



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
Departamento de Ingeniería Industrial.

Trabajo de Diploma

Título: Evaluación de la calidad del servicio de alimentación brindado por EMSERPET.



Autora: Ana Flor Homen Rodríguez

Tutor: MSc. Ing. Alexander Brito Brito

Cienfuegos, 2019

“Año 61 de la Revolución”

Hago constar que el presente trabajo de diploma fue realizado en la Universidad de Cienfuegos Sede “Carlos Rafael Rodríguez” como parte de la culminación de estudios de la especialidad de Ingeniería Industrial, autorizando a que el mismo sea utilizado por la Institución, para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos, ni publicados sin autorización de la Universidad.

Firma del Autor

Los abajo firmantes certificamos que el presente trabajo ha sido realizado según acuerdo de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple con los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura referido a la temática señalada.

Firma del Autor

Firma del Jefe de Departamento
donde se defiende el trabajo

Firma del Responsable de
Información Científico-Técnica

Pensamiento

“Entérate de lo que tus clientes quieren y lo que tu empresa hace mejor. Céntrate en donde los dos factores se encuentran.”

Kevin Stirtz

Resumen

El entorno empresarial se torna cada vez más dinámico y complejo con los cambios bruscos que se desarrollan. Para mantenernos a la par del mismo es necesario que las empresas realicen estudios para diagnosticar y mejorar sus sistemas, logrando con esto mejor preparación conforme a la situación actual.

En correspondencia con lo anterior el presente trabajo se titula Evaluación de la Calidad del Servicio de Alimentación brindado por Emserpet, y tiene como objetivo analizar la calidad del servicio e implementar el procedimiento metodológico propuesto por Brito y Santana (1999), para la utilización de análisis estadísticos en la medición de la calidad de los servicios, adaptándolo a las características particulares del servicio de alimentación en la UEB Servicios Integrales Cienfuegos.

Se partió de una amplia revisión bibliográfica de la información actualizada sobre el tema existente, sirviendo como base para desarrollar la fundamentación teórica, enfocar metodológicamente el trabajo y seleccionar los métodos y técnicas para recoger, procesar y analizar la información necesaria. En el proceso de implementación fue necesario los atributos característicos de este tipo de servicio. Con esta información se diseñó el cuestionario y se consultó especialistas en el tema. Como resultado se analizó el estado actual de la calidad del servicio y de las necesidades, exigencias y preferencias de los clientes. Finalmente se exponen las conclusiones teniendo en cuenta los resultados obtenidos y se recomiendan mejoras que posibilitan que la calidad del servicio sea mayor.

Summary

The business environment becomes increasingly dynamic and complex with the sudden changes that take place. To keep pace with it, it is necessary for companies to carry out studies to diagnose and improve their systems, thus achieving better preparation according to the current situation.

In correspondence with the above, this work is entitled Evaluation of the Quality of Food Service provided by Emserpet, and aims to analyze the quality of service and implement the methodological procedure proposed by Brito and Santana (1999), for the use of analysis statistics in the measurement of the quality of services, adapting it to the particular characteristics of the food service in the UEB Comprehensive Services Cienfuegos.

It was based on an extensive bibliographical review of the updated information on the existing topic, serving as a basis to develop the theoretical foundation, methodologically focus the work and select the methods and techniques to collect, process and analyze the necessary information. In the implementation process, the characteristic attributes of this type of service were necessary. With this information the questionnaire was designed and specialists in the subject were consulted. As a result, the current state of the quality of the service and of the needs, demands and preferences of the clients was analyzed. Finally, the conclusions are exposed taking into account the results obtained and improvements are recommended that allow the quality of the service to be greater.

Indice

Introducción - 9 -

Capítulo I. Fundamentos conceptuales sobre la Calidad en los servicios. - 15 -

 1.1. Introducción del capítulo. - 15 -

 1.1 Principales conceptos relativos a la calidad. - 15 -

 1.1.1 Evolución de la calidad - 17 -

 1.2 Servicio. Principales definiciones. - 19 -

 1.2.1 Características diferenciales de los servicios. - 20 -

 1.2.2 Elementos que intervienen en el servicio. - 23 -

 1.3 Aspectos conceptuales sobre calidad del servicio. - 23 -

 1.3.1 Satisfacción del cliente para medir la calidad del servicio. - 25 -

 1.3.2 Métodos empleados para conocer la satisfacción del cliente. - 27 -

 1.3.3 Beneficios de lograr la satisfacción del cliente. - 28 -

 1.4 Modelos conceptuales para determinar la calidad del servicio..... - 30 -

 1.5 Conclusiones parciales del Capítulo I - 43 -

Capítulo 2. Caracterización de la UEB Servicios Integrales Cienfuegos. - 44 -

 2.1 Introducción del capítulo. - 44 -

 2.2 Caracterización de la Empresa de Servicios Petroleros. - 44 -

 2.2.1 Caracterización de la UEB Servicios Integrales Cienfuegos..... - 47 -

 2.2.2 Caracterización del Taller de Alimentación de la UEB Servicios Integrales Cienfuegos. - 51 -

 2.2.3 Caracterización del Servicio de Alimentación como Proceso Productivo. - 53 -

 2.3. Sistema Integral para la Evaluación de la Satisfacción del cliente en EMSERPET. - 55 -

 2.3.1 Bases del Sistema Integral de Evaluación de la Satisfacción y Fidelidad del cliente..... - 56 -

 2.3.2 Organización del Sistema Integral de Evaluación de la Satisfacción del Cliente..... - 57 -

 2.4 Procedimientos estudiados para medir la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. - 60 -

 2.4.1 Procedimiento seleccionado para medir la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en el Taller de Alimentación de la UEB Servicios Integrales Cienfuegos. - 64 -

 2.4.2 Identificación de las dimensiones y atributos de la calidad del servicio..... - 65 -

 2.5 Investigación de la literatura - 66 -

 2.5.1 Estudio o examen del servicio..... - 67 -

 2.5.2 La técnica del incidente crítico. - 67 -

2.6 La aplicación de métodos estadísticos multivariados para determinar las dimensiones y atributos de calidad.....	- 69 -
2.6.1 Ponderación de Atributos.	- 70 -
2.6.2 Diseño del cuestionario.....	- 74 -
2.6.3 Organización del cuestionario.....	- 75 -
2.6.4 Selección de la escala de medición.	- 76 -
2.6.5 Fraseología empleada en el cuestionario.....	- 78 -
2.6.6 Implementación del cuestionario.	- 78 -
2.7 Diseño de la investigación experimental.	- 78 -
2.7.1 Muestreo.	- 79 -
2.7.2 Formas de implementación del cuestionario.....	- 82 -
2.7.3 Determinación de la fiabilidad del cuestionario.	- 83 -
2.7.4 Determinación de la validez del cuestionario.	- 85 -
2.7.5 Procesamiento estadístico y análisis de los resultados.	- 86 -
2.8 Análisis del estado actual de la calidad de los servicios.....	- 86 -
2.8.1 Determinación de las necesidades, preferencias y exigencias del cliente relacionadas con el servicio.....	- 87 -
2.8.2 Control de la calidad en el tiempo.	- 88 -
2.8.3 Valoración de la efectividad de las medidas aplicadas.	- 88 -
2.9 Conclusiones parciales del capítulo 2.	- 89 -
CAPÍTULO 3: Implementación del procedimiento para evaluar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en la UEB Servicios Integrales Cienfuegos.	- 91 -
3.1. Introducción del capítulo.	- 91 -
3.2 Aplicación del Procedimiento de la Investigación.....	- 92 -
3.2.1 Determinación de los atributos de la calidad del servicio.	- 92 -
3.2.2 Determinación de las dimensiones.	- 93 -
3.2.3 Análisis de la Importancia.	- 95 -
3.2.4 Diseño del cuestionario.....	- 96 -
3.2.5 Implementación del cuestionario.	- 96 -
3.3 Análisis del estado actual de la calidad del servicio.....	- 97 -
3.3.1 Determinación de las necesidades, preferencias y exigencias del cliente.....	- 100 -
3.4. Conclusiones parciales del Capítulo 3.	- 103 -



Conclusiones Generales	- 104 -
Recomendaciones	- 105 -
Bibliografía	- 106 -
Anexos	

Introducción

Con el decursar de los años, los avances de la sociedad y las necesidades de la misma, la prestación de servicios ha alcanzado un auge a nivel mundial, razón por la cual la producción de bienes intangibles ha ido creciendo aceleradamente por encima de la producción de bienes tangibles dando lugar a la aparición de un nuevo sector de la economía, el sector terciario o sector de servicios.

Este sector desempeña un papel importante en la sociedad pues representa para muchos países la mayor fuente de ingreso, contribuyendo así al crecimiento económico de los mismos, por otro lado, posibilita la generación de empleo en diversas actividades.

Entre los principales servicios que se prestan hoy en día se encuentran los referidos a la salud, la educación, hotelería y el turismo, el transporte, el mantenimiento, las telecomunicaciones y la informática, las finanzas, la restauración, restaurantes, la cultura, el ocio y los espectáculos, la administración pública y los servicios públicos.

La dinámica alcanzada por los servicios en el mundo empresarial ha traído consigo que tanto los países como las organizaciones adopten nuevas estrategias para alcanzar un nivel competitivo que les permita insertarse y mantenerse con mayor potencia en este escenario y Cuba no está ajena a esta realidad.

Ninguna empresa puede sobrevivir sin vender sus productos o servicios lo que equivale, en última instancia, a satisfacer las necesidades de los consumidores a los cuales se dirige.

Por tanto, podemos decir que en la actualidad una empresa ya no se define en relación a su producto o servicio, sino más bien en relación a las necesidades de sus clientes, a fin de adaptarse mejor al mercado.

La satisfacción del cliente es un importante instrumento de marketing, que los gestores utilizan para que la empresa se vuelva más competitiva en el mercado, el cual está en constante evolución.

La calidad del servicio al cliente es un punto principal que deben de tener en cuenta las organizaciones, dado que los clientes cada vez exigen un mejor trato al momento de adquirir un producto o servicio. Los clientes ya no solo buscan precio, sino también una buena atención, un ambiente agradable, un trato personalizado, rapidez en el servicio, comodidad, seguridad.

Actualmente existe mucha competencia en el mercado, por esto las empresas tienen que siempre estar innovando, evaluando la calidad del servicio, tener bien establecidos los

objetivos y estrategias para mantener la fidelidad del cliente. De acuerdo a las leyes gubernamentales las empresas deben ofrecer un servicio de calidad hacia al consumidor. En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución derivados de los acuerdos del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, se hace énfasis en incrementar las acciones para elevar la calidad en los servicios que prestan las empresas socialistas. En tal sentido en el lineamiento número 14 se plantea: *“Priorizar y continuar avanzando en el logro del ciclo completo de producción mediante los encadenamientos productivos entre organizaciones que desarrollan actividades productivas, de servicios y de ciencia, tecnología e innovación, incluidas las universidades, que garanticen el desarrollo rápido y eficaz de nuevos productos y servicios, con estándares de calidad apropiados, que incorporen los resultados de la investigación científica e innovación tecnológica, e integren la gestión de comercialización interna y externa.”* (Lineamientos del VII Congreso, 2016, página 8)

Lo anterior tiene un significado especial para las empresas de servicio, particularmente para las empresas de servicios generales, ya que su objeto social es la prestación de estos servicios y no cuentan con otra fuente de ingreso. Por lo tanto, como vía de motivación para el incremento de la producción el lineamiento 139 plantea: *“Rescatar el papel del trabajo y los ingresos que por él se obtienen como vía principal para generar productos y servicios de calidad e incremento de la producción y la productividad, y lograr la satisfacción de las necesidades fundamentales de los trabajadores y su familia.”* (Lineamientos del VII Congreso, 2016, página 31)

La Empresa de Servicios Petroleros en lo adelante (EMSERPET) surge el 17 de mayo del 2002 como consecuencia de la tercerización de los servicios en la industria del petróleo en todo el territorio nacional. Inicialmente comenzó con algunos servicios como la alimentación, la logística integral a campamentos petroleros y el transporte obrero en Ciudad de la Habana. Sin embargo con el decursar del tiempo la empresa se fue expandiendo hasta abarcar una amplia gama de servicios adicionados a los ya mencionados, incluye la mecanización automotriz, jardinería, limpieza, alojamiento, la recreación, la distribución de agua, la producción de pan y dulces además de generalizar el transporte obrero y la alimentación en los 6 polos petroleros existentes en el país con una estructura organizativa que cuenta con una Oficina Central y 10 Unidades Empresariales de Base.

También la Entidad asegura el servicio de alimentación a las Centrales Termoeléctricas Antonio Guterres y José Martí en la provincia de Matanzas.

