Universidad de Cienfuegos
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Ingeniería Industrial

Título:

Evaluación de la calidad percibida de servicios del Restaurante Covadonga en Cienfuegos

Tesis presentada en Opción al Grado de Ingeniero Industrial

Autor:

Diego Peña Díaz

Tutores:

MSc. Maidelis Curbelo Martínez
MSc. Roxana González Alvarez

Cienfuegos, 2015
"Año 57 de la Revolución"

Pensamiento

"La sabiduría es un adorno en la prosperidad y un refugio en la adversidad."

Aristóteles

Dedicatoria

Dedicatoria

Dedicatoria

A toda mi FAMILIA y en especial a mis padres, por su comprensión y ayuda en cada uno de los momentos de mi vida, por enseñarme siempre el camino a seguir, a ser perseverante en mis proyectos, por brindarme su inmenso amor sin pedir nada a cambio y porque pese a todo, ellos siempre serán la luz que guiara mis pasos.
A mi esposa por estar siempre a mi lado, dándome su apoyo, su ternura y amor.

A mi niña Sofía que es lo más lindo que ha llegado a mi vida y se ha robado todo mi corazón.

Agradecimientos

Agradecimientos

Agradecimientos

Muchas gracias a mis tutoras Maidelys y Roxana por su dedicación y entrega, por los conocimientos aportados y todo el tiempo que le dedicaron a este proyecto.
A todas las personas que de una forma u otra han contribuido para que esto sea posible. A todos los profes que durante la carrera aportaron sus conocimientos en mi formación para que este día se hiciera realidad. A mis compañeros de aula que compartieron conmigo estos seis años.
A Yudeisy y Martin especialistas de le Empresa por brindarme gran parte de su tiempo en enseñarme sus experiencias, por aguantar mi desespero cuando me hacía falta algo y por brindarme su linda amistad que guardaré por siempre.
A Aslaf económico de la Empresa por su gran ayuda facilitándome documentos de gran importancia para la realización de este proyecto.
A todos los trabajadores del restaurante Covadonga por apoyarme y atenderme cuando lo necesité.

A todas las personas que son hoy especiales en mi vida, y a las que lo fueron pero ya no están; a esas que sin pedirles algo a cambio saben brindar una mano siempre para ayudar, Mil Gracias.

Resumen

Resumen

Resumen

El trabajo titulado “Evaluación de la calidad percibida de servicios del Restaurante Covadonga en Cienfuegos” está encaminado a Evaluar la calidad percibida de los servicios en el restaurante objeto de estudio perteneciente a la Empresa Provincial de Gastronomía Alojamiento y Recreación Cienfuegos . En el desarrollo de este, para el cumplimiento de dicho objetivo, se aplica el procedimiento metodológico de Gonzalez (2013) que cuenta con cuatro etapas y trece pasos. Las herramientas que se utilizan se especifican en la investigación y facilitan llegar desde la revisión de la literatura relacionada con el tema en estudio hasta la validación de un instrumento de medición de la calidad percibida. Los principales resultados alcanzados, además del anterior, son la identificación de criterios relevantes relacionados con las insatisfacciones de los clientes del restaurante Covadonga y la propuesta de un programa de acciones de mejora a las principales deficiencias detectadas.

Summary

Summary

Summary

The work entitled "Evaluation of the perceived quality of services Covadonga Restaurant in Cienfuegos" aims to evaluate the perceived quality of services in the restaurant under study belongs to the Provincial Company of Gastronomy Accommodation and Recreation Cienfuegos. In developing this, to fulfill this objective, the methodological procedure Gonzalez (2013) which has four stages and thirteen steps are applied. The tools used are specified in the research and facilitate reaching from the review of literature related to the topic under study to validation of an instrument for measuring the perceived quality. The main results achieved, in addition to the above, are the identification of relevant criteria related to customer dissatisfaction restaurant Covadonga and proposing a program of actions to improve the main weaknesses found.

Índice

Índice

Índice

Resumen **5**

Summary **6**

Introducción **9**

Capítulo I: Marco teórico referencial **15**

1.1 Organizaciones de servicio 15

1.1.1 Conceptos y características de los servicios 17

1.1.2 Elementos del sistema de servucción 19

1.2 Calidad de los servicios 23

1.2.1 Modelos conceptuales sobre calidad de servicio percibida 26

1.3 La calidad de los servicios en los restaurantes 35

1.4 Conclusiones del Capítulo I 41

Capítulo II: Caracterización de la organización y descripción del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios propuesto por González (2013) **43**

2.1 Caracterización de la Empresa Provincial de Gastronomía, Alojamiento y Recreación Cienfuegos 43

2.2 Procedimientos para la evaluación de la calidad percibida de servicios 51

2.3 Descripción del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios propuesto por González (2013) 55

2.4 Descripción de las herramientas propuestas en el procedimiento seleccionado 61

2.5 Conclusiones del Capítulo II 71

Capítulo III: Implementación de un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios en el Restaurante Covadonga de Cienfuegos **72**

3.1 Implementación del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios en el Restaurante Covadonga de Cienfuegos 72

3.2.1. Etapa I: Organización del trabajo 72

3.2.2. Etapa II: Selección y descripción del proceso de servicio a analizar. 79

3.2.3. Etapa III: Medición y análisis de la calidad del servicio percibida por el cliente 81

3.2.4. Etapa IV: Mejoramiento continuo del proceso de servicio postal objeto de estudio 94

3.3. Conclusiones del Capítulo III 95

Conclusiones Generales **98**

Índice

Referencias Bibliográficas 102

Anexos 112

Introducción

Introducción

La calidad aplicada a los procesos de servicios es un concepto intangible y abstracto, difícil de definir y evaluar (Yesilada y Direktör, 2010). En este sector en el mundo se tiene una presión creciente por demostrar que la gestión empresarial posee un enfoque al cliente y que se desarrolla la mejora continua conociendo los criterios de estos (Shahin, 2006), por tanto sus percepciones de calidad o calidad percibida se tienen en cuenta todo el tiempo y esta debe ser evaluada para orientar las acciones a emprender por las organizaciones (Curbelo, 2013).

El paso del tiempo y diversos factores, tales como el desarrollo de la tecnología, el acceso a la información, el descubrimiento de nuevos alimentos y/o recetas, así como las cambiantes necesidades del cliente, han influido en el desarrollo y evolución de la industria del servicio de los alimentos.

Por esta razón, los restaurantes han tenido que ajustarse a las demandas y los requerimientos de cada época, motivo por el cual la calidad en el servicio ha ido adquiriendo un papel preponderante para los negocios restauranteros, ya que se ha convertido en una estrategia que permite satisfacer al cliente y contar con su lealtad.

Para que un restaurante logre la calidad en su servicio, este debe cumplir con las necesidades y expectativas de sus clientes, ya que ellos son lo más importante y quienes determinan qué tan bueno es el servicio ofrecido por un establecimiento en particular. Para ello es necesario medir las percepciones de los clientes con respecto a conceptos específicos que constituyan el servicio en general.

Ciertamente, se considera que los restaurantes se encuentran a la mitad del paradigma de producto-servicio, es decir, se encuentran a la mitad de ser un producto puro (un servicio que no involucra alguna forma de atención o servicio adicional) y un servicio puro (un servicio que no involucra ningún tipo de tangible). Por ello, la entrega del bien al cliente está compuesta tanto por elementos tangibles, como son los alimentos y bebidas, así como de elementos intangibles, como la atención y el servicio (Kotler, Bloom & Hayes, 2004; Jain & Gupta, 2004). Esta dualidad puede considerarse particularmente interesante debido a la complejidad multidimensional del concepto.

Los estudios de calidad percibida en los servicios de restaurantes son relativamente escasos. Fick y Ritchie (1991) realizaron una de las primeras aplicaciones del SERVQUAL en el sector. A partir de este trabajo, en la década de los noventa, se llevan a cabo diferentes estudios, como es el caso de Lee y Hing (1995), Cox, Thompson, Cunial, Winter y Gordon (1997) y Heung,

Wong y Qu (2000). Buena parte de estas investigaciones tratan de desarrollar herramientas de medida, profundizando sobre la dimensionalidad del constructo y sobre la importancia relativa de cada una de las dimensiones para la predicción del comportamiento final de los consumidores (Espinell, 1998). Finalmente, Knutson, Stevens, Wullaert, Patton y Yokoyama (1990) adaptaron la escala SERVQUAL para aplicarla en el sector hotelero (LODGSERV) y cinco años más tarde a los servicios de restauración (Stevens, Knutson y Patton, 1995), dando lugar a la escala DINESERV, que mantiene las cinco dimensiones de SERVPERF y se centra únicamente en la percepción del servicio.

El DINESERV ha sido extensamente usado para medir la calidad de los servicios en los restaurantes.Ejemplo de ellos son las investigaciones de Knutson, Steven y Patton (1995).Wu Goh Lin y Poynter(1999).Heung , Wong y Qu (2000).Kim, Mc Cahon y Molinero (2000) y Huang (2000).Estos investigadores han concluido que el DINERSERV es un índice válido y confiable para la calidad medidora del servicio en el negocio de restaurante.

Por su parte, el grupo de investigación de la «Unidad de Investigación en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones» de la Universidad de Valencia inició en 1995 una línea de investigación sobre calidad percibida de los servicios de restauración y de alojamiento que ha dado lugar a la publicación de diversos trabajos: Tordera, Martínez-Tur y Caballer (1995); Martínez-Tur, Caballer y Tordera (1996); Martínez-Tur, Tordera, Peiró y Ramos (1998); Ramos, Collado, Marzo, Subirats y Martín (2001); Marzo, Martínez-Tur, Ramos y Peiró (2002). En sus investigaciones los autores han tratado de demostrar la relevancia de los elementos tangibles en las evaluaciones de la calidad percibida, así como en la satisfacción y lealtad resultantes. Por su parte, Ribeiro (2002) constata que la calidad de la comida es el factor determinante en la decisión de los clientes a la hora de volver a un restaurante.

En definitiva, los resultados de las investigaciones desarrolladas hasta el momento coinciden en el papel destacado de los aspectos tangibles para explicar la satisfacción de los clientes y predecir su comportamiento. Un último elemento a tener en cuenta es el papel determinante que tiene el entorno social y cultural en la dimensionalidad del constructo. Witkowski y Wolfinbarger (2002) han puesto en evidencia las dificultades para alcanzar un instrumento con validez transcultural, lo que sugiere la necesidad de desarrollar y aplicar instrumentos de medida en cada entorno cultural particular.

Según estudios recientes del *Technical Assistance Research Program* (TARP, 2008) de EE.UU. concluyó que los clientes que tienen una buena experiencia con el servicio se la cuentan a una media de 5 personas, sin embargo su experiencia con un mal servicio se la cuentan a un promedio de 10 personas. Barlow y Moller, en su texto "A complaint is a gift…" ,

concluyen también que el porcentaje de clientes que se quejan es muy inferior a los que no lo hacen.

Es frecuente considerar, como uno de los indicadores de calidad, al número de quejas o reclamos recibidos, por una organización de parte de sus clientes, pero ¿Realmente puede considerarse éste como un indicador de calidad adecuado? El hecho es que los clientes se quejan poco; al menos formalmente.

El número de quejas recibidas puede ser alterado según dispongamos de facilidades para el cliente o, al contrario, entorpezcamos la emisión formal de la queja obstaculizando o desanimando al cliente. De hecho, una organización puede estimular el que los clientes se quejen, como medio para conocer qué se está haciendo mal y, consecuentemente, mejorarlo. Otra organización puede optar por obstaculizar o, al menos, no fomentar la formulación de quejas para mejorar los resultados de sus indicadores de calidad ¿Cuál de ambas organizaciones opera con más calidad? ¿La primera, o la segunda? ¿La que recibe más quejas o la que recibe menos? Las quejas constituyen una medida indirecta de la calidad que no indican la dirección ni intensidad de la satisfacción de los clientes. La medición de las quejas es importante y es un factor que debe ser analizado, pero lo fundamental no es tanto la cantidad de quejas, sino los comportamientos de la organización que provocan insatisfacción. Tal vez sea más correcto establecer indicadores de calidad como el tiempo de respuesta a quejas o el porcentaje de respuestas a quejas que se ajustan a un plazo de respuesta determinado.

Actualmente en los restaurantes estatales en Cuba la calidad del servicio se evalúa a través de las quejas como indicador. Lo anterior y tomando en consideración la complejidad y multidimensionalidad en la definición de la calidad percibida, no está acorde a las prácticas actuales más utilizadas en materia de evaluación para servicios de restaurantes.

En los últimos años el sector servicios ha experimentado un crecimiento muy significativo, constituyendo en nuestro país uno de los sectores económicos más importantes. Específicamente en el sector turístico en el Municipio de Cienfuegos, los restaurantes están experimentando una fuerte competencia, a partir de la apertura de más de diez restaurantes no estatales (Trabajo por cuenta propia).Esto se evidencia en la disminución de ganancias de los restaurantes estatales en los últimos años y a partir de los comentarios realizados por los especialistas de la Empresa Provincial de Gastronomía Alojamiento y Recreación Cienfuegos. En un escenario caracterizado por la competitividad, la apuesta por la calidad supone una ventaja competitiva difícil de superar (García-Buedes, 2001), favoreciendo la imagen del servicio que los propios clientes transmiten unos a otros (Ramos, Collado, Marzo, Subirats y

Martín, 2001). Por ende, en lo que se refiere a este sector, la calidad del servicio y, específicamente, su evaluación resulta clave para hacer frente a los nuevos tiempos.

Dentro de los restaurantes del municipio de Cienfuegos se selecciona como objeto de estudio el restaurante “Covadonga” por ser uno de los que mayor ganancia obtuvo en el año 2013 además de ser de interés de la empresa comenzar el estudio en dicha entidad. Lo anteriormente abordado constituye la SITUACIÓN PROBLÉMICA de la investigación que se desarrolla.

Todo lo anterior descrito hace que se declare como **Problema de Investigación:**
¿Cómo evaluar la calidad percibida de servicios en el restaurante “Covadonga de Cienfuegos perteneciente a la Empresa Provincial de Gastronomía Alojamiento y Recreación Cienfuegos?

Se considera como **hipótesis:**
La implementación de un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios en el restaurante “Covadonga”, permite identificar las principales brechas de insatisfacción en la calidad del servicio percibido por los clientes y proponer acciones de mejora orientadas a elevar la calidad de la misma.

En función de ello se formulan los siguientes **objetivos:**
Objetivo general: Implementar un procedimiento para evaluar la calidad percibida de los servicios en el Restaurante “Covadonga” perteneciente a la Empresa Provincial de Gastronomía Alojamiento y Recreación Cienfuegos.
De ahí se establecen los **Objetivos Específicos**:

1. Realizar una revisión bibliográfica sobre la temática calidad percibida para la elaboración del sustento teórico conceptual de la investigación.
2. Caracterizar la Empresa Provincial de Gastronomía, Alojamiento y Recreación en Cienfuegos.
3. Documentar el proceso de servicio objeto de estudio.
4. Determinar el estado actual de la calidad del servicio percibida por el cliente.
5. Proponer acciones de mejora que contribuyan a elevar la calidad del servicio percibido por los clientes del restaurante “Covadonga”.

Por tanto, las **variables de la investigación** son:

Introducción

Variable independiente:

- ✓ Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios propuesto por González (2013).

  Conceptualización: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso (ISO 9000: 2005).

Variables dependientes: Se tienen en la investigación dos variables dependientes cuya conceptualización se especifican.

- ✓ Brechas de insatisfacción en la calidad del servicio percibido por el cliente.

  Conceptualización: Son aquellos ítems que inciden de manera negativa en la calidad del servicio desde la percepción de los clientes.
- ✓ Propuesta de acciones de mejora:

  Conceptualización: Conjunto de acciones de mejora que contribuyen a elevar la calidad del servicio en función de las principales brechas de insatisfacción identificadas.

Justificación de la investigación:

La justificación de la investigación está dada por la necesidad de mejorar la calidad de los servicios en el restaurante "Plaza", partiendo de la calidad percibida por los clientes. Para ello se emplea el procedimiento de González (2013).

A ello se suma que no se cuenta con un instrumento multicriterio para realizar dicha evaluación, destacándose la subjetividad que prima actualmente al considerar las quejas de los clientes como método para la vigilancia activa del restaurante objeto de estudio.

La investigación está estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I: Se elabora el marco teórico referencial. Comprende aspectos relacionados con el servicio y la calidad de los servicios percibida. Como elemento clave se realiza un análisis de los diferentes modelos que permiten medir la calidad del servicio percibida. Por último se aborda la calidad de los servicios en el sector de restaurantes.

Capítulo II: Se realiza una caracterización de la Empresa Provincial de Gastronomía Alojamiento y Recreación Cienfuegos y del restaurante "Covadonga". Se realiza además un análisis crítico de los procedimientos para la evaluación de la calidad percibida de servicios existentes en la literatura y se explica el procedimiento de González (2013) a emplear en la investigación. Por último se describen un conjunto de herramientas a utilizar en cada una de las etapas.

Introducción

Capítulo III: Se muestran los resultados relacionados con la implementación del procedimiento de González (2013) para la evaluación de la calidad percibida de servicios en el restaurante "Covadonga", que culmina con propuestas de mejora a las deficiencias detectadas.

Finalmente se expresan las principales conclusiones y recomendaciones que permiten sintetizar los resultados, así como la bibliografía utilizada y los anexos correspondientes.

Capítulo I

Capítulo I: Marco teórico referencial

En el presente capítulo se desarrolla el marco teórico referencial donde se consultan diversos criterios de autores acerca de la calidad, servicio y la calidad de los servicios percibida, así como los diferentes modelos que permiten medirla; aspectos que componen la historia del arte de este trabajo. En la **Figura 1.1** se presenta el hilo conductor que organiza de manera lógica los temas abordados.

Figura 1.1: Hilo conductor de la investigación. **Fuente:** Elaboración propia.

1.1 Organizaciones de servicio

Se está volviendo prácticamente imposible crear una ventaja competitiva sostenible solo por medio de un producto tangible. Por lo tanto para tener éxito en un negocio se necesitan instalar barreras de entrada incorporando un "producto" como un paquete completo al cliente, compuesto de procesos, prácticas y diversos rasgos y beneficios tangibles e intangibles difíciles de superar por un competidor. El cliente desea valor por el dinero que paga. En la mayor parte de los casos, éste da más importancia a la calidad del servicio recibido que a la calidad de los productos comprados. El servicio representa así un arma estratégica formidable, mediante la que una empresa puede conseguir una ventaja diferencial en el mercado(Hernández, 2000).

Constituyen empresas de servicios aquellas organizaciones cuyo negocio principal exige interacción con el cliente para producir el servicio. Aquí pueden distinguirse (Parra, 2005):

⇒ Servicios con base en instalaciones: El cliente va a la instalación del servicio.

⇒ Servicios con base in situ: La producción y el consumo del servicio se desarrolla en el entorno del cliente. Por ejemplo servicios de limpieza y reparaciones en el hogar.

No obstante la tecnología ha permitido la transferencia de un tipo de servicio a otro. Por ejemplo talleres de reparaciones móviles, reservaciones por internet, entre otras.

De acuerdo con la clasificación estándar de industrias, las siguientes se consideran organizaciones de servicios:

- ⇒ Servicios públicos (Servicios postales).
- ⇒ Bancos.
- ⇒ Bienes raíces.
- ⇒ Educación.
- ⇒ Gobierno: local, estatal, federal.
- ⇒ Hoteles y moteles.
- ⇒ Restaurantes y cafeterías.
- ⇒ Salud.
- ⇒ Servicios a las empresas: abogacía, contabilidad, etc.
- ⇒ Servicios personales: servicios de mantenimiento a hogares, belleza, limpieza, etc.
- ⇒ Servicios profesionales.
- ⇒ Transporte.
- ⇒ Venta al por menor y al por mayor.
- ⇒ Seguros.

Harrington (1979) citado en Martínez (2012) plantea que las empresas de "manufactura" no existen para generar productos, están para proporcionar servicios a sus clientes. Según la experiencia de Ford, "la empresa no existe para fabricar automóviles Mustang; su razón de ser es servir a los clientes, proporcionándoles el medio para movilizarse de un lugar a otro".

Muchas de las empresas típicas de manufactura que son líderes mundiales, deben su triunfo actual a sus servicios y no a los productos que venden (Martínez, 2012):

⇒ El éxito de firmas japonesas de automóviles como Toyota, Honda y Nissan, se debe al servicio de alta calidad que se brinda en la amplia red de concesionarios y a las facilidades de pago.

⇒ El fabricante de computadoras DELL basa su diferenciación competitiva en los mecanismos novedosos y creativos de realizar las compras. (The E-VALUE code)

⇒ Avon, uno de los fabricantes más prestigiosos de cosméticos, basa su reputación en su sistema de distribución "puerta a puerta".

De lo anterior se deduce que la sociedad o los clientes lo que en realidad demandan es un servicio y no un producto en sí, ya que el servicio contiene o se sustenta en un producto, además de ser más abarcador que éste (Geary & Alan, 1995).

Se concluye entonces que toda empresa existe para prestar un servicio, las únicas diferencias entre ellas residen en las proporciones relativas de hechos tangibles e intangibles de los procesos involucrados en la experiencia de valor del cliente.

Ha de destacarse además que alrededor del 70 % del Producto Interno Bruto (PIB) y el 80 % de la fuerza de trabajo en Estados Unidos se ocupa en actividades de servicios, ocurriendo algo similar en la Unión Europea y en Japón, donde el 72 % y el 75 % respectivamente de la fuerza de trabajo se desempeña en este sector (Chase, Aquilano y Jacobs, 2000; Shcroeder 1992 según López, 2011). Actualmente en Cuba, aproximadamente el 60% del PIB lo aporta el sector de los servicios (Vilalta segúnLópez, 2011).

Una organización con enfoque a servicio debe poner en el centro de esta al cliente y lograr que cada uno de sus trabajadores comprenda que contribuyen a agregarle valor a un servicio completo que culminará en la satisfacción de las necesidades de este (Acevedo, 1999; Gómez, 2001; Gómez y Acevedo, 2001). Orientarse a los servicios presupone orientarse al cliente, debido a que en las organizaciones del sector servicios, coincide que el producto se consume en el momento en que se produce, se actúa sobre el propio cliente al que se considera como "sustrato" (entrada) a transformar en producto con valor añadido al término del proceso de prestación de un servicio (salida) (Ruiz y Alcalde, 2005). Por ello el producto obtenido en el sector servicios se fundamenta en el mismo cliente, al que se le ha aportado el valor añadido con una prestación de servicio determinada. El enfoque a servicio tiene como ventaja facilitar la comunicación y el contacto con el cliente para proporcionarle el servicio completo con un alto valor agregado.

Uno de los principios básicos de la gestión de la calidad establecidos en la ISO 9000: 2005 lo constituye el enfoque al cliente donde se plantea que las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de estos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas. El contacto con los clientes o entre ellos responde al principio descrito y se logra en momentos de servicios.

1.1.1 Conceptos y características de los servicios

Son muchos los autores que se refieren al término servicio de diferentes maneras (**Ver Anexo 1**). Todos coinciden en que un servicio es un conjunto de actividades mediante las cuales se logran satisfacer las necesidades y deseos del cliente, una interacción social en la cual intervienen dos partes, cliente y productor del servicio, que causa una impresión positiva o negativa en estos, es esencialmente intangible, aunque puede estar presente algún componente tangible. Todo concepto de servicio ha de girar en torno a la satisfacción del

cliente. (AMA, 1960; Cantú, 2001; Gómez &Acevedo, 2001; Grönrros, 1994; Gualier, 2001; Juran & Binghamm, 1974; Juran, 1996; Kotler, 1988; Lehtinen, 2001; ISO 9001: 2008; Peel, 1999; Regan, 1963; Schroeder, 1992)

La definición más universal y con la que coincide la autora es la de Kotler (1988)que plantea que *"un servicio es cualquier actuación que una parte puede ofrecer a otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad y su prestación puede ir o no ligada a productos físicos".*

Por su parte, Rathmell (1974) plantea que "*un producto es una cosa y un servicio es un acto. El primero es un objeto, un artículo, un instrumento o un material, mientras que el último es una acción, una realización o un esfuerzo*".

En la ISO 9000: 2005 se precisa al servicio como el resultado generado por actividades en la interfaz entre el proveedor y el cliente, y generalmente es intangible. La prestación de un servicio puede implicar, por ejemplo:

⇒ Una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (por ejemplo, reparación de un automóvil).

⇒ Una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente (por ejemplo, la declaración de ingresos necesaria para preparar la devolución de los impuestos).

⇒ La entrega de un producto intangible (por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimiento).

⇒ La creación de una ambientación para el cliente (por ejemplo, en hoteles y restaurantes).

Todos los clientes tienen necesidades con sus expectativas asociadas y para que se sientan plenamente satisfechos, ambas deben ser cumplimentadas. Las necesidades se satisfacen con buenos productos y/o servicios y los conocimientos que sobre ellos deben poseer los oferentes (servicio al cliente) y las expectativas se satisfacen con el trato que se les proporciona (atención al cliente). A partir de lo anterior se puede decir que lo ideal es que se combinen las habilidades personales y las técnicas cuando se interactúa con un cliente, que la atención y el servicio al cliente conformen una unidad, es decir, que funcionen como un sistema. Esta es la forma de garantizar un servicio de calidad.

Ha de destacarse que los servicios tienen características únicas que los diferencian de los bienes o productos manufacturados (Civera, 2008; Eiglier y Langeard, 1975; Frías, 2005; Gálvez, 2011; Gómez, 1998; Grande, 1996; Grönroos, 1994; Hernández, 2004; Kotler, 1997; Nava, 2002; Parasuraman, Zeithaml, y Berry, 1985; Rathmell, 1974; Rivero & Rodríguez, 2001; Solanelles, 2003). La **Figura 1.2** muestra a modo de resumen las características distintivas de los servicios y en el **Anexo 2** se expone una descripción detallada de las mismas.

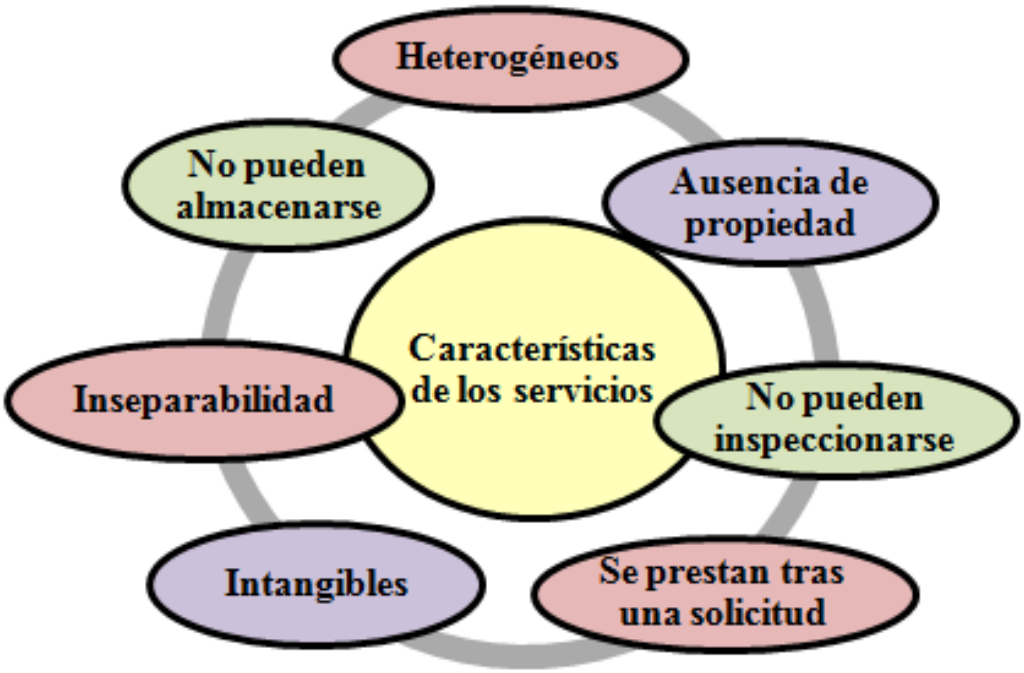


Figura 1.2: Características distintivas de los servicios. **Fuente:** González (2013).

En los conceptos de servicios analizados se destaca la intangibilidad como una de las características que le hacen diferente de los productos tangibles que pueden ofrecerse en las organizaciones. Además otra de las diferencias más importantes es que en las organizaciones de servicio el cliente está presente durante el proceso de creación del valor. El éxito en los servicios radica fundamentalmente en la interacción entre seres humanos.

1.1.2 Elementos del sistema de servucción

Uno de los pioneros de medición de la calidad de un servicio fue Grönroos (1983, 1988), quien planteó que la calidad es el resultado de la integración de tres aspectos: una dimensión técnica o de resultado; una dimensión funcional o relacionada con el proceso, y la imagen corporativa. Así entonces, el cliente no solo está influenciado por el resultado del servicio, sino también por la forma en que lo recibe y cómo percibe a la organización que proveyó aquel servicio.

En 1989 Eiglier y Langeard presentan la Teoría de la Servucción , que fue un intento por sistematizar el proceso de creación y fabricación del servicio. Es un término o neologismo basado en definir, primero, el servicio que se quiere dar y para qué tipo de cliente, y a partir de aquí se pueden establecer qué tipo de soportes físicos se necesitan y qué personal establecerá los contactos con el cliente para que, finalmente, se pueda crear un sistema

organizativo que asegure el buen funcionamiento del método, todo ello considerando la organización como un sistema de fabricación de un servicio.

La teoría general de sistemas analiza los servicios generados por un esquema de producción que enfatiza en la calidad de los servicios como resultante del sistema, característica diferencial cada vez más importante para la supervivencia de las empresas.

En total existen seis elementos (Ver **Figura 1.3**) que son los que forman el sistema de servucción(Bernal, 2006; Eiglier y Langeard, 1975; Mejía, Ruiz, Guillén, y Wilson, 2008; Rico, Castillo, Meneses, y Sánchez, 2008; Salinas, 2006a, 2006b): cliente, soporte físico, personal en contacto, servicio, sistema de organización interna y demás clientes. Tres elementos pertenecen a la empresa de servicio: el sistema de organización interna, el soporte físico y el personal en contacto; dos elementos pertenecen al mercado: el cliente y los demás clientes y un elemento que es el resultado de la interacción de los clientes con el soporte físico y el personal en contacto: el servicio.

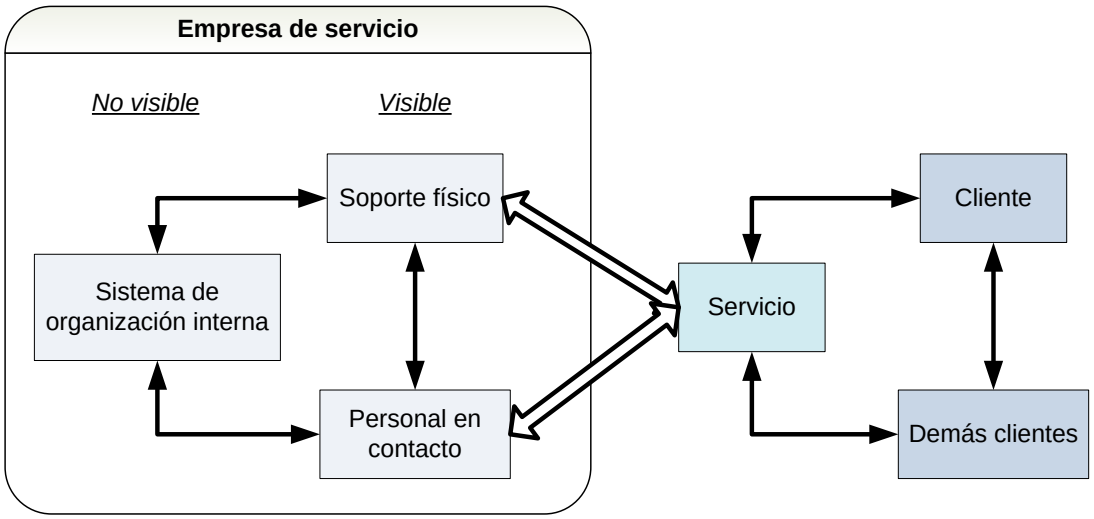


Figura 1.3: El proceso de producción de un servicio como sistema. **Fuente:** Eiglier y Langeard (1993)

El ***servicio*** constituye el objetivo del sistema. Es el resultado de la interacción entre los tres elementos base: el cliente, el soporte físico y el personal en contacto. Esta resultante constituye el beneficio que ha de satisfacer la necesidad del cliente y el ofrecimiento de un servicio de calidad.

El ***cliente*** es el elemento primordial del sistema de servucción, este constituye el beneficiario del servicio y su presencia es absolutamente indispensable, pues sin este el servicio no puede existir. Por tanto, la empresa de servicio debe estudiar las necesidades, deseos, expectativas y el comportamiento del cliente para poderlo satisfacer.

El soporte físico y el personal en contacto directo con el cliente constituyen la parte visible del sistema para este. Por tanto, la empresa de servicio ha de cuidar estos dos elementos para que el cliente pueda hacer valoraciones positivas de estos y de su calidad.

El ***soporte físico*** es el soporte material que es necesario para la producción de un servicio y del que se sirven el personal en contacto y/o los clientes. Este soporte físico puede dividirse en dos grandes categorías: los instrumentos necesarios para realizar el servicio y el entorno material en que este se desarrolla.

El ***personal en contacto*** es la persona o las personas empleadas por la empresa de servicio y cuyo trabajo requiere estar en contacto directo con el cliente. De acuerdo con Eiglier y Langeard (1993)este personal tiene un doble papel: una función operacional y una función relacional. La función operacional es el conjunto de operaciones que deben ser efectuadas por este personal y que son traducidas por instrucciones muy precisas dadas a este personal. La función relacional es el desempeño de manera agradable de sus funciones.

Tres conjuntos de elementos constituyen lo relacional: lo visible, lo gestual y lo verbal. Lo visible, es ante todo lo que el cliente ve, la limpieza, el orden y el buen estado del soporte físico a disposición del personal, también es todo lo que concierne a la apariencia del personal, el físico, la limpieza, el pelo, la forma de maquillarse. Lo gestual, está constituido por el comportamiento del personal en contacto, es estar inmediatamente disponible, tener unos gestos precisos y armoniosos para realizar las operaciones, que sonría en el momento oportuno, al menos al principio y al final de la interacción y que mire a los ojos del cliente cuando le habla. Lo verbal, lo constituyen las expresiones verbales que ha de utilizar el personal, las formas de educación y cortesía, las expresiones de bienvenida, concisión y precisión de las frases de naturaleza operacional; la nitidez del timbre, la exactitud y el profesionalismo del tono.

Todos estos elementos revisten una gran importancia para el cliente, deben ser objeto de un control preciso y riguroso por parte de la dirección, además de invertir en un programa de formación que tome en cuenta el campo operacional y lo relacional. Por consiguiente, el personal en contacto debe contribuir a la satisfacción del cliente. (Alvarado, Mayorga, Mendoza, y Hernández, 2008; Cordero, 2006; Doucet, 2004; Gallarza y Gil, 2006; Javaras y Ripley, 2007; Leal, 2006; Munguía, Betanco, Duarte, Gómez, y Orozco, 2008; Pérez, 2002; Saris y Gallhofer, 2007; Serrano, López, y Gómez, 2007; Sharma y Mehta, 2004)

El ***sistema de organización interna*** está constituido por todas las funciones clásicas de la empresa: finanzas, marketing, operaciones, personal, pero también, por algunas funciones

específicas que son necesarias para la realización de un servicio de calidad. Este sistema constituye la parte no visible para el cliente y ha de estar bien coordinada pues va a tener una influencia directa sobre el soporte físico y sobre el personal en contacto los cuales afectan la percepción de calidad y de satisfacción del cliente.

Los ***demás clientes*** son los que al mismo tiempo se encuentran para recibir un servicio porque es raro que un servicio sea ofrecido a un solo cliente. Se establecen relaciones entre estos porque están presentes en el mismo lugar y pueden influir en la calidad del servicio prestado al otro cliente.

Díaz y Pons (2009)indican que estos seis elementos del sistema de servucción son importantes cuando existe un nivel de contacto elevado entre los clientes y la empresa, en este caso, el cliente necesariamente tiene que estar presente en la prestación del servicio y participa activamente con la organización y su personal durante la entrega del servicio. Por su parte Grande (1996)plantea que para los servicios existen tres P's adicionales: las personas (personal en contacto), los procesos de entrega y la atención al cliente.

Dentro de los aspectos más importantes en que se fija el cliente cuando se dirige a una empresa de servicios está la entrega por parte de la organización de un servicio con calidad. Para ello es necesario investigar los criterios específicos de los clientes para cada servicio concreto. La calidad es el eslabón primario para obtener ya sea una productividad creciente como para el logro de la diversificación competitiva (Kotler, 1997).

Es importante resaltar que según lo expuesto por Eigler&Langeard (1989), la gestión de la calidad de los servicios dentro del sistema de servucción se realiza conforme a la evaluación de tresdimensiones: 1) el output, que hace referencia a la calidad del servicio en sí mismo, y se encuentra constituida por las expectativas del cliente; 2) los elementos del sistema de servucción, el cual se relaciona con la calidad global de los elementos de la servucción, ya que el cliente realiza una evaluación respecto a las experiencias y relaciones que genera directamente de su interacción con ellos, pudiendo expresarlos en dos vertientes, la primera relacionada con la calidad intrínseca de cada uno de los elementos por separado, y en segundo lugar, la calidad y coherencia de las relaciones de los elementos en su totalidad; 3) el proceso en sí mismo. Debido a que, en efecto, las tres dimensiones son percibidas y adquiridas por el cliente, es decir, se relacionan al conjunto de interacciones necesarias para la fabricación del servicio, mismas que son expresadas por la fluidez y la facilidad de dichas interacciones, su eficacia y su secuencia, conforme al grado de adecuación de lo que los clientes buscan o esperan del servicio, lo cual se aplica al binomio de producto-servicio que es intrínseco a los negocios de restauración, donde la variable clave de éxito puede estar relacionada a la vez con

la calidad del producto (aspecto tangible) y con la calidad del servicio (aspecto intangible), sin efecto de dominación de uno sobre otro.

A continuación puede verse ilustrado el sistema de servucción aplicado al negocio restaurantero denominado Los Fresnos, en el que se muestran los vínculos entre los aspectos no visibles (organización interna del restaurante) y los visibles (conformados por el soporte físico y el personal de contacto) que mantienen una constante interacción con los clientes y el servicio otorgado, creando valor al momento de generar una experiencia culinaria en los comensales (Ver **Figura 1.4**).

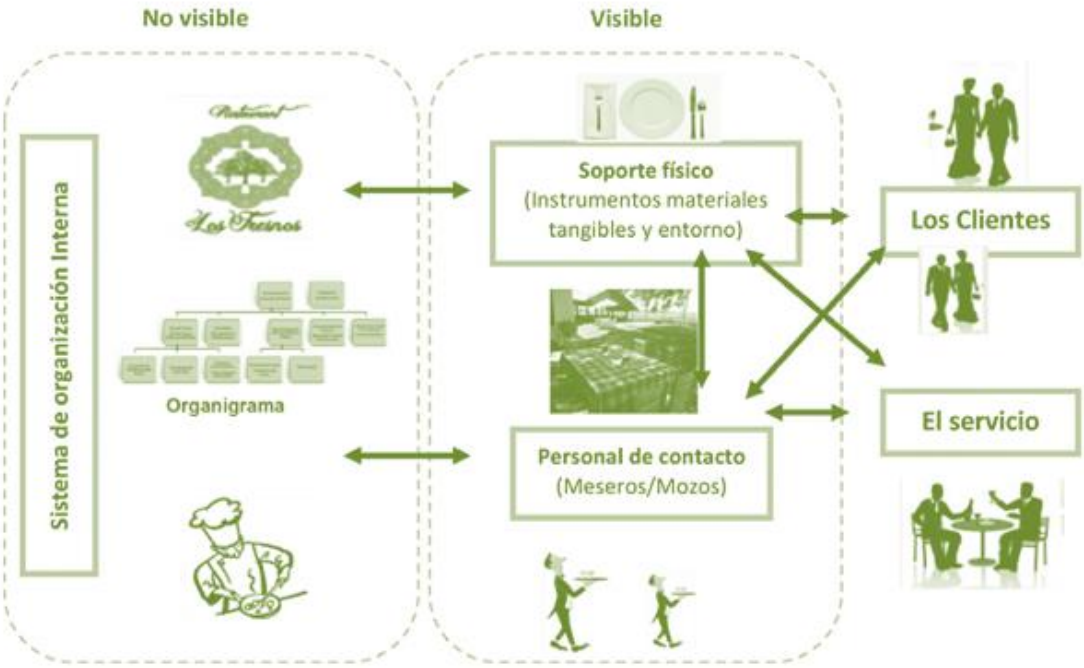


Figura 1.4: Sistema de servucción aplicado al Restaurante Familiar Los Fresnos. **Fuente:** Guzmán López, A. & Cárcamo Solís, M. L. (2014).

1.2 Calidad de los servicios

La calidad de los servicios ha sido objeto de estudio de investigadores como Oliver (1977, 1980, 1981, 1985, 1988, 1989), Grönroos (1982, 1984), Lewis y Booms (1983), Holbrook y Corfman (1985), Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1988), Bolton y Drew (1991), Denton (1991), Horovitz (1993) y, Cronin y Taylor (1993), quienes la definen como aparece en el **Anexo 3**.

La conceptualización de la calidad del servicio ha sufrido una evolución considerable. Inicialmente se centra sobre la calidad de la realización del servicio y sobre su adaptación a las

especificaciones fijadas por los prestatarios, abordándose el tema de la calidad en el servicio como si se tratara de calidad de un producto (Grönroos, 1982).

Después el concepto se desplaza hacia el consumidor vinculándose de alguna forma a la noción del nivel de satisfacción que es objeto de la realización del servicio, produciéndose de esta forma una mutación en el concepto, pasando de una calidad objetiva a una calidad subjetiva (Morin y Jallais, 1991). El concepto se entiende de esta última forma sobre la base de la calidad percibida o humanística frente a la calidad técnica o mecánica inicial (Carman, 1990). El concepto de calidad objetiva está próximo al concepto de calidad basada en la fabricación (Zeithaml, 1988) e implica la conformidad con las especificaciones de producción o con los estándares de servicio (Crosby, 1991). Introduciendo la percepción, la definición es desde la óptica del cliente (Parasuraman, Zeithaml, y Berry, 1993).

Por tanto, los aspectos básicos de la calidad de los servicios están dados por las definiciones de calidad técnica y calidad percibida:

⇒ Calidad técnica o intrínseca: Características técnicas de un servicio que, medidas y comparadas con las de otros, permiten establecer un juicio al respecto. (Evans y Lindsay, 1999; Juran, 1996)

⇒ Calidad percibida: Impresión que los usuarios tienen sobre la idoneidad de un servicio para satisfacer sus expectativas, juicio del consumidor sobre la superioridad o excelencia general del servicio. (Zeithaml, 1988)

Sin embargo, muchas veces el consumidor no tiene la capacidad para juzgar la calidad técnica, por lo que es la calidad percibida la que actúa como variable de decisión. Por la calidad técnica se obtiene un servicio final enriquecido cuantitativamente, con la calidad percibida se produce una superioridad en la forma de entregar la prestación principal, ya que el cliente no quiere solamente una solución a la medida, desea además información, asesoramiento y apoyo por parte del proveedor del servicio. (Amaya, 2010)

La actual relación oferta-demanda ha potenciado el rol del cliente como único juez y evaluador de la calidad y por lo tanto, los métodos tradicionales utilizados para medir la calidad que no contemplaban el criterio del cliente se descartaron (Parasuraman, Zeithaml, y Berry, 1993). La calidad se entiende entonces como: "*la conformidad a la necesidad real del cliente*" (Collet, Lansier, y Ollivier, 1989). Por tanto, cuando se habla de calidad del servicio hay que agregar un adjetivo importante para este sector: percibida (Díaz y Pons, 2003).

Para Gómez (1998) la característica principal de la calidad es que siempre es relativa. Dos clientes que obtienen exactamente el mismo servicio y que están los dos en la misma situación podrán tener percepciones de la calidad de servicio muy diferentes debido a las expectativas

que en ellos está creada. De esto se desprende que los consumidores escogen al suministrador en base a estos parámetros. Es por ello que la calidad es un fenómeno complejo, multidimensional y para ello es necesario distinguir varios atributos que son los que en definitiva el cliente desearía obtener de forma excelente por el suministrador de servicio.

Lo tratado hasta el momento y el análisis de las definiciones contenidas en el **Anexo 3** han permitido establecer que la calidad del servicio está relacionada con la calidad percibida por lo que puede entenderse de manera general como *una evaluación de la calidad desde la percepción de los evaluadores,* tal cual plantean Duque, Cervera, y Rodríguez (2006), criterio con el que se coincide. Otro aspecto importante a tener en cuenta es que en la calidad de los servicios la orientación al cliente es un participante crítico puesto que el cliente es activador en materia de servicios, dada su demanda es que estos se realizan, está presente en la producción, los recibe y evalúa según criterios personales en el tiempo en que se efectúan (Curbelo, 2013).

Según Solanelles (2003) la calidad del servicio se relaciona estrechamente con la satisfacción del cliente y plantea que cuanto más satisfecho se sienta un cliente más reconoce el servicio.

Civera (2008) aclara que la satisfacción y la calidad de los servicios percibida son antecedentes y consecuentes, pese a que también se visualiza la relación entre ambos en una sola dirección. La satisfacción en una transacción concreta viene determinada por la calidad de servicio percibida y a su vez, la satisfacción influye en la evaluación a largo plazo de la calidad de servicio que perciben los individuos. El nivel de satisfacción, se puede definir como evaluación post-consumo y/o post-uso, susceptible de cambio en cada transacción, fuente de desarrollo y cambio de actitudes de consumo y/o uso, resultado de procesos psicosociales de carácter cognitivo y afectivo (Civera, 2008).

