este trabajo es que se propone un esquema de trabajo para el desarrollo del cliente misterioso. En efecto, cuando una empresa contrata un servicio de cliente misterioso, se le facilitan una serie de pautas y normativa que el investigador debe de estudiarse de antemano, debido a que cada restaurante, tiene su propia normativa y sus procedimientos a seguir de una manera muy rigurosa. En el presente trabajo, estas normativas y pautas se han pactado de una forma global, a través de una revisión bibliográfica. Por tanto, no sólo el cuestionario se centra en el ámbito de un único restaurante, sino que puede ser utilizado para diferentes cadenas de fast-food, ya que el nivel de los atributos está estandarizado, con un peso único conseguido a través del método AHP.

Finalmente, algunas posibles líneas de trabajo futuras sería realizar este estudio en un ámbito geográfico más amplio, a nivel nacional por ejemplo. Asimismo, podría extenderse y utilizar un número mayor de atributos y no sólo centrarse en cuatro que se han analizado en el estudio (empleados, limpieza, calidad de la comida y valoración del producto). También sería interesante informar a los restaurantes de las deficiencias y pasar el cuestionario de Mystery de forma periódica para comprobar si se han rectificado a lo largo del tiempo.

“Utilización del modelo AHP y técnica de Mystery Shopping para evaluar la calidad de servicio en las hamburgueserías de Valencia”

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

AGARWAL, K. Y JAIN, S. (2013) “An empirical study of customer expectation and perception in restaurant chains and fast-food outlets”, International Journal of Management, IT and Engineering, nº3, pág.254-266.

AZCOYTIA C. (2008) “La verdadera historia de la comida basura o fast-food”, <http://www.historiacocina.com/historia/articulos/comidabasura.htm> (6-Enero-2015)

BERUMEN A.Y REDONDO F. (2007) “La utilidad de los métodos de decisión multicriterio (como el AHP) en un entorno de competitividad creciente”, Cuadernos de administración Bogotá, nº20, julio, pág. 65-87.

CLEMENTE J. Y GOMEZ B. (2006) “Posicionamiento de los restaurantes de comida rápida” Boletín económico del ICE, nº 2898, diciembre, pág.51-58.

DENIS,C.(2007)“MysteryShopper”,http://www.tatum.es/intranet/tatum2003/fotos/pub_.pdf (14-Enero-2015)

ETEMAD-SAJADI, R. Y RIZZUTO, D. (2013). “The antecedents of consumer satisfaction and loyalty in fast food industry: a cross-national comparison between Chinese and Swiss consumers”, The International Journal of Quality &Reliability Management, nº 30, pág. 780 -798.

GRANDE, I. y ABASCAL, E. (1995): “Fundamentos y técnicas de investigación comercial”. 2ª Edición, Madrid, ESIC.

HURTADO, T y BRUNO G. (2005) “El proceso de Análisis Jerárquico (AHP) como herramienta para la toma de decisiones en la selección de proveedores”, Lima, MONOGRAFIA.

IBRAHIM, N.A. (2013). “The relationship between customer satisfaction and brand loyalty in the fast food industry of United Kingdom”. Masters thesis: University of East London.

“Utilización del modelo AHP y técnica de Mystery Shopping para evaluar la calidad de servicio en las hamburgueserías de Valencia”

KHAN, S. MAJID, S. Y YAQOOB, F. (2013). “Determinants of Customer Satisfaction in Fast Food Industry. A Study of Fast Food Restaurants Peshawar Pakistan”, *Studia commercialia Bratislavensia*, nº 6, pág. 56-65.

LAGO, J., RODRIGUEZ, M. Y LAMAS, A. (2011) “El consumo de comida rápida”, <http://www.abc.es/gestordocumental/uploads/Sociedad/comidarapida.pdf> (2-marzo-2015)

LARRIBA, L. (2015) " Mystery Shopping: alcanza el máximo éxito en tu negocio conociéndolo de forma sencilla y objetiva", <http://comunidad.iebschool.com/iebs/marketing-integrado/mystery-shopping/> (15-Mayo-2015)

MANERA, J. (2000): "Dirección comercial y Marketing". Madrid, Instituto Superior de Técnicas Bancarias.

MARTOS, C. (2007) "El "fast-food empeora la calidad de la dieta", <http://www.elmundo.es/elmundosalud/2007/12/05/medicina/1196849039.html> (09-Junio-2015)

MARTÍNEZ, N. (2008) “Midiendo la satisfacción del cliente y la calidad del servicio: Mystery Shopping, compra fantasma o pseudocompra”, http://consumo-inc.es/publicac/EC/2008/EC83/Ec83_05.pdf (9-Enero-2015)

MILLER, A. (1989). "The rethoric of decision making science, of Herbert A. Simons says". *Science, Technology and Human Values*, nº 14, enero, pág. 43-46.