La UEB Servicios Integrales Cienfuegos, perteneciente a la Empresa de Servicios Petroleros, EMSERPET, es la Entidad designada dentro del Sistema Cupet, de brindar los Servicios de Aseguramiento a empresas que realizan las actividades de Exploración, Explotación, Refinación Petrolera y a sus estructuras de apoyo.

Para cumplir con su objeto social la UEB cuenta con diferentes talleres de servicio como son: Un taller de Transporte y Mecanización, donde se brinda el servicio de transportación y el servicio de mecanización. Otro taller de Servicios Generales, el cual ofrece servicios de Limpieza, servicios de Lavandería, servicios de Jardinería y Chapea, y servicios de Recreación. El otro Taller es el de Alimentación el cual cuenta con un centro de elaboración de alimentos donde se brinda servicio de alimentación en comedores obreros y servicios de venta por cafeterías.

El objeto de estudio de la investigación será el Taller de Alimentación quien abarca alrededor del 55% de sus ingresos, por lo que constituye el servicio más representativo para la entidad. El servicio de alimentación es de naturaleza continua, presenta altos niveles de actividad a continuación, se detalla el volumen del mismo:

	Alimentación Obrera:	
	1425 comensales/días.	
1264 Almuerzos	161 Comidas	1705 Meriendas

Estas cantidades reflejadas abarcan un promedio de todos los clientes que se les presta servicios de alimentación fuera y dentro de la refinería. En esta investigación tomaremos como referencia al cliente Refinación Cienfuegos ya que es este el cliente principal con 1027 trabajadores aproximadamente (son el cliente objeto para la cual fue creada la empresa) y además el más exigente con trabajadores de jornadas laborales de hasta 12 horas, los cuales tienen que estar bien alimentados para desarrollar sus actividades de refinación que son complejas, agotadoras y reportan enormes beneficios al país.

Para este cliente se elaboran al día 1108 meriendas/días, 769 almuerzos y 93 comidas como promedio. Las características de Refinería hacen que este servicio de alimentación tenga sus particularidades que lo distinguen, ya que los alimentos no solo hay que elaborarlos sino hay que hacerlos llegar a diferentes puntos que son bien distantes unos de otros donde laboran los trabajadores que están desconcentrados por todas las pequeñas, medianas y grandes instalaciones que forman parte de la misma. Alimentar tantas personas con la calidad requerida no es nada fácil.

En la empresa está diseñado un procedimiento para evaluar calidad de los servicios, en los que se incluye el de Alimentación. Donde se han identificado las debilidades siguientes:

- El sistema fue propuesto por la empresa nacional.
- Solo miden 7 aspectos de la calidad del servicio.
- El muestreo se realiza solo al 7% del total de los clientes durante todo un mes de servicio.
- El procesamiento estadístico de la información no incluye análisis de la fiabilidad y confiabilidad de las evaluaciones.
- Solamente se realizan los análisis de los valores promedios de cada aspecto y de la evaluación general.

Lo anteriormente abordado constituye la Situación Problémica de la presente investigación. Por lo que queda declarado como **Problema de Investigación:** *¿Cómo contribuir a la evaluación de la calidad del servicio de alimentación que presta EMSERPET a los trabajadores de Refinación Cienfuegos SA?*

Para darle solución al problema se plantea como **Objetivo General:** *Mejorar la evaluación de la calidad del servicio de Alimentación en EMSERPET, mediante la aplicación de técnicas y herramientas estadísticas validadas.*

Objetivos Específicos:

1. Revisar los fundamentos teóricos actuales acerca de la evaluación de la calidad del servicio de restauración y la medición de sus atributos.
2. Evaluar la calidad del servicio de alimentación prestado por EMSERPET, a través de un procedimiento que utilice técnicas y herramientas estadísticas que brinden mayor confiabilidad de los resultados obtenidos.
3. Identificar los principales atributos que inciden en la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes.

Preguntas de la Investigación

- ¿Cuáles son las tendencias actuales para evaluar la calidad del servicio de alimentación?
- ¿Cómo está evaluando la calidad del servicio EMSERPET hoy?
- ¿Cuáles son los instrumentos o procedimientos existentes en la literatura sobre calidad del servicio de restauración?
- ¿Cuál es la propuesta para evaluar la calidad del servicio de alimentación en

EMSERPET?

- ¿Cuáles son los atributos de la calidad del servicio que peor han sido evaluados por los clientes?

Justificación de la investigación

La investigación posibilita la obtención de resultados con mayor precisión sobre el nivel de satisfacción de los clientes con la calidad del servicio en la empresa EMSERPET, basándonos en la aplicación de un nuevo instrumento para el diagnóstico de dicha satisfacción, adecuándolo a las características de las empresas de servicios. Los resultados de la investigación deben conducir a elevar la calidad de los servicios, la eficiencia y la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los clientes, así como también atraer cada vez un mayor número de clientes y brindar una mayor demanda repercutiendo en el aumento de los ingresos de la empresa.

Métodos teóricos

En la construcción de la teoría científica debe tenerse en cuenta el método del análisis y la síntesis, donde se logra sintetizar el fenómeno para abordar los aspectos esenciales relacionados con el problema científico. Ir en el proceso de investigación de lo general a lo particular, tener en cuenta la inducción y la deducción, el enfoque de sistema y la triangulación, y con este último se buscan puntos de referencia relacionados con el tema para llegar a una información certera.

Métodos empíricos:

Para la investigación se deben aplicar las técnicas de observación, revisión de documentos, encuestas y técnicas de procesamiento de datos que permitan el registro, medición, análisis e interpretación para apoyar en la práctica al proceso de investigación, y así trabajar sobre la base de los resultados que se obtengan para dar solución al problema científico planteado.

Para cumplir con estos objetivos la investigación se ha estructurado en tres capítulos:

- **Capítulo 1: Fundamentos conceptuales sobre la Calidad en los servicios y la satisfacción de los clientes.** Se exponen los fundamentos teóricos y conceptos fundamentales sobre la calidad, servicios, calidad en los servicios y satisfacción del cliente. Modelos para evaluar la calidad de los servicios, técnicas y herramientas estadísticas validadas.

- **Capítulo 2: Caracterización de la UEB Servicios Integrales Cienfuegos.** Se realiza la caracterización de EMSERPET nacional y de la UEB de Cienfuegos que localiza en la “Refinería de Cienfuegos SA. Evaluación del desempeño de sus servicios, tomando como objeto de estudio el de Alimentación. Se realiza un análisis del procedimiento utilizado para evaluar la calidad de los servicios de alimentación y la satisfacción de los clientes, así como se describen algunos cambios que incluyen el uso de nuevas técnicas y herramientas estadísticas validadas para estas investigaciones.
- **Capítulo 3: Implementación del procedimiento para Evaluar la Calidad del Servicio de Alimentación en EMSERPET.** Se implementan los pasos y etapas del procedimiento propuesto para evaluar la calidad de los servicios de alimentación en la UEB Servicios Integrales Cienfuegos. Además, se realizan análisis de los resultados obtenidos y se proponen medidas para mejorar la calidad del servicio percibido y la satisfacción de los clientes.

Como resultado más importante de la investigación se proponen la necesidad de mejorar el procedimiento para medir la calidad del servicio de Alimentación que presta la empresa a partir del cliente Refinación Cienfuegos este contiene técnicas más actuales para medir la calidad del servicio, del cual la empresa puede obtener la información necesaria para tomar decisiones oportunas y desarrollar un servicio de excelencia y más competitivo en el mercado de los servicios de este sector.

Capítulo I. Fundamentos conceptuales sobre la Calidad en los servicios.

*“La calidad de un producto o servicio no es lo que pusiste en él.
Es lo que el cliente obtiene de ellos.”*

Peter Drucker

1.1. Introducción del capítulo.

En el presente capítulo se desarrolla el marco teórico referencial donde se consultan diversos criterios de autores que tratan la calidad, el servicio, sus características distintivas, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente como objetivo principal para medir la calidad de un servicio. Por último, se aborda los diferentes modelos que permiten medirla. En la **Figura 1.1** se presenta el hilo conductor que organiza de manera lógica los temas abordados.

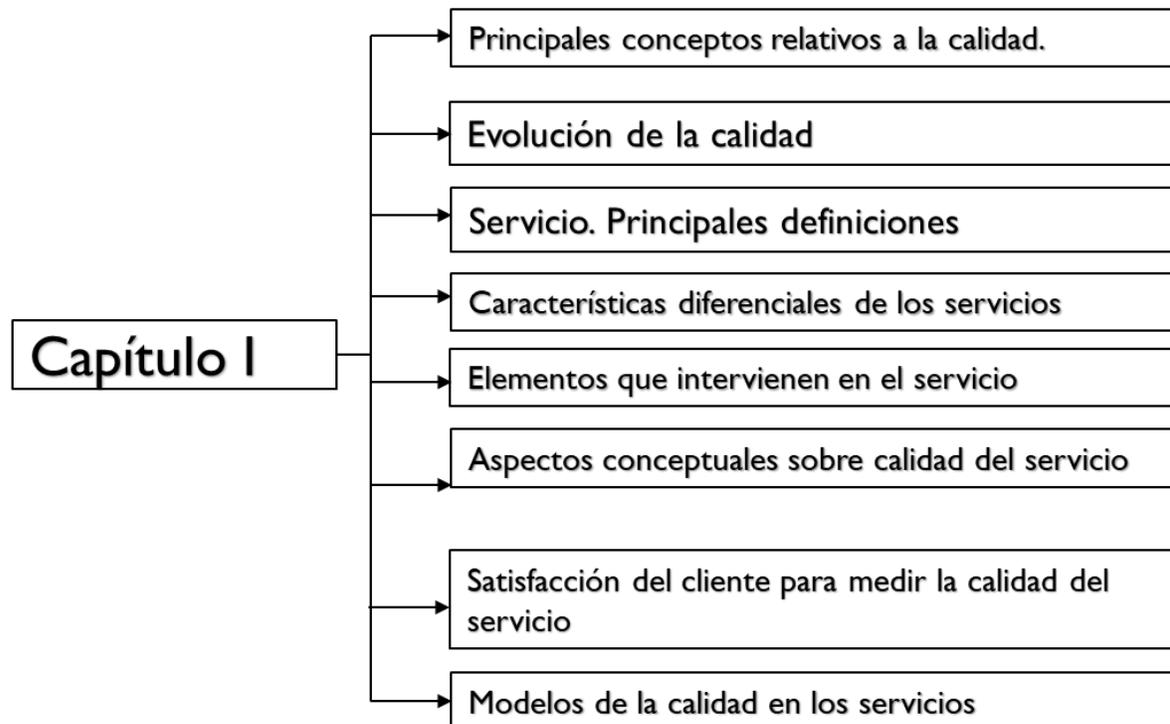


Figura 1.1: Hilo conductor de la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

1.1 Principales conceptos relativos a la calidad.

El término castellano Calidad está definido por la Real Academia Española de la Lengua como: *"conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una persona o cosa"*(R.A.E. 2002).

Procede del vocablo griego "*kalos*" que significa: bueno, hermoso, noble, honesto, el placer y la felicidad, y del latín "*qualitas*", que significa calidad. Si se aplica este término a los productos industriales puede producir confusión por no ser entendido por todos de igual modo; por lo que se le añade un adjetivo: calidad buena, mala, alta, baja, superior, inferior, etc., que le aporta el contenido de grado que necesita para que desaparezca la confusión (Kindwell, 1971 pp 20–22).

La calidad es un concepto vivo, en constante evolución y construcción, que ha ido adquiriendo nuevos significados a lo largo del tiempo, de forma paralela a los ámbitos en los que se aplica: producción y servicios. Al mismo tiempo su significado ha avanzado desde una concepción dirigida exclusivamente a productos y a concepciones orientadas a los servicios.

El término calidad es un concepto muy utilizado, aun cuando resulta extremadamente difícil de medir, precisada por algunos autores como un término intrínseco, para el cual cada persona tiene su propio aserto.

La calidad es aquella cualidad de las cosas que son de excelente creación, fabricación o procedencia, calidad describe lo que es bueno, por definición, todo lo que es de calidad supone un buen desempeño. Todo lo que posee un cualitativo de calidad supone que ha pasado por una serie de pruebas o referencias las cuales dan la garantía de que es óptimo. Sin embargo, esta es la definición directa, producto de la generalización de lo bueno y bonito que la sociedad ha categorizado, la mirada indirecta nos arroja una definición más general. La calidad es aquella condición del producto ya realizado la cual nos indica que tan bueno o malo puede ser.

La definición del autor se relaciona con lo presentado por Crosby (2000) que señaló "*la calidad es la conformidad con la especificación o el cumplimiento de requisitos. Y que sin una concreción en especificaciones que trasladen al lenguaje técnico los deseos del cliente, es muy difícil obtener los objetivos de la calidad*".

