



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

Tesis presentada en Opción al Grado de
Ingeniero Industrial

*TÍTULO: EVALUACIÓN DE LA CALIDAD PERCIBIDA DE
SERVICIOS DEL RESTAURANTE “EL POLLITO” DE
CIENFUEGOS.*

Autor: Osmel Llull Monzón

Tutoras: MSc. Maidelis Curbelo Martínez

MSc. Roxana González Álvarez

Cienfuegos, 2015

“Año 57 de la Revolución”

Pensamiento



Pensamiento

*Es la naturaleza la que da la nobleza en la conducta; pero la educación, con todo,
enseña las reglas...*

Eurípides

Dedicatória



Dedicatoria

A toda mi Familia y en especial a mis padres y mis abuelos. Quienes rieron conmigo en mis triunfos y lloraron también en mis fracasos. A ellos que confiaron en mí y me depositaron toda su confianza y me dieron su apoyo.

A todos mis amigos; los que estuvieron conmigo durante cinco años luchando por conseguir una meta común y aquellos que lo han sido durante toda mi vida.

Agradecimientos



Agradecimientos

Muchas gracias a mis tutoras Maidelis 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 junto conmigo alegrías y sufrimientos durante estos cinco años; en especial a Maricarmen, Jessica y Geysa quienes fueron entre todos las que más me ayudaron.

A Yudeisy especialista de la Empresa por brindarme gran parte de su tiempo en enseñarme sus experiencias y brindándome todos los documentos e información necesaria.

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 El Pollito por apoyarme y atenderme cuando lo necesité.

A Anaili por toda su ayuda y apoyo cuando más lo necesité, gracias a ella este sueño se hizo realidad.

A todas estas personas Muchas Gracias.

Resumen



Resumen

Resumen

El trabajo de investigación que se presenta está encaminado a evaluar la calidad percibida en el Restaurante “El Pollito” en Cienfuegos. El procedimiento que se implementa para dar cumplimiento a este objetivo es el de González (2013) que consta de cuatro etapas y trece pasos, el cual garantiza la evaluación y mejora de la calidad percibida con un enfoque de gestión por procesos y mejora continua, haciendo uso de un conjunto de herramientas que se ponen en práctica en el proceso de servicio de restauración.

Para la recopilación de información se utilizan técnicas tales como: entrevistas, tormenta de ideas, revisión de documentos, trabajo con expertos, trabajo en equipo y observación directa. Se hace uso de herramientas clásicas de la calidad (Diagrama Ishikawa) y de gestión de procesos (SIPOC y diagrama de flujo), así como análisis de fiabilidad y validez. Para la proyección de acciones de mejora se utiliza la técnica 5Ws y 1H.

Como resultados fundamentales de la investigación se identificaron las principales insatisfacciones en la calidad del servicio, a partir de las percepciones de los clientes mediante el uso del cuestionario Dineserv modificado. Se proponen además un conjunto de acciones de mejora que contribuyen a elevar la calidad del proceso de servicio de restauración considerando los resultados de la evaluación. Por último se exponen las conclusiones y recomendaciones que derivan del estudio y que permiten definir una vía de seguimiento adecuada para dar continuidad a la temática desarrollada en la investigación.

Summary



Summary

Summary

The research work presented is aimed to evaluate the perceived quality of the Restaurant "El Pollito" in Cienfuegos. The procedure that is implemented to comply with this objective is the one of González (2013) which consists of four stages and thirteen steps, which guarantees the evaluation and improvement of perceived quality with a focus on process management and continuous improvement, making use of a set of tools that are implemented in the process of restoration service.

For information collection, techniques are used such as: interviews, brainstorming, and document review, working with experts, teamwork and direct observation. It makes use of classic quality tools (Ishikawa diagram), process management (SIPOC and flowchart) and analysis of reliability and validity. For the projection of improvement actions the 5Ws and 1H technique is used.

As fundamental research results major dissatisfaction were identified in the service quality from the customer's perceptions using Dineserv questionnaire. A set of improvement actions that contribute to elevate the quality of process of restoration service were also proposed considering the results of the evaluation of perceived quality. Finally the conclusions and recommendations that derive of the study are exposed and that allow defining an appropriate route tracking to give continuity to the theme developed in the investigation.

Índice



Índice

Índice

Resumen

Summary..... 11

Introducción..... 9

Capítulo I: Marco teórico referencial..... 15

1.1 Organizaciones de servicio 15

1.1.1 Conceptos y características de los servicios 18

1.2 Calidad de los servicios 20

1.2.1 Modelos conceptuales sobre calidad de servicio percibida 23

1.3 La calidad de los servicios en los restaurantes..... 33

1.3.1 Principales definiciones relacionadas con los servicios de restauración 38

1.3.2 Características de las empresas de restauración..... 40

1.3.3 Clasificación de los restaurantes 42

1.4 Conclusiones del Capítulo I..... 44

Capítulo II: Caracterización de la empresa objeto de estudio y descripción del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios. 45

2.1 Caracterización de la Empresa Provincial de Gastronomía, Alojamiento y Recreación Cienfuegos..... 45

2.1.1 Unidades de la Empresa Provincial de Gastronomía, Alojamiento y Recreación Cienfuegos 49

2.1.2 Caracterización del entorno 51

2.1.3 Análisis de los resultados económicos..... 54

2.1.4 Antecedentes en la evaluación de la calidad percibida de la Empresa Provincial de Gastronomía, Alojamiento y Recreación..... 57

2.2 Procedimientos para la evaluación de la calidad percibida de servicios 58

2.3 Descripción del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios propuesto por González (2013)..... 62

2.4 Conclusiones del Capítulo II..... 68

Capítulo III: Implementación del procedimiento de González (2013) para la evaluación de la calidad percibida de servicios en el Restaurante “El Pollito” de Cienfuegos...... 70

Índice

3.1 Implementación del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios en el Restaurante “El Pollito” de Cienfuegos.	70
3.1.1. Etapa I: Organización del trabajo	70
3.1.2. Etapa II: Selección y descripción del proceso de servicio a analizar	77
3.1.3. Etapa III: Medición y análisis de la calidad del servicio percibida por el cliente... ..	80
3.1.4. Etapa IV: Mejoramiento continuo del proceso de servicio objeto de estudio.....	95
3.2. Conclusiones del Capítulo III	96
<i>Conclusiones Generales</i>	92
<i>Recomendaciones</i>	100
<i>Bibliografía</i>	99
<i>Anexos</i>	

Introducción



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 en este tipo de negocios, siendo 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 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 por 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) realizan una de las primeras aplicaciones del Servqual en el sector. A partir de

Introducción

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 en 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).

Por su parte, Knutson, Stevens, Wullaert, Patton y Yokoyama (1990) adaptan la escala Servqual al sector hotelero (Lodgserv) y cinco años más tarde a los servicios de restaurantes, dando lugar a la escala Dineserv (Stevens, Knutson y Patton, 1995). El Dineserv ha sido extensamente usado para medir la calidad de los servicios en los restaurantes considerándose un instrumento válido y confiable. Ejemplo de ello son los estudios de Wu Goh Lin y Poynter (1999), Heung, Wong y Qu (2000), Kim, Mc Cahon y Miller (2000) y Huang (2000).

La Unidad de Investigación en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones de la Universidad de Valencia inicia en el año 1995 una línea de investigación sobre calidad percibida de los servicios de restauración y de alojamiento que han 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 Wolfenbarger (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.

Introducción

Es importante destacar que en estudios recientes del *Technical Assistance Research Program* (TARP, 2008) de Estados Unidos se 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. Además el porcentaje de clientes que se quejan es muy inferior a los que no lo hacen.

En Cuba en los últimos años el sector servicios ha experimentado un crecimiento significativo, adquiriendo aún más relevancia a partir de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. Específicamente en el sector turístico se establece la necesidad de incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, a partir, principalmente, de la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad/precio. En este sentido se ha potenciado la actividad no estatal en alojamiento, gastronomía y otros servicios, como oferta turística complementaria a la estatal.

Específicamente la Empresa Provincial de Gastronomía, Alojamiento y Recreación Cienfuegos cuenta con 11 restaurantes en el municipio, los cuales están experimentando una fuerte competencia, a partir de la apertura de más de 15 restaurantes no estatales (Trabajo por cuenta propia). Esto se evidencia en una disminución de las utilidades del año 2014 con respecto al 2013 de 16 102, 58 pesos y de los ingresos de 366 621,31 pesos.

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.

Actualmente en los restaurantes estatales en Cienfuegos la calidad del servicio se evalúa a través de las quejas como indicador y en algunos casos mediante entrevistas a clientes. Predominan además la centralización de las decisiones y el intercambio con los clientes para conocer sobre su satisfacción no fluye de manera estructurada y periódica, ni se cuenta con una guía que oriente claramente la realización de dichos estudios.

Lo cierto es que la evaluación que se realiza se sustenta en un enfoque que apunta a la subjetividad y no se tienen en cuenta los criterios que a nivel internacional se han identificado

Introducción

como condicionantes de la calidad percibida. Vale destacar que nunca antes en este lugar se ha evaluado la calidad percibida con un enfoque multicriterio por el que actualmente se aboga en el tratamiento de la temática, lo que garantiza una mayor efectividad en la proyección de las acciones encaminadas a la mejora. A esta problemática responde la investigación de Peña Díaz (2015) realizada en el Restaurante Covadonga, donde se aplica el procedimiento propuesto por González (2013) para la evaluación de la calidad percibida, la misma se hace extensiva para su validación en cada uno de los restaurantes que pertenecen a la Empresa Provincial de Gastronomía Alojamiento y Recreación Cienfuegos, a lo que tributa la presente.

Específicamente el restaurante “El Pollito” subordinado a dicha institución, es el segundo establecimiento que obtiene las mayores utilidades en el año 2014, mejorando en relación al 2013 en el que obtuvo pérdidas. De los 11 restaurantes con que cuenta la empresa los que generan los mayores ingresos son el Plaza y la Laguna del Cura, esto se debe a que ambos tienen puntos de ventas externos donde se oferta cerveza dispensada (bebida codiciada por los cienfuegueros), en tercer lugar se ubica el Covadonga donde se realiza en el 2014 un estudio similar a este y luego el Pollito. Además en el año 2014 cumplió el plan de ingresos para todos los meses. Es por ello que se selecciona dicho establecimiento como objeto de estudio para la presente investigación.

Lo anteriormente abordado constituye la **situación problemática** de la investigación que se desarrolla.

Por lo que se declara como **Problema de Investigación:**

¿Cómo evaluar la calidad percibida de servicios en el restaurante “El Pollito” perteneciente a la Empresa Provincial de Gastronomía, Alojamiento y Recreación Cienfuegos?

En función de ello se formulan los siguientes **objetivos:**

Objetivo general: Implementar un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios en el Restaurante “El Pollito” perteneciente a la Empresa Provincial de Gastronomía, Alojamiento y Recreación Cienfuegos.

Introducción

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. Evaluar la calidad del servicio percibida por el cliente en el restaurante “El Pollito”.
3. Proponer acciones de mejora que contribuyan a elevar la calidad del servicio percibido por los clientes del restaurante “El Pollito”.

Se considera como **hipótesis**:

La implementación de un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios en el restaurante “El Pollito”, permite identificar las principales insatisfacciones en la calidad del servicio percibido por los clientes y proponer acciones de mejora orientadas a elevar la calidad del mismo.

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

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 de evaluación de la calidad percibida de servicios.

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

- ✓ Insatisfacción de los clientes.

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 insatisfacciones identificadas.

Introducción

Justificación de la investigación:

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

Además 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 los restaurantes.

Capítulo II: Se realiza una caracterización de la Empresa Provincial de Gastronomía, Alojamiento y Recreación Cienfuegos, así como un análisis de la situación actual. 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.

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 “El Pollito”, 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

Capítulo I: Marco teórico referencial

En el presente capítulo se desarrolla el marco teórico referencial donde se consultan diversos criterios de autores que tratan el servicio y la calidad de los servicios percibida, así como los diferentes modelos que permiten medirla; aspectos que componen el estado del arte del presente trabajo. Por último se aborda la calidad de los servicios de restaurantes. 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

Capítulo I

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
- 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”.

Capítulo I

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 según López, 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

Capítulo I

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: 2000 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; Grönroos, 1994; Gualier, 2001; Juran & Bingham, 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: 2000 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:

Capítulo I

- 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).

Capítulo I

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.

1.2 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)

Capítulo I

- 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

Capítulo I

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 incrementa 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.

Capítulo I

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

Capítulo I

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 (Ver **Anexo 4**)
- Modelos basados en el paradigma de la percepción del desempeño (Ver **Anexo 5**)

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**.

Capítulo I

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, Zeithaml y 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

Capítulo I

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 1.3** muestra un resumen del Servqual.

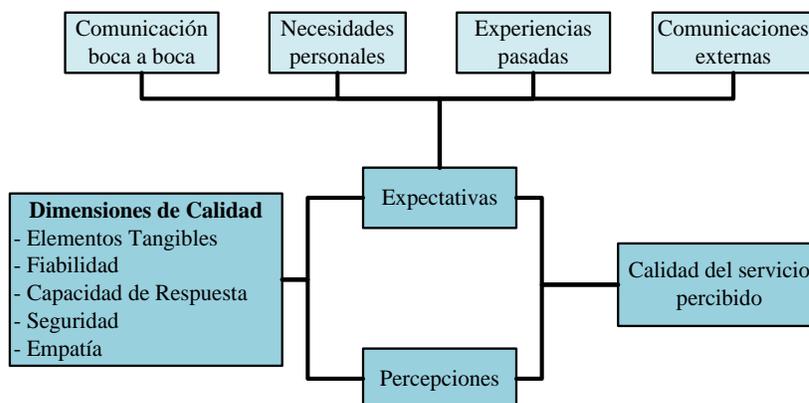


Figura 1.3: Modelo Servqual. **Fuente:** Parasuraman *et al.* (1993).

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.

Capítulo I

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 transmitir 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.

Capítulo I

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 Michelsen Consulting, 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

Capítulo I

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

Capítulo I

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

Knuston, Wullaert, Patton y Yokoyama (1990) desarrollan el LODGSERV, instrumento que permite evaluar la calidad específicamente para servicios de hospedaje. Estos autores demuestran que la fiabilidad es la dimensión más importante, seguida de la seguridad, la sensibilidad, las cosas físicas, y la empatía (Knutson, Stevens, Wullaert, Patton y Yokoyama, 1990).

En otro estudio Knuston, Stevens, Patton y Thompson (1992) estudian las expectativas del consumidor para la calidad de servicio en la economía, medio precio y hoteles de lujo. A través de los tres segmentos encuentran que las cinco dimensiones mantienen sus mismas posiciones de orden por rango y que mientras más alta es la categoría de precio, más altas son las expectativas del consumidor en relación a la calidad de servicio.

Modelo de la Servucción

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.

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.

Capítulo I

En total existen seis elementos 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. En el **Anexo 10** se muestra la caracterización de cada uno de los elementos que componen el sistema de servucción.

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.

Capítulo I

No obstante Díaz y Pons (2009) subrayan que es imprescindible adaptar, modificar o crear nuevas escalas 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 11**. 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 versiones adaptadas a diferentes sectores, entre estos se pueden mencionar el Lodgserv (Knutson et al., 1990) para los servicios de alojamiento, Giquial (Tsoukatos et al., 2004) para la industria de seguros, Resortqual para la evaluación de la calidad percibida del servicio en destinos turísticos 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.

Capítulo I

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

Los primeros restaurantes datan del siglo 512 A.C. en Egipto donde se servían alimentos muy primitivos y salvajes. En las ruinas de Herculano en el año 79 D.C, cerca de la ciudad de Nápoles en Italia, se han encontrado indicios de pequeños restaurantes que también servían comidas un poco más elaboradas. En Francia los primeros restaurantes 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).

El “boom de la gastronomía” ha contagiado a todos los países con un desarrollo no solo de la cocina, sino de los paladares de quienes día a día visitan los restaurantes (Stevens, 1995). Estos establecimientos son todo un reto de gestión, tienen procesos de elaboración (fabricación) y servicios que requieren seguridad alimentaria y laboral, con interacción 100% con el cliente, y su éxito depende más de las personas que de su tecnología.

Autores como Bearden y Teel (1983) y Szymanski y Henard (2001), se han preocupado por encontrar la relación que existe entre la satisfacción y la lealtad. Esta última es fundamental para el desempeño de un restaurante, por lo cual se hace necesario identificar las variables que influyen en la satisfacción del cliente y así poder hacer los cambios necesarios para lograr esa lealtad deseada.

En particular, Bearden y Teel (1983), se enfocan en la manera como se quejan los consumidores insatisfechos. Desarrollan 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, quejarse ante una agencia del gobierno, privada o de negocios, o tomar una acción legal.

Capítulo I

Otros autores Bitner (1992) se han interesado por demostrar cómo el ambiente físico de un lugar en donde se presta un servicio, influye en los sentimientos de las personas. En los restaurantes, se encuentran tanto clientes como empleados al mismo tiempo, por lo que la atmósfera del lugar afecta la interacción social entre ambos. Este autor 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.

En 1995, Stevens, Knutson y Patton adaptaron el modelo Servqual a los servicios de restaurantes, dando lugar a la escala Dineserv (**Ver Anexo 12**). Esta escala mantiene las cinco dimensiones del Servperf y se centra únicamente en la percepción del servicio. Con relación al peso de cada una de las dimensiones los autores observaron que la fiabilidad ocupa el primer lugar seguida de elementos tangibles, seguridad, capacidad de respuesta y empatía. Se demostró que el Dineserv tiene un alto grado de fiabilidad y validez. El alfa para el índice total en el estudio en cuestión fue de 0.95, mientras los coeficientes de fiabilidad (los niveles alfas) para las cinco dimensiones se extienden de 0.89 a 0.92 (Stevens, Knutson, y Patton, 1995). El instrumento permitió medir las percepciones de los consumidores para la calidad de servicio en tres segmentos de restaurantes: el servicio rápido, el tema casual, y el comedor fino (Stevens, Knutson, y Patton, 1995).

En un estudio posterior Wu, Goh, Lin y Chen (1999) aplicaron el instrumento Dineserv en varios restaurantes chinos de medio precio. Los autores evaluaron las percepciones de los clientes e identificaron las diferencias en la calidad del servicio entre el almuerzo y la cena y entre clientes nuevos y clientes regulares. Kim, McCahon, y Miller (1999) también desarrollaron un estudio para validar las cinco dimensiones del Dineserv en restaurantes casuales coreanos y exploraron las diferencias en la calidad de servicio percibida por restaurante.

Por su parte Andaleeb y Conway (2006) determinan tres factores que podrían afectar la satisfacción del cliente en un restaurante: la calidad del servicio, la calidad del producto y el precio. La calidad del producto se evalúa teniendo en cuenta dos aspectos, que son la calidad de la comida, 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. Una vez concluido el estudio 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.

Capítulo I

Estos autores incluyen además el precio dentro de su modelo pues para ellos este puede atraer o repeler a los clientes, además tiene influencia en las expectativas de estos (Si el precio es alto se espera una alta calidad y si el precio es bajo se 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 las diferentes instalaciones. Por esto, el precio ofrecido por el restaurante, debe estar acorde con lo que el mercado espera. En la investigación que estos autores realizan en Estados Unidos, se demostró que el precio es una variable significativa para el modelo.

También plantean que 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 específico y la satisfacción en general basada en múltiples encuentros o experiencias. Para Andaleeb y Conway (2006) esto significa que pequeñas satisfacciones basadas en cada encuentro con el servicio llevan a una satisfacción general con el mismo.

Guzmán López y Cárcamo Solís (2014) realizan un estudio en el restaurante familiar “Los Fresnos” donde el nivel de calidad de servicio percibido se evaluó sobre la base de 35 atributos. Los primeros 29 ítems fueron adaptados del estudio de Stevens et al. (1995), es decir, del modelo Dineserv. Los seis atributos restantes fueron seleccionados de la investigación realizada por Andaleeb y Conway (2006), incluyendo de esta manera dos dimensiones más al cuestionario: Precio y Satisfacción total con el servicio recibido, todo lo que se muestra en la **Tabla 1.2**.

Tabla 1.2: Dimensiones distintivas del instrumento propuesto por Andaleeb y Conway (2006).

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.

Capítulo I

Estos autores aplican el sistema de servucción al restaurante (Ver **Figura 1.4**), estableciendo 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.

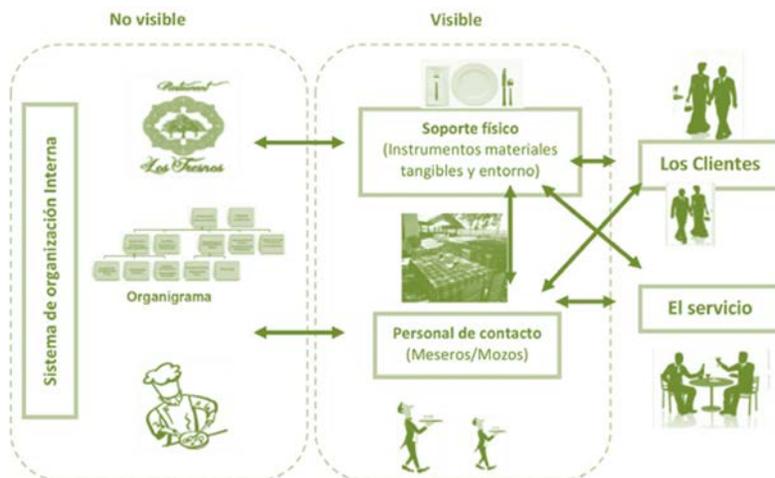


Figura 1.4: Sistema de servucción aplicado al restaurante familiar “Los Fresnos”.

Fuente: Guzmán López, A. & Cárcamo Solís, M. L. (2014).

Tomando en consideración los criterios de los autores consultados puede concluirse que el instrumento Dineserv modificado resulta adecuado para su utilización en los servicios de restauración, al permitir a los gerentes y/o administradores obtener información útil sobre la percepción de los clientes en relación a la calidad de los servicios, elementos estos de gran importancia para la proyección de acciones de mejora.

En Cuba y específicamente en Cienfuegos desde hace algunos años se ha incrementado el desarrollo gastronómico a partir de la apertura del trabajo por cuenta propia, cobrando importancia para la economía en los últimos años.

En la provincia de Cienfuegos se han realizado algunas investigaciones en varios restaurantes estatales pertenecientes a la Empresa Provincial de Gastronomía, Alojamiento y Recreación con el objetivo de evaluar la satisfacción del cliente y su comportamiento con respecto a los servicios de restaurantes. Ejemplo de ello es la investigación de Peña Díaz (2015) donde evalúa la calidad del servicio percibido por los clientes del restaurante Covadonga a partir de la implementación

Capítulo I

del procedimiento propuesto por González (2013) y haciendo uso del instrumento Dineserv modificado. Los principales resultados alcanzados son la identificación de las principales insatisfacciones y la propuesta de un programa de acciones de mejora a las principales deficiencias detectadas, todo ello con enfoque a procesos. Estas se relacionan con la elaboración de los alimentos, el tiempo de espera y el trato de los empleados.

Desatacan además los estudios de Vargas López (2015) y Puerto Olivera (2015) en los que se aplica la Norma Cubana 126: 2001 “Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo”. En la **Tabla 1.3** se muestra un resumen de los principales resultados obtenidos con estas investigaciones.

El restaurante Polinesio es otra de las instituciones estatales de la provincia de Cienfuegos donde se han realizado estudios en los cuales se tienen en cuenta algunos elementos con respecto a la evaluación de la calidad percibida de servicios, entre los cuales destaca la investigación de Barroso Lojo, J. (2015). Este autor se centra en el diseño de productos de restauración y evidencia como problema estratégico la necesidad de delinear una estrategia adaptativa o de reorientación, por lo que el diseño de su producto deviene como la solución estratégica idónea. Para ello utiliza el procedimiento de Pérez y Machado (2012) puesto que el mismo propone el logro de una ventaja competitiva sobre la base del diseño de productos diferenciados y permite además, satisfacer las nuevas tendencias del mercado de querer vivir una experiencia gastronómica, más que una simple salida a comer.

Tabla 1.3: Principales resultados obtenidos con la aplicación de la NC 126: 2001.

Fuente: Elaboración propia a partir de Vargas López (2015) y Puerto Olivera (2015).

Investigación	Restaurante	Categoría	Principales Acciones
Vargas López (2015)	Mandarín	II Tenedores	<ul style="list-style-type: none">- Lograr eficiencia en la gestión administrativa.- Buscar alternativas de capacitación a los trabajadores.- Dar solución a la demanda de transporte de los trabajadores.
Puerto Olivera (2015).	Plaza	I Tenedor	<ul style="list-style-type: none">- Establecer un procedimiento para las reservaciones.- Adquirir lámparas recargables y velas.- Establecer un procedimiento para gestionar la satisfacción del cliente que incluya el sistema de encuestas.- Reelaborar las cartas menú en un número suficiente.

Capítulo I

Por su parte en el estudio realizado por Fajardo Martínez, R. (2015) en el restaurante Polinesio se propone un plan de mejora y programa de capacitación para implementar la norma cubana NC 143: 2010 “Código de prácticas–Principios generales de higiene de los alimentos” con el objetivo de que se facilite el control y cumplimiento de los requisitos establecidos en la norma.

En el siguiente epígrafe se abordan algunos conceptos y definiciones relacionados con los servicios de restauración.

1.3.1 Principales definiciones relacionadas con los servicios de restauración

Considerando el objeto de estudio de la presente investigación se hace necesario analizar algunos términos y definiciones como gastronomía, servicio gastronómico, restaurante, restauración, producto turístico y turismo gastronómico.

Etimológicamente, la palabra "gastronomía" deriva del griego "*gaster*" o "*gastros*" que quiere decir estómago y "gnomos", conocimiento o ley. Según estudios realizados por Medina (2012) existen diversas definiciones de gastronomía, tres de las cuales se abordan a continuación:

- Es el estudio de la relación entre cultura y alimento. Es el arte de cocinar, o la técnica de preparar una buena comida. Se considera como la afición a comer bien y como un componente cultural que toma como eje central la comida.
- La gastronomía es, de alguna manera, el elemento cultural de la alimentación. El hombre pocas veces consume directamente lo que la naturaleza le ofrece, y comienza a transformarlo, originando tradiciones culinarias que sólo se modifican lentamente. Pero, además, no se contenta con nutrirse, sino que crea alrededor de ese acto una serie de hábitos, costumbres y ritos (Arouni, 2008).
- La gastronomía es un elemento cultural capaz de transmitir una imagen simbólica del lugar a visitar, utilizada como uno de los elementos de comunicación turística de un destino (Medina, 2012).

La gastronomía tiene relación no sólo con el arte culinario y la cubertería entorno a una mesa, sino también con el término servicio. Dicha palabra viene del latín *servitium*, acción y efecto de servir por un conjunto de criados o sirvientes. El término “servicio” engloba las situaciones de interacción entre proveedores y clientes. La palabra servicio se utiliza para designar la prestación humana que satisface alguna necesidad de otra persona. Por lo que servicio gastronómico no es

Capítulo I

más que la prestación humana que satisface las necesidades de alimentos y bebidas o sea es el arte de servir bebidas y alimentos (San Eugenio, 2008).

Otro término de importancia a tratar es el de restaurante que según Medina (2008) comprende todos los establecimientos cualquiera que sea su denominación que sirvan al público mediante un precio, bebidas y comidas para ser consumidas en un mismo local. Medina (2012) plantea que la ordenación turística excluye de este concepto los siguientes establecimientos: cafeterías, comedores universitarios, comedores de empresa para trabajadores y cantinas escolares (Medina, 2012).

En la Norma Cubana NC 126: 2001, sobre los requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo se plantea que: restaurante es aquel que está concebido para el servicio y consumo de alimentos equivalente a un desayuno, un almuerzo y/o una comida. Por lo general, la mayor parte de los platos que conforman el menú son elaborados en el propio establecimiento, aunque en algunos casos, se les da terminación a los productos que proceden de otros centros de producción. Las características del servicio, el mobiliario, las condiciones físico-ambientales, junto a otros factores proporcionan los elementos diferenciales de estos establecimientos.

Un restaurante es un comercio, donde se paga por la comida y bebida para ser consumida en el mismo local, conformado por mesas y sillas y puede estar techado, cerrado, semi-cerrado y/o a cielo abierto, donde los alimentos y bebidas, una vez procesados o elaborados en las áreas correspondientes, son trasladados por los empleados y servidos a los comensales. Las operaciones de anotaciones de pedidos y cobros son también efectuadas en la mesa (Gallego, 2002).

Por su parte el término restauración se refiere a cualquier intervención dirigida a devolver la eficiencia a un producto de la actividad humana, por lo que puede decirse que la restauración gastronómica es el servicio de comida y bebida en el más amplio sentido de la palabra representado por unidades de restaurantes, bares, cafeterías y otras variedades de puntos de ventas o de oferta que dependerá en gran medida de la categoría, capacidad y situación de los establecimientos (Medina, 2012).

Capítulo I

Es importante destacar que la restauración forma parte del producto turístico estando constituido este último por el conjunto de bienes y servicios que se ponen a disposición de los visitantes para su consumo directo, bienes y servicios que son producidos por diferentes entidades, pero que el turista lo percibe como uno sólo (Boullon, 1998).