Por su parte, Díaz y Pons (2009) especifican que la calidad de servicio y la satisfacción son dos conceptos que se relacionan mucho y que se miden de igual forma (diferencia entre percepciones y expectativas). Si el cliente recibe un determinado servicio entre todos los que pueda brindar una empresa, experimenta un nivel de satisfacción específica relacionada con ese servicio recibido (transacción específica). Esta satisfacción, que se podría llamar como satisfacción específica o situacional del cliente, reviste una enorme importancia para el logro de la calidad global y de la satisfacción global, entendida esta como una valoración del cliente y de la satisfacción respectivamente de la excelencia del servicio en general, o sea, de la excelencia de todos los servicios específicos que en la empresa se ofrecen.

En la presente investigación se considera la satisfacción directamente proporcional a la calidad que percibe el cliente: en la medida en que la calidad percibida se incremente esta también aumentará; se entiende a la satisfacción como consecuente de la calidad percibida.

El logro de una percepción de calidad acorde a los servicios que se ofrecen y de la satisfacción de los clientes debe estar entre los principios de gestión en organizaciones de esta naturaleza (Curbelo, 2013). La gestión de la calidad aplicada a los servicios se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla y medirla para finalmente mejorarla (Grönroos, 1994). En el siguiente epígrafe se abordan los modelos que se han desarrollado a nivel mundial para evaluar la calidad de servicio percibida.

1.2.1 Modelos conceptuales sobre calidad de servicio percibida

La evaluación de la calidad y del nivel de satisfacción de los clientes se ha convertido hoy en aspectos fundamentales para cualquier organización empresarial. Lo anterior ha llevado a diversos autores a realizar estudios para profundizar en estos temas, hasta crear modelos que permiten obtener o evaluar el nivel de calidad percibido por el cliente.

La evaluación de la calidad y de la satisfacción del cliente permite a una organización (Evans y Lindsay, 1999):

⇒ Descubrir lo que el cliente percibe sobre lo bien que el negocio está desempeñándose en el cumplimiento de sus necesidades.

⇒ Comparar el desempeño de la empresa con relación a la competencia.

⇒ Descubrir áreas de mejora, tanto en el diseño como en la entrega de productos y/o servicios.

Al describir la calidad del servicio percibida se han fomentado dos grandes escuelas: la Escuela Nórdica de Marketing de Servicios (Tradición europea) y la Escuela Norteamericana o Instituto de Ciencias del Marketing:

⇒ La primera es encabezada por Grönroos, Gummesson y Lehtinen quienes conciben la calidad de servicio desde la óptica del producto, distinguiendo la calidad técnica, referida a *"qué"* servicio recibe el cliente, siendo ésta susceptible de ser medida por la empresa y de ser evaluada por el consumidor, y la calidad funcional que se ocupa de *"cómo"* se proporciona el servicio al cliente. (Piqueras, 1998)

⇒ La segunda liderada por Parasuraman et al. (1993) se centra en las divergencias entre las expectativas de los clientes y sus percepciones en relación con un determinado rango de atributos o dimensiones. La incorporación del término "expectativas", aporta un carácter

dinámico y cambiante, en la medida en que éstas pueden ser diferentes para los clientes y además variar con el tiempo.

En resumen, la Escuela Norteamericana ha favorecido el desarrollo de la parte intangible del modelo Europeo, pero sin embargo ha desfavorecido la parte tangible que hace referencia a la calidad técnica (Martínez-Tur, Peiró, y Ramos, 2001). Las dos tradiciones tienen un mismo punto de partida al definir la calidad del servicio como discrepancia entre expectativas y percepciones, lo que responde al paradigma de las discrepancias o de la disconformidad. Por otra parte se encuentra el paradigma de la percepción del desempeño en que sólo se consideran como variables de entrada los valores de percepción del cliente sobre el desempeño del servicio prestado. El primero de los paradigmas es representativo de las Escuelas Nórdica y Norteamericana, pero el de la percepción del desempeño únicamente es considerado en esta última (Rodríguez, 2007).

A continuación se describen los diversos modelos para gestionar la calidad del servicio. Según Frías (2005) se agrupan de dos formas:

- ⇒ Modelos basados en el paradigma de las discrepancias
- ⇒ Modelos basados en el paradigma de la percepción del desempeño

Modelo Servman (Grönroos, 1981, 1994; Gummerson, 1978; Lehtinen, 1983)

Este modelo se basa en el paradigma de las discrepancias y concibe la calidad como la diferencia entre expectativas y percepciones. Presenta como peculiaridad el intento de establecer nexos causales entre brechas (gaps) internas y externas, una idea que ha sido prácticamente abandonada en la literatura sobre calidad del servicio. Presenta, además, un enfoque a procesos lo que lo distingue de otros modelos de este paradigma. El Servman centra su atención en las personas y destaca el rol gerencial en su desarrollo. Por ello ha sido connotado como un modelo de tendencia humanista (Frías, 2005). En el **Anexo 4a** se muestran algunos de los componentes de este modelo.

Modelo de la Imagen (Grönroos, 1982)

El autor desarrolla este modelo siguiendo la línea de Lewis y Booms (1983) y al igual que el anterior, también se basa en el paradigma de las discrepancias y concibe también la calidad como la diferencia entre expectativas (E) y percepciones (P), sólo que centra su interés en cómo esta discrepancia se proyecta a través de la imagen, la cual se construye a partir de la distinción que el autor realiza entre calidad técnica y calidad funcional (Frías, 2005). El modelo consta de seis etapas que se muestran en el **Anexo 4b**.

A su vez este autor, respondiendo a sus criterios ya presentados como parte de los distintivos de la Escuela Nórdica visualiza la calidad técnica y la funcional en su relación con la imagen

corporativa como aparece en el **Anexo 4c** deduciéndose que la calidad técnica se traduce en soluciones técnicas apropiadas, conocimientos técnicos empleados, maquinaria y sistema informativo; mientras la calidad funcional va a la prestación del servicio, la apariencia, el comportamiento, las relaciones internas, la actividad propiamente, contactos exteriores y accesibilidad. Ambas y las acciones de marketing que se desarrollen condicionan la imagen de la organización que tienen los clientes en función de la comparación entre servicio esperado y recibido, o sea de la calidad percibida.

Modelo de las deficiencias de Parasuraman, Zeithamly Berry (1985) (Servqual)

En la literatura consultada el modelo que presenta mayor difusión es el denominado Modelo de las Deficiencias o Modelo Iberoamericano de Parasuraman, Zeithaml, y Berry, el cual surge en 1985 y va evolucionando hasta el año 1999 donde alcanza su mayor desarrollo (Parasuraman, Berry, y Zeithaml, 1988; Parasuraman, Zeithaml, y Berry, 1985). Fueron los únicos autores que desarrollan toda una investigación para medir la calidad de servicio percibida y ha sido la más nombrada y utilizada tanto en el mundo académico como empresarial.

Este modelo considera que la calidad del servicio es una noción abstracta debido a las características fundamentales del servicio, pues éste es intangible, heterogéneo e inseparable. Los autores mencionados anteriormente componen otra tendencia para el estudio de la calidad de servicio, denominada la escuela norteamericana. Según éstos un modelo de calidad del servicio no es más que una representación simplificada de la realidad, que toma en consideración aquellos elementos básicos capaces por sí solos de explicar convenientemente el nivel de calidad alcanzado por una organización desde el punto de vista de sus clientes. (Parasuraman et al., 1988)

Según Pascual (2000) sus autores definieron el Servqual como *"un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio".*

El modelo define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. La *percepción del cliente*se refiere a como éste estima que la organización está cumpliendo con la entrega del servicio, de acuerdo a como valora lo que recibe y las *expectativas del cliente* definen lo que espera que sea el servicio que entrega la organización. A partir de aquí puede surgir una retroalimentación hacia el sistema cuando el cliente emite un juicio(Castillo, 2005). Los autores sugieren que reducir o eliminar dicha diferencia, denominada

GAP 5 (Brecha), depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la empresa de servicios de otras cuatro deficiencias o discrepancias (Diallo, 2009).

La representación gráfica de cómo funciona el modelo se muestra en el **Anexo 4d** y la descripción de los Gaps se muestra en el **Anexo 6**. En un trabajo complementario a los mencionados los autores amplían el modelo original, profundizando en las causas o factores que provocan cada uno de los cuatro Gaps anteriormente señalados estableciendo un conjunto de hipótesis que se recogen de forma resumida, el cual se denomina modelo ampliado de calidad de servicio y reducen de diez (10) a cinco (5) las dimensiones determinantes de la calidad de servicio (**Ver Anexo 4e**). La **Figura 1.5** muestra un resumen del Servqual.

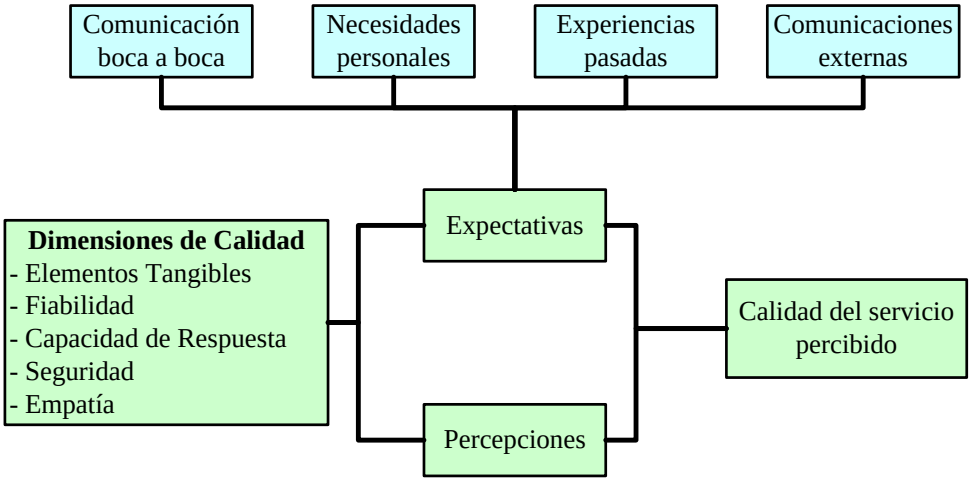


Figura 1.5: Modelo Servqual. **Fuente:** Parasuraman et al. (1993)

Los creadores de este instrumento analizaron cuáles eran las principales condicionantes en la formación de las expectativas. Tras su análisis, concluyeron que estas condicionantes eran:

⇒ La comunicación boca a boca entre diferentes usuarios del servicio.

⇒ Las necesidades propias que desea satisfacer cada cliente con el servicio que va a recibir.

⇒ Las experiencias pasadas que pueda tener del mismo o de similares servicios.

⇒ La comunicación externa que realiza la empresa proveedora del servicio, usualmente a través de publicidad o acciones promocionales.

Parasuraman et al. (1988), plantearon como dimensiones subyacentes integrantes del *constructo* calidad de servicio los *Elementos Tangibles*, la *Fiabilidad*, la *Capacidad de Respuesta*, la *Seguridad* y la *Empatía* (Ver **Tabla 1.1**). Estas cinco dimensiones se desagregaron en veintidós (22) ítems los cuales se muestran en el **Anexo 7**.

Tabla 1.1: Significado de las dimensiones del Servqual. **Fuente:** Parasuraman et al. (1988) y Parasuraman et al. (1985).

Dimensión	Significado
Elementos Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación. Son los aspectos físicos que el cliente percibe en la organización.
Fiabilidad	Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa
Capacidad de Respuesta	Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida.
Seguridad	Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para trasmitir confianza al cliente.
Empatía	Atención individualizada al cliente.

Es fundamental expresar la capacidad de adaptabilidad de este cuestionario que con leves modificaciones es ajustable a todo tipo de organizaciones (Pascual, 2000). Esta herramienta resulta útil para conocer (Castillo, 2005):

- ⇒ Una calificación global de la calidad del servicio prestado por la empresa.
- ⇒ Lo que desean los clientes de la organización (Beneficios Ideales).
- ⇒ Lo que perciben encontrar los clientes (Beneficios Descriptivos).
- ⇒ Las brechas de insatisfacción específicas.
- ⇒ El orden de los vacíos de calidad, desde el más grave y urgente hasta el menos grave.

Este instrumento no ha estado exento de críticas. Una de las principales críticas es con respecto al papel de las expectativas y su inclusión en el instrumento de medición porque se considera que no es válida, ya que el modelo que lo sustenta se basa en un sistema de divergencias (expectativas y percepciones) y no de actitudes (Cronin y Taylor, 1992). Además los encuestados muestran una gran confusión cuando son inquiridos en base a expectativas y percepciones.

Ha habido además un número de estudios que dudan de la validez de las cinco dimensiones y de la uniforme aplicabilidad del método para todos los sectores de servicio. Según un análisis realizado por Thomas P., Van Dyke, Víctor R. Prybutok, y León A. Kappelman, parece que el uso de diferentes puntajes al momento de calcular el Servqual contribuye a generar problemas ligados a la confiabilidad y a la validez de las mediciones (Federoff, 2006). Por su parte

Martínez (2006) realiza un resumen de las principales deficiencias o problemas asociados a la aplicación de este instrumento las cuales se muestran en el **Anexo 8**.

A pesar de las críticas que ha recibido el instrumento, el Servqual ha sido aplicada a diversas organizaciones sociales, tanto públicas como privadas y desde entidades gubernamentales, educacionales, de salud, de administración comunal, financieras, hasta empresas de los más diversos sectores de la actividad económica tal y como se muestra en el **Anexo 9**. Esta diversidad ha permitido su revisión y validación como instrumento de medición de calidad de servicio. Ha experimentado además mejoras y revisiones y ha sido validado en América Latina por MichelsenConsulting, con el apoyo del nuevo Instituto Latinoamericano de Calidad en los Servicios. (Castillo, 2005)

Modelo de Zeithaml (1988)

Este modelo expresa la relación que existe entre precio, valor y calidad del servicio, como se puede apreciar en el **Anexo 4f**. Se sitúa dentro de la familia de modelos basados en el paradigma de la disconformidad por cuanto el concepto de calidad percibida que Zeithaml asume es el de considerarla como semejante a una actitud resultado de la comparación entre expectativas y percepciones. Divide los atributos en variables intrínsecas y extrínsecas. Las variables intrínsecas están relacionadas con la composición física del producto; no pueden ser cambiadas sin alterar la naturaleza del producto en sí. Las variables extrínsecas, aunque están relacionadas con el producto, no forman parte de este, tal como ocurre con la publicidad, la marca y el precio. Según Frías (2005) su mayor valor metodológico radica en que establece por primera vez el complejo problema de la relación calidad-precio.

Modelo del Desempeño Evaluado

Lo que distingue a este modelo es que el autor lo fundamenta a partir de la teoría de los modelos actitudinales clásicos de punto ideal. Por eso, en vez de usar las expectativas como estándar de comparación, utiliza lo que él llama punto ideal clásico y punto ideal factible. Pero aquí también la calidad percibida se concibe como la diferencia entre desempeño percibido del servicio prestado y el punto ideal (Frías, 2005). Es uno de los modelos menos trabajado en la literatura, aunque resuelve la discusión sobre las expectativas a partir de un enfoque económico (Frías, 2005). En el **Anexo 4g** se presenta un esquema acerca de este modelo.

Modelo Multiescenario (1991)

Este modelo se basa también en el paradigma de la disconformidad, pero introduce elementos nuevos tales como los conceptos de valor del servicio, comportamiento e intenciones del cliente de recomendar el servicio a otros o de repetir la compra (Frías, 2005). En el **Anexo 4h** se muestra una panorámica acerca de este modelo.

La calidad del servicio es una actitud frente a la empresa y todos sus servicios, mientras que la satisfacción se expresa con respecto al servicio ofrecido localmente, y es de la calidad de servicios percibida de la que se derivan intenciones de comportamiento (Civera, 2008).

Modelo Servperf

Este modelo creado por Cronin y Taylor (1992)surge como resultado de la crítica al modelo Servqual. Se compone de los 22 ítems de la escala Servqual, pero utilizado exclusivamente para medir las percepciones del servicio. El modelo no sólo hace énfasis en el desempeño percibido del servicio prestado como concepto definitorio de la calidad del servicio, sino que privilegia, además la relación entre la satisfacción del consumidor, la calidad del servicio y las intenciones de repetir la compra, dependientes de los componentes de la calidad del servicio prestado; esta particularidad se observa en el **Anexo 5a** (Frías, 2005).

Modelo Lodgqual

Este modelo articula mediante un modelo estructural a la calidad del servicio con la satisfacción del cliente externo y las intenciones de recomendar el servicio a otros. De igual modo que el Servperf, aquí la calidad se define como la percepción del desempeño del servicio prestado (Frías, 2005). El **Anexo 5b** muestra las posibles combinaciones de componentes de la calidad del servicio (X_1, X_2 y X_3) y su relación con la calidad que percibe el cliente (Y_1, Y_2). Lograr que el cliente llegue a realizar recomendaciones luego de haber recibido un servicio con calidad que le hace sentir satisfecho es el objetivo principal de este modelo.

Modelo Lodgserv

En 1990, Knuston, Wullaert, Patton y Yokoyama llamaron a filas a LODGSERV para mejorar lo que un instrumento genérico podría hacer en calidad decisiva y medidora de servicio, específicamente para propiedades de hospedaje. Entre las cinco dimensiones, se encontró que fiabilidad es lo más importante de las cinco dimensiones para alojar a consumidores, seguido por la seguridad, la sensibilidad, las cosas físicas, y la empatía (Knutson, Stevens, Wullaert, Patton y Yokoyama, 1990).

Entonces, en 1992, Knuston, Stevens, Patton, y Thompson estudiaron expectativas del consumidor para la calidad de servicio en la economía, medio precio, y hoteles de lujo. A través de los tres segmentos, se encontraron con que las cinco dimensiones mantenidas sus mismas posiciones de ordenación por rango y que mientras más alto la categoría de precio, más alto el consumidor expectativas de calidad de servicio.

Modelo Dineserv

En 1995 Stevens, Knutson y Patton adaptaron la escala SERVQUAL para aplicarla a los servicios de restaurantes, dando lugar a la escala DINESERV, que mantiene las cinco

dimensiones de SERVPERF y se centra únicamente en la percepción del servicio. Con relación al peso de cada una de las dimensiones observaron que fiabilidad ocupa el primer lugar y, a continuación, le siguen las dimensiones tangibles, seguridad, capacidad de respuesta y, por último, empatía.

El instrumento se usó para medir expectativas del consumidor para la calidad de servicio en tres segmentos del restaurante: el servicio rápido, el tema casual, y el comedor fino (Stevens, Knutson, y Patton, 1995). Como LODGSERV, se encontró que DINESERV tiene un grado alto de fiabilidad. El alfa para el índice total es .95, mientras los coeficientes de fiabilidad (los niveles alfas) para las cinco dimensiones se extienden desde .89 para .92 (Stevens, Knutson, y Patton, 1995). Los resultados demuestran que DINESERV es un índice válido y confiable por el cual las expectativas del consumidor para la calidad de servicio en una experiencia del restaurante pueden ser medidas.

En 1999, Wu, Goh, Lin y Chen transmitieron un estudio en medir calidad de servicio en un medio precio restaurante chino de unidades múltiples usando el instrumento DINESERV. Los autores evaluaron las percepciones del cliente de calidad de servicio e identificaron las diferencias en cliente percibido calidad de servicio entre almuerzo y para la cena y entre clientes nuevos y clientes regulares (Wu, Goh, Lin, y Chen, 1999). Kim, McCahon, y Miller (1999) también transmitieron un estudio para validar cinco dimensiones del instrumento DINESERV en restaurantes casuales coreanos del comedor y exploraron las diferencias en la percibida calidad de servicio por restaurante.

Modelo de la Servucción

Este modelo destaca que la Servucción es un sistema de gestión desarrollado para su aplicación en la producción de servicios, de ahí su nombre: Servucción, o sea producción de servicios. El modelo sirve para realizar una organización sistemática y coherente de los elementos físicos y humanos de la relación cliente-proveedor, que es necesaria para la prestación de un servicio cuyas características y niveles de calidad han sido predeterminados. (Frías, 2005)

En cuanto a ello se destaca que el soporte físico y el personal son sólo la parte visible de la empresa de servicios, estos se encuentran condicionados a su vez por el propio sistema organizativo interno de la empresa y en su producción pueden participar varios clientes prestos a establecer relaciones entre ellos (Civera, 2008). En el **Anexo 5c** se manifiestan estos elementos.

Modelo de Estructura Jerárquica

En el **Anexo 5d** se pueden apreciar los aspectos que definen este modelo. Frías (2005) lo resume como sigue:

⇒ El servicio se puede definir como un conjunto de atributos (A), dimensiones o incidentes críticos.

⇒ Los atributos son la ventaja buscada por el cliente en correspondencia con los costos del servicio y el grado de satisfacción que éstos le pueden proporcionar y se estructuran en características (C). El modelo propuesto responde a esta exigencia.

⇒ Los clientes detectan un conjunto de creencias sobre el grado de presencia de los atributos en cada servicio evaluado.

⇒ Los clientes tienen una función de utilidad correspondiente a cada atributo que asocian al grado de satisfacción o de utilidad esperada con el grado de presencia del atributo en el servicio.

⇒ La percepción del cliente está estructurada, es decir, se apoya en un proceso de tratamiento de la información recibida con respecto al servicio.

Resultado de investigaciones han surgido otros cuestionarios que intentan dar una visión general de la calidad percibida en diferentes servicios, de los revisados en la última década se encuentran: el cuestionario de Frías (2005) para servicios de hotelería y turismo; el de Gutiérrez (2006) para la calidad y satisfacción en servicios públicos; el de Civera (2008) y Curbelo (2013) para hospitales; el de Moreno (2010) para servicios informáticos de desarrollo de software; el de Gálvez (2011) para servicios deportivos; y el de Garrido, Shih, y Martínez- Molina (2012) para servicios de bibliotecas y archivos, por sólo mencionar algunos.

No obstante Díaz y Pons (2009) subrayan que es imprescindible adaptar, modificar o crear una nueva escala a entornos específicos que se investiguen, porque las necesidades, deseos y expectativas son diferentes en los múltiples servicios y para cada país. Dichos investigadores refieren que para medir la calidad de servicio percibida hay que integrar las dos formas más utilizadas de operacionalización de esta variable: Servperf y Servqual (Martínez, 2006; Díaz y Pons, 2009).

Por su parte Díaz y Pons (2009) proponen un modelo propio para el caso de Cuba a partir de su experiencia en diferentes servicios y de las consideraciones antes descritas sobre los modelos difundidos internacionalmente, el mismo se explica en el **Anexo 10**. La propuesta de estos investigadores es aplicable a cualquiera de las empresas que intenten alcanzar altos niveles de calidad y permite llegar a identificar las deficiencias incidentes en la percepción de los clientes sobre los servicios, su idea sigue los criterios de Parasuraman et al. (1985), pero para el caso

cubano se consideran las deficiencias de comunicación hacia los clientes, de ejecución y de planificación (Curbelo, 2013).

En resumen, existen varios modelos para la evaluación de la calidad percibida de servicios, pero de estos el que ha sido más ampliamente difundido y el que posee mayor aplicación es el Modelo de las deficiencias de calidad del servicio, el cual cuenta con una escala multidimensional que se ha utilizado como punto de partida para análisis de esta naturaleza en diferentes tipos de servicios (Servqual). Dicha escala se ha puesto en práctica considerando los preceptos del paradigma de las discrepancias en que se produce y de la percepción del desempeño (Servperf), aportando criterios que posibilitan a las organizaciones revisar sus prácticas en materia de servicios para alcanzar la calidad adecuada que garantice la satisfacción de los clientes (Curbelo, 2013).

A partir del Servqual han surgido diferentes versiones adaptadas a diferentes sectores, entre estos se pueden mencionar el LODGSERV (Knutson et al., 1990) para la industria del alojamiento, GIQUAL (Tsoukatos et al., 2004) para la industria de seguros, RESORTQUAL para la evaluación de la calidad percibida del servicio en un destino turístico de sol y playa, HISTOQUAL (Frochot y Hughes, 2000) para casas históricas, ECOSERV que pretende medir la calidad percibida por ecoturistas, AIRQUAL (Nadiri et al., 2008) para el sector de aerolíneas y DINESERV (Stevens et al., 1995) para la industria de restaurantes.

Luego de conocer definiciones y elementos esenciales relacionados con la calidad de servicios, la calidad percibida y modelos de la calidad de servicios percibida, se procede a abordar el tema en el sector de restaurantes, en que se realiza la presente investigación.

1.3 La calidad de los servicios en los restaurantes

En un mundo globalizado, donde cada vez se hace más importante conocer, responder y satisfacer las necesidades del cliente, la excelencia en el servicio es más que una ventaja competitiva. Es una cualidad necesaria en la industria del entretenimiento, la cual incluye a los restaurantes. La industria de los servicios ha venido experimentando un cambio en losúltimos años, convirtiéndose en un importante renglón en la economía de los países y es un tema cada vez más importante para la humanidad, podría decirse que ha evolucionado casi de la mano con la evolución misma de los seres humanos. De la necesidad básica de alimentarse ha surgido toda una industria que día a día toma más fuerza en el mundo (Mogelonsky, 1198).

Los primeros restaurantes datan del siglo 512 A.C. en Egipto donde se servían alimentos muy primitivos y salvajes. En las ruinas de Herculano, cerca de la ciudad de Nápoles en Italia, se han encontrado indicios de pequeños restaurantes que también servían comidas un poco más

elaboradas en el año 79 D.C. En Francia surgieron los primeros restaurantes tal y como los conocemos hoy en día y datan del siglo XVII. De ahí hasta la actualidad ha cambiado tanto la comida como la exigencia del medio hacia esta industria que mueve miles de millones de dólares alrededor del mundo (National restaurant Association, 2003)

Los restaurantes son todo un reto de gestión, tienen procesos de elaboración (fabricación) y servicios que requieren seguridad alimentaria y laboral, tienen una interacción 100% con el cliente, y su éxito depende más de las personas que de su tecnología.

Las normas ISO 9000:2005 propone los ochos principios de la calidad que han demostrado su efectividad al brindar un sólido soporte a cualquier organización, ellos son:

⇒ Principio 1: Enfócate primero en el cliente.

Si nadie ocupa esas mesas no hay mucho futuro para un restaurante es por eso que dependen de sus clientes, el sistema de gestión debe de ayudarte a comprender las necesidades y requisitos actuales y futuros, se trata de ir más allá, de exceder cualquier expectativa.

⇒ Principio 2: Se líder, colócate al servicio del logro.

Como restaurantero debes convertirte en el líder de tu servicio, el líder establece el propósito que genera unidad y da la orientación al servicio. Crea y esfuérzate por mantener un ambiente propicio para que todos se involucren en los objetivos del restaurante.

⇒ Principio 3: Participación del personal.

El personal en todos los niveles, es el factor clave y su motivación propicia que sus habilidades trabajen por el beneficio del restaurante. Genera relaciones ganar – ganar con tus colaboradores y motiva su compromiso.

⇒ Principio 4: Emplea y mantén un enfoque basado en procesos.

Los procesos son series de actividades que requieren recursos para generar resultados y se conectan unos con otros para lograr la eficacia que requiere el cliente del restaurantero.

⇒ Principio 5: Gestiona el restaurante como un sistema.

Tu restaurante es un gran sistema integrado por un serie de procesos interrelacionados unos con otros. Identificarlos, entenderlos y dales un propósito para su gestión contribuye a la eficacia del restaurante en el logro de sus objetivos.

⇒ Principio 6: No pares de mejorar tu restaurante, hazlo continuamente.

La mejora continua del desempeño global del restaurante debe vivirse permanentemente. Posicionarse con éxito en el mercado puede dejar de ser suficiente después de un tiempo.

⇒ Principio 7: Tomar las decisiones basadas en hechos.

Las buenas decisiones se basan en el análisis de datos y la información oportuna y relevante para la toma de decisiones. Plantea objetivos e indicadores, así como formas de recabar

información y monitorea mensualmente el desempeño sin olvidar emprender acciones de mejora.

⇒ Principio 8: Crea relaciones mutuamente beneficiosas con tus proveedores.

Muchos sistemas de gestión fallan por no aplicar los 8 principios de la calidad; tienen una gran importancia ya que se sustentan en el talento humano que le da capacidad organizacional al restaurante.

Para los restaurantes las personas y su nivel de compromiso son fundamentales para el éxito en la implementación de un sistema de gestión de la calidad, son ellos quienes le dan sentido positivo a los cambios que el sistema genera. Ahora se puede encontrar restaurantes de todas las especialidades y nacionalidades imaginables. Los consumidores son cada vez más exigentes y más abiertos a vivir experiencias nuevas de la mano de los chefs más importantes del mundo.

El “boom de la gastronomía” ha contagiado a todos los países del mundo con un desarrollo no solo del lado de la cocina, sino de los paladares de quienes día a día visitan losrestaurantes. Los hay de todas las clases, nacionalidades, para todos los gustos y bolsillos.Relacionado a este tema se han realizado diferentes investigaciones en muchas partes del mundo (Stevens, 1995). Cuba no podía quedarse atrás en este movimiento mundial de la gastronomía. Desde hace algunos años la industria de los restaurantes en Cuba y específicamente en Cienfuegos ha incrementado su desarrollo gastronómico a partir de la apertura por cuenta propia, cobrando una gran importancia para su economía en los últimos años, lo cual incentiva a realizar investigaciones similares a las realizadas en otros países. Estas investigaciones se han basado principalmente en estudiar la satisfacción del cliente en los restaurantes, para que de esta manera se encuentren los elementos necesarios para que un restaurante sea exitoso y estable económicamente.

Diferentes autores como Szymanski y Henard (2001), Bearden y Teel (1983), se han preocupado por encontrar la relación que existe entre satisfacción y lealtad. La lealtad del cliente es fundamental para el desempeño de un restaurante, por lo cual es sumamente importante identificar las diferentes variables que influyen de alguna manera en lasatisfacción del cliente dentro del restaurante, para así poder hacer los cambios necesarios para lograr esa lealtad tan deseada. Andaleeb y Conway (2006) determinaron tres factores que podrían afectar la satisfacción del cliente en un restaurante: calidad de servicio, calidad de producto y precio.

Según Andaleeb y Conway, (2006) existe una controversia acerca de si la satisfacción del cliente es un antecedente o una consecuencia de la calidad del servicio.

Para solucionar este conflicto los autores toman como referencia a Zeithaml y Bitner (2003) y citan: “La satisfacción se ve como un concepto más general… la calidad del servicio es un componente de la satisfacción”. Además, toman la proposición de Bitner y Hubbert (1994) de que hay dos formas de ver la satisfacción: la satisfacción del encuentro con el servicio, como por ejemplo la satisfacción o insatisfacción con un encuentro con el servicio especifico, y la satisfacción en general, basada en múltiples encuentros o experiencias. Para Andaleeb y Conway (2006), esto significaría que pequeñas satisfacciones basadas en cada encuentro con el servicio llevan a una satisfacción general con el mismo.

En el presente estudio para poder medir la calidad de servicio se tendrá en cuenta la escala DINESERV (Stevens, 1995) que es una escala basada en SERVQUAL (Parasuraman, Zeithalm and Berry, 1988). Sin embargo, no todas las dimensiones de esta escala se pueden aplicar para medir la calidad del servicio en los restaurantes debido a que este es un contexto mixto de producto y servicio, a diferencia deotros servicios, donde la parte tangible es muy pequeña o simplemente no existe. La escala DINESERV es aplicada al servicio de los restaurantes, en ella se plantea como variables para medir la calidad de servicio, la confiabilidad, la cual se considera como la más crítica, y se podría también definir como la calidad de la comida debido a que se refiere a la frescura y temperatura de la comida, y a recibir la comida sin errores como se ordenó la primera vez; y la capacidad de respuesta, la cual significa la disposición de los empleados para ayudar a los clientes y para proveer un servicio limpio y rápido. Entre mayor sea el nivel de estas variables mayor será la satisfacción del cliente.

La calidad del producto para Andaleeb y Conway, se evalúa teniendo en cuenta dos aspectos que son la calidad de la comida, la cual se discutió anteriormente, y el lugar en donde se sirve. Por esta razón, incluyen en su modelo la influencia positiva del diseño físico y la apariencia del restaurante en la satisfacción del cliente. Después de aplicar el modelo, los resultados mostraron que esta variable no era significativa para el modelo, por lo cual concluyen que no es un aspecto fundamental para lograr la satisfacción del cliente.

Andaleeb y Conway incluyen además el precio dentro de su modelo. Para ellos el preciopuede o atraer o repeler a los clientes, además de que influye en las expectativas del cliente, es decir, si el precio es alto se espera una alta calidad y si el precio es bajo cuestiona la habilidad del restaurante para entregar el producto y la calidad del servicio. Debido a la competencia en la industria de restaurantes, los clientes pueden establecer un precio de referencia interno con el cual comparan los precios que ofrecen los diferentes restaurantes. Por esto, el precio ofrecido por el restaurante, debe estar acorde con lo que el mercado espera. En la investigación que estos autores realizaron en Estados Unidos, se encontró que el precio sí es una variable

significativa para el modelo, por lo cual si influye en la satisfacción del cliente en los restaurantes de ese país.

Jones, Passer y Earl (1995) se preocupan por cuál es el nivel de satisfacción aceptable para una empresa. Un nivel por debajo de satisfecho y completamente satisfecho se podría decir que es aceptable para ellos. “Los productos y servicios no son perfectos y las personas son difíciles de satisfacer” (Jones, Passer y Earl, 1995). Según ellos, en los mercados donde la competencia es muy fuerte, la diferencia en la lealtad de los clientes satisfechos y los completamente satisfechos es muy significativa. Estos autores distinguen dos tipos de lealtad: la verdadera lealtad a largo plazo y la falsa lealtad. Hay diferentes situaciones que pueden mostrar a un cliente como leal cuando de verdad no lo es, sólo se mantienen leales cuando están completamente satisfechos. Atraer clientes que hacen parte del mercado meta es muy importante para estos autores porque, según ellos, cuando se atraen personas que no hacen parte del mercado meta, es muy difícil satisfacer sus necesidades y le trae muchos problemas a la organización. Jones, Passer y Earl afirman que el nivel de satisfacción del cliente es un buen indicador de la calidad de servicio, pero que para pasar de neutral a satisfecho o de satisfecho a completamente satisfecho se necesitan cuatro factores que influyen en la satisfacción del cliente: los elementos básicos del servicio que brinda cualquier empresa, los servicios de soporte básicos como asistencia al cliente y seguimiento de la orden que permite que el servicio sea más efectivo y fácil de usar, un proceso de recuperación si hay malas experiencias, y servicios personalizados. Como se puede ver, los elementos mencionados por estos autores son diferentes a los mencionados por los autores vistos anteriormente. Esto se puede deber a que no todos estos elementos se podrían aplicar directamente a la industria de los restaurantes.

Sin embargo, hay autores que se han interesado en escribir acerca de la manera como el ambiente físico de un lugar en donde se presta un servicio, influye en los sentimientos de las personas. Bitner (1992) hace énfasis en el hecho de que cuando se trata de servicios, estos se producen y consumen al mismo tiempo, por lo cual el cliente se encuentra dentro de la “fábrica”, la cual puede tener un fuerte impacto en la percepción que tenga el consumidor de la experiencia del servicio en general.

Bitner (1992) además muestra cómo el lugar también afecta la satisfacción, motivación y productividad de los empleados. En los restaurantes, se encuentran tanto clientes como empleados al mismo tiempo, la atmósfera del lugar afecta la interacción social entre los dos. Bitner (1992) hace referencia a los estudios realizados por Milliman en donde se encontró que la música de fondo afecta la rotación de clientes y las grandes cuentas en los restaurantes. Las empresas se deben preocupar por lograr comportamientos de los empleados, los cuales se

refieren a sentimiento de afiliación, exploración, quedarse más tiempo, compromiso y lograr los objetivos de la empresa; y de los clientes que se refieren a ir al establecimiento, quedarse, gastar dinero y lealtad.

Para Bitner (1992), el ambiente físico es un factor que permite que los clientes categoricen la empresa. En el caso de los restaurantes, hay dos tipos de ambientes que permiten distinguir entre un restaurante de comida rápida y uno elegante. La comodidad de los asientos tiene una gran influencia en el hecho de que el cliente se quede o no, es por esto que los restaurantes de comidas rápidas utilicen asientos duros y las personas se van rápidamente. Bitner por lo tanto, le da gran importancia al lugar donde se presta el servicio y piensa que este no se debe pasar por alto. Por su parte, Bearden y Teel (1983), se enfocan en la manera como se quejan los consumidores insatisfechos. Realizaron en 1983 un modelo en el cual muestran las alternativas de comportamiento cuando no hay una satisfacción en el servicio que se brinda. El consumidor, según ellos, puede no tomar ninguna acción, pero si la llega a tomar esta puede ser una acción privada o una acción pública. La acción privada puede tratarse de advertirle a la familia, amigos u otros, o simplemente no volver a comprar. La acción pública puede ser buscar la reparación por parte de la empresa o fabrica, quejarse ante una agencia del gobierno, privada o de negocios, o tomar una acción legal para lograr la reparación.

Todo esto muestra la importancia de mantener a los clientes satisfechos, sobretodo en la industria de los restaurantes donde la información pasa de boca a boca, o en artículos públicos. Es importante tener todos los elementos mencionados en cuenta para lograr la mejor medición posible de la satisfacción del cliente y así encontrar unos resultados concretos y verídicos para beneficio de los restaurantes en nuestro estudio.

Uno de los estudios analizados de calidad en el servicio es el caso del “Restaurant Familiar Los Fresnos” donde el nivel de calidad de servicio percibido se evaluó sobre la base de 35 atributos. Los primeros 29 atributos fueron adaptados del estudio de Stevens et al. (1995), es decir, del modelo Dineserv y Servqual (Ver **Anexo 11**), los cuales representan los atributos correspondientes a las cinco dimensiones de la calidad en los servicios restauranteros (10 de ellas representan la tangibilidad, 5 la confiabilidad, 3 la capacidad de respuesta, 6 la garantía y 5 la empatía). Los seis atributos restantes (que se utilizarán en esta investigación) fueron seleccionados de la investigación realizada por Andaleeb & Conway (2006), los cuales representan dos importantes dimensiones relacionadas con la calidad en los servicios restauranteros correspondientes a las variables de Precio y la Satisfacción total del servicio recibido que se pueden observar en la **Tabla 1.2**.

Tabla 1.2: Dimensiones que se le incluirán a la encuesta Dineserv. **Fuente:** Andaleeb & Conway (2006).

Precio	Los alimentos y bebidas tienen precios elevados (relación alimentos/bebidas vs. precio pagado).
	Se paga más de lo previsto.
Satisfacción	Está completamente satisfecho con la experiencia culinaria.
	Regresaría usted al restaurante.
	Recomendaría el restaurante a otras personas.
	La calidad del servicio es excelente.

A partir del estudio de Guzmán López, A. & Cárcamo Solís, M. L. (2014) se puede deducir que el instrumento Dineserv/Servqual modificado y utilizado en esa investigación resulta adecuado para el uso de los servicios de restaurantes, puesto que facilita la obtención de datos de fácil interpretación. Mediante la administración del cuestionario Dineserv/Servqual modificado, los gerentes y/o administradores de restaurantes pueden obtener información útil sobre la percepción de la calidad de los servicios por parte de los clientes, a la par de identificar las áreas de problemas y buscar mejoras. El instrumento de medición propuesto en esa investigación también proporciona una medida cuantificable referente a lo que los clientes o comensales esperan de un restaurante y sus servicios.

En la actualidad se llevan estudios relacionados con la calidad del servicio a nivel internacional a partir de encuestas e indicadores de calidad; pero en nuestro país y específicamente en Cienfuegos este tema es tratado pero debe profundizarse más, de ahí que surge esta investigación.

1.4 Conclusiones del Capítulo I

Al término del presente Capítulo se arriban a las siguientes conclusiones:

1. En la calidad de los servicios la percepción de los clientes es definitoria dadas las particularidades de este sector. Se identifica la intangibilidad como la característica más relevante de los servicios.
2. El análisis crítico de los diversos modelos existentes en la literatura para la medición de la calidad de servicio percibida basados en los dos paradigmas que se identifican: el de las discrepancias y el de la percepción del desempeño permiten identificar al Servqual y al Servperf como los más difundidos y utilizados.
3. El Servqual se ha adaptado a diferentes sectores, entre estos se pueden mencionar el LODGSERV para la industria del alojamiento, GIQUAL para la industria de seguros,

HISTOQUAL para casas históricas, AIRQUAL para el sector de aerolíneas y DINESERV para la industria de restaurantes.

4. La calidad de los servicios en restaurantes se considera un factor clave para responder a los retos del sector. En este sentido las percepciones de los clientes en relación al servicio recibido son una fuente de retroalimentación en materia de calidad para garantizar la mejora continua.

Capítulo II

Capítulo II: Caracterización de la organización y descripción del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios propuesto por González (2013)

Capítulo II: Caracterización de la organización y descripción del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios propuesto por González (2013)

En el presente capítulo se realiza una caracterización de la Empresa Provincial de Gastronomía, Alojamiento y Recreación Cienfuegos. Como aspecto relevante se justifica la necesidad de realizar estudios que permitan evaluar la calidad percibida de los servicios en restaurantes estatales de la provincia de Cienfuegos. Para ello se selecciona y describe el procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios propuesto por González (2013). Por último se describen las técnicas y herramientas a utilizar en cada una de las etapas del procedimiento seleccionado.

2.1 Caracterización de la Empresa Provincial de Gastronomía, Alojamiento y Recreación Cienfuegos

Esta empresa de categoría 4 se encuentra situada en Ave 62 número 3310 entre 33 y 35, municipio Cienfuegos, provincia de Cienfuegos. Su nivel de subordinación de forma jerárquica al consejo de administración de la asamblea provincial del poder popular de Cienfuegos y metodológicamente al Ministerio del Comercio Interior.

La actividad de la Gastronomía Especializada y Mercaditos, como práctica social, ha experimentado históricamente cambios conceptuales en todos los órdenes, principalmente en lo que concierne a las tendencias actuales de la oferta, los servicios y la demanda, no obstante en nuestro sistema mantenemos las técnicas tradicionales. La población asimila actualmente el comercio como una importante industria por lo que puede aportar y ayudar a la economía doméstica, además que determina el consumo de una amplia variedad de ofertas y servicios que se brindan.

Para nuestro país, la Gastronomía Especializada reviste especial significación, ya que es capaz de lograr variedad y diferenciación de ofertas y servicios a nivel nacional, basada en los aseguramientos que garantiza cada territorio, las industrias nacionales y una adecuada comercialización de los productos que sirven como elementos propios de la región.

Conocer la historia de la práctica de los diferentes tipos de servicios que se ha llevado a cabo en cada territorio del país, favorecería considerablemente la proliferación de ofertas novedosas y la explotación acertada de recursos disponibles que den significado a las características propias de los establecimientos de cada localidad.

En el año 1959 al triunfar la Revolución todas las entidades que prestaban servicios gastronómicos y de alojamientos pasaron a formar parte del I.N.I.T los cuales fueron: Hoteles,

Restaurantes, Bares y Cafeterías. En 1976 con la División Política Administrativa y la creación de los Poderes Populares, surge la Dirección de Comercio y Gastronomía con todas las Organizaciones Políticas y Sindical.

En 1977 los Hoteles siguen perteneciendo al I.N.I y aparece la Empresa de Restaurantes y Cafeterías pertenecientes en ese momento a la ya mencionada Dirección de Comercio y Gastronomía. En 1980 por cambios en la estructura surge la Dirección Única de Comercio, creando así dos nuevas Empresas: la Empresa de Gastronomía y la de Restaurantes y Alojamiento. En el año 1986 por la decisión del Gobierno, el Partido, y el MINCIN, se realizan otros cambios en la dirección administrativa, separándose Comercio y Servicios de la Gastronomía con directores independientes. En el año 1995 se vuelven a unir y se crea la Dirección del Sector de Comercio, Gastronomía y Servicios.

El 24 de junio de 1999 como Empresa Provincial Especializada en Gastronomía y Mercaditos (Cadena) con la Resolución 6 del MEP subordinada al Órgano de Administración Provincial del Poder Popular en Cienfuegos, pasando así los restaurantes a esta nueva entidad. En el presente año la empresa pasó a ser Empresa Provincial de Gastronomía, Alojamiento y Recreación incorporando a esta un gran número de casas de visitas con el fin de prestar servicios de arrendamiento. Creando en los ochos municipios de la provincia una unidad administrativa para un mejor control y funcionamiento de la actividad. Cuenta con una plantilla aprobada de 1980 trabajadores, plantilla cubierta de 1910 trabajadores y 39 unidades subordinadas. Las categorías ocupacionales con el número de trabajadores por cada una se muestran en la **Figura 2.1**. A su vez, en el **Anexo 12** se muestra la estructura organizativa de la entidad.

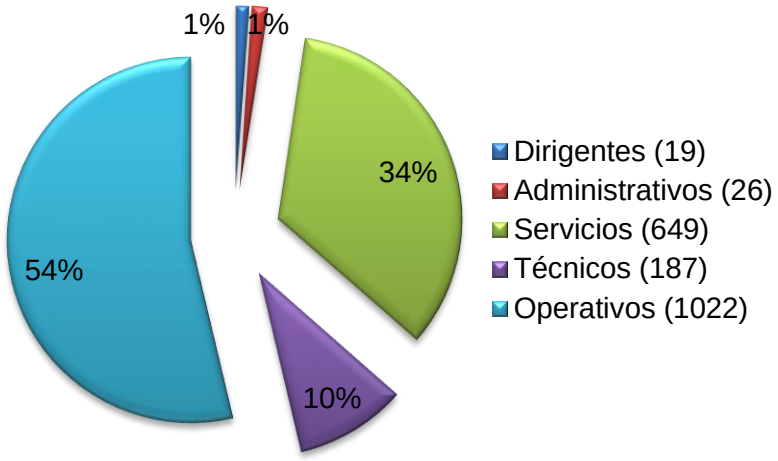


Figura 2.1: Categoría ocupacional de la Empresa Provincial de Gastronomía, Alojamiento y Recreación Cienfuegos. **Fuente:** Elaboración propia.