De acuerdo a la cita se podría entender a la calidad como el grado en que un conjunto de características inherentes de un producto o servicio, cumplen con las necesidades del cliente, establecidas e implícitas (características mínimas que el cliente da por supuestas), para el cual fueron diseñados, satisfaciendo sus necesidades y expectativas.

1.1.1 Evolución de la calidad

El desarrollo histórico de la calidad ha transitado por un grupo de etapas evolutivas que han ido cambiando acorde a las condiciones económicas y sociales existentes en cada periodo.

En la **figura 1.2** se representan cada una de estas etapas con sus correspondientes años, detallándose a continuación el contenido de las mismas.

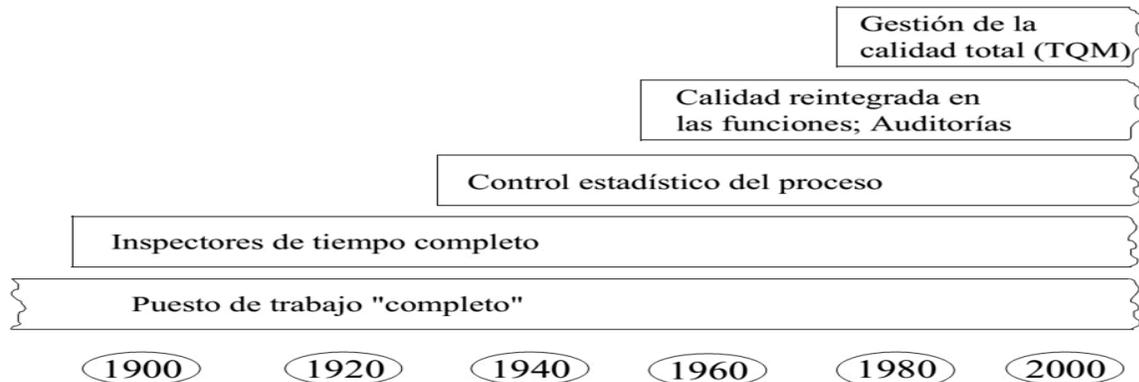


Figura 1.2: Evolución de la calidad. **Fuente:** Sangüesa (2013).

- ✓ Hasta 1900

El desarrollo de la gestión de calidad va inevitablemente unido al desarrollo de la economía. Hasta 1900 abundaban los artesanos, los cuales tenían una relación directa con sus clientes, conocían de primera mano tanto los deseos como las quejas de los mismos. No existía un sistema de calidad ya que el artesano desarrollaba todas las fases del producto, desde la compra de las materias primas hasta las labores de venta del producto terminado.

- ✓ Desde 1900: Industrialización y división del trabajo

Con el aumento de la producción industrial la situación varió significativamente. La compra de materias primas, producción y distribución se convierten en actividades realizadas por distintos departamentos. Las reclamaciones de los clientes ya no son directamente recibidas por el productor, es decir, se rompe definitivamente la relación productor-cliente.

Hacia 1920 se produce una división entre producción e inspección (estos últimos son los encargados de mantener la calidad del producto). La especialización de las tareas generó aumentos de la productividad. Las teorías sobre la especialización en el puesto de trabajo se deben fundamentalmente al Ingeniero Frederick Winslow Taylor (1856-1915).

- ✓ Desde 1940: Control estadístico del proceso

Con el incremento de la producción con motivo de la Segunda Guerra Mundial aumentaron también las necesidades de inspección en las industrias correspondientes. Pero el incremento del coste hizo que se plantearan la reducción del número de inspectores y para ello se introdujeron por primera vez en EEUU las técnicas estadísticas. A partir de 1941 se ofrecían en las universidades americanas cursos sobre métodos estadísticos aplicables a la producción y en el año 1946 se fundó la American Society of Quality Control.

- ✓ Desde 1960: Integración del aseguramiento de la calidad a la empresa; Auditorías.

A comienzos de los años 60 se introduce la idea de la calidad integral, es decir, la calidad no es solo un problema de los inspectores, sino que todos los departamentos deben preocuparse por lograr los estándares de calidad requeridos. Se cuestiona la validez de la inspección tal y como era entendida hasta entonces, también en estos años los departamentos de Calidad tenían como función el Aseguramiento de la Calidad y tuvieron un fuerte desarrollo, apoyados en la creación de ingenierías, compuestas por personal con importantes conocimientos de técnicas de Calidad y fiabilidad, que empezaron a dirigir sus esfuerzos hacia la prevención de los defectos.

- ✓ Desde 1980: Calidad Total (TQM)

Desde aproximadamente 1980 se introduce el concepto de calidad total o gestión total de calidad. Se pretende que la calidad no sea responsabilidad de un departamento concreto de la empresa, sino trasladar esta responsabilidad, a todos los integrantes de la organización. Solo si se esfuerzan en lograr calidad, se conseguirá realmente.

Además, no se habla ya solamente de calidad del producto, sino que se avanza un paso más y se comienza a hablar también de la calidad de los procesos y de la calidad de los sistemas. Es decir, por fin se reconoce que, para lograr un producto final de calidad, también los procesos y sistemas empleados en la ejecución del producto deben ser de calidad.

Por tanto, el TQM es la implantación de la calidad en todos los niveles de la organización, conseguir que hasta el último empleado de la empresa esté empeñado en el logro de la calidad.

Armand Feigenbaum en 1990 define el Control Total de Calidad como "un sistema efectivo para la integración de los esfuerzos de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento que los diferentes grupos de una organización realizan para poder proporcionar un producto o servicio en los niveles más económicos para satisfacción de las necesidades del usuario."

En estos programas las compañías se "orientan al cliente", consiguen la involucración de todo el personal con los objetivos, fomentan el trabajo en equipo, establecen planes de mejora permanente y en ellas los directivos dan ejemplo con su forma de actuación, participando y dirigiendo las actividades citadas.

Actualmente la calidad a nivel mundial se está percibiendo por la implantación de un Sistema Estratégico de Gestión de la Calidad, a través de la familia de Normas ISO 9000. Esta familia de normas internacionales recomienda que la gestión de la calidad adopte un enfoque de proceso y tenga una importancia estratégica para cualquier organización donde se implementen.

La Organización Internacional de Normalización (ISO) ha publicado la ISO 9001: 2015. Uno de los principales cambios que se establece en la terminología, lo constituye la sustitución del término "Productos" por el de "Bienes y servicios", lo que hace que la norma sea más general, entendible y de utilidad a empresas del sector servicios puesto que anteriormente hacía especial incidencia en los productos.

Uno de los principios básicos de la gestión de la calidad establecidos en la ISO 9000: 2015 lo constituye el enfoque al cliente donde se plantea que el enfoque principal de la gestión de la calidad es cumplir los requisitos del cliente y tratar de exceder sus expectativas. El éxito sostenido se alcanza cuando una organización atrae y conserva la confianza de los clientes y de otras partes interesadas. Esto se puede lograr en la interacción con el cliente, creando más valor y comprendiendo sus necesidades actuales y futuras (SBQ Consultores, 2015). El contacto con los clientes o entre ellos responde al principio descrito y se logra en momentos de servicios.

Según la ISO 9000: 2015, algunos de los beneficios claves potenciales cuando se tienen un enfoque de este tipo son: Incremento del valor para el cliente, incremento de la satisfacción del cliente, mejora de la fidelización del cliente, incremento de la repetición del negocio, incremento de la reputación de la organización, ampliación de la base de clientes e incremento de las ganancias y de la cuota de mercado.

1.2 Servicio. Principales definiciones.

El servicio para (González & Manfredi, 2016) es un bien que se caracteriza por su intangibilidad y valor agregado al bien ofertado. Es un valor adicional de acciones brindadas al consumidor final, para generar mejor atractivo en la toma de decisiones de compra.

Una enunciación generalmente admisible de los servicios hasta ahora no se ha

conquistado. No obstante, el marketing de los servicios es una nueva subdisciplina que brota a partir de la época de los setenta, tiene sus precursores en contribuciones de numerosos autores como Judd (1964), Rathmell (1974) y (Juran & Bingham 1974).

Al abordarse por primera vez el tema de los servicios, la American Marketing Association (AMA, 1960) expone su definición de los mismos como “actividades, beneficios o satisfacciones que son brindados a la venta o ejecutadas en unión con la venta de productos”.

Judd (1964), prosiguiendo en la búsqueda de una definición de los servicios establece que *“los servicios comerciales son las transacciones de una empresa o de un empresario con el mercado donde el objeto de esta transacción es una transferencia de propiedad de un bien tangible”*. 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 ese mismo año Juran & Bingham (1974) plantean que el servicio “es un trabajo realizado para otros”.

1.2.1 Características diferenciales de los servicios.

Los servicios tienen características únicas que los diferencian de los bienes o productos manufacturados. Las características diferenciales de los servicios constituyen el principal motivo que justifica un marketing específico para ellos (Díaz, 2002). Según los resultados obtenidos de muchas investigaciones realizadas por diferentes autores, los mismos han abordado diversas características de los servicios. Rathmell (1974) diferencia las características que definen el servicio en primarias y secundarias. Las primarias hacen referencia a los servicios en tanto que son procesos, distinguiendo: 1) La ausencia de transferencia de propiedad. El comprador de un servicio es relativamente dependiente del vendedor; 2) La existencia de una estrecha interrelación entre producción y consumo. Con los productos se da la secuencia producción- marketing-consumo, con los servicios hay una doble interacción entre vendedor y comprador, dándose de forma simultánea producción y consumo; 3) La ausencia de capacidad de almacenamiento; 4) La dificultad para obtener estándares de calidad y 5) La inexistencia de una función de distribución física, de aprovisionamiento, tal y como es entendida respecto a los productos.

Según Solanelles (2003): en su estudio sobre los servicios los caracteriza de la

siguiente forma:

- 1) la ausencia de intermediarios, dado que, en la mayoría de los casos, un servicio se ofrece mediante un canal directo de distribución.
- 2) la falta de propiedad porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado y el pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos.
- 3) la complejidad del servicio debido a que cada servicio es, sin dudas, un conjunto de subservicios que se integran armónicamente en el momento del consumo y cada uno de ellos representa un momento de la verdad que determina la satisfacción del cliente.

Zeithaml, Parasuraman, & Berry (1985) realizan una revisión histórica de las características de los servicios que permiten una mejor definición de los mismos:

- 1) La intangibilidad. Los servicios no son palpables.;
- 2) La inseparabilidad de la producción y el consumo;
- 3) La heterogeneidad. No pueden ser estandarizados y
- 4) La perecederabilidad. No pueden ser inventariados.

- Intangibilidad

Grande (1996) coincide con Kotler (1997) cuando plantea que los servicios no se pueden probar antes de ser adquiridos y que las empresas deberían ingeniárselas para tangibilizar el servicio; pero a pesar de esto Grande (1996) añade que: “posiblemente la intangibilidad sea la característica más definitoria de los servicios y la que supone un mayor riesgo percibido para los consumidores”. (**Intangibilidad:** los servicios no se pueden experimentar por los sentidos antes de su compra, por ejemplo, tocándolos, “Ecured.cu”)

Gómez (1998) plantea que la naturaleza intangible de los servicios supone una serie de problemas para su comercialización:

- (I) No se puede transmitir la propiedad.
- (II) Imposibilidad de protección por patentes
- (III) Dificultad para la promoción.
- (IV) Dificultad de diferenciación.
- (V) Los servicios no se pueden almacenar.

(VI) El precio es difícil de fijar en los servicios.

- Inseparabilidad

La inseparabilidad es una consecuencia de la intangibilidad. Grande (1996) & Kotler (1997) coinciden en que los servicios se producen y consumen al mismo tiempo y que esto no se puede predicar de los bienes que se fabrican, almacenan y distribuyen a través de diferentes comercios y se consumen todavía más tarde. Plantean que una de las características especiales del marketing de servicios es que el cliente está también en la interacción suministrador-cliente y que tanto el suministrador como el cliente afectan el resultado final del servicio. (**Inseparabilidad:** esto significa que los servicios se producen y consumen simultáneamente, por ello tanto el suministrador como el cliente afectan el resultado final del servicio, “Ecured.cu”)

- Heterogeneidad

Solanelles, (2003) plantea que por depender el servicio de la persona que lo suministra, de la experiencia profesional del proveedor, de su estado de ánimo y de dónde se suministra la firma de servicios tendrá que tomar dos determinaciones para el control de la calidad: 1) Invertir en la selección y capacitación del personal en contacto con los clientes y 2) trabajar de forma sistemática con el estado de opinión de los consumidores en función de su satisfacción para detectar y corregir las deficiencias y causas.