Por su parte el turismo gastronómico es aquel segmento de turistas que es atraído por los valores culturales que históricamente han generado toda la actividad alrededor de la cocina y del producto, el cultivo de la viña, y la elaboración del vino. El turismo gastronómico es una forma de hacer turismo en la que la gastronomía del país visitado, es parte de la actividad preponderante durante su visita, es una nueva opción de aventura, no solo dirigido a personas que gusten del arte del buen comer, más bien está enfocado a todo tipo de personas dispuestas a experimentar una nueva aventura culinaria (San Eugenio, 2008).

1.3.2 Características de las empresas de restauración

Las empresas de restauración, según plantea Molina (2012) son consideradas como empresas de servicio, transformadoras de productos y comercializadoras. La actividad de servicio en este tipo de empresa es esencial; si no se realiza correctamente, los resultados de los factores como producción y comercialización habrán resultado inútiles. Los restaurantes son estructuras productivas muy complejas, que están tratando de adoptar determinadas soluciones tecnológicas para la producción de los servicios de alimentos y bebidas, pero requieren todavía de un notable componente de trabajo manual. Estas instalaciones poseen determinadas características especiales:

- Producen servicios, esencialmente; pero a la vez, venden bienes (alimentos y bebidas).
- Requieren que las personas que contratan o quieren recibir los servicios tengan que desplazarse hasta el punto de producción de los mismos para consumirlos o disfrutarlos.
- La producción no puede acumularse, sino que debe cederse en tiempo real.
- No tienen porqué limitarse obligatoriamente a la propiedad territorial o zonal en la que surgen, sino que tienden a interactuar con toda la localidad en las que están situadas y hasta con algunas muy alejadas.

Capítulo I

Las actividades gastronómicas en hoteles e instalaciones extra-hoteleras que brindan servicio de alimentos y bebidas pueden definirse por tanto como un producto/servicio, ya que permiten al cliente usar las estructuras físicas y, además, en el interior de estas, se produce la cesión tanto de servicios como de bienes de alimentos y bebidas, o artículos de primera necesidad (Molina, 2012).

Las empresas de restauración requieren que los trabajadores de este tipo de servicio, y sobre todo los que trabajan en contacto directo con el cliente, además de poseer una completa preparación profesional dentro de su especialidad, tengan el más alto concepto de las relaciones humanas en todos los sentidos. Deben ser capaces de comprender las motivaciones del cliente, cualquiera que sea su nacionalidad, raza, credo, ideología o costumbre. Por otra parte, deben tener un conocimiento lo más profundo posible de la organización y funcionamiento general de la instalación dentro de la cual trabajan para poder actuar (Molina, 2012).

Según Molina (2012) las empresas de restauración están integradas por varios subsistemas que garantizan su buen funcionamiento. Estos son:

- Subsistema de Marketing: Responde a los gustos y necesidades del consumidor, así como a sus hábitos y costumbres alimentarias.
- Subsistema de Planificación: Responde al análisis de la información del subsistema de marketing, escogiendo y desarrollando las comidas y bebidas a ofertar al cliente con programas de menú aplicando técnicas de merchandising.
- Subsistema de Compras: Satisface las necesidades del subsistema de aprovisionamiento para garantizar el correcto funcionamiento del sistema de planificación.
- Subsistema de Aprovisionamiento: Satisface las necesidades del sistema de producción y trabajo.
- Subsistema de Trabajo: Está físicamente dedicado a la transformación que sufre un producto desde que llega hasta que sale como un plato preparado listo para el consumo por el cliente.
- Subsistema de Producción: Se encarga de la producción de comidas y bebidas de forma correcta, manteniéndose dentro de los límites establecidos de acuerdo a los objetivos de la organización.
- Subsistema de Servicio: Atiende las actividades de servicio en lo que se refiere a atención al cliente.

Capítulo I

- Subsistema de Control: Controla que todas las tareas se lleven a cabo y verifica que estas respondan a los objetivos establecidos con antelación.

1.3.3 Clasificación de los restaurantes

Los restaurantes son similares en cuanto a su naturaleza en general, pues tienen un fin común que es prestar un servicio colectivo ofreciendo comida y bebida. Aunque son iguales en cuanto al objetivo planteado, los problemas de cada tipo de establecimiento difieren considerablemente en los detalles, por ello al igual que los hoteles, los restaurantes también reciben una clasificación basada en varios conceptos (Sosa, 2010).

Muchos países no cuentan con reglamentos o estándares de clasificación para los restaurantes, sin embargo en otros existen decretos o normas que regulan esta actividad. En este sentido los restaurantes pueden clasificarse según las características de los servicios ofrecidos, la atmósfera, la especialidad culinaria y el tipo de propiedad (Sosa, 2010).

Las categorías se definen bajo criterios establecidos por estándares mínimos, donde el cumplimiento de determinadas condiciones permitirá obtener la certificación y la acreditación respectiva, la cual se da a conocer con el uso del símbolo de tazas, copas y/o tenedores. Se considera la siguiente clasificación de restaurantes a nivel internacional:

- Restaurantes de lujo (Cinco tenedores)
- Restaurantes de primera (Cuatro tenedores)
- Restaurantes de segunda (Tres tenedores)
- Restaurantes de tercera (dos tenedores)
- Restaurantes de cuarta (un tenedor)

Según San Eugenio (2008) en la actualidad los restaurantes se agrupan según la clasificación siguiente:

- Restaurante buffet: Modalidad muy empleada en la actualidad como forma de alimentación colectiva y funcional, sobre todo en las instalaciones hoteleras, por las ventajas que representa.
- Restaurante a la carta: Se basa en la oferta de platos preparados a la orden expresa del cliente, presentados en un menú o carta de precios previamente diseñada y de las cuales se solicitan a la mesa en las cantidades, tamaño de las porciones, formas y términos de cocción, guarniciones, aderezos y bebidas acompañantes deseadas.

Capítulo I

Entre los restaurantes a la carta pueden encontrarse las siguientes categorías (San Eugenio, 2008):

- Especializado o de especialidades: Cuando la oferta de los platos y bebidas se corresponden con la de un tipo de alimentación específica (carne, productos del mar) o de determinada cocina regional (cubana, china, italiana, mexicana, entre otras).
- Temático: En concepto su diseño general lo caracteriza y distingue el interés de reformar el tipo de producto que se ofrece referido a una temática específica, como puede ser el arte, el deporte, un país, una región, una época determinada. El servicio se brinda en función de la ambientación y la estructura de la oferta gastronómica.
- De lujo: También se nombra gourmet. Se distingue por la diversidad y alta calidad de los alimentos y bebidas que se ofertan, así como por un elevado nivel de confort, la profesionalidad de los empleados y la complejidad de los servicios gastronómicos. Sus menús son basados en preparaciones seleccionadas de la cocina francesa e internacional.
- Funcional: Se aplica a salones o áreas de la restauración de mediana o de menor categoría.

Específicamente en Cuba la norma NC 126: 2001 de la Industria Turística es la que establece los requisitos de calidad que deben tener los restaurantes que prestan servicios al turismo para su clasificación en categorías que van desde uno hasta cinco tenedores. Los restaurantes se clasifican según esta norma en cinco categorías: Especial, Primera, Segunda, Tercera y Cuarta, según disposición establecida por la autoridad gastronómica competente y se identifica cada una de ellas con el correspondiente número de tenedores (5, 4, 3, 2 y 1). El grado de calidad de la edificación y de los elementos de sus locales deberá aumentar según aumente su categoría. La norma establece condiciones de calidad y diseño para cada una de estas categorías, todo lo que se muestra en el **Anexo 13**.

Capítulo I

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, Giqua 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

Capítulo II: Caracterización de la empresa objeto de estudio y descripción del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios.

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).

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

La Empresa Provincial de Gastronomía, Alojamiento y Recreación Cienfuegos se encuentra situada en Ave 62 número 3310 entre 33 y 35, municipio Cienfuegos, provincia de Cienfuegos. Es una empresa de categoría 4 y se subordina al consejo de administración de la Asamblea Provincial del Poder Popular de Cienfuegos y metodológicamente al Ministerio del Comercio Interior.

La actividad gastronómica, 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 el sistema se mantienen 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 de que determina el consumo de una amplia variedad de ofertas y servicios que se brindan.

Para Cuba la gastronomía especializada reviste especial significación, ya que es capaz de lograr variedad, diferenciación de ofertas y servicios a nivel nacional; basándose en los aseguramientos que garantizan cada territorio, las industrias nacionales y una adecuada comercialización de los productos que sirven como elementos propios de la región.

En el año 1959 al triunfar la Revolución todas las entidades que prestaban servicios gastronómicos y de alojamiento pasaron a formar parte del Instituto Nacional de Instalaciones Turísticas (I.N.I.T) las 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. Posteriormente en 1977 se crea la Empresa de Restaurantes y

Capítulo II

Cafeterías perteneciente en ese momento a la Dirección de Comercio y Gastronomía. En 1980 por cambios en la estructura surge la Dirección Única de Comercio, creando así dos nuevas instituciones: la Empresa de Gastronomía y la Empresa de Restaurantes y Alojamiento. En el año 1986 por decisión del Gobierno, del Partido Comunista de Cuba (PCC), y del Ministerio de Comercio Interior (MINCIN), se realizan otros cambios en la dirección administrativa, separándose Comercio y Servicios de la Gastronomía. 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 se crea la Empresa Provincial Especializada en Gastronomía y Mercaditos (Cadena) subordinada al Órgano de Administración Provincial del Poder Popular en Cienfuegos, con la Resolución 6 del Ministerio de Economía y Planificación (MEP), pasando así los restaurantes a esta nueva entidad. En el año 2014 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. También se crearon en los ocho municipios de la provincia unidades administrativas para un mejor control y funcionamiento de la actividad.

La organización cuenta con una plantilla aprobada de 1980 trabajadores, y actualmente laboran 1910 y se subordinan 39 unidades. Las categorías ocupacionales con el número de trabajadores por cada una se muestran en la **Figura 2.1**. A su vez, en el **Anexo 14** se muestra la estructura organizativa de la entidad.

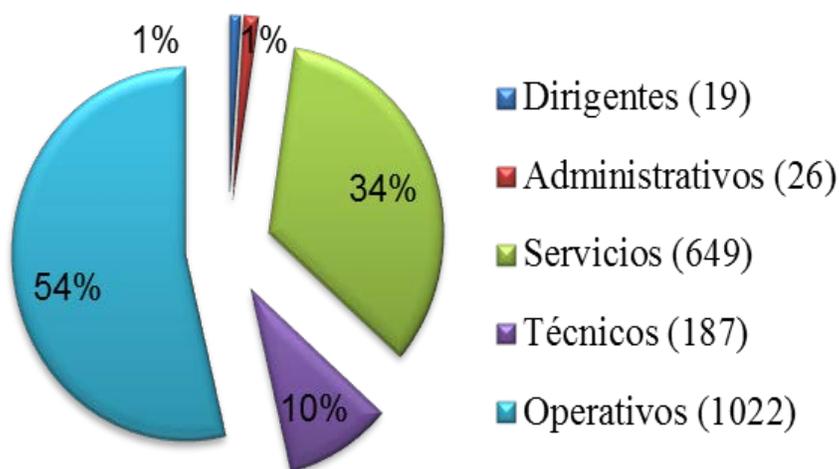


Figura 2.1: Categoría ocupacional de la Empresa Provincial de Gastronomía, Alojamiento y Recreación Cienfuegos. **Fuente:** Elaboración propia.

Capítulo II

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”;

Su **visión** se define como: “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”.

La organización tiene definido como **objeto empresarial**:

- 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.

La entidad tiene entre sus prioridades el diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad, por lo que tiene definida como **política**: “Los trabajadores, bajo la responsabilidad de la alta dirección, actúan en función de la satisfacción de las expectativas y requerimientos de sus clientes, sustentados en la hospitalidad que los distingue y a través de los principios de la gestión y el mejoramiento continuo de la calidad, considerando prioritarios la sistematicidad y el rigor en la eficiencia y la eficacia en la gestión, la motivación y la formación continua de los trabajadores, el compromiso con los valores éticos, para lo cual disponen de los recursos

Capítulo II

materiales, humanos y atractivos necesarios, que le garantizan al cliente una estancia agradable en un medio seguro y sustentable.”

La organización tiene definidos como **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 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.

Capítulo II

2.1.1 Unidades de la Empresa Provincial de Gastronomía, Alojamiento y Recreación Cienfuegos

En la ciudad de Cienfuegos 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**).



Figura 2.2: Restaurantes especializados que pertenecen a la Empresa Provincial de Gastronomía, Alojamiento y Recreación Cienfuegos. **Fuente:** Peña Díaz (2015).

El restaurante el Pollito 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.

El restaurante Polinesio, especializado en una amplia variedad de platos propios de esa región del pacífico y recientemente restaurado en el año 2014, ofrece al cliente en un espacio decorado al estilo polinesio con una sala de espera y bar en una edificación que se ubica en el corazón del centro histórico justo en el parque Martí, sitio de visita obligatoria para visitantes extranjeros y foráneos.

Capítulo II

También con una mirada al mar y hermoso paisaje de litoral a orillas de la bahía se destacan varios de los restaurantes especializados en pescados y mariscos. Clásico en su estilo se encuentra el Restaurante Covadonga, ofreciendo a los clientes la famosa paella cienfueguera. En su instalación además del salón 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 la ciudad. La Laguna del Cura es otro 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 la 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 un salón principal, un bar que ofrece al visitante una amplia oferta de bebidas y tragos típicos de la coctelería cubana, así como una parrillada.

El Mandarín es uno de los restaurantes que se ubican en el corazón de la ciudad, en el Prado cienfueguero. 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.

En el Boulevard cienfueguero sobresale el restaurante La Verja, especializado en comida española. Se ubica en un sitio histórico, en la vivienda de Federico Fernández Cavada, uno de los más grande e insignes mambises de la provincia. 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 acogedor ambiente colmado de historia.

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

Capítulo II

En relación a la cocina italiana sobresalen el restaurante Ranchón “Cuando a Cienfuegos Llegué” y la Pizzería Juventud, el primero ubicado a pocos metros de la plaza de actos, de construcción muy criolla y el segundo también ubicado en el Prado cienfueguero. Ambos con amplios salones principales y un bar restaurante que ofrece variedad de bebidas y coctelería.

También se identifican otros restaurantes que ofertan servicios de alimentación a terceros. Estos son:

- Escambray (Lajas)
- Los Pinos (Cruces)
- El Progreso (Abreu)
- El Criollito (Palmira)
- Escambray (Cumanayagua)
- 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

2.1.2 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- Personal estable en las unidades.
- F2- Unidades con buena imagen.
- F3- Estabilidad en los suministros.

Capítulo II

- 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 auditoría, fiscalizadores y comprobadores internos.

Debilidades

- D1-No tener una información confiable en la contabilidad.
- D2-Poca acción de control y deficientes medidas de control interno.
- D3-Poco conocimiento del perfeccionamiento empresarial.
- D4-Exceso de personal en las áreas.
- D5-Falta de equipamiento técnico.
- D6-Transporte en mal estado.
- D7-No implementación de los Sistemas de Gestión de la Calidad.
- D8-Resultados negativos en varias auditorías.
- D9-Necesidad de equipos de frío y caliente.
- D10-Exceso de gastos 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.

Oportunidades

- O1- Se cuenta con un financiamiento en divisa y moneda nacional del ministerio.
- O2- Se reciben préstamos bancarios y créditos 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.

Amenazas

- 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.

A partir de los resultados del diagnóstico, los cuales se muestran en la **Tabla 2.1** se obtiene que la empresa se encuentra en el tercer cuadrante, por lo que la entidad debe minimizar sus debilidades para aprovechar las oportunidades y resistir las amenazas.

Capítulo II

Tabla 2.1: Diagnóstico estratégico de la empresa objeto de estudio. **Fuente:** Empresa Provincial de Gastronomía Alojamiento y Recreación Cienfuegos.

		Externo	OPORTUNIDADES				AMENAZAS			Σ
		Interno	O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	
FORTALEZAS	F1	2	3	1	3	2	0	3	14	
	F2	1	2	2	3	1	0	3	12	
	F3	3	2	3	3	2	0	3	16	
	F4	3	3	2	3	2	0	3	16	
	F5	3	2	2	3	2	0	3	15	
	F6	1	3	3	3	2	0	3	15	
	F7	3	3	3	3	2	0	3	17	
	F8	3	3	3	3	2	0	3	17	
Total		Cuadrante I = 83				Cuadrante II = 39				
DEBILIDADES	D1	2	2	2	2	1	2	3	14	
	D2	2	3	3	3	1	3	3	18	
	D3	3	2	3	3	2	3	1	17	
	D4	3	2	3	2	2	3	3	18	
	D5	1	2	3	3	1	2	3	15	
	D6	1	2	3	3	1	2	3	15	
	D7	3	3	3	3	3	2	3	20	
	D8	2	3	3	3	2	2	3	18	
	D9	1	2	3	3	1	2	3	15	
	D10	3	2	3	3	3	2	3	19	
	D11	1	2	3	3	3	2	3	17	
	D12	3	2	3	3	3	3	3	20	
Total		Cuadrante III = 121				Cuadrante IV = 85				
Σ		44	48	54	58	38	28	58		
Donde:										
Relación Fuerte: 3					Relación Media: 2					
Relación Débil: 1					Sin Relación: 0					

Esto conlleva a una estrategia de reorientación o adaptativa capaz de minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades de la organización, así como contrarrestar el competitivo entorno en que se encuentra; trazándose durante los próximos 10 años un conjunto de metas. Estas son:

- Renovar y modernizar la tecnología existente en los centros de servicios.

Capítulo II

- 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 desarrollará 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.

Como se puede apreciar unas de las debilidades que presenta la empresa objeto de estudio actualmente son: la falta de equipamiento técnico, transporte en mal estado y necesidad de equipos de frío y caliente; las cuales inciden directamente en la calidad del servicio. Lo anterior evidencia la necesidad de realizar estudios en esta temática de manera que contribuyan a mejorar la calidad del servicio prestado.

2.1.3 Análisis de los resultados económicos

La Empresa Provincial de Gastronomía, Alojamiento y Recreación actualmente cuenta con 11 restaurantes en el municipio, los cuales están experimentando una fuerte competencia, a partir de la apertura de más de 15 restaurantes no estatales (Trabajo por cuenta propia). Esto se evidencia en una disminución de las utilidades del año 2014 con respecto al 2013 de 16 102, 58 pesos y de los ingresos de 366 621,31 pesos, como se muestra en la siguiente **Figura 2.3**.

El restaurante El Pollito perteneciente a la Empresa Provincial de Gastronomía Alojamiento y Recreación Cienfuegos ha experimentado resultados satisfactorios en el 2014 comparados con el año anterior, siendo el segundo restaurante que más utilidades generó (Ver **Figura 2.4**). Además en el período 2013-2014 fue el cuarto restaurante que más ingresos generó, solo superado por los restaurantes Plaza, La Laguna del Cura y el Covadonga donde en este último ya se realizó un estudio similar recientemente (Ver **Figura 2.5**). Los ingresos tan elevados de los restaurantes

Capítulo II

Plaza y La Laguna del Cura, se deben principalmente a que ambos tienen puntos de ventas externos donde ofertan cerveza dispensada (bebida codiciada por los cienfuegueros).

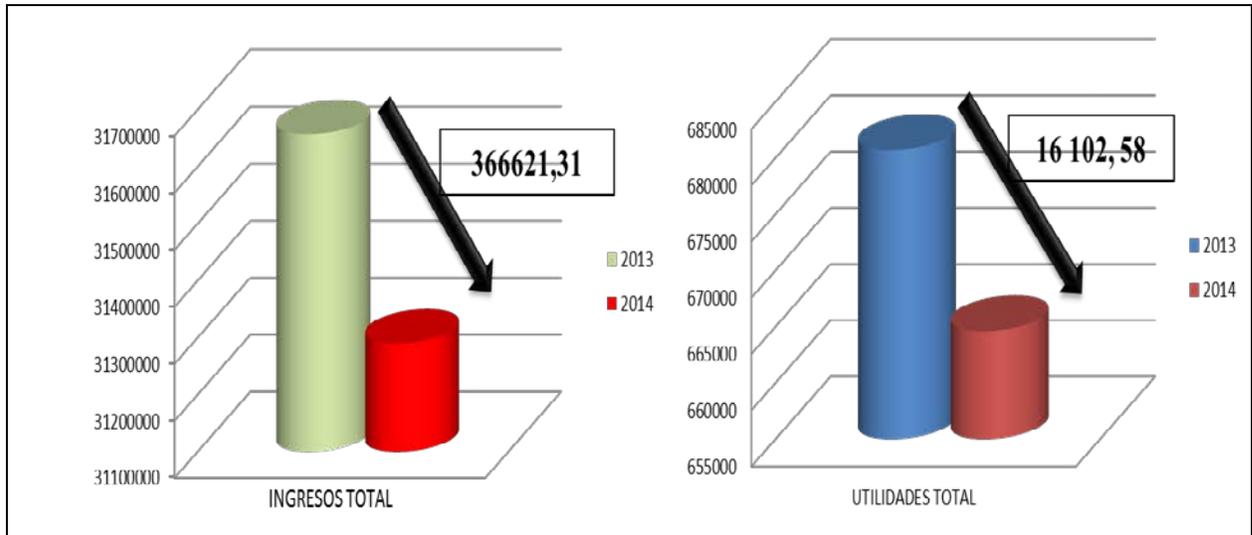


Figura 2.3: Resultados económicos de la Empresa Provincial de Gastronomía Alojamiento y Recreación Cienfuegos. **Fuente:** Elaboración propia (A partir del informe de balance 2013-2014)

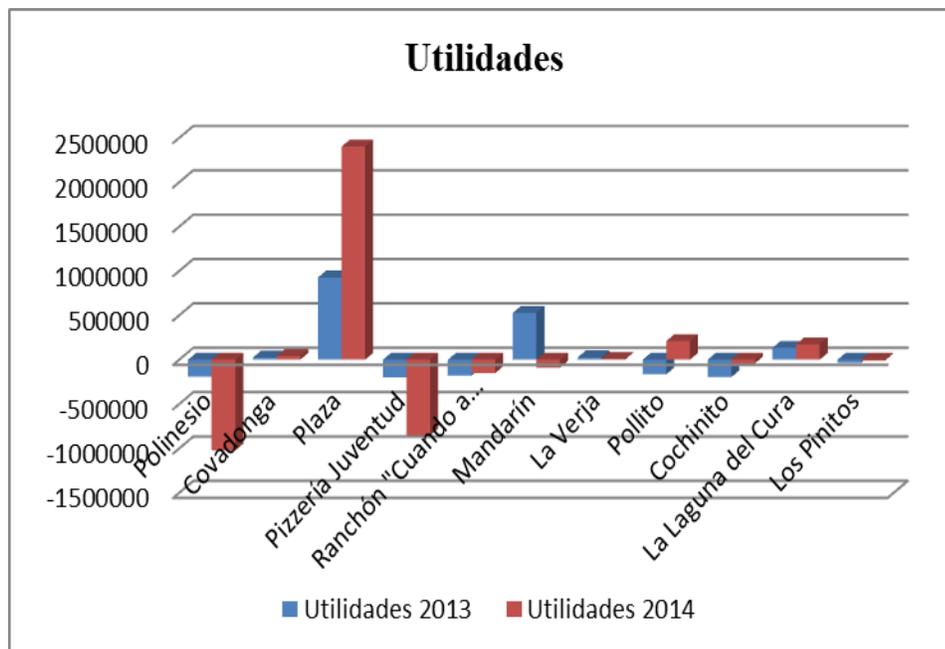


Figura 2.4: Utilidades por restaurante.

Fuente: Elaboración propia (A partir del informe de balance 2013-2014)

Capítulo II

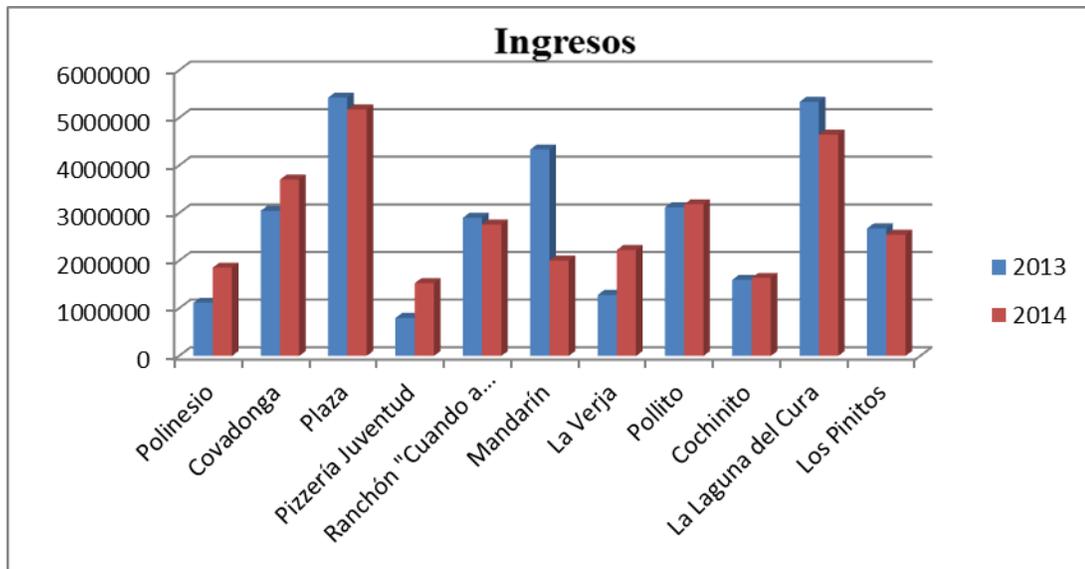


Figura 2.5: Ingresos por restaurante.

Fuente: Elaboración propia (A partir del informe de balance 2013-2014)

Por tales razones cuando se comparan los ingresos del plan real con el planificado se concluye que se cumple el plan de ventas para todos los meses en el año 2014 como se muestra en la **Figura 2.6.**

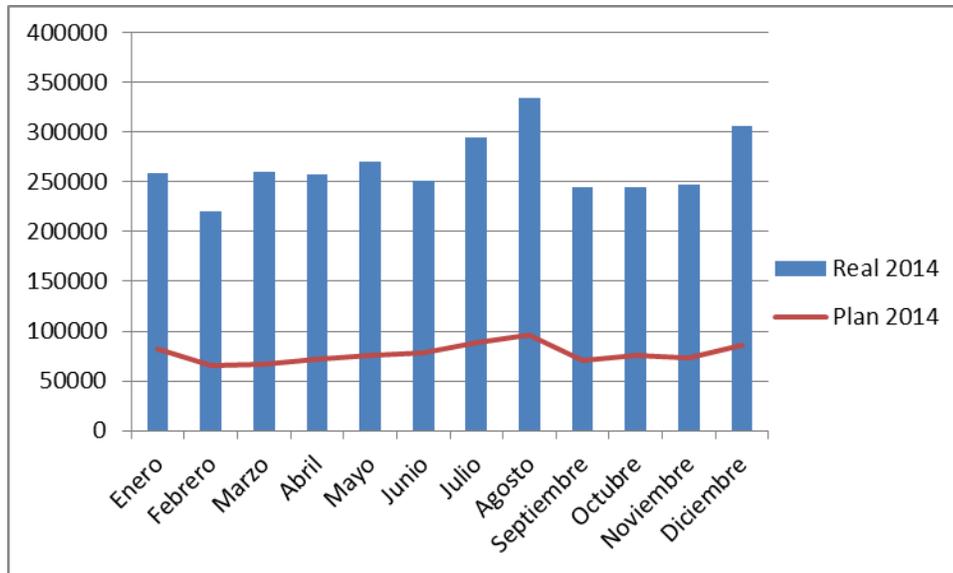


Figura 2.6: Ingresos reales y planificados del restaurante El Pollito.

Fuente: Elaboración propia (A partir del informe de balance 2013-2014)

Capítulo II

2.1.4 Antecedentes en la evaluación de la calidad percibida de la Empresa Provincial de Gastronomía, Alojamiento y Recreación.

Actualmente en la Empresa Provincial de Gastronomía, Alojamiento y Recreación se realiza la evaluación de la calidad de servicio a partir del libro de quejas y sugerencias y de la aplicación de una guía de inspección integral evaluativa elaborada teniendo en cuenta los requisitos establecidos en la NC 126: 2001 “Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo” (**Ver Anexo 15**). Esta guía establece los requisitos mínimos que deben cumplir los restaurantes que prestan servicio al turismo nacional e internacional para su clasificación por categorías. Los requisitos a los que hace referencia en la norma se explican en el **Anexo 16**, e incluye aspectos relacionados con las áreas de salón, bar, cocina, almacén, recreación y puntos de venta. Estos son:

- Ubicación
- Edificación
- Condiciones de calidad y diseño
- Exteriores del restaurante y acceso
- Entrada al restaurante
- Servicios técnicos.
- Abastecimientos
- Seguridad
- Condiciones higiénico-sanitarias
- Facilidades para personas con discapacidades
- Salón comedor
- Servicios
- Cartas
- Servicios sanitarios públicos
- Cocina
- Almacenamiento
- Mantenimiento general
- Recursos humanos

Es importante destacar 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 servicios en restaurantes, de modo que se identifiquen las principales insatisfacciones en la calidad del servicio con el objetivo de proponer acciones de mejora.