Capítulo II: Caracterización de la organización y descripción del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios propuesto por González (2013)

La **Misión** de la empresa es *"*Satisfacer las necesidades crecientes de la población ofertando un servicio de calidad, contribuyendo al saneamiento de las finanzas internas y permitiendo un incremento de la utilidad para desarrollar nuevas inversiones, garantizando un mejor servicio al cliente*"*; siendo su **Visión** *"*Ser una Empresa de referencia nacional por los resultados en la gestión de la Calidad, el cumplimiento de los planes y las iniciativas productivas en cada una de nuestras unidades*".*

El **Objeto empresarial** de la empresa se expone a continuación:

⇒ Realizar el comercio minorista de alimentos, bebidas alcohólicas y refrescantes a precios diferenciados, así como servicios gastronómicos en pesos moneda nacional y pesos convertible

⇒ Efectuar ventas mayoristas de productos a las entidades del comercio minorista y la gastronomía en pesos moneda nacional, para su venta a precios diferenciados en lugares donde no existan unidades de la Empresa

⇒ Ofrecer servicios gastronómicos y de alimentación a través del sistema de alimentación a terceros en pesos moneda nacional.

⇒ Brindar servicios gastronómicos y de alimentación ligera a través de las unidades habilitadas al efecto en pesos moneda nacional y peso convertible

⇒ Producir mediante los centros de elaboración productos con destino a las unidades vinculadas al sistema del comercio y la gastronomía.

⇒ Brindar servicio de alojamiento y recreación en pesos moneda nacional.

⇒ Ejecutar trabajos de mantenimiento constructivo y reparación de equipos a las entidades del sistema del comercio y a terceros en pesos moneda nacional.

Valores compartidos

Sentido de pertenencia: Somos un colectivo identificado y comprometido con la organización Sectorial de Comercio Interior, el desarrollo del territorio, la sociedad y sus más auténticos valores expresados en el cumplimiento del deber y el compromiso con la palabra empeñada, con una alta motivación y colaboración.

Solidaridad: Actuamos con profunda sensibilidad humana conscientes de la necesidad de compartir con el prójimo lo que tenemos al comprometernos con las causas justas de nuestra provincia, nación y la humanidad.

Justicia y equidad: Respetamos en todo momento el derecho ciudadano aceptando la diversidad, adoptando decisiones justas y equilibradas acorde a las leyes de nuestra sociedad.

Honestidad: Somos un colectivo caracterizado por la sinceridad, la ética y el apego a la verdad, transparencia y autenticidad en nuestras relaciones, el uso de los recursos y el manejo de la información.

Patriotismo: Nuestro accionar manifiesta un amor y defensa incondicional a la patria, los principios de la revolución y los valores locales y de la organización.

Consagración: Nos caracterizamos por ser un colectivo que trabaja con disciplina, responsabilidad, dedicación total a las tareas, espíritu de sacrificio y comprometidos con los resultados.

Dirección participativa: Nos distinguimos por ser un colectivo con una calificación profesional actualizada, que le permite liderar el desarrollo integral del territorio a través de la participación activa de la comunidad y el trabajo en equipos, incentivando la creatividad y la innovación en la búsqueda de oportunidades de desarrollo y mejora continua del bienestar de la sociedad.

Fidelidad: Somos fieles a la causa revolucionaria, a las metas e intereses del gobierno y a nuestros compañeros.

Unidades de la Empresa

En nuestra ciudad cabecera se distingue una amplia variedad de restaurantes, cada uno de ellos especializados en la elaboración de diferentes platos nacionales o propios de nuestra región (**Ver Figura 2.2**), así podríamos mencionar al Restaurante Covadonga, clásico dentro de su estilo, especializado en la elaboración de platos a base de mariscos y pescados, sitio de visita obligatoria por más de uno de los que visita nuestra ciudad con el fin de degustar la famosa Paella cienfueguera. En su instalación además del salón de principal se destaca la parrillada, ambos espacios con una ubicación geográfica que le ofrece al visitante una inmejorable vista al mar que se entrecruza con la majestuosidad de los jardines que envuelven el Palacio de Valle y el Hotel Jagua, símbolos imperecederos de nuestra ciudad capital.

También con una mirada al mar y hermoso paisaje de litoral a orillas de nuestra bahía se destaca otros de los restaurantes especializados en pescados y mariscos de nuestra urbe, La Laguna del Cura, complejo que alberga dentro de su instalación un salón principal con barra incluida, además de un acogedor ranchón, reservado y área de fiestas.

El restaurante El Cochinito se ubica también dentro de la zona más turística de nuestra ciudad, Punta Gorda. El mismo se especializa en la elaboración de platos a base de cerdo, de amplia preferencia por el cubano, este también cuenta dentro de su instalación con el salón principal, un bar que ofrece al visitante con amplia oferta de bebidas y tragos típicos de la coctelería cubana, así como una parrillada a la entrada de la instalación.

Capítulo II: Caracterización de la organización y descripción del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios propuesto por González (2013)

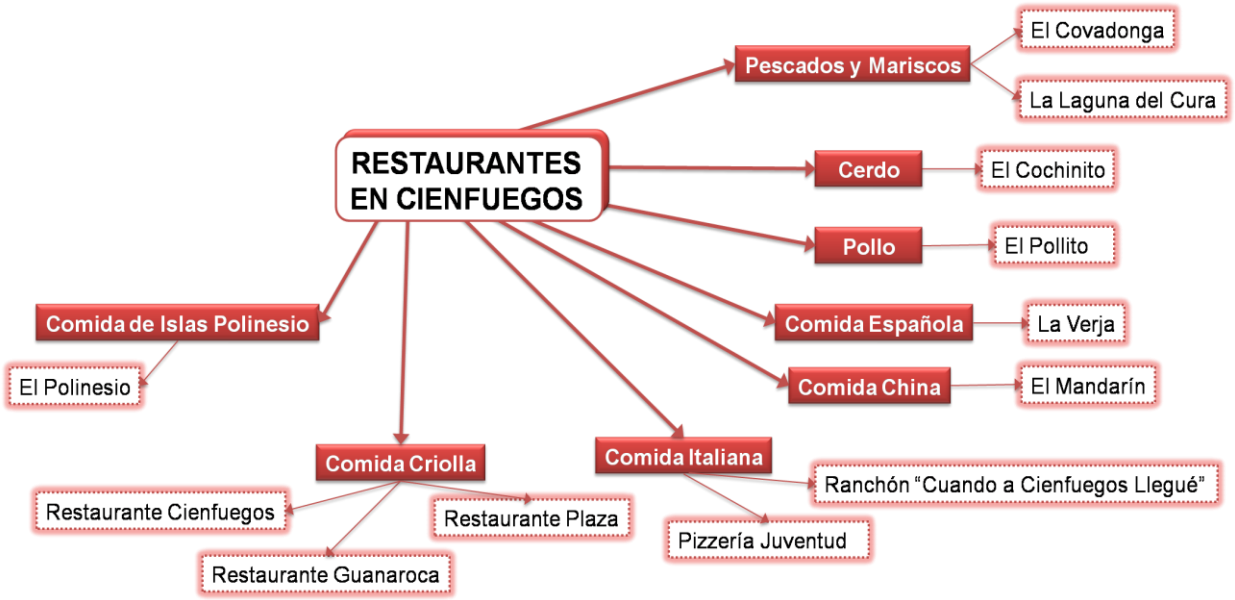


Figura 2.2: Restaurantes especializados que pertenecen a la Empresa Provincial de Gastronomía, Alojamiento y Recreación Cienfuegos. **Fuente:** Elaboración propia.

El Mandarín entra dentro de los restaurantes que nos recibe en el corazón de la ciudad, tan céntrico como el Prado Cienfueguero que se especializa en la comida china con una amplia variedad de platos propios de la comida oriental que también ofrece al cliente en su acogedor espacio un bar con salón de espera y un elegante salón principal.

El restaurante el Pollito también nos recibe en el corazón de la ciudad, justo en la clásica esquina de Prado y San Carlos, está especializado en la elaboración de platos a base de pollo, y nos ofrece un espacio amplio y acogedor en una de las muchas instalaciones clásicas de la colonia francesa que nos fundara como villa y que caracterizan el centro histórico de nuestra ciudad convertida hoy en Patrimonio Cultural de la Humanidad.

Uno de los restaurantes que más enorgullece hoy la gastronomía cienfueguera lo constituye el Restaurante el Polinesio. Especializado en una amplia variedad de platos propios de esa región del pacifico y recientemente restaurado, ofrece al cliente en un espacio decorado al estilo polinesio una salón principal con sala de espera y bar en una edificación que se ubica en el corazón de nuestro centro histórico justo en el parque Martí, sitio de visita obligatoria para visitantes extranjeros y foráneos.

Ubicado también en el Boulevard cienfueguero sobresale el restaurante La Verja, especializado en comida española, donde se puede degustar desde un plato de Fabada hasta una carne de res en salsa o fricasé. Ubicado en un sitio histórico, vivienda de uno de los más grande e

insignes mambises de nuestra provincia Federico Fernández Cavada, con una arquitectura colonial clásica de su época, recibe al visitante con un bello patio un bar reservado y un salón principal que ofrece un acoger ambiente clásico y colmado de historia.

Se destacan también restaurantes especializados en comida Criolla como es el caso del restaurante Cienfuegos y el restaurante Plaza, ambos con magnificas instalaciones, cada uno clásico dentro del espacio constructivo que los acoge.

No escapa dentro de las especialidades de comida la cocina italiana y en ellos sobresalen el restaurante Ranchón “Cuando a Cienfuegos Llegue” y la Pizzería Juventud, el primero ubicado a pocos metros de la plaza de actos de nuestra ciudad de construcción muy criolla el segundo también ubicado en el Prado cienfueguero. Ambos con amplios salones principales y un bar restaurant que ofrece variedad de bebidas y coctelería.

Restaurantes que ofertan servicios de alimentación a terceros:

- ⇒ Escambray (Lajas)
- ⇒ Los Pinos (Cruces)
- ⇒ El Progreso (Abreu)
- ⇒ El Criollito (Palmira)
- ⇒ Escambray (Cumanayaua)
- ⇒ Atabey (Aguada)
- ⇒ El Delicioso (Rodas)
- ⇒ La CEN (CEN)
- ⇒ Complejo Cristal (Cartagena)

Complejo:

- ⇒ Los Pinitos

Empresas a las que se les brinda servicios de alimentación a terceros:

- ⇒ ETECSA
- ⇒ TRD
- ⇒ Empresa Eléctrica

Como resultado del diagnóstico estratégico realizado por la organización es posible puntualizar en las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas (DAFO) de mayor impacto que presenta actualmente (ver **Tabla 2.1)**.

Capítulo II: Caracterización de la organización y descripción del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios propuesto por González (2013)

Tabla 2.1: Fuerzas internas y externas de la empresa objeto de estudio. **Fuente:** Empresa Productora de Piensos Cienfuegos.

FUERZAS INTERNAS	
Fortalezas	**Debilidades**
F1- Personal estable en las unidades. F2- Unidades con buena imagen. F3- Estabilidad en los suministros. F4- Mercado Seguro. F5- Estructura bien concebida. F6- Sistema contable implantado con resultados. F7- Se cuenta con Productos Líder y estamos en todos los municipios. F8- Se cuenta con un equipo de Auditoria, Fiscalizadores y Comprobadores Internos.	D1-No tener una información confiable en la contabilidad. D2-Poca acción de Control y deficiente las medidas de Control Interno. D3-Poco conocimiento del Perfeccionamiento Empresarial. D4-Exceso de personal en las áreas. D5-Falta de equipamiento en técnicos. D6-Transporte en mal estado. D7-No implementación de los Sistemas de Gestión de la Calidad. D8-Resultados negativo en varias auditorias. D9-Necesidad de Equipos de frío y caliente. D10-Exceso de Gasto por alquiler de Almacenes, Neveras y otros. D11-Falta de una estrategia para mejorar los resultados de la empresa. D12- No se tienen claras las normas y los procedimientos que rigen la entidad.
FUERZAS EXTERNAS	
Oportunidades	**Amenazas**
O1- Se cuenta con un financiamiento en Divisa y Moneda Nacional del Ministerio. O2- Se reciben préstamos bancarios y Cerditos Comerciales. O3- La entidad es priorizada por algunas industrias en la Provincia y a nivel nacional. O4- Chequeo y apoyo de la Dirección de la Provincia.	A1- Criterios negativos de la Empresa. A2-Abarrotamiento de algunos productos y déficit de otros por algunos proveedores. A3- Existen otras entidades que realizan el mismo objeto social.

Capítulo II: Caracterización de la organización y descripción del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios propuesto por González (2013)

A partir de los resultados de este diagnóstico la empresa se ha trazado durante los próximos años un conjunto de metas, entre ellas:

⇒ Renovar y modernizar la tecnología existente en nuestros centros de servicios.

⇒ Lograr avances en el proceso de perfeccionamiento empresarial como vía para alcanzar un nivel más alto de eficiencia y eficacia.

⇒ Dar cumplimiento a la estrategia ambiental de la empresa y sus unidades básicas, así como la educación ambiental que se desarrollara para todos los trabajadores y cuadros.

⇒ Incrementar los servicios básicos y especializados, siendo la productividad del trabajo el indicador económico de la eficiencia de los recursos humanos en el servicio gastronómico, continuar desarrollando planes de ahorro de energía eléctrica y de los portadores energéticos.

⇒ Trabajar en apoyar con servicios gastronómicos de calidad.

⇒ Fortalecer la protección al cliente.

Los especialistas de la empresa señalan que en la mayoría de las ocasiones el cliente insatisfecho tiende a no expresar su insatisfacción de forma espontánea. Este hecho evidencia la necesidad de evaluar la calidad percibida de los serviciosen restaurantes, de modo que se identifiquen las principales insatisfacciones en la calidad del servicio con el objetivo de proponer acciones de mejora. Es importante destacar además que en la provincia no se identifican estudios de evaluación de la calidad percibida en ninguna de los restaurantes estatales, los cuales se encuentran directamente vinculados a la prestación de los servicios.

Es importante destacar que en la organización objeto de estudio, no se han realizado estudios relacionados con la calidad percibida de los clientes solamente los especialistas de la Empresa Provincial de Gastronomía, Alojamiento y Recreación aplican una guía de inspección integral evaluativa donde se puntean diferentes aspectos relacionados con el área de salón, área del bar, área de la cocina, área del almacén, recreación, contenedores y puntos de venta.

Actualmente en los restaurantes estatales en Cuba la calidad del servicio se evalúa a través de las quejas como indicador. Lo anterior y tomando en consideración la complejidad y multidimensionalidad en la definición de la calidad percibida, no está acorde a las prácticas actuales más utilizadas en materia de evaluación para servicios de restaurantes. A ello se suma que no se cuenta con un instrumento multicriterio para realizar dicha evaluación, destacándose la subjetividad que prima actualmente al considerar las quejas de los clientes como método para la vigilancia activa del restaurante objeto de estudio.

En los últimos años el sector servicios ha experimentado un crecimiento muy significativo, constituyendo en nuestro país uno de los sectores económicos más importantes.

Capítulo II: Caracterización de la organización y descripción del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios propuesto por González (2013)

Específicamente en el sector turístico en el Municipio de Cienfuegos, los restaurantes están experimentando una fuerte competencia, a partir de la apertura de más de diez restaurantes no estatales (Trabajo por cuenta propia). Esto se videncia en la disminución de sus ganancias de los últimos años y a partir de los comentarios realizados por los especialistas de la Empresa Provincial de Gastronomía, Alojamiento y Recreación Cienfuegos. En un escenario caracterizado por la competitividad, la apuesta por la calidad supone una ventaja competitiva difícil de superar (García-Buedes, 2001), favoreciendo la imagen del servicio que los propios clientes transmiten unos a otros (Ramos, Collado, Marzo, Subirats y Martín, 2001). Por ende, en lo que se refiere a este sector, la calidad del servicio y, específicamente, su evaluación resulta clave para hacer frente a los nuevos tiempos.

Dentro de los restaurantes del municipio de Cienfuegos se selecciona como objeto de estudio para esta investigación el Restaurante Covadonga, por ser uno de los restaurantes que mayor ganancia e ingresos obtuvo en el año 2014, además de ser un restaurante insigne en la provincia de Cienfuegos, esta selección fue valorada en conjunto con los especialistas de la Empresa Provincial de Gastronomía, Alojamiento y Recreación Cienfuegos.

Como se comentó en el Capítulo I de la presente investigación la calidad de los servicios en restaurantes constituye un factor clave para el éxito de estas organizaciones donde las percepciones de los clientes en relación al servicio recibido son una fuente de retroalimentación en materia de calidad para garantizar la mejora continua. En este sentido y para que las organizaciones de restaurantes puedan utilizar los resultados de evaluaciones de calidad de servicio a través de cuestionarios necesitan incorporar una orientación clara en aras de la mejora de los procesos que inciden en la percepción de los clientes. Para lograr dicho objetivo en el siguiente epígrafe se analizan procedimientos expuestos por autores de experiencia en el tema.

2.2 Procedimientos para la evaluación de la calidad percibida de servicios

En la revisión de la literatura consultada se identifican cuatro procedimientos para la evaluación de la calidad de servicios percibida. A continuación se analizan cada uno de ellos:

Procedimiento de Díaz y Pons (2009)

El procedimiento que proponen Díaz y Pons (2009) tiene un total de tres fases y ocho etapas que se presentan en el **Anexo 13**. Dicha propuesta se sustenta en los principios de: mejoramiento continuo (el procedimiento contempla el regreso a etapas anteriores con el objetivo de ir mejorando diferentes aspectos que puedan presentarse con deficiencias), parsimonia (la estructuración del procedimiento, su consistencia lógica y flexibilidad, permiten

llevar a cabo un proceso complejo de forma relativamente simple), pertinencia (la posibilidad que tiene el procedimiento de ser aplicado integralmente en cualquier momento del tiempo), suficiencia (referida a la disponibilidad de toda la información (y su tratamiento) que se requiere para su aplicación en estos análisis) y generalidad (es lo suficientemente general como para ser aplicado en cualquier empresa del sector servicio). Al evaluar la calidad percibida, para garantizar la mejora continua, consideran tanto los preceptos del Servqual como del Servperf y recomiendan la utilización de cuestionarios que deben ser validados para servicios específicos.

Procedimiento de Moreno (2010)

Moreno (2010) presenta un procedimiento que valida en la División Desoft Villa Clara, este consta de 5 fases y 13 etapas. Los principios que considera, además de los que tienen en cuenta Díaz y Pons (2009), son:

⇒ Adaptabilidad: Es lo suficientemente general como para ser aplicado a todo tipo de organización cuidando que en esencia debe ser utilizado para organizaciones de servicios.

⇒ Aprendizaje: Contempla métodos de trabajo en grupo, encuestas y métodos de expertos para la selección de criterios de decisión, de factores para evaluar estos y la determinación de sus importancias relativas. Para lograr el consenso entre los involucrados en estos procesos, se requiere de su capacitación en las técnicas a aplicar y del ejercicio del método en reiteradas ocasiones, de ser necesario.

⇒ Flexibilidad: La posibilidad que tiene de aplicarse a otras organizaciones con características no necesariamente idénticas a la seleccionada dentro del universo investigado.

⇒ Consistencia lógica: En función de la ejecución de sus pasos en la secuencia planteada, en correspondencia con la lógica de ejecución de este tipo de estudio.

⇒ Perspectiva o generalidad: Dada la posibilidad de su extensión como instrumento metodológico para ejecutar este estudio de medición, mejoramiento y control de los servicios en otras organizaciones de servicios.

El procedimiento de Moreno (2010) se presenta en el **Anexo 14**. La evaluación de la calidad que realiza está en función de las percepciones, considera el Servperf para construir el Softperf, a partir de los resultados propone se enfoque la mejora. El autor incluye la periodicidad del estudio, tiene en cuenta el enfoque a procesos en el mejoramiento y atribuye importancia al control y seguimiento de la gestión de la calidad desde la percepción de los clientes.

Procedimiento de Curbelo (2013)

Por su parte Curbelo (2013) diseña un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios de asistencia de salud tomando como caso de estudio el Hospital Provincial de Cienfuegos. El procedimiento se estructura de forma que facilita el cumplimiento de los

requisitos establecidos en la ISO 9001: 2008 y para ello tiene en cuenta criterios contenidos al respecto para la salud que especifica el Instituto Argentino de Normalización (IRAM, 2003). Toma como base los procedimientos de Díaz y Pons (2009) y Moreno (2010), pero tiene en cuenta en su concepción y puesta en práctica el procedimiento para la gestión por procesos que proponen Pons y Villa (2006) y el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) de Deming para el mejoramiento. Los principios que considera son:

⇒ Enfoque a procesos: La organizaciones de salud están llamadas a seguir el enfoque por procesos y es esta una de las ideas rectoras de la familia de normas ISO 9000: 2005.

⇒ Mejora continua: Al enfocar las mejoras se tiene en cuenta la retroalimentación permanente a la organización para garantizar que los clientes (pacientes, familiares, otros servicios) se mantengan satisfechos.

⇒ Enfoque a clientes: Sólo los clientes de los servicios de organizaciones de salud, serán responsables de evaluar la calidad del servicio y en función de su percepción se identificarán oportunidades de mejora para garantizar un incremento de la satisfacción.

⇒ Enfoque sistémico: Cualquiera de los servicios en que se aplique el procedimiento se integra al sistema hospital, no ocurre como un proceso aislado y como tal su relación con otras partes componentes del mismo queda declarada al efectuar la evaluación de la calidad percibida.

⇒ Aplicabilidad: El procedimiento en su presentación queda lo suficientemente detallado y con las herramientas necesarias para su aplicación aun por aquellas personas que no sean especialistas en el tema.

⇒ Aprendizaje continuo: El procedimiento orienta a las organizaciones de salud en el aprendizaje continuo y así posibilita la potenciación de esta capacidad, considerando la retroalimentación para la mejora que tiene en cuenta el mismo.

⇒ Además de estos considera como principios del procedimiento los que también declaran Díaz y Pons (2009) y Moreno (2010).

El procedimiento de Curbelo (2013) se muestra en el **Anexo 15**.

Procedimiento de González (2013)

González (2013) propone un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida que valida en la Sucursal Bancaria 4822 del Banco Popular de Ahorro en la provincia de Cienfuegos. La propuesta se estructura en cuatro etapas y trece pasos y toma como base los procedimientos para la medición de la calidad percibida de Díaz & Pons (2009), Moreno (2010) y Curbelo (2013). El procedimiento toma en cuenta el enfoque de gestión por procesos y el ciclo de mejora continua basándose en el procedimiento de gestión de procesos propuesto por

Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor (2002), elementos estos que contribuyen a la mejora de la calidad y del valor percibido por el cliente. Los principios que considera son:

⇒ Enfoque a servicios: El procedimiento es aplicable a organizaciones netamente de servicios.

⇒ Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las propuestas de acciones para la mejora de los procesos de servicios estarán basadas en los resultados de la evaluación de la calidad percibida.

⇒ Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización (ISO 9000: 2005). Un sistema exitoso de mejoramiento continuo requiere descansar en la habilidad de los miembros de una organización para reconocer oportunidades de mejoramiento. En resumidas cuentas, las personas son la fuente del mejoramiento.

⇒ Además de estos considera como principios del procedimiento los que también declaran Díaz y Pons (2009), Moreno (2010) y Curbelo (2013).

A diferencia del resto de los procedimientos que se abordan en este acápite toma en cuenta la capacitación del equipo de trabajo para garantizar el adecuado uso de herramientas y técnicas que contribuyen a la evaluación de la calidad percibida. Otro elemento a destacar es que considera la participación de los trabajadores en la búsqueda y propuesta de acciones de mejora. Este hecho permite que el personal entienda su papel en el logro de las metas y que se sientan parte de este proceso, para ir creando una cultura de calidad.

La propuesta de manera general tributa a (González, 2013):

⇒ Describir y documentar el proceso de servicio objeto de estudio.

⇒ Determinar las principales insatisfacciones en la calidad del servicio según las percepciones de los clientes.

⇒ Proponer un conjunto de acciones encaminadas a la mejora del proceso de servicio en que se evalúa la calidad percibida a partir de la aplicación de un conjunto de técnicas y herramientas para el mejoramiento continuo.

⇒ Comparar el desempeño de diversas organizaciones que brindan servicios similares desde la percepción de los clientes.

Tomando en consideración el análisis realizado de los diferentes procedimientos existentes en la literatura para la evaluación de la calidad percibida de servicios, se selecciona el

procedimiento propuesto González (2013), por ser el que mejor se adapta a la organización objeto de estudio debido a lo siguiente:

⇒ El procedimiento se puede aplicar en cualquier organización de servicios que tome como base el enfoque de procesos, enfoque de servicios, el enfoque al cliente y el enfoque basado en hechos para la toma de decisión.

⇒ El procedimiento emplea un enfoque estructurado, argumentado científicamente.

⇒ Se apoya en un sistema de técnicas y herramientas integradas para el desarrollo de cada etapa y actividad.

⇒ Prevé la formación de un equipo de trabajo y su capacitación, elementos esenciales dado que los restaurantes estatales con que cuenta la provincia nunca han realizado estudios de este tipo. Además, no cuentan con equipos de trabajo que aporten información precisa y participen en toda las etapas de la investigación, de manera que la capacitación en cuanto a elementos relacionados con la calidad de los servicios, modelos para su medición y la gestión por procesos, así como las herramientas a utilizar, son la base para identificar correctamente las debilidades en la calidad del servicio de los restaurantes a partir de las percepciones de los clientes con vistas a introducir mejoras que aumenten el nivel de calidad del servicio.

⇒ Provee a la organización de servicios de un mecanismo de actuación sobre los procesos y en busca de la mejora continua a partir de la percepción de los clientes.

En el siguiente epígrafe se procede a la descripción del mismo.

2.3 Descripción del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios propuesto por González (2013)

El procedimiento propuesto por González (2013) consta de cuatro etapas y trece pasos. El mismo incluye herramientas que pudieran utilizarse en cada una de las etapas. En la Figura 2.3 se muestran los aspectos básicos del mismo.

Etapa I: Organización del trabajo

Objetivos:

1. Caracterizar la organización de servicio objeto de estudio.
2. Conformar un equipo de trabajo
3. Dar capacitación al equipo de trabajo encargado de tomar todas las decisiones relativas al estudio de calidad de servicio percibida que se realiza.

La etapa I consta de tres pasos para su desarrollo, los cuales se detallan a continuación:

Capítulo II: Caracterización de la organización y descripción del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios propuesto por González (2013)

Paso 1. Caracterización de la organización de servicio

En este paso se recopila toda la información necesaria referente a la organización objeto de estudio de manera que se puedan conocer sus principales características.

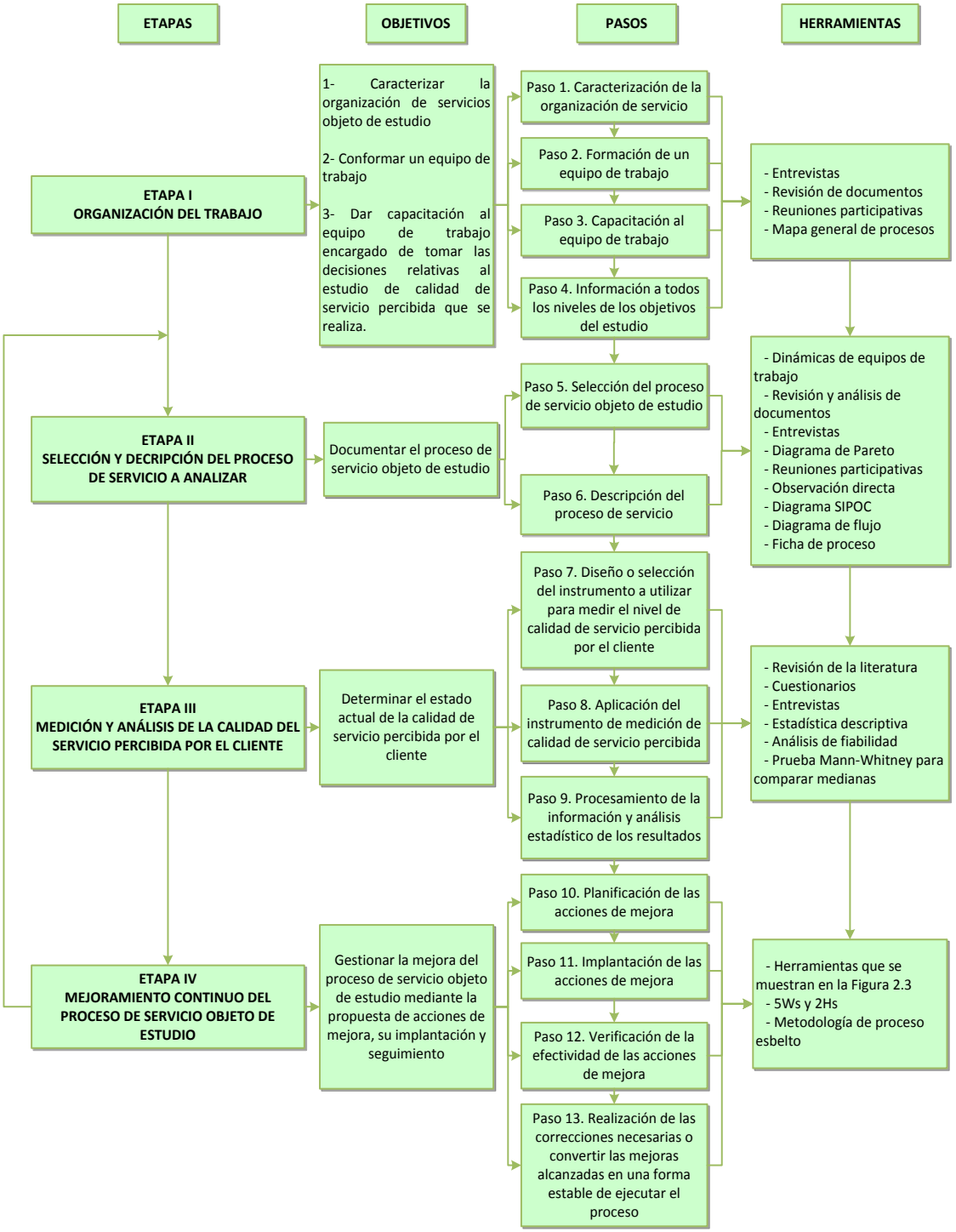


Figura 2.3: Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios. **Fuente:** González (2013).

Paso 2. Formación de un equipo de trabajo

El equipo de trabajo debe estar integrado por un grupo de expertos conocedores del tema e interesados en el mismo, de forma tal que aporten información precisa, participen en toda las etapas de la investigación, y puedan tomar las decisiones convenientes.

Se deberá para ello calcular el número de expertos necesarios a partir de la siguiente expresión:

$$n = \frac{p(1-p)k}{i^2}$$

Donde:

p: proporción de error

i: precisión (i ≤12)

K: Constante que depende del nivel de significación (1 - α).

Los criterios a utilizar para la selección de los miembros del equipo de trabajo son:

- ⇒ Conocimiento del tema a tratar.
- ⇒ Capacidad para trabajar en equipo y espíritu de colaboración.
- ⇒ Años de experiencia en el cargo.
- ⇒ Vinculación a la actividad lo más directamente posible.

Se debe calcular además el coeficiente de competencia para cada uno de ellos según la metodología de Cortés e Iglesias (2005) con el objetivo de asegurar que los expertos que se consultan verdaderamente pueden aportar criterios significativos respecto al tema objeto de estudio. Dicho método se muestra en el **Anexo 16**. Se seleccionan aquellos expertos que tengan un coeficiente de competencia entre medio y alto.

Paso 3. Capacitación al equipo de trabajo

En este paso se pretende realizar una capacitación al equipo de trabajo con el objetivo de que sus miembros conozcan y entiendan de manera colectiva los principales elementos relacionados con los servicios, calidad de los servicios, modelos para la medición de la calidad de los servicios y la gestión por procesos así como las herramientas a utilizar. Este paso facilita la correcta ejecución de la evaluación de la calidad del servicio percibida y aporta elementos a los miembros del equipo de trabajo contribuyendo a su preparación.

Paso 4. Información a todos los niveles de los objetivos del estudio

En las organizaciones netamente de servicios se debe lograr una participación activa de los trabajadores, puesto que ellos son los actores sociales de los procesos que se desarrollan en la organización. Muchos de ellos tienen contacto directo con los clientes (personal en contacto),

de manera que pueden aportar criterios de mejora efectivas que contribuyan a elevar el nivel de calidad del servicio percibido por el cliente.

Se debe realizar una asamblea con los trabajadores de las áreas implicadas o con todos los de la organización en dependencia del alcance del estudio y de las características de la organización, donde se explique la necesidad de su participación activa en el mismo, buscando compromiso y contribución con su desarrollo exitoso. Se les da a conocer los objetivos que se persiguen, los que pueden rediseñarse o ampliarse a partir de la retroalimentación.

Técnicas y/o herramientas:

- ✓ Entrevistas
- ✓ Revisión y análisis de documentos
- ✓ Reuniones participativas
- ✓ Mapa general de procesos

Etapa II: Selección y descripción del proceso de servicio a analizar

Objetivo: Documentar el proceso de servicio objeto de estudio.

Paso 5. Selección del proceso de servicio objeto de estudio

El equipo de trabajo es el encargado de seleccionar el proceso de servicio objeto de estudio. Se recomienda utilizar para la selección los resultados de auditorías, encuestas realizadas a clientes, quejas de clientes, entre otros.

Paso 6. Descripción del proceso de servicio

Este paso incluye la descripción de las actividades y de las características del proceso. El producto final esperado de este paso de descripción del proceso, es un documento que permite entender y visualizar de manera global en qué consiste el mismo. El mapeo del proceso permite visualizar cada una de las operaciones (subprocesos) involucradas, de manera aislada o interrelacionadas. Este flujo detallado deja clara la trayectoria de la actividad desde su inicio hasta su conclusión.

Herramientas:

- ⇒ Dinámicas de equipos de trabajo
- ⇒ Reuniones participativas
- ⇒ Revisión y análisis de documentos
- ⇒ Entrevistas
- ⇒ Observación directa
- ⇒ Diagrama de Pareto
- ⇒ FMEA

Capítulo II: Caracterización de la organización y descripción del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios propuesto por González (2013)

- ⇒ Diagrama SIPOC
- ⇒ Diagrama de flujo
- ⇒ Ficha de proceso

Etapa III: Medición y análisis de la calidad de servicio percibida por el cliente

Objetivo: Determinar el estado actual de la calidad de servicio percibida por el cliente.

Paso 7. Diseño o selección del instrumento a utilizar para medir el nivel de calidad de servicio percibida

El equipo de trabajo es el encargado de diseñar o seleccionar el instrumento más adecuado para medir el nivel de calidad de servicio percibida. Para el caso en que el equipo de trabajo decida diseñar un nuevo instrumento de medición deberá seguir los pasos que establecen Díaz y Pons (2009) en su procedimiento.

Paso 8. Aplicación del instrumento de medición de calidad de servicio percibida

En este paso se aplica el instrumento de medición seleccionado o diseñado. Para ello se debe calcular el tamaño de muestra necesario y determinar el tipo de muestreo a utilizar.

Paso 9. Procesamiento de la información y análisis estadístico de los resultados de la medición de calidad de servicio percibida por el cliente

El procesamiento de las encuestas se realiza con la ayuda de programas estadísticos como el SPSS Versión 19.0 y el Statgraphics Centurion. Una vez procesada la información se analizan los resultados obtenidos con vistas a identificar oportunidades de mejora.

Herramientas:

- ⇒ Revisión de la literatura
- ⇒ Cuestionarios
- ⇒ Entrevistas
- ⇒ Estadística descriptiva
- ⇒ Análisis de fiabilidad
- ⇒ Prueba Mann-Whitney para comparar medianas

Etapa IV: Mejoramiento continuo del proceso de servicio objeto de estudio

Objetivo: Gestionar la mejora del proceso de servicio objeto de estudio mediante la propuesta de acciones de mejora, su implantación y seguimiento.

En esta etapa del procedimiento se pretende a partir de los resultados de la evaluación de la calidad percibida obtenidos en la etapa anterior proponer acciones para la mejora del proceso de servicio objeto de estudio, implantarlas y dar seguimiento utilizando para ello el ciclo de mejora continua. Esta etapa se compone a su vez de los siguientes pasos:

Paso 10. Planificar

El paso de planificación implica establecer qué se quiere alcanzar (objetivos) y cómo se pretende alcanzar (planificación de las acciones). Esta etapa se puede descomponer, a su vez, en las siguientes actividades:

- ⇒ Identificación y análisis de la situación.
- ⇒ Establecimiento de las mejoras a alcanzar (objetivos).
- ⇒ Identificación, selección y programación de las acciones.

Paso 11. Hacer

En este paso se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior.

Paso 12. Verificar

En este paso se verifica la efectividad de las acciones para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos).

Paso 13. Actuar

En función de los resultados de la comprobación anterior, en este paso se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una forma estable de ejecutar el proceso (actualización)

Herramientas:

Cuestionario 5Ws y 2Hs, herramientas mostradas en la Figura 2.4, Metodología de proceso esbelto.

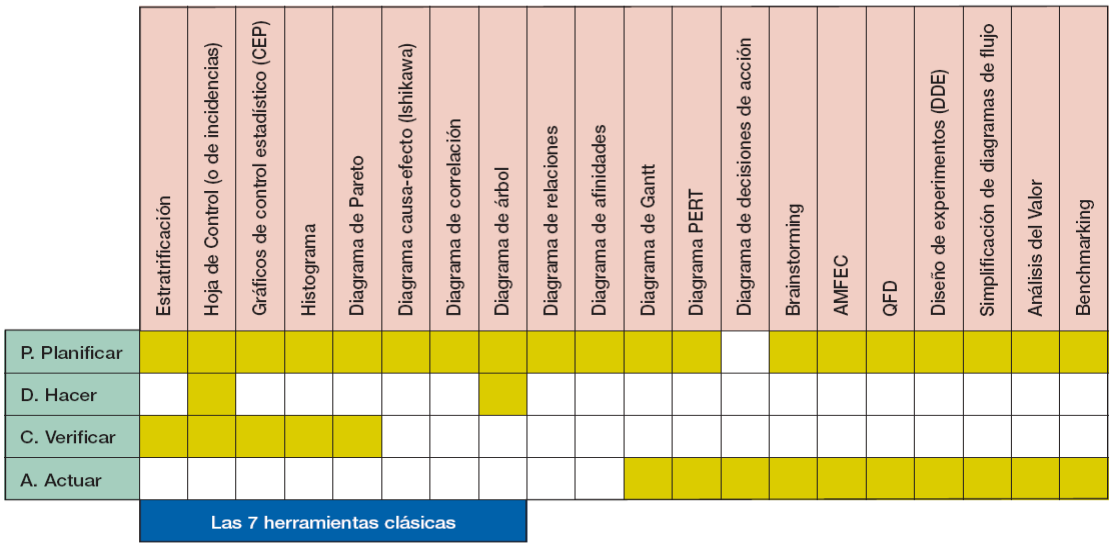


Figura 2.4: Relación de herramientas de la calidad con las fases del ciclo de mejora continua. **Fuente:** Beltrán, et al, 2002.

2.4 Descripción de las herramientas propuestas en el procedimiento seleccionado

La adecuada implantación del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios exige la aplicación de un conjunto de herramientas que se recomiendan en su descripción. A continuación se realiza una breve explicación de algunas de ellas.

Mapa general de procesos

El mapa de procesos es definido por Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, y Tejedor (2002)como la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

Para la elaboración de un mapa de procesos es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados. La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto. El tipo de agrupación puede y debe ser establecido por la propia organización, no existiendo para ello ninguna regla específica(Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, y Tejedor, 2002).

No obstante en la literatura se identifican de manera general dos tipos de clasificaciones. La primera es la establecida porVilla y Pons (2006) la cual diferencia tres tipologías de procesos de acuerdo a la influencia de estos en la actividad principal de la organización. Por su parte la segunda clasificación está en línea con los cuatro grandes capítulos de requisitos de la NormaISO 9001: 2008. En el **Anexo 17** se muestran ambas clasificaciones.

Ha de destacarse además que el nivel de detalle de los mapas de procesos depende del tamaño de la organización y de la complejidad de sus actividades.El mapa de procesos permite a una organización identificar los procesos y conocer la estructura de los mismos, reflejando las interacciones que se establecen entre ellos, aunque no permite saber cómo son por dentro y cómo permiten la transformación de entradas en salidas.

Diagrama SIPOC

El diagrama SIPOC es una de las herramientas fundamentales que posibilita el comienzo de una gestión por procesos. Se utiliza para identificar todos los elementos relevantes de un determinado proceso y posibilita el establecimiento de los límites y actividades del mismo. Al construir este diagrama deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

⇒ Proveedores del proceso **(**Suppliers)**:** Suministran al proceso las entradas necesarias para el desarrollo y ejecución de las actividades que constituyen el mismo.

⇒ Entradas (Inputs): Materiales, informaciones, productos, documentos, energía requeridos por el proceso para poder realizar alguna o algunas de sus actividades. Se generan fuera del propio proceso y son requeridos por éste para funcionar.

⇒ Proceso (Process): Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas. (ISO 9000: 2005)

⇒ Salidas (Outputs): Son los resultados del proceso, los cuales deben ser coherentes con el objetivo del sistema. Son el producto o servicio creado por el proceso que el cliente o los clientes del mismo reciben.

⇒ Requerimientos de las salidas: No es más que lo que el cliente del proceso desea, quiere y espera obtener de la salida de un proceso en concreto. Es la definición de las necesidades y/o expectativas del cliente del proceso. Estos requerimientos pueden estar establecidos por la propia organización, el cliente y/o la legislación vigente.

⇒ Clientes (Customer): Se puede considerar como cliente cualquier persona institución u órgano que recibe el producto o servicio que el proceso genera. El cliente valora la calidad del proceso que pretende servirlo, determinando la medida en que éste con sus salidas ha logrado satisfacer sus necesidades y expectativas. Se identifican dos tipos de clientes:

- ⇒ Clientes internos: Individuos o servicios dentro de la propia organización que reciben los productos o servicios para utilizarlos en su trabajo.
- ⇒ Clientes externos: Son los clientes finales, los que disfrutan de los productos o servicios de la organización.

Esta herramienta posibilita:

- ⇒ Definir y mostrar visualmente un proceso.
- ⇒ La identificación de las variables de salida claves del proceso.
- ⇒ La identificación de los pasos claves del proceso.
- ⇒ La identificación de las variables de entrada claves del proceso.

Diagrama de Flujo

Los diagramas de flujo representan la descripción de las actividades de un proceso y sus interrelaciones, es decir, son la representación gráfica de los pasos de un proceso, que se realiza para entenderlo mejor. Facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, pues permiten una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo. Se les denominan diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan mediante flechas para indicar la secuencia de las operaciones. El **Anexo 18** muestra algunos de los símbolos más habituales para su utilización.

La representación de las actividades a través de este esquema facilita el entendimiento de la secuencia e interrelación de las mismas y de cómo estas aportan valor y contribuyen a los resultados.

Capítulo II: Caracterización de la organización y descripción del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios propuesto por González (2013)

La utilización del diagrama de flujo es muy útil cuando:

⇒Se quiere conocer o mostrar de forma global un proceso.

⇒Es necesario tener un conocimiento básico, común a un grupo de personas, sobre el mismo.

⇒Se deben comparar dos procesos o alternativas.

⇒Se necesita una guía que permita un análisis sistemático del proceso.

Ficha de proceso

Una ficha de proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso (Beltrán et al., 2002). La información a incluir en una ficha de proceso puede ser diversa y debe ser decidida por la propia organización. En el **Anexo 19** se definen aquellos conceptos que se han considerado relevantes para la gestión de un proceso y que una organización puede optar por incluir en la ficha del proceso correspondiente.

Revisión y análisis de documentos

Consiste en revisar documentos existentes en las organizaciones y analizarlos para obtener información necesaria para la investigación que se realice, cuyo sustento teórico nace de la revisión de la literatura. En cuanto a la información existente en documentos y en la literatura, son útiles (Hernández et al., 1998):

⇒ Revisión de fuentes primarias de información: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, revistas científicas, que proporcionen datos de primera mano.

⇒ Revisión de fuentes secundarias y terciarias de información: Consisten en compilaciones, listados de referencias publicadas en un área del conocimiento en particular, bases de datos, son publicaciones que se refieren a las fuentes primarias y secundarias.

Particularmente la revisión de la literatura puede iniciarse con el apoyo de medios de búsqueda como los que se encuentran en Internet, mediante el acercamiento a especialistas en el tema, o acudiendo a bibliotecas, tres de las variantes más empleadas en la actualidad.

Encuesta

La encuesta, como método de investigación científica, es uno de los más utilizados porque persigue obtener respuestas a un conjunto de preguntas. Estas pueden presentarse en forma de entrevista o cuestionario.

⇒ Entrevista: Es una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y el (o los) entrevistado(s), en la que se establece un proceso de comunicación en el que se intercambia información (Hernández et al., 1998). En su tipología la más abordada es la que la clasifica en: estructurada y no estructurada. La entrevista se considera estructurada si se basa en un grupo de preguntas predeterminadas y no estructurada si en esta el investigador puede formular preguntas no previstas, posibilitando mayor flexibilidad en el tipo de pregunta y respuesta a ejecutar.

⇒ Cuestionario: Es un instrumento que se elabora por escrito y en el que se realizan interrogantes que permiten obtener información con determinados objetivos, estos deben quedar explícitos al intercambiar con los participantes que representan a una población determinada para la que fue diseñado. Las preguntas se organizan de acuerdo con determinados requisitos en un cuestionario, cuya elaboración requiere de un trabajo cuidadoso y, a su vez, esfuerzo y tiempo para prepararlo adecuadamente, y que sirva para despertar el interés de los sujetos que lo responderán. Las interrogantes pueden ser abiertas o cerradas, y de acuerdo con esta forma también se clasifican las encuestas. Las interrogantes abiertas son útiles cuando no se tiene información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando esta información es insuficiente. Las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido limitadas porque se proponen a los encuestados para que estos indiquen cuál es su posición (Hernández et al., 1998; Pons y Villa, 2005).

Tormenta de ideas

La tormenta o lluvia de ideas es una forma de pensamiento creativo encaminada a que todos los miembros de un grupo participen libremente y aporten ideas sobre un tema (Gutiérrez y de la Vara, 2007)**.** Los métodos para su realización aparecen en el **Anexo 20** (Colectivo de autores, 2005).