(**Heterogeneidad:** es decir, que los servicios son variables porque dependen de quién los suministre, cuando y donde, “Ecured.cu”)

- Perecederabilidad

Solanelles (2003) plantea que los servicios no pueden almacenarse y que por esta razón muchos médicos cobran a sus pacientes y abogados a sus clientes por las citas a las que no asistieron porque el valor del servicio existe en el momento en que el cliente debió presentarse. Hernández (2004) plantea que los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar y que para algunos servicios una demanda fluctuante puede agravar las características de perecederabilidad del servicio y que hay que prestar atención a las épocas de bajos niveles de uso del servicio.

(**Carácter perecedero:** significa que los servicios no se pueden almacenar, “Ecured.cu”)

1.2.2 Elementos que intervienen en el servicio.

Los elementos que intervienen en la creación del servicio y por tanto en su calidad, son los siguientes:

El Cliente (a quién): se trata del consumidor del servicio, coproductor del mismo, resultado de su comunicación e interacción con el prestador; es el elemento clave del sistema ya que sin cliente no hay servicio.

El Soporte Físico (dónde): es el soporte material necesario para la producción del servicio, bien los instrumentos puestos a disposición del cliente o del personal en contacto (objetos, muebles, máquinas expendedoras, etc.) y que facilitan la realización del servicio, bien el entorno constituido por todo aquello que se encuentra alrededor de los instrumentos (localización, decorado, señalización, clima, etc.).

El Personal en Contacto (quién): son las personas empleadas por la empresa y cuyo trabajo requiere estar en contacto directo con el cliente. En ocasiones puede no existir en algunas servucciones, que son realizadas únicamente por el cliente mediante la utilización de elementos de autoservicio.

1.3 Aspectos conceptuales sobre calidad del servicio.

En relación al concepto calidad de servicio se cita a Álvarez (2011) “la calidad en el servicio se traduce en el grado en el cual el servicio satisface los requerimientos, deseos, necesidades y expectativas del cliente, procurando que al hacer la prestación del servicio, se busque exceder las expectativas y superar las percepciones, consiguiendo armonizar la cultura, la estrategia, los recursos humanos, el talento humano, con actitud positiva y compromiso, recordando siempre hacer bien las cosas desde la primera vez y buscando la mejora continua” y confiable, incluso ante situaciones imprevistas, generando en el cliente una sensación de comprensión, atención y servicio personalizado, recibiendo más de lo esperado. El beneficio de ofrecer un servicio con calidad es el La calidad del servicio es una combinación de dos términos independientes; donde cabe destacar que calidad de acuerdo a Kotler, Cámara, Grande & Cruz (2000), se constituye por el conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes de los clientes; mientras que servicio se puede definir como cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, destacando su esencia intangible (Trujillo, Carrete, Vera & García, 2011), también se entiende como servicio al medio para entregar valor a los clientes, procurando

poner a su disposición los resultados que los clientes desean sin asumir costos y riesgos específicos (Bon, et al., 2008).

Pizzo (2013) basado en lo anterior, detalla que calidad del servicio es la orientación hacia el cliente, desarrollada y practicada por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes, a quienes ofrece un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro incremento sustancial de la satisfacción al cliente que puede a su vez generar lealtad y que se traduce a nivel interno en un incremento de los ingresos y la disminución de costos (Cuatrecasas, 2010; Pizzo, 2013; Solórzano & Aceves, 2013).

Sobre la calidad Stevens, Knutson & Patton (1995), señalan que la calidad del servicio dentro de la industria de restaurantes, es aquella percepción que tiene el cliente de la superioridad en el servicio que se recibe, sintetizado en la atención del personal y el espacio físico de contacto (Parra Díaz & Duque Oliva, 2015). Esta percepción se ve modificada por condicionantes internos y externos, fruto de experiencias previas, características de la personalidad del cliente y la comunicación con el prestador del servicio.

Para (Coromoto & Delvalle, 2015) es el nivel de servicio que las empresas brindan al consumidor para cumplir con los objetivos, logrando dar solución al cliente y satisfacer sus deseos; a través de una excelente atención, mediante cada uno de los procesos que implican la calidad.

Stevens, Knutson, & Patton (2000) citados por Guzmán & Cárcamo (2014) abordaron específicamente la calidad en el servicio dentro de la empresa de restaurante, definiéndola como “aquella percepción que tiene el cliente de la superioridad en el servicio que se recibe, abarcando dos grandes dimensiones: intangibles como la atención del personal y tangibles como las instalaciones físicas o el arreglo físico del personal de contacto”. Entonces la calidad de servicio abarcaría: la presentación, manipulación y estado de la comida. Allí se tiene en cuenta la presentación de los platos y las bebidas, la temperatura, el sabor, los alimentos y para algunos platos el término o punto de cocción y originalidad en la presentación. También hace referencia al desempeño del personal, la capacidad para asesorar al cliente, el conocimiento de los platos de la carta, la amabilidad, la

agilidad y la puntualidad. Y finalmente contempla elementos como decoración, temática, ambientación musical, iluminación, comodidad de las sillas, limpieza del establecimiento, vajilla, recepción y fachada; esto de acuerdo con la especialidad del restaurante.

1.3.1 Satisfacción del cliente para medir la calidad del servicio.

Medir la calidad del servicio es mucho más difícil que determinar la calidad de productos manufacturados. Por otra parte, que el cliente no se queje no significa que esté satisfecho. Aunque esta afirmación puede aplicarse también a los productos, es mucho más probable que éstos se devuelvan si son insatisfactorios.

Sin embargo, en los servicios, las devoluciones, sólo son un indicador parcial de la calidad. En vez de molestarse, muchos clientes insatisfechos deciden sencillamente no volver. Por consiguiente, la empresa debe tomar la iniciativa y ponerse en contacto con estos para solicitarles su opinión sobre el servicio recibido.

Las empresas de servicio existen por y para clientes, tanto internos como externos, los cuales hay que satisfacer. Si no hay satisfacción de los clientes internos (departamentos, directivos y trabajadores) no es posible garantizar la satisfacción del cliente externo. Primero es necesario tomar conciencia de que la calidad del servicio interno y externo es la pieza clave para asegurar la continuidad. Es necesario comprender que el capital humano es la base del negocio y partiendo de este principio establecer el método apropiado de gestión y medida de la calidad en el servicio interno. Sólo cuando este es eficaz se cumple con el requisito básico: Dar un buen servicio externo y, por tanto, satisfacer al cliente.

Hoy en día los clientes exigen cada vez más con el cumplimiento de los detalles que hacen cómoda su estadía, para lo cual se hace necesario asegurar los atributos básicos del servicio como son el ambiente, la tangibilidad, la higiene, la cortesía y la seguridad. Tanto la investigación académica como la práctica empresarial sugieren ya, desde hace algunas décadas, que la calidad en el servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a la cuota de mercado, productividad, costos motivación, etc. como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad del servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria para las empresas, y cada vez son más quienes tratan de definirla, medirla y finalmente, mejorarla.

Para determinar si una empresa está ofreciendo calidad en su servicio se requiere medirla; es importante comprender hasta donde se le está proporcionando al cliente lo que pide, o mejor aún: hasta donde se «excede» la empresa en las expectativas deseadas por el cliente. “Dentro de los modelos de medición de calidad que destacan en

el servicio, se podría mencionar el propuesto por la escuela americana de los autores Parazuraman, Zeithaml & Berry, quienes desarrollaron el modelo de medición de calidad de servicio "Servqual" partiendo del paradigma de la des confirmación similar al de Gronroos. "Este modelo sugiere que la comparación entre las expectativas y las percepciones respecto al servicio que presta una empresa constituyen una medida de calidad de los servicios, y que a la vez la brecha existente entre ambas, muestran indicadores fehacientes para mejorar la percepción del cliente respecto a la calidad en el servicio" (Guzmán & Cárcamo 2014).

El paso del tiempo y diversos factores, tales como el desarrollo de la tecnología, el acceso a la información, el descubrimiento de nuevos alimentos y/o recetas, así como las cambiantes necesidades del cliente, han influido en el desarrollo y evolución de la industria del servicio de los alimentos. Por esta razón, los restaurantes han tenido que ajustarse a las demandas y los requerimientos de cada época, motivo por el cual la calidad en el servicio ha ido adquiriendo un papel preponderante para los negocios restauranteros, ya que se ha convertido en una estrategia que permite satisfacer al cliente, contar con su lealtad y facilitar el proceso de \pm declinación, a la par de la atracción de nuevos comensales.

La calidad del servicio depende esencialmente de dos aspectos: el tipo de industria y el contexto cultural. Respecto al tipo de industria, Bolton & Drew (1994) Heung, Wong & Qu (2000) explican que cada industria posee sus particularidades, puesto que las características respectivas de un servicio, así como las expectativas de los clientes, cambian de una industria a otra. Además, aunque en cada industria se pretende partir de una serie de dimensiones o variables comunes que conforman la calidad en el servicio, se llegan a requerir dimensiones adicionales particulares en cada caso, dada la naturaleza específica de los servicios en cada sector (Dabholkar, Thorpe & Rentz, 1996).

El segundo aspecto a considerar es el contexto cultural. Tal y como lo expone Raajpoot (2004), dentro de esta perspectiva se han encontrado que las expectativas del cliente hacia la calidad de los servicios, así como algunas dimensiones, varían de forma importante dependiendo del entorno cultural, ya que, aunque se refiera a un mismo tipo de industria, la percepción de sentirse "bien atendido" responde, en muchos casos, a elementos regionales de idiosincrasia, tendiendo, hasta cierto punto, a conformar concepciones particulares de lo que se entiende por calidad en el servicio.

Ciertamente, se considera que los restaurantes se encuentran a la mitad del paradigma de producto-servicio, es decir, se encuentran a la mitad de ser un producto puro (un

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

La medición de la calidad del servicio ofrece un desafío, por las diversas aproximaciones para hacerlo, pero en términos generales, existen dos corrientes relevantes (Vera & Trujillo, 2009). La primera solicita a los consumidores del servicio que expresen su opinión de forma directa, ante la pregunta: "en general mi opinión sobre la calidad del servicio es..." (Oh, 2000). La segunda, que a su vez es la más usada, involucra la utilización de reactivos tipo SERVQUAL, o algún otro derivado de este.

1.3.2 Métodos empleados para conocer la satisfacción del cliente.

Los requerimientos empresariales han hecho que surjan diversos tipos de métodos y procedimientos para efectuar la medición de la satisfacción.

Entre los métodos y técnicas empleadas por las empresas para conocer la satisfacción de sus clientes están el sistema de quejas y sugerencias, las encuestas de satisfacción de los clientes, los compradores fantasmas y el análisis de clientes perdidos.

Sistemas de quejas y sugerencias: Muchas entidades emplean diferentes medios para conocer las quejas y las sugerencias de sus clientes, como buzones, números de teléfonos especiales, tarjetas o formularios para llenar con sugerencias o quejas, entre otros.

Encuestas de satisfacción de los clientes: las encuestas constituyen un método directo empleado, en forma sistemática o no, para conocer el grado de satisfacción de los clientes, y constituyen una fuente de inestimable valor para estos fines.

Compradores fantasmas: Forma que consiste en emplear personas que se hagan pasar por clientes y conozcan bajo esta simulación diferentes aspectos de la atención.

Análisis de clientes perdidos: es una forma también para medir la satisfacción mediante el conocimiento de los problemas confrontados por aquellas personas que han decidido cambiar de establecimiento, marca o producto.

El empleo de diversas escalas, el uso de cuestionarios estructurados y el análisis estadístico forman parte del instrumental técnico aplicado independientemente de la perspectiva teórica desde la que se estudia la satisfacción del cliente.

Se han hecho además estudios con vistas a mostrar las interrelaciones entre la satisfacción y la conducta de compra. Aunque está bastante extendida la medición de la satisfacción de los clientes mediante encuestas y diversos tipos de escala.

1.3.3 Beneficios de lograr la satisfacción del cliente.

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y, por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

Niveles de Expectativas versus Niveles de Satisfacción.

Si las expectativas de un cliente coinciden con los niveles de satisfacción, se ha llegado al Umbral de Satisfacción. Si las expectativas están por encima de los niveles de satisfacción se ha generado un efecto de disonancia negativo, el cual deja un sinsabor en el cliente, caso contrario ocurre cuando logramos que los niveles de satisfacción estén por encima de las expectativas pues hemos generado un efecto de disonancia positivo que equivale al deleite en el cliente.

La satisfacción a partir de calidad según la define el cliente es lo que permite comprender perfectamente las dimensiones de la calidad: la calidad del producto y la calidad del servicio.

Si la calidad del producto es tangible (lo que recibe), la calidad del servicio puede describirse como intangible (se refiere al modo de recibirlo). Por eso, a menudo ésta última es más difícil de medir que la calidad del producto, pero en conclusión la calidad en sus diferentes enfoques es fundamental para crear satisfacción.