Con la aplicación de la guía de observación se tiene en cuenta el criterio de los especialistas de la entidad. Los criterios de los clientes solamente se recogen a través del libro de quejas y sugerencias y de entrevistas realizadas a estos. Este hecho, 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,

Capítulo II

destacándose la subjetividad que prima actualmente al considerar las quejas de los clientes como método para la vigilancia activa de los restaurantes. Además se carece de una guía que oriente periódicamente la evaluación para mejorar la toma de decisiones oportunas relacionadas con los servicios de restauración.

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.

Para dar respuesta a esta problemática se tiene como antecedente la investigación de Peña Díaz (2015), donde se evalúa la calidad del servicio percibido por los clientes del restaurante Covadonga a partir de la implementación del procedimiento propuesto por González (2013) y haciendo uso del instrumento Dineserv modificado.

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 17**, lo generalizan como un modelo para empresas cubanas. Al evaluar la calidad percibida, para garantizar la mejora continua, consideran tanto los preceptos del

Capítulo II

Servqual como del Servperf y recomiendan la utilización de cuestionarios que deben ser validados para servicios específicos.

Procedimiento de Moreno (2010)

Moreno (2010) valida un procedimiento en la División Desoft Villa Clara, este consta de 5 fases y 13 etapas según se presenta en el **Anexo 18**. 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)

Curbelo (2013) diseña un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios de asistencia en salud (**Ver Anexo 19**) tomando como caso de estudio el Centro Especializado Ambulatorio (CEA) del Hospital Provincial “Dr. Gustavo Aldereguía Lima” de Cienfuegos, único validado en el sector con que se cuenta. 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. 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.

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,

Capítulo II

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: 2000). 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 evidencia la necesidad de capacitar al personal y preparar un equipo de trabajo para garantizar el adecuado uso de herramientas y técnicas para la evaluación, siendo esto la base para identificar correctamente las debilidades en la calidad del servicio carias. 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.

Capítulo II

- 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, 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 acciones mejoras.
- 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.
- Ha sido aplicado con éxito en el Restaurante Covadonga de Cienfuegos.

Lo que se pretende es hacer extensivo dicho procedimiento a cada uno de los restaurantes con que cuenta la provincia para su validación, a lo que tributa la presente tomando como caso de estudio el restaurante El Pollito. En el siguiente epígrafe se procede a la descripción del procedimiento seleccionado.

Capítulo II

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 2.7** se muestran los aspectos básicos del mismo.

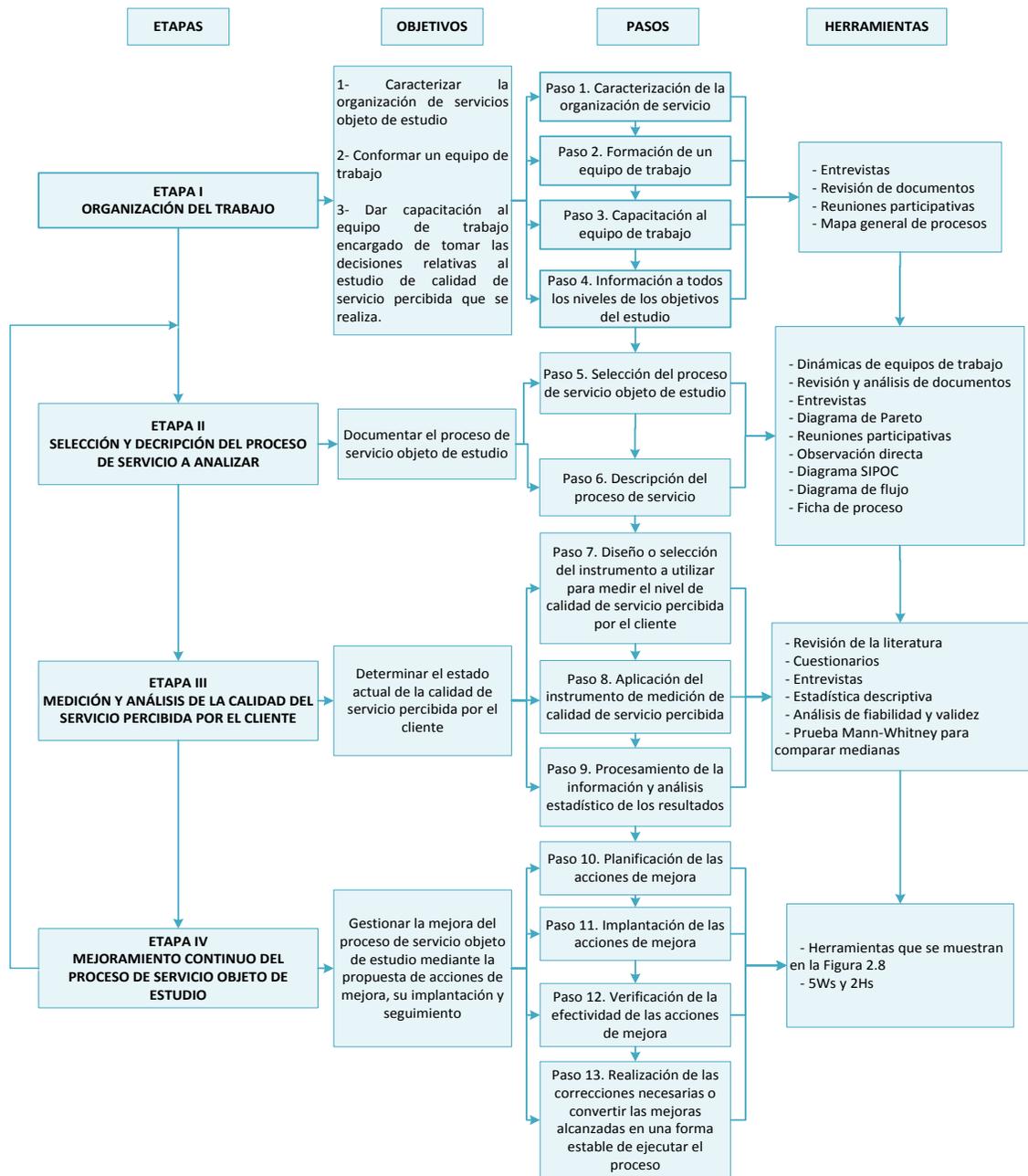


Figura 2.7: Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios.

Fuente: González (2013).

Capítulo II

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:

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.

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:

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

Dónde:

p: proporción de error

i: precisión ($i \leq 12$)

K: Constante que depende del nivel de significación ($1 - \alpha$).

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.

Capítulo II

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 20**. 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

Capítulo II

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
- 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.

Capítulo II

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 y validez
- 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

Capítulo II

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 2.8**.

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. En el **Anexo 21** se realiza una breve descripción de algunas de ellas.

Capítulo II

	Estratificación	Hoja de Control (o de incidencias)	Gráficos de control estadístico (CEP)	Histograma	Diagrama de Pareto	Diagrama causa-efecto (Ishikawa)	Diagrama de correlación	Diagrama de árbol	Diagrama de relaciones	Diagrama de afinidades	Diagrama de Gantt	Diagrama PERT	Diagrama de decisiones de acción	Brainstorming	AMFEC	QFD	Diseño de experimentos (DDE)	Simplificación de diagramas de flujo	Análisis del Valor	Benchmarking	
P. Planificar																					
D. Hacer																					
C. Verificar																					
A. Actuar																					
Las 7 herramientas clásicas																					

Figura 2.8: Relación de herramientas de la calidad con las fases del ciclo de mejora continua.

Fuente: Beltrán, et al, 2002.

2.4 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 la calidad de los servicios solo se evalúa mediante una guía de inspección integral evaluativa. Concretamente no 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. Además se carece de una guía que oriente periódicamente la evaluación para mejorar la toma de decisiones.
2. Se selecciona como objeto de estudio el restaurante El Pollito perteneciente a la Empresa Provincial de Gastronomía Alojamiento y Recreación Cienfuegos, por ser el segundo restaurante que más utilidades generó en el 2014, mejorando en relación al 2013 en el que obtuvo pérdidas.
3. 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.

Capítulo II

4. 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.

Capítulo III



Capítulo III

Capítulo III: Implementación del procedimiento de González (2013) para la evaluación de la calidad percibida de servicios en el Restaurante “El Pollito” de Cienfuegos.

En el presente capítulo 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 “El Pollito” 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 “El Pollito” de Cienfuegos.

3.1.1. Etapa I: Organización del trabajo

Paso 1. Caracterización de la organización de servicio

El Restaurante “El Pollito” fue construido en el año 1863 por el maestro de obras Don Vicente González de la Nuez. En el año 1907 se inaugura como el Colegio “Eliza Bowman” y ya en 1948 comienza a funcionar en la planta baja del edificio la Agencia de los Radios Zenith. En los años 1950, la Compañía Provincial de Efectos Eléctricos S.A. monta un taller de reparaciones generales en la planta baja y la planta alta es utilizada para el comercio.

Posteriormente, en los años 1960 se utiliza la planta alta como vivienda y comienza a funcionar la planta baja como un local que ofrece servicios de alimentación a la población, luego en el año 1976 fue inaugurado como restaurante.

El Pollito tiene un estilo constructivo de casa esquinera de mampostería, representativa del estilo neoclásico que caracteriza la ciudad de Cienfuegos. Los techos de losa por tablas y el portal corredor mantienen las tradiciones constructivas de la región. El inmueble se caracteriza por sus altos valores arquitectónicos al conservar sus elementos más significativos.

La instalación tiene definido como **objeto social**:

- Brindar un servicio de excelencia a la población teniendo en cuenta las características y categoría de la unidad, con un diseño de ofertas de comidas, así como la venta de bebidas y otros productos en moneda nacional, en el salón, bar y terraza.

Capítulo III

- Lograr que el cliente salga satisfecho con el servicio brindado sobre la base de la especialización en ofertas culinarias a base de pollo.

Tiene como **misión**: Ejecutar una política comercial, dirigida a satisfacer la necesidades alimentarias de la población, ofertando un servicio de calidad, sobre la base de una gastronomía especializada, que permita además, la obtención de ingresos que contribuyan al objeto supremo de nuestra organización de sanear las finanzas internas de nuestro país. Nuestro colectivo se inserta en todos los programas de la Revolución que atañen a nuestra empresa, cumpliendo estrictamente con el código de ética de los trabajadores gastronómicos.

Su **visión** es: El restaurante “El Pollito”, con un colectivo capacitado y entrenado en las más modernas técnicas de servicio, bajo la dirección de un consejo de dirección experimentado, apoyado en un diseño gastronómico elaborado sobre criterios de especialización y recetas culinarias de punta, logra alcanzar un nivel de calidad y competitividad que le permite estar a la altura que espera la dirección de la Revolución de las entidades del comercio interior, para hacer válido el concepto expresado por el Che “La calidad es el respeto al pueblo”.

El restaurante cuenta con una plantilla aprobada de 35 trabajadores, de los cuales 25 pertenecen al área de servicios gastronómicos y cocina, encargados de desarrollar la actividad de restauración en la instalación. En la Figura 3.1 se muestra la distribución de los trabajadores por área de trabajo.

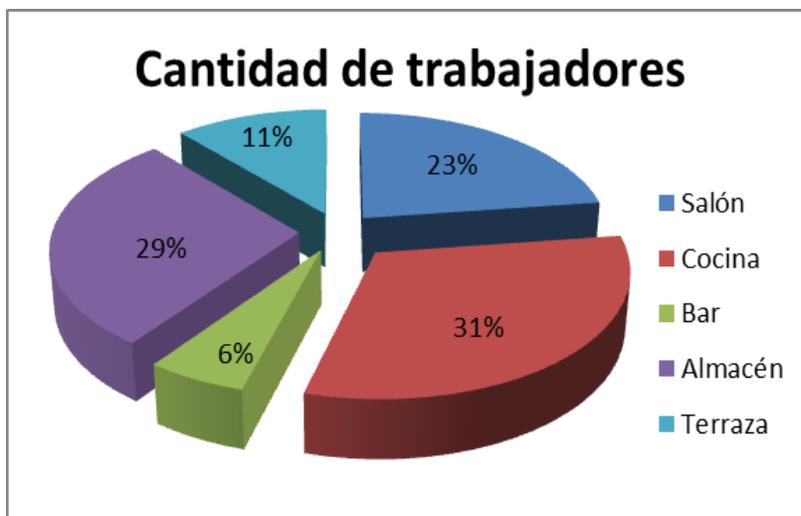


Figura 3.1: Plantilla de trabajadores. **Fuente:** Elaboración propia.

Capítulo III

La composición por categoría ocupacional se muestra en la **Figura 3.2**, donde se evidencia que el mayor porcentaje del personal posee un nivel educacional de técnico medio.

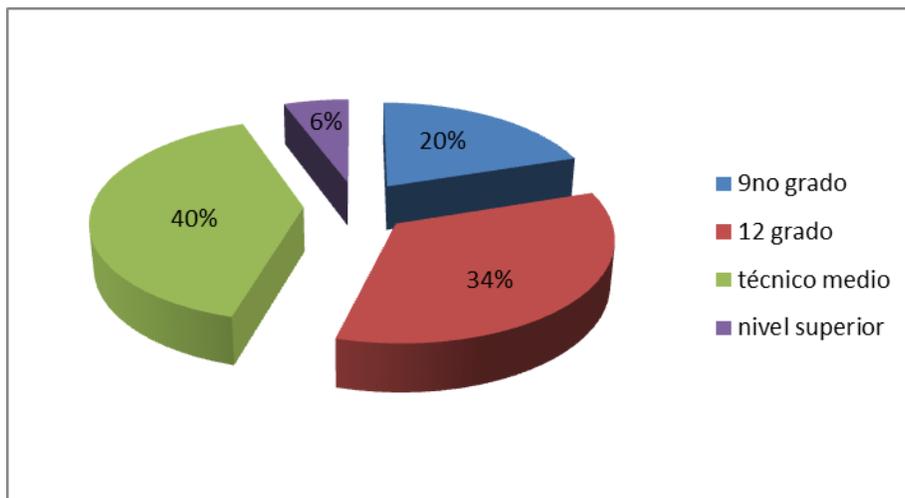


Figura 3.2: Composición por categoría ocupacional de los trabajadores del restaurante “El Pollito”. **Fuente:** Elaboración propia

Todos los trabajadores cuentan con la calificación y la experiencia necesaria para desempeñar sus funciones, aunque no se puede afirmar que posean todas las competencias laborales requeridas, ya que en observaciones realizadas se pudieron apreciar comportamientos que pueden afectar la satisfacción de los clientes, como es el caso de mala manipulación de los alimentos y utensilios, falta de empatía y dificultades en la comunicación en idiomas extranjeros. Brinda una excelente oferta en diferentes áreas de consumo que incluye tres puntos de venta: el restaurante, el bar y la terraza. El organigrama funcional de la instalación se muestra en el **Anexo 22**.

El restaurante opera con moneda nacional e ingresa mensualmente aproximadamente de 210 000 a 330 000 pesos en CUP, en dependencia de los abastecimientos.

La competencia que debe enfrentar el restaurante “El Pollito” es fuerte debido a que en su entorno se encuentran ubicados varios restaurantes privados con ofertas atractivas como es el caso del Restaurante “Te quedarás” y puntos de ventas de pizzas y sándwiches; por solo mencionar algunos. También existen establecimientos estatales como es el caso de:

Capítulo III

- Restaurante “1879” del Hotel La Unión con un elevado confort y muy bien posicionado en el mercado de circuitos, ofrece servicio a la carta y buffet. Los precios son altos y en CUC.
- Cafetería San Carlos que ofrece distintos tipos de hamburguesas, sándwiches y carnes grilladas, así como bebidas.
- Restaurante 1800 a solo unos metros de diferencia.
- También se encuentran en el Boulevard de San Fernando el Restaurante “Cienfuegos” y “La Verja”; todos con ofertas y precios similares a “El Pollito”.
- Restaurante “Dinos Pizza”, especializado en comida italiana que capta gran cantidad de clientes, sobre todo nacionales. Los precios son en CUC.
- Restaurante “El Mandarín” muy cercano a este y con una gran variedad de platos de comida china.

Existe una competencia directa entre los restaurantes de la propia empresa, pero dentro de los competidores potenciales se sitúan los restaurantes o puntos de venta pertenecientes al sector privado, los cuales han aumentado en número, y brindan una oferta bastante atractiva y con gran autonomía para las compras y la fijación de precios; además aplican las relaciones públicas para atraer y lograr la lealtad de los clientes.

Caracterización del entorno

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

Fortalezas:

- F1- Ubicación geográfica en el paseo del prado de la ciudad.
- F2- Áreas de servicio confortables en ambientes agradables.
- F3- Buen estado constructivo del inmueble.
- F4- Calidad en la elaboración de los platos.
- F5- Fuerza de trabajo servicial, amable y presentable.
- F6- Suficiente capacidad instalada en cuanto a plazas para el servicio.

Capítulo III

Debilidades:

- D1- El producto que ofrece no está debidamente concebido.
- D2- Deficiente diseño de la carta menú, se obvia su utilidad como instrumento de venta efectivo.
- D3- Centralización en la definición de ofertas en las cartas menú.
- D4- Centralización en la definición de los precios de los platos que se ofrecen.
- D5- Deficiencia en la comunicación del producto, se nota la ausencia de instrumentos comunicativos (Publicidad, promoción, relaciones públicas, merchandising).
- D6- Los empleados no poseen conocimientos sobre las técnicas de venta sugestiva.
- D7- No aplicación de la gestión por procesos, se evidencia la ausencia del manual de procedimientos.

Oportunidades:

- O1- Posicionamiento en el segmento de mercado por el producto de la empresa.
- O2- Política de mejora del producto por parte de la dirección provincial de Gastronomía.
- O3- Voluntad del Estado de lograr la diversificación de productos y servicios que se ofertan, así como garantizar la elevación sistemática y sostenida de la calidad de los mismos, para satisfacer las demandas de los distintos segmentos de la población.
- O4- Cambios en el modelo económico del país.

Amenazas:

- A1- Dependencia de los proveedores, que previamente son seleccionados por la empresa provincial.
- A2- Inestabilidad de los proveedores (Cantidad, calidad, precio y frecuencia de la entrega).
- A3- Fortalecimiento de la competencia directa a nivel de la propia empresa.
- A4- Crecimiento del número de establecimientos privados con ofertas competitivas desde la estimulación del trabajo por cuenta propia.

El restaurante se encuentra en el Cuadrante III (Mini-Maxi), lo cual significa que debe tratar de minimizar sus debilidades, para de este modo aprovechar las oportunidades y resistir las

Capítulo III

amenazas, lo cual conlleva a una estrategia de reorientación o adaptativa capaz de minimizar las debilidades que presenta su producto y maximizar las oportunidades de la organización, así como contrarrestar el competitivo entorno en que se encuentra.

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**).

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

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 el autor de esta investigación y el director de la empresa, que cuenta con una amplia experiencia en la actividad gastronómica, el equipo de trabajo queda formado de la siguiente manera:

- Profesores (4) de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad de Cienfuegos.
- Especialistas (2) de la Empresa Provincial en Gastronomía, Alojamiento y Recreación.
- Especialistas (3) del Restaurante El Pollito.

La **Tabla 3.1** muestra los integrantes del equipo de trabajo.

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 3.2**.

Capítulo III

Tabla 3.1: Equipo de trabajo. **Fuente:** Elaboración propia.

Expertos	Nombre y Apellidos	Lugar de trabajo
1	Berlan Rodríguez Pérez	Universidad de Cienfuegos, Sede “Carlos Rafael Rodríguez” (profesor e investigador)
2	Dainelis Curbelo Martínez	
3	Maidelis Curbelo Martínez	
4	Roxana González Álvarez	
5	Luis Ulloa Madruga	Restaurante “El Pollito” (Sub-administrador)
6	Margarita Sarduy Pedraza	Restaurante “El Pollito” (Administradora)
7	Anayelis Villa Enrique	Restaurante “Pollito” (Capitana de salón)
8	Yudeisy Suarez García	Empresa Provincial de Gastronomía, Alojamiento y Recreación (Especialista Calidad)
9	Aslaf Alberto Arniella	Empresa Provincial de Gastronomía, Alojamiento y Recreación (Especialista Económico)

Tabla 3.2: Cálculo del coeficiente de competencia de cada experto. **Fuente:** Elaboración propia.

Exp.	Coeficiente de conocimiento (Kc)	Coeficiente de argumentación (Ka)	Coeficiente de competencia ($K_{comp} = \frac{Kc + Ka}{2}$)	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	0,80	$0,3+0,4+4(0,05)=0.90$	0.85	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

Capítulo III

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 del restaurante y en los matutinos.

3.1.2. 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.

Paso 6. Descripción del proceso de servicio

El Restaurante El Pollito tiene con una capacidad para 72 comensales y cuenta con 2 brigadas de trabajo. La composición de estas se muestra en la **Tabla 3.3**.

Capítulo III

Tabla 3.3: Composición del restaurante “El Pollito”. **Fuente:** Elaboración propia.

SALÓN	COCINA	BAR	TERRAZA
Capitán de salón (2) Dependiente integral (6)	Chef de cocina (2) Cocinero integral (1) Luncheros (2) Ayudante de elaboración (2) Auxiliar de cocina (4)	Cantinero (2) Cajero (2)	Dependiente integral (4)

El horario de servicio es de 12:00 pm a 10:00 pm y la rotación estimada se muestra en la **Tabla 3.4**.

Tabla 3.4: Horario de servicio y rotación estimada.

Fuente: Restaurante “El Pollito”.

Servicio	De	A	Horas
Almuerzo	12pm	3pm	3horas
Comida	6pm	10pm	4horas

En la entidad se ofertan principalmente platos a base de pollo, el plato de la casa (Pollo Frito) y mariscos. La variación de la oferta en la carta se muestra en la **Tabla 3.5**. La carta de precios porta el menú 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**). Los platos más demandados se muestran en la **Figura 3.3**.

Tabla 3.5: Variación de la oferta en la carta.

Fuente: Restaurante Pollito.

Productos	Cantidad
Aperitivo	5
Sopa	4
Arroces	4
Mariscos	3
Patos fríos	2
Asados	13
Guarnición	2
Ensaladas	4

Capítulo III

Postres	6
Bebidas Refrescantes	6
Cocteles	2
Vinos y licores	9
Infusiones	1

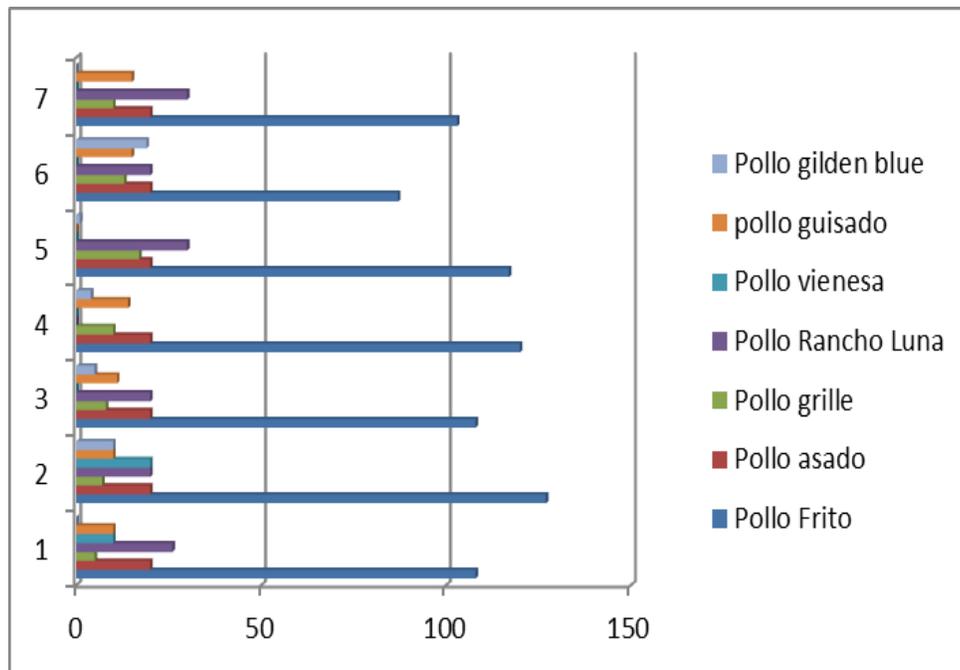


Figura 3.3: Platos principales ofertados del 1 al 7 de mayo de 2015.

Fuente: Restaurante “El Pollito”.

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 el **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**).

Capítulo III

3.1.3. 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 “El Pollito”, se 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 de la presente investigación. Se tomará como caso de estudio específicamente las percepciones de los clientes.

El cuestionario Dineserv tiene 29 ítems que se dividen en cinco dimensiones (10 de ellos representan los aspectos tangibles, 5 la confiabilidad, 3 la capacidad de respuesta, 6 la garantía y 5 la empatía), pero se le agregan 6 ítems 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 de restauración correspondientes a las dimensiones Precio y Satisfacción total del servicio recibido todo lo que se muestra en el **Anexo 26**.

Para el desarrollo de este paso se toma en cuenta el estudio realizado por Díaz Peña (2015), en el cual se determinan las variables que deben ser incluidas en el estudio. Dicho análisis se realiza con especialistas de la Empresa Provincial de Gastronomía, Alojamiento y Recreación e investigadores de la Universidad de Cienfuegos, donde de un total de 35 ítems se comprueba que existe comunidad de criterios entre los expertos reduciéndose la lista a 24.

Las variables suprimidas de la lista fueron (Díaz Peña, 2015):

- 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.

Capítulo III

- 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 3.6**. 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 3.6: Resumen de los resultados de la consulta a expertos para reducir lista de ítems.

Fuente: Peña Díaz (2015).

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
Donde:								
T: Elementos tangibles					F: Fiabilidad			
R: Capacidad de respuesta					G: Garantía			
E: Empatía					P: Precio			
S: Satisfacción								

Luego de la consulta a expertos se ajusta el cuestionario para la evaluación de la calidad percibida de servicios de restaurante, lo que se muestra en el **Anexo 27**. Este cuestionario tiene como objetivo general conocer el nivel de calidad percibida que se presenta con respecto a los servicios de restauración. Todas las declaraciones que se encuentran en el cuestionario están enunciadas en sentido positivo en relación con la calidad del servicio. El mismo tiene tres apartados acompañados de las instrucciones para responderlo: datos generales, 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.

Capítulo III

A su vez, se decide aplicar la guía de observación propuesta por Morales Herrera, M. (2007). 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.
- 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 que se muestran en la **Figura 3.4**.



Figura 3.4: Aspectos que analiza la guía de observación.

Fuente: Morales Herrera, M. (2007).

Capítulo III

Para enlazar los resultados de la encuesta Dineserv y de la guía de observación se realizan entrevistas a trabajadores y directivos del restaurante relacionado con la gestión de alimentos y bebidas (Ver **Anexo 28**).

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

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 (Ver **Ecuación 3.2**). Los parámetros tenidos en cuenta se muestran en la **Tabla 3.7**.

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

Dónde:

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 3.7: 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 de 141 clientes se estratifica por horario (almuerzo/comida). Los resultados alcanzados se muestran en la **Tabla 3.8**.

Capítulo III

Tabla 3.8: Estratificación por horario de visita del cliente.

Fuente: Elaboración propia.

Tipos de clientes	Cantidad de clientes	fh(n/N)	nh (Nh*fh)	nh
Almuerzo	152	0,4208955223		64
Comida	183			77

Como tipo de muestreo a utilizar se selecciona el muestreo aleatorio estratificado y se encuestan aleatoriamente clientes que reciban el servicio en el horario de almuerzo y 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 realiza en el horario de almuerzo y comida. En cada momento se contó con la presencia y valoración de los especialistas de la Empresa Provincial de Gastronomía, Alojamiento y Recreación de Cienfuegos.

Resultados de la aplicación de la guía de observación

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 salón 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.

Capítulo III

Respecto a la gestión de venta:

- La comunicación en el idioma extranjero es muy deficiente.
- El porte y aspecto es uniforme en todos los dependientes.
- La comunicación con el cliente directo es aún pobre en algunos dependientes.
- Se es poco agresivo en la oferta de platos alternativos.

Respecto al contenido y diseño del menú:

- 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 algunos de los epígrafes de la carta menú aunque estos están debidamente ordenados.

Resultados de la entrevista a trabajadores y directivos

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 (Ver **Tabla 3.9**). 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 3.9: Personal de trabajadores entrevistado. **Fuente:** Elaboración propia.

Personal de trabajadores	Cantidad	Entrevistados	Porciento de entrevistados
Dependientes gastronómicos	10	5	50%
Cantineros	2	2	100%
Cocineros	7	5	71%
Administrativos	2	2	100%

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

- El total de los trabajadores, reconocen que los restaurantes del sector privado son su más fuerte competidor, por tener un mercado común, por las características

Capítulo III

similares del servicio y de algunas ofertas. Por otra parte también consideran como competencia a los restaurantes El Mandarín y El Polinesio ambos pertenecientes a la propia empresa.

- 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.
- La mayoría de los dependientes plantean que se les dificultan algunos insumos o elementos para la prestación de los servicios como las servilletas, mantelería y cristalería.
- Todos los encuestados coinciden que es necesario recibir los productos directamente de los proveedores, estos vienen del almacén de la empresa y esto ocasiona daños, deterioros y demora en recibir los productos.
- Los encuestados refieren que no poseen los medios para la promoción del restaurante.