Observación directa

La observación consiste, según plantean Cortés e Iglesias (2005) referenciando a Olabuénaga e Ispízua (1989), en contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida social, sin manipularla ni modificarla, tal cual ella discurre por sí misma. La observación, por principio, es susceptible de ser aplicada a cualquier conducta o situación (Cortés e Iglesias, 2005).

La observación se ha clasificado, entre otros criterios, en:

⇒ Directa o indirecta: Dado el conocimiento del objeto de investigación.

⇒ Participante o no participante: Considerando el nivel de participación del sujeto que se observa.

El modo de efectuarla lo define el investigador en función de las características del estudio que realice.

Método Delphi

La metodología Delphi consiste en la utilización sistemática del juicio intuitivo de un grupo de expertos para obtener un consenso de opinión. Los pasos que se siguen para ello son (Cortés e Iglesias, 2005):

1- Concepción inicial del problema: Esclarecer qué objetivo se persigue en el intercambio con los expertos.
2- Selección de los expertos: En cuanto a la selección de los expertos debe calcularse el tamaño de muestra y demostrar, a partir del cálculo del coeficiente de competencia, que poseen conocimientos y argumentación suficiente en el tema que se analiza, tal y como se comentó en la Etapa I del procedimiento.
3- Preparación de los cuestionarios o encuestas: Se preparan las encuestas para hacerlas llegar a los expertos y someterlas a su criterio.
4- Procesamiento y análisis de la información: En este paso se define si existe concordancia entre los expertos o no mediante una prueba de hipótesis donde:

Ho: El juicio de los expertos no es consistente. (No comunidad de preferencia)

H1: El juicio de los expertos es consistente. (Comunidad de preferencia)

Para esta prueba se debe calcular el coeficiente de Kendall (W) que no es más que un coeficiente de regresión lineal que da el grado de correlación entre los expertos o la llamada concordancia. Este es un índice, entre 0 y 1, que indica que no existe concordancia entre los expertos, o que los expertos concuerdan totalmente con los criterios planteados y el orden de los mismos, respectivamente.

Las hipótesis planteadas pueden probarse si k≥7 (Cantidad de criterios para la evaluación de los expertos) utilizando el estadígrafo Chi- Cuadrado que se calcula:

$$X^2_{calculada} = n(k-1)W X^2_{tabulada} = X^2(\alpha, k-1)$$

Región crítica: X^2 calculado >X^2 tabulado.

Chi – Cuadrado tabulado se localiza en la tabla estadística que se corresponde con tal distribución para k – 1 grados de libertad y un nivel de significación prefijada. Si se procesa la información en el paquete de programas SPSS se considera como región crítica: P-Value<α. De no existir concordancia entre los expertos se sigue a otra ronda de análisis hasta lograrla realizando los cambios pertinentes en función de lo que evalúan.

En caso de que el número de características sea menor que siete (k<7) se tiene:

Capítulo II: Caracterización de la organización y descripción del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios propuesto por González (2013)

$$\text{Región crítica: } S_{calculada} = \sum \left(R_i - \frac{\sum R_i}{k} \right)^2 > S_{tabulada}$$

Donde:

$$S_{tabulada}: \text{Se encuentra en la Tabla de Friedman (Friedman, 1940)}$$

R_i: Sumatoria de las evaluaciones dadas por los expertos para cada una de los criterios

Análisis de fiabilidad

La confiabilidad es la probabilidad de que un componente o sistema desempeñe satisfactoriamente la función para la que fue creado, durante un período establecido y bajo condiciones específicas de operación (Gutiérrez y De la Vara, 2007).

Para el análisis de confiabilidad pueden utilizarse diferentes procedimientos, estos son explicados por Hernández et al. (1998). Uno de los que más se emplea es el Alfa de Cronbach, recomendándose generalmente para que una escala sea confiable que tome valores mayores que 0,7.

Análisis de validez

Demostración de la validez de contenido: Para ello es necesario un amplio estudio cualitativo de la literatura relevante y recoger las impresiones de expertos en el tema investigado, académicos y profesionales, que aporten sus criterios de acuerdo a la experiencia que poseen respecto al tema en cuestión (Díaz, 2006).

Demostración de la validez de criterio: La validez de criterio se analiza comparando los resultados del instrumento empleado y un criterio externo a este fielmente establecido (Hernández et al., 1998).

Demostración de la validez de constructo: La validez de constructo se suele determinar mediante un procedimiento denominado análisis factorial, según Hernández et al. (1998) y Frías (2005). Este posibilita agrupar las variables, de acuerdo a sus relaciones, en un conjunto de factores representativos.

Generalmente el análisis factorial se efectúa tomando como modelo el análisis de componentes principales, apropiado cuando el interés primordial se centra en la predicción del mínimo número de factores necesarios para explicar un alto porcentaje de la varianza representada en la serie de variables original.

El análisis factorial puede tener carácter exploratorio o confirmatorio (Hair, Anderson, Thatam, y Black, 1999):

⇒ La aproximación inductiva o exploratoria supone delimitar un número amplio de indicadores que supuestamente miden un constructo, encontrar los factores o dimensiones que

explican las relaciones entre este conjunto de variables a partir de criterios estadísticos, y definir cada uno en función de las mismas.

⇒ La aproximación deductiva o confirmatoria va de la teoría hacia los hechos y permite una valoración de la correspondencia entre las características entre el concepto planteado en la teoría y los resultados obtenidos a partir de los datos. El análisis factorial confirmatorio, aunque ya se han desarrollado procedimientos para realizarlo independientemente, todavía se aplica a partir de una aproximación exploratoria con estos fines.

Al realizar un análisis factorial debe tenerse en cuenta, considerando los criterios de Hair et al. (1999), los elementos siguientes:

1- La comprobación de los supuestos de este:

⇒ Tamaño muestral: Debe ser 100 o más grande, por lo general el mínimo es tener por lo menos un número de observaciones cinco veces mayor que el número de variables a ser analizadas, siendo el tamaño aceptable un ratio de diez a uno.

⇒ Medida de suficiencia de muestreo (MSA): Una medida para cuantificar el grado de intercorrelaciones entre las variables y la conveniencia del análisis factorial. Este índice se extiende de 0 a 1, llegando a 1 cuando cada variable es perfectamente predicha sin error por las otras variables. La medida puede ser interpretada con las siguientes directrices: 0,80 o superior, sobresaliente; 0,70 o superior, regular; 0,60 o superior, mediocre; 0,50 o superior, despreciable; por debajo de 0,50, inaceptable. Se deben examinar primero los valores MSA para cada variable y excluir aquellos que caen en la gama de inaceptables.

⇒ Prueba de esfericidad de Bartlett: Es una estadística que se utiliza para estudiar la presencia de correlaciones entre las variables, contrastándose dos hipótesis:

⇒ Ho: Las variables no están correlacionadas en la población, la matriz de correlaciones es una matriz identidad.

⇒ H1: Existe correlación entre las variables.

Para que el análisis factorial se apropiado debe rechazarse la hipótesis nula.

⇒ Medida de adecuación de la muestra de Kaiser- Meyer-Olkin (KMO): Explica el grado de adecuación muestral a partir de una comparación de los coeficientes de correlación observados con los coeficientes de correlación parciales, indicando la fuerza de esas relaciones entre variables. Este índice puede estar entre 0 y 1 considerándose como aceptable, a efectos del factorial, un KMO> 0,5.

Las estadísticas mencionadas son las más significativas para asegurar que el análisis factorial es adecuado para el estudio que se realiza, en caso de que no suceda así deben realizarse transformaciones para lograrlo o cambiar la técnica de análisis. Por ejemplo, cuando el

KMO<0,5 se debe revisar la diagonal principal de la matriz de correlaciones antimagen que contiene los valores de la medida de adecuación muestral (MSA) para cada una de las variables y eliminar las de MSA<0,5 consideradas inaceptables, lo que evidenciará un aumento del KMO (Hair et al., 1999).

2- El criterio que se empleará para el cálculo de la cantidad de factores a ser extraídos

En este sentido existen varios criterios:

⇒ Criterio de raíz latente (con base en valores específicos): Sólo se consideran los factores que tienen raíces latentes o autovalores mayores que uno, es decir que explican al menos una variable. Los factores con autovalores menores que uno no son significativos y por tanto se desestiman a la hora de incorporarlos en la interpretación. El uso del autovalor para establecer un corte es más fiable cuando el número de variables está entre 20 y 50.

⇒ Criterio a priori: El investigador establece el número de factores.

⇒ Criterio de porcentaje de varianza: Se basa en obtener un porcentaje acumulado especificado de la varianza total extraída. Tal porcentaje depende del tipo de investigación que se realiza pero, generalmente, se establece un porcentaje de varianza explicada mayor o igual que el 60%.

Estos son tres de los criterios más utilizados, aunque también se emplean: criterio del contraste de caída y heterogeneidad de la muestra, entre otros.

3- Método de rotación de factores

En la rotación de factores se distinguen varios métodos clasificados en dos categorías:

⇒ Rotación ortogonal: Rotación de factores en la que los ejes se mantienen formando ángulos de 90º, se incluyen en esta los métodos: Quartimax, Equimax y Varimax, este último reduce el número de variables con cargas elevadas en un factor.

⇒ Rotación oblicua: Rotación de factores cuando los ejes no se conservan en ángulo recto, entre estos métodos se señalan: Oblimin, Promax, Ortoblique, entre otros.

La elección del método depende del criterio del investigador.

4- Criterio para la significación de las cargas factoriales

La definición del criterio para seleccionar las cargas significativas es una de las consideraciones más importantes al desarrollar un análisis factorial porque de acuerdo a este se procede a la interpretación final de los factores. Generalmente se evidencia en la literatura la utilización de cargas superiores a 0,5.

Tales aclaraciones son indispensables para la organización y resumen de datos mediante el análisis factorial, lo que permite demostrar la existencia de validez de constructo y a su vez, rediseñar el instrumento de evaluación para que este tenga mejores propiedades métricas.

Capítulo II: Caracterización de la organización y descripción del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios propuesto por González (2013)

Estadística descriptiva

La estadística descriptiva se refiere a procedimientos para resumir y presentar datos cuantitativos de manera que revele las características de la distribución de los datos (Oficina Nacional de Normalización, 2005).

Entre los análisis de la estadística descriptiva que tienden a ser reiteradamente realizados en la literatura revisada se encuentran la determinación de: moda, mediana, media, rangos, la desviación estándar y la varianza, además de las frecuencias. Los resultados que se obtienen permiten caracterizar a las muestras o poblaciones a partir de datos que guardan relación con el objetivo del estudio que se realice. Dichos resultados se pueden obtener haciendo uso de paquetes de programas como el SPSS, el Statgraphics y/o Microsoft Excel.

Diagrama de Ishikawa (o de causa-efecto)

El diagrama de causa-efecto es un método gráfico que relaciona un problema o efecto con los factores o causas que posiblemente lo generan. La importancia de este diagrama radica en que obliga a contemplar todas las causas que pueden afectar el problema bajo análisis y de esta forma se evita el error de buscar directamente las soluciones sin cuestionar a fondo cuáles son las verdaderas causas.

El diagrama de causa-efecto se debe utilizar cuando pueda contestarse ´´si´´ a una o las dos preguntas siguientes:

- ⇒ ¿Es necesario identificar las causas principales de un problema?
- ⇒ ¿Existen ideas y/u opiniones sobre las causas de un problema?

Existen tres tipos básicos de diagramas de Ishikawa, las cuales dependen de cómo se buscan y se organizan las causas en la gráfica. Estos son(Gutiérrez y De la Vara, 2007):

⇒ Método de las 6M´s: Consiste en agrupar las causas potenciales en seis ramas principales: métodos de trabajo, mano de obra, materiales, maquinaria, medición y medio ambiente. Estos seis elementos definen de manera global todo proceso y cada uno aporta parte de la variabilidad del producto final.

⇒ Método de flujo del proceso: Consiste en construir la línea principal del diagrama de Ishikawa siguiendo el flujo del proceso y en ese orden se agregan las causas.

⇒ Método de estratificación o enumeración de causas: Implica construir el diagrama de Ishikawa yendo directamente a las causas potenciales del problema sin agrupar de acuerdo con las 6M´s.

Capítulo II: Caracterización de la organización y descripción del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios propuesto por González (2013)

Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto es un gráfico especial de barras cuyo campo de análisis o aplicación son los datos categóricos, y tiene como objetivo ayudar a localizar el o los problemas vitales, así como sus causas más importantes. Es la búsqueda de lo más significativo. Es un tipo de gráfico en el que las barras se representan una junto a la otra en orden decreciente de izquierda a derecha.

La viabilidad y utilidad general del diagrama está respaldada por el llamado *principio de Pareto*, conocido como "Ley 80-20" o "Pocos vitales, muchos triviales", el cual reconoce que unos pocos elementos (20%) generan la mayor parte del efecto (80%), es decir el 80% del problema es resultado directo del 20% de las causas.En general el diagrama de Pareto clasifica defectos, quejas, horas o cualquier otra variable en función de categorías o factores de interés.

5W y 2H

Se emplea como guía para elaborar los planes de mejoramiento de la calidad (Pons yVilla, 2006) a partir de la respuesta a 7 interrogantes. En la Tabla 2.5se presentan dichas interrogantes.

Tabla 2.5: Resumen de la técnica 5W y 2H. Fuente: (Covas, 2009)

Criterio		Pregunta	Acción
Asunto	¿Qué?	¿Qué se hace?	Eliminar tareas innecesarias
Propósito	¿Por qué?	¿Por qué esta actividad es necesaria?	
Lugar	¿Dónde?	¿Dónde se hace?	Cambiar la secuencia o combinación
Persona	¿Quién?	¿Quién la realiza?	
Secuencia	¿Cuándo?	¿Cuándo es el major momento de hacerlo?	
Método	¿Cómo?	¿Cómo se hace? ¿Es este el major método? ¿Hay otro método de hacerlo?	Simplificar la tarea
Costo	¿Cuánto?	¿Cuánto cuesta ahora? ¿Cuánto sera el costo después de la mejora?	Seleccionar un método mejorado

Capítulo II: Caracterización de la organización y descripción del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios propuesto por González (2013)

2.5 Conclusiones del Capítulo II

Al término del presente Capítulo se arriban a las siguientes conclusiones:

1. En la Empresa Provincial de Gastronomía, Alojamiento y Recreación Cienfuegos no se han realizado estudios relacionados con la calidad percibida de los clientes solamente los especialistas de la Empresa Provincial de Gastronomía, Alojamiento y Recreación aplican una guía de inspección integral evaluativa donde se puntean diferentes aspectos relacionados con el área de salón, área del bar, área de la cocina, área del almacén, recreación, contenedores y puntos de venta. Concretamente nunca se ha evaluado la calidad siguiendo el criterio de los clientes en relación al servicio recibido, siendo este una fuente de retroalimentación esencial para garantizar la mejora continua de los procesos que inciden en la percepción de los clientes.
2. El análisis crítico de los diversos procedimientos existentes en la literatura para la evaluación de la calidad percibida de servicios permitió seleccionar el procedimiento de González (2013) como el más adecuado para ser implementado en la Empresa Provincial de Gastronomía, Alojamiento y Recreación Cienfuegos, específicamente en los restaurantes estatales.
3. El procedimiento seleccionado para la evaluación de la calidad percibida de servicios, se estructura en cuatro etapas y trece pasos, donde la primera de ellas, define, en gran medida, la eficacia del resto de las etapas. Concibe entre sus principios como relevantes el enfoque a clientes y a servicio, el enfoque basado en hechos para la toma de decisión y la participación del personal. Dicho procedimiento se articula con una lógica que posibilita la evaluación de la calidad percibida proveyendo a la organización de servicios de un mecanismo de actuación sobre los procesos y en busca de la mejora continua a partir de la percepción de los clientes.

Capítulo III

Capítulo III: Implementación de un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios en el Restaurante Covadonga de Cienfuegos

En el presente capítulo se muestran los resultados relacionados con la implementación del procedimiento seleccionado para la evaluación de la calidad percibida de servicios en el Restaurante Covadonga de Cienfuegos. El capítulo se estructura considerando cada una de las etapas del procedimiento.

3.1 Implementación del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios en el Restaurante Covadonga de Cienfuegos

3.2.1. Etapa I: Organización del trabajo

Paso 1. Caracterización de la organización de servicio

El restaurante “Covadonga” es una unidad emblemática de la Perla del Sur ubicada frente al mar y al Hotel Jagua (en calle 37 entre 0 y 2cuenta), donde ofrecen el exquisito plato de Paella, siendo este platillo una copia a lo cubano de la valenciana, oriunda de España y de acuerdo con el Chef de Cocina Alberto Cortés Avilés se elabora utilizando ingredientes fundamentales como el Pollo, cerdo, jamón, langosta, camarón y pescado. El establecimiento en su espacioso salón tiene 17 mesas y 72 comensales además de 5 banquetas en su Serví-Bar, el cual brinda servicio de doble moneda.

En su actual emplazamiento funcionaban unos baños privados a principios del pasado siglo, cuando ni siquiera existían los clubs deportivos y las sociedades exclusivas que luego le acompañaron en la zona marítima de Punta Gorda. La dueña del balneario era María del Llano, traída desde Asturias como mucama por la familia de Acisclo del Valle, dueño del Palacio de igual nombre aledaño a la playa. El cambio de estatus de María, de niñera a propietaria, ocurrió después de que en 1919 la familia Del Valle regresara a España y la dejara a cargo de sus propiedades.

María Covadonga, como también se le conocía, se asoció a Emeterio Rodríguez, un compatriota que agregó la cocina al negocio de los baños ya regenteados por María. Ese fue el inicio de una leyenda culinaria que tiene a la paella como principal protagonista. Este restaurante data de mediados de los años 20 del pasado siglo construido por la asturiana María Covadonga Llano González, quien convirtió en terreno firme una parte del mar y popularizó la Paella cienfueguera, por el sabor de los mariscos.

El pedazo de tierra donde María construyó el establecimiento que lleva su nombre, fue durante mucho tiempo marisma. Vecinos del lugar cuentan historias hechas por sus padres, las cuales hablaban de esta mujer que paleaba la tierra para convertir en terreno firme aquella parte

comprada a los del Valle, dueños del Palacio que custodia al frente de la instalación. El incipiente restaurante afronto algunas pruebas difíciles como los daños ocasionados por el huracán que devastó a Cienfuegos el 28 de septiembre de 1935, repuesto a duras penas de la catástrofe y a pesar de las limitadas condiciones para el servicio, la especialidad de la casa ya era lo suficientemente atractiva.

La antigua doméstica se consolidó como dueña absoluta del establecimiento hacia la década de los años cuarenta del pasado siglo, cuando su socio Emeterio, cansado y enfermo, decidió venderle la parte que a él le correspondía en el negocio. Llego un momento en que la fama del "Covadonga" no se correspondió más con el aspecto de sus instalaciones, que excepto el local del bar y su fachada, eran todas de madera, incluida la cocina y el salón para los comensales (Ver **Anexo 21a**). Fue entonces que su propietaria se decidió a transformarlo, eliminando la parte de madera y sustituyéndola por un edificio de mampostería. Se modificó todo el frente y el área de elaboración. Al reformado comedor se le siguió llamando "la glorieta" por su estructura abierta, pero ahora con capacidad para cuatrocientos parroquianos.

El 5 de diciembre de 1953 quedó reinaugurado el Covadonga tal como hoy lo conocemos, excepto algunos detalles que el tiempo se ha encargado de matizar. Fue todo un acontecimiento al que fueron invitados los habituales clientes del restaurante, que no eran pocos. La transformación experimentada por el establecimiento consolidó la fama de la paella de Covadonga, que junto al típico plato de camarones acaramelados, identificaban a Cienfuegos en toda Cuba, al punto de convertirse en uno de los principales atractivos turísticos de la ciudad. Hubo clientes de La Habana que hacían un viaje de casi seiscientos kilómetros para almorzar en el "Covadonga" y regresar a la capital en el día. Uno de estos personajes que visitaron el Covadonga fue el popular Antonio Pumarejo, figura connotada de la televisión nacional; José López Villaboy magnate de Cubana de Aviación; y otros que se habituaron al consumo de estas exquisiteces gastronómicas.

El lugar atraía preferentemente a un público de espíritu bohemio que acudía al lugar con guitaras y otros instrumentos musicales y cantantes populares de la trova tradicional, allí se popularizó la canción "Luna cienfueguera" de José Ramón Muñiz. Existe un curro que dice:

Quien a Covadonga llegó,
Y ni comió ni bebió…
Por Punta Gorda pasó,
Pero… ¡a Covadonga no vió…!

Otro suceso, no precisamente gastronómico, sino histórico, dio todavía más renombre al restaurante: Fidel Castro, el líder triunfante de la Revolución Cubana, lo visitó y cenó en él, el 6 de enero de 1959, cuando llegó a Cienfuegos al frente de la Caravana de la Libertad, que recorrió Cuba de Oriente a Occidente (Ver **Anexo 21b**). Covadonga fallece el 4 de marzo de 1971.

Paradójicamente, la privilegiada ubicación del "Covadonga" ha sido también la causa de sus ocasionales desgracias. Más de una vez se ha levantado sobre las ruinas dejadas por sucesivos huracanes que lo han asolado en un lugar tan vulnerable. Pero ahí sigue, tan perseverante como el plato que lo ha hecho famoso (Ver **Anexo 21c**).

El restaurante objeto de estudio tiene una plantilla de 48 trabajadores, de ellos:

⇒ 2 administradores
⇒ 2 económicos
⇒ 2 cajeros
⇒ 1 secretaria
⇒ 2 cantineros
⇒ 2 dependientes de bar
⇒ 2 capitanes
⇒ 2 cocineros
⇒ 16 dependientes (8 del salón y 8 de la parrillada)
⇒ 2 ayudantes de cocina
⇒ 2 luncheros
⇒ 2 aux generales
⇒ 2 jefes de cocina
⇒ 1 almacenero
⇒ 1 ayudante de almacén
⇒ 2 elaboradores
⇒ 1 comprador
⇒ 4 custodios

La composición por categoría ocupacional se muestra en la **Figura 3.1.**

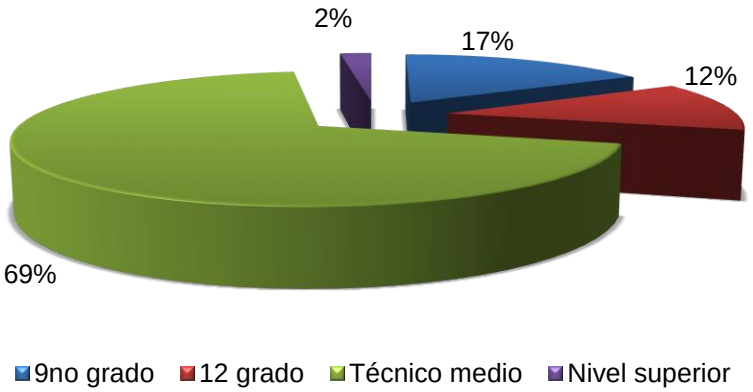


Figura 3.1: Composición por categoría ocupacional de los trabajadores del restaurante Covadonga. **Fuente:** Elaboración propia.

Capítulo III: Implementación de un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios en el Restaurante Covadonga de Cienfuegos

Esta instalación sufre una fuerte competencia pues debido a su ubicación se encuentra rodeado de importantes y prestigiosos establecimientos como es el caso de la Hamburguesería Guanaroca perteneciente a la cadena CIMEX, el majestuoso Chalet de Valle y el emblemático Hotel Jagua ambos pertenecientes al grupo Cubanacan, un poco más alejado aunque solo a doscientos metros se encuentra el restaurant El Cochinito, el cual aunque pertenece a la misma empresa es de gran competencia para el Covadonga pues oferta una amplia variedad de platos a base de cerdo.

Caracterización del entorno

Como resultado del diagnóstico estratégico realizado por la organización es posible puntualizar en las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas (DAFO) de mayor impacto que presenta actualmente.

Fortalezas:

F1: Preparación técnica del personal.

F2: Especialización en el servicio platillos de mariscos y pescados en la carta menú.

F3: Visibilidad del restaurante desde la calle.

F4: Precios por debajo de los de la competencia.

Debilidades:

D1: Poco dominio del idioma extranjero.

D2: Servicio lento.

D3: No brindar servicio a domicilio.

D4: El servicio que se presta no siempre tiene la calidad requerida.

D5: Condiciones insuficientes de los equipos tecnológicos y de trabajo (Escasez de utensilios).

Oportunidades:

O1: Experiencia del restaurante.

O2: Gran afluencia de clientes a la Parrillada.

O3: Crecimiento de la demanda en fechas significativas y temporada alta.

O4: Está cerca de centros importantes de Cienfuegos (Zona de Punta Gorda).

Amenazas:

A1: Apertura de nuevas instalaciones gastronómicas (competencia).

A2: Existencia de otros restaurantes y cafeterías cerca.

A3: Limitaciones de presupuesto para inversiones en remodelación y equipamiento.

A4: Hay dificultad en conseguir trabajadores profesionales.

A partir de este análisis se puede concluir que para poder enfrentar la competencia hay que eliminar las debilidades, así como, buscar y encontrar nuevas y mejores oportunidades basándose en las fortalezas sin menospreciar las amenazas que existen por los competidores; por lo que se presenta un conjunto de estrategias que debe seguir la entidad:

⇒ Mantener la ubicación para que el restaurante sea más frecuentado.

⇒ Buscar la apertura del servicio a domicilio mediante la contratación de personas con vehículo propio.

⇒ Lanzar promociones para obtener aceptación del mercado.

⇒ Conseguir nuevos convenios y alianzas con otras empresas para que soliciten cenas en el establecimiento.

⇒ Mantener un stock variado de alimentos y de calidad para ser más competitivos.

⇒ Innovación constante.

Como se puede apreciar una de las debilidades que presenta el servicio que brinda el restaurante actualmente es que es lento y no siempre tiene la calidad requerida, pero se desconocen cuáles son las causas raíces que inciden. Además la calidad del servicio es uno de los factores clave de éxito identificados por esta organización. Lo anterior evidencia la necesidad de realizar estudios de este tipo, de manera que contribuyan a mejorar la calidad del servicio prestado.

Análisis de las quejas emitidas por los clientes del Restaurante Covadonga de Cienfuegos

Según los especialistas de la entidad a medida que el tiempo avanza los clientes son más existentes por esta razón ha ocurrido un incremento de las quejas de los últimos cinco años; aunque como se comentó en el Capítulo II en la mayoría de las ocasiones el cliente insatisfecho tiende a no expresar su insatisfacción de forma espontánea. En el 2014 en el libro de quejas y sugerencias del establecimiento se evidencian un total de 58 escritos, de ellos 19 son felicitaciones y sugerencias hacia el restaurante; mientras que el resto son quejas que se pueden estratificar por tipo de insatisfacción en el servicio, esto se observa en un diagrama Pareto que se muestra en la **Figura 3.2**. En el **Anexo 22** se presenta un muestreo del libro de quejas y sugerencias durante septiembre a diciembre del 2014.

Se evidencia que la mayoría de las quejas están relacionadas con la mala elaboración de alimentos representando del total el 41,03%, mientras las quejas referidas a la demora en el servicio (28,2%) y el inadecuado trato del personal (12,8%), complementan la representación del 80% de las quejas de los clientes. Lo anterior corrobora la necesidad de evaluar las percepciones que tienen los clientes sobre el servicio brindado por el restaurante de modo que se puedan identificar las principales brechas de insatisfacción en la calidad del servicio con el

objetivo de proponer acciones encaminadas a la mejora de la calidad de los procesos de servicios postales. Es importante destacar que en la organización objeto de estudio, no se han realizado estudios relacionados con la calidad percibida de los clientes solamente los especialistas de la Empresa Provincial de Gastronomía, Alojamiento y Recreación aplican una guía de inspección integral evaluativa donde se puntean diferentes aspectos relacionados con el área de salón, área del bar, área de la cocina, área del almacén, recreación, contenedores y puntos de venta.

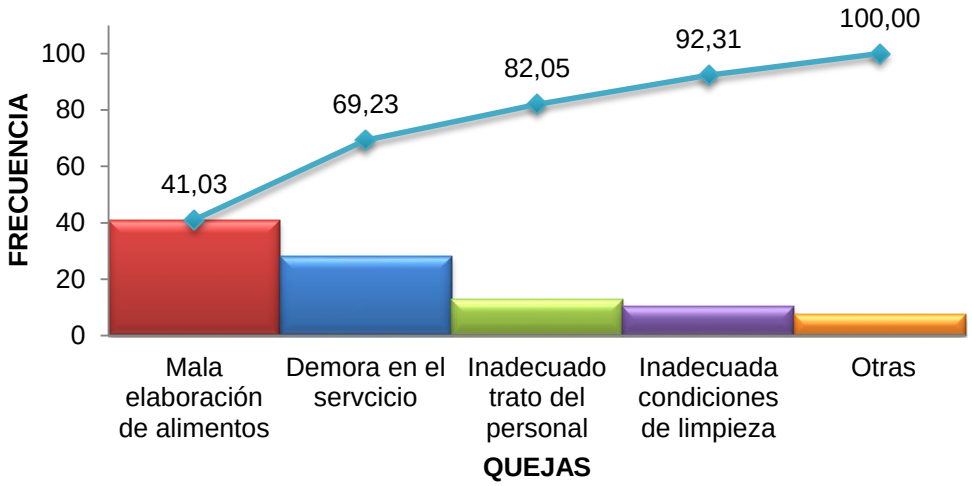


Figura 3.2: Diagrama Pareto para quejas escritas por los clientes. **Fuente:** Elaboración propia.

Paso 2. Formación de un equipo de trabajo

Con el objetivo de formar el equipo de trabajo, se calcula el número de expertos necesarios, resultando ser 9 (Ver **Ecuación 3.1**).

$$n = \frac{p(1-p)k}{i^2} = \frac{0.034(1-0.034)3.8416}{0.12^2} = 8.75 \approx 9 \text{ expertos} \qquad \textbf{Ecuación 3.1}$$

Dónde:

k: Constante que depende del nivel de significación estadística. La determinación de la constante es acorde al nivel de confianza escogido para el trabajo.

p: Proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con n expertos.

i: Precisión del experimento.

Se procede a definir quiénes serán los expertos a partir de los criterios de selección establecidos en el procedimiento que se describe en el Capítulo II y luego de un análisis realizado por la autora de esta investigación y el director de la oficina, que cuenta con una amplia experiencia en la actividad postal, el equipo de trabajo queda formado de la siguiente manera:

⇒ Profesores (4) de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad de Cienfuegos.

⇒ Especialistas (5) de la Empresa Provincial en Gastronomía, Alojamiento y Recreación.

Para asegurar que los expertos que se consultan verdaderamente pueden aportar criterios significativos respecto al tema objeto de estudio se procede al cálculo del coeficiente de competencia de cada uno de ellos. Los resultados se muestran en la tabla a continuación:

Tabla 3.1: Cálculo del coeficiente de competencia de cada experto. **Fuente:** Elaboración propia.

Expertos	Coeficiente de conocimiento (Kc)	Coeficiente de argumentación (Ka)	Coeficiente de competencia (Kcomp=$\frac{Kc+Ka}{2}$)	Nivel
1	0,90	0,3+0,5+4(0,05)=1	0.95	Alto
2	0,90	0,2+0,4+3(0,05)+0.04=0.79	0.85	Alto
3	0,90	0,3+0,4+4(0,05)=0.90	0.90	Alto
4	0,80	0.3+0.5+0.03+0.04+0.05+0.04=0.96	0.88	Alto
5	0,60	0.1+ 0.4+2(0.04)+0.03+0.05=0.66	0.63	Media
6	0.70	0.2+ 0.4+ 0.05+3(0.04)=0.77	0.74	Media
7	0.80	0.2+0.5+2(0.03)+2(0.04)=0.84	0.82	Alto
8	0.80	0.2+0.4+4(0.04)=0.76	0.78	Media
9	0.70	0.2+0.5+3(0.04)+0.05=0.87	0.79	Media

Se observa que la clasificación de la competencia de los 9 expertos seleccionados está en el rango entre alta y media, lo cual se considera adecuado. Este equipo se forma con el objetivo de que participen en todas las etapas de la investigación y tomen las decisiones referentes a la evaluación y mejora de la calidad percibida de los servicios de restaurantes.

Paso 3. Capacitación al equipo de trabajo

En este paso se realiza una capacitación a los miembros del equipo de trabajo con el objetivo de que conozcan y entiendan de manera colectiva los principales elementos relacionados con los servicios, calidad de los servicios, modelos para la medición de la calidad de los servicios y la gestión por procesos así como las herramientas y técnicas a emplear. Para ello se realizan varias sesiones de trabajo en forma de talleres.

Paso 4. Información a todos los niveles de los objetivos del estudio

Se informa a todos los niveles sobre la realización del estudio y los objetivos que se persiguen con el mismo y se explica la necesidad de la participación activa de los trabajadores en la investigación buscando el compromiso y contribución de todos para un desarrollo exitoso. Se da a conocer el equipo de trabajo en las reuniones con los trabajadores de la oficina como pueden ser los matutinos y además se explican los beneficios a obtener con la investigación que se realiza, algunos de estos son:

- ⇒ Mejorará la relación entre la administración, empleados y clientes.
- ⇒ Se brindará un servicio de calidad al cliente.
- ⇒ Se logrará el desarrollo del recurso humano.
- ⇒ Se incrementará la demanda.
- ⇒ Se obtendrá una mayor rentabilidad.

3.2.2. Etapa II: Selección y descripción del proceso de servicio a analizar.

Paso 5. Selección del proceso de servicio objeto de estudio

Se selecciona el proceso principal del restaurante que incluye tres subprocesos: bar, cocina y salón; dado que es el que permite dar cumplimiento a la misión de la organización. Además las quejas mostradas en la **Figura 3.2** se relacionan con dicho proceso incidiendo negativamente en la satisfacción del cliente.

Paso 6. Descripción del proceso de servicio

El servicio cuenta con 2 brigadas de trabajo y la composición de esta por turnos de trabajo se muestra en la **Figura 3.3**.

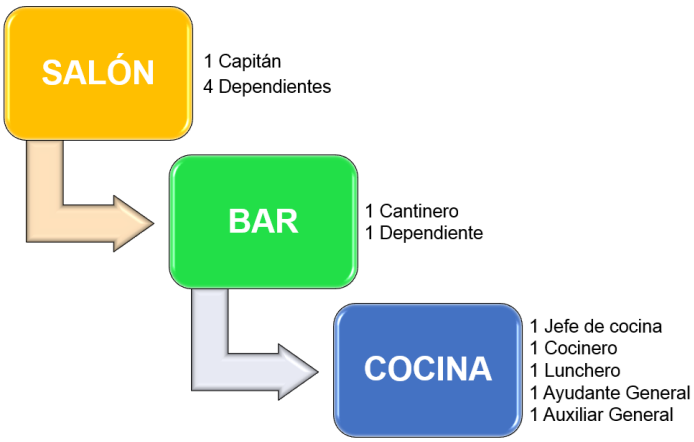


Figura 3.3: Composición del restaurante Covadonga. **Fuente:** Elaboración propia.

El horario de servicios es de 12:00 pm a 10:00 pm y la rotación estimada se muestra en la **Tabla 3.2**.

Tabla 3.2: Horario de servicio y rotación estimada. **Fuente:** Restaurante Covadonga.

Servicio	Tiempo	De	A	Horas	Usuarios a atender
Almuerzo	1hora	12pm	3pm	3horas	216
Comida	1hora	6pm	10pm	4horas	288

En la entidad se ofertan principalmente platos a base de productos del mar, plato de la casa: Paella Cienfueguera y Platos de cerdo. La variación de la oferta en la carta se muestra en la **Tabla 3.3**. La carta de precios porta el menú de cuero con la litografía, el nombre de la unidad, con carta de precio escrita a computadora con nombre del producto, precio y gramaje (Ver **Anexo 23**).

Tabla 3.3: Variación de la oferta en la carta. **Fuente:** Restaurante Covadonga.

Productos	Cantidad
Aperitivo	3
Sopa	1
Pescados y Mariscos	4
Paellas	2
Fricasé de cerdo	1
Guarnición	2
Ensaladas	2
Postres	2
Infusión	1
Cervezas	2
Bebidas Refrescantes	2

La descripción de las actividades del proceso se efectúa a través de un diagrama de flujo, donde se representan de manera gráfica la secuencia de actividades, como se muestra en la **Anexo 24**.

Con el objetivo de identificar todos los elementos relevantes de dicho proceso se utiliza la técnica de mapeo SIPOC, la cual identifica proveedores, entradas, las actividades fundamentales del proceso, las salidas y los clientes finales (Ver **Anexo 25**).

3.2.3. Etapa III: Medición y análisis de la calidad del servicio percibida por el cliente

Paso 7. Diseño o selección del instrumento a utilizar para medir el nivel de calidad de servicio percibido

Para medir el nivel de calidad de servicio percibido por los clientes del proceso de servicio del restaurante "Covadonga", el equipo de trabajo selecciona el cuestionario Dineserv, pues este ha sido aplicado en otros restaurantes a nivel internacional aportando notables resultados como se menciona en el capítulo I. Se tomará como caso de estudio específicamente las percepciones de los clientes.

El cuestionario Dineserv tiene 29 items que se dividen en cinco dimensiones (10 de ellos representan la tangibilidad, 5 la confiabilidad, 3 la capacidad de respuesta, 6 la garantía y 5 la empatía), pero se le agrega 6 items más que fueron seleccionados de la investigación realizada por Andaleeb & Conway (2006), los cuales representan dos importantes dimensiones relacionadas con la calidad en los servicios restauranteros correspondientes a las variables de Precio y la Satisfacción total del servicio recibido que se pueden observar en el **Anexo 26**.

Se procede a realizar la consulta de expertos para disminuir los ítems a evaluar. La consulta tal cual se efectúa se muestra en el **Anexo 27** con un total de 35 ítems. Los resultados se procesan con el paquete estadístico SPSS Versión 19. Para valorar si existe comunidad de criterios entre los expertos se realiza la prueba no paramétrica W de Kendall, siendo las hipótesis a contrastar:

Ho: El juicio de los expertos no es consistente (No comunidad de preferencia).

H1: El juicio de los expertos es consistente (Comunidad de preferencia).

A partir del **Anexo 28**, considerando un 5% de significación, se puede concluir que el juicio de los expertos es consistente y que existe comunidad de preferencia entre estos. Se procede entonces a realizar un análisis descriptivo de los resultados considerando los rangos promedio y se identifica un grupo de variables que pueden ser suprimidas de la lista porque es en estas en que se produce el mayor salto entre rangos, además son estas las de menor media y mediana, es el caso de:

- ⇒ Parece dar a sus empleados el apoyo para que puedan realizar bien su trabajo.
- ⇒ Se paga más de lo previsto.
- ⇒ Es confiable y consistente.
- ⇒ Durante los horarios más concurridos posee empleados que se ayudan unos a otros para mantener la velocidad y calidad del servicio.
- ⇒ Anticipa sus necesidades individuales y deseos.

⇒ Tiene una carta-menú que es fácil de leer.

⇒ Tiene instalaciones exteriores y un área de estacionamiento visualmente atractiva.

⇒ Brinda un esfuerzo extra para manejar sus peticiones especiales.

⇒ Tiene asientos cómodos en el área de comedores.

⇒ Tiene empleados que son sensibles a sus necesidades y deseos, en vez de seguir las políticas y procedimientos estándar.

⇒ Tiene una decoración acorde con su imagen y nivel de precio.

Un resumen de este análisis se muestra en la **Tabla 3.4** seguidamente. De esta puede concretarse que la mayor cantidad de ítems se reducen de la dimensión de elementos tangibles y la dimensión que menos varía es la satisfacción.

Tabla 3.4: Resumen de los resultados de la consulta a expertos para reducir lista de ítems. **Fuente:** Elaboración propia.

Momentos de consulta/ Dimensiones	T	F	R	G	E	P	S	Total de ítems
Lista inicial	10	5	3	6	5	2	4	35
Variables eliminadas	5	1	1	2	1	1	0	11
Variables a incluir	5	4	2	4	4	1	4	24

Luego de la consulta a expertos se pasa a diseñar el cuestionario para la evaluación de la calidad percibida de servicios de restaurante, que se expone en el **Anexo 29**. Este cuestionario tiene como objetivo general conocer el nivel de calidad percibida que se presenta con respecto a los servicios de restaurantes. Todas las declaraciones que se encuentran en el cuestionario están enunciadas en sentido positivo en relación con la calidad del servicio. El mismo tiene dos apartados acompañados de las instrucciones para responderlo: evaluación de la calidad percibida de servicios y sugerencias. Se utiliza una escala tipo Likert de dimensión 5 donde (1) significa estar totalmente en desacuerdo y (5) estar totalmente de acuerdo con una declaración dada.

A su vez, se decide aplicar una guía de observación aplicada por Morales Herrera, M. (2007) en un estudio similar. Esta toma como referencias manuales de procedimientos para los restaurantes, normas para la elaboración de cartas menú y técnicas gastronómicas para la gestión de venta. Su aplicación tiene como objetivos:

⇒ Describir el comportamiento del flujo del servicio gastronómico y su incidencia en los clientes.

Capítulo III: Implementación de un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios en el Restaurante Covadonga de Cienfuegos

⇒ Describir como se utilizan las técnicas gastronómicas y la gestión de venta, en la realización del servicio.

⇒ Evaluar el uso correcto de normas y técnicas para el diseño de la carta menú.

La guía de observación analiza tres aspectos, ellos se muestran en la **Figura 3.4**.

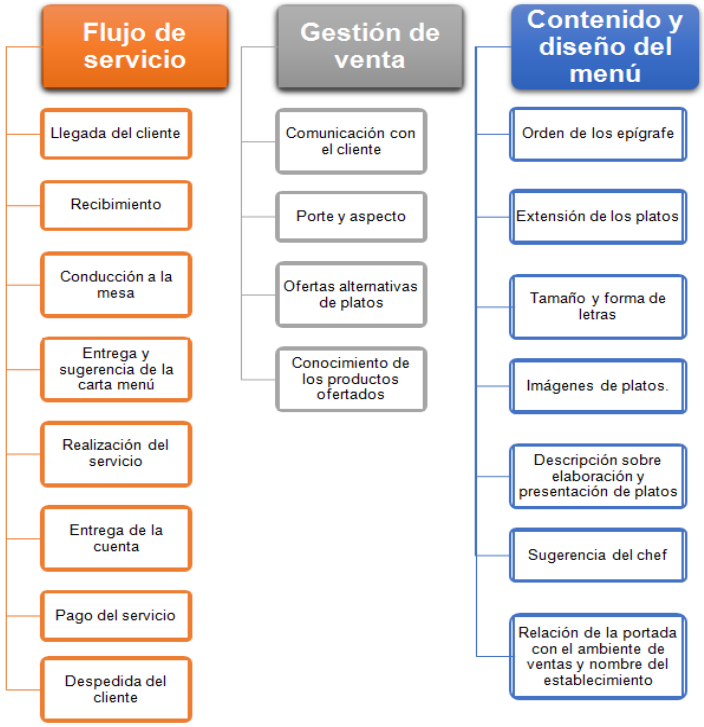


Figura 3.4: Aspectos que analiza la guía de observación. **Fuente:** Elaboración propia a partir de Morales Herrera, M. (2007).

Para enlazar los resultados de la encuesta Dineserv y de la guía de observación se realizan entrevistas a los trabajadores y directivos del restaurante relacionado con la gestión de alimentos y bebidas (Ver **Anexo 30**).

<u>Paso 8. Aplicación del instrumento de medición de calidad de servicio percibida</u>

Para la aplicación del cuestionario Dineserv se hace necesario primeramente calcular el tamaño de muestra necesario. Para el cálculo se trabaja con la fórmula de población infinita y desviación desconocida que se observa en la **Ecuación 3.2**. Los parámetros tenidos en cuenta se muestran en la **Tabla 3.5**.

Donde:

$$n = \frac{z^2 * p * q}{d^2}$$ **Ecuación 3.2**

n: Tamaño de la muestra

z: Valor de z para un nivel de significación dado

p: Proporción muestral o su estimado

q=1-p

d: Error que se prevé cometer.

Tabla 3.5: Datos para la determinación del tamaño de muestra. **Fuente:** Elaboración propia.

n =	**141**	
p=	**0,03**	Proporción esperada, en función de las características del evento.
d=	**0,03**	Precisión deseada en la investigación. En la ingeniería generalmente se toma entre 3-5%, es decir, de 0.03-0.05.
z=	**1.96**	Nivel de confianza (95%).
q=(1-p)	**0.97**	

La muestra se estratifica por el horario (almuerzo/comida) de que los clientes visitan el restaurante, estos se muestran en la **Tabla 3.6** para encuesta a un total de 141 clientes.

Tabla 3.6: Estratificación por horario de visita del cliente. **Fuente:** Elaboración propia.

Visita de clientes	**Almuerzo**	**Comida**	**TOTAL**
	216	288	**504**
% del total	42,86%	57,14%	**100%**
Estratificación	61	80	**141**

Como tipo de muestreo a utilizar se selecciona el muestreo aleatorio simple, se encuestarán aleatoriamente clientes que reciban el servicio tanto en el horario del almuerzo como comida.

Paso 9. Procesamiento de la información y análisis estadístico de los resultados de la medición de calidad de servicio percibida por el cliente

A medida que se van aplicando las encuestas a los clientes se aplica la guía de observación y la entrevista a los trabajadores y administrativos.

La observación se realizó en el horario de almuerzo y comida en las dos brigadas. En cada momento se contó con la presencia y valoración de los especialistas de la Empresa Provincial de Gastronomía, Alojamiento y Recreación de Cienfuegos.

Con la aplicación de la guía de observación se determinan aspectos negativos, que fueron observados en el servicio, estos se presentan a continuación.

Respecto al flujo del servicio:

⇒ El capitán de solón recibe a los clientes en la puerta del restaurante y los conduce a la mesa.

⇒ Se cumplen con las técnicas establecidas para el servicio gastronómico. .

⇒ No en todas las ocasiones se realiza la despedida al cliente y en muchos casos la comunicación es mínima.

⇒ El servicio a clientes nacionales no tiene la misma calidad que el servicio a clientes extranjeros.

Respecto a la gestión de venta:

⇒ La comunicación en el idioma extranjero aún es deficiente.

⇒ El porte y aspecto es uniforme en todos los dependientes. (La forma de caminar y de pararse de los dependientes es muy profesional).