MOSAVI, S.A. Y GHAEDI, M. (2013). “Behavioral intention in the luxury fast food restaurant. *African Journal of Business Management*”, nº7, pág.1845-1853

PARRA, C. (2004) “ Aplicación de la técnica de proceso de análisis jerárquico (AHP) en procesos de de jerarquización de activos de la industria petrolera" <http://www.confiableoperacional.com/files/1317563364Parra-Crespo-ahp-metodoscuantitativos.pdf> (22-Febrero-2015)

PETER, J. (2005). "Comportamiento del consumidor y estrategias de marketing". 7ª edición, México, McGraw Hill.

PHAU, I. Y FERGUSON, G. (2013). "Validating the Customer Satisfaction Survey (CSS) Scale in the Australian fast food industry", Australasian Marketing Journal, nº 21, pág.147-154.

RIVAS A. (1999) "Comportamiento del consumidor". 2ª Edición, Madrid, ESIC.

RIVERA, L. (2012). "Decisiones en Marketing, cliente y empresa", 2ª edición, Valencia, Universidad Politécnica de Valencia.

ROCHE H. Y VEJO C. (2005) "Material de apoyo, Análisis multicriterio", <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catmetad/material/MdA-Scoring-AHP.pdf> (06-Marzo-2015)

SAATY T. (1980): "The Analytic Hierarchy Process". New York, J. Wiley.

SAEED, R. JAVED, S. Y NAWAZ, R. (2013). "Empirical Study of Factors Affecting Brand Loyalty: Evidence from Fast Food Restaurants in Pakistan", Journal of Basic and Applied Scientific Research, nº3, pág. 46-55.

TIMM, P. (2008): "Customer Service, Career success through customer loyalty". 4ª edición, New Jersey, Prentice Hall.

TORRENT, L. (2011): "¿Qué es la comida rápida?", <http://www.unitedexplanations.org/2011/10/04/el-consumo-de-comida-rapida-en-el-mundo/> (04-Mayo-2015)

WILLMER, J. (2014) "Metodología para la toma de decisiones de inversión en portafolio de acciones usando la técnica multicriterio AHP", Contaduría y Administración. nº 60, mayo, pág.336-353.

“Utilización del modelo AHP y técnica de Mystery Shopping para evaluar la calidad de servicio en las hamburgueserías de Valencia”

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO 1. HAMBURGUESERÍAS EN LA CIUDAD DE VALENCIA

RESTAURANTES	
KFC	<p>Avda. Gran Vía Marqués del Turia, 56, 46005, Valencia Avda. Pesset Aleixandre, 84, 46025 Valencia Avda. Blasco Ibáñez, 87, 46022 Valencia Avda. Archiduque Carlos, 77, 46180 Valencia</p>
MCDONALDS	<p>C/ Xàtiva, 21, 46002 Valencia Plaza la Reina, 15, 46001 Valencia Bailen, s/n, 46007 Valencia Avda. Pío XII, 2, 46009 Valencia Avda. del Profesor López Pitero, 16, 46013, Valencia Avda. Hermanos Machado, 141, 46025 Valencia Avda. del Profesor López Pitero, 16, 46023 Valencia</p>
BURGER KING	<p>Pza. Ayuntamiento, 19, 46002 Valencia Avda. Del Marqués De Sotelo, 2 ,46002 Valencia Avda. De Peris y Valero, 166, 46006 Valencia Avda. Pio XII, 2, 46009 Valencia Avda. De Aragón, 26, 46021 Valencia Manuel de Falla, 13, 46015 Valencia Blasco Ibáñez, 110, 46021 Valencia Avda. Tres Cruces, 60, 46014 Valencia Pso. Alameda, 46, 46023 Valencia C/ José Chabas Bordehore, 3, 46019 Valencia Cortes Valencianas, 22, 46015 Valencia Avda. Del Puerto, 177, 46023 Valencia C/ Doctor Lluch, 299, 46011 Valencia</p>

ANEXO 2. PRECUESTIONARIO INICIAL

Buenas tardes, soy estudiante de Administración y Dirección de empresas de la Universidad Politécnica de Valencia. Me gustaría poder hacerle un cuestionario de los restaurantes fast-foods en la CV, sólo le voy a entretener unos minutos. Quiero pedirle que por favor sea muy sincero en sus contestaciones, porque de ello va a depender la validez del estudio. Ha sido elegido previamente debido a su conocimiento en la materia, pero el cuestionario es estrictamente anónimo.

Debe establecer la importancia relativa de cada criterio sobre otro, según la escala de SAATY. Donde, consideraremos los criterios como, Calidad de la comida, Empleados, Limpieza y Valor. Interpretaremos:

Calidad de comida como, el sabor, la variedad del menú y la presentación.

Empleados como, amabilidad, rapidez y apariencia.

Limpieza como, limpieza de aseos, mesas y del establecimiento.

Valor como, relación calidad-precio, precio, y promociones.