En el caso de las entrevistas a los directivos se obtuvo lo siguiente:

- El administrador del restaurante señala que el tema que se investiga es muy interesante ya que les puede servir para elevar la calidad del servicio de la unidad; también reconoce al igual que los trabajadores, que en estos momentos el competidor más fuerte es el sector no estatal, sobre todo los ubicados en el Prado y Boulevard y los restaurantes de la propia empresa (El Mandarín y El Polinesio).
- Está satisfecho con el servicio de sus dependientes, hacen muy buena gestión de venta, son disciplinados y existen muy buenas relaciones con el entorno.
- Expresa que las principales dificultades en el servicio y la oferta están dadas por la carencia de insumos como la cristalería, lencería y la ausencia de algunos ingredientes para la elaboración de platos principales.
- Opina que los aspectos que afectan la gestión de alimentos es el sistema de abastecimiento que tiene la empresa, donde los compradores se enfrentan a trabas burocráticas que afectan a la gestión.
- Piensa que la administración debería tener un mecanismo para poder gestionar y comprar los recursos que se necesitan.

Capítulo III

- Destaca que presenta como dificultad el poco dominio de la lengua extranjera en el personal.

Resultados de la aplicación del cuestionario Dineserv

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 25 a los 34 años de edad. Igualmente se examina que del total de la muestra, respecto al género de los comensales, el sexo femenino superó al masculino por sólo un 10%. Con relación al origen o procedencia de los comensales, la mayoría de los encuestados (72%) resultaron ser originarios de la ciudad de Cienfuegos. Por último, se observó que el 77% de los comensales encuestados ya habían visitado el restaurante con anterioridad.

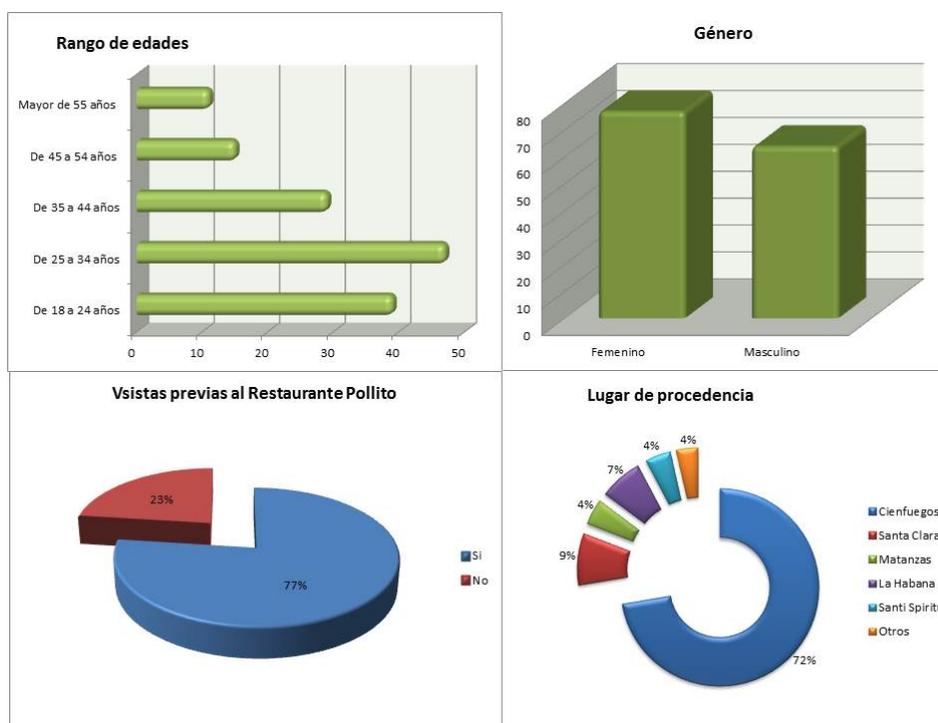


Figura 3.5: Perfil demográfico de los clientes/comensales encuestados.

Fuente: Elaboración propia.

Para el procesamiento se emplea el paquete de programas SPSS Versión 19.0.

Capítulo III

En la evaluación de las propiedades métricas del instrumento de medición se tienen en cuenta:

- ✓ Análisis de fiabilidad: Se utiliza el Alpha de Cronbach que debe ser mayor que 0.7 para considerarse aceptable. La **Tabla 3.10** muestra el valor del coeficiente Alpha de Cronbach siendo este de 0,852. También se verifica la relevancia de los ítems si se elimina alguno de estos donde se evidencia que no se muestran cambios significativos (**Ver Anexo 29**).

Tabla 3.10: Alfa de Cronbach para el cuestionario DINESERV en su conjunto.

Fuente: Elaboración propia.

Cuestionario	Alpha de Cronbach
Dineserv	0,852

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 contenido: La validez de contenido queda demostrada con la consulta a expertos siguiendo la metodología Delphi.
- 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 30** se muestran los resultados del análisis factorial y en la **Tabla 3.11** se evidencia un resumen.

Capítulo III

Tabla 3.11: 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	8-69.460
Determinante	1.61E-005
KMO	0.734
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 comunales. 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 8, ello no se tiene en cuenta dado que se continuarán considerando los del Dineserv.

- Validez de criterio: La validez de criterio se analiza más adelante en este mismo paso.

En el **Anexo 31** se muestra el análisis de frecuencia y los estadísticos descriptivos de cada uno de los ítems contenidos en el cuestionario y en la **Tabla 3.12** 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.

Capítulo III

Tabla 3.12: Análisis descriptivo de los resultados de la aplicación del cuestionario Dineserv.

Fuente: Elaboración propia.

Preguntas	En desacuerdo (%)	Indiferente (%)	De acuerdo (%)
El restaurante...			
<i>Elementos Tangibles</i>			
Tiene un área de comedor visualmente atractiva.	6.3	20.8	72.9
Tiene personal que luce limpio, bien cuidado y propiamente vestido.	2.1	13.5	84.4
Tiene un menú visualmente atractivo que refleja la imagen del restaurante.	4.2	39.6	56.2
Tiene un área de comedor que es cómoda y que facilita el moverse alrededor de ella.	5.2	28.1	66.7
Tiene baños que son muy limpios.	8.3	51	40.7
<i>Fiabilidad</i>			
Le sirve la comida/bebida en el tiempo prometido.	25	43.8	31.2
Corrige rápidamente todo lo que está mal.	12.5	26	61.5
Proporciona al cliente la cuenta/facturación precisa.	7.3	22.9	69.8
Sirve las comidas/bebidas exactamente como fueron ordenadas.	4.2	8.3	87.5
<i>Capacidad de Respuesta</i>			
Proporciona un servicio oportuno y rápido.	29.2	40.6	30.2
Brinda un esfuerzo extra para manejar sus peticiones especiales.	8.3	38.5	53.2
<i>Garantía (Seguridad)</i>			
Lo hace sentir cómodo y confiado en su trato con el personal.	12.5	47.9	39.6
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.	6.3	36.5	57.2
Lo hace sentir personalmente seguro respecto a la preparación higiénica de los alimentos.	12.5	51	36.5
Tienen personal que parecen bien capacitado, competente y experimentado.	21.9	44.8	33.3
<i>Empatía</i>			
Tiene empleados que son sensibles a sus necesidades y deseos, en vez de seguir las políticas y procedimientos estándar.	20.8	25	54.2

Capítulo III

Lo hace sentir especial como cliente brindándole una atención personalizada.	15.6	44.8	39.6
Tiene empleados que son comprensivos y que siempre verifican si algo está mal.	9.4	36.5	54.1
Parece tener siempre en cuenta los intereses de los clientes.	20.8	41.7	37.5
<i>Precio</i>			
Los alimentos y bebidas tienen precios adecuados (relación alimentos/bebidas vs. precio pagado).	18.8	44.8	36.4
<i>Satisfacción</i>			
Está completamente satisfecho con la experiencia culinaria.	17.7	50	32.3
Regresaría al restaurante.	13.5	45.8	40.7
Recomendaría el restaurante a otras personas.	13.5	49	37.5
La calidad del servicio es excelente.	29.2	57.3	13.5

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

- Tiene baños que son muy limpios.
- 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.
- 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.
- Parece tener siempre en cuenta los intereses de los clientes.
- Los alimentos y bebidas tienen precios adecuados (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.

Capítulo III

Entre los aspectos puntuados negativamente se encuentran los relacionados con la limpieza de los baños, donde solo el 8,3% de los clientes encuestados están de acuerdo que el restaurante tiene baños que son muy limpios.

Otro de los aspectos negativos es el comportamiento de personal de servicio, donde se obtuvo que aproximadamente el 54% de los clientes encuestadas opinan que el personal es indiferente, el 15% opina que el trato no es el adecuado y el resto opinan que el personal es cortés, amable y atento.

Con respecto a la rapidez del servicio, este es un aspecto donde la gran mayoría de los comensales están en desacuerdo, ya que solo el 30,2% está de acuerdo en que el servicio es rápido y oportuno.

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 obtuvo que el 36.5% de los clientes encuestados opinan que los precios de los productos no están de acuerdo a la calidad ofrecida, el 18.8% si está de acuerdo y el resto de los clientes están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Con relación a la satisfacción con la experiencia culinaria que se ofrece, se obtuvo que el 17,7% opina que no es buena, en tanto el 32,3% manifiesta que es buena y el 50% señala que es regular. Con respecto a la opinión sobre la calidad del servicio el 29,2% de los clientes afirma que es mala, un 57,3% la encuentra de forma regular y solo un 13,5% de los clientes comenta que es buena. A pesar de todo, debe tenerse en cuenta que el 77% de los comensales encuestados ya habían visitado el restaurante con anterioridad, es decir, que aunque no tengan una buena opinión del restaurante lo siguen visitando.

Lo anterior corrobora lo obtenido en la guía de observación, entrevistas a los trabajadores y administrativos; ello permite asegurar que el instrumento posee 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 3.13** muestra la evaluación para cada una de las declaraciones del cuestionario.

Capítulo III

Tabla 3.13: Mediana de ítems del Cuestionario Dineserv. **Fuente:** Elaboración propia.

Preguntas	Mediana
<i>Elementos Tangibles</i>	
Tiene un área de comedor visualmente atractiva.	4
Tiene personal que luce limpio, bien cuidado y propiamente vestido.	4
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.	4
Tiene baños que son muy limpios.	3
<i>Fiabilidad</i>	
Le sirve la comida/bebida en el tiempo prometido.	3
Corrige rápidamente todo lo que está mal.	4
Proporciona al cliente la cuenta/facturación precisa.	4
Sirve las comidas/bebidas exactamente como fueron ordenadas.	4
<i>Capacidad de Respuesta</i>	
Proporciona un servicio oportuno y rápido.	3
Brinda un esfuerzo extra para manejar sus peticiones especiales.	4
<i>Garantía (Seguridad)</i>	
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.	3
Tienen personal que parecen bien capacitado, competente y experimentado.	3
<i>Empatía</i>	
Tiene empleados que son sensibles a sus necesidades y deseos, en vez de seguir las políticas y procedimientos estándar.	4
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.	3
<i>Precio</i>	
Los alimentos y bebidas tienen precios adecuados (relación	3

Capítulo III

alimentos/bebidas vs. precio pagado).	
<i>Satisfacción</i>	
Está completamente satisfecho con la experiencia culinaria.	3
Regresaría al restaurante.	3
Recomendaría el restaurante a otras personas.	3
La calidad del servicio es excelente.	3

Se observa que para el caso de Elementos Tangibles el atributo peor evaluado es: “Tiene baños que son muy limpios” (Mediana=3). Para el caso de la dimensión Fiabilidad se identifica como ítem más crítico “Le sirve la comida/bebida en el tiempo prometido” (Mediana=3)

En relación a la dimensión Capacidad de respuesta el atributo peor evaluado se relaciona con la rapidez del servicio (Mediana=3).

Para el caso de la dimensión Garantía se identifican tres ítems que toman valor de mediana 3, existiendo solo un atributo en el que no se evidencian grandes insatisfacciones, es el caso de: “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” (Mediana=4).

En relación a la dimensión Empatía existen dos atributos que son evaluados de mal, los mismos son:

- ✓ Lo hace sentir especial como cliente brindándole una atención personalizada. (Mediana=3)
- ✓ Parece tener siempre en cuenta los intereses de los clientes. (Mediana=3)

En el caso de las dimensiones 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 las dimensiones más críticas son el Precio y la Satisfacción, seguida de

Capítulo III

la Garantía y la Capacidad de Respuesta; mientras que las dimensiones con mejores puntuaciones son los Elementos Tangibles y la Fiabilidad.

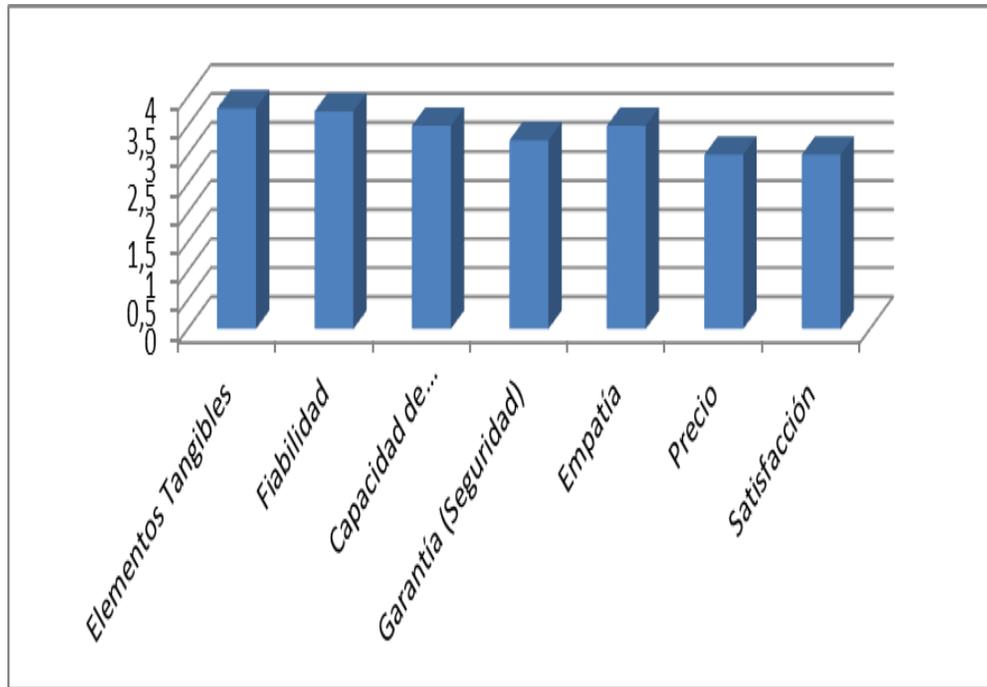


Figura 3.6: Evaluaciones generales promedio de las dimensiones encuestadas.

Fuente: Elaboración propia.

3.1.4. Etapa IV: Mejoramiento continuo del proceso de servicio 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 “El Pollito”. En el **Anexo 32** se muestra dicho diagrama.

Capítulo III

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 33** 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). En función de los resultados de la comprobación anterior se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una forma estabilizada de ejecutar el proceso (actualización) (Paso 13).

3.2. Conclusiones del Capítulo III

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

- 1- Se selecciona como proceso objeto de estudio para realizar la evaluación de la calidad percibida el servicio de restauración; dado que está relacionado directamente con la atención al cliente. Se elabora el diagrama de flujo y el diagrama SIPOC, documentación necesaria que facilita el enfoque a procesos.
- 2- Con la aplicación de la guía de observación y la entrevista a trabajadores y administrativos, se identifican un conjunto de aspectos negativos relacionados principalmente con la carencia de insumos, la variedad de platos y la comunicación y el trato del personal.
- 3- La evaluación de la calidad percibida mediante la aplicación del cuestionario Dineserv permitió identificar las principales insatisfacciones en la calidad del servicio de restauración las cuales se relacionan con el trato y los conocimientos de los empleados, la higiene de los baños, la rapidez del servicio y el precio. Se identifican como dimensiones más crítica el Precio y la Satisfacción.
- 4- El plan de mejora propuesto resulta pertinente para el restaurante objeto de estudio, pues se proponen acciones encaminadas a la mejora en función de las principales insatisfacciones identificadas en la calidad del servicio.

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 caracterización que se realiza de la Empresa Provincial de Gastronomía Alojamiento y Recreación en Cienfuegos permite asegurar que resulta estratégico evaluar la calidad percibida para lo cual se elige implementar el procedimiento de González (2013) en el Restaurante El Pollito.
3. La descripción del proceso relacionado directamente con la atención al cliente, mediante el diagrama de flujo y diagrama SIPOC, facilita el entendimiento del mismo para la posterior evaluación de la calidad percibida.
4. La evaluación de la calidad percibida mediante la aplicación del cuestionario Dineserv ajustado evidencia que las principales insatisfacciones se relacionan con el trato y los conocimientos de los empleados, la higiene de los baños, la rapidez del servicio y el precio. Se identifican como dimensiones más crítica el Precio y la Satisfacción.
5. Las acciones de mejora propuestas están en función de las principales insatisfacciones identificadas, estas se orientan a la dirección del Restaurante El Pollito para elevar la calidad de los servicios que brinda, tomando como punto de partida la voz del cliente.

Recomendaciones



Recomendaciones

Recomendaciones

1. Aplicar el procedimiento propuesto a otros restaurantes estatales pertenecientes a la Empresa Provincial de Gastronomía, Alojamiento y Recreación en Cienfuegos.
2. Poner en práctica las mejoras propuestas para las principales insatisfacciones en la calidad del servicio identificadas en el Restaurante El Pollito.

Bibliografía



Bibliografía

Bibliografía

- Acevedo, J. A. (1999). *“Organización de la Producción y los servicios”*. Ciudad de la Habana, Cuba: Ed. ISPJAE.
- 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, & Conway. (2006). *"Customer satisfaction in the restaurant industry: an examination of the transaction-specific model"*. *Journal of Services Marketing*. (Vol. 20).
- Barroso Lojo. (2015). *“Diseño del producto restauración en el restaurante “El Polinesio”*. Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos.
- 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.
- 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.
- Castillo, E. (2005). *"Escala Multidimensional SERVQUAL"*. Universidad del Bío-Bío, Chile. Retrieved from <http://www.albaplataenequal.org/doc/doc58.pdf>.
- 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.

Bibliografía

- Collet, D., Lansier, P., & Ollivier, D. (1989). *Objectif zéro défaut. Mesure et qualité totale dans le tertiaire*. París: Ediciones E.S.F.
- Cortés, M., & Iglesias, M. (2005). "Generalidades sobre la Metodología de la Investigación." México, D.F.: UNACAR.
- Cox, Thompson, Cunial, Winter, & Gordon. (1997). "*The effect of degree of doneness of beef steaks on consumer acceptability of meals in restaurants*". *Meat Science*. (Vol. 45).
- Cronin, J., & Taylor, S. (1992). "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension". *Journal of Marketing*. Vol. 56.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1994). "SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance based and Perceptions - Minus - Expectations Measurement of Service Quality". *Journal of Marketing*, vol.58.
- Crosby, P. (1991). *La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad*. México: Ed. Continental.
- 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".
- Denton, D. (1991). "Calidad en el Servicio a los Clientes". Madrid: Díaz de Santos.
- Diallo, O. (2009). "*Procedimiento para la mejora de procesos en servicios turísticos. Aplicación en el Hotel Gran Caribe Jagua de Cienfuegos*". Tesis de Maestría, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Díaz, R. (2006). "*Interrelación entre imagen y comunicación en destinos turísticos*". Tesis de Doctorado, .
- 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. (2003). Metodología de la calidad de servicio percibida en la sucursal 4312 del BPA de Santa Clara”.

Bibliografía

- 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>.
- 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.
- Espinell. (1998). *"La calidad de los servicios: la influencia de las experiencias del consumidor en la evaluación de un servicio de hostelería"*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Madrid.
- Evans, R., & Lindsay, W. (1999). *"Administración y control de la calidad"*. (Cuarta Edición.). Editorial Internacional Thomson Editores.
- Fajardo Martínez. (2015). *"Propuesta de un plan de mejora y programa de capacitación para implementar la norma cubana NC 143: 2010 en la cocina del restaurante "El polinesio"*. Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos.
- Federoff, P. (2006). "Método SERVQUAL". Retrieved from http://www.12manage.com/methods_zeithaml_servqual_es.html.
- Fick, & Ritchie. (1991). *"Measuring service quality in the travel and tourism industry"*. *Journal of Travel Research* (Fall).
- Frías, R. A. (2005). Diseño y validación de un modelo de gestión del cliente interno en procesos hoteleros. .
- 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.
- 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.

Bibliografía

- 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. (2001). "Diseño del Servicio al Cliente". Ed. Universitaria CUJAE. Ciudad de La Habana.
- 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. (1982). "An applied service marketing theory". *European Journal of Marketing*., Vol. 16. No. 7.
- Grönroos, C. (1984). "A Service Quality Model and Its Marketing Implications." *European Journal of Marketing*.
- Grönroos, C. (1981). "Internal Marketing: An Integral Part of Marketing Theory." *Marketing of Services*.
- Grönroos, C. (1983). "Innovative Marketing Strategies and Organization Structures For Service Firm, in Emerging Perspective on Service Marketing". American Marketing Association.
- Grönroos, C. (1994). "Marketing y gestión de servicios". Ediciones Díaz de Santos.
- Grönroos, C. (1990). "Service Management and Marketing". Massachusetts: Lexington Books.
- Grönroos, C. (1988). "Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Quality". *Review of Business*.
- Grönroos, C. (1982). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administrations.
- Gualier, H. (2001). "Mercadeo en los servicios de información". Retrieved from <http://www.monografias.com>.
- 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.

Bibliografía

- Gutiérrez, H., & De la Vara, R. (2007). *Control estadístico de la calidad y Seis Sigma*. La Habana: Ed. Félix Varela.
- Guzmán López, & Cárcamo Solís. (2014). "La evaluación de la calidad en el servicio: caso de estudio "Restaurant Familiar Los Fresnos". *Acta Universitaria*. (Vol. 24).
- 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.
- Heung, Wong, & Qu. (2000). "Airport-restaurant service quality in Hong Kong: an application of SERVQUAL". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*.
- Horovitz. (1996). "La calidad del servicio". *Mc.Graw Hill, Madrid*.
- Huang. (2000). "Relationship between service quality, consuming patterns and customer satisfactions on the quick service restaurant franchises". *Proceedings of the Fifth Annual Graduate Education and Graduate Students Research Conference in Hospitality & Tourism*.
- 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.
- Jain, & Gupta. (2004). "Measuring service quality: SERVQUAL vs. SERVPERF scales". *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*.
- Juran, J., & Bingham, R. (1974). *Quality control handbook*. (3^o ed.). New York: Ed. McGraw-Hill.
- Juran, J. M. (1996). "Manual de control de la calidad". (Quinta edición.). México DF: McGraw- Hill Interamericana S.A.
- Kim, McCahon, & Miller. (2000). "Service quality in Korean casual dining restaurants". *Proceedings of Fifth Annual Graduate Education and Graduate Students Research Conference in Hospitality & Tourism*.

Bibliografía

- Knutson, Stevens, Wullaert, Patton, & Yokoyama. (1990). *"LODGSERV: a service quality index for the lodging industry"*. *Hospitality Research Journal*. (Vol. 14).
- Kotler, Blomm, & Hayes. (2004). *"El marketing de Servicios Profesionales"*. (Editorial Paidós SAICF.).
- Kotler, P. (1988). *Marketing Management*. USA: Ed. Prentice- Hall International.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management: analysis, planning and control*. USA: Ed. Prentice-Hall International.
- Lee, & Hing. (1995). *"Measuring quality in restaurant operations: an application of the SERVQUAL instrument"*. *International Journal of Hospitality Management*. (Vol. 14).
- 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, 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.
- 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.

Bibliografía

- Nadiri, Hussain, Ekiz, & Erdogan. (2008). "An investigation on the factors influencing passengers' loyalty in the North Cyprus national airline". *The TQM Magazine*. (Vol. 20).
- Nava, M. (2002). "La Calidad del Servicio". Tucker Energy Services. Retrieved from http://www.calidad.org/public/articles/1026908824_marbel.htm.
- NC 126: 2001. (2001). "Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo".
- Oficina Nacional de Normalización. (2005). "Orientación sobre las técnicas estadísticas para la Norma ISO 9001: 2000., NC ISO/TR 10017:2005".
- 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., Berry, L., & Zeithaml, V. (1991). "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale". *Journal of Retailing*., Vol. 67. No. 4, invierno.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1993). "More on improving service quality measurement". *Journal of Retailing*., Vol. 69. No. 1.
- Parra, C. (2005). "Folleto de Gestión de los Servicios". Universidad de Matanzas.
- Pascual, C. (2000). "Servqual: un instrumento para medir la calidad de los servicios". Asociación española para la calidad. Retrieved from http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/biblio_servqual.pdf&%5d.
- Peel, M. (1999). *Cultura de servicios y calidad percibida. Mercadeo y ventas*. Bilbao: Ediciones Deusto, S.A.
- Peña Díaz. (2015). *Evaluación de la calidad percibida de servicios del restaurante Covadonga en Cienfuegos*. Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos.

Bibliografía

- 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.
- Puerto Olivera. (2015). "*Propuesta de un plan de mejora de los servicios en el restaurante Plaza*". Tesis de Grado, 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.monografias.com>.
- Ruiz, P., & Alcalde, J. (2005). "Gestión de Procesos Asistenciales. Gestión Clínica en Cirugía". Arán Editores. Madrid.
- Salinas, O. (2006a). "El problema de la servucción". Retrieved from www.sobrepapel.com.
- Salinas, O. (2006b). "La servucción: Es mejor servir que...". Retrieved from www.gestiopolis.com.
- Schroeder, R. (1992). "*Administración de operaciones*". (Tercera edición.). México DF: Ed. Mac Graw Hill.
- Shahin, A. (2006). "SERVQUAL and model of service quality gaps: A framework for determining and prioritizing critical factors in delivering quality services. Service quality – An introduction".

Bibliografía

- 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, Knutson, & Patton. (1995a). "*DINESERV: a tool for measuring service quality in restaurant Cornell Hotel*". *Restaurant Administration Quarterly*.
- Stevens, Knutson, & Patton. (1995b). "*DINESERV : Measuring service quality in quick service, casual/theme, and fine dining restaurants*". *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*. (Vol. 3).
- Stevens, Knutson, Patton, & Thompson. (1992). "*Consumers' expectations for service quality in economy, mid-price and luxury hotels*". *Journal of Hospitality & Leisure marketing*. (Vol. 1).
- 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.
- Vargas López. (2015). "*Propuesta de un plan de mejoras para los servicios gastronómicos en el restaurante "El Mandarín"*". Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos.
- Wu, Goh, Lin, & Poynter. (1999). "*Measuring service quality in restaurant operations: an application of the dineserv instrument*". *Proceedings of the conference on Graduate Education and Graduate Students Research*.
- Yesilada, F., & Direktör, E. (2010). "Health care service quality: A comparison of public and private hospitals". *African Journal of Business Management*, Vol. 4, 962–971.
- 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.

Anejos



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.
Grönrrros (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.
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,

Anexos

	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: 2000	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.

Anexo 2: Características de los servicios. **Fuente:** González (2013)

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 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

Anexos

	<p>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”).</p>
No pueden almacenarse	<p>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.</p>

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).

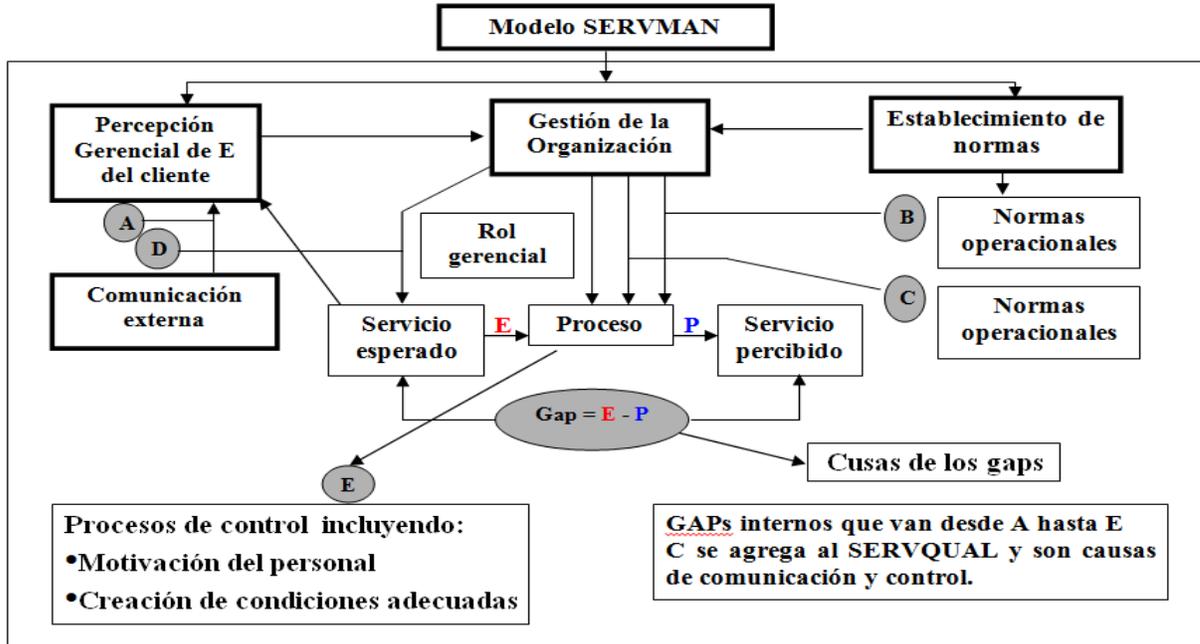
Autor	Definición de calidad de servicio
Oliver (1977, 1980, 1981, 1985, 1988, 1989)	La calidad del servicio puede ser considerada como una actitud.
Lewis y Booms (1983)	La calidad del servicio es una medida de cómo el nivel de servicio desarrollado iguala las expectativas de los clientes con una base 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).