⇒ La comunicación con el cliente directo es aún pobre en algunos dependientes. El tono de voz es un poco alto en algunas ocasiones.

⇒ Se es poco agresivo en la oferta de platos alternativos.

Respecto al contenido y diseño del menú:

⇒ La carta ha perdido imagen y calidad respecto a la original, aunque en estos momentos ya está el nuevo diseño con imágenes a color del restaurante y de los principales platos, así como la sugerencia del chef.

⇒ Está bien identificada la sugerencia del Chef.

⇒ Las letras de la carta son todas iguales, no se resalta ningún plato.

⇒ No se emplean imágenes de los platos que se ofertan.

⇒ No se describen los platos.

⇒ Existe escases de productos en los epígrafes de la carta menú aunque estos están debidamente ordenados.

Por otra parte, se entrevista a los trabajadores directos en el servicio de alimentos y bebidas del restaurante y a los administrativos de la entidad, en la **Tabla 3.7** se muestra el personal entrevistado. Las entrevistas fluyeron de manera armónica, con la total voluntariedad de los entrevistados. El ambiente fue cómodo. Los entrevistados respondieron a todas las preguntas y se les dio además la posibilidad de expresarse libremente acerca de los aspectos que desearon, fuera del contenido de las entrevistas.

Tabla 3.7: Personal de trabajadores entrevistado. **Fuente:** Elaboración propia.

Personal de trabajadores	Cantidad	Entrevistados	Porciento de entrevistados
Dependientes gastronómicos	16	7	50%
Cantineros	4	4	100%
Cocineros	14	10	75%
Administrativos	2	2	100%

Como resultado de las entrevistas realizadas a los trabajadores se obtuvieron los siguientes criterios:

⇒ El total de los trabajadores, dependientes del salón y cocineros reconocen que el restaurante El Cochinito, el Chalet de Valle, la hamburguesería Guanaroca y los restaurantes del sector privado como su más fuerte competidor por su cercanía, por tener un mercado común, por las características similares del servicio y de algunas ofertas.

⇒ Cuatro de los encuestados consideran que no se hace suficiente publicidad al restaurante.

⇒ Cinco de los dependientes reconocen además otros restaurantes, como la Laguna del Cura y otros del sector privado.

⇒ La mayoría de los encuestados coinciden que es necesario un mayor abastecimiento de productos e insumos para lograr mayor calidad en el servicio y así la satisfacción del cliente.

⇒ Todos los encuestados coinciden que es necesario recibir los productos directamente de los proveedores pues a excepción de los mariscos todo lo demás viene del almacén de la empresa y esto ocasiona daños, deterioros y demora en recibir los productos.

⇒ Todos los encuestados refieren que no poseen los medios para la promoción del restaurante, por ejemplo a través de un diseño más atractivo y a color de la carta menú, postales, plegables, fotografías.

⇒ Los cocineros se quejan de que las verduras y frutas no llegan frescas y que no se pueden comprar en cantidades, porque se deterioran, pero por otro lado no hay garantía para comprarlas cada vez que las necesitan y estos son productos muy solicitados por los clientes.

⇒ Todos los encuestados identifican como aspecto fundamental la especialización en el servicio de vinos.

⇒ Los cocineros plantean que presentan deficiencia en la capacidad de fuego y el poder de frio y esto trae demora y deficiencias en el servicio.

Capítulo III: Implementación de un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios en el Restaurante Covadonga de Cienfuegos

Resultado de la entrevista a los directivos:

⇒ El administrador del restaurante señala estar muy interesado en la investigación y reconoce al igual que los trabajadores, que en estos momentos el competidor más fuerte es el sector no estatal.

⇒ Refiere que se presentan dificultades en el servicio por la lentitud debido a la falta de poder de fuego y a la escases que en ocasiones sucede con el gas licuado y que tiene que trabajar más sobre los platos de la comida criolla. Además reclama que tienen dificultad con la compra de frutas y vegetales frescos.

⇒ Comenta que presenta como dificultad el poco dominio de la lengua extranjero en el personal.

⇒ Está satisfecho con el servicio de sus dependientes, hacen muy buena gestión de venta, son disciplinados, jóvenes, tienen muchos deseos de trabajar, pero opina que deben trabajar mucho más.

⇒ Destaca que existen muy buenas relaciones con el entorno, lo cual se evidencia en la colaboración y respeto de ellos con el medio ambiente.

En cuanto a la aplicación del cuestionario Dineserv, este es aplicado a una muestra de 141 clientes. En la **Figura 3.5** se realiza un análisis del perfil demográfico de los encuestados donde se observó que la edad promedio de los comensales osciló entre los 35 a los 44 años de edad. Igualmente se examina que del total de la muestra (141 encuestas), respecto al género de los comensales, el sexo femenino superó al masculino por sólo un 6%, además se señala que las mujeres se mostraron más rigurosas que los hombres a la hora de enjuiciar características referentes a los alimentos y/o bebidas. Con relación al origen o procedencia de los comensales, la mayoría de los encuestados (70%) resultaron ser originarios de la ciudad de Cienfuegos. Por último, se observó que el 74% de los comensales encuestados ya habían visitado el restaurante Covadonga con anterioridad.

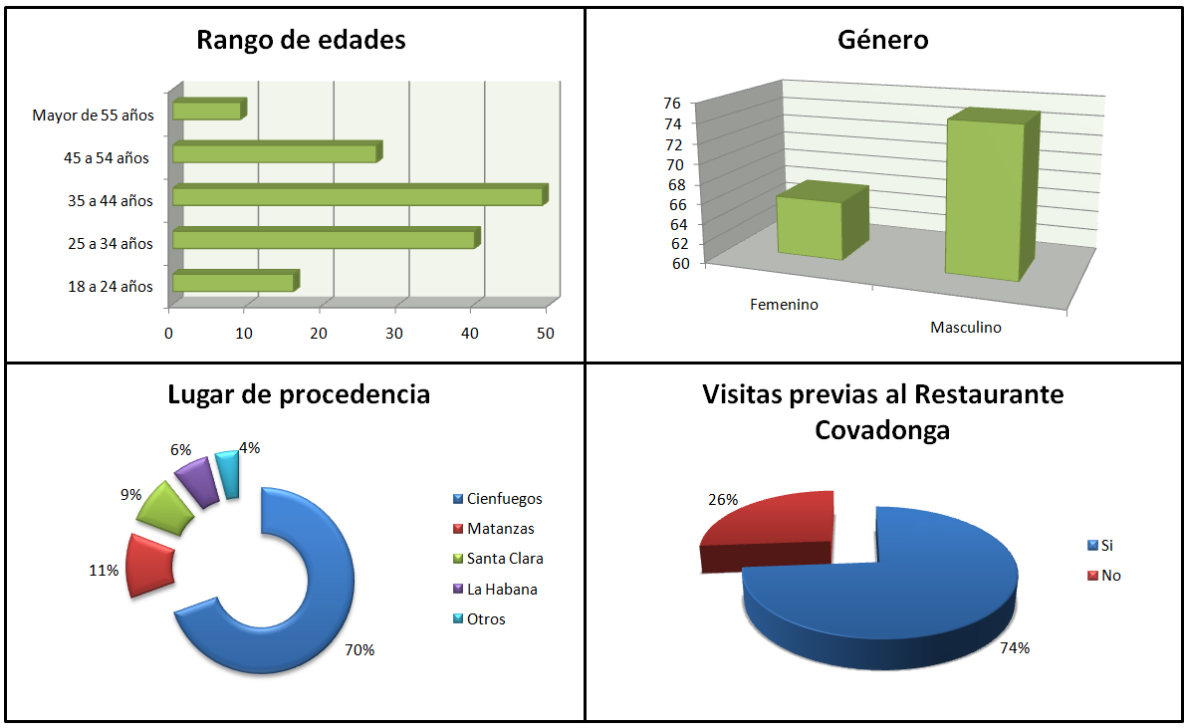


Figura 3.5: Perfil demográfico de los clientes/comensales encuestados. **Fuente:** Elaboración propia.

En cuanto a la aplicación del cuestionario, y para su procesamiento se emplea el paquete de programas SPSS Versión 19.0.

En el caso de la validez se tienen tres tipos: de contenido, de criterio y de constructo:

⇒ Validez de contenido: La validez de contenido queda demostrada con la consulta a expertos siguiendo la metodología Delphi.

⇒ Validez de criterio: Se utiliza el Alpha de Cronbach que debe ser mayor que 0.7 para considerarse aceptable.

Para probar la fiabilidad del instrumento se emplea el coeficiente Alpha de Cronbach. La **Tabla 3.8** muestra los valores del coeficiente Alpha de Cronbach para todas las dimensiones del cuestionario. También se verifica la relevancia de los ítems si se elimina alguno de estos y no se muestran cambios significativos en el **Anexo 31**.

Tabla 3.8: Alfa de Cronbach para el cuestionario Dineserv en su conjunto. **Fuente:** Elaboración propia.

Cuestionario	Alpha de Cronbach
Dineserv	**0,738**

La fiabilidad del instrumento se considera adecuada, puesto que todos los valores del Alpha de Cronbach se encuentran por encima de 0,7.

⇒ Validez de constructo: Se realiza mediante un análisis factorial de componentes principales y rotación Varimax. Es importante resaltar que se tienen en cuenta como variables significativas las que carguen en más de 0.55 a un factor, dado el tamaño muestral. Para aplicar el factorial se verifica el cumplimiento de los supuestos fundamentales ya explicados en el Capítulo II: determinante distinto de 0, tamaño muestral 5 veces mayor que la cantidad de variables incluidas, KMO superior a 0.5, existencia de correlaciones mediante la prueba de esfericidad de Bartlett, medida de adecuación muestral (MSA) superior a 0.5 y altas comunalidades. Además se tomarán factores que expliquen más del 60% de la varianza total, de acuerdo a lo establecido en el Capítulo II.

En el **Anexo 32** se muestran los resultados del análisis factorial y en la **Tabla 3.9** se evidencia un resumen.

Tabla 3.9: Propiedades métricas del instrumento. **Fuente:** Elaboración propia.

Criterios	Resultados
Tamaño muestral	141
Cantidad de variables	24
Variables a excluir- Criterio de exclusión	Ninguna (Todas las cargas son superiores a 0,55)
Cantidad de factores- Por ciento de varianza explicada	5-70.077
Determinante	3,16E-009
KMO	0.723
Significación asintótica de la prueba de Esfericidad de Bartlett	0.000

La significación asintótica menor que 0.05 indica que existen correlaciones entre las variables (H1 de la prueba de hipótesis), los MSA llegan a ser todos mayores que 0.5 al igual que las comunalidades. Los resultados anteriores indican el cumplimiento de los supuestos del análisis factorial y de esta forma la validez de constructo que posee el instrumento. Se corrobora la existencia de los factores explicativos antes sometidos al criterio de los expertos. La cantidad de factores que explica el modelo factorial es de 5, ello no se tiene en cuenta dado que se continuarán considerando los del Dineserv.

En el **Anexo 33** se muestra el análisis de frecuencia y los estadígrafos descriptivos de cada uno de los ítems contenidos en el cuestionario y en la **Tabla 3.10** se resumen las opiniones de los clientes respecto al servicio recibido, donde se considera en desacuerdo a los encuestados que marcaron del 1 al 2 en la escala likert de 5 niveles, indiferente (ni de acuerdo ni en desacuerdo) a los que marcaron 3 y de acuerdo a los que marcaron entre 4 y 5.

Tabla 3.10: Análisis descriptivo de los resultados de la aplicación del cuestionario Dineserv. **Fuente:** Elaboración propia.

Preguntas	En desacuerdo (%)	Indiferente (%)	De acuerdo (%)
El restaurante…			
Elementos Tangibles			
Tiene un área de comedor visualmente atractiva.	33.4	15.6	51.0
Tiene personal que luce limpio, bien cuidado y propiamente vestido.	24.8	27.7	47.5
Tiene un menú visualmente atractivo que refleja la imagen del restaurante.	46.1	28.4	25.5
Tiene un área de comedor que es cómoda y que facilita el moverse alrededor de ella.	32.0	24.1	43.9
Tiene baños que son muy limpios.	29.8	31.2	39.0
Fiabilidad			
Le sirve la comida/bebida en el tiempo prometido.	31.9	39.0	29.1
Corrige rápidamente todo lo que está mal.	17.0	24.8	58.2
Proporciona al cliente la cuenta/facturación precisa.	19.9	18.4	61.7
Sirve las comidas/bebidas exactamente como fueron ordenadas.	24.1	27.0	49.0
Capacidad de Respuesta			
Proporciona un servicio oportuno y rápido.	32.6	41.1	26.3
Brinda un esfuerzo extra para manejar sus peticiones especiales.	37.6	17.0	45.4
Garantía (Seguridad)			
Lo hace sentir cómodo y confiado en su trato con el personal.	24.8	53.2	21.9
Tiene personal que sea capaz y esté dispuesto a darle información sobre los elementos de la carta-menú, ingredientes y métodos de preparación de los platillos/bebidas.	24.8	48.9	26.2
Lo hace sentir personalmente seguro respecto a la preparación higiénica de los alimentos.	31.2	44.0	24.8

Tienen personal que parecen bien capacitado, competente y experimentado.	29.1	45.4	25.5
Empatía			
Tiene empleados que son sensibles a sus necesidades y deseos, en vez de seguir las políticas y procedimientos estándar.	12.8	32.6	44.6
Lo hace sentir especial como cliente brindándole una atención personalizada.	27.0	42.6	30.5
Tiene empleados que son comprensivos y que siempre verifican si algo está mal.	19.1	20.6	60.3
Parece tener siempre en cuenta los intereses de los clientes.	16.3	27.7	56.0
Precio			
Los alimentos y bebidas tienen precios adecuados (relación alimentos/bebidas vs. precio pagado).	40.4	24.1	35.5
Satisfacción			
Está completamente satisfecho con la experiencia culinaria.	27.0	38.3	34.8
Regresaría al restaurante.	27.0	30.5	22.6
Recomendaría el restaurante a otras personas.	23.4	48.9	27.7
La calidad del servicio es excelente.	30.5	40.4	29.1

Como se puede apreciar las mayores insatisfacciones de los clientes están relacionadas con:

⇒ Tiene un menú visualmente atractivo que refleja la imagen del restaurante.

⇒ Le sirve la comida/bebida en el tiempo prometido.

⇒ Proporciona un servicio oportuno y rápido.

⇒ Lo hace sentir cómodo y confiado en su trato con el personal.

⇒ Tiene personal que sea capaz y esté dispuesto a darle información sobre los elementos de la carta-menú, ingredientes y métodos de preparación de los platillos/bebidas.

⇒ Lo hace sentir personalmente seguro respecto a la preparación higiénica de los alimentos.

⇒ Tienen personal que parecen bien capacitado, competente y experimentado.

⇒ Lo hace sentir especial como cliente brindándole una atención personalizada.

⇒ Los alimentos y bebidas tienen precios elevados (relación alimentos/bebidas vs. precio pagado).

⇒ Está completamente satisfecho con la experiencia culinaria.

⇒ Regresaría al restaurante.

⇒ Recomendaría el restaurante a otras personas.

⇒ La calidad del servicio es excelente.

En las respuestas a la pregunta sobre el comportamiento del personal de servicio que atiende el restaurante, se obtuvieron los siguientes resultados: la mayoría de la personas encuestadas opinan que el personal es indiferente, y hasta el 26% opinan que el personal es cortés, amable, atento, en este caso la administración del restaurante debe hacer mucho énfasis en el buen trato que se debe dar a los clientes y que el personal debe estar consciente que los clientes son la razón de ser del negocio.

En la pregunta realizada para conocer el criterio de los clientes sobre los precios de los productos en relación a la calidad de los mismos y su capacidad de adquisición, se obtuvieron los siguientes resultados: el 40,4% de los clientes encuestados opina que los precios de los productos no están de acuerdo a la calidad ofrecida, y de acuerdo a su economía, porcentaje no muy alejado del 35,5% de encuestados que responden que están de acuerdo.

Como se puede observar la mayoría de los clientes está en total desacuerdo con los precios de los productos pues éstos guardan relación con el mercado en el que se expenden

Otra pregunta formulada en la encuesta es para conocer el criterio de los clientes sobre la experiencia culinaria que se ofrece, se obtuvo los siguientes resultados: el 27% opina que la experiencia es no buena, en tanto que el 34,8% manifiesta que es buena, el 38,3% señala que es regular, esto se debe a la premura en el servicio pues hay que tomar en cuenta que existen horas pico en las que el establecimiento sobrepasa su capacidad.

La pregunta relacionada con el tiempo de servicio de los productos, de las respuestas de los encuestados se obtuvieron los siguientes resultados: el 26,3% opina que el tiempo de despacho de los productos es normal, el 32,46% opina que es lento, el 41,1% no están de acuerdo ni en desacuerdo al respecto. Esto se debe a las horas pico de venta en que hay aglomeración de clientes, y el personal de servicio y el de la producción no se abastece para despachar los productos con la mayor rapidez, hay que anotar también que los productos se preparan el momento de la venta, lo que garantiza la frescura de los mismos; además que en la cocina los empleados se han quejado que tienen deficiencias en la capacidad de fuego y el poder del frío.

Lo anterior corrobora lo obtenido en la guía de observación, entrevistas a los trabajadores y administrativos, así como en el diagrama de Pareto de la **Figura 3.2** donde las principales quejas de los clientes se relacionan con mala elaboración de alimentos, demora en el servicio e inadecuado trato del personal; ello permite asegurar que los instrumentos poseen validez de criterio.

Para obtener una evaluación de cada uno de los ítems tenidos en cuenta en el cuestionario se toma la mediana como parámetro estadístico. La **Tabla 3.11** muestra la evaluación para cada una de las declaraciones del cuestionario.

Tabla 3.11: Mediana de ítems del Cuestionario Dineserv. **Fuente:** Elaboración propia**.**

Elementos Tangibles		**Fiabilidad**		**Capacidad de respuesta**		**Garantía**		**Empatía**		**Precio**		**Satisfacción**	
T1	4	F1	**3**	R1	**3**	G1	**3**	E1	4	P1	**3**	S1	**3**
T2	**3**	F2	4	R2	**3**	G2	**3**	E2	**3**			S2	**3**
T3	**3**	F3	4			G3	**3**	E3	4			S3	**3**
T4	**3**	F4	**3**			G4	**3**	E4	4			S4	**3**
T5	**3**												

Se observa que para el caso de Elementos Tangibles el atributo mejor evaluado es:

⇒ Tiene un área de comedor visualmente atractiva. (Mediana=4)

Para el caso de la dimensión Fiabilidad se identifica como atributo mejor evaluado:

⇒ Corrige rápidamente todo lo que está mal. (Mediana=4)

⇒ Proporciona al cliente la cuenta/facturación precisa. (Mediana=4)

En relación a la dimensión Empatía los atributos mejor evaluados se relacionan con:

⇒ Tiene empleados que son sensibles a sus necesidades y deseos, en vez de seguir las políticas y procedimientos estándar.

⇒ Tiene empleados que son comprensivos y que siempre verifican si algo está mal.

⇒ Parece tener siempre en cuenta los intereses de los clientes.

Por su parte en la dimensión Capacidad de Respuesta, Garantía, Precio y Satisfacción todos los ítems obtienen valores de mediana iguales a 3.

Para determinar la evaluación de cada una de las dimensiones se calcula el promedio de las medias de cada uno de los ítems pertenecientes a la dimensión en cuestión, dado que la media de las medias es un estimador insesgado. Dichos resultados se muestran en la **Figura 3.6**, donde se observa que la dimensión más crítica es Precio, seguida de la Garantía y la Capacidad de respuesta; mientras que las dimensiones con mejores puntuaciones son la Empatía y la Fiabilidad.

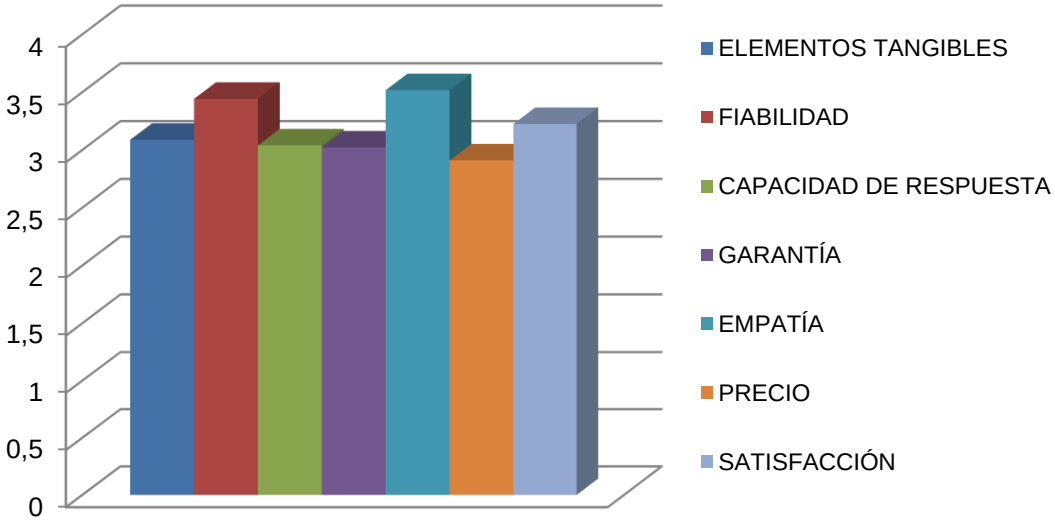


Figura 3.6: Evaluaciones generales promedio de las dimensiones encuestadas. **Fuente:** Elaboración propia.

Estos resultados, aunque pueden considerarse discretos, están en la línea con los encontrados en la investigación, en los que generalmente buena parte de la muestra suele corresponderse con clientes habituales del servicio o establecimiento evaluado, lo que implica una reducción considerable en la variabilidad de los criterios utilizados.

3.2.4. Etapa IV: Mejoramiento continuo del proceso de servicio postal objeto de estudio

Paso 10. Planificar

Identificación y análisis de la situación

Las acciones de mejora se enfocan a las principales insatisfacciones identificadas en la calidad del servicio percibido por el cliente. Para ello se utiliza el diagrama causa-efecto, específicamente el de estratificación de causas puesto que es un método gráfico que permite relacionar el problema con todas las causas que posiblemente lo generan. Se acude al equipo de trabajo y se realizan además entrevistas no estructuradas a trabajadores, directivos y algunos clientes del restaurante Covadonga. En el **Anexo 25** se muestra dicho diagrama.

Establecimiento de las mejoras a alcanzar

A partir del análisis de causas se procede al diseño de un plan mediante el uso de la técnica 5W´s y 1H. En el **Anexo 26** se muestra el plan de mejora propuesto.

Una vez propuestas las acciones de mejora se procede a su implantación (Paso 11) para luego verificar la efectividad de las mismas (Paso 12).

Para lo que se recomienda la utilización de un grupo de indicadores que deben ser analizados por los especialistas para su posterior aplicación, estos se presentan a continuación:

$$\%\ \text{de quejas} = \frac{\text{Cantidad de quejas}}{\text{Cantidad de quejas y felicitaciones}}$$

$$\text{Atracción de nuevos clientes} = \frac{\text{Cantidad de clientes nuevos}}{\text{Cantidad de clientes atendidos}}$$

$$\text{Repitencia de clientes} = \frac{\text{Cantidad de clientes repetitivos}}{\text{Cantidad de clientes atendidos}}$$

$$\text{Procesos de innovación} = \frac{\text{Cantidad de ofertas mejoradas o nuevas}}{\text{Cantidad total de ofertas}}$$

$$\text{Tiempo de entrega} = \frac{\text{Duración del servicio real}}{\text{Duración del servicio normado}}$$

$$\%\ \text{de devoluciones} = \frac{\text{Cantidad de platos devueltos}}{\text{Cantidad de platos elaborados}}$$

$$\text{Rendimiento productivo} = \frac{\text{Cantidad de platos elaborados}}{\text{Cantidad de clientes a atender}}$$

3.3. Conclusiones del Capítulo III

Al término del presente Capítulo se arriban a las siguientes conclusiones:

1. Se selecciona como proceso objeto de estudio aquel que está relacionado directamente con la atención al cliente para realizar la evaluación de la calidad percibida; para el cual se elabora el diagrama de flujo y diagrama SIPOC, documentación necesaria que facilita el enfoque a procesos.
2. La evaluación de la calidad percibida mediante la aplicación del cuestionario Dineserv evidencia que las principales insatisfacciones identificadas se relacionan la elaboración de los alimentos, el tiempo de espera y el trato de los empleados. Se identifican como dimensiones más crítica el Precio, seguida de la Garantía y la Capacidad de respuesta; mientras que las dimensiones con mejores puntuaciones son la Empatía y la Fiabilidad.
3. Se evidencia que con respecto a la satisfacción de los clientes teniendo en cuenta la experiencia culinaria y la calidad del servicio más del 40% de los encuestados responden de forma indiferente.

Capítulo III: Implementación de un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios en el Restaurante Covadonga de Cienfuegos

4. Se proponen un conjunto de acciones encaminadas a la mejora en función de las principales insatisfacciones identificadas en la calidad del servicio, así como un grupo de indicadores que permiten evaluar de manera integral el proceso objeto de estudio.

Conclusiones Generales

Conclusiones Generales

Conclusiones Generales

Al término de la presente investigación se arriban a las siguientes conclusiones:

1. La calidad de los servicios en restaurantes se considera un factor clave para responder a los retos del sector. En este sentido las percepciones de los clientes en relación al servicio recibido son una fuente de retroalimentación en materia de calidad para garantizar la mejora continua.
2. La implementación del procedimiento de González (2013) en el restaurante Covadonga de Cienfuegos, compuesto de cuatro etapas y trece pasos, permite la evaluación de la calidad percibida, proveyendo a la organización de servicios de un mecanismo de actuación sobre los procesos y en busca de la mejora continua a partir de la percepción de los clientes. La primera de las etapas define, en gran medida, la eficacia del resto.
3. Se selecciona como proceso objeto de estudio aquel que está relacionado directamente con la atención al cliente para realizar la evaluación de la calidad percibida; para el cual se elabora el diagrama de flujo y diagrama SIPOC, documentación necesaria que facilita el enfoque a procesos.
4. La evaluación de la calidad percibida mediante la aplicación del cuestionario Dineserv evidencia que las principales insatisfacciones identificadas se relacionan la elaboración de los alimentos, el tiempo de espera y el trato de los empleados. Se identifican como dimensiones más crítica el Precio, seguida de la Garantía y la Capacidad de respuesta; mientras que las dimensiones con mejores puntuaciones son la Empatía y la Fiabilidad.
5. Se evidencia que con respecto a la satisfacción de los clientes teniendo en cuenta la experiencia culinaria y la calidad del servicio más del 40% de los encuestados responden de forma indiferente.
6. Se proponen un conjunto de acciones encaminadas a la mejora en función de las principales insatisfacciones identificadas en la calidad del servicio, así como un grupo de indicadores que permiten evaluar de manera integral el proceso objeto de estudio.

Recomendaciones

Recomendaciones

Recomendaciones

1. Aplicar el procedimiento propuesto a otros restaurantes estales pertenecientes a la Empresa Provincial de Gastronomía, Alojamiento y Recreación en Cienfuegos.
2. Sugerir a la dirección de la empresa poner en práctica de forma inmediata el plan de acción, que se propone para mejorar la calidad del servicio del restaurante objeto de estudio.
3. Se recomienda realizar evaluaciones constantes al personal e instaurar un sistema de incentivos para motivar al personal a mantener las buenas costumbres de manipulación de alimentos, las normas de higiene, atención al cliente, etc.
4. Capacitar constantemente al personal para evitar el estancamiento y dar paso a la creatividad propia de cada uno de ellos, es indispensable la utilización continua de métodos de control para evitar pérdidas y confusiones de cuentas.

Bibliografía

Bibliografía

Referencias Bibliográficas

Acevedo, J. A. (1999). *"Organización de la Producción y los servicios".* Ciudad de la Habana, Cuba: Ed. ISPJAE.

Andaleeb, S.S. y Conway, Carolyn (2006), *"Customer satisfaction in the restaurant industry: an examination of the transaction-specific model"*, Journal of Services Marketing, Vol. 20. No.1.

Alvarado, N. F., Mayorga, X. J., Mendoza, L. F., & Hernández, D. (2008). *"Investigación sobre satisfacción del cliente de servicios de seguridad de Chinandega".* Tesis de Grado, Universidad de Managua.

AMA. (1960). "Marketing Definitions. A Glossary of Marketing Terms ". Committee on Definitions of the A.M.A. Chicago. American Marketing Association.

Amaya, Y. (2010). *"Procedimiento de evaluación del nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios asistenciales".* Tesis de Maestría, .

Andaleeb, S. S., & Conway, C. (2006). "Customer satisfaction in the restaurant industry: an examination of the transaction-specific model". Journal of Services Marketing.

Anderson, E. W., & Sullivan, M. (1993). "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms". Marketing Science. Vol. 12. No. 2.

Aubyn, M. (2006). Procedimiento para medir la calidad de los servicios en el Sector Bancario. Retrieved from www.monografias.com.

Barlow, J., & Moller, C. (1996). "A Complaint is a Gift. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers".

Bearden W.O. y Teel, J.E. (1983), *"Selected determinants of consumer satisfaction and complaints reports"*, Journal of Marketing Research, Vol. 20, February, pp 21-8

Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2002). "Guía para una gestión basada en procesos". Instituto Andaluz de Tecnología.

Bernal, J. (2006). *"Servucción: el proceso de creación de servicios"*. Retrieved from www.mercadeo.com.

Bitner, M.J. (1992) *"Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees"* Journal of marketing, Vol 56, April, pp. 57-71

Bitner, M.J. y Hubbert, A.R. (1994), "Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality", en Rust, R.T. y Oliver, R.L. (Eds), Service Quality: New Directions in Theory and Practice, Sage, Thousand Oaks, CA, pp.76-7.

Bibliografía

Bolton, R., & Drew, J. (1991). “A multistage model of customers’ assessments of service quality and value”. Journal of Customer Marketing., *Vol. 55*.

Cantú, H. (2001). *"Desarrollo de una cultura de calidad".* (Segunda Edición.). México DF: Ed. Mc Graw Hill Interamericana S.A.

Carman, J. (1990). “Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions”. Journal of Retailing., *Vol. 66. No. 1*.

Carvalho, & Leite. (1999). “Attribute importance in service quality: an empirical test of the PBZ conjecture in Brazil”. International Journal of Service Industry Management., *Vol. 10, No. 5*, p. 487-504.

Çetiner, S., Sepil, C., & Süral, H. (2010). “Hubbing and routing in postal delivery systems”. Annals of Operations Research, *Vol. 181, No. 1*, p. 109-124.

Civera, M. (2008). *Análisis de la relación entre Calidad y Satisfacción en el ámbito hospitalario en función del modelo de gestión establecido.* Tesis de Doctorado, Universidad Jaume.

Collet, D., Lansier, P., & Ollivier, D. (1989). *Objectif zéro défaut. Mesure et qualité totale dans le tertiaire*. París: Ediciones E.S.F.

Cordero, A. L. (2006). *“Servicio y atención al cliente en la refresquería Candy”.* Tesis de Grado, Universidad de Managua.

Cortés, M., & Iglesias, M. (2005). "Generalidades sobre la Metodología de la Investigación." México, D.F.: UNACAR.

Cortiza, R. (2014). *"Evaluación de la calidad percibida de servicios del Hospital Pronvincial Dr. Gustavo Aldereguía Lima de Cienfuegos. Caso de estudio: Unidad Organizativa de Urgencias".* Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos.

Covas, D. (2009). *"Diseño de un procedimiento para implantar el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano en empresas seleccionadas de la provincia de Cienfuegos".* Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos.

Cronin, J., & Taylor, S. (1992a). "SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance based and Perceptions - Minus – Expectations Measurement of Service Quality". Journal of Marketing, *vol.58*.

Cronin, J., & Taylor, S. (1992b). "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension". Journal of Marketing. Vol. 56.

Crosby, P. (1991). *La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad*. México: Ed. Continental.

Bibliografía

Curbelo, D. (2013). *"Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios de asistencia de salud. Caso de estudio: Hospital Provincial de Cienfuegos".* Tesis de Maestría, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".

Del Aguila, A., Al-dweeri, R., & Padilla, A. (2012). "Factores determinantes de la calidad de los servicios electrónicos en el contexto de los operadores postales." Universia Business Review, *Tercer Trimestre*.

Díaz, F. (2014). *Evaluación de la calidad percibida de servicios del Hospital Provincial Dr. Gustavo Aldereguía Lima de Cienfuegos. Caso de estudio: Unidad Organizativa Clínica.* Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos.

Díaz, R. (2006). *"Interrelación entre imagen y comunicación en destinos turísticos".* Tesis de Doctorado, .

Díaz, Y., & Pons, R. (2003). Metodología de la calidad de servicio percibida en la sucursal 4312 del BPA de Santa Clara".

Díaz, Y., & Pons, R. (2009). "Conceptualización y modelización de la calidad de servicio percibida: Análisis crítico". Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba. Revista Contribuciones a la Economía. Retrieved from http://www.eumed.net/ce/2009b/.

Díaz, Y., & Pons, R. C. (2009). "Principales concepciones teóricas sobre marketing de servicios: necesidad del estudio y aplicación de la calidad de servicio percibida". Revista Contribuciones a la Economía. Número de octubre 2009. Retrieved from http://eumed.net/ce/2011b/dgpg.htm.

Doucet, L. (2004). "Service provider hostility of service quality". Academic Management Journal. Volumen 47. Número 5.

Duque, E. J., Cervera, A., & Rodríguez, C. (2006). "Estudio bibliométrico de los modelos de medición del concepto de calidad percibida del servicio en Internet". Revista INNOVAR, 16, 223– 243.

Eiglier, P., & Langeard, E. (1975). "Une Approche Nouvelle du Marketing des Services". Revue Francaise de Gestión., *No. 2*.

Eiglier, P., & Langeard, E. (1993). "Servucción. El marketing de servicios". Editorial McGraw-Hill. Madrid.

Escribano, A., González, P., & Lasheras, J. (2003). "Evolution and analysis of the market structure of postal services in Spain". Competitive Transformation of the Postal and Delivery Sector. Ed. Kluwer Academic.

Evans, R., & Lindsay, W. (1999). *"Administración y control de la calidad".* (Cuarta Edición.). Editorial Internacional Thomson Editores.

Bibliografía

Frías, R. A. (2005). Diseño y validación de un modelo de gestión del cliente interno en procesos hoteleros. .

Frías, R. A., & Cuétara, L. (1997). "Evaluación de la calidad de los servicios turísticos". Proyecto Territorial de Ciencia y Técnica CITMA. Matanzas.

Gallarza, M. G., & Gil, I. (2006). “Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: an investigation of university student’s travel behavior”. Tourism Management. Número 27.

Gálvez, P. (2011). *"Cuestionario para evaluar la calidad de servicios deportivos: estudio inicial de las propiedades psicométricas".* Tesis de Doctorado, Universidad de Málaga, Málaga, España.

Garrido, L., Shih, P., & Martínez- Molina, A. (2012). "Evaluación de la Calidad Percibida de los servicios de biblioteca y archivo de la Universidad Autónoma de Madrid (No. M-1294/2011 / Anexo)". Madrid, España.

Garza, E. (2008). Mejoramiento de la calidad de servicios mediante el modelo de las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la empresa.

Geary, A., & Alan, B. (1995). “Improving Performance. How to Manage the White Space on the Organization Chart” Second Edition. Jossey – Bass Publishers, San Francisco, California.

Gómez, M. (2001). "Diseño del Servicio al Cliente". Ed. Universitaria CUJAE. Ciudad de La Habana.

Gómez, M. (1998). *“Calidad de servicios financieros en el Banco Popular de Ahorro de Villa Clara”*. Tesis de Maestría, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

Gómez, M., & Acevedo, J. (2001). "La Logística Moderna y la Competitividad Empresarial". Logespro, CETA. La Habana.

González, R. (2013). *Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios. Caso de estudios; Sucursal 4822 del BPA en Cienfuegos.* Tesis de Maestría, Universidad de Cienfuegos.

Grande, I. (1996). *Marketing de los Servicios*. Madrid: Editorial ESIC.

Grönroos, C. (1981). "Internal Marketing: An Integral Part of Marketing Theory." Marketing of Services.

Grönroos, C. (1984). "A Service Quality Model and Its Marketing Implications." European Journal of Marketing.

Grönroos, C. (1982). “An applied service marketing theory”. European Journal of Marketing., *Vol. 16. No. 7*.

Bibliografía

Grönroos, C. (1982). Strategic Management and Marketing in the Service Sector, Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administrations.

Grönroos, C. (1988). "Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Quality". Review of Business.

Grönroos, C. (1990). "Service Management and Marketing".Massachusetts: Lexington Books.

Grönroos, C. (1983). "Innovative Marketing Strategies and Organization Structures For Service Firm, in Emerging Perspective on Service Marketing". American Marketing Association.

Grönrros, C. (1994). "Marketing y gestión de servicios". Ediciones Díaz de Santos.

Gualier, H. (2001). “Mercadeo en los servicios de información”. Retrieved from http://www.monografías.com.

Guetty, J., & Thompson, K. (1994). "La Relación entre Calidad, Satisfacción e Intención de Recomendar el Servicio a Otros".

Gummerson, E. (1978). "Toward a Theory of Professional Service Marketing". Industrial Marketing Management.

Gutiérrez, F. (2006). "Evaluación externa: grado de satisfacción y calidad de servicio". Málaga, España: Oficina Defensor del Ciudadano.

Gutiérrez, H., & De la Vara, R. (2007). *Control estadístico de la calidad y Seis Sigma*. La Habana: Ed. Félix Varela.

Guzmán López, A. & Cárcamo Solís, M. L. (2014). *La evaluación de la calidad en el servicio: caso de estudio “Restaurant Familiar Los Fresnos”.* Acta Universitaria, 24(3), 35-49. doi: 10.15174.au.2014.503

Hernández, A. (2000). “Calidad en las empresas de servicios”. Centro para la Calidad en Asturias.

Hernández, J. (2004). “Marketing de servicios”. Retrieved from http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1998). "Metodología de la Investigación". (Edición Segunda.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.

IRAM. (2003). "Guía para la interpretación de la norma ISO 9001:2000 en organizaciones de salud." Instituto Argentino de Normalización.

ISO 9000: 2005. (2005). “Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario” (traducción certificada).

ISO 9001: 2008. (2008). “Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos” (traducción certificada). Oficina Nacional de Normalización.

Bibliografía

Javaras, K. N., & Ripley, B. D. (2007). “An unfolding latent variable model for likert attitude data: drawing inferences adjusted for response style”. Journal of the American Statistical Association. Volumen 102. Número 478.

Jones, T., Sasser, W. y Earl, W. Jr (1995), *“Why satisfied customers defect”,* Harvard Business Review, Vol. 73, No. 6. Pp 88-99

Juran, J., & Binghamm, R. (1974). *Quality control handbook.* (3º ed.). New York: Ed. McGraw-Hill.

Juran, J. (1996). *"Manual de control de la calidad".* (Quinta edición.). México DF: Mc Graw- Hill Interamericana S.A.

Kotler, P. (1997). *Marketing management: analysis, planning and control*. USA: Ed. Prentice-Hall International.

Kotler, P. (1988). *Marketing Management*. USA: Ed. Prentice- Hall International.

Leal, J. A. (2006). “Buscando la satisfacción y lealtad de los clientes en colaboración de nuestro cliente interno”. Retrieved from http://www.gestiopolis.com.

Lehtinen, J. (2001). "Compañía de servicios orientada al cliente". Editorial Espoo. Finlandia.

Lehtinen, U. (1983). “Service quality: a study of quality dimensions”. Service Management Institute. Finlandia.

López, Z. (2011). *"Mejora del proceso de prestación del servicio en el Ranchón "El Compay de la UEB el Mediterráneo".* Tesis de Maestría, Universidad de Matanzas.

Martínez, J. A., & Martínez, L. (2009). "La percepción de la calidad en el sector de la mensajería urgente". Cuadernos de Gestión., *Vol. 9, No. 1*.

Martínez, M. (2012). *“Mejora en el diseño de los procesos logísticos en la mensajería DHL Express”*. Trabajo de Diploma, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".

Martínez, M. D. J. (2006). *"La Calidad del Servicio Percibida en Entornos Virtuales de Formación Superior".* Tesis de Doctorado, Universidad de Barcelona, España.

Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., & Ramos, J. (2001). Calidad del servicio y satisfacción del cliente: una perspectiva psicosocial. Madrid: Síntesis.

Mejía, S. M., Ruiz, R. E., Guillén, U., & Wilson, R. A. (2008). *“Investigación sobre el proceso de servicio en talleres Casa Pellas de Managua”.* Tesis de Grado, Universidad de Managua.

Mogelonsky, M. (1998), *“Food on Demand”,* American demographics, Vol. 20 No. 1, p. 57.

Morales, J. C. (2002a). "Medición de la eficacia del servicio postal: una aproximación al caso español durante el período 1992-2002". Universidad Autónoma de Barcelona.

Bibliografía

Morales, J. C. (2002b). “Factores explicativos de la eficiencia del sector público: Caso Sociedad Estatal Correos y Telégrafos S.A.” Comunicación presentada en el XIV Congreso Nacional de ACEDE, Murcia.

Moreno, M. (2010). Procedimiento para la medición de la calidad percibida, mejoramiento y control de los servicios de Desoft S.A. Aplicación en la División Desoft Villa Clara.

Morin, F., & Jallais, J. (1991). “La qualité dans le commerce. Du service, au service du client”. Rapport du groupe de travail de L’Institut du Commerce ET de la Consommation: Le Commerce ET l’Information du Consommateur.

Munguía, A. B., Betanco, M. M., Duarte, C. H., Gómez, L. O., & Orozco, C. M. (2008). *“Investigación sobre satisfacción del cliente en la Sala de Bellezas Mercedes”.* Tesis de Grado, Universidad de Managua.

National Restaurant Association (2003), *Restaurant Industry Forecast: Executive Summary*, National Restaurant Association, Washington, DC.

Nava, M. (2002). “La Calidad del Servicio”. Tucker Energy Services. Retrieved from http://www.calidad.org/public/articles/1026908824_marbel.htm.

OCU. (1990). “Los servicios postales españoles”. Revista OCU-Compra Maestra. Organización de Consumidores y Usuarios de España. No. 123. pp.23-28.

OCU. (1996). “Encuesta en 100 oficinas de correos”. Revista OCU-Compra Maestra. Organización de Consumidores y Usuarios de España. No. 194 pp.11-19.

OCU. (1995). “El servicio postal en España”. Revista OCU-Compra Maestra. Organización de Consumidores y Usuarios de España. No. 173 pp.30-35.

Oficina Nacional de Normalización. (2005). "Orientación sobre las técnicas estadísticas para la Norma ISO 9001: 2000., NC ISO/TR 10017:2005".

Okholm, H., Winiarczyk, M., & Möller, A. (2010). "Main Developments in the Postal Sector (2008-2010)". Copenhagen Economics. Copenhagen.

Parasuraman, Zeithaml, & Berry. (1985). “Quality Counts in Services, Too”. Business Horizons.

Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1988). "SERVQUAL: A multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality". Journal of Retailing.

Parasuraman, A., Zeithaml, & Berry, L. (1993). "Calidad Total en la gestión de los servicios". Ed. Díaz de Santos.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). “A conceptual model on service quality and its implications for future research”. Journal of Marketing, *Vol. 49*.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1993). "More on improving service quality measurement". Journal of Retailing., *Vol. 69. No. 1*.

Bibliografía

Parra, C. (2005). “Folleto de Gestión de los Servicios”. Universidad de Matanzas.

Peel, M. (1999). *Cultura de servicios y calidad percibida. Mercadeo y ventas*. Bilboa: Ediciones Deusto, S.A.

Pérez, A. (2002). “Marketing a medida”. Retrieved from http://www.infocomercial.com/articulos/prn_articulos.php?tipo_art=unico&id_articuo=3532&cod_ sitio=3.

Piqueras. (1998). "Hacia la gestión de calidad en la actividad turística de la comunidad valenciana". Revista Valenciana de estudios autonómicos.

Pons, R., & Villa, E. (2006). "Gestión por Procesos". Monografía. Retrieved from www.gestiopolis.com/.../procedimiento-y-procesos-para-el-mejoramiento-de-la-calidad.htm.

Pons, R., & Villa, E. (2005). "Metodología de la Investigación Científica". Universidad de Cienfuegos.

Rathmell, J. (1974). “Marketing in the services sector”. Winthrop Publisher Inc. Cambridge.

Regan, W. (1963). “The service revolution”. Journal of Marketing.

Rico, B. J., Castillo, I. A., Meneses, X. C., & Sánchez, K. M. (2008). *“Investigación sobre la calidad de servicio en el proceso de atención al cliente en la librería San Jerónimo, sucursal Ciudad Jardín”.* Tesis de Grado, Universidad de Managua.

Rivero, E., & Rodríguez, I. (2001). *“Propuesta de plan de marketing para unidades de Rumbos en Villa Clara”.* Trabajo de Diploma, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

Rodríguez, A. (2007). Elaboración del marco teórico referencial que sustente la aplicación de la metodología SERVPERF para la gestión de la calidad en una empresa de servicios. Retrieved from http://www.monografías.com.

Ruiz, P., & Alcalde, J. (2005). "Gestión de Procesos Asistenciales. Gestión Clínica en Cirugía". Arán Editores. Madrid.

Salas, G. L. (2014). *Evaluación de la calidad percibida de servicios del Hospital Provincial Dr. Gustavo Aldereguía Lima de Cienfuegos. Caso de estudio: Unidad Organizativa Quirúrgica.* Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos.

Salinas, O. (2006a). “La servucción: Es mejor servir que...”. Retrieved from www.gestiopolis.com.

Salinas, O. (2006b). “El problema de la servucción”. Retrieved from www.sobrepapel.com.

Sampayo, M. (2014). *"Evaluación de la calidad percibida de servicios del Hospital Pronvincial Dr. Gustavo Aldereguía Lima de Cienfuegos. Caso de estudio: Unidad Organizativa Materno Infantil".* Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos.

Bibliografía

Saris, W. E., & Gallhofer, I. (2007). “Estimation of the effects of measurement characteristics on the quality of survey questions”. Survey Research Methods. Volumen 1. Número 1.