Según Drummond (1995), las conductas de los clientes que afectan sus percepciones de la Calidad del servicio son las siguientes:

Respuesta: La capacidad de respuesta manifiesta el grado de preparación que tenemos para entrar en acción. La lentitud del servicio, es algo que difícilmente agregue valor para el cliente. Cualquier error es tolerable cuando todavía hay tiempo para corregirlo y el más mínimo error es intolerable cuando el cliente ha esperado más de lo necesario.

Cortesía: Todo lo que implica ser bien atendido, como por ejemplo ser bien recibido, sentirse apreciado, ser escuchado, recibir información, ser ayudado y, además invitado a regresar. No debemos dar lugar a la apatía, la indiferencia o el desprecio y debemos despojarnos de nuestros prejuicios motivados por la impresión o apariencia que muestra el cliente.

Comunicación: Establecer claramente que estamos entendiendo a nuestro cliente y que también nosotros estamos siendo entendidos. No debemos dejarnos seducir por la jerga que se utiliza en nuestra especialidad, podemos estar en presencia de alguien que no entienda nada acerca de lo que le estamos hablando. Es espantoso esperar para que luego alguien nos comunique que está en el lugar equivocado o a la hora equivocada, etc.

Accesibilidad: ¿Dónde estoy cuando me necesitan? ¿Cuántas veces suena mi teléfono antes que alguien lo atienda? ¿Cuántas personas han querido mis servicios y no lograron encontrarme o comunicarse conmigo a tiempo? No se gana nada por ser muy bueno en algo que es inalcanzable para los clientes.

Amabilidad: Debemos generar capacidad para mostrar afecto por el cliente interno y externo. Se debe respetar la sensibilidad de la gente, porque muchas veces es altamente vulnerable a nuestro trato. Cuando se trata de atender reclamos, quejas y clientes irritables, no hay nada peor que una actitud simétrica o de mala voluntad. Debemos ser amables, especialmente cuando nos cuesta, porque después de todo, somos siempre la misma clase de personas sin importar a quien estamos atendiendo.

Credibilidad: Nunca se debe mentir al cliente, porque después de una mentira, el cliente solo puede esperar nuevas mentiras y violaciones a su dignidad. No debemos jamás prometer algo en falso, porque una promesa incumplida es un atentado a nuestra credibilidad. Crear expectativas exageradas es falta de compromiso con el cliente y desprecio por la verdad.

Flexibilidad: Debemos esforzarnos por entender qué es lo que nuestro servicio significa para el cliente.

Satisfacción del cliente: Evaluar el grado en que el cliente está satisfecho con los servicios del comedor.

Imagen: El Profesional, debe recordar siempre que están tratando con personas y no objetos, demostrando siempre ante las mismas, corrección en sus modales, lenguaje, vestimenta, etc.

1.4 Modelos conceptuales para determinar la calidad del servicio.

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

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

- ✓ Descubrir lo que el cliente percibe sobre lo bien que el negocio está desempeñándose en el cumplimiento de sus necesidades.
- ✓ Comparar el desempeño de la empresa con relación a la competencia.
- ✓ Descubrir áreas de mejora, tanto en el diseño como en la entrega de productos y/o servicios.

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

- ✓ La primera es encabezada por Grönroos, Gummesson y Lehtinen quienes conciben la calidad de servicio desde la óptica del producto, distinguiendo la calidad técnica, referida a “*qué*” servicio recibe el cliente, siendo ésta susceptible de ser medida por la empresa y de ser evaluada por el consumidor, y la calidad funcional que se ocupa de “*cómo*” se proporciona el servicio al cliente (Piqueras, 1998).
- ✓ La segunda liderada por Parasuraman et al. (1993) se centra en las divergencias entre las expectativas de los clientes y sus percepciones en relación con un determinado rango de atributos o dimensiones. La incorporación del término “expectativas”, aporta un carácter dinámico y cambiante, en la medida en que éstas pueden ser diferentes para los clientes y además variar con el tiempo.

En resumen, la Escuela Norteamericana ha favorecido el desarrollo de la parte intangible del modelo europeo, pero sin embargo ha desfavorecido la parte tangible que hace referencia a la calidad técnica (Martínez-Tur, Peiró, & 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 la forma que aparece en la **Figura 1.3** de acuerdo a los dos paradigmas que se identifican. En el **Anexo 1** se muestran aquellos modelos que se basan en el paradigma de las discrepancias y en el **Anexo 2** los que se basan en el paradigma de la percepción del desempeño.

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

Este modelo se basa en el paradigma de las discrepancias y concibe la calidad como la diferencia entre expectativas y percepciones. Presenta como peculiaridad el intento de establecer nexos causales entre brechas (gaps) internas y externas, una idea que ha sido prácticamente abandonada en la literatura sobre calidad del servicio. Presenta, además, un enfoque a procesos lo que lo distingue de otros modelos de este paradigma. El Servman centra su atención en las personas y destaca el rol gerencial en su desarrollo. Por ello ha sido connotado como un modelo de tendencia humanista (Frías, 2005). En el **Anexo 1a** 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 & 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 1b**.

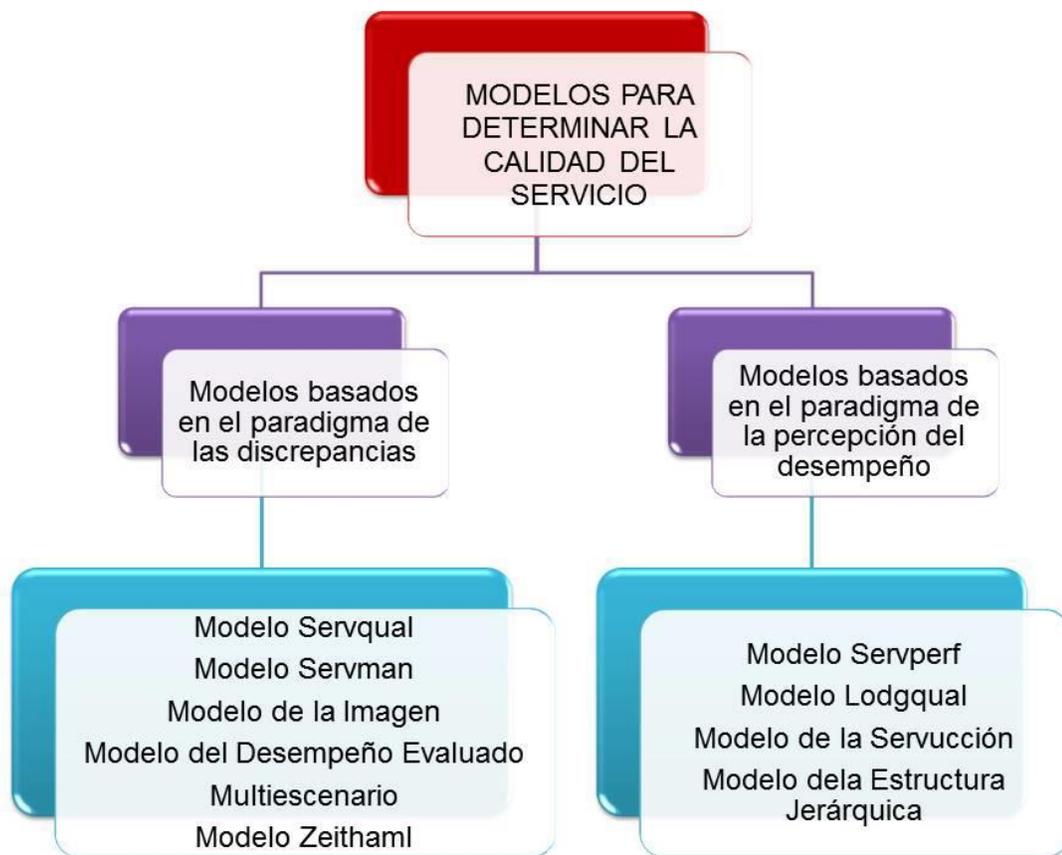


Figura 1.3: Modelos para determinar la calidad del servicio.

Fuente: (Parrado, 2016)

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 1c** 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 Zeithaml (1988)

Este modelo expresa la relación que existe entre precio, valor y calidad del servicio, como se puede apreciar en el **Anexo 1e**. Se sitúa dentro de la familia de modelos basados en el paradigma de la disconformidad por cuanto el concepto de calidad percibida que Zeithaml

asume es el de considerarla como semejante a una actitud resultado de la comparación entre expectativas y percepciones. Divide los atributos en variables intrínsecas y extrínsecas. Las variables intrínsecas están relacionadas con la composición física del producto; no pueden ser cambiadas sin alterar la naturaleza del producto en sí. Las variables extrínsecas, aunque están relacionadas con el producto, no forman parte de este, tal como ocurre con la publicidad, la marca y el precio. Según Frías (2005) su mayor valor metodológico radica en que establece por primera vez el complejo problema de la relación calidad-precio.

Modelo del Desempeño Evaluado

Lo que distingue a este modelo es que el autor lo fundamenta a partir de la teoría de los modelos actitudinales clásicos de punto ideal. Por eso, en vez de usar las expectativas como estándar de comparación, utiliza lo que él llama punto ideal clásico y punto ideal factible. Pero aquí también la calidad percibida se concibe como la diferencia entre desempeño percibido del servicio prestado y el punto ideal (Frías, 2005). Es uno de los modelos menos trabajado en la literatura, aunque resuelve la discusión sobre las expectativas a partir de un enfoque económico (Frías, 2005). En el **Anexo 1f** 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 1g** 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 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 2b** muestra las posibles combinaciones de componentes de la calidad del servicio (X1, X2 y X3) y su relación con la calidad que percibe el cliente (Y1, Y2). Lograr que el cliente llegue a realizar recomendaciones luego

de haber recibido un servicio con calidad que le hace sentir satisfecho es el objetivo principal de este modelo.

Modelo de la Servucción

En 1989, Eiglier & 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 tipos 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).

Modelo de Estructura Jerárquica

En el **Anexo 2d** 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 se encuentran: el 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) & Curbelo (2013) para hospitales; el de Moreno (2010) para servicios informáticos de desarrollo de software; el de Gálvez (2011) para servicios deportivos; el de González (2013) para servicios bancarios y el de Garrido, Shih, & Martínez- Molina (2012) para servicios de bibliotecas y archivos, por sólo mencionar algunos.

No obstante *Díaz & 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 & Pons, 2006).

Por su parte ellos 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. 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).

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

El "Servqual", ha sido presentado para intentar dar respuesta a las deficiencias de la aplicación de la calidad dentro de las empresas de servicios, como es la medición de

resultados. Este modelo se basa en la consideración de la calidad como una expectativa y su medición como el resultado de comparar lo que el encuestado cree que la empresa debe ofrecer, con el desempeño real en el servicio recibido. Y de esta manera detectar los fallos que se estén produciendo en el servicio al observar las dimensiones con menor puntuación y desarrollar propuestas de mejoras.

El SERVQUAL, es un instrumento propuesto por Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988), para la medición de la calidad en los servicios, cuenta con un vasto nivel de uso, tanto a nivel académico como por profesionales de la administración de empresas (Ramseook, 2012).

Este modelo permitió acercarse a la medición mediante la evaluación por separado de percepciones y expectativas en base a la revisión de diez dimensiones: Elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación, comprensión” (Stevens et al., 2000).

Tras algunas críticas recibidas sobre el modelo y sus dimensiones; ejecutaron estudios estadísticos, agrupando variables que permitieron reformar el modelo, adquiriendo mayor representatividad logrando encontrar parecidos entre las dimensiones iniciales determinándose 5 dimensiones para medir la calidad de servicio:

1. Elementos tangibles: Las instalaciones, edificios, equipos y otros componentes que forman parte del servicio al cliente conforman el soporte físico del servicio, son factor de comunicación y una herramienta para trabajar. Conforman el sistema de prestación de servicios, influyen en la calidad del mismo y están sometidos a evaluación continua por parte de los clientes.
2. Fiabilidad: habilidad para ejecutar un servicio prometido de forma cuidadosa y fiable.
3. Capacidad de respuesta: disposición de los trabajadores para ayudar al cliente y brindar un servicio rápido.
4. Seguridad: es la atención y conocimiento por parte de los trabajadores y su habilidad para inspirar confianza y credibilidad, agrupando las anteriores dimensiones como cortesía, credibilidad, responsabilidad y profesionalidad.
5. Empatía que es el interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a los clientes, agrupando las anteriores dimensiones como comunicación, accesibilidad y comprensión del usuario.
6. El modelo SERVQUAL, captura la información directamente de los clientes, mediante la aplicación de dos encuestas estructuradas, que constan de 22 ítems

cada una, y valoradas en una escala de Likert de 7 puntos, la aplicación del instrumento se hace en dos momentos: antes y después de recibir el servicio (Ladhari, 2008; Vergara, et al., 2012). La medición se realiza dos veces, para incluir las expectativas del cliente con relación al servicio y el nivel de calidad percibido posterior al consumo. Al realizar estas mediciones, se pide a los encuestados que indiquen su nivel de agrado o desagrado, para posteriormente identificar las brechas entre el valor de la expectativa (E) y el percibido (P) entre los diferentes ítems; cuando las brechas presentan un mayor valor de P, se establece que se logró satisfacer al cliente en el ítem analizado, en tanto, más alta sea esa brecha más alta será la satisfacción (Santomá & Costa, 2011; Ladhari, 2008).