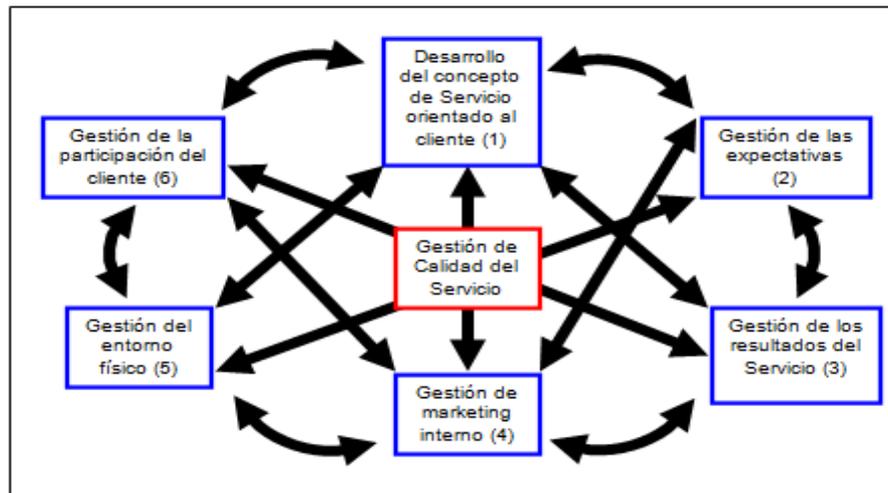
a) Modelo Servman



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.

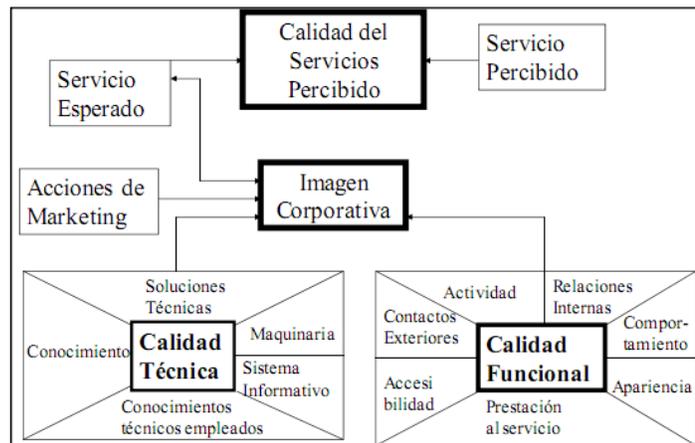
b) Etapas del desarrollo del servicio según Modelo de la Imagen



Fuente:(Grönroos, 1984)

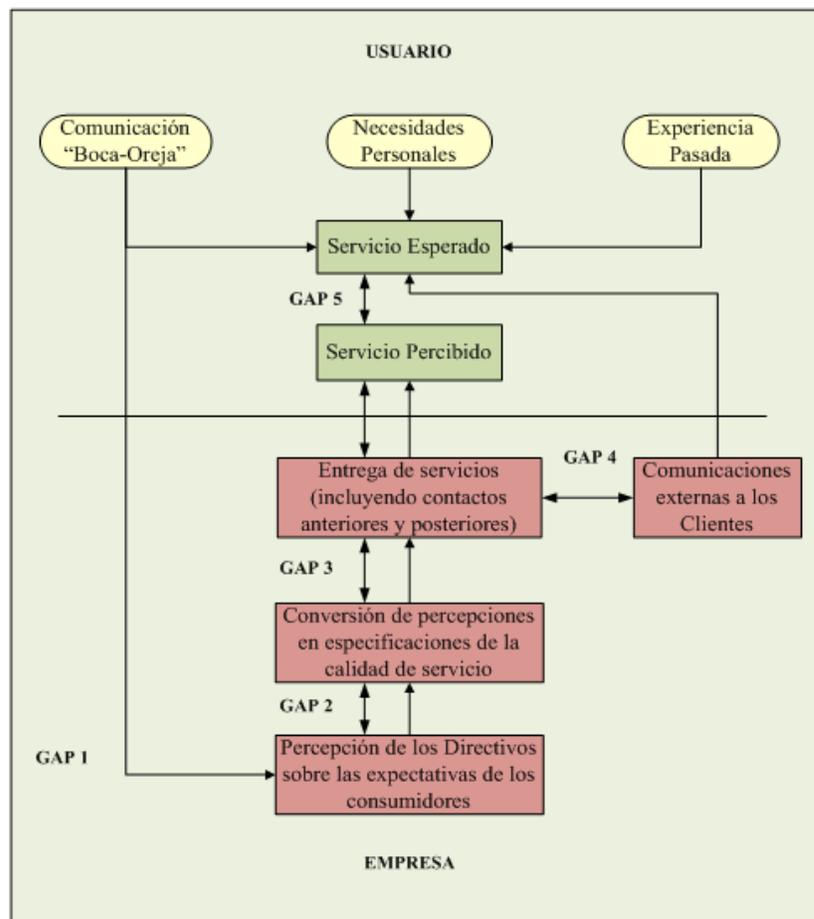
Anexos

c) Modelo de Grönroos



Fuente:(Grönroos, 1988)

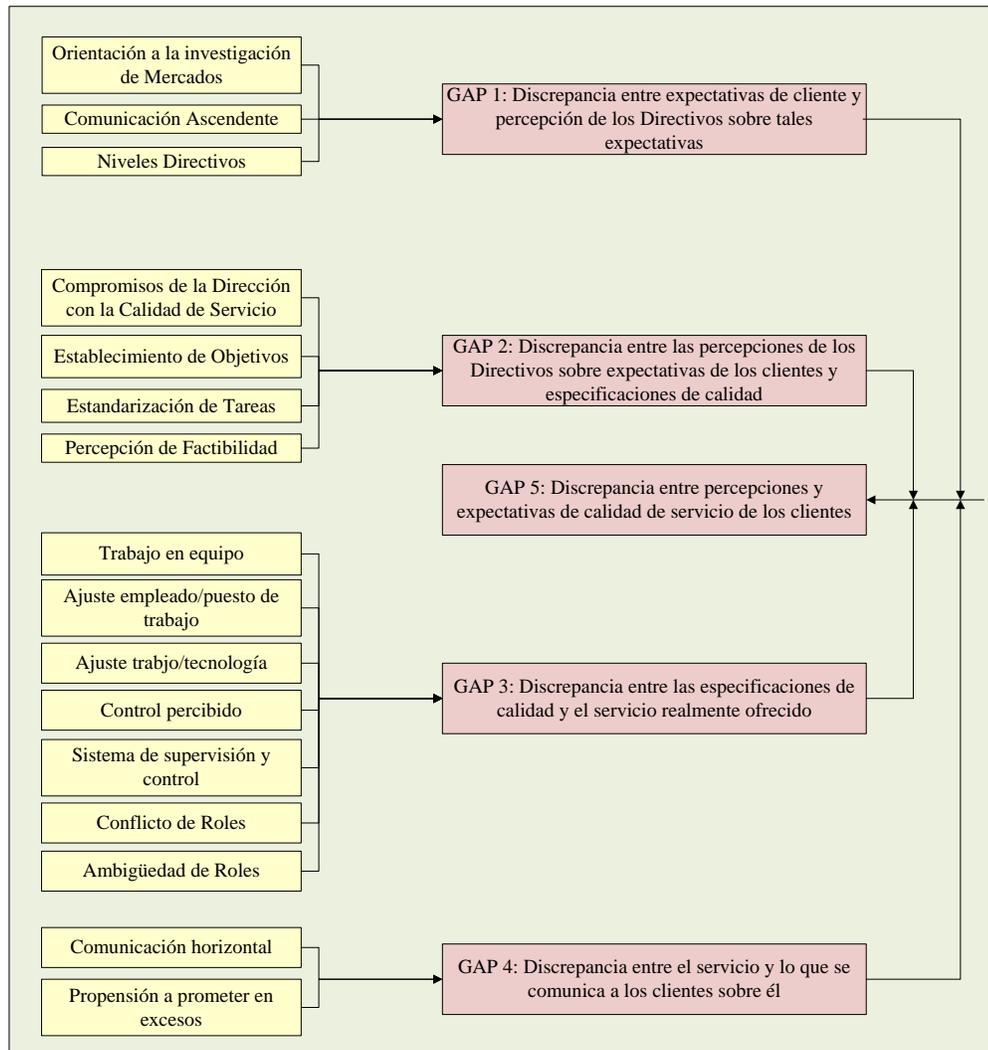
d) Modelo de las Deficiencias



Fuente: (Parasuraman et al., 1988).

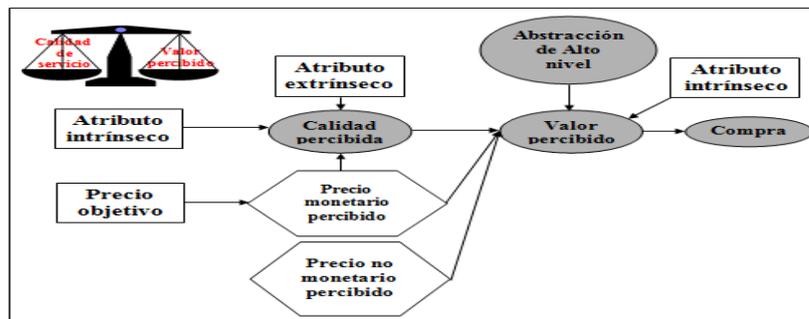
Anexos

e) Modelo ampliado de la calidad de servicio



Fuente:(Parasuraman et al., 1988).

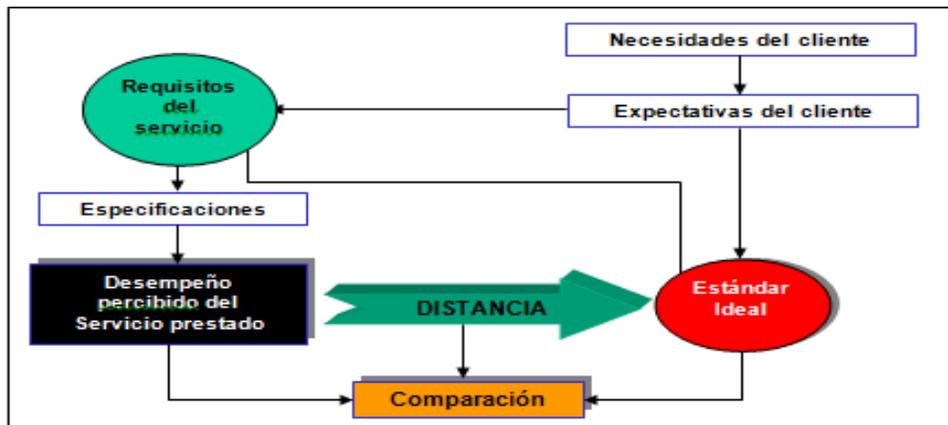
f) Modelo de Zeithaml



Fuente: (Zeithaml, 1988)

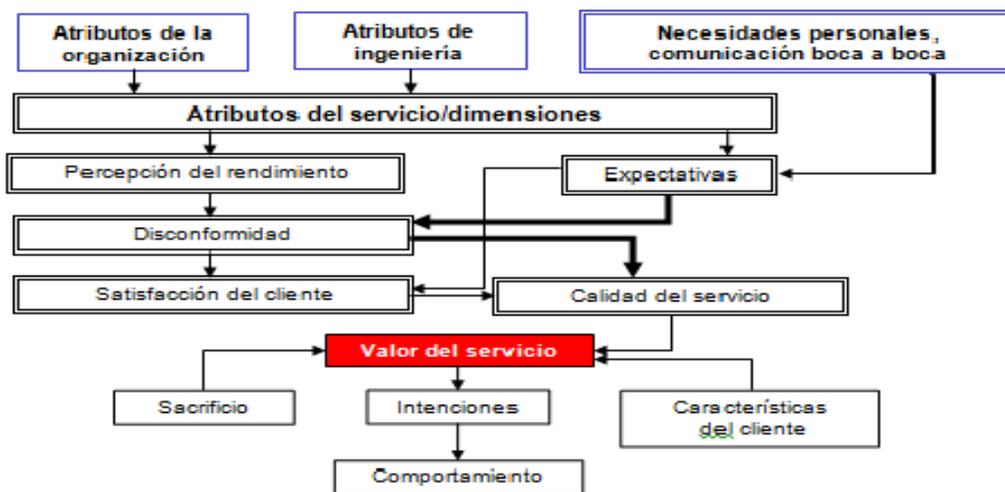
Anexos

g) Modelo del Desempeño Evaluado



Fuente: (Theas, 1993)

h) Modelo Multiescenario

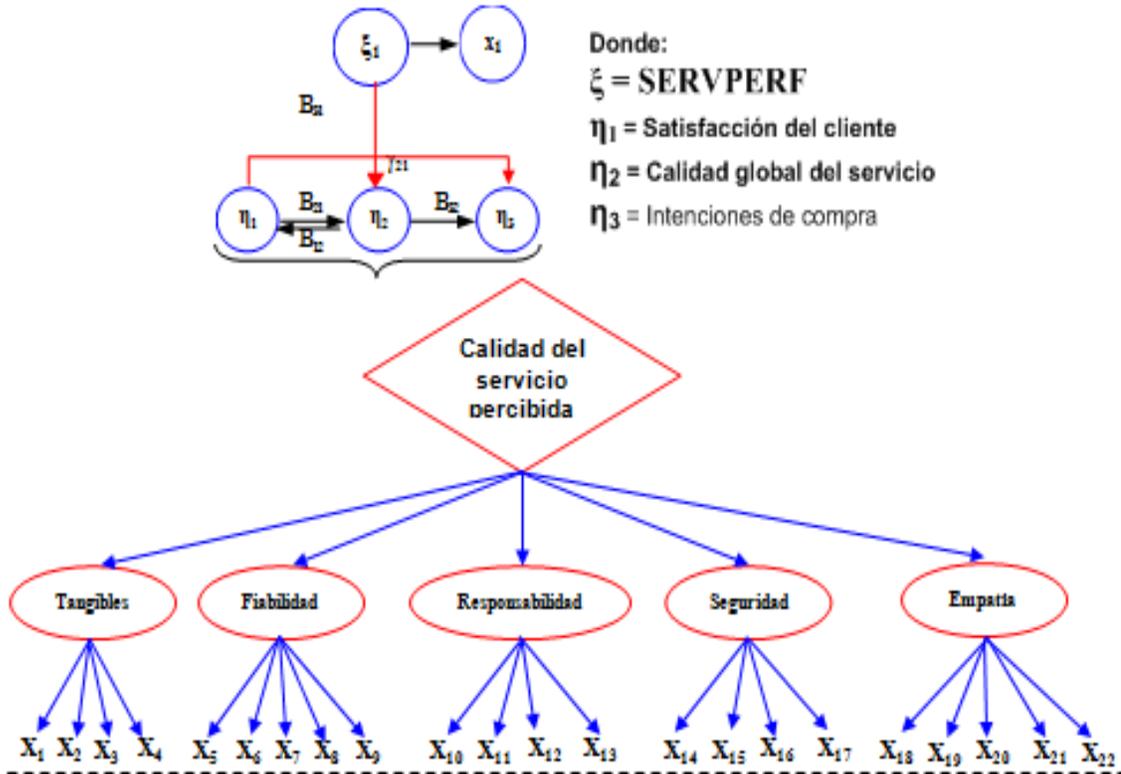


Fuente:(Bolton y Drew, 1991)

Anexos

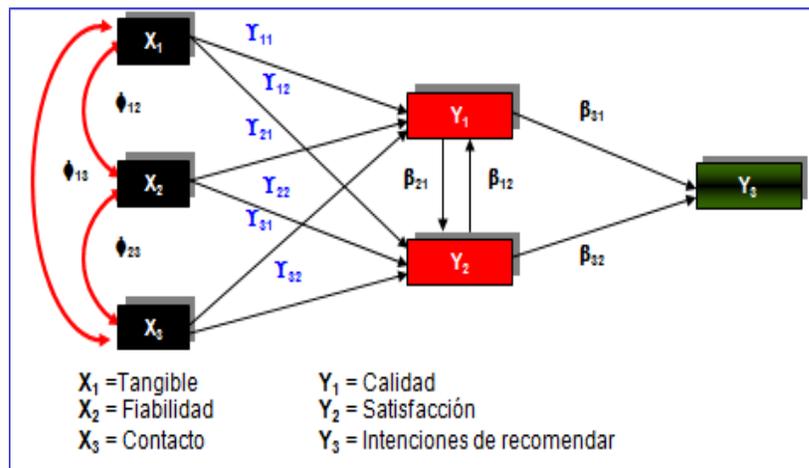
Anexo 5: Modelos de calidad de servicio basados en el paradigma de la percepción del desempeño. **Fuente:** González (2013).

a) Modelo Servperf



Fuente:(Cronin y Taylor, 1992)

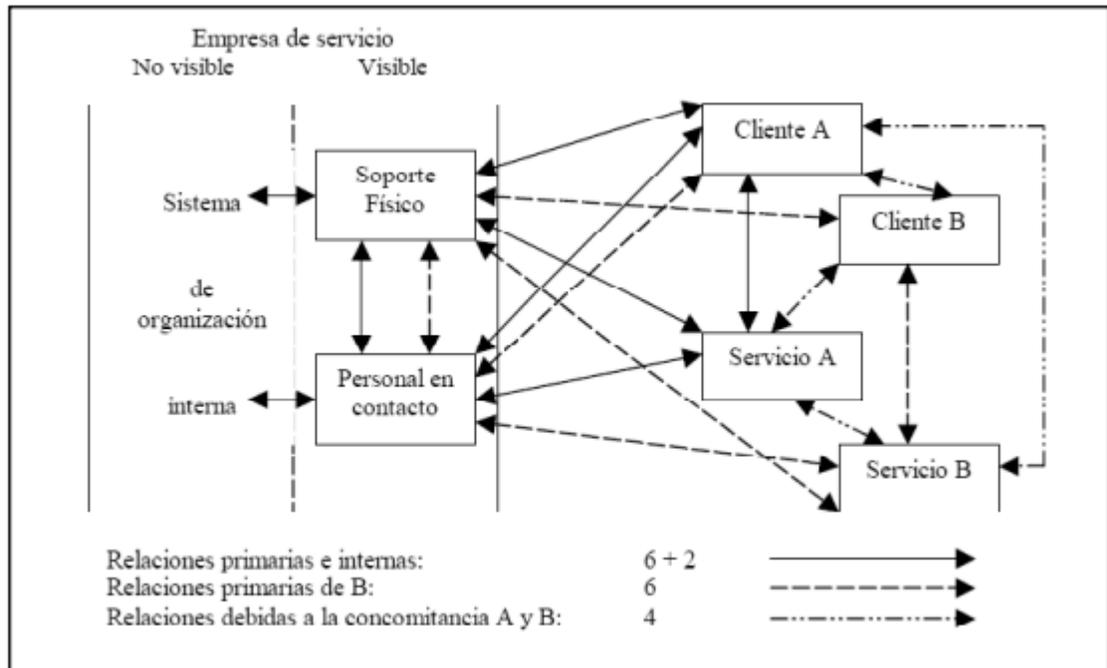
b) Modelo Lodgqual



Fuente:(Guetty y Thompson, 1994)

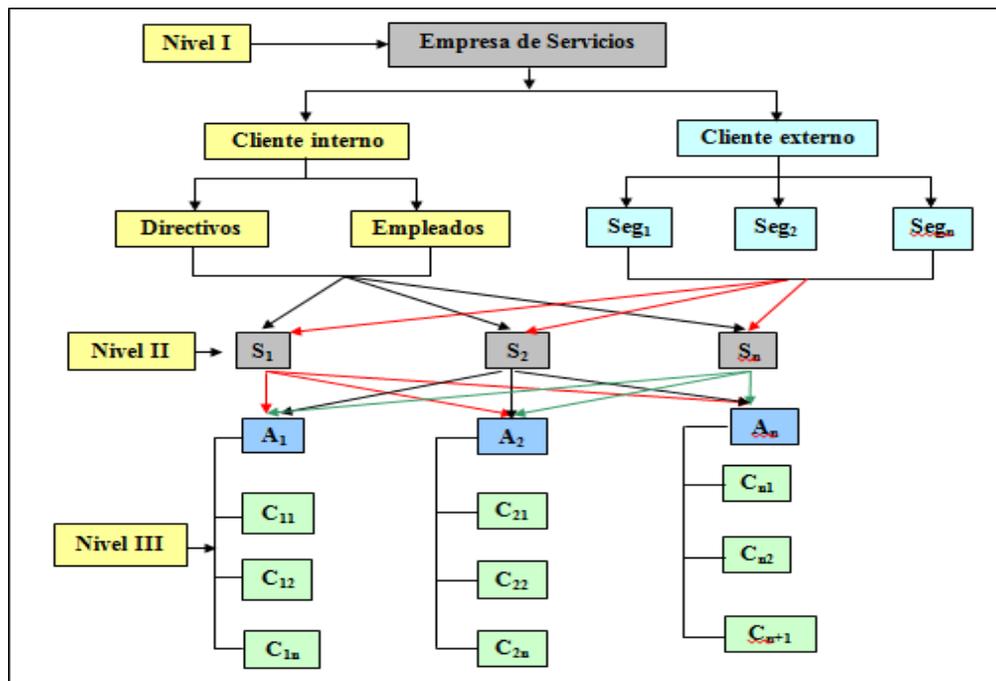
Anexos

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 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
<ul style="list-style-type: none">✓ 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
<ul style="list-style-type: none">✓ 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
<ul style="list-style-type: none">✓ 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
<ul style="list-style-type: none">✓ 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
<ul style="list-style-type: none">✓ 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 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)
Asimetría de las puntuaciones	La disconfirmación positiva y la negativa no tienen igual valor: los consumidores son adversos a las experiencias negativas.	Teas (1993 ^a , 1993 ^b , 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
Soutar y McNeil (1996)	Educación superior
Saurina (1997 ^a , 1997 ^b)	Educación superior
Kettinger y Lee (1997)	Servicios online
Ryan y Chiff (1997)	Agencias de viaje
Fernández et al. (1997)	Servicios públicos

Anexos

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
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: Elementos del sistema de servucción. **Fuente:** Eiglier y Langeard (1993)

Elementos	Descripción
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.
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.
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.
Personal en contacto	<p>Es la persona o las personas empleadas por la empresa de servicio y cuyo trabajo requiere estar en contacto directo con el cliente. 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.</p> <p>Tres conjuntos de elementos constituyen lo relacional: lo visible, lo gestual y lo verbal.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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

Anexos

	<p>los ojos del cliente cuando le habla.</p> <ul style="list-style-type: none">- 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.
Sistema de organización interna	<p>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.</p>
Demás clientes	<p>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.</p>

Nota: 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.

Anexos

Anexo 11: 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.

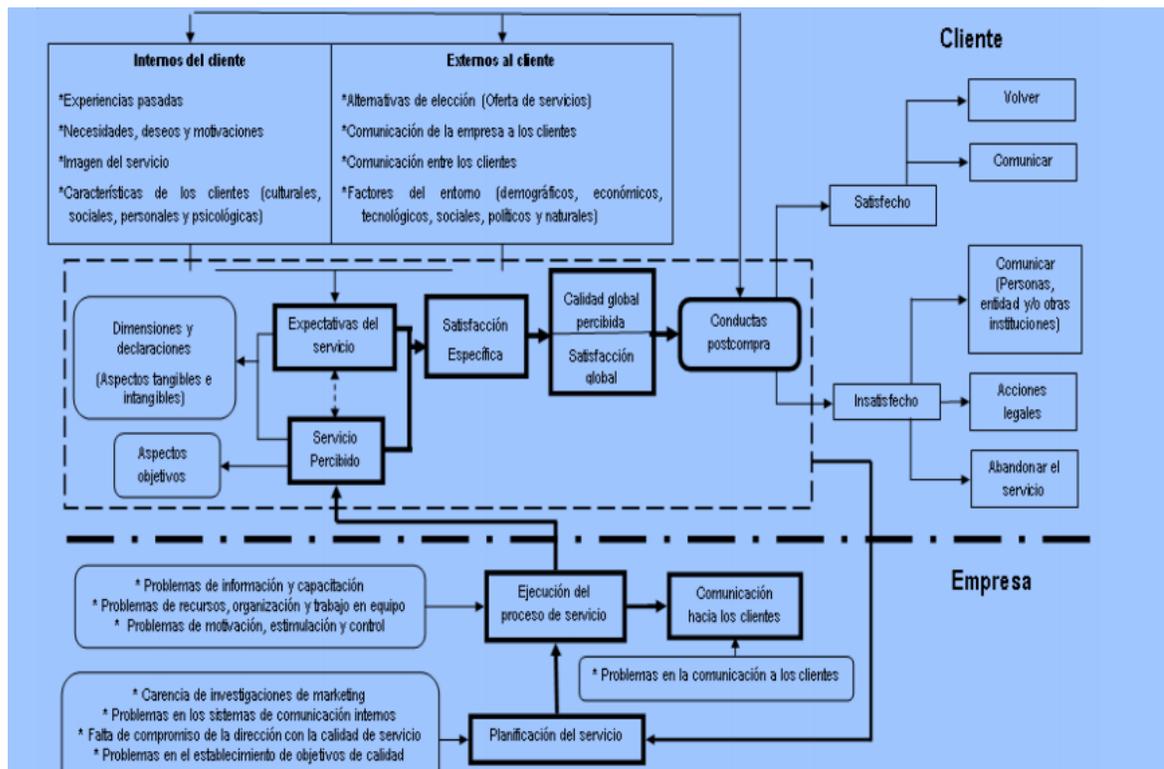


Figura 1: Modelo metodológico sobre calidad de servicios percibida en empresas cubanas de servicios. **Fuente:** Díaz y Pons, (2009)

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.

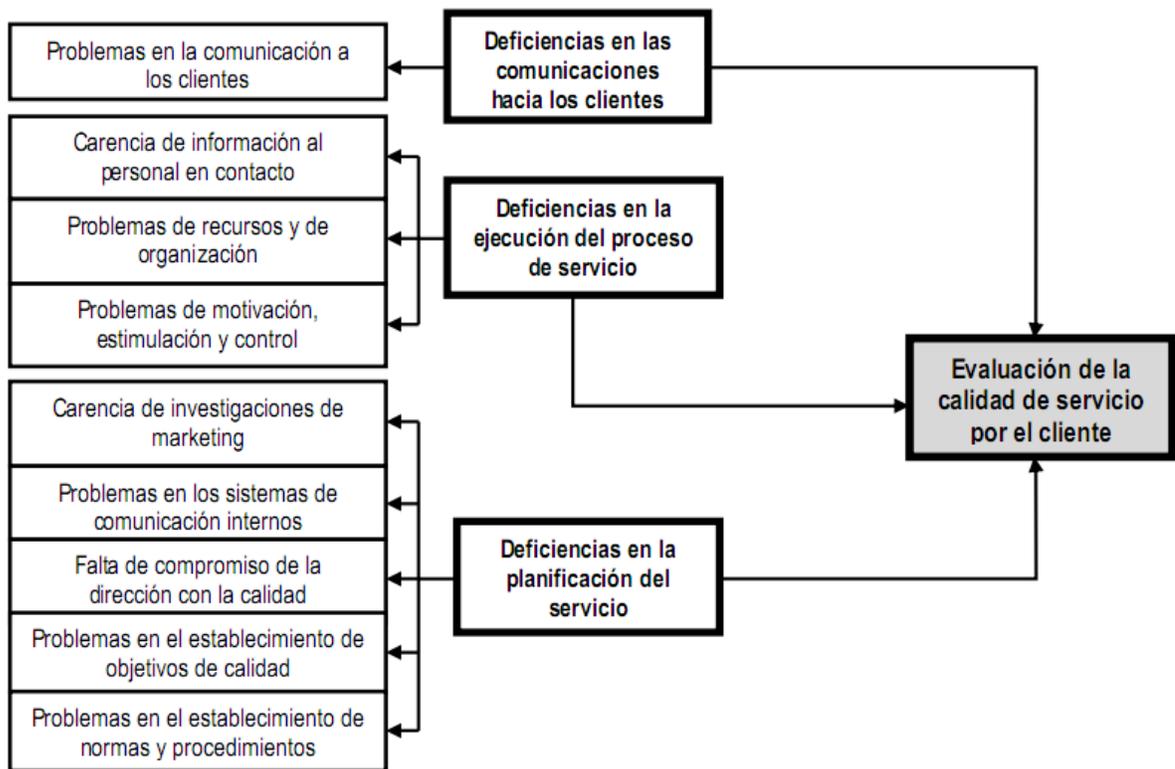


Figura 2: Deficiencias que inciden en la calidad de servicios percibida.

Fuente: Díaz y Pons, (2009)

Anexo 12: Dimensiones del instrumento Dineserv.

Fuente: Guzmán López, A. & Cárcamo Solís, M. L. (2014).