Schroeder, R. (1992). *"Administración de operaciones".* (Tercera edición.). México DF: Ed. Mac Graw Hill.

Serrano, A. M., López, M. C., & Gómez, R. (2007). “Gestión de calidad y turismo: revisión e implicaciones para futuras investigaciones”. Cuadernos de Turismo. Número 20.

Sharma, A., & Mehta, V. (2004). "Service Quality Perceptions in Financial Services - A Case Study of Banking Services". Journal of Services Research. Vol. 4. No. 2.

Solanelles, M. (2003). “El mercadeo y los servicios de información”. Retrieved from http//www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_4_03/aci05403.htm.

Stevens, P. (1995), “*DINESERV: a tool for measuring service quality in restaurants”*, Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, Vol. 36, No. 2. Pp. 56-60

Stucki, A., Laederach, A. M., & Affolter, A. (2010). “Innovation Management in the Postal Sector: What Are the Internal Factors Influencing Postal Operator’s Innovation Management”. Trends and Innovation in the Postal Markets Conference, Lausanne, Switzerland.

Sund, K. J. (2008). “Innovation in the Postal Sector: Strategies, Barriers and Enablers”. Working paper Chair, Management of Network Industries, École Polytechnique Fédérale de Laussane.

Szymanski, D.M. and Henard, D.D. (2001), *“Customer satisfaction: a meta-analysis of the empirical evidence”*, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol 29 No.1, pp 16-35

TARP. (2008). "Consumer complaint handling in America: An updated study". The Office of the Special Advisor to the President for Consumer Affairs, Technical Assistance Research Programs: Washington, DC.

Theas, R. K. (1993). "Expectations as a Comparision Standar in Measuring Service Quality: An Assessment of a Reassessment". Journal of Marketing, *Vol.58*.

Universal Postal Union. (2011). “Biennial Report 2009-2010. Technology: Making the quality connection”.

UPU, & UPAEP. (2009). “Plan de desarrollo regional para América Latina y la región UPAEP (2009/2012)”.

Valls, W., Vigil, E., Yera, K., & Romero, A. (2002). Modelo RESORTQUAL para la Evaluación de la Calidad Percibida del Servicio en un destino Turístico de Sol y Playa.

Zeithaml, V. (1988). “Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence”. Journal of Marketing., *Vol. 52. No. 3*.

Bibliografía

Zeithaml, V and Bitner, M.J. (2003), *Services Marketing*, 3rd ed., McGrawHill Irwin, Boston, MA.

Anexos

Anexos

Anexo 1: Definiciones de servicio. **Fuente:** González (2013).

Autor	Definición de servicio
American Marketing Association AMA (1960)	El servicio es un conjunto de actividades, beneficios o satisfacciones que son brindados a la venta o ejecutadas en unión con la venta de productos.
Regan (1963)	Los servicios pueden corresponder a intangibles que generan directamente satisfacciones (seguros), a tangibles que generan directamente satisfacciones (en los transportes o el inmobiliario) o a intangibles que generan satisfacciones cuando son adquiridos con productos o con otros servicios (crédito, entrega a domicilio).
Juran y Binghamm (1974)	El servicio es un trabajo realizado para otros.
Kotler (1988)	Un servicio es cualquier actuación que una parte puede ofrecer a otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad y su prestación puede ir o no ligada a productos físicos.
Schroeder (1992)	El servicio constituye un proceso de interacción social entre la organización que lo presta y sus clientes, que causa una impresión positiva o negativa en estos últimos. En el caso de las organizaciones que prestan servicios, se puede apreciar que el cliente siempre está presente en el acto de la prestación del servicio, lo cual hace que este sea un proceso donde predomine la incertidumbre y la singularidad.
Grönrros (1994)	Un servicio es una actividad o un conjunto de actividades de naturaleza más o menos intangible que, por regla general, aunque no necesariamente, se generan en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados del servicio y/o los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente.
Juran (1996)	Se define servicio como un trabajo realizado para otros. El servicio puede proporcionarse a un consumidor, a una instalación o a ambos. Los servicios existen porque con ellos se pueden satisfacer determinadas necesidades de los clientes.
Peel (1999)	El servicio es aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, con la finalidad de que éste quede satisfecho con dicha actividad.

Anexos

Gualier (2001)	Los servicios son todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores.
Gómez y Acevedo (2001)	Acto o conjunto de actos mediante los cuales se logra que un producto o grupo de productos satisfagan las necesidades y deseos del cliente. Es cualquier contacto, activo o pasivo entre un cliente y una organización, que causa una positiva o negativa percepción para el cliente.
Cantú (2001)	Actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible, que se realiza mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas y de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad.
Lehtinen (2001)	El servicio es una actividad o una serie de actividades generadoras de satisfacción para los consumidores, que se producen como resultado de la interacción entre un cliente y una persona encargada de facilitar el servicio o con una máquina.
ISO 9000: 2005	El servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.

Anexos

Anexo 2: Características de los servicios. **Fuente:** Elaboración propia.

Característica	Descripción
Heterogeneidad	Dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales. Esto se da por varios motivos: las entregas de un mismo servicio son realizadas por personas a personas, en momentos y lugares distintos. Cambiando uno solo de estos factores el servicio ya no es el mismo. Esta característica hace más difícil la estandarización de su prestación e implica una mayor dificultad en el control de la calidad de los mismos. Los compradores del servicio son conscientes de esta alta variabilidad y con frecuencia se informan antes de seleccionar al suministrador de un servicio. No obstante la variabilidad puede suponer una ventaja si se enfoca como un modo de adaptar el servicio en cada caso a las características y necesidades específicas del cliente.
Ausencia de propiedad	Los compradores de servicios adquieren un derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo. Luego de la prestación sólo existen como experiencias vividas.
No pueden inspeccionarse	Los servicios pueden ser observados y sacarse conclusiones de ellos, pero no pueden pasar por una inspección en el sentido estricto de la palabra. Pueden inspeccionarse y apreciarse las condiciones y los productos físicos relacionados con los servicios prestados en relación con una serie de estándares.
Se prestan tras una solicitud	Los servicios se prestan tras dos tipos de demandas: instantáneas y programadas. El primer grupo incluye agua, gas, electricidad y servicios telefónicos. Estos servicios pueden ser solicitados a cualquier hora o día en el año. Estas empresas deben cumplir un 100% de confiabilidad y rentabilidad. Los segundos son servicios solo a tiempos programados, por ejemplo consultas médicas, bancos, transportes, entre otros.
Intangibilidad	Es la característica más definitoria de los servicios y la que supone un mayor riesgo percibido para los clientes. Los servicios, a diferencia de los bienes físicos, no se pueden experimentar antes de su compra, no pueden verse los resultados antes del servicio. La intangibilidad significa que el servicio no puede ser percibido por los sentidos. Para reducir la incertidumbre, el comprador buscará signos que evidencien la calidad del servicio, fijándose en el lugar, personas, equipo, material de comunicación, símbolos y precios

Anexos

	de venta. Por lo tanto la tarea del suministrador del servicio es “gestionar la evidencia”. Quienes venden productos tienen que añadir ideas abstractas y quienes venden servicios tienen que añadir evidencias físicas sobre sus ofertas abstractas.
Inseparabilidad	La inseparabilidad es una consecuencia de la intangibilidad. Los servicios se producen y consumen al mismo tiempo. Un servicio puede constituirse de una serie de actividades relacionadas con el tiempo, cada una de cuyos componentes están sujetos al cumplimiento de la calidad. En estos casos los servicios tienen un comienzo y un fin en el tiempo.Los bienes son producidos, luego vendidos y consumidos, mientras que los servicios se venden y luego se producen y consumen, por lo general, de manera simultánea. El personal de producción del servicio, en muchos casos, es el que vende e interactúa más directamente con el cliente, mientras éste hace uso del servicio ("consume").
No pueden almacenarse	Una vez que se ha prestado el servicio, ya no existe. El servicio es un proceso, no un producto. Lo constituyen una serie de actividades afines, mayormente dominadas por la conducta humana. Los servicios si no se usan en el momento en que están disponibles no pueden guardarse o almacenarse para ser utilizados posteriormente.

Anexos

Anexo 3: Definiciones de calidad de servicios. **Fuente:** Curbelo (2013).

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) definen la calidad de servicios como la valoración que hace el consumidor de la excelencia o superioridad del servicio. Es una modalidad de actitud, relacionada, pero no equivalente a satisfacción, que resulta de la comparación entre las expectativas y las percepciones del desempeño del servicio. Toda calidad es percibida por alguien.

Grönroos (1982, 1984) especifica que en la evaluación de la calidad del servicio los consumidores comparan el servicio que esperan con las percepciones del servicio que ellos reciben.

Denton (1991) asevera que la calidad como satisfacción de las expectativas del cliente comparte las ideas previas de Deming, la calidad se define y mide en términos de percepción de calidad por el consumidor y no por la empresa, asumiendo así que la calidad reside en los ojos de quien la contempla.

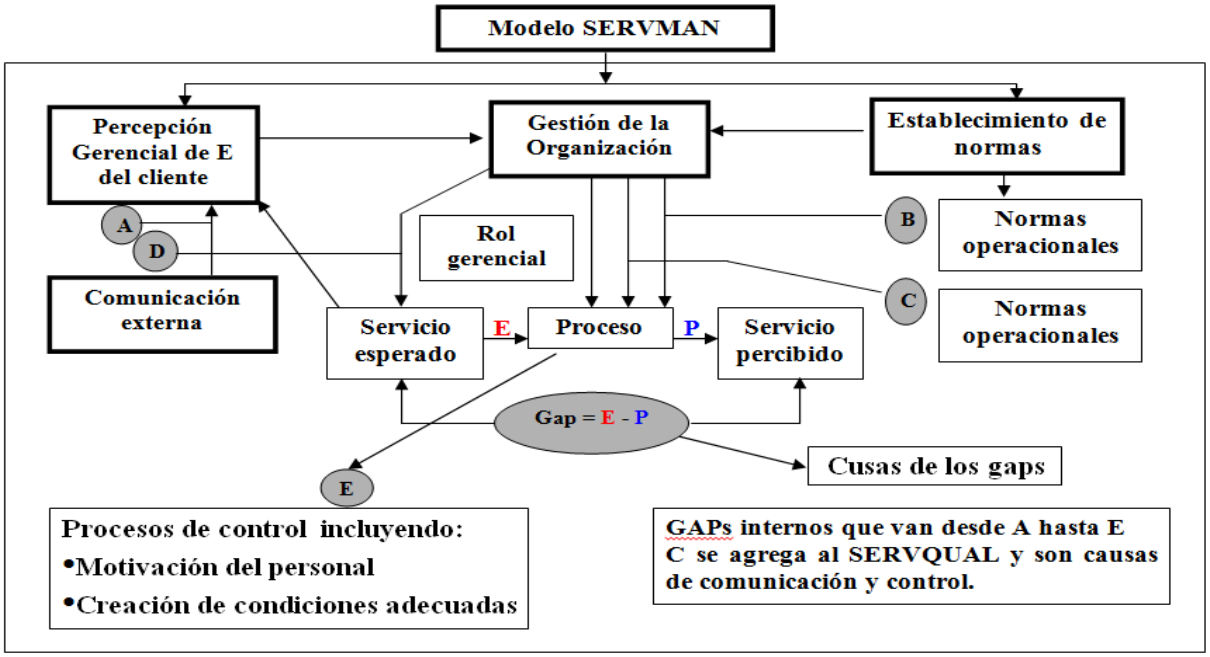
En la tabla a continuación aparecen otras definiciones que compendia Rangel (2005).

Autor	Definición de calidad de servicio
Oliver (1977, 1980, 1981, 1985, 1988, 1989)	La calidad del servicio puede ser considerada como una actitud.
Lewis y Booms (1983)	La calidad del servicio es una medida de cómo el nivel de servicio desarrollado iguala las expectativas de los clientes con una base consistente.
Holbrook y Corfman (1985)	Respuesta subjetiva de la gente a los objetos y, además, es un fenómeno altamente relativo que difiere entre distintas valoraciones.
Holbrook, Corfman y Olshavsky (1985)	Modo de evaluación o juicio de un producto o servicio similar en muchos casos a una actitud.
Bolton y Drew (1991)	Una forma de actitud, que resulta de la comparación de las expectativas con el desempeño.
Horovitz (1993)	Nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave.
Cronin y Taylor (1993)	La calidad del servicio es lo que el cliente percibe del nivel de desempeño del servicio prestado.

Anexos

Anexo 4: Modelos de calidad de servicio basados en el paradigma de las discrepancias. **Fuente:** González (2013).

a) Modelo Servman

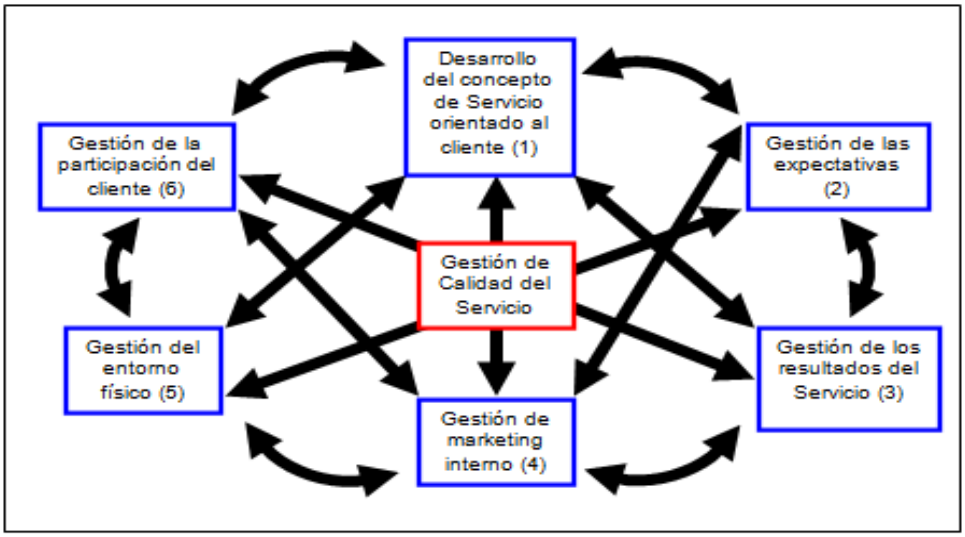


Fuente: (Grönroos, 1981, 1994; Grönroos, 1983, 1990, 1988; Gummerson, 1978; Lehtinen, 1983)

Nota: El gap E-P hace referencia a la brecha entre el servicio esperado (E) y el servicio percibido (P) como atributos de la calidad del servicio.

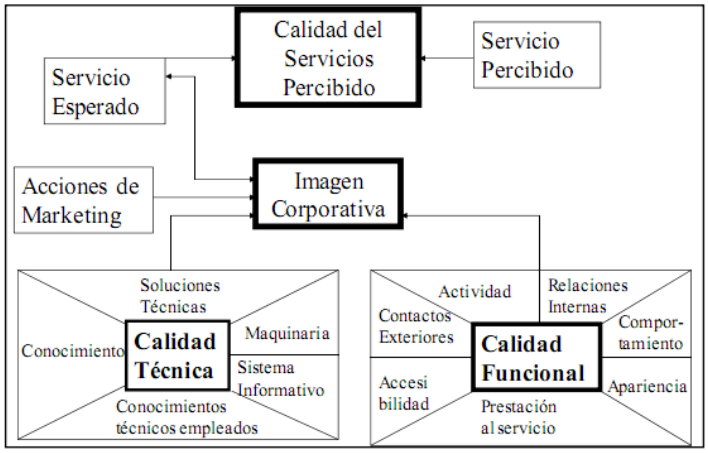
Anexos

b) Etapas del desarrollo del servicio según Modelo de la Imagen



Fuente:(Grönroos, 1984)

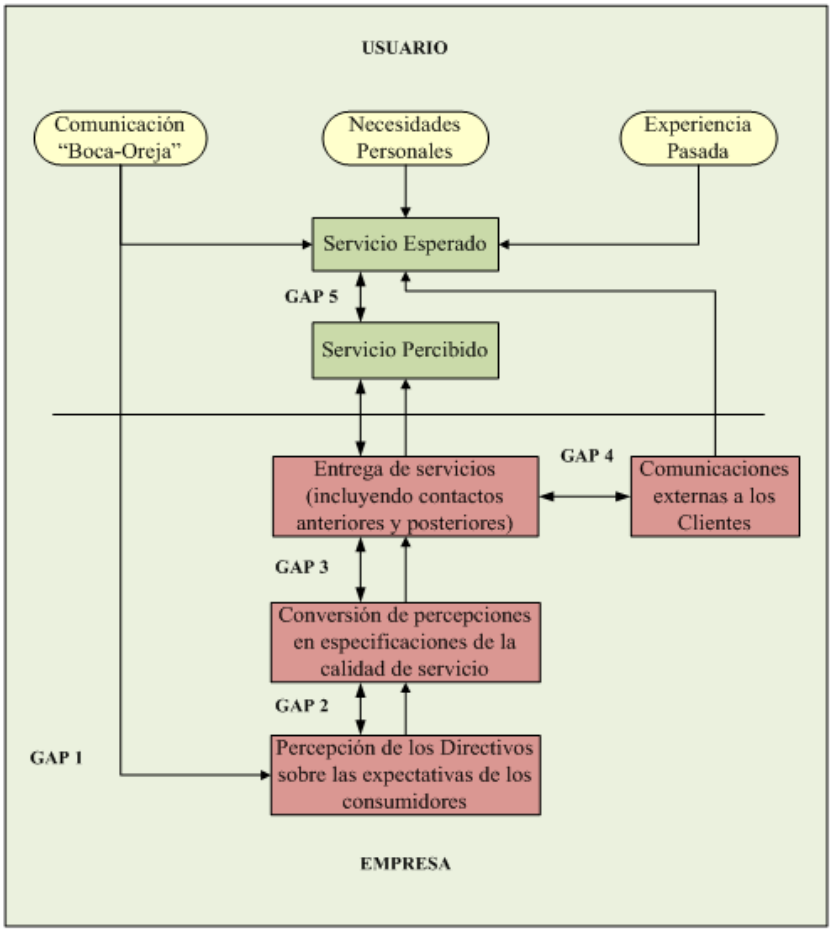
c) Modelo de Grönroos



Fuente:(Grönroos, 1988)

Anexos

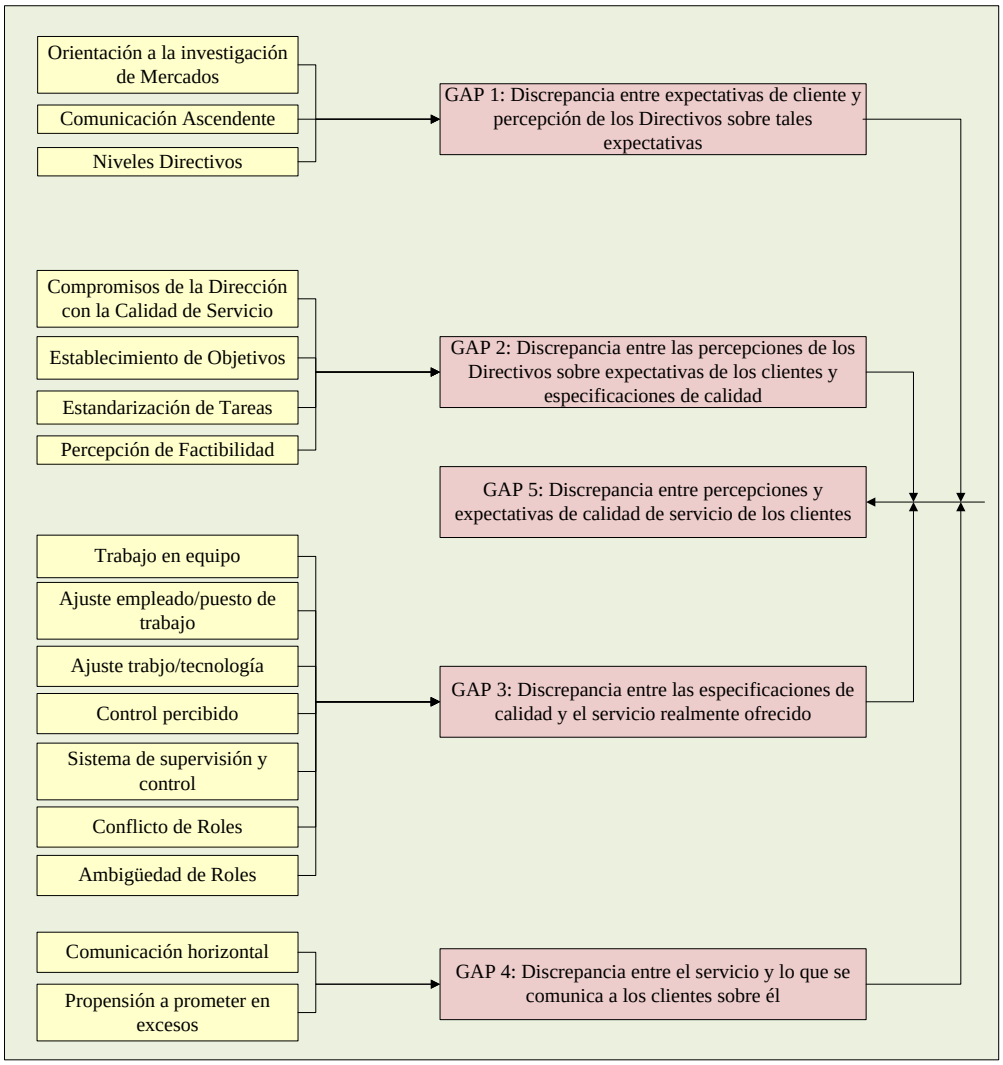
d) Modelo de las Deficiencias



Fuente:(Parasuraman et al., 1988).

Anexos

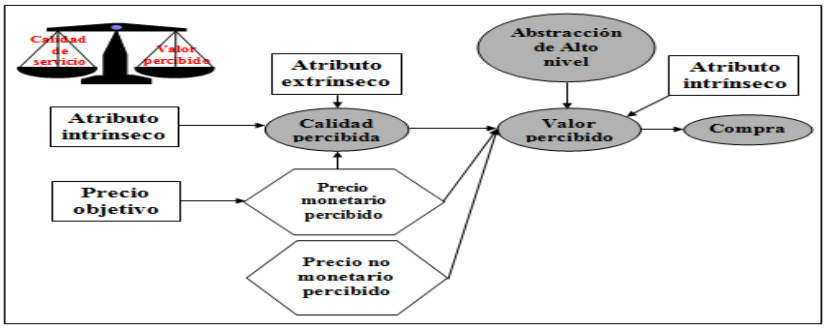
e) Modelo ampliado de la calidad de servicio



Fuente:(Parasuraman et al., 1988).

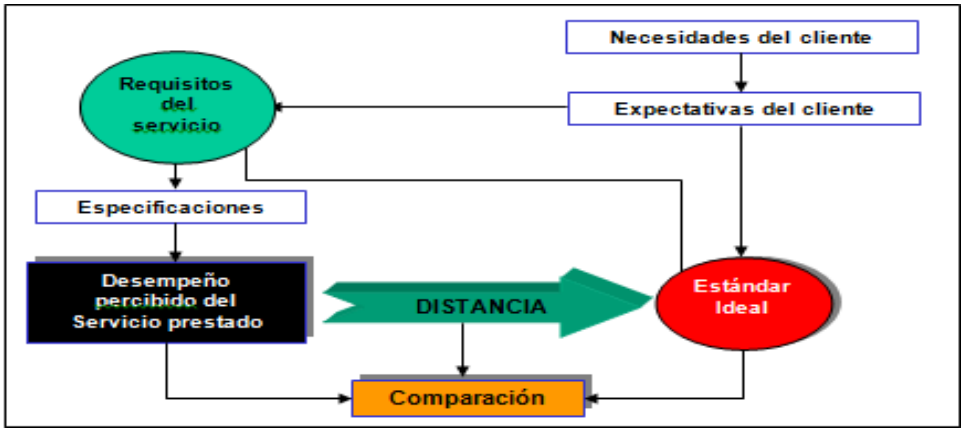
Anexos

f) Modelo de Zeithaml



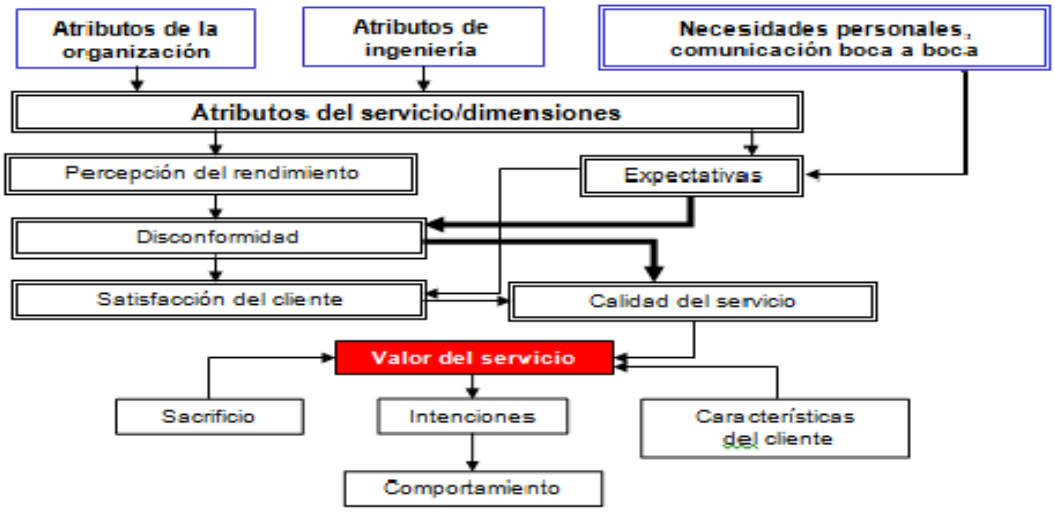
Fuente: (Zeithaml, 1988)

g) Modelo del Desempeño Evaluado



Fuente: (Theas, 1993)

h) Modelo Multiescenario

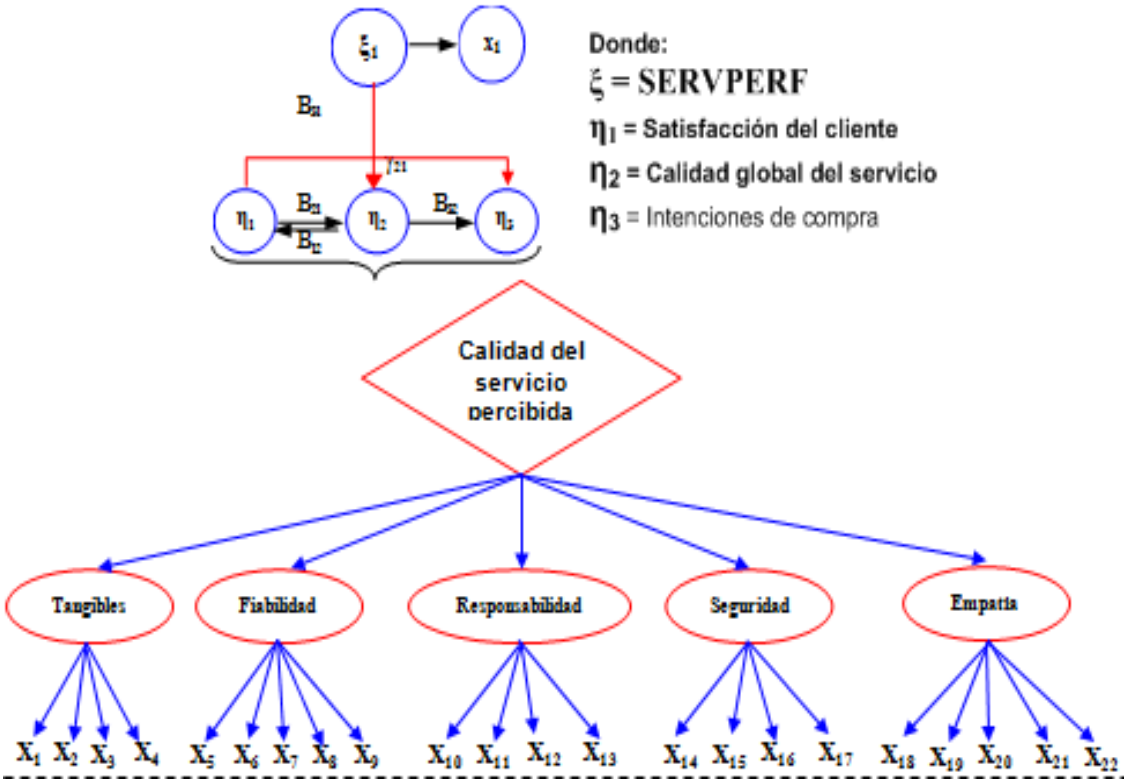


Fuente:(Bolton y Drew, 1991)

Anexos

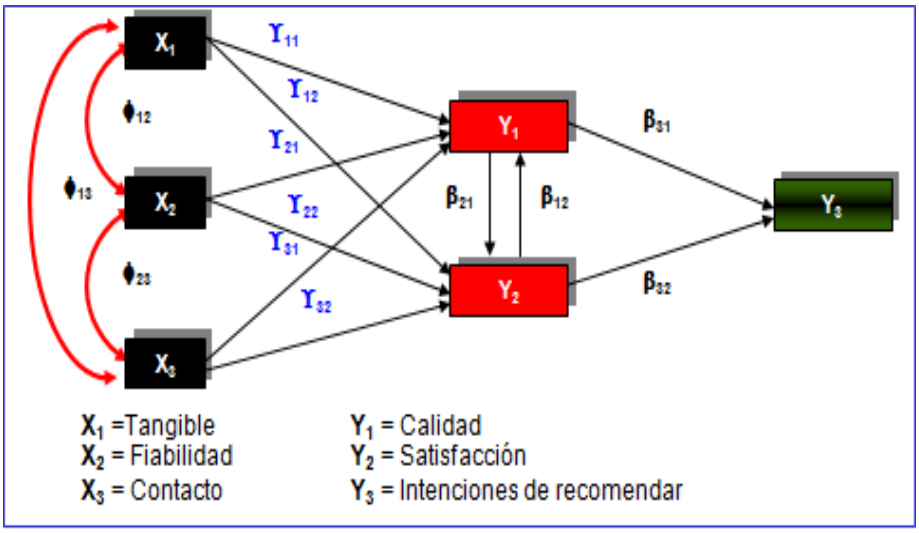
Anexo 5: Modelos de calidad de servicio basados en el paradigma de la percepción del desempeño. **Fuente:** González (2013).

a) Modelo Servperf



Fuente:(Cronin y Taylor, 1992)

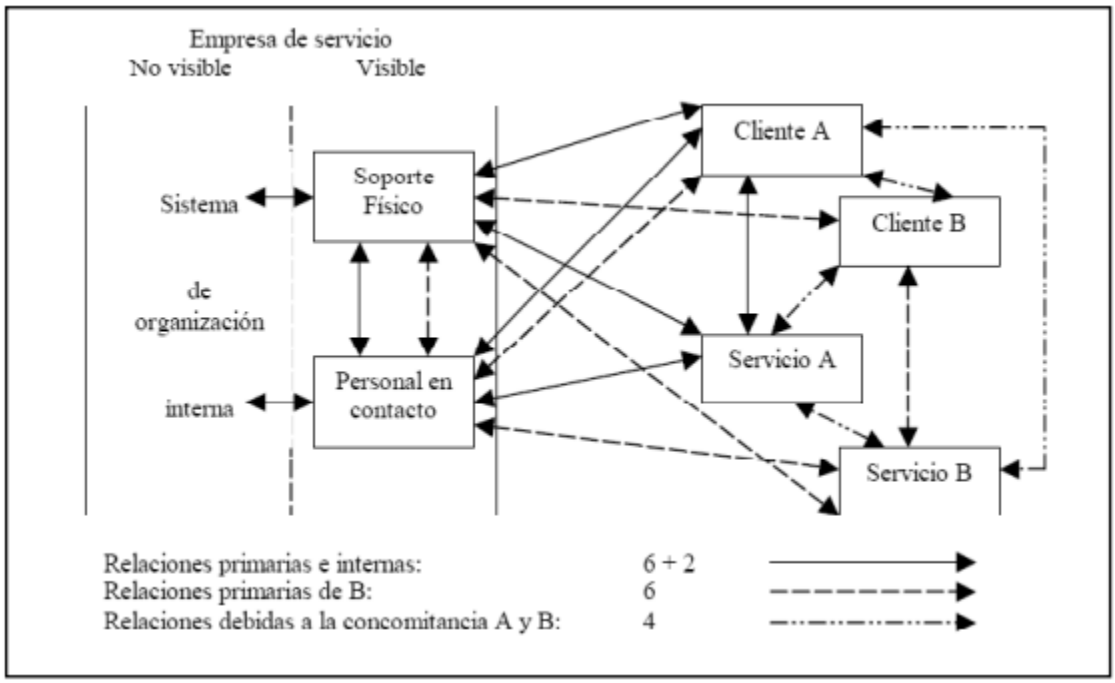
b) Modelo Lodgqual



Fuente:(Guetty y Thompson, 1994)

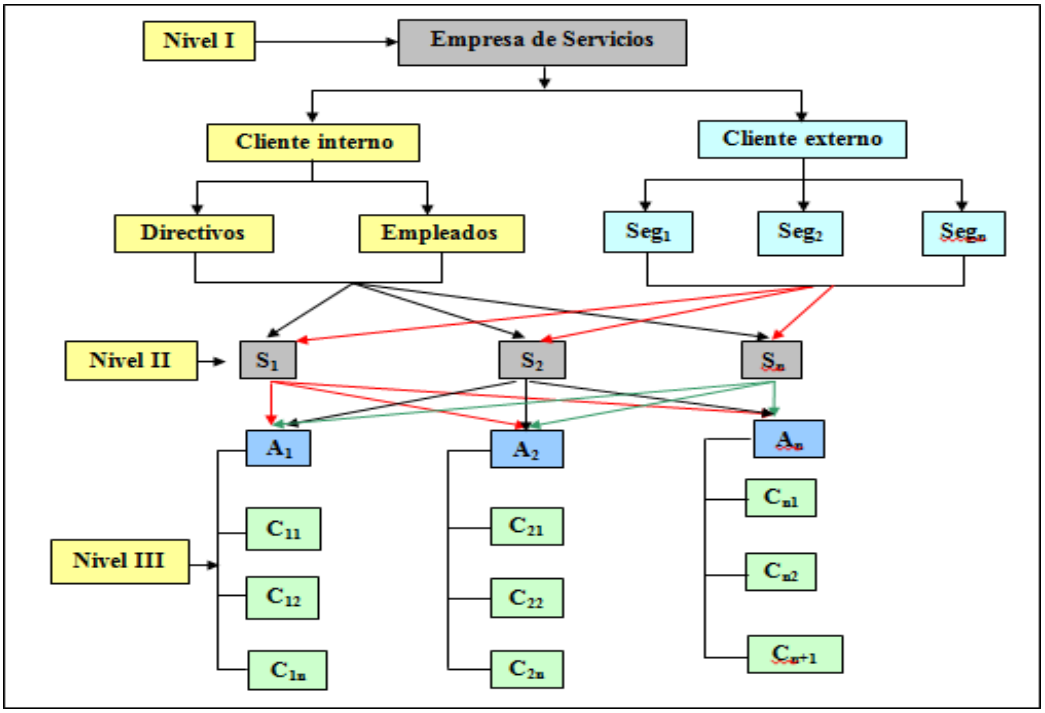
Anexos

c) Modelo de la Servucción



Fuente: (Eiglier y Langeard, 1993)

d) Modelo de Estructura Jerárquica



Fuente: Frías y Cuétara, (1997)

Anexos

Anexo 6: Descripción de los Gaps.**Fuente:** Parasuraman et al. (1988).

Gap	Descripción
Gap 1	Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas. Una de las principales razones por la que la calidad de servicio puede ser percibida como deficiente es no saber con precisión que es lo que los clientes esperan. Este Gap de Información de Marketing, es el único que traspasa la frontera que separa a los clientes de los proveedores del servicio y surge cuando las empresas de servicios no conocen con antelación qué aspectos son indicativos de alta calidad para el cliente, cuáles son imprescindibles para satisfacer sus necesidades y qué niveles de prestación se requieren para ofrecer un servicio de calidad.
Gap 2	Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad. Hay ocasiones en las que aún teniendo información suficiente y precisa sobre qué es lo que los clientes esperan, las empresas de servicios no logran cubrir esas expectativas. Ello puede ser debido a que las especificaciones de calidad de los servicios no son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de los clientes. Es decir, que las percepciones no se traducen en estándares orientados al cliente.
Gap 3	Discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido. Conocer las expectativas de los clientes y disponer de directrices que las reflejen con exactitud no garantiza la prestación de un elevado nivel de calidad de servicio. Si la empresa no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares en el proceso de producción y entrega de los servicios, la calidad de éstos puede verse dañada. Así pues, para que las especificaciones de calidad sean efectivas han de estar respaldadas por recursos adecuados (personas, sistemas y tecnologías) y los empleados deben ser evaluados y recompensados en función de su cumplimiento.
Gap 4	Discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él. Significa que las promesas hechas a los clientes a través de la comunicación de Marketing no son consecuentes con el servicio suministrado. La información que los clientes reciben a través de la publicidad, el personal de ventas o cualquier otro medio de comunicación puede elevar sus expectativas, con lo que superarlas resultará más difícil.
Gap 5	La diferencia entre las expectativas y percepciones de los consumidores, está en obtener los restantes Gaps del modelo. La existencia de una deficiencia de la

Anexos

	calidad percibida en los servicios puede estar originada por cualquiera de las otras discrepancias o una combinación de ellas.

Anexos

Anexo 7: Dimensiones de la calidad del servicio.**Fuente:** Parasuraman et al. (1988).

DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO
DIMENSIÓN 1: ELEMENTOS TANGIBLES
✓ La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna. ✓ Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas. ✓ Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra. ✓ Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos.
DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD
✓ Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace. ✓ Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo. ✓ La empresa realiza bien el servicio la primera vez. ✓ La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido. ✓ La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores.
DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA
✓ Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio. ✓ Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes. ✓ Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes. ✓ Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.
DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD
✓ El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes. ✓ Los clientes se sienten seguros en sus transacciones con la empresa de servicios. ✓ Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes. ✓ Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.
DIMENSIÓN 5: EMPATÍA
✓ La empresa de servicios da a sus clientes una atención individualizada. ✓ La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes. ✓ La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a

Anexos

sus clientes.

- ✓ La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.
- ✓ La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes.

Anexos

Anexo 8: Principales problemas asociados a la aplicación de la escala Servqual.**Fuente:** Martínez (2006)

Problema	Descripción	Autores
Dificultades operativas	Falta de idoneidad de los términos y categorías, dificultades a la hora de completar el cuestionario y distinguir entre algunos de los ítems, empleo de escalas tipo Likert.	Bolton y Drew (1991) Babakus y Boller (1992) Hope y Mubleman (1997)
Uso de puntuaciones diferenciales (gaps scores)	Se trata de un mecanismo impropio de un constructo psicológico complejo.	Peter et al. (1993) Philip y Hazlett (1997)
Fiabilidad	El Alpha de Cronbach sobreestima la fiabilidad de las puntuaciones diferenciales.	Prakash y Lounsbury (1984) Churchill y Brown (1993)
Validez discriminante	Dada la fuerte correlación entre la puntuación diferencial y la puntuación correspondiente a las percepciones parece que lo único que se mide realmente son las percepciones.	Cronin y Taylor (1992)
Correlaciones aparentes	Las eventuales correlaciones entre los resultados obtenidos y otras variables son el resultado de correlaciones con los componentes del modelo (las percepciones o los resultados).	Churchill y Brown (1993)
Incomplitud	Exceso de énfasis en la calidad de los procesos y escasa atención a la calidad del resultado.	Mangold y Babakus (1991) Richard y Allaway (1993)
Restricciones de la varianza	Las puntuaciones relativas a las expectativas son superiores de forma consistente a las relativas a las percepciones, lo que resulta problemático desde el punto de vista del análisis estadístico.	Churchill y Brown (1993)

Anexos

Asimetría de las puntuaciones	La disconfirmación positiva y la negativa no tienen igual valor: los consumidores son aversos a las experiencias negativas.	Teas (1993a, 1993b, 1994) Buttle (1995)
Inconsistencia de las dimensiones	Las dimensiones asociadas al modelo, que deberían funcionar como determinantes del constructo calidad del servicio percibida, son diferentes en cada caso.	Carman (1990) Babakus y Boller (1992) Cronin y Taylor (1992)
Sesgo cultural	Las percepciones acerca de la calidad del servicio varían en función del contexto cultural y geográfico de los consumidores.	Winstead (1997) Donthu y Yoo (1996) Furrer et al. (2001)

Anexos

Anexo 9: Aplicaciones del Servqual. **Fuente:** Curbelo (2013)

Al revisar las aplicaciones del modelo Servqual destacan las que aborda Martínez (2006) que se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1: Aplicaciones del SERVQUAL.**Fuente:** (Martínez, 2006)

Autor	Ámbito de aplicación
Lewis (1987)	Hoteles
Johnson et al. (1988)	Servicio de intermediación inmobiliaria
Swartz y Brown (1989)	Consultorio médico
Crompton y Mackay (1989)	Programas públicos de servicios sociales
Carman (1990)	Clínica dental, escuela de negocios, venta de neumáticos
Bresinger y Lambert (1990)	Transportistas de motores
Bojanic (1991)	Empresa de contabilidad
Saleh y Ryan (1991)	Servicios hospitalarios
Finn y Lamb (1991)	Supermercados
Fick y Ritchie (1991)	Viajes y turismo
Babakus y Boller (1992)	Empresa suministradora de gas y electricidad
Babakus y Mangold (1992)	Servicios hospitalarios
Lytle y Mokwa (1992)	Servicios sanitarios
Saleh y Ryan (1992)	Hoteles
Bouman y van der Wiele (1992)	Servicio de reparación de automóviles
Cronin y Taylor (1992)	Bancos, control de plagas, tintorerías y fast food
Teas (1993)	Centros comerciales
Boulding et al. (1993)	Universidad
Richard y Allaway (1993)	Servicio de reparto a domicilio de pizza
Fisk et al. (1993)	Ventas online
Ford et al. (1993)	Universidad
Freeman y Dart (1993)	Empresas de contabilidad
Baker y Lamb (1993)	Servicios de arquitectura
O´Connor (1994)	Servicios sanitarios
McAlexander (1994)	Clínica dental
Hill (1995)	Educación superior
Cuthbert (1996)	Educación superior
Belloch et al. (1996)	Agencias de viaje

Anexos

Soutar y McNeil (1996)	Educación superior
Saurina (1997ª, 1997b)	Educación superior
Kettinger y Lee (1997)	Servicios online
Ryan y Chiff (1997)	Agencias de viaje
Fernández et al. (1997)	Servicios públicos
Fernández (2000)	Servicios bancarios
Oldfield y Baron (2000)	Educación superior
Bou y Camisón (2000)	Distribuidores productos cerámicos
O´Neill et al. (2004)	Biblioteca universitaria online
Nagata et al. (2004)	Biblioteca universitaria
Ugboma et al. (2004)	Servicios portuarios

Además de estas también se registran otras que precisan Díaz y Pons (2009) y se especifican en la Tabla 2.

Tabla 2: Utilización de la escala de medida Servqual revisada en diferentes servicios. **Fuente:** (Díaz y Pons, 2009)

Autores	Aplicaciones
Wright y otros (1992)	Servicios deportivos
Bojanic y Rosen (1994)	Servicios de restaurantes
Vogt y Fesenmaier (1995)	Servicios a turistas y minoristas
Johns y Tyas (1996)	Servicios de actividades turísticas
Bigné y otros (1997)	Servicios de educación superior
Gómez (1998)	Servicios bancarios
Dean (1999)	Servicios de salud
Cristóbal y Gómez (1999)	Servicios deportivos
O´Neill y otros (1999)	Servicios deportivos
Cook y Thompson (2000)	Servicios bibliotecarios
Placencia (2001)	Servicios de restaurantes
Theodorakis y otros (2001)	Servicios deportivos
Snoj y Mumel (2002)	Servicios balnearios
Diógenes (2003)	Servicios de educación superior
Vigil (2003)	Servicios de alojamiento
Douglas y Connor (2003)	Servicios hoteleros

Anexos

Morales (2003 y 2004)	Servicios deportivos
Anthony y otros (2004)	Servicios de asistencia de salud
Kilbourne y otros (2004)	Servicios de asistencia de salud
Heckmann (2004)	Servicios de hoteles de gran turismo
Orrego (2004)	Servicios de asistencia técnica a agricultores
Costa y otros (2004)	Servicios deportivos
Torres y González (2005)	Servicios de alumbrado público
Zamudio y otros (2005)	Servicios de información de bibliotecas
Bethencourt y otros (2005)	Servicios de destinos turísticos
Velázquez y otros (2007)	Servicios de una microempresa
Morillo (2007)	Servicio hotelero

Anexos

Anexo 10: Modelo metodológico sobre calidad de servicios percibida en empresas cubanas de servicios. **Fuente:** Díaz y Pons (2009).

El modelo que proponen Díaz y Pons (2009) tiene como punto de partida que las empresas de servicios para alcanzar altos niveles de calidad deben prestar especial atención, primeramente, a las dimensiones y declaraciones en los que se fijan los clientes para juzgarla, pues estos ofrecen información relevante que muestra en qué aspectos la organización debe centrar sus esfuerzos para que sean realmente apreciados. Estas dimensiones y declaraciones deben ser adaptadas a las condiciones de la realidad en que se desenvuelven las empresas objeto de estudio y ser fiables y válidas. Posteriormente se deben conocer las expectativas del servicio y las percepciones del cliente, así como evaluar el comportamiento de este una vez recibido el servicio. Por último, se deben identificar las deficiencias y causas que llevan a una organización a una entrega determinada de calidad con el objetivo de tomar decisiones que favorezcan la mejora de calidad que percibe el cliente. Todo lo anteriormente descrito queda representado en la Figura 1 de este Anexo.