En consideración a su alto nivel de fiabilidad y validez, el SERVQUAL ha sido utilizado en la investigación y medición de la calidad del servicio en varias industrias de servicios (Vera & Trujillo, 2009), y además ha sido adaptado a las múltiples necesidades de los sectores donde se aplica (Colmenares & Saavedra, 2007).

Tabla 1. Significado de las dimensiones del modelo SERVQUAL

Fuente: Pérez(2013)

Dimensión	Significado
Elementos tangibles (T)	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación
Fiabilidad (RY)	Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa
Capacidad de respuesta (R)	Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida
Seguridad (A)	Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente
Empatía (E)	Atención individualizada al cliente

a) Elementos Tangibles

Representan las características físicas y apariencia del proveedor, es decir, de las instalaciones, equipos, personal y otros elementos que entran en contacto al contratar el servicio; es decir la apariencia de las Instalaciones Físicas, Equipos, Personal y Materiales de comunicación.

- La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna.
- Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas.
- Los colaboradores de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra.
- Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos.

b) Fiabilidad

Habilidad para ejecutar el Servicio Prometido de forma Fiable y Cuidadosa, implica la habilidad que tiene la organización para ejecutar el servicio prometido de forma adecuada y constante.

- 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 empresa concluye el servicio en el tiempo prometido.
- La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores.

c) Capacidad de Respuesta

Disposición y Voluntad de los Empleados para Ayudar al Cliente y Proporcionar el Servicio, es decir representa la disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.

- Los colaboradores comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.
- Los colaboradores de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes.
- Los colaboradores de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes
- Los colaboradores nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.

d) Seguridad

Son los conocimientos y atención mostrados por los colaboradores respecto al servicio que están brindando, además de la habilidad de los mismos para inspirar confianza y credibilidad. En ciertos servicios, la seguridad representa el sentimiento de que el cliente está protegido en sus actividades y/o en las transacciones que realiza mediante el servicio.

Conocimiento y Atención Mostrados por los colaboradores y sus Habilidades para Inspirar Credibilidad y Confianza

- El comportamiento de los colaboradores de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes.
- Los clientes se sienten seguro en sus transacciones con la empresa de servicios.
- Los colaboradores de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes.
- Los colaboradores tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.

e) Empatía

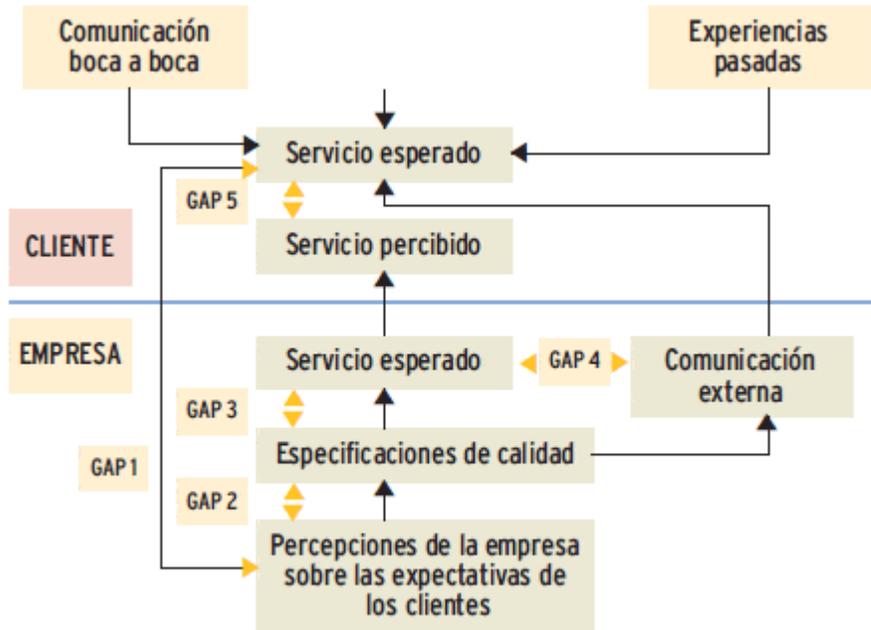
Atención Individualizada que ofrecen las Empresas a los Consumidores, o el grado de atención personalizada que ofrecen las empresas a sus clientes.

- 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 colaboradores 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.

Estos autores se basan en el planteamiento de que la conceptualización del modelo SERVQUAL es inadecuada y que la literatura sobre marketing de los servicios parece ofrecer un considerable apoyo a la superioridad de las medidas anteriores de calidad de servicio basadas en el desempeño (Bolton & Drew, 1991; Wooddruff, Cadote & Jenkins, 1983).

La superioridad de este modelo, según los estudios de sus autores, justificó su posterior empleo en la valoración de la relación entre la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la intención futura de repitencia, en una fase posterior de su investigación.

Figura 1. 4 Esquema del Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio



Fuente: <https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>

La operacionalización del SERVPERF se realiza de una manera sencilla según la expresión:

$$CS_i = \sum_{j=1}^k (P_{ij})$$

o también afectando la fórmula por una medida de importancia (SERVPERF Ponderado):

$$CS_i = \sum_{j=1}^k W_j (P_{ij})$$

Teniendo en cuenta la necesidad de utilizar un modelo matemático que no recargara tanto el cuestionario y que sea factible de aplicar en los servicios de alimentación que brinda la UEB Servicios Integrales Cienfuegos, se decidió utilizar el modelo SERVPERF.

Medición del desempeño.

La medición del desempeño no parece ser problemática debido a su naturaleza exclusivamente evaluativa. Aquí los investigadores han adoptado escalas y fraseologías ligeramente diferentes. Han medido generalmente si el desempeño ocurre como era esperado. “Swam y Trawick (19819) usaron una escala de siete puntos desde “1-pobre” hasta “7-excelente”. El mismo desempeño percibido fue medido en una escala de cinco puntos “muy pobre” hasta “muy bueno” en el estudio de Tse y Wilton (1988)”.

En otros experimentos se ha utilizado un continuo de “0-muy inferior” a “100-vastamente superior”. Los investigadores de calidad del servicio han seguido las recomendaciones de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) para medir el desempeño normativo percibido con respecto a las expectativas en una escala de siete puntos “fuertemente de acuerdo” hasta “fuertemente en desacuerdo”.

Algo interesante sin embargo es el uso por Getty & Thompson (1994) de una escala de siete puntos “inferior-superior” para desarrollar una escala alternativa de calidad del servicio basada en el desempeño para servicios de alojamiento, y obtuvieron una confiabilidad aceptable de la escala.

Aun cuando los investigadores típicamente asumen que los criterios para evaluación del desempeño se corresponden con los utilizados para expectativas, este acuerdo criterial entre los dos constructos no ha sido probado empíricamente todavía. Por ejemplo, quizá un cliente no se imaginaba esperar por más de 10 minutos en la cola de un restaurante.

Sin embargo, suponga que el cliente fue tratado cortésmente mientras esperaba en la cola durante 15 minutos y que la experiencia durante la comida fue mucho mejor de lo que inicialmente esperaba. Es dudoso que el cliente desarrolle una insatisfacción respecto al período de espera de 15 minutos, que no era su expectativa original. En su lugar, es probable que el cliente desarrolle mayor tolerancia a esperar en la cola debido a que recibió un desempeño sobresaliente en los atributos restantes de la experiencia gastronómica. Así el criterio de evaluación del desempeño por esperar en la línea, en este caso, puede cambiar por un desempeño posterior.

Medición de la satisfacción.

Típicamente, la satisfacción ha sido medida en una sola escala general con siete, cinco, tres e incluso dos puntos definidos como “satisfecho” (satisfied) y “no satisfecho” (“not satisfied”).

Oliver (1981) argumentó que esta última escala nominal no puede sondear con precisión los niveles de satisfacción debido a que no proporciona grados de satisfacción. Halstead (1989) usó una escala “muy satisfecho” (very satisfied) “muy insatisfecho” (very dissatisfied) de cuatro puntos, mientras que en los estudios de Tse & Wilton (1988) aparece una similar de cinco puntos.

En la investigación futura, es posible que la dimensionalidad de la satisfacción del cliente reciba mayor atención. Estudios pasados muestran una tendencia al enfoque en evaluaciones cognitivas de los clientes basados en niveles de satisfacción.

Esta práctica de medición incluye escalas emocionales como una medida complementaria de la satisfacción del cliente. Este movimiento hacia mediciones multidimensionales de la satisfacción del cliente debe mejorar la validez y confiabilidad de la escala.

Medición de la importancia.

Ha habido un fuerte desacuerdo entre los investigadores sobre el papel de las medidas de importancia en el desempeño y las predicciones de la satisfacción del cliente y la calidad del servicio. Aunque muchos investigadores no recomiendan la inclusión de la importancia en los modelos de actitud, otros parecen apoyar la inclusión del atributo importancia en la evaluación de los niveles de satisfacción del cliente.

El concepto de importancia ha recibido considerable atención recientemente. Por ejemplo, Barsky & Labagh (1992) incluyeron mediciones directas de importancia en sus investigaciones sobre la satisfacción de los clientes. También, siguiendo las sugerencias de Parasuraman & Berry, Bojanic & Rosen (1994) establecieron indirectamente, a través de un modelo de regresión, la importancia relativa de 6 dimensiones de calidad en los servicios de restauración. No obstante, a pesar de que los estudios realizados han tratado el concepto de importancia, los beneficios de medir el atributo importancia no han sido completamente discutidos. En estudios posteriores es necesario determinar con exactitud la contribución del atributo importancia para aumentar el poder predictivo del modelo.

En general, son populares dos métodos de medición de la importancia:

1. Preguntas directas.

Estas se realizan mediante entrevistas directas con el cliente, donde él pondera cada uno de los atributos del servicio que son objeto de análisis. Se le pregunta la importancia de los atributos del servicio, mediante un cuestionario aplicado directamente al cliente durante o después de haber recibido el servicio.

2. Inferencia indirecta a través de modelos de regresión.

Utilizando la técnica de Regresión Múltiple, podemos determinar los coeficientes Beta(β) y Beta cuadrado(β^2), los cuales explican el orden de importancia y la importancia relativa respectivamente. Este método se explicará con más detalles en el siguiente capítulo.

Stevens & Knutson (19959) propusieron una herramienta para la medición de la calidad de los servicios de restauración, denominada DINESERV. Comprobaron la existencia de cinco dimensiones semejantes a las del SERVQUAL y utilizando el coeficiente β^2 de la regresión, les dieron un orden de importancia. Las dimensiones con mayor importancia,

en dicha investigación, resultaron ser Fiabilidad, Tangibles, Seguridad, Capacidad de Respuesta y Empatía, en este mismo orden.

Medición de la intención de compra o repitencia.

Los investigadores han medido muchas intenciones del comportamiento tales como quejas, comunicación oral y la intención de volver. No obstante, las escalas para la intención del comportamiento varían dependiendo de las variables medidas en los estudios particulares. Los comportamientos de queja son típicamente medidos por el número de quejas orales y/o escritas que los clientes pronuncian contra el vendedor del servicio. Halstead (1989) midió la intención de recompra en una escala de cuatro puntos que abarcaba “definitivamente no compraré otra vez” (definitely will not buy again) - “definitivamente compraré otra vez” (definitely will buy again). La comunicación oral es generalmente medida por la intención del cliente de recomendar el producto o servicio a otros.

1.5 Conclusiones parciales del Capítulo I

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

1. Para alcanzar estándares de calidad elevados es necesario mejorar las actividades en los procesos de producción y servicios dirigiéndolas hacia la satisfacción de las necesidades del cliente.
2. 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.
3. 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.
4. La calidad de los servicios en restaurantes y comedores 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 2. Caracterización de la UEB Servicios Integrales Cienfuegos.

*“Si trabajas sólo por dinero, nunca lo lograras,
pero si te gusta lo que estás haciendo
y siempre pones al cliente en primer lugar,
el éxito será tuyo.”*

Ray Krock

2.1 Introducción del capítulo.

En el presente Capítulo se realiza una caracterización de la UEB Servicios Integrales Cienfuegos objeto de estudio de la presente investigación. Como aspecto relevante se justifica la necesidad de mejorar el procedimiento para medir la calidad percibida del servicio de Alimentación usando nuevas técnicas y herramientas estadísticas validadas que brindan mayor confiabilidad de los resultados obtenidos. Para ello se selecciona y describe el procedimiento propuesto por Brito y Santana (1999). En la **Figura 2.1** se presenta el hilo conductor que organiza de manera lógica los temas abordados.