Las cinco dimensiones del modelo *Dineserv*.

Modelo <i>Dineserv</i>	
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.

Anexo 13: Condiciones de calidad y diseño por categoría.

Fuente: NC 126: 2001.

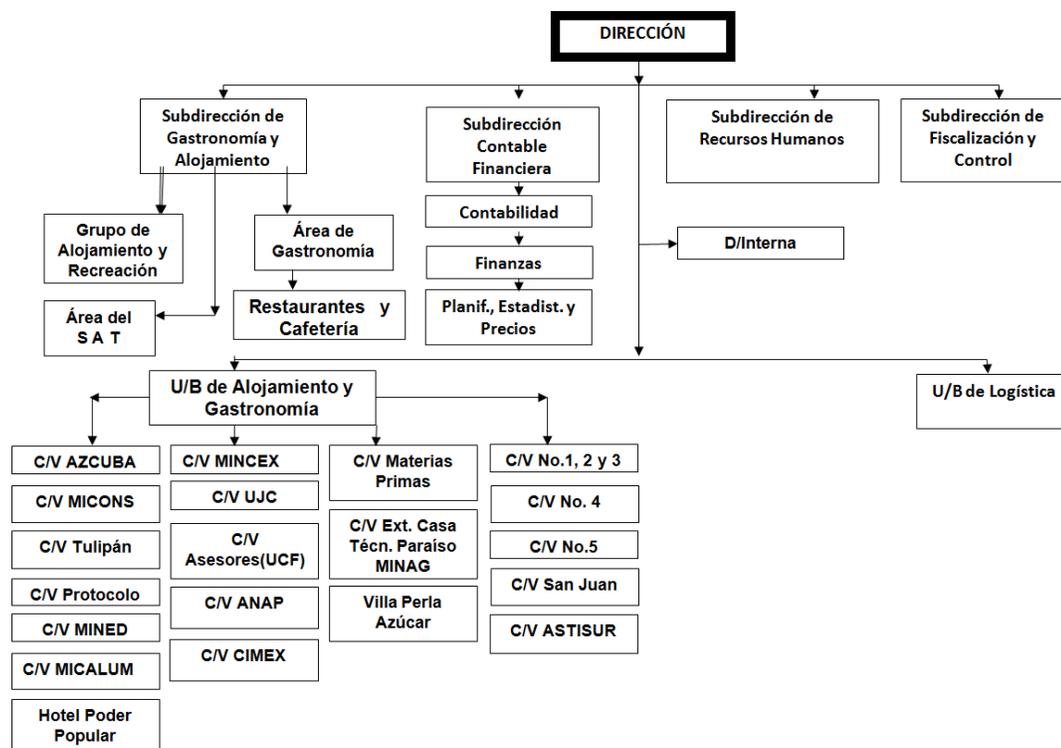
Tenedores	Requisitos
1 Tenedor	Restaurante que se deberá destacar por ofrecer un mínimo de confort. Sus instalaciones generales y particulares para el salón- comedor, cocina, bar y demás áreas y servicios deberán ser sencillas, pero de calidad, dado en sus terminaciones, revestimientos, mobiliario, equipamientos, vajilla, cristalería, mantelería, vestuario, útiles y demás accesorios. La comida deberá ser sencilla pero bien elaborada. La oferta de vinos y del bar deberá ser de clase económica. La ambientación deberá ser simple y la atmósfera familiar y amistosa.
2 Tenedores	Restaurante que se deberá destacar por reunir condiciones mínimas e indispensables de confort. Sus instalaciones generales y particulares para el salón-comedor, cocina, bar y demás áreas y servicios deberán ser de calidad, dado en sus terminaciones, revestimientos, mobiliario, equipamiento, vajilla, cristalería, mantelería, vestuario, útiles y demás accesorios. La preparación de la comida tendrá algunas complejidades incluyendo algunas especialidades del Chef. La oferta de vinos y del bar deberá ser sencilla y variada. La ambientación deberá ser sencilla y la atmósfera familiar.
3 Tenedores	Restaurante que se deberá destacar por reunir condiciones medias de confort. Sus instalaciones generales y particulares para el salón- comedor, cocina, bar y demás áreas y servicios deberán ser de buena calidad, dado en sus terminaciones, revestimientos, mobiliario, equipamiento, vajilla, cristalería, mantelería, vestuario, útiles y demás accesorios. La oferta deberá ser muy funcional y ofrecer especialidades del menú del día. Deberá tener un bar bien surtido y una variada carta de vinos. La ambientación deberá ser agradable y distintiva y la atmósfera irá desde lo casual hasta lo formal.
4 Tenedores	Restaurante que se deberá destacar por sus condiciones de lujo y confort. Sus instalaciones generales y particulares para el salón- comedor, cocina, bar y demás áreas y servicios deberán ser de calidad superior, dado en sus terminaciones, revestimientos, mobiliario, equipamiento, vajilla, cristalería, mantelería, vestuario, útiles y demás accesorios. Deberán disponer de las técnicas modernas de la restauración. La carta deberá tener un diseño elegante con gran variedad de platos con especialidades descritas. Los ingredientes deberán ser preferentemente frescos, de primera calidad, y deberán brindarse platos de estación. Se deberá manifestar la creatividad en la presentación de las ofertas. Deberá contar con un surtido amplio de licores y una extensa carta de vinos de reconocido prestigio. La atmósfera

Anexos

	será formal y la ambientación totalmente distintiva.
5 Tenedores	Restaurante que se deberá destacar por las máximas condiciones de lujo y confort posibles. Sus instalaciones generales y particulares para el salón-comedor, cocina, bar y demás áreas y servicios deberán ser de la más alta calidad, dado en sus terminaciones, revestimientos, mobiliario, equipamiento, vajilla, cristalería, mantelería, vestuario, útiles y demás accesorios. Deberán disponer de las técnicas más modernas de la restauración. Deberá cumplir con los requisitos para cuatro tenedores y además deberá ser un restaurante único donde el nivel de la cocina y el servicio se comprometen con la excelencia. Cada plato deberá proclamar el arte del Chef demostrando creatividad. Cada detalle, incluidos los vinos y licores y otros servicios, deberán complementar las ofertas de la carta.

Anexos

Anexo 14: Estructura organizativa de la Empresa Provincial de Gastronomía Alojamiento y Recreación Cienfuegos. **Fuente:** Empresa Provincial de Gastronomía Alojamiento y Recreación Cienfuegos.



Anexos

Anexo 15: Lista de chequeo de la NC126: 2001 (Fragmento). **Fuente:** Puerto Olivera (2015).

No.	Requisitos	Categoría					Observaciones
		1	2	3	4	5	
5.1	Entorno Socio Económico y Natural						
5.1.1	El entorno deberá estar limpio y bien cuidado.						
	El edificio en general se deberá encontrar en buen estado, en armonía con el resto del conjunto en el que se encuentre situado.						
	Su diseño deberá estar integrado al ambiente arquitectónico y natural del lugar. Podrán existir otros lugares públicos y ofertas socioculturales que						
	Puntuación a obtener	3	3	3	3	3	
	Puntuación obtenida						
	%	0	0	0	0	0	
5.1.2	Localización						
	Deberán tener una fácil localización.						
	Infraestructura adecuada que permita el acceso al restaurante desde la autopista, carretera, calle o vía						
	Deberán contar con contratación de servicios de taxis por plantas o servicio telefónico en el horario en que se encuentre abierto el restaurante.						
	Puntuación a obtener	2	2	2	3	3	
	Puntuación obtenida						
	%	0	0	0	0	0	
5.2	Edificación						
5.2.1	Estado del edificio. Fachada						
	La fachada del edificio se deberá encontrar en buen estado de conservación y limpieza.						
	Por la noche, el edificio deberá estar debidamente iluminado resaltando entre los de su alrededor o en el paisaje, si se encuentra aislado.						
	Puntuación a obtener	2	2	2	2	2	
	Puntuación obtenida						
	%	0	0	0	0	0	
5.2.2	Características, valores arquitectónicos, históricos, culturales y naturales						

Anexos

	Cuando el edificio se distinga por sus características arquitectónicas, diseño y antigüedad o el restaurante esté ubicado en un inmueble declarado monumento histórico (patrimonial), se valorará con especial cuidado, pues el mismo no deberá ser modificado por constituir un atractivo turístico por su diseño y valor arquitectónico especial. Se deberá tener igual observación cuando el lugar donde se encuentre el restaurante haya sido declarado patrimonio nacional						
	Cuando el edificio esté ubicado en un sitio que haya sido declarado patrimonio natural u ostente una categoría de conservación, o se encuentre en una región de altos valores naturales (área protegida) para su diseño se deberá tener en cuenta las regulaciones medioambientales establecidas por la autoridad medioambiental competente para						
	Las condiciones constructivas de la instalación deberán estar en perfecto estado de conservación y/o restauración, independiente de su categoría, diseño, antigüedad o estilo arquitectónico.						
	Puntuación a obtener	3	3	3	3	3	
	Puntuación obtenida						
	%	0	0	0	0	0	

Anexos

Anexo 16: Requisitos a los que hace referencia la NC126: 2001.

Fuente: Puerto Olivera (2015).

Ubicación

El entorno para todas las categorías, deberá estar limpio y bien cuidado. El edificio en general se deberá encontrar en buen estado, en armonía con el resto del conjunto en el que se encuentre situado y su diseño deberá estar integrado al ambiente arquitectónico y natural del lugar. Podrán existir otros lugares públicos y ofertas socioculturales que lo complementen. Deberán tener una fácil localización, con una infraestructura adecuada que permita el acceso al restaurante desde la autopista, carretera, calle o vía principal.

Edificación

La fachada del edificio se deberá encontrar en buen estado de conservación y limpieza. Por la noche el edificio deberá estar debidamente iluminado y resaltar entre los de su alrededor o en el paisaje, si se encuentra aislado. Cuando el edificio se distinga por sus características arquitectónicas, diseño y antigüedad o el restaurante esté ubicado en un inmueble declarado monumento histórico (patrimonial), se valorará con especial cuidado, pues el mismo no deberá ser modificado por constituir un atractivo turístico por su diseño y valor arquitectónico especial. Se deberá tener igual observación cuando el lugar donde se encuentre el restaurante haya sido declarado patrimonio nacional o de la humanidad.

Cuando el edificio esté ubicado en un sitio que haya sido declarado patrimonio natural u ostente una categoría de conservación, o se encuentre en una región de altos valores naturales (área protegida), para su diseño se deberá tener en cuenta las regulaciones medioambientales establecidas por la autoridad competente para garantizar su armonía con el entorno. En todos los casos las condiciones constructivas de la instalación deberán estar en perfecto estado de conservación y/o restauración, independiente de su categoría, diseño, antigüedad o estilo arquitectónico.

Condiciones de calidad y diseño

Todas las instalaciones, los equipos, el mobiliario, la lencería, los insumos, accesorios, útiles, instrumentos, áreas y departamentos deberán ser los adecuados para una utilización

Anexos

intensiva, formarán un conjunto armonioso, coherente, y deberán tener las dimensiones apropiadas para cumplir su función independientemente de las áreas donde se hallen. Los locales y todos sus elementos de ambientación se deberán mantener en óptimas condiciones de funcionamiento, higiene y presentación.

La complejidad de la edificación y los diseños de los locales deberán aumentar en correspondencia con la categoría. La arquitectura y el diseño en general deberán corresponder con el entorno socioeconómico y natural, caracterizando una imagen que lo identifique y personalice. Se deberá cumplir con las regulaciones vigentes establecidas por la autoridad medioambiental competente.

Exteriores del restaurante y acceso

La iluminación deberá ser la apropiada y deberá estar integrada al lugar de forma adecuada, según se establece en la NC45-2. Se deberá tener en cuenta el factor estético y las posibilidades de mantenimiento. Los restaurantes deberán estar bien señalizados y deberán poseer un sistema de señalización propio en correspondencia con el Manual de Identidad. En el exterior, mediante una señal, se deberá reflejar la siguiente información: Nombre del lugar, los horarios de los servicios, la especialidad y la categoría del restaurante cuando se le otorgue. Se usarán además logotipos y símbolos del restaurante.

Las áreas verdes deberán estar bien mantenidas y cuidadas y reflejarán una imagen positiva en correspondencia con el diseño del restaurante. En función del entorno y la ubicación, deberán contar con jardines, césped, jardineras y similares. Deberán contar con áreas de estacionamiento, en lugares cercanos al restaurante. Las condiciones de accesibilidad, iluminación, señalización y seguridad del estacionamiento deberán garantizar su buen funcionamiento y deberán contar con vallas para autos, ómnibus y otros medios.

Entrada al restaurant

La entrada principal deberá estar debidamente iluminada y bien señalizada. Deberá ser de fácil acceso y atendida por una persona constantemente y siempre se deberá recibir al cliente con cortesía y respeto. La entrada de acceso de los abastecimientos deberá ser independiente a la de

Anexos

los clientes para evitar violaciones de la marcha hacia delante, y cuando ello no sea posible, el abastecimiento deberá realizarse en horarios diferentes al del servicio.

Deberán contar con un sistema de reservaciones con procedimientos y registros adecuados. Deberán disponer de teléfono para que se ejecuten las mismas. Deberá existir una persona que atienda continuamente las reservaciones en el horario destinado para ello. Las llamadas se deberán atender con rapidez y se deberá tratar al cliente con cortesía y respeto.

Servicios técnicos. Abastecimientos

Deberán tener iluminación natural a través de ventanas durante el día siempre que sea posible. Usar la luz artificial cuando es necesario, la cual podrá ser general o focalizada, adecuada según se establece, y estará integrada a la ambientación del lugar, facilitará el ahorro de electricidad y mejorará el confort del mismo. Se deberán evitar iluminaciones que modifiquen sensiblemente los colores de los alimentos o puedan causar molestias a los clientes, antes, durante o después del servicio.

Las señalizaciones deberán estar ubicadas en lugares visibles, para caracterizar al restaurante, orientar e informar al cliente, para llamar la atención y en correspondencia con el Manual de Identidad.

En todos aquellos restaurantes dispuestos en locales cerrados se deberá disponer de un adecuado sistema de ventilación y extracción que garantice el confort y no permita que el ambiente se contamine con olores fuertes. Todos los equipos de climatización deberán cumplir las regulaciones específicas establecidas en la legislación vigente en cuanto a los gases refrigerantes.

Todas las categorías deberán disponer de teléfonos públicos ubicados en lugares de fácil acceso. Los mismos se deberán encontrar en perfecto estado de funcionamiento, debidamente señalizados y aislados de los ruidos procedentes del restaurante, disponiendo de guías telefónicas en perfecto estado de su uso.

Deberán tener suministro de agua corriente a temperatura ambiente las 24 horas y de agua caliente en las cocinas; con depósitos de agua según necesidad y capacidad de trabajo (cisternas y otros). Se deberá garantizar que toda el agua sea potable, incluida la que se usa para hacer el

Anexos

hielo, cumpliendo con lo establecido en las normas y regulaciones establecidas por la autoridad sanitaria competente.

Seguridad

La edificación cumplirá todas las medidas generales de seguridad. Deberá contar con un sistema de seguridad contra incendios y demás contingencias, y todos los subsistemas que lo conforman, como el de detección y extinción de incendios, el cual será diseñado de acuerdo a las normas y regulaciones vigentes. Los esquemas de evacuación deberán encontrarse en lugares visibles para el dominio de todo el personal. La edificación deberá disponer de salida de emergencia, escaleras y otros elementos para la seguridad de los clientes y del personal donde sea aplicable. Las vías de evacuación estarán definidas y convenientemente señalizadas y libres de obstáculos.

Todo el personal que esté expuesto a peligros deberá aplicar las medidas de seguridad correspondientes y usar los equipos y medios de protección adecuados, teniendo en existencia un botiquín para primeros auxilios. Crear todas las condiciones para garantizar la seguridad de las materias primas y los alimentos, los recursos materiales, humanos y financieros. Limitar el acceso al personal ajeno a las diferentes áreas.

Todos los restaurantes deberán cumplir con las regulaciones vigentes establecidas por la autoridad de seguridad y protección competente. El personal deberá ser entrenado y capacitado con ese fin.

Condiciones higiénico-sanitarias

El restaurante tiene que disponer de las mejores condiciones de limpieza e higiene en todas sus áreas, tanto para el cliente como para el personal. La selección, almacenamiento, pre-elaboración, elaboración y cocción de las materias primas y alimentos en general, incluido el propio servicio, se debe hacer siempre en las mejores y más adecuadas condiciones higiénico-sanitarias.

El mantenimiento y cuidado del restaurante tanto exterior como interior, sus paredes, pisos, techos, los equipos, la ambientación, útiles, insumos, etc, se realizará de forma tal que garanticen el perfecto estado de uso, conservación, limpieza y desinfección. Deberán contar con sistema de tratamiento de residuales líquidos, manteniendo buen estado de limpieza y funcionamiento,

Anexos

cumpliendo con las regulaciones vigentes relativas a las medidas higiénico-sanitarias establecidas por la autoridad sanitaria competente. El personal estará entrenado y capacitado con ese fin. El entorno donde se encuentra ubicado el restaurante, deberá estar exento de fosas desbordadas, aguas contaminadas, olores fuertes, ruidos, desechos sólidos y animales domésticos sueltos que no sean o formen parte del diseño del producto.

Todas las categorías deberán contar con depósitos (revestidos interiormente con bolsas desechables) y áreas para ubicar la basura y los desperdicios. La recogida de la misma y la limpieza de los tanques tiene que ser diario. De esta manera tendrán eficaz protección y control de insectos, vectores y animales nocivos en todas las áreas del restaurante, incluyendo las áreas exteriores. No pueden existir evidencias ni presencia de vectores y/o animales nocivos. Cumplir en cuanto a los productos utilizados con lo establecido por la autoridad medioambiental competente.

Facilidades para personas con discapacidades

La entrada al restaurante y parte de las instalaciones deberán estar acondicionadas para personas con discapacidades, contando con facilidades de acceso en la entrada y el parqueo; deberán existir las rampas necesarias para facilitar el desplazamiento hacia el restaurante, la anchura de las puertas interiores tiene que ser la establecida y se deberán habilitar mesas disponibles para el servicio cercanas a las puertas de salida. Los baños deben ser accesibles desde el salón comedor.

Salón comedor

La distribución de las mesas y mobiliario deberá ser funcional y permitir una adecuada circulación del personal. Se pueden usar mesas redondas, cuadradas y rectangulares para aprovechar bien los espacios con prioridad al flujo constante y lógico del proceso de trabajo. Los salones tienen que contar con una superficie adecuada para brindar un servicio eficiente, cómodo y seguro de acuerdo a la complejidad y categoría del mismo. Todas las categorías deberán contar con servicio de bar en correspondencia con la especialidad del restaurante, podrán ofrecer un amplio surtido de bebidas tanto frías como calientes, o varias alternativas de una misma bebida.

Anexos

El diseño de ambientación y mobiliario deberán estar en correspondencia con la categoría del restaurante y con el diseño, las características y la imagen que del mismo se requiera. Deberán disponer de sillas para niños. Las instalaciones y equipos necesarios, formarán un conjunto coherente con el resto de los elementos del diseño, serán los apropiados para una utilización intensiva y funcional, manteniéndose en condiciones perfectas de mantenimiento, higiene, presentación y, funcionar correctamente y estar acordes con las complejidades del servicio en cada categoría.

La vajilla, cristalería, cubertería y mantelería deben contar con las cantidades necesarias, y formar un conjunto coherente con el resto de los elementos del diseño, serán los apropiados para una utilización intensiva y funcional, manteniendo en buen estado de presentación e higiene y estando acordes con las complejidades del servicio en cada categoría. Se contará con las cantidades necesarias para su explotación y su reposición permanente. Podrán tener sistemas de música indirecta o sistemas de audio y música viva en correspondencia con el diseño del servicio y las características del restaurante respetando los niveles sonoros ambientales máximos permisibles establecidos. Es necesario contar con áreas para fumadores y no fumadores bien señalizadas, aireadas y separadas unas de otras. El área de fumadores estará bien equipada y acondicionada al respecto.

Servicios

Los servicios deberán brindarse de forma profesional, con la calidad y de acuerdo a la complejidad que cada uno requiera:

- Cumplimiento del horario de servicio.
- El personal deberá tener suficiente conocimiento y profesionalidad para brindar un servicio de calidad, así como conocer y demostrar buenos hábitos de conducta, presencia, manipulación e higiene de los alimentos.
- Deberá existir una correcta preparación y servicio de las bebidas y los alimentos.
- Buen estado higiénico y sanitario en todas las áreas.
- Cumplimiento con la previsión del servicio:
 - Dotación.
 - Monta, equipamiento, útiles, enseres.

Anexos

- Temperatura adecuada de bebidas y alimentos.
- Atención rápida, eficaz y profesional.
- Valoración de la satisfacción de los clientes en cuanto a:
 - Tratamiento adecuado de las quejas y sugerencias.
 - Encuestas de los clients.
 - Opiniones de guías, representantes y otros.
 - Revisión del cumplimiento de los servicios contratados.
- Uso de la comunicación con el cliente.
- Existir y aplicar los manuales de procedimientos, con revisión periódica para su actualización.

Cartas

Diseñar las cartas en correspondencia con el manual de identidad del restaurante. Se mantendrá en óptimas condiciones de conservación. Existirán tantas como sea necesario para brindar un servicio rápido y eficiente. De esta manera se ofrecerá la posibilidad de una variada oferta en las formas de cocción o elaboración culinaria.

Servicios sanitarios públicos

Los baños o aseos deberán ser independientes para damas y caballeros, situados dentro o cerca del restaurante, y estarán bien iluminados y debidamente señalizados según el manual de identidad, serán espaciosos con una cantidad de cabinas individuales suficiente. Se mantendrá con un olor agradable y una limpieza total y absoluta. Las instalaciones y equipos deberán estar en correspondencia con la categoría que los mismos ostenten y estarán en óptimo estado de funcionamiento. La temperatura y el ambiente tendrán que ser confortables con un sistema de ventilación o renovación del aire que funcione correctamente. Deberá existir personal permanentemente al cuidado de los baños, dotados con: inodoros con tapas, urinarios, lavamanos y espejos con iluminación sobre éstos, jabón, papel higiénico en portarrollos para cada cabina independiente, secador de aire caliente, cesto para papeles y ceniceros.

Anexos

Cocina

La cocina deberá contar con todas las condiciones para brindar un servicio de calidad:

- Las áreas destinadas a la preparación o elaboración de alimentos deberán ocupar espacios independientes, sus paredes tienen que estar revestidas hasta una altura mínima de 1,80 m con azulejos o materiales que permitan su fácil limpieza y estarán protegidos en sus ángulos con guardacantones hasta 1,30 m de altura. Los pisos deberán estar revestidos con materiales antiácidos y antirresbalables que permitan su fácil limpieza.
- Estar dotada de buena iluminación.
- Tener agua caliente para garantizar la correcta higienización de las áreas.
- Ubicar lavamanos en las áreas de preparación y elaboración.
- La cocina, sus equipos, útiles, enseres, batería de cocina, deberán estar limpios y ser funcionales con el propósito de brindar un servicio en buenas condiciones sanitarias, rápido e ininterrumpido.
- Las instalaciones técnicas de la cocina se mantendrán en adecuadas condiciones de funcionamiento.
- Las áreas estarán bien señalizadas según el manual de identidad.
- La ubicación de la cocina deberá ser preferentemente en el mismo piso del salón comedor, teniendo una comunicación rápida y funcional brindando un servicio de calidad.
- La distribución interna y la capacidad de la cocina deberá ser proporcional a la cantidad de plazas en el área de restauración y deberá contar con la distribución siguiente:
 - Área fría
 - Área caliente
 - Áreas de preparación
 - Área de panadería y dulcería (según diseño)
 - Área de fregado
- Cumplir con el principio de la marcha hacia delante. La distribución favorece el flujo de producción garantizando que el servicio se brinde de forma eficiente.
- La capacidad de fuego (cocción), así como la capacidad de refrigeración deberá ajustarse y dar respuesta a los niveles de ocupación y oferta, así como a la complejidad de las elaboraciones y preparaciones.

Anexos

- El equipamiento y batería de cocina responderá a las complejidades de la carta y a las exigencias y necesidades del servicio.
- Los medios de fregado-lavado de vajilla y cristalería se ajustarán a las rotaciones.
- Las instalaciones existentes garantizarán una adecuada extracción del aire, vapor, calor y la existencia de condiciones para una adecuada ventilación.
- La ubicación de las instalaciones y equipos no deberán interferir el flujo de trabajo de la cocina.
- Ubicar trampas de grasa en las áreas que lo requieran.
- Existir el plan de higienización general.
- La preparación, presentación y servicio de comidas se realizará según lo establecido.
- El equipamiento deberá garantizar la temperatura adecuada de los alimentos.
- Deberán existir los medios de medición adecuados para cada área de trabajo y estarán verificados y aptos para su uso por la autoridad metrológica competente, teniendo en cuenta las normas vigentes.
- Garantizar los medios y medidas de protección al trabajador.
- Cada área deberá tener acceso limitado, así como sistemas y condiciones para su cumplimiento.
- Las materias primas y los desperdicios deberán tener flujos adecuados. No puede haber cruzamientos ni contaminación.
- Existir una ubicación definida para la documentación imprescindible (cartas técnicas y otros).
- Existir un área para el jefe de cocina.

Almacenamiento

El almacenamiento se realizará según lo establecido en las normas vigentes, relativas a la ventilación, el uso adecuado de las temperaturas, la protección de las mercancías contra el polvo, la humedad, el control de los insectos y los animales nocivos, etc. Deberán contar con los medios de medición necesarios verificados y aptos para el uso por la autoridad metrológica correspondiente.

Todos los productos alimenticios, bebidas, insumos o cualquier mercancía u objeto almacenado, se mantendrá y conservará en óptimas condiciones de almacenamiento, conservando sus

Anexos

características y propiedades y con una rotación adecuada, cumpliendo con el principio PEP S. Los almacenes contarán con las áreas debidamente señalizadas de la siguiente manera:

- Oficina del Jefe de almacén
- Carga y descarga.
- Control y recepción de mercancías.
- Almacenes climatizados para:
 - Cámaras frías o similares para alimentos y bebidas.
 - Cámara o similar para desperdicios.
- Almacenes no climatizados para:
 - Viandas y víveres secos
 - Bebidas
 - Insumos
 - Basuras
 - Vacíos reciclables y demás materias primas
- Despacho

Mantenimiento general

Garantizar un mantenimiento general preventivo y planificado que logre que las instalaciones, los equipos, el mobiliario, etc, cuenten con las condiciones óptimas, estén debidamente señalizados y en un estado de funcionamiento adecuado, de tal forma que permitan un servicio de calidad sin interrupciones ni deterioros, coadyuvando a que los requisitos que fundamentan las categorías en cada una de las áreas se mantengan permanentemente.

Recursos humanos

Todo el personal que trabaje en el restaurante deberá ser idóneo, demostrándolo en la práctica diaria. Deberá contar con una calificación y formación técnica–profesional que se corresponda con las exigencias de los servicios que se ofrecen; dominando las reglas de cortesía y buen trato, las habilidades manipulativas y las técnicas de ventas más adecuadas según sea el caso. El nivel de conocimiento de los idiomas extranjeros deberá estar de acuerdo con lo establecido por cada entidad turística, según el cargo que desempeña y las funciones a realizar.