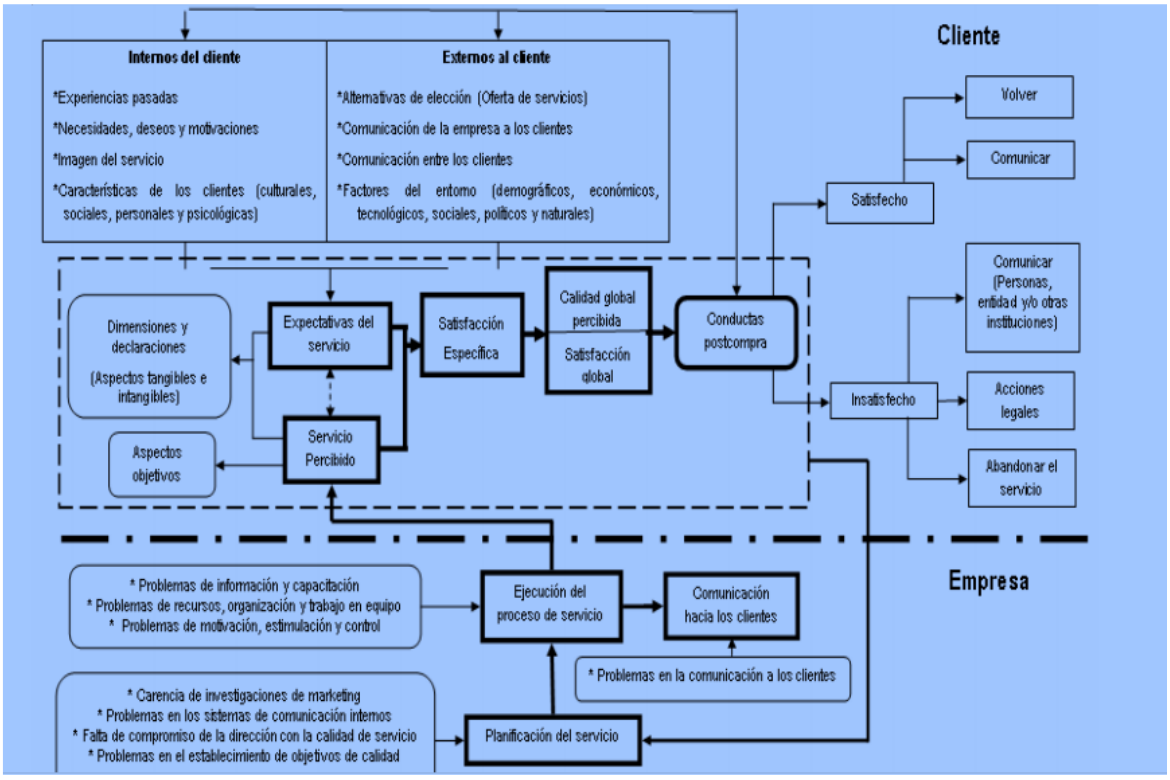


Figura 1: Modelo metodológico sobre calidad de servicios percibida en empresas cubanas de servicios. **Fuente:** Díaz y Pons, (2009)

Anexos

Este modelo metodológico sugiere además que el cliente puede percibir problemas con la calidad del servicio que recibe debido a tres deficiencias que se encuentran en la empresa de servicio, las cuales deben disminuirse sistemáticamente para lograr altos niveles de calidad percibida por el cliente. Estas deficiencias son: deficiencias en la comunicación de la empresa hacia los clientes, deficiencias en la ejecución del proceso de servicio y deficiencias en la planificación del servicio. Estas tres deficiencias con sus respectivas causas, como una extensión del modelo, se muestran en la Figura 2.

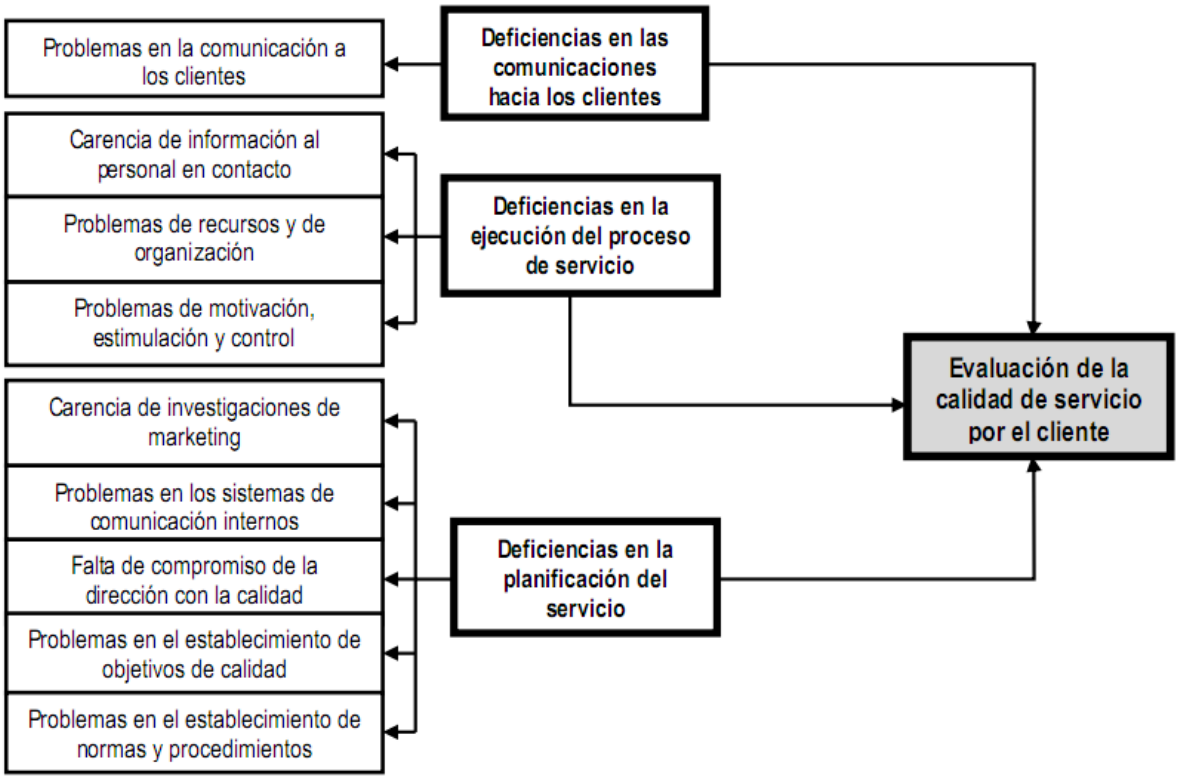


Figura 2: Deficiencias que inciden en la calidad de servicios percibida. **Fuente:** Díaz y Pons, (2009)

Anexos

Anexo 11: Los 29 elementos de la entrevista Dineserv. **Fuente:** Guzmán López, A. & Cárcamo Solís, M. L. (2014).

Las cinco dimensiones del modelo *Dineserv*.

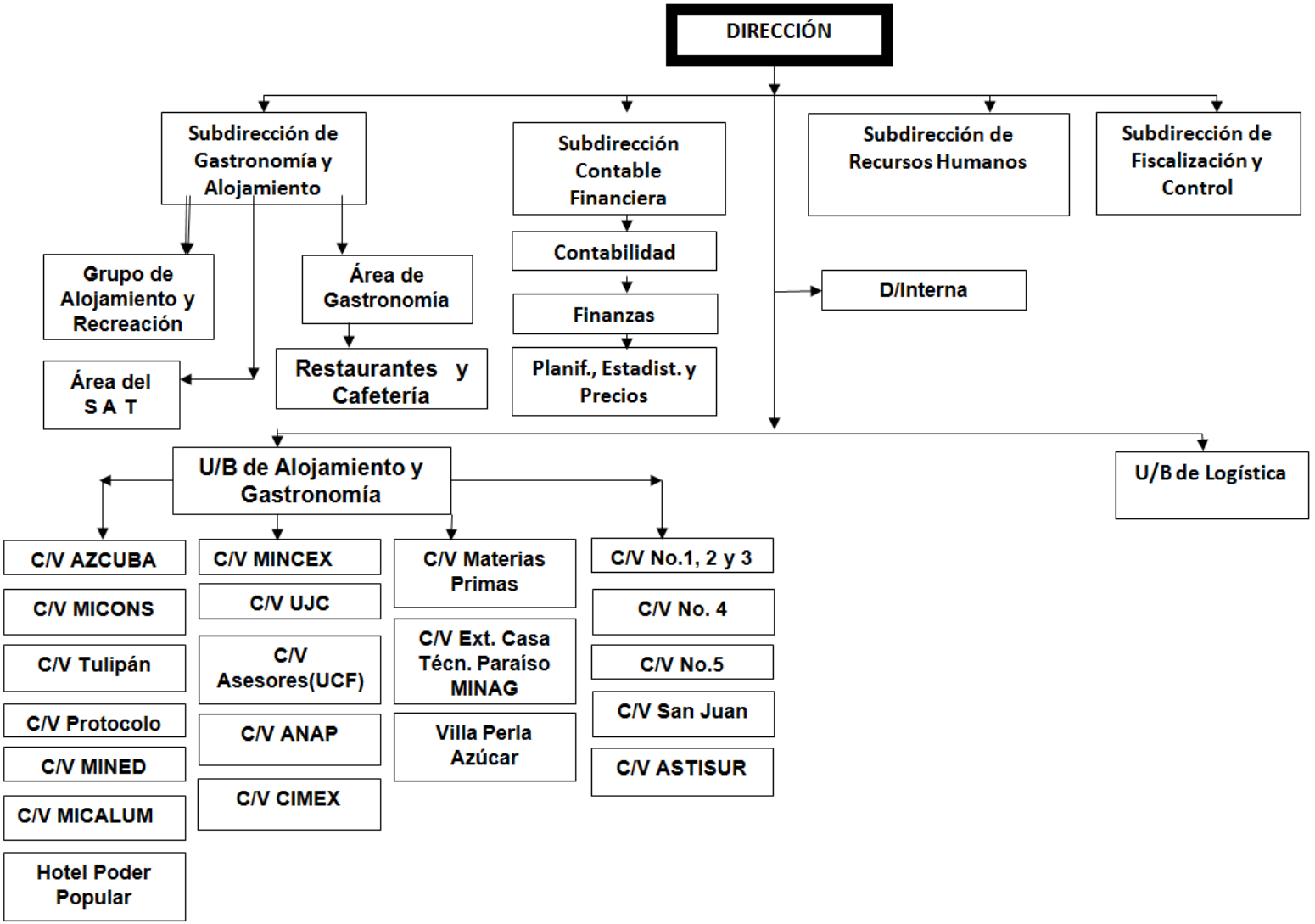
Modelo *Dineserv*	
Dimensión	**Definición**
1. Aspectos tangibles	Relacionados con la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación. Son los aspectos físicos que el cliente percibe, tales como el diseño físico del restaurante, la apariencia del personal de contacto y la limpieza del lugar.
2. Confiabilidad	Implica cuestiones relacionadas con la frescura y temperatura de los alimentos, la facturación precisa y recibir, específicamente, la comida y bebidas ordenadas por el cliente.
3. Respuesta (ante las demandas del cliente)	Referente a la asistencia personal con la carta-menú de alimentos y/o bebidas o la respuesta adecuada y rápida respecto a las necesidades y peticiones de los clientes.
4. Garantías (aseguramiento o cumplimiento)	Entendido como que los clientes del restaurante deben ser capaces de confiar en las recomendaciones del personal de contacto, tener la seguridad de que los alimentos y/o bebidas están preparados sin contaminación alguna, así como poder expresar alguna preocupación, inquietud o pregunta sin temor alguno.
5. Empatía	Concerniente a la capacidad de brindar una atención personalizada a los clientes mediante la previsión de necesidades (dietéticas, especiales) o por la disposición del personal de ser comprensivo hacia las necesidades de los clientes.

Anexos

Dimensiones	Elementos de medida
	El restaurante...
Tangibles	1) tiene instalaciones exteriores y un área de estacionamiento visualmente atractivas.
	2) tiene un área de comedor visualmente atractiva.
	3) tiene personal que luce limpio, bien cuidado y propiamente vestido.
	4) tiene una decoración acorde con su imagen y nivel de precio.
	5) tiene una carta-menú que es fácil de leer.
	6) tiene un menú visualmente atractivo que refleja la imagen del restaurante.
	7) tiene un área de comedor que es cómoda y que facilita el moverse alrededor de ella.
	8) tiene baños que son muy limpios.
	9) tiene áreas de comedores que son muy limpias.
	10) tiene asientos cómodos en el área de comedores.
Confiabilidad	11) le sirve la comida/bebida en el tiempo prometido.
	12) corrige rápidamente todo lo que está mal.
	13) es confiable y consistente.
	14) proporciona al cliente la cuenta/facturación precisa.
	15) sirve las comidas/bebidas exactamente como fueron ordenadas.
Respuesta (ante las demandas del cliente)	16) durante los horarios más concurridos posee empleados que se ayudan unos a otros para mantener la velocidad y la calidad del servicio.
	17) proporciona un servicio oportuno y rápido.
	18) brinda un esfuerzo extra para manejar sus peticiones especiales.
Garantías (aseguramiento o cumplimiento)	19) tiene empleados que pueden responder a sus preguntas de forma completa.
	20) lo hace sentir cómodo y confiado en su trato con el personal.
	21) tiene personal que sea capaz y esté dispuesto a darle información sobre los elementos de la carta-menú, ingredientes y métodos de preparación de los platillos/bebidas.
	22) lo hace sentir personalmente seguro respecto a la preparación higiénica de los alimentos.
	23) tiene personal que parecen bien capacitado, competente y experimentado.
	24) parece dar a sus empleados el apoyo para que puedan realizar bien su trabajo.
Empatía	25) tiene empleados que son sensibles a sus necesidades y deseos, en vez de seguir las políticas y procedimientos estándar.
	26) lo hace sentir especial como cliente brindándole una atención personalizada.
	27) anticipa sus necesidades individuales y deseos.
	28) tiene empleados que son comprensivos y que siempre verifican si algo está mal.
	29) parece tener siempre en cuenta los intereses de los clientes.

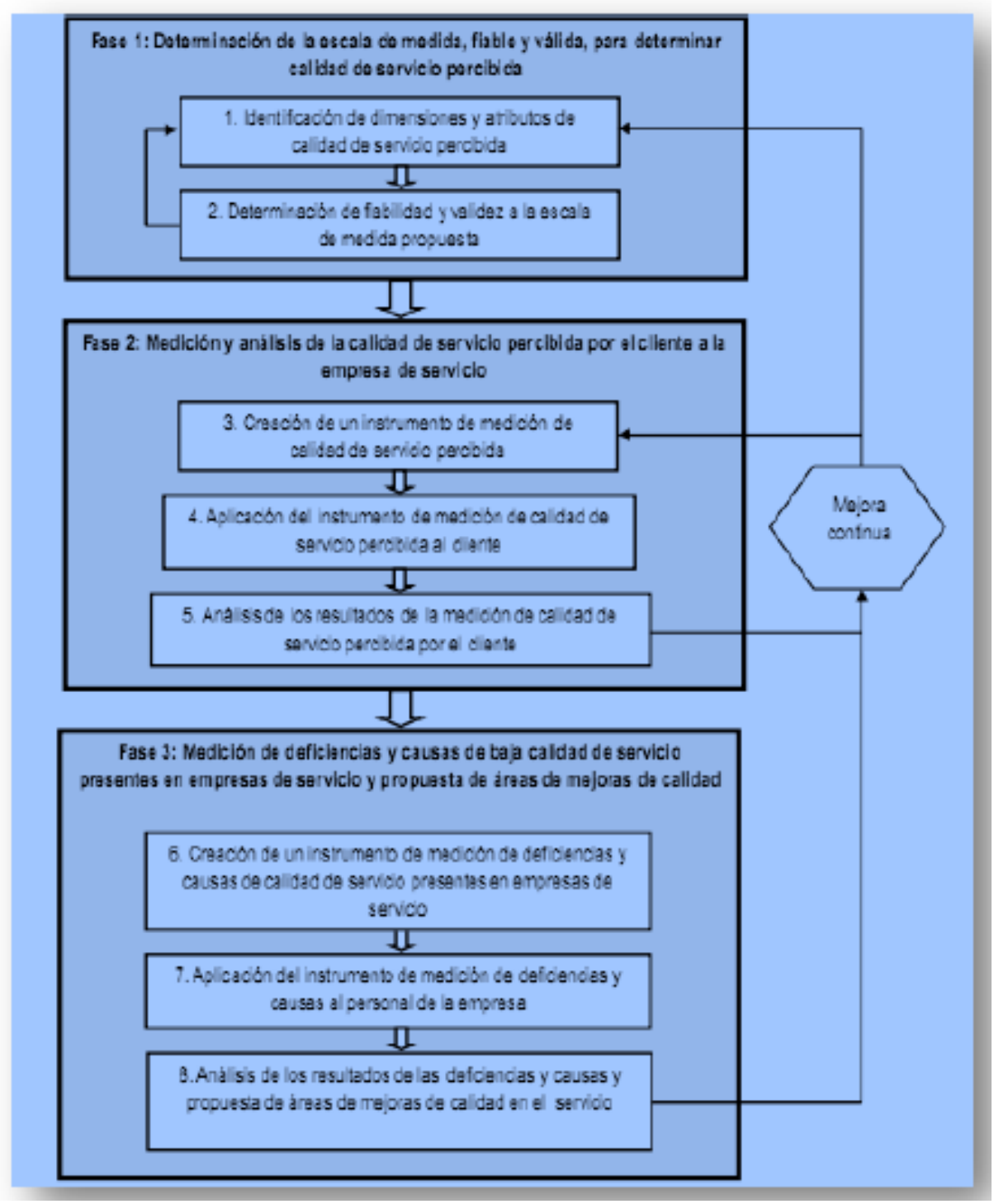
Anexos

Anexo 12: Estructura organizativa de la Empresa Provincial de Gastronomía Alojamiento y Recreación Cienfuegos. **Fuente:** Empresa Provincial de Gastronomía Alojamiento y Recreación Cienfuegos.



Anexos

Anexo 13: Procedimiento para la evaluación de la calidad de servicios percibida en empresas cubanas de servicios. **Fuente:** Díaz y Pons (2009).



Anexos

Anexo 14: Procedimiento para la medición de la calidad percibida, el mejoramiento y control de los servicios en Desoft S.A. **Fuente:** Moreno (2010).

Anexos

Descripción detallada del procedimiento:

Fase I. Estudio preliminar

Objetivo: Planificar el estudio y diagnosticar el proceder actualmente utilizado para la medición de la calidad percibida en la organización. Además de examinar las mejores prácticas que en materia de medición de la calidad del servicio se desarrollan en el sector nacional e internacional.

Etapas:

- ✓ Etapa 1. Planificación del estudio:
  - Paso 1. Formación y entrenamiento del equipo de trabajo.
  - Paso 2. Cronograma del estudio y sistema de documentación.
  - Paso 3. Definición de las premisas de aplicación del estudio.

Técnicas: Técnicas de trabajo en grupo y redacción de documentos, aplicación del software Project.

Fase II. Diseño del instrumento para la medición de la calidad percibida

Objetivo: Realizar un análisis de los servicios para determinar las dimensiones y atributos que los caracterizan y validar los resultados obtenidos a partir de técnicas estadísticas, para realizar el diseño detallado del instrumento y definir los indicadores necesarios para el análisis del procesamiento cualitativo y cuantitativo una vez aplicado.

Etapas:

- ✓ Etapa 2. Análisis de la dimensionalidad del servicio:
  - Paso 1. Caracterización de los servicios que constituyen el negocio de la organización.
  - Paso 2. Selección de las dimensiones que caracterizan los servicios objeto de estudio.
  - Paso 3. Definición y Selección de los atributos por cada una de las dimensiones afín a su contenido.
  - Paso 4. Validación de los resultados obtenidos a través de los clientes más importantes para la organización.

- ✓ Etapa 3. Diseño detallado del instrumento la medición de la calidad percibida:
  - Paso 1. Selección de la escala de medida a utilizar y del calificativo del instrumento.
  - Paso 2. Estructuración del instrumento de medición.
  - Paso 3. Validación del instrumento de medición.

Anexos

- ✓ Etapa 4. Análisis del procesamiento cualitativo y cuantitativo:
  - Paso 1. Cálculo de indicadores y parámetros estadísticos.

Técnicas: Revisión documental, trabajo con grupo de expertos, Brainstorming, matriz de impactos cruzados, criterios de selección, entrevista estructurada, cuestionario, técnicas estadísticas (histograma de frecuencias), pruebas estadísticas- Alpha de Cronbach y Prueba Pearson, cálculos matemáticos.

Fase III. Aplicación del instrumento de medición y análisis de los resultados

Objetivo: Ejecutar la aplicación del instrumento de medición por cada servicio y posteriormente realizar el análisis de los resultados obtenidos.

Etapas:

- ✓ Etapa 5. Determinación de la periodicidad del estudio. Formas de recopilación a aplicar.
- ✓ Etapa 6. Diseño estadístico de la investigación.
- ✓ Etapa 7. Aplicación.
- ✓ Etapa 8. Análisis estadísticos de los resultados.

Técnicas: Análisis documental, técnicas estadísticas, diagrama causa – efecto, diagrama de Pareto, Árbol de Realidad Actual, elaboración de plan de acciones.

Fase IV. Estrategias de mejoramiento de los servicios

Objetivo: Diseñar procedimientos específicos como estrategias de mejoramiento de los servicios.

Etapas:

- ✓ Etapa 9. Estrategia de mejoramiento: Administración de riesgos empresariales.
- ✓ Etapa 10. Procedimiento específico para la Organización por procesos.

Técnicas: Revisión teórica documental y técnicas especificadas por los procedimientos específicos.

Fase V. Control y Seguimiento

Objetivo: Diseñar sistema informativo de indicadores de apoyo a la toma de decisiones como mecanismo de control a partir de los resultados de la integración de los procedimientos que permita monitorear el proceso de mejoramiento de los servicios.

Anexos

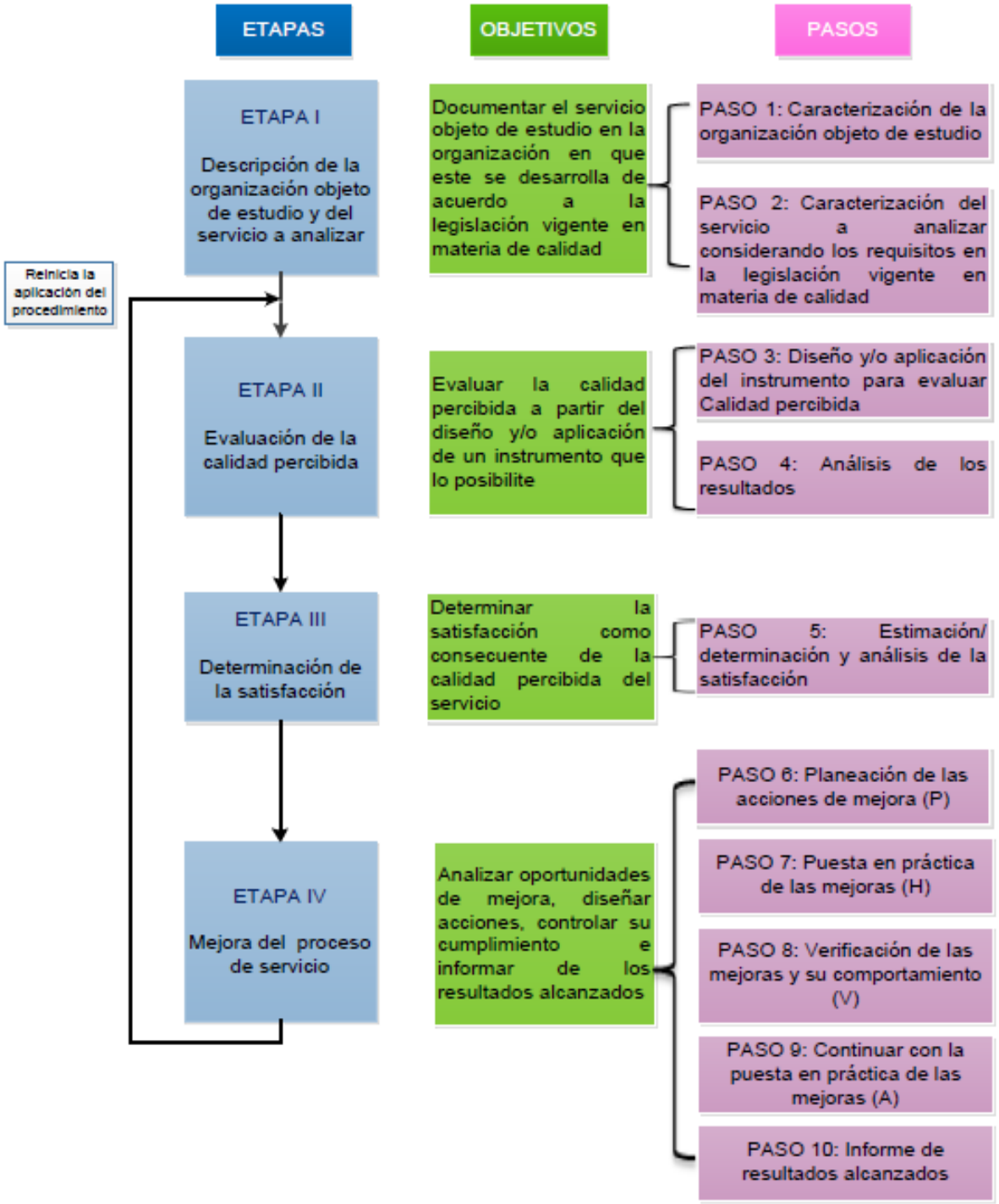
Etapas:

- ✓ Etapa 11. Diseño del sistema informativo de indicadores de apoyo a la toma de decisiones.
- ✓ Etapa 12. Informatización de la herramienta *SoftMensures.*
- ✓ Etapa 13. Seguimiento, análisis y propuesta de acciones de mejora continua.

Técnicas: Análisis y síntesis, técnicas de programación en lenguaje de código abierto y técnicas de diseño gráfico, auditoría al proceso, lista de chequeo.

Anexos

Anexo 15: Procedimiento para evaluar la calidad percibida de servicios de salud.**Fuente:** Curbelo (2013).



Anexos

Anexo 16: Método para el cálculo del coeficiente de competencia de los expertos.**Fuente:** Cortés e Iglesias (2005).

Para seleccionar los expertos de acuerdo al criterio de Cortés e Iglesias (2005), se debe:

1. Elaborar una lista de candidatos que cumplan con los requisitos predeterminados de experiencia, años de servicio, conocimientos sobre el tema.
2. Determinar el coeficiente de competencia de cada experto.

Este último paso permite asegurar que los expertos que se consultan verdaderamente pueden aportar criterios significativos respecto al tema objeto de estudio.
El coeficiente de competencia de los expertos, según exponen Cortés e Iglesias (2005), se calcula a partir de la aplicación del cuestionario general que se muestra a continuación:

Cuestionario para la determinación del coeficiente de competencia de cada experto.
Fuente:Cortés e Iglesias (2005)

Nombre y Apellidos:

1- Autoevalúe en una escala de 0 a 10 sus conocimientos sobre el tema que se estudia.
2- Marque la influencia de cada una de las fuentes de argumentación siguientes:

Fuentes de Argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted			
Experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales que conoce			
Trabajos de autores extranjeros que conoce			
Conocimientos propios sobre el estado del tema			
Su intuición			

Se utiliza la fórmula siguiente: $\mathrm{K\,comp.} = {}^{1}/_{2}\,(\mathrm{Kc} + \mathrm{Ka})$

Donde:

Kc:Coeficiente de Conocimiento: Se obtiene multiplicando la autovaloración del propio experto sobre sus conocimientos del tema en una escala del 0 al 10, por 0,1.

Anexos

Ka:Coeficiente de Argumentación: Es la suma de los valores del grado de influencia de cada una de las fuentes de argumentación con respecto a una tabla patrón, se emplea en esta investigación la siguiente tabla:

Fuentes de Argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales que conoce	0.05	0.04	0.03
Trabajos de autores extranjeros que conoce	0.05	0.04	0.03
Conocimientos propios sobre el estado del tema	0.05	0.04	0.03
Su intuición	0.05	0.04	0.03

Dados los coeficientes Kc y Ka se calcula para cada experto el valor del coeficiente de competencia Kcomp siguiendo los criterios siguientes:

- ✓ La competencia del experto es ALTA si K comp > 0.8
- ✓ La competencia del experto es MEDIA si 0.5 < K comp ≤ 0.8
- ✓ La competencia del experto es BAJA si K comp ≤ 0.5

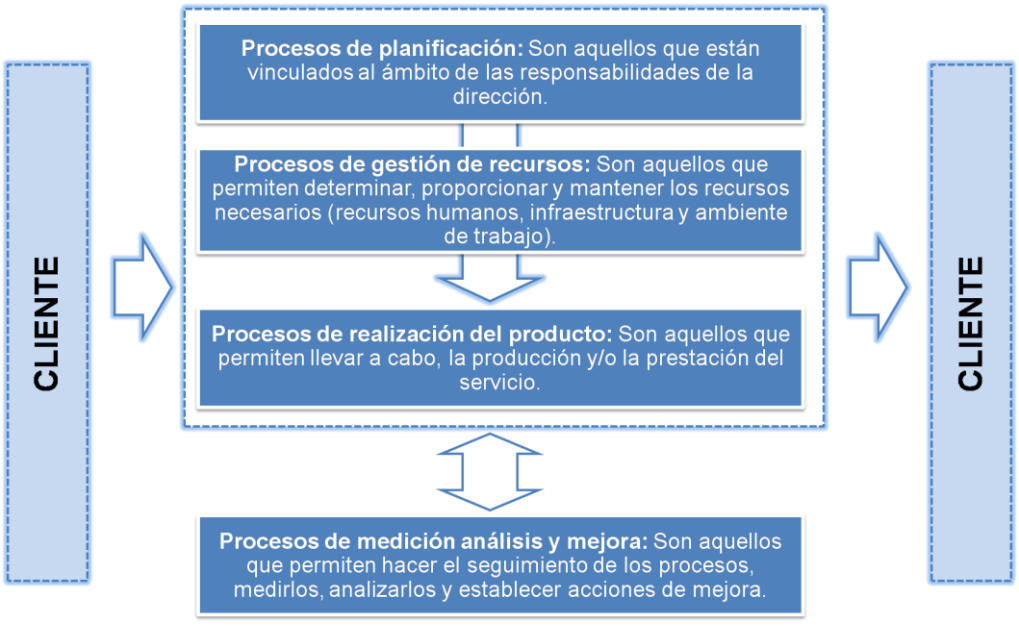
Anexos

Anexo 17: Clasificación de los procesos.

a) Tipos de procesos según Clasificación 1.

Fuente: (Villa y Pons, 2006).

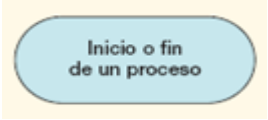
b) Tipos de procesos según Clasificación 2.



Fuente:(Beltrán et al., 2002)

Anexos

Anexo 18: Símbolos más habituales para la representación de diagramas de flujo. **Fuente:** Beltrán et al., (2002).

Símbolo	Descripción
	Se suele utilizar este símbolo para representar el origen de una entrada o el destino de una salida. Se emplea para expresar el comienzo o el fin de un conjunto de actividades.
	Dentro del diagrama de proceso, se emplea para representar una actividad.
	Representa una decisión. Las salidas suelen tener al menos dos flechas (opciones).
	Representan el flujo de productos, información, etc. y la secuencia en que se ejecutan las actividades.
	Representan un documento. Se suelen utilizar para indicar expresamente la existencia de un documento relevante.
	Representan una base de datos y se suele utilizar para indicar la introducción o registro de datos en una base de datos (habitualmente informática).

Anexos

Anexo 19: Aspectos que conforman la ficha de proceso.**Fuente:** Beltrán et al. (2002).

Elemento	Descripción
Misión u objeto	Es el propósito del proceso, su razón de ser. La misión debe inspirar la topología de resultados que interesa conocer. Hay que preguntarse: ¿Cuál es la razón de ser del proceso? ¿Para que existe el proceso?
Propietario del proceso	Es la función a la que se le asigna la responsabilidad del proceso y, en concreto, de que esta obtenga los resultados esperados (objetivos). Es necesario que tenga capacidad de actuación y debe liderar el proceso para implicar y movilizar a los actores que intervienen.
Límites del proceso	Están marcados por las entradas y las salidas, así como por los proveedores y los clientes. Esto permite reforzar las interrelaciones con el resto de los procesos, y es necesario asegurarse de la coherencia con lo definido en el diagrama de proceso y en el propio SIPOC.
Alcance del proceso	Pretende establecer la primera actividad y la última actividad del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades en la propia ficha.
Indicadores del proceso	Son los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objeto. Estos indicadores van a permitir conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos.
Variables de control	Se refieren a aquellos parámetros sobre los que se tiene capacidad de actuación dentro del ámbito del proceso (es decir, que el propietario o los actores del proceso pueden modificar) y que pueden alterar el funcionamiento o comportamiento del proceso, y por tanto de los indicadores establecidos.
Inspecciones	Se refieren a las inspecciones sistemáticas que se hacen en el ámbito del proceso con fines de control del mismo. Pueden ser inspecciones finales o inspecciones en el propio proceso.
Documentos y/o registros	Se pueden referenciar en la ficha de proceso aquellos documentos o registros vinculados al proceso. En concreto, los

Anexos

	registros permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos con los requisitos.
Recursos	Son los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso.

Anexos

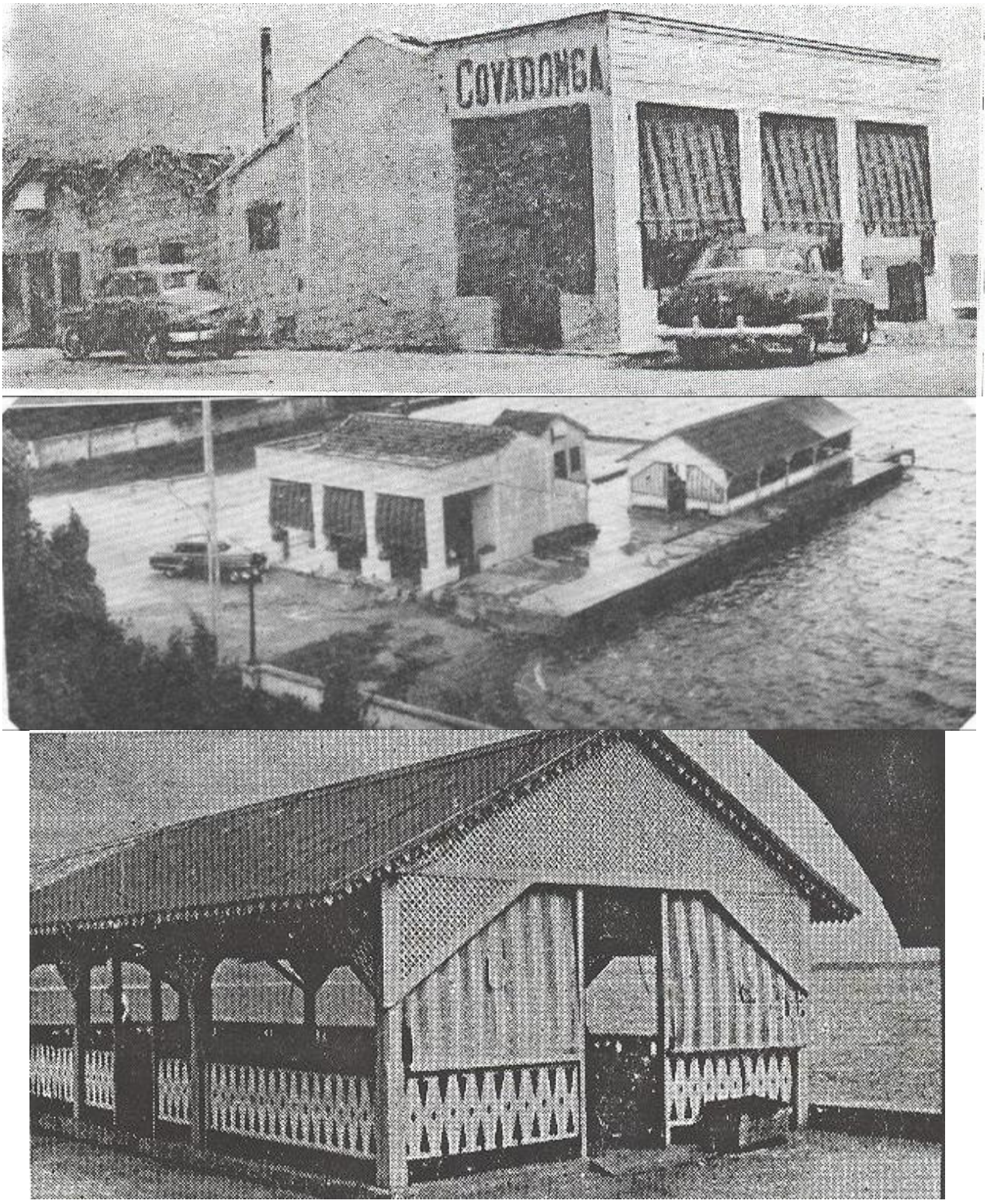
Anexo 20: Métodos para la realización de la tormenta de ideas. **Fuente:** Curbelo (2013).

Variantes	¿Cómo se utiliza?
Rueda libre (No estructurado o flujo libre)	1. Escoger a alguien para que sea el facilitador y apunte las ideas. 2. Escribir en la pizarra una frase que represente el problema y el asunto de discusión. 3. Escribir cada idea en el menor número de palabras posible. Verificar con la persona que hizo la contribución cuando se está repitiendo la idea. No interpretar o cambiar las ideas. 4. Llegar a conclusiones.
Round-Robin (Estructurada o en círculo)	La diferencia consiste en que cada miembro del equipo presenta sus ideas en un formato ordenado. Por ejemplo: de izquierda a derecha. No hay problema si un miembro del equipo cede su turno si no tiene una idea en ese instante.
Tira de papel (Lluvia de ideas escrita o silenciosa)	Los participantes piensan las ideas pero registran en un papel sus ideas en silencio.

Anexos

Anexo 21: Imágenes del Restaurante Covadonga. **Fuente:** Dirección provincial de Patrimonio.

a) Restaurante Covadonga remodelado en 1935.



Anexos

b) María Covadonga brindó a Fidel una porción de su famosa paella.

c) Restaurante Covadonga en la actualidad (2014).

Anexos

Anexos

Anexos

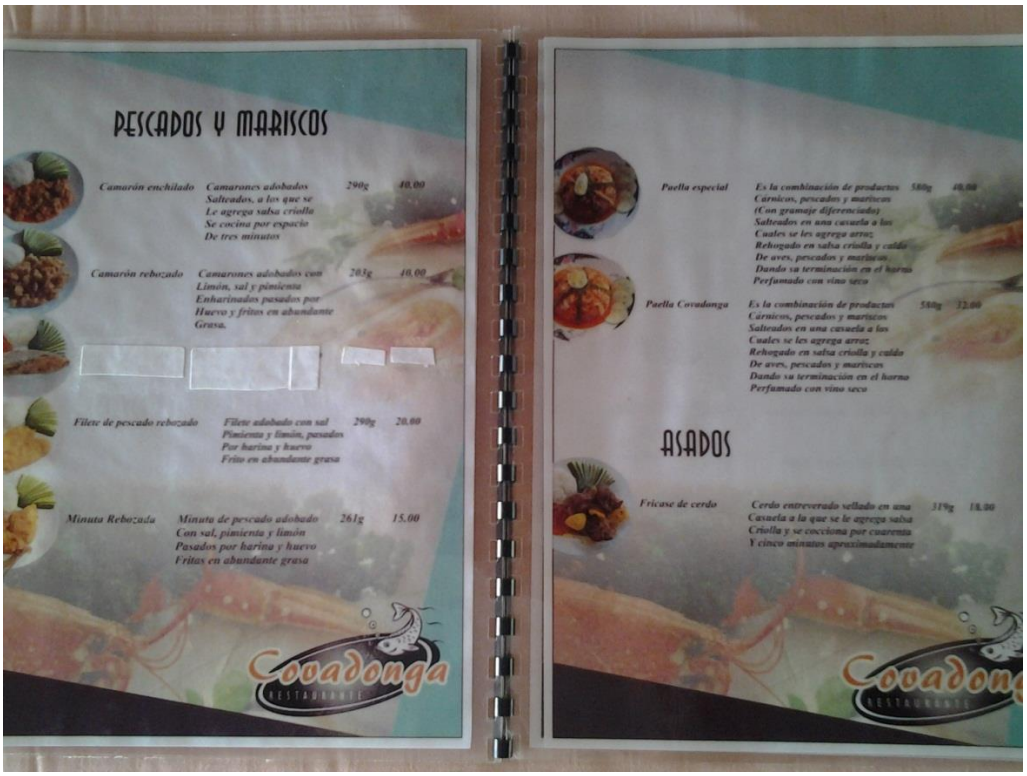
Anexo 22: Muestreo del libro de quejas y sugerencias de septiembre a diciembre del año 2014.
Fuente: Restaurante Covadonga.

Nombre	Fecha	Opinión
Milagros	6-10-2014	Todo buenísimo la comida excelente y el trato también.
Ariel y familia	24-10-2014	Somos una familia de villa clara y llegamos a este lugar tan hermoso por primera vez, el trato es el mejor que hemos recibido en años pero la comida no sirve la paella no sabe a nada solo las demás cosas nos pudimos comer, es una lástima que esto sea la paella y que la cocina tan mala, disculpen pero es la realidad eso sabia a arroz salcochado, es una pena que haya tan buen trato y el local este tan lindo.
Yusleidis	25-10-2014	Buen servicio, mucha cordialidad. La comida aceptable, buen precio, y el lugar muy acogedor.
Silvia Rodríguez	29-10-214	Me he sentado esta noche a comer y pedí un paella como acostumbro. Lo que me han dado es arroz ensopado sin sabor a nada y sin producto cárnico ninguno. Me han dado comida hecha a sustancia no a productos y como la capitana no me da respuesta me voy a dirigir al gobierno y al partido.
Elisa López	2-11-2014	La comida en general estaba muy buena, bien elaborada, este local es muy acogedor, sus dependientes con excelente atención, espero repetir la visita sigan así.
Roberto Sánchez	2-11-2014	Hoy he comido en el Covadonga un lugar que es muy recomendado por los habaneros que han pasado por aquí, felicidades por tan exquisita paella y tan buen trato.
Maikel Ruíz	15-11-2014	Buen sabor y atención, pero mucha demora en el servicio. Deben mejorar en la rapidez de la elaboración de los alimentos. Los dependientes son atentos. En general es posible una segunda visita.
Roberto	16-11-2014	En la tarde de hoy la atención fue buena con un almuerzo esquicito.
Teresa	23-12-2014	Mejorar la paella y las salsas de las comidas y recomendamos servilletas.
Yaniel Ortiz	27-12-2014	La calidad del plato de la “paella especial” no se corresponde con

y su colectivo de trabajadores de Matanzas		lo que realmente debe ser, en otras ocasiones se ha comido y ha tenido otra presencia, que lastima venir de tan lejos y quedar defraudados. Esto es con carácter constructivo porque este lugar tiene fama hace muchos años por su “paella” y no fue para nadie.

Anexos

Anexo 23: Ejemplo de una carta menú. **Fuente:** Restaurante Covadonga.