ESCALA DE PREFERENCIAS:

Planteamiento verbal de la preferencia	Calificación numérica
Extremadamente preferible	9
Entre muy fuerte y extremadamente preferible	8
Muy fuertemente preferible	7
Entre muy fuertemente y muy fuertemente preferible	6
Fuertemente preferible	5
Entre moderadamente y fuertemente preferible	4
Moderadamente preferible	3
Entre igualmente y moderadamente preferible	2
Igualmente preferible	1

CRITERIO		CRITERIO
Calidad de comida		Empleados
Calidad de comida		Limpieza
Calidad de comida		Valor
Empleados		Limpieza
Empleados		Valor
Limpieza		Valor

ANEXO 3. PRECUESTIONARIO DEFINITIVO

Buenas tardes, soy estudiante de Administración y Dirección de empresas de la Universidad Politécnica de Valencia. Me gustaría poder hacerle unas preguntas de las principales enseñanzas de hamburgueserías de Valencia. Sólo le voy a entretener unos minutos. Quiero pedirle que por favor sea muy sincero en sus contestaciones, porque de ello va a depender la validez del estudio. Ha sido elegido previamente debido a su conocimiento en la materia, pero el cuestionario es estrictamente anónimo.

Debe establecer la importancia relativa de cada criterio sobre otro, según la escala de preferencias. Donde, consideraremos los criterios como, Calidad de la comida, Empleados, Limpieza y Valor. Interpretaremos:

Calidad de comida como, el sabor, la variedad del menú y la presentación.

Empleados como, amabilidad, rapidez y apariencia.

Limpieza como, limpieza de aseos, mesas y del establecimiento.

Valor como, relación calidad-precio, precio, y promociones.

ESCALA DE PREFERENCIAS:

Planteamiento verbal de la preferencia	Calificación numérica
Extremadamente preferible	9
Entre muy fuerte y extremadamente preferible	8
Muy fuertemente preferible	7
Entre muy fuertemente y muy fuertemente preferible	6
Fuertemente preferible	5
Entre moderadamente y fuertemente preferible	4
Moderadamente preferible	3
Entre igualmente y moderadamente preferible	2
Igualmente preferible	1

CRITERIO		CRITERIO
Calidad de comida		Empleados
Calidad de comida		Limpieza
Calidad de comida		Valor
Empleados		Limpieza
Empleados		Valor
Limpieza		Valor

Muchas gracias por su colaboración

ANEXO 4. CUESTIONARIO UTILIZADO EN LA VISITA MYSTERY SHOPPING

DETALLES DE LA VISITA:

Restaurante:

Mac Donald´s

Burger King

Kentaky Fried Chicken

Dirección:

Componentes de la comida:

Día de la semana/Horario:

Tipo de visita:

Para llevar

Comer dentro

Comer fuera/terrace

Duración de la visita:

Clima:

Número de cajas en uso:

Número de personas en fila:

Nombre de la persona que tomó el pedido:

Nombre del segundo servidor:

Descripción (genero, altura, color de pelo...):

Nombre de las tiendas a ambos lados del local:

"Utilización del modelo AHP y técnica de Mystery Shopping para evaluar la calidad de servicio en las hamburgueserías de Valencia"

EMPLEADOS					
Descripción	MUY BIEN	BIEN	INDIFERENTE	MAL	MUY MAL
Saludo de bienvenida:					
Sonrisa de bienvenida:					
Contacto visual de bienvenida:					
Ofrece menú grande, si procede:					
Ofrece promociones:					
Repite el pedido (en pantalla):					
Repite el pedido (en bandeja):					
Contacto visual al cobro:					
Saludo de despedida:					
Hace preguntas cerradas:					
Aconseja:					
Resuelve dudas:					
Hace algún comentario amable:					
Tiene voz repetitiva:					
Hace venta sugestiva:					
Aspecto favorable del empleado:					
Rapidez de entrega:					
LIMPIEZA					
Limpieza en la entrada:					
Limpieza en el suelo:					
Limpieza en las paredes:					
Limpieza en el mostrador:					
Aspecto del empleado:					
Limpieza de baños:					
Limpieza zona infantil:					
Mesas sucias:					
Limpieza zonas exteriores:					
CALIDAD DE LA COMIDA					
Temperatura agradable:					
Aspecto visual apetecible:					
Buena cocción:					
Correcto sabor de la comida:					
Variedad del menú:					
VALOR					
Precio competitivo:					
Correcta calidad-precio:					
Existen promociones:					
Cartelería entendible:					

“Utilización del modelo AHP y técnica de Mystery Shopping para evaluar la calidad de servicio en las hamburgueserías de Valencia”

Cuestión general GLOBAL:

MUY BIEN

BIEN

INDIFERENTE

MAL

MUYMAL

Satisfacción con el servicio recibido: (explicar el por qué, señalando aspecto más apreciado o posibles mejoras):