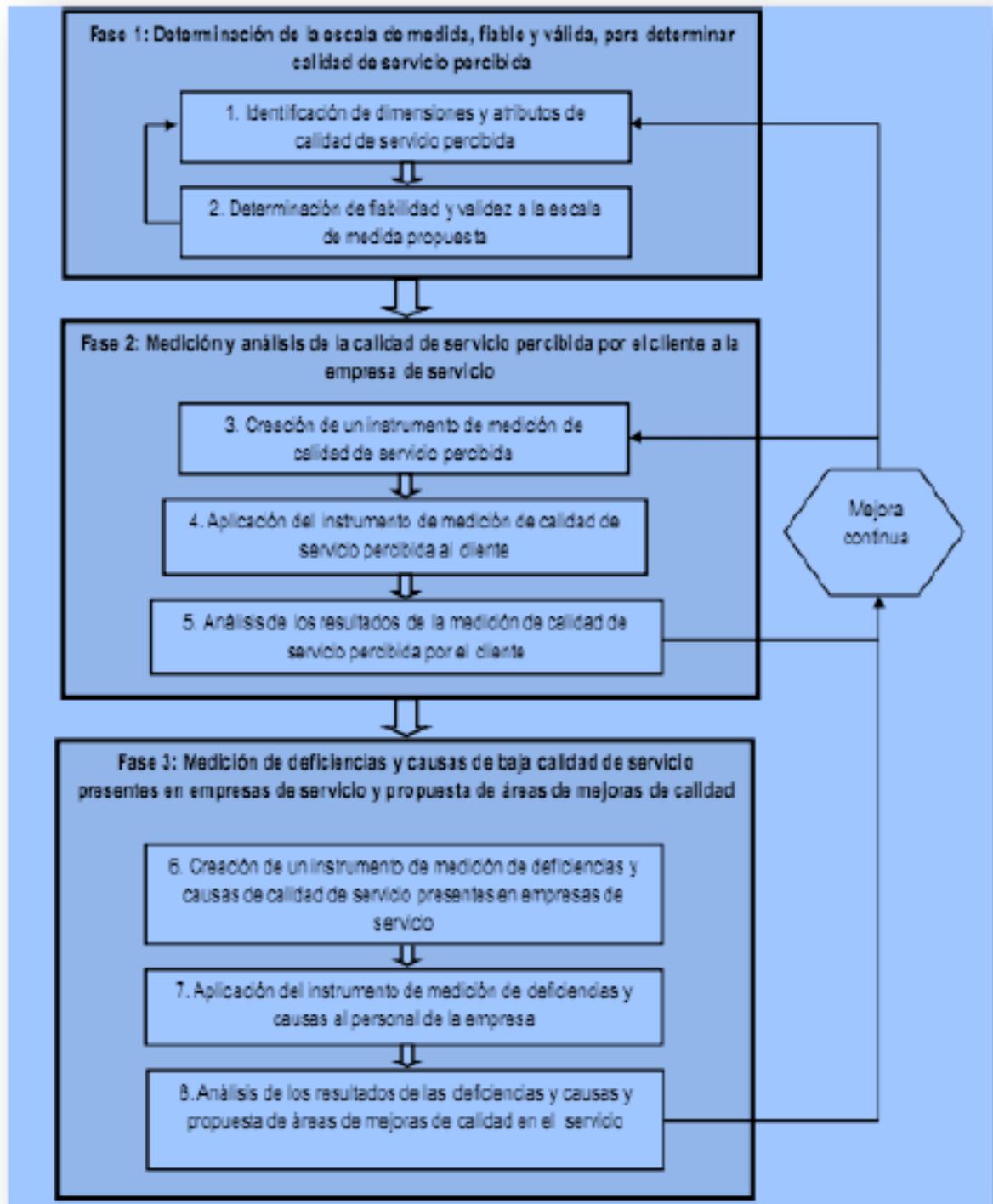
Anexos

Ningún miembro del personal deberá padecer de enfermedad alguna que pueda contagiar a los clientes, ya sean internos o externos. A estos efectos todos los miembros del personal tienen que someterse a exámenes médicos periódicos y poseer el correspondiente certificado de salud. En el caso del personal de manipulación de alimentos será muy estricto con la actualización del certificado del manipulador de acuerdo con las regulaciones establecidas por la autoridad sanitaria competente.

El personal deberá dominar las normas de conducta y educación formal, serán capaces de crear un clima favorable de hospitalidad y de mantener siempre un trato correcto con los clientes. Brindarán un servicio de calidad, rápido y eficiente. Siempre se mantendrán aseados, con buena presencia física, y con buen aspecto personal. No se deben usar prendas ostentosas ni perfumes con olores fuertes. El personal hará uso correcto del vestuario y lo mantendrá en óptimo estado de limpieza y conservación. Para seleccionar el vestuario se deberá tener en cuenta lo establecido en el manual de identidad previamente diseñado, donde se respetarán para el área de cocina las disposiciones emitidas por la autoridad culinaria competente. El material para confeccionar el vestuario tendrá una calidad que corresponda con la categoría del restaurante. El personal será numéricamente suficiente para asegurar un servicio eficiente, fluido y sin interrupciones.

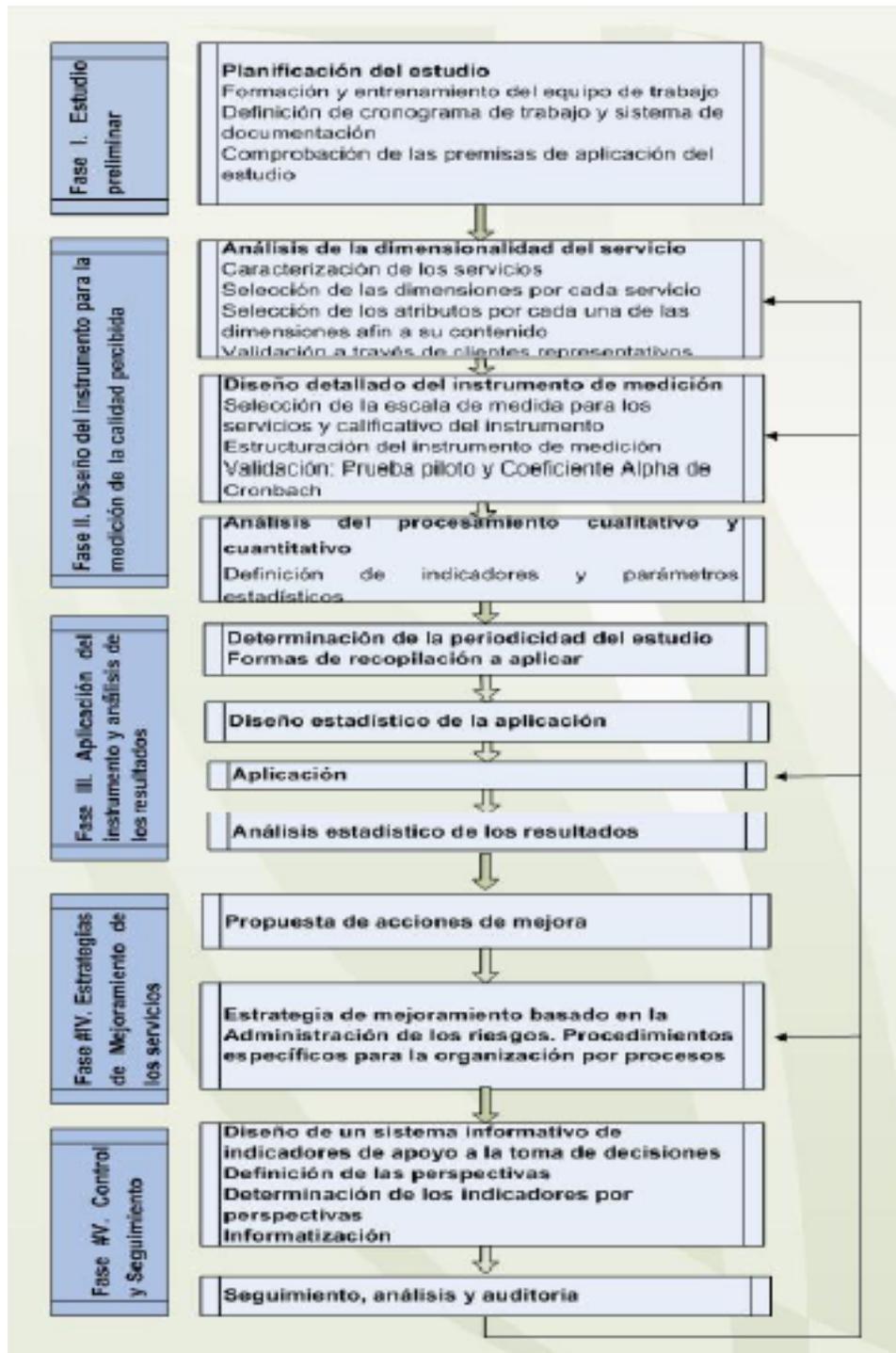
Anexos

Anexo 17: Procedimiento para la evaluación de la calidad de servicios percibida en empresas cubanas de servicios. **Fuente:** Díaz y Pons (2009).



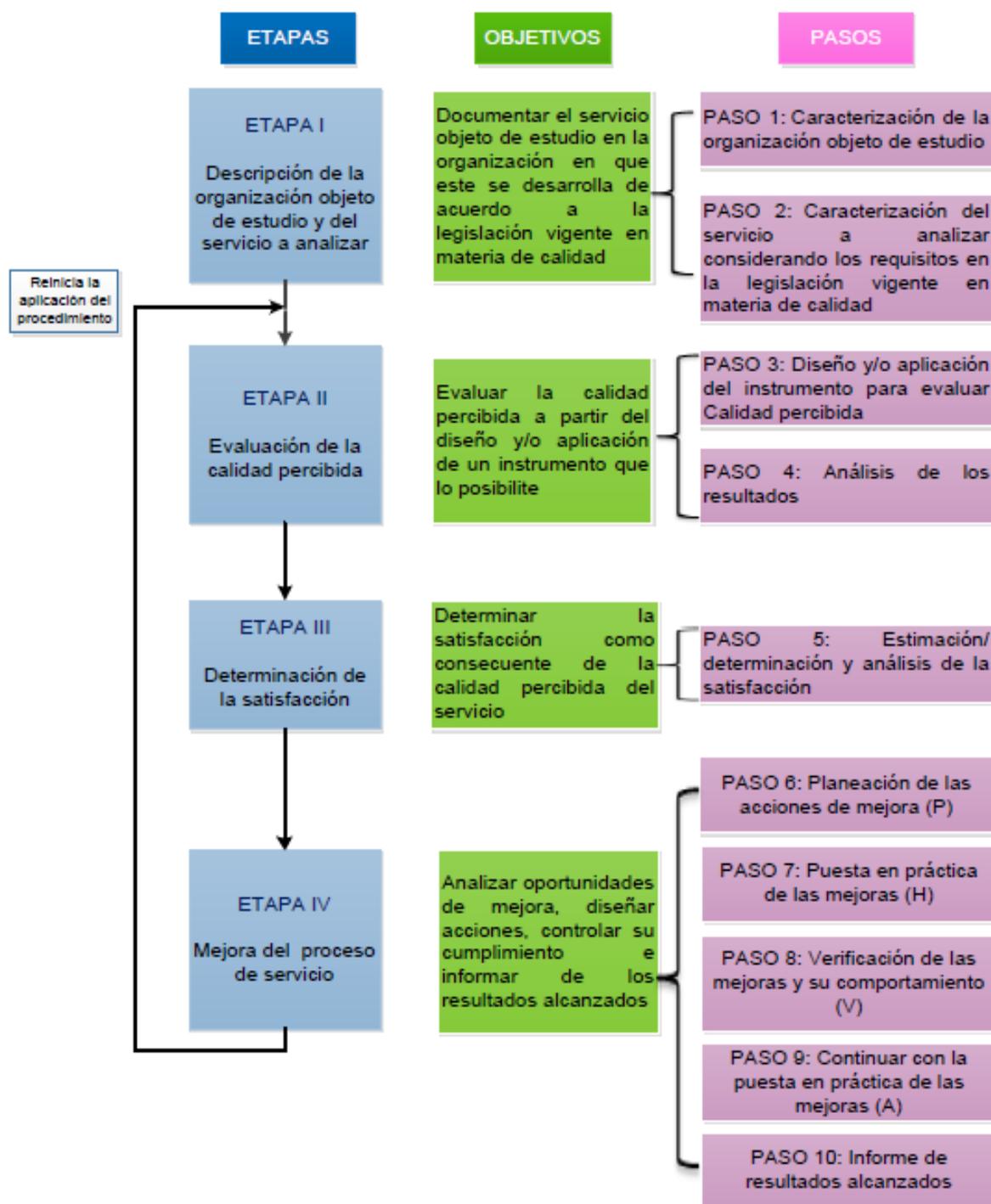
Anexos

Anexo 18: Procedimiento para la medición de la calidad percibida, el mejoramiento y control de los servicios en Desoft S.A. **Fuente:** Moreno (2010).



Anexo 19: Procedimiento para evaluar la calidad percibida de servicios de salud.

Fuente: Curbelo (2013).



Anexos

Anexo 20: 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: $K_{comp.} = \frac{1}{2} (K_c + K_a)$

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 $0.5 < K_{comp} \leq 0.8$
- ✓ La competencia del experto es BAJA si $K_{comp} \leq 0.5$

Anexos

Anexo 21: Descripción de las herramientas propuestas en el procedimiento seleccionado.

Fuente: González (2013)

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 por Villa 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 Norma ISO 9001: 2008. Se muestran a continuación ambas clasificaciones.

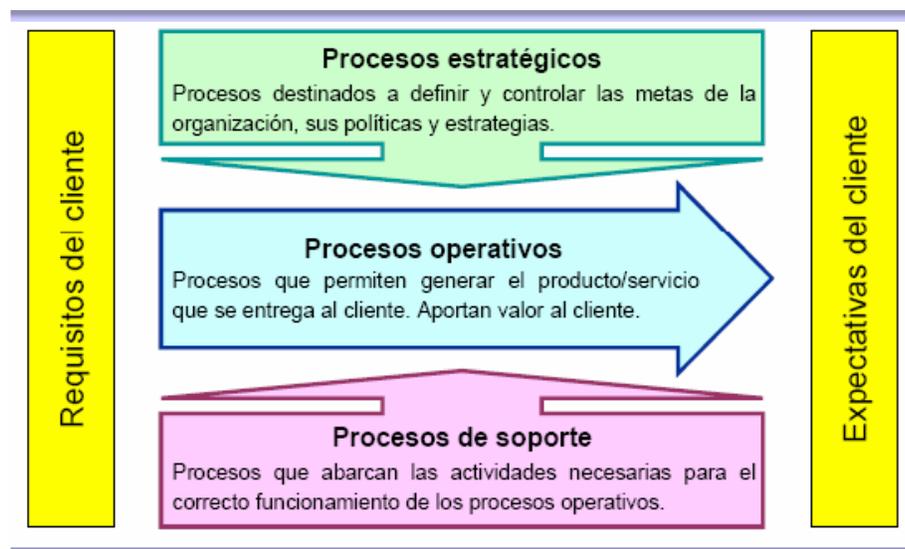


Figura 1: Tipos de procesos según Clasificación 1.

Fuente: (Villa y Pons, 2006).

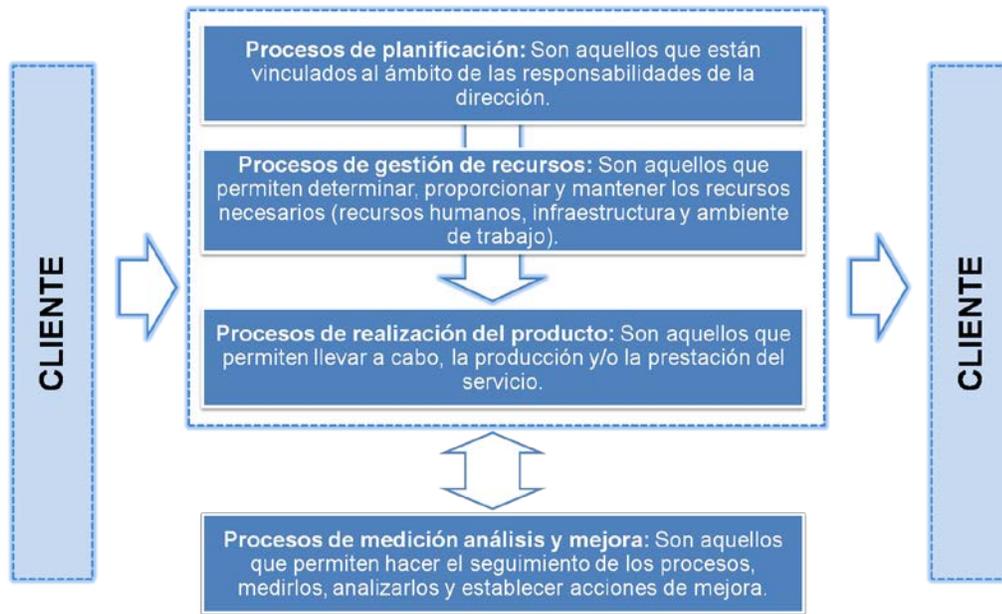


Figura 2: Tipos de procesos según Clasificación 2.

Fuente: (Beltrán et al., 2002)

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.

Anexos

- Proceso (Process): Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas. (ISO 9000: 2000)
- 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

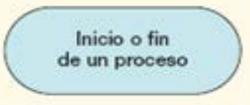
Los diagramas de flujo representan la descripción de las actividades de un proceso y sus interrelaciones, es decir, son la representación gráfica de los pasos de un proceso, que se realiza para entenderlo mejor. Facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, pues permiten una percepción 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.

Anexos

En la siguiente imagen se muestra algunos de los símbolos más habituales para su utilización.

Tabla 1: 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).

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.

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

Anexos

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 la Tabla 2 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.

Tabla 2: 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 registros permiten

Anexos

	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.

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

Anexos

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 la siguiente tabla:

Tabla 3: Métodos para la realización de la tormenta de ideas. **Fuente:** Curbelo (2013).

Variantes	¿Cómo se utiliza?
Rueda libre (No estructurado o flujo libre)	<ol style="list-style-type: none">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

Anexos

	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.

Observación directa

La observación consiste, según plantean Cortés e Iglesias (2005) referenciando a Olabuénaga e Ispízu (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):

- Concepción inicial del problema: Esclarecer qué objetivo se persigue en el intercambio con los expertos.
- 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.
- Preparación de los cuestionarios o encuestas: Se preparan las encuestas para hacerlas llegar a los expertos y someterlas a su criterio.

Anexos

- 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 $k \geq 7$ (Cantidad de criterios para la evaluación de los expertos) utilizando el estadígrafo Chi- Cuadrado que se calcula:

$$X^2_{calculada} = n(k - 1)WX^2_{tabulada} = X^2(\alpha, k - 1) \quad (2.1)$$

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: $P\text{-Value} < \alpha$. 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:

$$\text{Región crítica: } S_{calculada} = \sum \left(R_i - \frac{\sum R_i}{k} \right)^2 > S_{tabulada} \quad (2.2)$$

Donde:

$S_{tabulada}$: 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).

Anexos

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

Anexos

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

Anexos

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 90° , 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.

Anexos

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.

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 ‘‘sí’’ 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.

Anexos

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.

5W y 2H

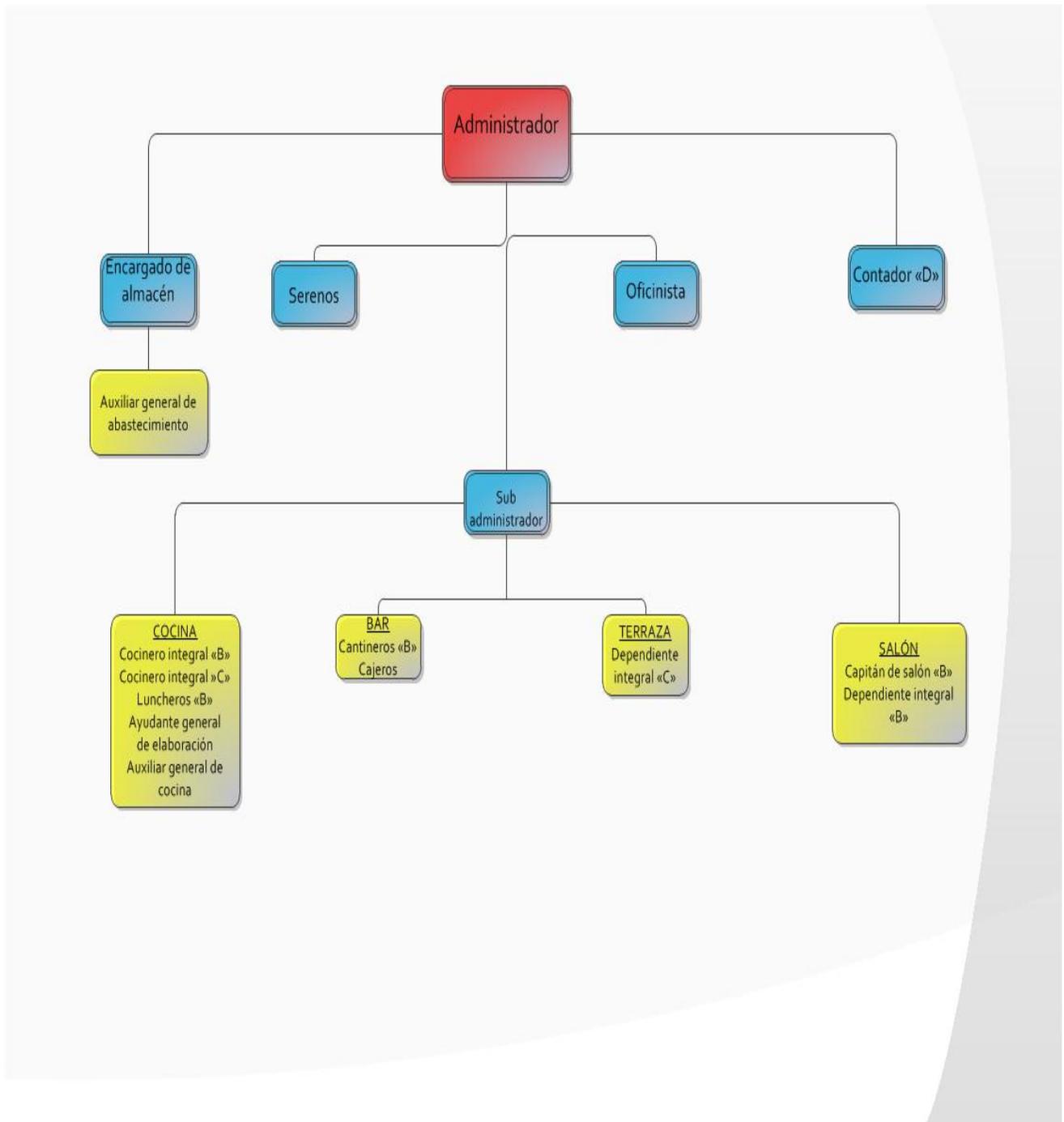
Se emplea como guía para elaborar los planes de mejoramiento de la calidad (Pons y Villa, 2006) a partir de la respuesta a 7 interrogantes. En la Tabla 4 Se presentan dichas interrogantes.

Tabla 4: 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 mejor momento de hacerlo?	
Método	¿Cómo?	¿Cómo se hace? ¿Es este el mejor método? ¿Hay otro método de hacerlo?	Simplificar la tarea
Costo	¿Cuánto?	¿Cuánto cuesta ahora? ¿Cuánto será el costo después de la mejora?	Seleccionar un método mejorado

Anexos

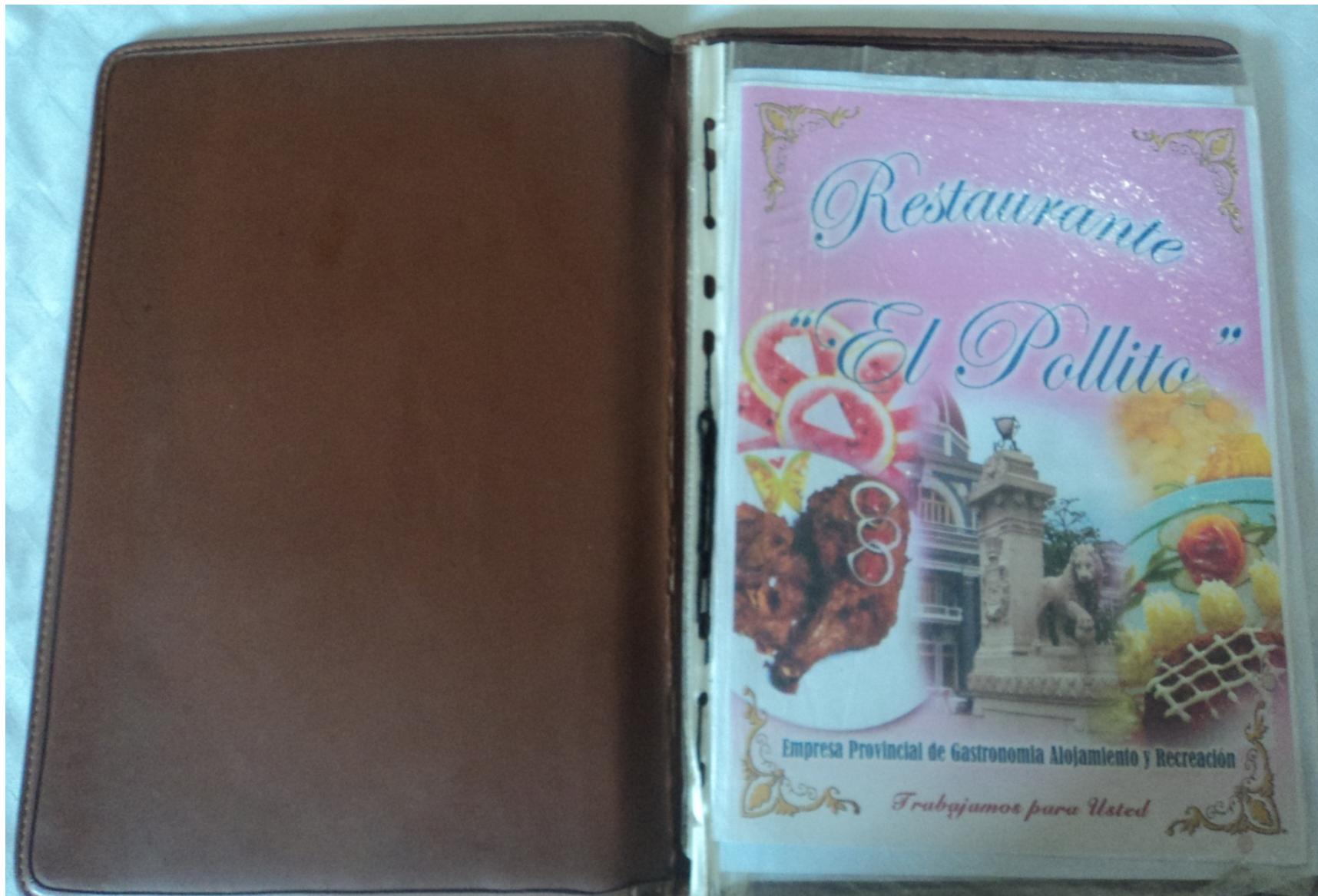
Anexo 22: Organigrama funcional del restaurante El Pollito. **Fuente:** Elaboración propia.

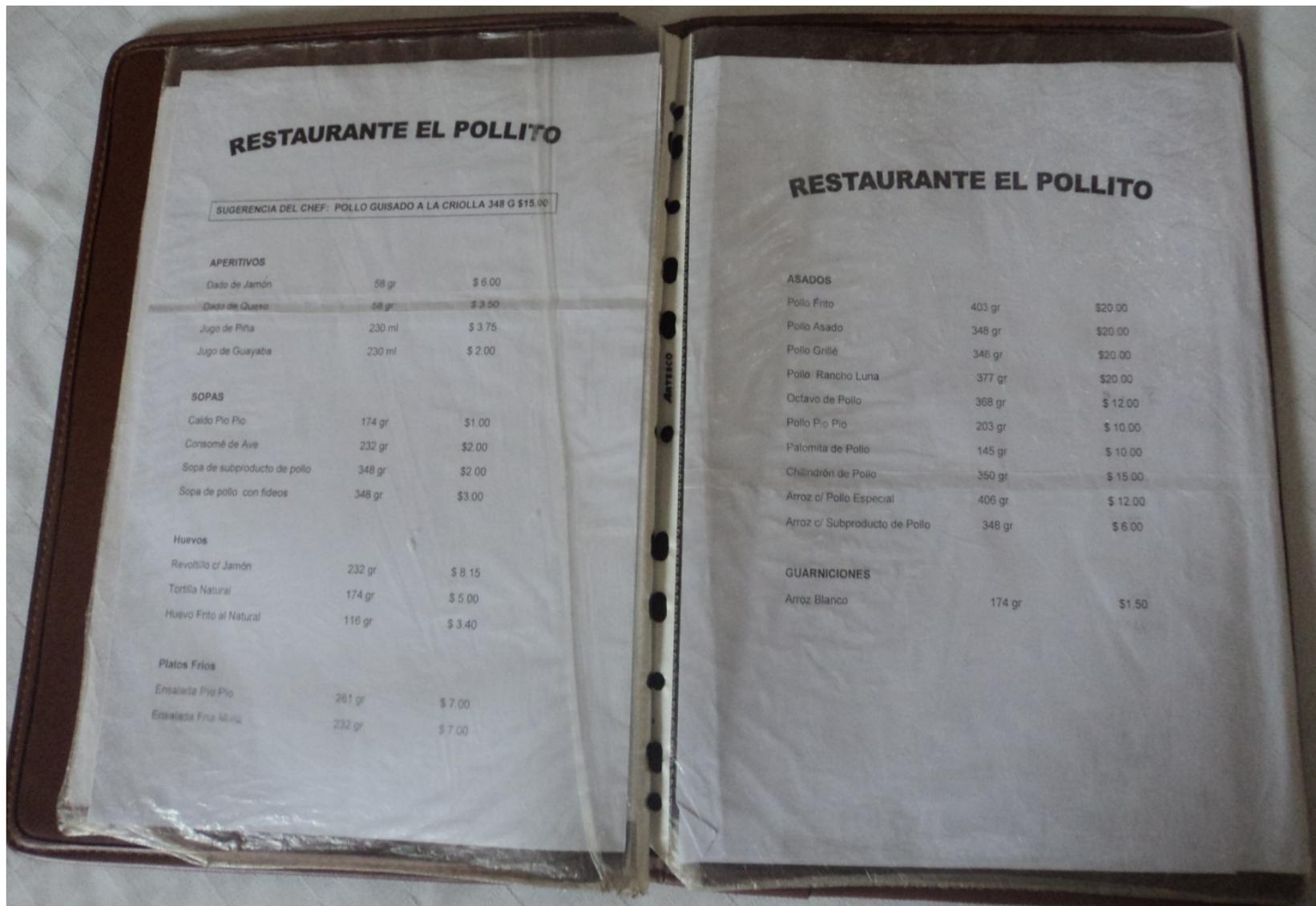


Anexos

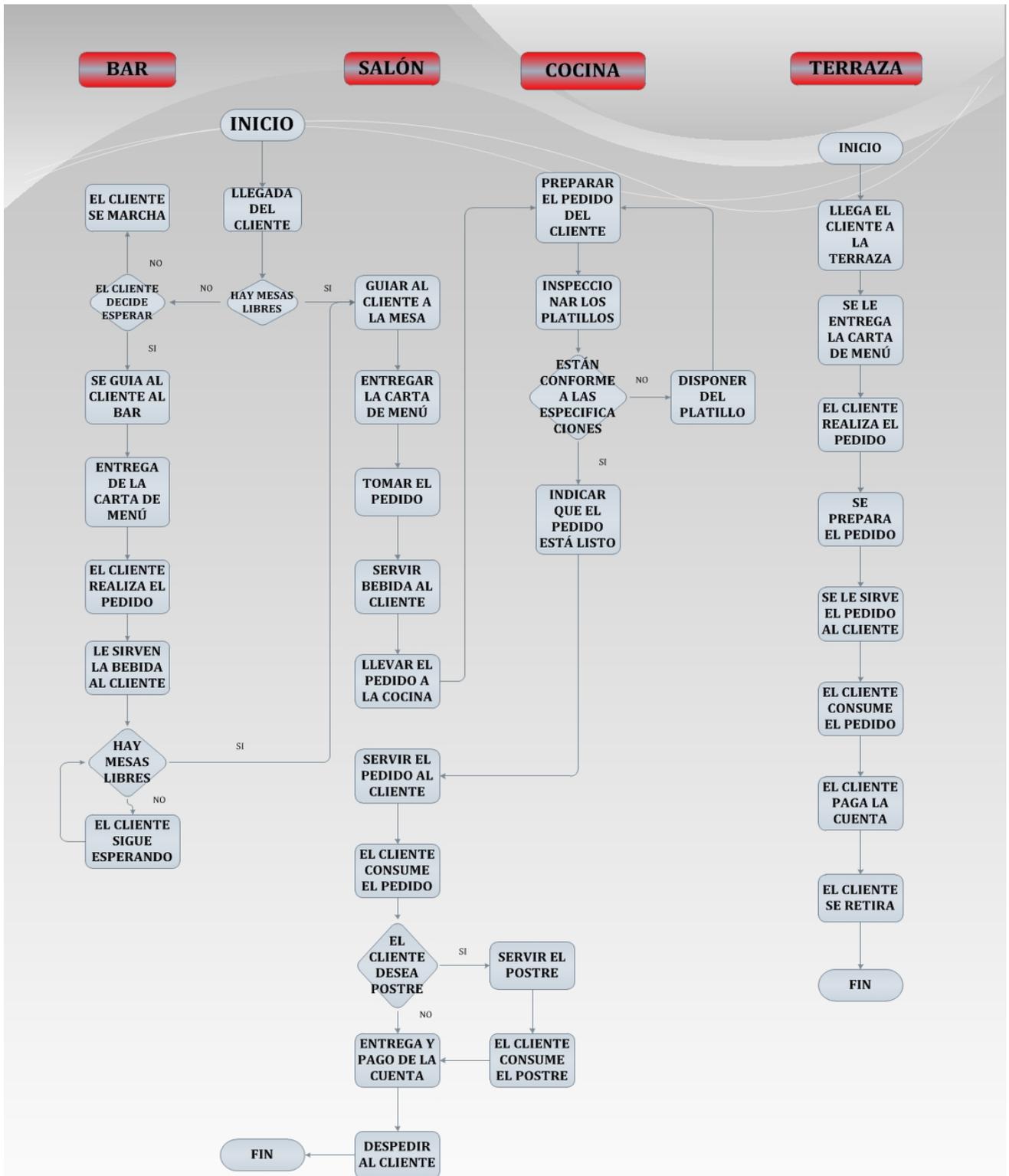
Anexo 23: Carta menú del restaurante El Pollito. **Fuente:** Restaurante El Pollito.