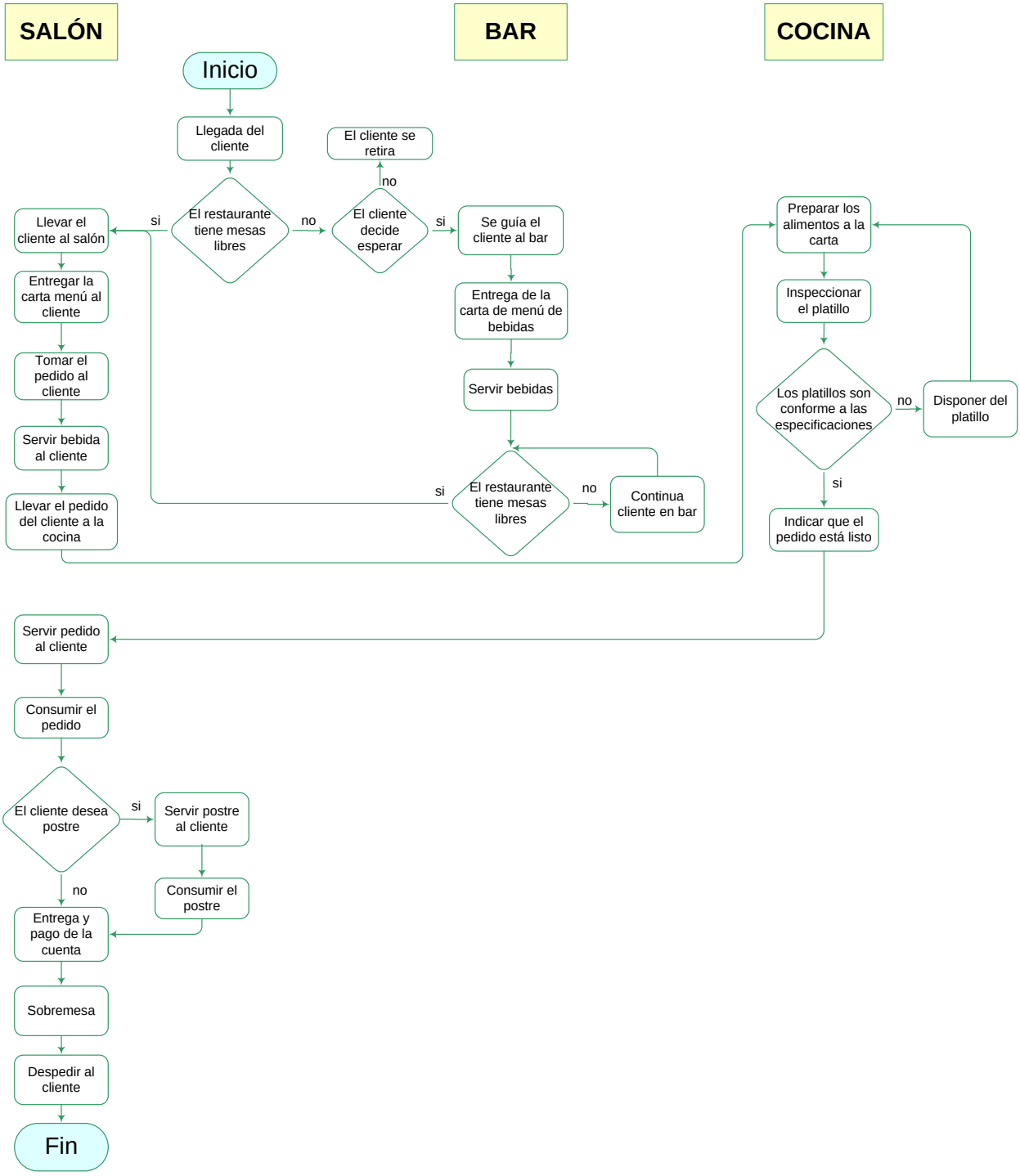


Anexos

ENSALADAS
Ensalada de col 100g
Ensalada de pepino 116g
Ensalada de tomate 174g
POSTRES
Dulce de coco en almíbar Cigueño 145g 3.00
Mermelada de guayaba Cigueño 145g 3.50
Dulce de coco en almíbar 116g 2.50
Mermelada de guayaba 11-g 2.50
Coradonga
INFUSIONES
Café mezclado 45 ml 0.70
Te frió 116 ml
Te caliente 116 ml
BEBIDAS REFRESCANTES
Refresco de Limón 355 ml 10.00
Refresco Kola 355 ml 10.00
Refresco Naranja 355 ml 10.00
Cerveza Cacique 355 ml 20.00
Cerveza Mayabe 355 ml 18.00
Cerveza Bruja 250 ml 10.00
Coradonga

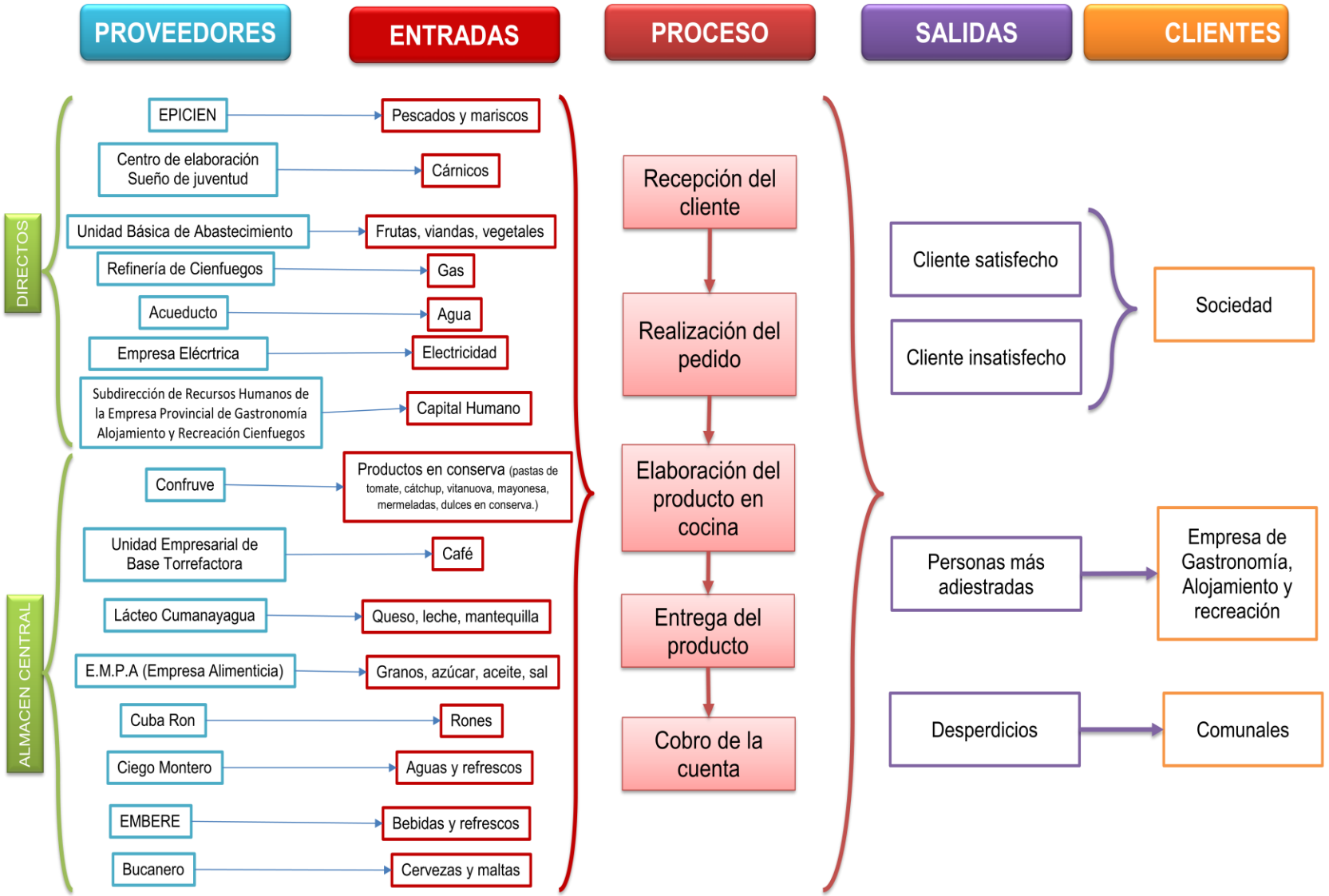
Anexos

Anexo 24: Diagrama de Flujo. **Fuente:** Elaboración propia.



Anexos

Anexo 25: Diagrama SIPOC del restaurante Covadonga. **Fuente:** Elaboración propia.



Anexos

Anexo 26: Items del cuestionario Dineserv. **Fuente:** Guzmán López, A. & Cárcamo Solís, M. L. (2014).

No.	PREGUNTAS
Elementos Tangibles T	
El restaurante…	
1	Tiene instalaciones exteriores y un área de estacionamiento visualmente atractiva.
2	Tiene un área de comedor visualmente atractiva.
3	Tiene personal que luce limpio, bien cuidado y propiamente vestido.
4	Tiene una decoración acorde con su imagen y nivel de precio.
5	Tiene una carta-menú que es fácil de leer.
6	Tiene un menú visualmente atractivo que refleja la imagen del restaurante.
7	Tiene un área de comedor que es cómoda y que facilita el moverse alrededor de ella.
8	Tiene baños que son muy limpios.
9	Tiene área de comedores que son muy limpias.
10	Tiene asientos cómodos en el área de comedores.
Fiabilidad F	
1	Le sirve la comida/bebida en el tiempo prometido.
2	Corrige rápidamente todo lo que está mal.
3	Es confiable y consistente.
4	Proporciona al cliente la cuenta/facturación precisa.
5	Sirve las comidas/bebidas exactamente como fueron ordenadas.
Respuesta R (ante las demandas del cliente)	
1	Durante los horarios más concurridos posee empleados que se ayudan unos a otros para mantener la velocidad y calidad del servicio.
2	Proporciona un servicio oportuno y rápido.
3	Brinda un esfuerzo extra para manejar sus peticiones especiales.
Garantías G (aseguramiento o cumplimiento)	
1	Tiene empleados que pueden responder a sus preguntas de forma completa.
2	Lo hace sentir cómodo y confiado en su trato con el personal.
3	Tiene personal que sea capaz y esté dispuesto a darle información sobre los elementos de la carta-menú, ingredientes y métodos de preparación de los platillos/bebidas.

Anexos

4	Lo hace sentir personalmente seguro respecto a la preparación higiénica de los alimentos.
5	Tienen personal que parecen bien capacitado, competente y experimentado.
6	Parece dar a sus empleados el apoyo para que puedan realizar bien su trabajo.
Empatía E	
1	Tiene empleados que son sensibles a sus necesidades y deseos, en vez de seguir las políticas y procedimientos estándar.
2	Lo hace sentir especial como cliente brindándole una atención personalizada.
3	Anticipa sus necesidades individuales y deseos.
4	Tiene empleados que son comprensivos y que siempre verifican si algo está mal.
5	Parece tener siempre en cuenta los intereses de los clientes.
Precio P	
1	Los alimentos y bebidas tienen precios elevados (relación alimentos/bebidas vs. precio pagado).
2	Se paga más de lo previsto.
Satisfacción S	
1	Esta completamente satisfecho con la experiencia culinaria.
2	Regresaría al restaurante.
3	Recomendaría el restaurante a otras personas.
4	La calidad del servicio es excelente.

Anexos

Anexo 27: Cuestionario de consulta a expertos de la investigación sobre calidad percibida de servicios en restaurantes de Cienfuegos. **Fuente:** Elaboración propia.

A usted, como experto seleccionado para apoyar en una investigación que se desarrolla en función del diseño de un cuestionario para la evaluación de la calidad percibida de servicios de Restaurantes en Cienfuegos y como consecuente de esta la satisfacción de los clientes, se le solicita colaboración y se le agradece por su apoyo.

Objetivo de la consulta: Identificar de las variables que se tienen en cuenta, según un estudio de la literatura, para evaluar la calidad percibida de servicios las que verdaderamente deben incluirse para el caso de los restaurantes de Cienfuegos.

Instrucciones: Seguidamente se le presentan un conjunto de variables y usted debe valorar si deben estar o no en el cuestionario que será completado por los clientes. Para ello debe marcar en la columna que corresponde a esta interrogante con una X según su criterio (columna marcada en azul). En caso de que si respuesta sea positiva (o sea sí), entonces debe pasar a indicar la respuesta a la siguiente interrogante: ¿En qué medida es importante que se incluya para la evaluación de la calidad percibida de servicios- satisfacción? Para ello se tienen como alternativas de respuesta: (marcar en una de las columnas marcadas en verde por cada pregunta)

1- menos importante
2- medianamente importante
3- importante
4- muy importante
5- imprescindible

Finalmente usted puede realizar todas las sugerencias que considere oportunas (enfoque de las preguntas, posible unión de algunas preguntas). Gracias nuevamente por su colaboración.

1. Responda las preguntas siguiendo las instrucciones antes dadas:

No.	PREGUNTAS	¿Debe incluirse?		¿En qué medida es importante que se incluya para la evaluación de la calidad percibida de servicios- satisfacción?				
		SI	NO	1	2	3	4	5
Elementos Tangibles T								
El restaurante…								

Anexos

1	Tiene instalaciones exteriores y un área de estacionamiento visualmente atractiva.							
2	Tiene un área de comedor visualmente atractiva.							
3	Tiene personal que luce limpio, bien cuidado y propiamente vestido.							
4	Tiene una decoración acorde con su imagen y nivel de precio.							
5	Tiene una carta-menú que es fácil de leer.							
6	Tiene un menú visualmente atractivo que refleja la imagen del restaurante.							
7	Tiene un área de comedor que es cómoda y que facilita el moverse alrededor de ella.							
8	Tiene baños que son muy limpios.							
9	Tiene área de comedores que son muy limpias.							
10	Tiene asientos cómodos en el área de comedores.							
Fiabilidad F								
1	Le sirve la comida /bebida en el tiempo prometido.							
2	Corrige rápidamente todo lo que está mal.							
3	Es confiable y consistente.							
4	Proporciona al cliente la cuenta/facturación precisa.							
5	Sirve las comidas/bebidas exactamente como fueron ordenadas.							
Respuesta R (ante las demandas del cliente)								
1	Durante los horarios más concurridos posee empleados que se ayudan unos a otros para mantener la velocidad y calidad del servicio.							
2	Proporciona un servicio oportuno y rápido.							
3	Brinda un esfuerzo extra para manejar sus peticiones especiales.							
Garantías G (aseguramiento o cumplimiento)								
1	Tiene empleados que pueden							

Anexos

	responder a sus preguntas de forma completa.							
2	Lo hace sentir cómodo y confiado en su trato con el personal.							
3	Tiene personal que sea capaz y esté dispuesto a darle información sobre los elementos de la carta-menú, ingredientes y métodos de preparación de los platillos/bebidas.							
4	Lo hace sentir personalmente seguro respecto a la preparación higiénica de los alimentos.							
5	Tienen personal que parecen bien capacitado, competente y experimentado.							
6	Parece dar a sus empleados el apoyo para que puedan realizar bien su trabajo.							
Empatía E								
1	Tiene empleados que son sensibles a sus necesidades y deseos, en vez de seguir las políticas y procedimientos estándar.							
2	Lo hace sentir especial como cliente brindándole una atención personalizada.							
3	Anticipa sus necesidades individuales y deseos.							
4	Tiene empleados que son comprensivos y que siempre verifican si algo está mal.							
5	Parece tener siempre en cuenta los intereses de los clientes.							
Precio P								
1	Los alimentos y bebidas tienen precios elevados (relación alimentos/bebidas vs. precio pagado).							
2	Se paga más de lo previsto.							
Satisfacción S								
1	Esta completamente satisfecho con la experiencia culinaria.							
2	Regresaría al restaurante.							

Anexos

3	Recomendaría el restaurante a otras personas.							
4	La calidad del servicio es excelente.							

2. Sugerencias

_____

_____

_____

_____

_____

Anexos

Anexo 28: Procesamiento de la consulta a expertos en SPSS Versión 19.0. **Fuente:** Elaboración propia.

Estadísticos de contraste

N	9
W de Kendall[a]	,707
Chi-cuadrado	216,206
gl	34
Sig. asintót.	,000

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

Prueba de hipótesis:

Como P-Value= 0.000 <α se rechaza Ho y puede afirmarse que el juicio de los expertos es consistente, existe comunidad de preferencia entre estos con un W de Kendall mayor que 0,5. Siendo probada la consistencia entre el juicio intuitivo de los expertos se procede a realizar un análisis de los rangos promedio para reducir ítems.

Reducción de ítems

Rangos

	Rango promedio
Tiene instalaciones exteriores y un área de estacionamiento visualmente atractiva.	8,22
Tiene un área de comedor visualmente atractiva.	19,94
Tiene personal que luce limpio, bien cuidado y propiamente vestido.	24,22
Tiene una decoración acorde con su imagen y nivel de precio.	13,78
Tiene una carta-menú que es fácil de leer.	7,44
Tiene un menú visualmente atractivo que refleja la imagen del restaurante.	22,94
Tiene un área de comedor que es cómoda y que facilita el moverse alrededor de ella.	24,39
Tiene baños que son muy limpios.	18,56
Tiene área de comedores que son muy limpias.	21,44
Tiene asientos cómodos en el área de comedores.	10,39
Le sirve la comida /bebida en el tiempo prometido.	22,78

Anexos

Corrige rápidamente todo lo que está mal.	24,22
Es confiable y consistente.	3,94
Proporciona al cliente la cuenta/facturación precisa.	22,78
Sirve las comidas/bebidas exactamente como fueron ordenadas.	25,50
Durante los horarios más concurridos posee empleados que se ayudan unos a otros para mantener la velocidad y calidad del servicio.	4,89
Proporciona un servicio oportuno y rápido.	24,06
Brinda un esfuerzo extra para manejar sus peticiones especiales.	18,11
Tiene empleados que pueden responder a sus preguntas de forma completa.	19,78
Lo hace sentir cómodo y confiado en su trato con el personal.	21,50
Tiene personal que sea capaz y esté dispuesto a darle información sobre los elementos de la carta-menú, ingredientes y métodos de preparación de los platillos/bebidas.	24,22
Lo hace sentir personalmente seguro respecto a la preparación higiénica de los alimentos.	21,22
Tienen personal que parecen bien capacitado, competente y experimentado.	19,83
Parece dar a sus empleados el apoyo para que puedan realizar bien su trabajo.	3,56
Tiene empleados que son sensibles a sus necesidades y deseos, en vez de seguir las políticas y procedimientos estándar.	13,00
Lo hace sentir especial como cliente brindándole una atención personalizada.	22,83
Anticipa sus necesidades individuales y deseos.	4,94
Tiene empleados que son comprensivos y que siempre verifican si algo está mal.	21,39
Parece tener siempre en cuenta los intereses de los clientes.	9,72
Los alimentos y bebidas tienen precios elevados (relación alimentos/bebidas vs. precio pagado).	24,22
Se paga más de lo previsto.	3,89
Esta completamente satisfecho con la experiencia culinaria.	26,94
Regresaría al restaurante.	24,22
Recomendaría el restaurante a otras personas.	24,17
La calidad del servicio es excelente.	26,94

Anexos

Los menores rangos, que evidencian un salto significativo en relación con el resto, corresponden a los ítems:

Rangos		
G6	Parece dar a sus empleados el apoyo para que puedan realizar bien su trabajo.	3,56
P2	Se paga más de lo previsto.	3,89
F3	Es confiable y consistente.	3,94
R1	Durante los horarios más concurridos posee empleados que se ayudan unos a otros para mantener la velocidad y calidad del servicio.	4,89
E3	Anticipa sus necesidades individuales y deseos.	4,94
T5	Tiene una carta-menú que es fácil de leer.	7,44
T1	Tiene instalaciones exteriores y un área de estacionamiento visualmente atractiva.	8,22
T9	Brinda un esfuerzo extra para manejar sus peticiones especiales.	9,72
T10	Tiene asientos cómodos en el área de comedores.	10,39
G1	Tiene empleados que son sensibles a sus necesidades y deseos, en vez de seguir las políticas y procedimientos estándar.	13
T4	Tiene una decoración acorde con su imagen y nivel de precio.	13,78

Para estos se revisan la media y la mediana.

Estadísticos

	T1	T4	T5	T9	T10	F3	R1	G1	G6	E3	P2
N Válidos	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	2,67	2,56	2,89	2,22	3,00	1,78	2,00	2,22	1,78	2,11	1,89
Mediana	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00

Se concluye que tienen la menor media y mediana de todos los ítems.

Anexos

Anexo 29: Cuestionario Dineserv adaptado al caso del Restaurante Covadonga en Cienfuegos. **Fuente:** Elaboración propia.

Estimado cliente:

A usted como cliente del Restaurante Covadonga de Cienfuegos, se acude con el objetivo de conocer la calidad del servicio que usted percibe. Por tal motivo, solicitamos su colaboración y nos dedique unos minutos a conocer el nivel de servicios que ofrecemos. Su ayuda permitirá enfocar acciones para elevar la calidad del servicio que se brinda. Este cuestionario es totalmente anónimo.

I- Datos generales

Marque con una X o indique

Rango de edades:

De 18 a 24 años _____ De 25 a 34 años _____ Mayor de 55 años _____

De 35 a 44 años _____ De 45 a 54 años _____

Género: Femenino ____ Masculino ____

Lugar de procedencia: _____

Visitas previas al restaurante Covadonga: Si ____ No ____

II- Evaluación de la calidad percibida del servicio

Basado en el servicio que le ofrecieron en el restaurante Covadonga, por favor, indíquenos para cada una de las declaraciones su opinión con respecto al servicio que recibe, donde:

1-Totalmente en desacuerdo

2- En desacuerdo

3-Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

4- De acuerdo

5- Totalmente de acuerdo

1. Responda las preguntas siguiendo las instrucciones antes dadas:

No.	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
Elementos Tangibles T						
El restaurante…						

Anexos

1	Tiene un área de comedor visualmente atractiva.					
2	Tiene personal que luce limpio, bien cuidado y propiamente vestido.					
3	Tiene un menú visualmente atractivo que refleja la imagen del restaurante.					
4	Tiene un área de comedor que es cómoda y que facilita el moverse alrededor de ella.					
5	Tiene baños que son muy limpios.					
Fiabilidad F						
1	Le sirve la comida/bebida en el tiempo prometido.					
2	Corrige rápidamente todo lo que está mal.					
3	Proporciona al cliente la cuenta/facturación precisa.					
4	Sirve las comidas/bebidas exactamente como fueron ordenadas.					
Respuesta R (ante las demandas del cliente)						
1	Proporciona un servicio oportuno y rápido.					
2	Brinda un esfuerzo extra para manejar sus peticiones especiales.					
Garantías G (aseguramiento o cumplimiento)						
1	Lo hace sentir cómodo y confiado en su trato con el personal.					
2	Tiene personal que sea capaz y esté dispuesto a darle información sobre los elementos de la carta-menú, ingredientes y métodos de preparación de los platillos/bebidas.					
3	Lo hace sentir personalmente seguro respecto a la preparación higiénica de los alimentos.					
4	Tienen personal que parecen bien capacitado, competente y experimentado.					
Empatía E						
1	Tiene empleados que son sensibles a sus necesidades y deseos, en vez de seguir las políticas y procedimientos estándar.					
2	Lo hace sentir especial como cliente brindándole una atención personalizada.					
3	Tiene empleados que son comprensivos y que siempre verifican si algo está mal.					
4	Parece tener siempre en cuenta los intereses de los clientes.					
Precio P						

Anexos

1	Los alimentos y bebidas tienen precios elevados (relación alimentos/bebidas vs. precio pagado).					
Satisfacción S						
1	Está completamente satisfecho con la experiencia culinaria.					
2	Regresaría al restaurante.					
3	Recomendaría el restaurante a otras personas.					
4	La calidad del servicio es excelente.					

III- Evaluación de la preponderancia de las dimensiones de calidad de servicio

A continuación se listan las dimensiones que se estudian, por favor distribuya sobre la base del 1-6 puntos la relevancia que según su juicio tienen los diferentes grupos de variables, donde el 1 es el más importante y el 6 es el menos importante.

Grupos de variables (dimensiones)	Conceptualización	Valor
Elementos tangibles	Los que el cliente puede directamente visualizar (instalaciones físicas, equipos, y el aspecto de personal).	
Fiabilidad	En qué medida se cumple con lo que se ha prometido al cliente).	
Capacidad de respuesta	Capacidad de satisfacer con rapidez y calidad las necesidades de los clientes.	
Seguridad	Lo que usted logra que el cliente sienta según las actitudes	
Empatía	Atractivos del servicio en función de la atención y cuidados que la empresa brinda a sus clientes (atención individualizada a los clientes).	
Precio	Relación precio-servicio.	

3. Sugerencias

Si desea opinar o realizar alguna observación, comentario o sugerencia sobre algún aspecto no recogido anteriormente puede hacerlo a continuación.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Anexos

Anexo 30: Guía para la entrevista a los trabajadores y directivos. **Fuente:** Morales Herrera, M. (2007).

Guía para la entrevista a los trabajadores

Tema general del análisis: Elementos de la calidad del servicio que impactan en la gestión de la calidad.

Objetivos:

1. Explorar criterios de los trabajadores respecto a la calidad del servicio.
2. Identificar los elementos de la calidad del servicio, según criterios de los trabajadores que más impactan en la gestión de la calidad.
3. Explorar las insatisfacciones de los clientes con las ofertas existentes y servicios que se ofertan en el restaurante.

Información inicial: Idea de determinar los elementos de la calidad del servicio del restaurante "Covadonga" perteneciente a la Empresa Provincial de Gastronomía, Alojamiento y Recreación de la ciudad de Cienfuegos, que sirva de instrumento, a la dirección de dicha entidad, para la toma de decisiones con vistas a lograr una mejor gestión de la calidad.

Temáticas para el análisis:

- Comportamiento de la demanda de los clientes directos.
- Competidores del entorno.
- Calidad del servicio.
- Calidad de la oferta.
- Dificultades en el servicio.
- Elementos de la competencia que impactan en el restaurante.
- Otros aspectos relacionados, con el tema que los trabajadores deseen plantear.

Guía para la entrevista a los directivos

Tema general del análisis: Elementos de la competencia que impactan en la gestión de alimentos y bebidas.

Objetivos:

1. Explorar las opiniones que tienen los directivos acerca de la calidad del servicio.
2. Explorar sobre los aspectos que impiden a la empresa y al restaurante ocupar un mejor lugar dentro de la competencia.

Información inicial: Idea de determinar los elementos de la calidad del servicio del restaurante "Covadonga" perteneciente a la Empresa Provincial de Gastronomía, Alojamiento y Recreación

Anexos

de la ciudad de Cienfuegos, que sirva de instrumento, a la dirección de dicha entidad, para la toma de decisiones con vistas a lograr una mejor gestión de alimentos y bebidas.

Temáticas a abordar:

- Opiniones favorables o desfavorables acerca del tema que se investiga.
- Competidores que ellos consideran más fuertes del entorno.
- Dificultades en el servicio y la oferta (Profesional y tecnológica)
- Aspectos que en su criterio afectan la gestión de alimentos y bebidas.
- Sugerencias acerca del tema.

Anexos

Anexo 31: Análisis de fiabilidad. **Fuente:** Elaboración propia.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,738	24

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Tiene un área de comedor visualmente atractiva.	81,03	227,813	,296	,728
Tiene personal que luce limpio, bien cuidado y propiamente vestido.	80,90	228,633	,371	,725
Tiene un menú visualmente atractivo que refleja la imagen del restaurante.	80,89	230,116	,413	,725
Tiene un área de comedor que es cómoda y que facilita el moverse alrededor de ella.	81,22	230,944	,266	,730
Tiene baños que son muy limpios.	81,18	228,747	,343	,726
Le sirve la comida /bebida en el tiempo prometido.	80,91	230,927	,359	,727
Corrige rápidamente todo lo que está mal.	80,50	229,009	,411	,724
Proporciona al cliente la cuenta/facturación precisa.	80,57	229,475	,325	,727
Sirve las comidas/bebidas exactamente como fueron ordenadas.	80,94	223,682	,493	,718
Proporciona un servicio oportuno y rápido.	80,91	224,341	,656	,716
Brinda un esfuerzo extra para manejar sus peticiones	81,21	222,336	,470	,718
Lo hace sentir cómodo y confiado en su trato con el personal.	80,47	228,665	,017	,783
Tiene personal que sea capaz y esté dispuesto a darle información sobre los elementos de la carta-menú, ingredientes y métodos de preparación de los platillos/bebidas.	80,68	229,947	,563	,722

Anexos

Lo hace sentir personalmente seguro respecto a la preparación higiénica de los alimentos.	80,54	228,322	,508	,722
Tienen personal que parecen bien capacitado, competente y experimentado.	80,65	228,730	,445	,723
Tiene empleados que son sensibles a sus necesidades y deseos, en vez de seguir las políticas y procedimientos estándar.	80,11	212,973	,065	,806
Lo hace sentir especial como cliente brindándole una atención personalizada.	80,70	226,911	,433	,722
Tiene empleados que son comprensivos y que siempre verifican si algo está mal.	80,57	230,246	,359	,726
Parece tener siempre en cuenta los intereses de los clientes.	80,50	226,652	,460	,721
Los alimentos y bebidas tienen precios elevados (relación alimentos/bebidas vs. precio pagado).	81,34	229,298	,307	,728
Está completamente satisfecho con la experiencia culinaria.	80,58	228,117	,428	,723
Regresaría al restaurante.	80,32	229,519	,405	,725
Recomendaría el restaurante a otras personas.	80,60	225,284	,474	,720
La calidad del servicio es excelente.	80,38	230,509	,387	,726

Anexos

Anexo 32: Análisis Factorial. **Fuente:** Elaboración propia.

Determinante=3,16E-009

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,723
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	2567,244
	gl	276
	Sig.	,000

Comunalidades

	Inicial	Extracción
Tiene un área de comedor visualmente atractiva.	1,000	,716
Tiene personal que luce limpio, bien cuidado y propiamente vestido.	1,000	,690
Tiene un menú visualmente atractivo que refleja la imagen del restaurante.	1,000	,655
Tiene un área de comedor que es cómoda y que facilita el moverse alrededor de ella.	1,000	,744
Tiene baños que son muy limpios.	1,000	,651
Le sirve la comida /bebida en el tiempo prometido.	1,000	,768
Corrige rápidamente todo lo que está mal.	1,000	,780
Proporciona al cliente la cuenta/facturación precisa.	1,000	,701
Sirve las comidas/bebidas exactamente como fueron ordenadas.	1,000	,644
Proporciona un servicio oportuno y rápido.	1,000	,710
Brinda un esfuerzo extra para manejar sus peticiones	1,000	,649
Lo hace sentir cómodo y confiado en su trato con el personal.	1,000	,549
Tiene personal que sea capaz y esté dispuesto a darle información sobre los elementos de la carta-menú, ingredientes y métodos de preparación de los platillos/bebidas.	1,000	,629
Lo hace sentir personalmente seguro respecto a la preparación higiénica de los alimentos.	1,000	,603
Tienen personal que parecen bien capacitado, competente y experimentado.	1,000	,760
Tiene empleados que son sensibles a sus necesidades y deseos, en vez de seguir las políticas y procedimientos estándar.	1,000	,943
Lo hace sentir especial como cliente brindándole una atención personalizada.	1,000	,729
Tiene empleados que son comprensivos y que siempre verifican si algo está mal.	1,000	,733
Parece tener siempre en cuenta los intereses de los clientes.	1,000	,767
Los alimentos y bebidas tienen precios elevados (relación alimentos/bebidas vs. precio pagado).	1,000	,731
Está completamente satisfecho con la experiencia culinaria.	1,000	,680
Regresaría al restaurante.	1,000	,708
Recomendaría el restaurante a otras personas.	1,000	,607
La calidad del servicio es excelente.	1,000	,671

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Anexos

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	7,377	30,736	30,736	7,377	30,736	30,736	7,127	29,697	29,697
2	5,189	21,621	52,357	5,189	21,621	52,357	5,022	20,925	50,623
3	1,748	7,283	59,639	1,748	7,283	59,639	1,986	8,275	58,898
4	1,367	5,695	65,334	1,367	5,695	65,334	1,508	6,285	65,183
5	1,138	4,743	70,077	1,138	4,743	70,077	1,175	4,894	70,077
6	,978	4,075	74,152						
7	,773	3,222	77,374						
8	,699	2,912	80,286						
9	,691	2,881	83,167						
10	,595	2,481	85,648						
11	,534	2,226	87,875						
12	,480	2,000	89,874						
13	,421	1,755	91,630						
14	,342	1,427	93,057						
15	,296	1,233	94,290						
16	,275	1,146	95,436						
17	,249	1,036	96,472						
18	,210	,874	97,347						
19	,159	,663	98,009						
20	,135	,561	98,571						
21	,121	,505	99,076						
22	,107	,448	99,523						
23	,067	,278	99,801						
24	,048	,199	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Anexos

Matriz de componentes rotados[a]

	Componente				
	1	2	3	4	5
Tiene un área de comedor visualmente atractiva.	-,193	,796	-,001	,214	-,010
Tiene personal que luce limpio, bien cuidado y propiamente vestido.	-,117	,805	,066	-,061	,139
Tiene un menú visualmente atractivo que refleja la imagen del restaurante.	,179	,758	-,125	-,158	-,087
Tiene un área de comedor que es cómoda y que facilita el moverse alrededor de ella.	-,224	,827	,044	,086	-,035
Tiene baños que son muy limpios.	-,107	,779	,173	,041	-,017
Le sirve la comida /bebida en el tiempo prometido.	,142	,221	,823	-,149	-,018
Corrige rápidamente todo lo que está mal.	,682	-,154	,456	-,250	,148
Proporciona al cliente la cuenta/facturación precisa.	,097	,218	,585	,549	,015
Sirve las comidas/bebidas exactamente como fueron ordenadas.	,032	,758	,244	,073	,054
Proporciona un servicio oportuno y rápido.	,569	,372	,380	-,265	,181
Brinda un esfuerzo extra para manejar sus peticiones	,008	,685	,318	,258	,107
Lo hace sentir cómodo y confiado en su trato con el personal.	-,014	,071	-,088	,732	-,014
Tiene personal que sea capaz y esté dispuesto a darle información sobre los elementos de la carta-menú, ingredientes y métodos de preparación de los platillos/bebidas.	,748	,069	,190	,096	,140
Lo hace sentir personalmente seguro respecto a la preparación higiénica de los alimentos.	,665	,203	,158	-,293	-,091
Tienen personal que parecen bien capacitado, competente y experimentado.	,729	-,005	,389	,047	-,273
Tiene empleados que son sensibles a sus necesidades y deseos, en vez de seguir las políticas y procedimientos estándar.	,039	,039	,019	-,005	,970
Lo hace sentir especial como cliente brindándole una atención personalizada.	,817	-,064	,072	-,226	,016
Tiene empleados que son comprensivos y que siempre verifican si algo está mal.	,827	-,158	,013	-,128	-,085
Parece tener siempre en cuenta los intereses de los clientes.	,818	-,107	-,020	,293	,006
Los alimentos y bebidas tienen precios elevados (relación alimentos/bebidas vs. precio pagado).	,213	,669	-,389	-,268	-,125

Anexos

Está completamente satisfecho con la experiencia culinaria.	,818	-,105	,007	,017	-,012
Regresaría al restaurante.	,833	-,109	-,047	-,009	-,010
Recomendaría el restaurante a otras personas.	,753	,062	,024	,187	,004
La calidad del servicio es excelente.	,794	-,071	-,145	-,058	,104

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Anexos

Anexo 33: Estadísticos descriptivos para las variablesa analizar en el caso del Restaurante Covadonga. **Fuente:** Elaboración propia.

Tiene un área de comedor visualmente atractiva.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	40	28,4	28,4	28,4
	En desacuerdo	7	5,0	5,0	33,3
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	22	15,6	15,6	48,9
	De acuerdo	26	18,4	18,4	67,4
	Totalmente de acuerdo	46	32,6	32,6	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

Tiene personal que luce limpio, bien cuidado y propiamente vestido.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	17	12,1	12,1	12,1
	En desacuerdo	18	12,8	12,8	24,8
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	39	27,7	27,7	52,5
	De acuerdo	33	23,4	23,4	75,9
	Totalmente de acuerdo	34	24,1	24,1	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

Tiene un menú visualmente atractivo que refleja la imagen del restaurante.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	20	14,2	14,2	14,2
	En desacuerdo	45	31,9	31,9	46,1
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	40	28,4	28,4	74,5
	De acuerdo	20	14,2	14,2	88,7
	Totalmente de acuerdo	16	11,3	11,3	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

Anexos

Tiene un área de comedor que es cómoda y que facilita el moverse alrededor de ella.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	39	27,7	27,7	27,7
	En desacuerdo	6	4,3	4,3	31,9
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	34	24,1	24,1	56,0
	De acuerdo	36	25,5	25,5	81,6
	Totalmente de acuerdo	26	18,4	18,4	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

Tiene baños que son muy limpios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	30	21,3	21,3	21,3
	En desacuerdo	12	8,5	8,5	29,8
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	44	31,2	31,2	61,0
	De acuerdo	28	19,9	19,9	80,9
	Totalmente de acuerdo	27	19,1	19,1	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

Le sirve la comida /bebida en el tiempo prometido.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	9	6,4	6,4	6,4
	En desacuerdo	36	25,5	25,5	31,9
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	55	39,0	39,0	70,9
	De acuerdo	20	14,2	14,2	85,1
	Totalmente de acuerdo	21	14,9	14,9	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

Anexos

Corrige rápidamente todo lo que está mal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	2,8	2,8	2,8
	En desacuerdo	20	14,2	14,2	17,0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	35	24,8	24,8	41,8
	De acuerdo	31	22,0	22,0	63,8
	Totalmente de acuerdo	51	36,2	36,2	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

Proporciona al cliente la cuenta/facturación precisa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	18	12,8	12,8	12,8
	En desacuerdo	10	7,1	7,1	19,9
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	26	18,4	18,4	38,3
	De acuerdo	33	23,4	23,4	61,7
	Totalmente de acuerdo	54	38,3	38,3	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

Sirve las comidas/bebidas exactamente como fueron ordenadas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	22	15,6	15,6	15,6
	En desacuerdo	12	8,5	8,5	24,1
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	38	27,0	27,0	51,1
	De acuerdo	39	27,7	27,7	78,7
	Totalmente de acuerdo	30	21,3	21,3	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

Anexos

Proporciona un servicio oportuno y rápido.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	7	5,0	5,0	5,0
	En desacuerdo	39	27,7	27,7	32,6
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	58	41,1	41,1	73,8
	De acuerdo	20	14,2	14,2	87,9
	Totalmente de acuerdo	17	12,1	12,1	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

Brinda un esfuerzo extra para manejar sus peticiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	33	23,4	23,4	23,4
	En desacuerdo	20	14,2	14,2	37,6
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	24	17,0	17,0	54,6
	De acuerdo	36	25,5	25,5	80,1
	Totalmente de acuerdo	28	19,9	19,9	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

Lo hace sentir cómodo y confiado en su trato con el personal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	2,8	2,8	2,8
	En desacuerdo	31	22,0	22,0	24,8
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	75	53,2	53,2	78,0
	De acuerdo	15	10,6	10,6	88,7
	Totalmente de acuerdo	16	11,3	11,3	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

Anexos

Tiene personal que sea capaz y esté dispuesto a darle información sobre los elementos de la carta-menú, ingredientes y métodos de preparación de los platillos/bebidas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	12	8,5	8,5	8,5
	En desacuerdo	23	16,3	16,3	24,8
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	69	48,9	48,9	73,8
	De acuerdo	27	19,1	19,1	92,9
	Totalmente de acuerdo	10	7,1	7,1	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

Lo hace sentir personalmente seguro respecto a la preparación higiénica de los alimentos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	1,4	1,4	1,4
	En desacuerdo	42	29,8	29,8	31,2
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	62	44,0	44,0	75,2
	De acuerdo	19	13,5	13,5	88,7
	Totalmente de acuerdo	16	11,3	11,3	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

Tienen personal que parecen bien capacitado, competente y experimentado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	8	5,7	5,7	5,7
	En desacuerdo	33	23,4	23,4	29,1
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	64	45,4	45,4	74,5
	De acuerdo	25	17,7	17,7	92,2
	Totalmente de acuerdo	11	7,8	7,8	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

Anexos

Tiene empleados que son sensibles a sus necesidades y deseos, en vez de seguir las políticas y procedimientos estándar.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	10	7,1	7,1	7,1
	En desacuerdo	8	5,7	5,7	12,8
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	46	32,6	32,6	45,4
	De acuerdo	50	35,5	35,5	80,9
	Totalmente de acuerdo	27	19,1	19,1	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

Lo hace sentir especial como cliente brindándole una atención personalizada.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	11	7,8	7,8	7,8
	En desacuerdo	27	19,1	19,1	27,0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	60	42,6	42,6	69,5
	De acuerdo	20	14,2	14,2	83,7
	Totalmente de acuerdo	23	16,3	16,3	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

Tiene empleados que son comprensivos y que siempre verifican si algo está mal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	8	5,7	5,7	5,7
	En desacuerdo	19	13,5	13,5	19,1
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	29	20,6	20,6	39,7
	De acuerdo	40	28,4	28,4	68,1
	Totalmente de acuerdo	45	31,9	31,9	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

Anexos

Parece tener siempre en cuenta los intereses de los clientes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	6	4,3	4,3	4,3
	En desacuerdo	17	12,1	12,1	16,3
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	39	27,7	27,7	44,0
	De acuerdo	24	17,0	17,0	61,0
	Totalmente de acuerdo	55	39,0	39,0	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

Los alimentos y bebidas tienen precios elevados (relación alimentos/bebidas vs. precio pagado).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	35	24,8	24,8	24,8
	En desacuerdo	22	15,6	15,6	40,4
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	34	24,1	24,1	64,5
	De acuerdo	21	14,9	14,9	79,4
	Totalmente de acuerdo	29	20,6	20,6	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

Está completamente satisfecho con la experiencia culinaria.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	7	5,0	5,0	5,0
	En desacuerdo	31	22,0	22,0	27,0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	54	38,3	38,3	65,2
	De acuerdo	20	14,2	14,2	79,4
	Totalmente de acuerdo	29	20,6	20,6	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

Anexos

Regresaría al restaurante.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	2,8	2,8	2,8
	En desacuerdo	34	24,1	24,1	27,0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	43	30,5	30,5	57,4
	De acuerdo	21	14,9	14,9	72,3
	Totalmente de acuerdo	39	27,7	27,7	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

Recomendaría el restaurante a otras personas.

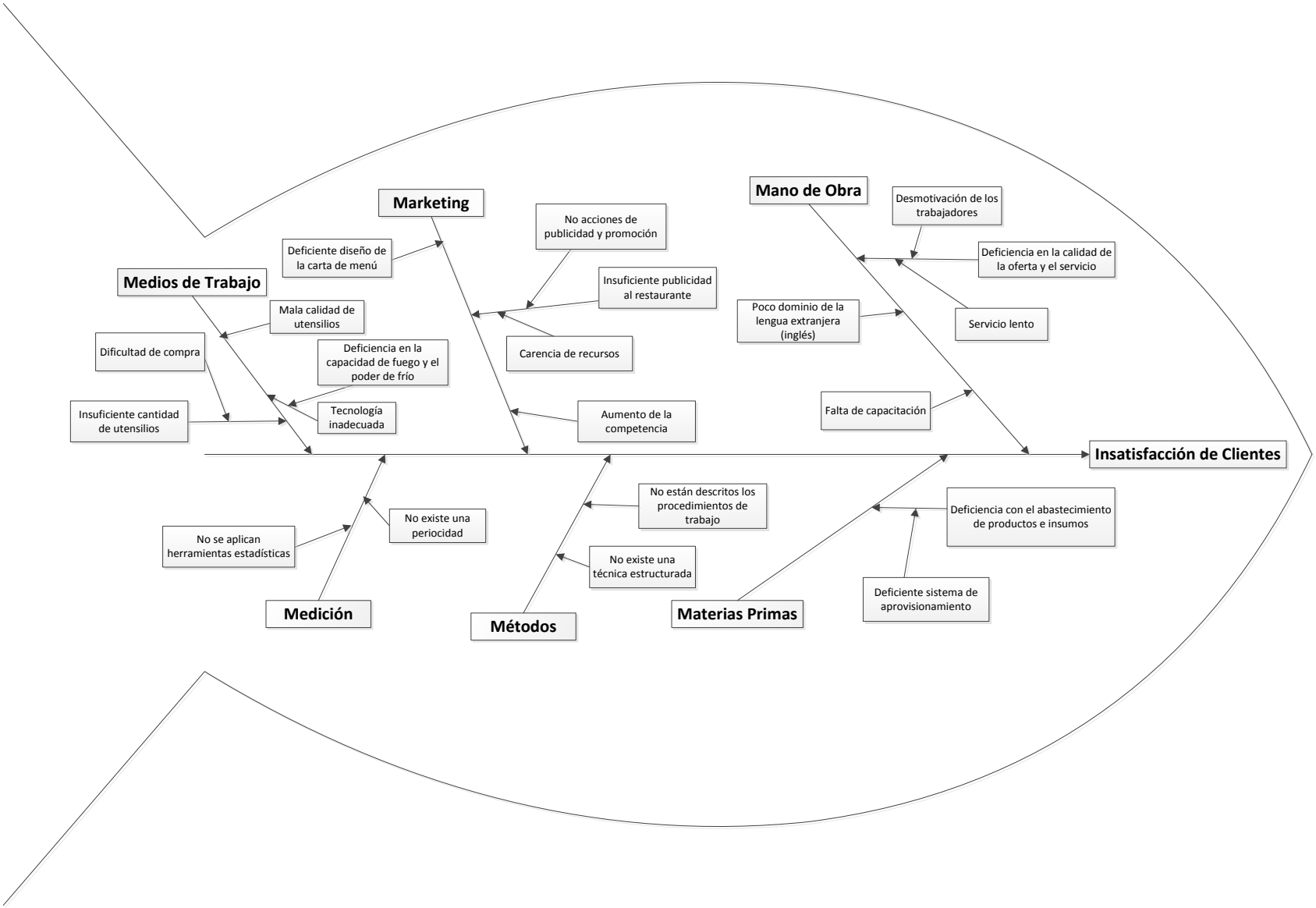
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	11	7,8	7,8	7,8
	En desacuerdo	22	15,6	15,6	23,4
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	69	48,9	48,9	72,3
	De acuerdo	9	6,4	6,4	78,7
	Totalmente de acuerdo	30	21,3	21,3	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

La calidad del servicio es excelente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	2,8	2,8	2,8
	En desacuerdo	39	27,7	27,7	30,5
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	57	40,4	40,4	70,9
	De acuerdo	22	15,6	15,6	86,5
	Totalmente de acuerdo	19	13,5	13,5	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

Anexos

Anexo 25: Diagrama causa-efecto para la insatisfacción del cliente en el restaurante Covadonga. **Fuente:** Elaboración propia.



Anexo 26: Plan de mejora. **Fuente:** Elaboración propia.

Meta: Disminuir las insatisfacciones de los clientes.						
Responsable general: Administrador General						
No.	**Qué**	**Quién**	**Cómo**	**Porqué**	**Dónde**	**Cuándo**
1	Gestionar la compra de utensilios y equipos de refrigeración y calor.	Administrador general	Mediante un análisis de factibilidad económica y analizando las mejores alternativas que brindan los diferentes los proveedores.	Para minimizar el tiempo de preparación de la comida y espera de los clientes	Restaurante Covadonga	Enero-Febrero 2015
2	Capacitar a los empleados en el proceso de atención al cliente.	Especialistas de la empresa	Mediante la contratación de cursos, seminarios y talleres a un tercero.	Para mejorar la atención al cliente	Empresa	Enero-Febrero 2015
3	Realizar un estudio para identificar actividades del proceso que no son necesarias	Especialistas de la empresa	Mediante la aplicación de la metodología de Proceso Esbelto que permita la identificación de aquellas actividades que no agregan valor y que no son necesarias	Para disminuir el tiempo	Restaurante Covadonga	Febrero-Abril de 2015
4	Realizar un estudio de carga física	Especialistas de la empresa	Mediante la aplicación de un procedimiento para el estudio de carga física	Porque los empleados en ocasiones están sobrecargados y no pueden cumplir con todas las tareas que se les asignan en tiempo.	Restaurante Covadonga	Marzo-Mayo de 2013
5	Reelaborar la carta menú teniendo en cuenta los requisitos que esta debe tener	Especialistas de la empresa	Siguiendo los estándares para la elaboración de cartas menú.	Para que el restaurante cumpla con los requisitos de	Restaurante Covadonga	Enero-Febrero 2015
6	Realizar acciones de publicidad y promoción al restaurante	Especialistas de la empresa	Mediante la contratación de un equipo especializado en el tema.	Porque los clientes necesitan conocer todo lo relacionado con los servicios que se brindan.	Restaurante Covadonga	Marzo-Mayo de 2013
7	Gestionar con la empresa rectora la mejora del sistema de aprovisionamiento	Administrador general	Mediante un estudio logístico.	Para que los productos que se utilizan en la elaboración estén frescos y en buenas condiciones.	Restaurante Covadonga	Enero-Febrero 2015