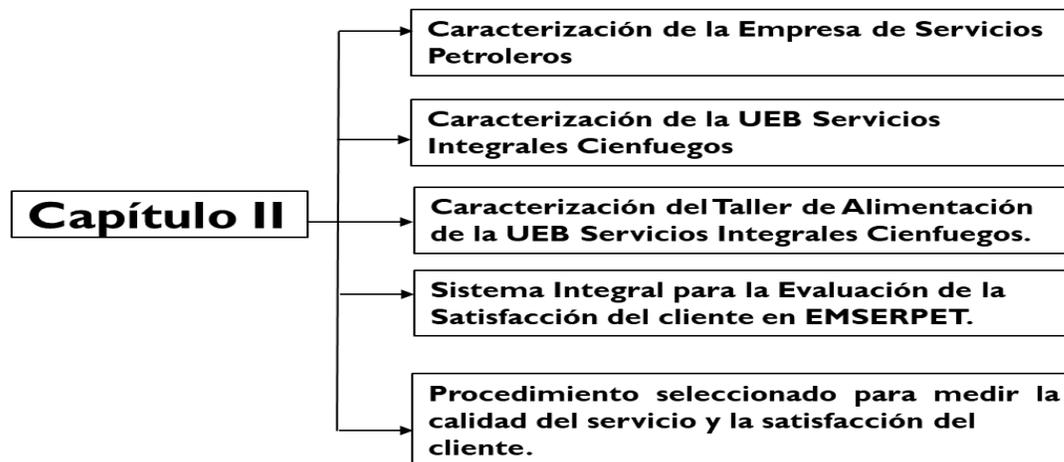


Figura 2.1: Hilo conductor de la investigación

Fuente: Elaboración propia.

2.2 Caracterización de la Empresa de Servicios Petroleros.

La Empresa de Servicios Petroleros (EMSERPET) está situada en calle 19, No 910 entre 6 y 8, Vedado, municipio Plaza de la Revolución, La Habana. Es una entidad subordinada directamente al OSDE Unión Cuba-Petróleo del Ministerio de Energía y Minas (MINEM). EMSERPET tiene sus antecedentes desde la década de los 60, en noviembre de 1961 se crea el Instituto Cubano de Recursos Minerales, como resultado de la fusión de la Minería, Petróleo, Montes y Minas. En la década del 70 se crea la Dirección General de

Geología Geofísica y las Unidades Regionales de Minerales Sólidos se convirtieron en Direcciones Provinciales de Geología y Geofísica.

Los cambios ocurridos en el entorno y la apertura del capital extranjero en Cuba, motivado por la carencia de financiamiento propio para el desarrollo de los trabajos de prospección petrolera así como nuevas necesidades del diseño desarrollado para el Sistema Corporativo CUPET, la Empresa de Geofísica dio respuestas con nuevos servicios de servicios a las necesidades de las Compañías Extranjeras que operan en la actividad de prospección y producción de petróleo y también las necesidades corporativas de CUPET.

El 15 de abril del 2002 se aprobó la Aplicación del Perfeccionamiento Empresarial por el Acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros No. 4378. El 17 de mayo del 2002 se modifica su objeto social y cambia la denominación de Geofísica por el nombre por Empresa de Servicios Petroleros, que añade a su forma abreviada Geoserv por Resolución No. 211 del Ministerio de la Industria Básica Ministerio de Energía y Minas.

En el 2004 se mantiene el nombre Empresa de Servicios petroleros cambiando la forma abreviada por EMSERPET aumentando los servicios y respaldado por Resolución No 657/04 del Ministerio de Economía y Planificación del 30 de diciembre del 2004. En el año 2009 se determinó ampliar el objeto empresarial, manteniendo el nombre de EMSERPET aprobado por resolución No. 59 /2009 del Ministerio de Economía y Planificación dada el 6 de febrero del mismo año.

Su objeto social es brindar servicios generales dirigidos a garantizar la logística del sistema del petróleo y a entidades aledañas a los polos petroleros y sus actividades específicas son las siguientes:

- Brindar servicios de alimentación.
- Brindar servicios de logística integral a proyectos de exploración y producción de petróleo en campamentos petroleros.
- Alquiler de activos fijos tangibles
- Brindar servicios de mantenimiento, reparación, maquinado, fregado, chapistería, pintura, engrase, ponchera y construcción de partes y piezas para equipos automotores.
- Brindar servicios de alojamiento y asociados a este la alimentación, recreación y servicios gastronómicos para el sistema del petróleo.
- Brindar servicios de transportación obrera
- Brindar servicios de limpieza, jardinería, chapea, y otros.

La Misión de la Empresa es ofrecer servicios logísticos integrales de alta calidad, a la medida de las necesidades de las entidades vinculadas fundamentalmente al Sistema del petróleo. También generar valor económico y social para los clientes. Y como Eslogan *“Somos una empresa Socialista de futuro”*

La Visión es la de ser líderes en el mercado nacional de servicios logísticos integrales. Contar con un equipo de trabajadores altamente profesionales y comprometidos con los clientes. Ser reconocidos por la satisfacción y bienestar que se genera permite alcanzar altos niveles de rentabilidad y un desarrollo ambiental sostenible.

La Empresa debe:

- Brindar Servicios de excelencia a nuestros clientes.
- La precisión del negocio y la claridad en la mente de todo el personal es decisiva.
- El negocio nace desde la necesidad y nunca desde el producto.
- El concepto de producto o servicio no existe si no es en relación con el mercado demandante.
- Un mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto.
- Un negocio se define sólo en términos de mercado atendido, y de acuerdo con los productos o servicios comprendidos.
- Lo que se maneja es el conjunto producto y mercado.

Política de Calidad:

La alta Dirección de la Empresa de Servicios Petroleros (EMSERPET) tiene el compromiso de brindar servicios rápidos, seguros y confortables de Alimentación, Hospedaje y Recreación con alquiler de locales a clientes nacionales y extranjeros dentro del Sector Petrolero y del Sistema Empresarial.

Basados en los requisitos del Sistema de Gestión, reglamentarios y normas aplicables, según la NC ISO 9001 **para lograr satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes**, partes interesadas, una gestión rentable sobre bases ambientales sostenibles con pensamiento basado en riesgos.

Es política de esta empresa la identificación de **los riesgos y puntos críticos que puedan afectar la calidad de los servicios**, seguridad y bienestar de los trabajadores para lograr la mejora continua del Sistema de Gestión.

En la actualidad con las nuevas políticas de flexibilización de los objetos empresariales la Empresa de Servicios EMSERPET se determinó ampliar el objeto social. Por lo que cuenta en su estructura con las siguientes Unidades Empresariales de Base:

Unidades Empresariales de Base (UEB).

- UEB Administrativa
- UEB Mecanización y Transporte
- UEB Servicios Integrales Refinería Níco López
- UEB Aseguramiento
- UEB Servicios Integrales Occidente
- UEB Servicios Especializados
- UEB Servicios Integrales Centro
- UEB Servicios Integrales Cienfuegos
- UEB Servicios Integrales Majagua
- UEB Servicios Integrales Santiago de Cuba

La plantilla total de la empresa es de 2540 trabajadores, De ellos 71 tienen categoría de cuadros, 29 administrativos, 481 técnicos, 910 de servicios, 1049 operarios, 1435 hombre y 1 105 mujeres.

La Estrategia Integral para el periodo 2018-2023, constituye una herramienta fundamental para asegurar el cumplimiento de la Misión, Visión y los objetivos estratégicos de EMSERPET.

2.2.1 Caracterización de la UEB Servicios Integrales Cienfuegos.

La Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos subordinada a la Empresa de Servicios Petroleros, se encuentra situada en Finca Carolina, Refinería de Petróleo Camilo Cienfuegos, provincia de Cienfuegos. Planteándose según la Resolución 102/2018 firmada por el director general de EMSERPET el siguiente objeto social:

- **Actividades Secundarias:**
 1. Jardinería y chapea.
 2. Alquiler de áreas, locales y servicios asociados.
 3. Limpieza de locales.
 4. Lavandería.
 5. Transportación de trabajadores con fines recreativos.
 6. Impermeabilización.
- **Actividades Eventuales:**
 1. Comercializar productos ociosos y de lento movimiento.

2. Comercializar de forma mayorista recursos y materiales contenidos en existencia que sean necesarios para la continuidad del proceso productivo.
3. Producir y comercializar productos alimenticios.
4. Servicios de protocolo a delegaciones nacionales y extranjeras, con sus servicios asociados.
5. Comercializar materias primas con la Empresa de Materias Primas.
6. Mantenimiento, reparación, maquinado, fregado, chapistería, pintura, engrase, ponchera y construcción de partes y piezas para equipos automotores.
7. Almacenamiento y servicios asociados.
8. Techado y reparación de cubiertas.
9. Reparación y mantenimiento constructivo.
10. Transportación de carga.

- **Actividades de Apoyo:**

1. Alquiler de activos fijos tangibles.
2. Suministro de fuerza de trabajo calificada.
3. Comercialización de desechos productivos.
4. Arrendamiento de capacidades refrigeradas.

De los servicios y/o actividades en el Objeto Social de la UEB Servicios Integrales Cienfuegos, solo podrán ser ofertadas a personas naturales las siguientes:

1. Suministro de fuerza de trabajo calificada.
2. Fregado, engrase y ponchera para equipos automotores.
3. Alquiler de áreas, locales y servicios asociados.
4. Limpieza de locales.
5. Lavandería.
6. Comercialización de desechos productivos.
7. Transportación de carga.

Esta Unidad Empresarial de Base posee la siguiente estructura: **(Ver Anexo 3)**

- Grupo de Capital Humano
- Grupo Técnico de la Producción
- Grupo Contable Financiero
- Grupo Aseguramiento
- Taller de Mecanización y Transporte
- Taller de Servicios Generales

- Taller de Alimentación

La entidad cuenta con una plantilla cubierta de 256 trabajadores, de los cuales 4 dirigentes, 46 técnicos, 6 administrativos, 65 servicios y 135 obreros, como se muestra en la **Figura 2.2**

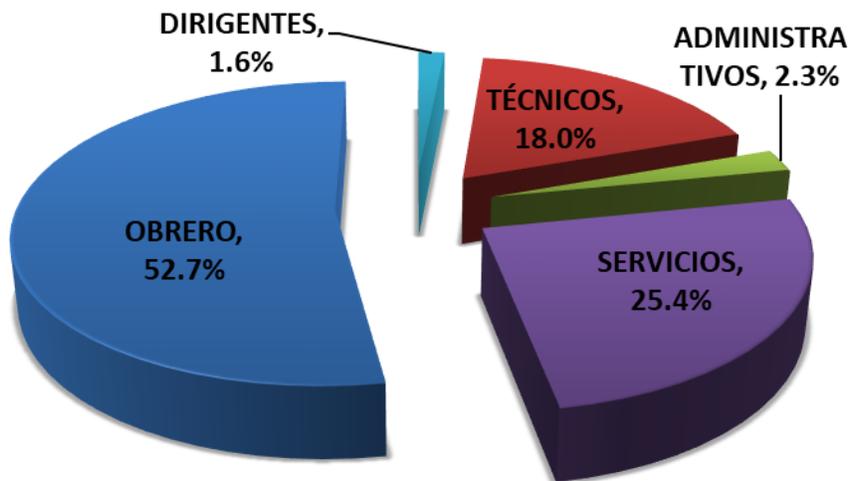


Figura 2.2: Plantilla cubierta de trabajadores en la UEB.

Fuente: Elaboración propia.

El Grupo de Capital Humano, Grupo Técnico de la Producción, Grupo Contable Financiero y Grupo Aseguramiento forman parte de Regulación y Control que cuenta con un total de 39 trabajadores. De ellos un dirigente, 29 técnicos, 2 administrativos, 5 de servicios y 2 obreros.

El taller de Mecanización y Transporte tiene una plantilla cubierta de 56 trabajadores. De ellos un dirigente, 9 técnicos, 2 administrativos, 1 de servicio y 44 obreros.

El taller de Servicios Generales tiene una plantilla cubierta de 82 trabajadores. De ellos un dirigente, 4 técnicos, 35 de servicios y 42 obreros.