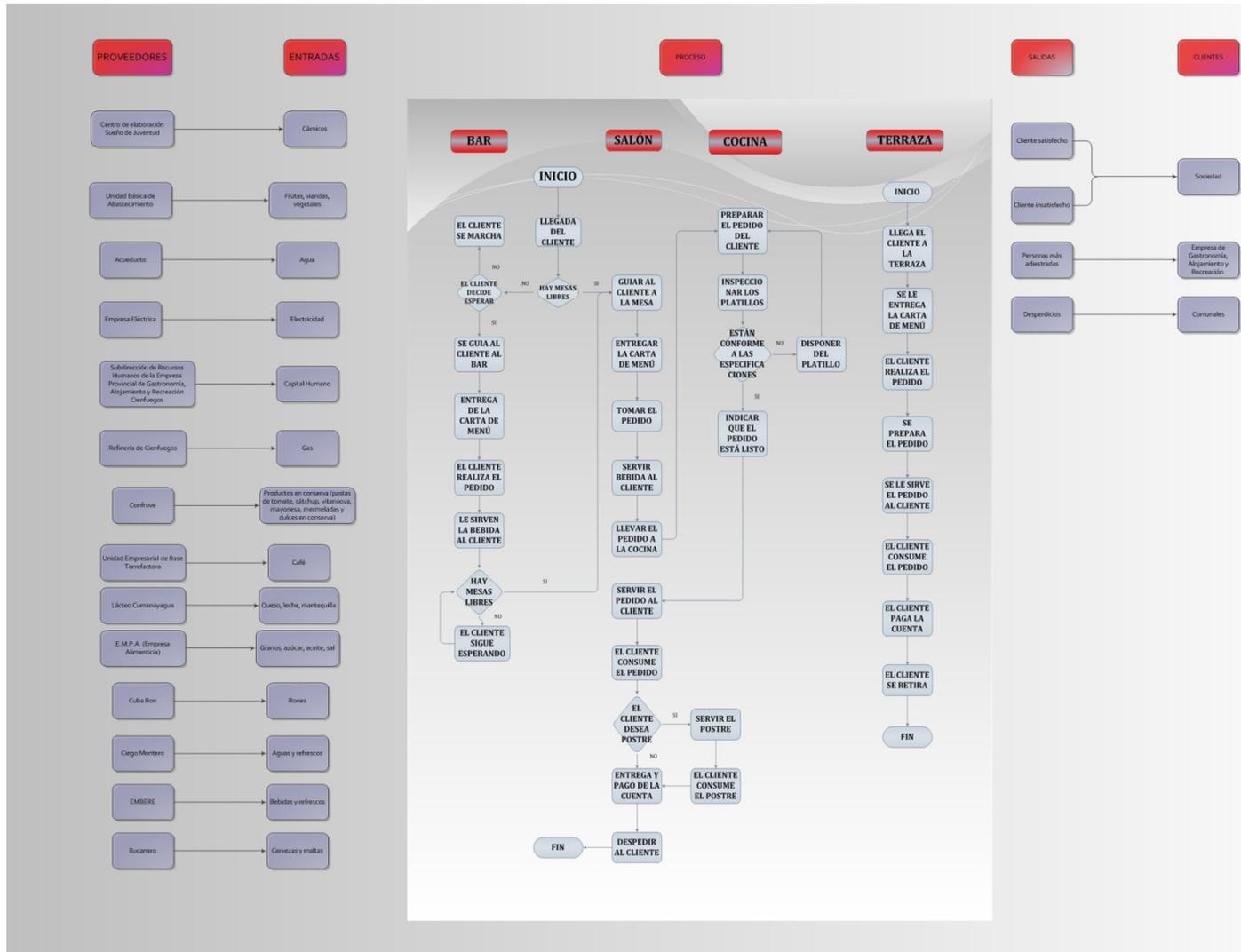


Anexo 24: Diagrama Flujo del restaurante El Pollito. Fuente: Elaboración Propia.



Anexos

Anexo 25: Diagrama SIPOC del restaurante El Pollito. **Fuente:** Elaboración Propia.



Anexos

Anexo 26: Ítems 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.

Anexos

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 parece 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 Dineserv adaptado al caso del Restaurante El Pollito en Cienfuegos.

Fuente: Elaboración propia.

Estimado cliente:

A usted como cliente del Restaurante El Pollito 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 calidad 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 El Pollito: Si ____ No ____

II- Evaluación de la calidad percibida del servicio

Basado en el servicio que le ofrecieron en el restaurante El Pollito, 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

Anexos

No.	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
Elementos Tangibles T						
El restaurante...						
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.					

Anexos

4	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).					
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- Sugerencias

Si desea opinar o realizar alguna observación, comentario o sugerencia sobre algún aspecto no recogido anteriormente puede hacerlo a continuación.

Anexos

Anexo 28: 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 “El Pollito” 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.

Anexos

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 “El Pollito” 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 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 29: Análisis de fiabilidad. Fuente: Elaboración propia.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,852	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.	76,97	81,652	,460	,845
Tiene personal que luce limpio, bien cuidado y propiamente vestido.	76,78	83,520	,380	,848
Tiene un menú visualmente atractivo que refleja la imagen del restaurante.	77,11	83,176	,314	,850
Tiene un área de comedor que es cómoda y que facilita el moverse alrededor de ella.	77,03	82,283	,452	,846
Tiene baños que son muy limpios.	77,39	80,345	,581	,842
Le sirve la comida/bebida en el tiempo prometido.	77,67	79,004	,504	,843
Corrige rápidamente todo lo que está mal.	77,18	78,295	,516	,842
Proporciona al cliente la cuenta/facturación precisa.	76,95	80,176	,505	,843
Sirve las comidas/bebidas exactamente como fueron ordenadas.	76,69	83,543	,346	,849
Proporciona un servicio oportuno y rápido.	77,74	77,795	,547	,841
Brinda un esfuerzo extra para manejar sus peticiones especiales.	77,23	78,073	,659	,838
Lo hace sentir cómodo y confiado en su trato con el personal.	77,43	82,731	,326	,849

Anexos

El personal es capaz y esté dispuesto a darle información sobre los elementos de la carta-menú, ingredientes y métodos de preparación de los platillos/bebidas.	77,13	84,742	,176	,855
Lo hace sentir personalmente seguro respecto a la preparación higiénica de los alimentos.	77,51	83,326	,274	,851
El personal parece bien capacitado, competente y experimentado.	77,64	82,487	,262	,853
Los empleados son sensibles a sus necesidades y deseos, en vez de seguir las políticas y procedimientos estándar.	77,41	81,865	,293	,852
Lo hace sentir especial como cliente brindándole una atención personalizada.	77,44	83,154	,286	,851
Los empleados son comprensivos y que siempre verifican si algo está mal.	77,27	80,242	,502	,843
Parece tener siempre en cuenta los intereses de los clientes.	77,55	81,618	,348	,849
Los alimentos y bebidas tienen precios elevados (relación alimentos/bebidas vs. precio pagado).	77,52	86,189	,071	,859
Está completamente satisfecho con la experiencia culinaria.	77,61	77,818	,625	,838
Regresaría al restaurante.	77,44	81,828	,448	,846
Recomendaría el restaurante a otras personas.	77,47	81,894	,420	,846
La calidad del servicio es excelente.	77,92	79,235	,618	,840

Anexos

Anexo 30: Análisis Factorial. **Fuente:** Elaboración propia a partir de SPSS, Versión 19.

Determinante = 1,61E-005

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,734
Prueba de esfericidad de Chi-cuadrado aproximado		950,801
Bartlett	gl	276
	Sig.	,000

Comunalidades

	Inicial	Extracción
Tiene un área de comedor visualmente atractiva.	1,000	,610
Tiene personal que luce limpio, bien cuidado y propiamente vestido.	1,000	,646
Tiene un menú visualmente atractivo que refleja la imagen del restaurante.	1,000	,725
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	,572
Le sirve la comida/bebida en el tiempo prometido.	1,000	,777
Corrige rápidamente todo lo que está mal.	1,000	,643
Proporciona al cliente la cuenta/facturación precisa.	1,000	,627
Sirve las comidas/bebidas exactamente como fueron ordenadas.	1,000	,747
Proporciona un servicio oportuno y rápido.	1,000	,719
Brinda un esfuerzo extra para manejar sus peticiones especiales.	1,000	,633
Lo hace sentir cómodo y confiado en su trato con el personal.	1,000	,755

Anexos

El personal es 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	,807
Lo hace sentir personalmente seguro respecto a la preparación higiénica de los alimentos.	1,000	,675
El personal parece bien capacitado, competente y experimentado.	1,000	,697
Los empleados son sensibles a sus necesidades y deseos, en vez de seguir las políticas y procedimientos estándar.	1,000	,598
Lo hace sentir especial como cliente brindándole una atención personalizada.	1,000	,670
Los empleados son comprensivos y que siempre verifican si algo está mal.	1,000	,613
Parece tener siempre en cuenta los intereses de los clientes.	1,000	,612
Los alimentos y bebidas tienen precios elevados (relación alimentos/bebidas vs. precio pagado).	1,000	,589
Está completamente satisfecho con la experiencia culinaria.	1,000	,769
Regresaría al restaurante.	1,000	,845
Recomendaría el restaurante a otras personas.	1,000	,873
La calidad del servicio es excelente.	1,000	,726

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Anexos

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	6,131	25,544	25,544	6,131	25,544	25,544
2	2,513	10,471	36,015	2,513	10,471	36,015
3	1,771	7,378	43,393	1,771	7,378	43,393
4	1,616	6,732	50,125	1,616	6,732	50,125
5	1,414	5,892	56,018	1,414	5,892	56,018
6	1,127	4,698	60,715	1,127	4,698	60,715
7	1,084	4,518	65,233	1,084	4,518	65,233
8	1,014	4,227	69,460	1,014	4,227	69,460
9	,928	3,867	73,327			
10	,820	3,416	76,743			
11	,795	3,313	80,056			
12	,710	2,959	83,016			
13	,664	2,766	85,782			
14	,556	2,318	88,100			
15	,483	2,012	90,112			
16	,427	1,780	91,892			
17	,395	1,647	93,539			
18	,334	1,391	94,930			
19	,281	1,173	96,102			
20	,258	1,077	97,179			
21	,229	,953	98,132			
22	,199	,831	98,963			
23	,155	,645	99,608			
24	,094	,392	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes rotados(a)

	Componente							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Tiene un área de comedor visualmente atractiva.	,216	,706	,077	,114	,101	-,072	,175	-,011
Tiene personal que luce limpio, bien cuidado y propiamente vestido.	-,146	,662	,247	,027	,088	,252	,140	-,186
Tiene un menú visualmente atractivo que refleja la imagen del restaurante.	-,020	,809	,178	,016	-,040	,088	-,169	,020

Anexos

Tiene un área de comedor que es cómoda y que facilita el moverse alrededor de ella.	,209	,528	-,163	,076	,134	,147	,536	,251
Tiene baños que son muy limpios.	,285	,423	,181	,357	,094	,358	,107	-,052
Le sirve la comida/bebida en el tiempo prometido.	,165	,039	,811	-,038	,049	,216	,187	-,067
Corrige rápidamente todo lo que está mal.	,018	,263	,670	,307	,157	,021	,048	,051
Proporciona al cliente la cuenta/facturación precisa.	,235	-,111	,449	,127	,232	,525	,110	-,002
Sirve las comidas/bebidas exactamente como fueron ordenadas.	,079	,226	,059	-,036	,006	,815	,003	,145
Proporciona un servicio oportuno y rápido.	,238	,352	,675	,052	,034	-,134	,065	,237
Brinda un esfuerzo extra para manejar sus peticiones especiales.	,301	,324	,445	,324	,175	,245	-,096	,185
Lo hace sentir cómodo y confiado en su trato con el personal.	,052	,064	,323	,000	,010	,001	,803	,004
El personal es capaz y esté dispuesto a darle información sobre los elementos de la carta-menú, ingredientes y métodos de preparación de los platillos/bebidas.	,036	-,137	,098	,108	-,013	,178	,021	,856
Lo hace sentir personalmente seguro respecto a la preparación higiénica de los alimentos.	,065	,136	,117	,767	-,061	-,017	-,135	,168
El personal parece bien capacitado, competente y experimentado.	-,075	,056	,388	-,015	,674	,102	-,198	-,185
Los empleados son sensibles a sus necesidades y deseos, en vez de seguir las políticas y procedimientos estándar.	,265	-,117	-,134	,551	,146	,207	,356	-,046
Lo hace sentir especial como cliente brindándole una atención personalizada.	-,043	,276	,006	,068	,545	-,160	,114	,502

Anexos

Los empleados son comprensivos y que siempre verifican si algo está mal.	,223	,179	,132	,649	,118	,081	,267	,020
Parece tener siempre en cuenta los intereses de los clientes.	,185	,021	,043	-,014	,737	,085	,136	,077
Los alimentos y bebidas tienen precios elevados (relación alimentos/bebidas vs. precio pagado).	,109	,082	-,113	-,556	,319	,297	,242	,012
Está completamente satisfecho con la experiencia culinaria.	,798	,121	,212	,136	,184	,133	-,037	,032
Regresaría al restaurante.	,910	,035	,022	,031	-,035	,000	,113	,003
Recomendaría el restaurante a otras personas.	,924	-,020	-,007	,066	-,043	,021	,110	-,004
La calidad del servicio es excelente.	,752	,098	,287	,149	,134	,158	,008	,054

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a La rotación ha convergido en 13 iteraciones.

Anexos

Anexo 31: Análisis de frecuencia. **Fuente:** Elaboración propia.

Tiene un área de comedor visualmente atractiva.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	1,0	1,0	1,0
	En desacuerdo	5	5,2	5,2	6,3
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	20	20,8	20,8	27,1
	De acuerdo	63	65,6	65,6	92,7
	Totalmente de acuerdo	7	7,3	7,3	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	1	1,0	1,0	1,0
	En desacuerdo	1	1,0	1,0	2,1
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	13	13,5	13,5	15,6
	De acuerdo	71	74,0	74,0	89,6
	Totalmente de acuerdo	10	10,4	10,4	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	2	2,1	2,1	2,1
	En desacuerdo	2	2,1	2,1	4,2
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	38	39,6	39,6	43,8
	De acuerdo	46	47,9	47,9	91,7
	Totalmente de acuerdo	8	8,3	8,3	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 En desacuerdo	5	5,2	5,2	5,2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	27	28,1	28,1	33,3
De acuerdo	59	61,5	61,5	94,8
Totalmente de acuerdo	5	5,2	5,2	100,0
Total	141	100,0	100,0	

Tiene baños que son muy limpios.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	2	2,1	2,1	2,1
En desacuerdo	6	6,3	6,3	8,3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	49	51,0	51,0	59,4
De acuerdo	38	39,6	39,6	99,0
Totalmente de acuerdo	1	1,0	1,0	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Le sirve la comida/bebida en el tiempo prometido.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	6	6,3	6,3	6,3
En desacuerdo	18	18,8	18,8	25,0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	42	43,8	43,8	68,8
De acuerdo	27	28,1	28,1	96,9
Totalmente de acuerdo	3	3,1	3,1	100,0
Total	141	100,0	100,0	

Corrige rápidamente todo lo que está mal.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	6	6,3	6,3	6,3
En desacuerdo	6	6,3	6,3	12,5
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	25	26,0	26,0	38,5
De acuerdo	50	52,1	52,1	90,6
Totalmente de acuerdo	9	9,4	9,4	100,0
Total	141	100,0	100,0	

Anexos

Proporciona al cliente la cuenta/facturación precisa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	1,0	1,0	1,0
	En desacuerdo	6	6,3	6,3	7,3
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	22	22,9	22,9	30,2
	De acuerdo	54	56,3	56,3	86,5
	Totalmente de acuerdo	13	13,5	13,5	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

Sirve las comidas/bebidas exactamente como fueron ordenadas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	4	4,2	4,2	4,2
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	8,3	8,3	12,5
	De acuerdo	67	69,8	69,8	82,3
	Totalmente de acuerdo	17	17,7	17,7	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

Proporciona un servicio oportuno y rápido.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	8	8,3	8,3	8,3
	En desacuerdo	20	20,8	20,8	29,2
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	39	40,6	40,6	69,8
	De acuerdo	26	27,1	27,1	96,9
	Totalmente de acuerdo	3	3,1	3,1	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

Anexos

Brinda un esfuerzo extra para manejar sus peticiones especiales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	3	3,1	3,1	3,1
En desacuerdo	5	5,2	5,2	8,3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	37	38,5	38,5	46,9
De acuerdo	46	47,9	47,9	94,8
Totalmente de acuerdo	5	5,2	5,2	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	3	3,1	3,1	3,1
En desacuerdo	9	9,4	9,4	12,5
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	46	47,9	47,9	60,4
De acuerdo	35	36,5	36,5	96,9
Totalmente de acuerdo	3	3,1	3,1	100,0
Total	141	100,0	100,0	

El personal es 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	3	3,1	3,1	3,1
En desacuerdo	3	3,1	3,1	6,3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	35	36,5	36,5	42,7
De acuerdo	46	47,9	47,9	90,6
Totalmente de acuerdo	9	9,4	9,4	100,0
Total	141	100,0	100,0	

Anexos

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

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	6	6,3	6,3	6,3
En desacuerdo	6	6,3	6,3	12,5
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	49	51,0	51,0	63,5
De acuerdo	34	35,4	35,4	99,0
Totalmente de acuerdo	1	1,0	1,0	100,0
Total	141	100,0	100,0	

El personal parece bien capacitado, competente y experimentado.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	9	9,4	9,4	9,4
En desacuerdo	12	12,5	12,5	21,9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	43	44,8	44,8	66,7
De acuerdo	28	29,2	29,2	95,8
Totalmente de acuerdo	4	4,2	4,2	100,0
Total	141	100,0	100,0	

Los empleados 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	7	7,3	7,3	7,3
En desacuerdo	13	13,5	13,5	20,8
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	24	25,0	25,0	45,8
De acuerdo	49	51,0	51,0	96,9
Totalmente de acuerdo	3	3,1	3,1	100,0
Total	141	100,0	100,0	

Anexos

Lo hace sentir especial como cliente brindándole una atención personalizada.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Totalmente en desacuerdo	2	2,1	2,1	2,1
En desacuerdo	13	13,5	13,5	15,6
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	43	44,8	44,8	60,4
De acuerdo	34	35,4	35,4	95,8
Totalmente de acuerdo	4	4,2	4,2	100,0
Total	141	100,0	100,0	

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

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Totalmente en desacuerdo	4	4,2	4,2	4,2
En desacuerdo	5	5,2	5,2	9,4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	35	36,5	36,5	45,8
De acuerdo	50	52,1	52,1	97,9
Totalmente de acuerdo	2	2,1	2,1	100,0
Total	141	100,0	100,0	

Parece tener siempre en cuenta los intereses de los clientes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Totalmente en desacuerdo	5	5,2	5,2	5,2
En desacuerdo	15	15,6	15,6	20,8
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	40	41,7	41,7	62,5
De acuerdo	33	34,4	34,4	96,9
Totalmente de acuerdo	3	3,1	3,1	100,0
Total	141	100,0	100,0	

Anexos

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

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	4,2	4,2	4,2
	En desacuerdo	14	14,6	14,6	18,8
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	43	44,8	44,8	63,5
	De acuerdo	31	32,3	32,3	95,8
	Totalmente de acuerdo	4	4,2	4,2	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	7,3	7,3	7,3
	En desacuerdo	10	10,4	10,4	17,7
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	48	50,0	50,0	67,7
	De acuerdo	30	31,3	31,3	99,0
	Totalmente de acuerdo	1	1,0	1,0	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

Regresaría al restaurante.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	1,0	1,0	1,0
	En desacuerdo	12	12,5	12,5	13,5
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	44	45,8	45,8	59,4
	De acuerdo	39	40,6	40,6	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

Anexos

Recomendaría el restaurante a otras personas.

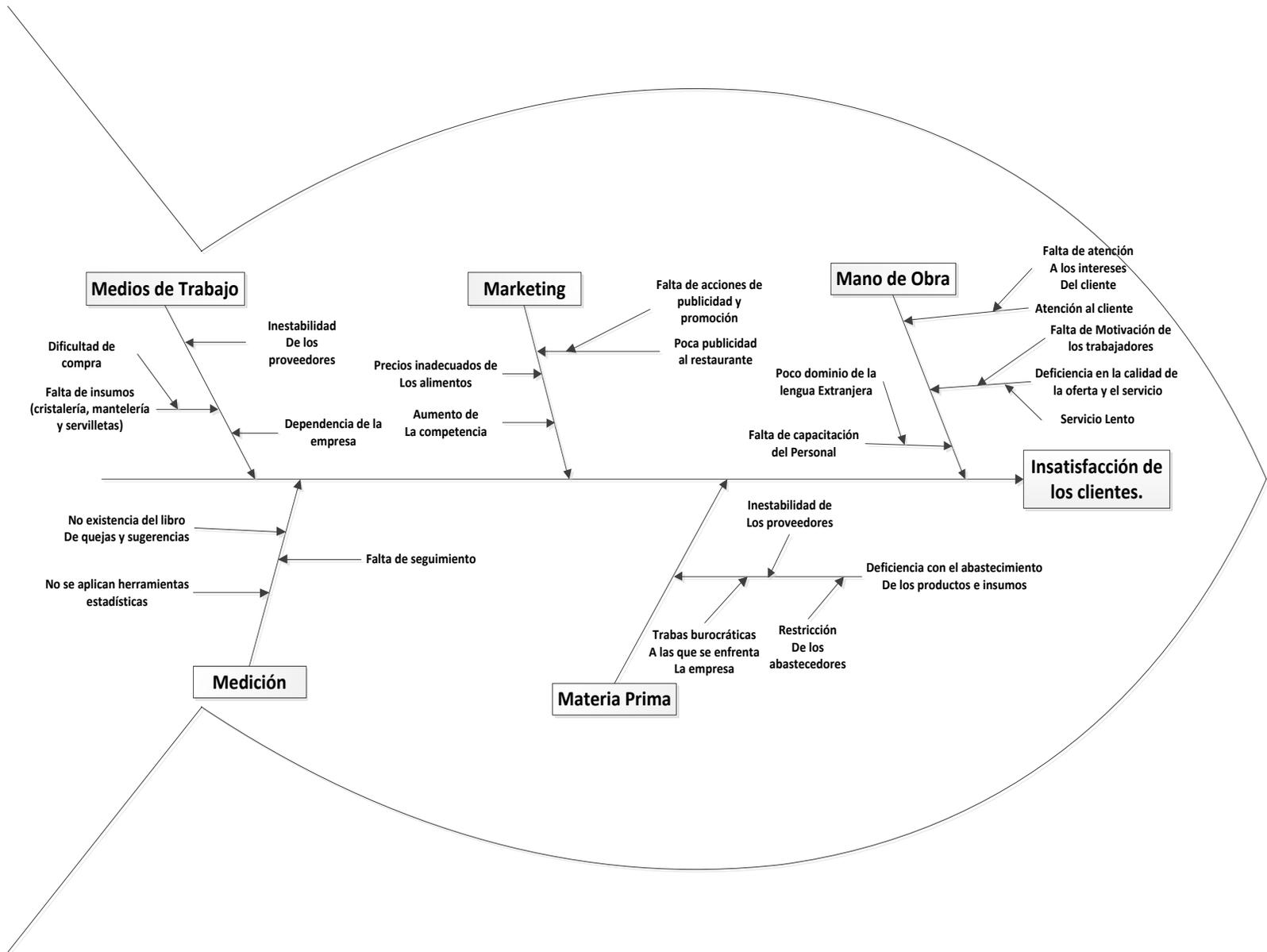
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	2,1	2,1	2,1
	En desacuerdo	11	11,5	11,5	13,5
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	47	49,0	49,0	62,5
	De acuerdo	35	36,5	36,5	99,0
	Totalmente de acuerdo	1	1,0	1,0	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

La calidad del servicio es excelente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	6	6,3	6,3	6,3
	En desacuerdo	22	22,9	22,9	29,2
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	55	57,3	57,3	86,5
	De acuerdo	13	13,5	13,5	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

Anexos

Anexo 32: Diagrama Causa-Efecto. Fuente: Elaboración propia.



Anexos

Anexo 33: Plan de mejora. **Fuente:** Elaboración propia.

Plan de mejora.						
Responsable general: Administrador General.						
No.	Qué	Quién?	Cómo?	Por qué?	Dónde?	Cuándo?
1	Gestionar la compra de insumos necesarios.	Administrador general	Mediante un análisis de factibilidad económica y analizando las mejores alternativas que brindan los diferentes los proveedores.	Para suplir la falta de manteles, cristalería y servilletas.	Restaurante: El Pollito.	A partir de julio 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	A partir de julio 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 de atención al cliente.	Restaurante: El Pollito.	A partir de julio 2015
4	Revisar el sistema de estimulación al trabajador.	Departamento de RRHH y Empresa.	Mediante la conformación de un nuevo sistema de estimulación al trabajador.	Para aumentar la motivación de los trabajadores.	Restaurante: El Pollito.	A partir de julio 2015
5	Realizar acciones de publicidad y	Especialistas de la empresa	Mediante la contratación de un equipo especializado en el tema.	Porque los clientes necesitan conocer todo	Restaurante: El Pollito.	A partir de julio 2015

Anexos

	promoción al restaurante			lo relacionado con los servicios que se brindan en el restaurante.		
6	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: El Pollito.	A partir de julio 2015
7	Confeccionar el libro de quejas y sugerencias	Especialista de calidad	Mediante la elaboración del libro de quejas y sugerencias	Para que los clientes tengan forma de dejar plasmadas sus opiniones acerca del servicio recibido. Para conocer las insatisfacciones del cliente.	Restaurante: El Pollito.	De inmediato