La plantilla cubierta de alimentación es de 79 trabajadores, de ellos un dirigente, 2 administrativos, 4 técnicos, 23 de servicios (5 recaudadoras, 16 Dependientes Integral de Gastronomía y 2 Auxiliares Generales) y 49 obreros (2 Carniceros, 2 Maestros panaderos, 5 Cocineros y 40 Ayudantes General de Elaboración), como se muestra en la **Figura 2.3**

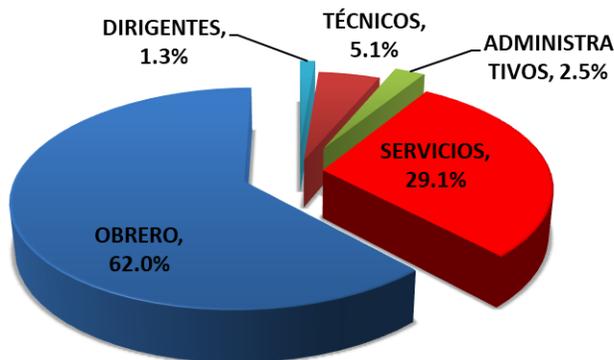


Figura 2.3: Plantilla cubierta de trabajadores en el taller de Alimentación.

Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse en ambas instancias el mayor porcentaje de los trabajadores es de servicios y obreros.

Cumplimiento de las ventas por actividades, así como nivel de participación al cierre del 2017 y 2018.

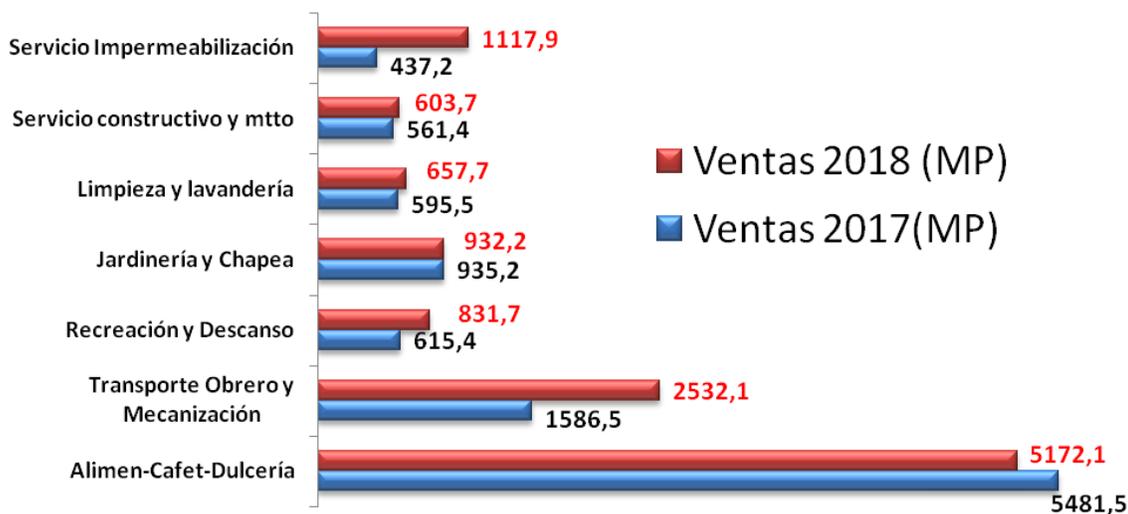


Figura 2.4: Ventas por Actividades en los años 2017 y 2018.

Fuente: Elaboración propia.

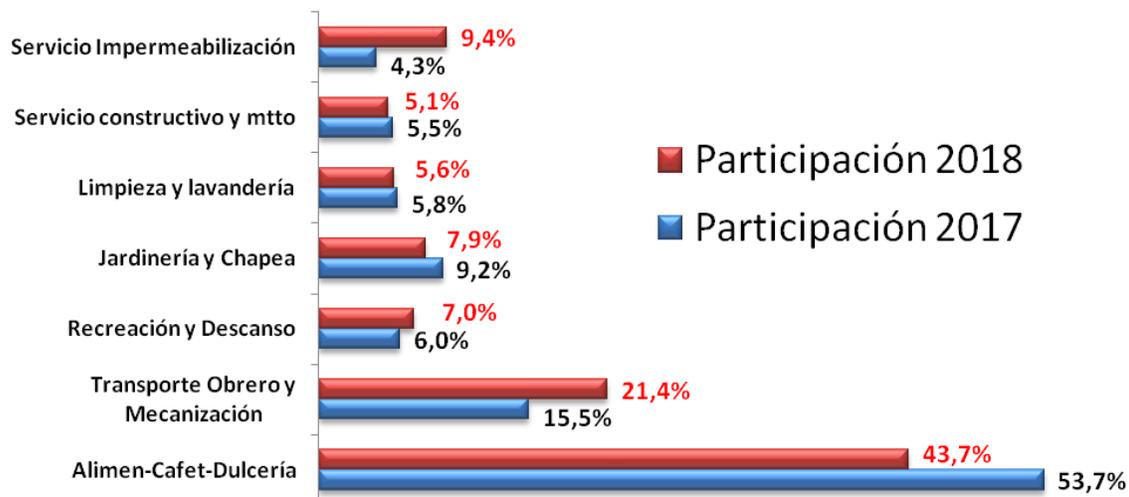


Figura 2.5: Nivel de participación por Actividades en los años 2017 y 2018.

Fuente: Elaboración propia.

En estos indicadores económicos se puede notar que el servicio de Alimentación es el de mayor impacto y participación en los resultados y las ventas de la Empresa, hay que destacar que en el gráfico este servicio también toma en cuenta los resultados de las ventas diferenciadas por Cafetería que son de gran utilidad para cumplir el plan propuesto por dicha entidad.

2.2.2 Caracterización del Taller de Alimentación de la UEB Servicios Integrales Cienfuegos.

El objetivo principal de este centro consiste en garantizar por la Empresa de Servicios Petroleros la alimentación de los trabajadores asociados a la industria petrolera.

Para ello se lleva a cabo la elaboración de alimentos a partir de una cuidadosa selección y manipulación de las materias primas, bajo un riguroso Sistema de Calidad y al amparo de las Normas Sanitarias vigentes en el país. Desde la compra, el almacenamiento, la selección, la elaboración y el expendio a los comensales. El taller cuenta con:

- 1 Centro de elaboración de alimentos (CEA), (cocina)
- 1 Panadería – Dulcería.
- 1 Comedor Central (T-65)
- 3 Comedores Auxiliares de ellos 2 dentro de la industria (T-36 y Combinada) y 1- en transcupet (UEB- Transportación Centro)

- 1 Cafetería central con un servicio de 24 horas que garantiza la ininterrupción de los servicios alimenticios.
- 6 Cafeterías auxiliares que garantizan el servicio gastronómico en el resto del campamento petrolero.

El servicio de alimentación es de naturaleza continua, presenta altos niveles de actividad a continuación, se detalla el volumen del mismo:

Alimentación Obrera: 1425 comensales/días. Se elaboran 1264 almuerzos, 1705 meriendas y otras ofertas por cafetería, como promedio al día (de lunes a viernes, el fin de semana es menos) y 161 comidas. En la **Figura 2.6** se puede observar el desempeño de la Empresa en periodos anteriores y por servicios. Las cantidades de las meriendas en magnitud superan los demás servicios debido a que hay trabajadores pertenecientes al cliente refinación objeto de estudio en esta investigación a los que se le asignan 2 o 3 meriendas diarias, en dependencia del esfuerzo que tengan (moderado o máximo) o si son trabajadores de turno (trabajan 12 horas). Estos últimos son los únicos que reciben el servicio de comida por eso la diferencia en la cantidad de estas debido a que su número tiene poca variación en el tiempo. El almuerzo es el servicio más complejo que se ofrece y donde el cliente percibe en mayor grado los atributos relacionados con la calidad del servicio que se presta en la instalación.

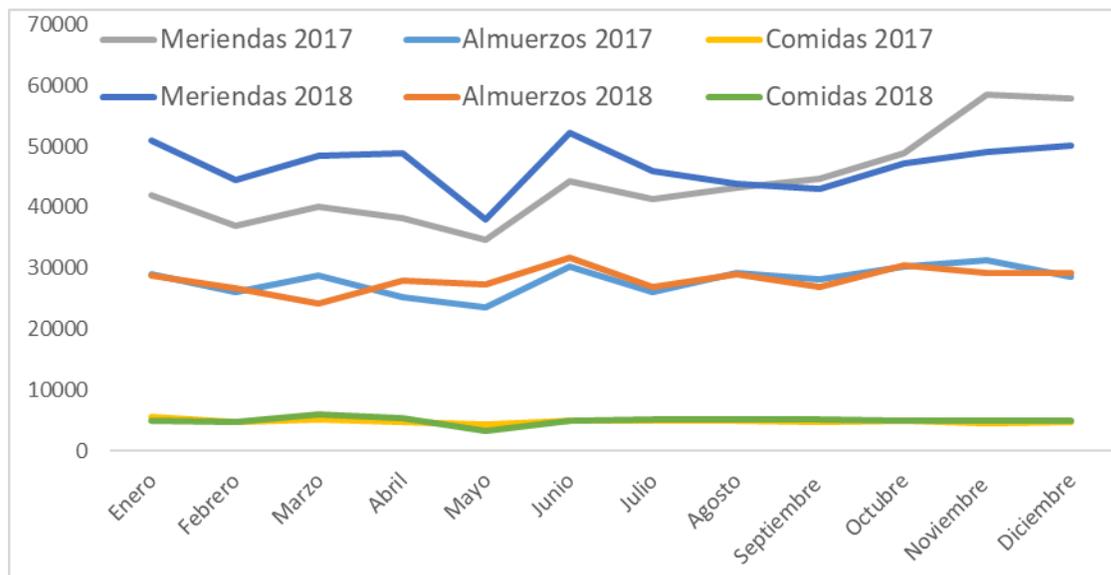


Figura 2.6 Magnitud del servicio de Alimentación en los años 2017 y 2018.

Fuente: Elaboración propia.

Las características de esta industria hacen que este servicio tenga sus particularidades que lo distinguen, ya que los alimentos no solo hay que elaborarlos sino hay que hacerlos llegar a un universo de puntos por lo general bien distantes unos de otros donde laboran los trabajadores ya que están desconcentrados por todas las pequeñas, medianas y grandes instalaciones que forman parte de la misma.

Según las ventas realizadas por la Empresa en el año 2018 la actividad de alimentación representa alrededor del 43.66% de los ingresos totales. Contextualizando el entorno operacional de la Empresa es importante señalar que a pesar de ser tener la misión de garantizar los servicios al sector petrolero y tener ocupado un segmento mayoritario de este mercado en los servicios que se ofrecen, y el de alimentación como tal que es el que ocupa esta investigación el 100%, la realidad de hoy es otra y aparecen amenazas no presentes anteriormente.

La apertura del modelo económico cubano, la llegada de las cooperativas y la actividad de cuentapropistas, incorpora la competencia para sector empresarial. Ambas formas de gestión tienen su mayor peso en el sector gastronómico y, de hecho, aunque en poca medida han ganado segmentos de algunos clientes que reciben estos servicios de nuestra parte lo que obliga a prestarle la debida atención.

También el hecho se valora con los objetivos de la entidad de expandirse hacia otros clientes fuera del sector del petróleo pues legalmente lo puede hacer, sin embargo, ya tiene una competencia planteada además de otras entidades que se dedican a este tipo de actividad.

2.2.3 Caracterización del Servicio de Alimentación como Proceso Productivo.

El servicio ha ido evolucionando tratando de concentrar la actividad de fabricación de alimentos en grandes centros de elaboración y a partir de estos distribuir los productos elaborados hacia los puntos donde se ejecuta el servicio final. Para ello es necesario tener habilitado un sistema de transporte y de medios que garanticen la conservación de los platos elaborados por el tiempo que transcurre desde su cocción hasta que después de distribuido se sirva y se consuma por el cliente final.

Las particularidades propias de la actividad de exploración y extracción de petróleo y gas, hacen que existan un elevado número de pequeñas instalaciones que responden a la producción del crudo, sus derivados y es lo que más complejiza la actividad, pues es el proceso de distribución una de las rutas críticas por sus altos costos y un deteriorado parque automotriz.

Cada punto de distribución es un comedor-cafetería, en dependencia de los comensales que atienda es su tamaño y capacidad, así como la fuerza de trabajo que allí labora. Los comedores se componen por su estructura constructiva básica, amueblamiento y ambientación adecuada, vajilla en buen estado.

En Alimentación el flujo productivo se conforma por un grupo de actividades interrelacionas entre sí, elaboración, distribución, servicios gastronómicos, almacenamiento y control de la producción. A continuación, se describen las principales operaciones que incluyen las actividades:

- **Almacenamiento y conservación de los alimentos:** En el taller de alimentación hay tres locales para el almacenamiento y conservación de los alimentos, 1 local para la congelación, otro para la conservación y un tercero para productos secos que no necesitan de sistema de refrigeración. Los locales de congelación y conservación están constituidos por neveras refrigeradas grandes, medianas y pequeñas, así como por cámaras frías. Indispensable contar con los equipos de pesaje para implementar un control adecuado de recepción y despacho. La dirección fundamental de esta actividad es garantizar un estricto control de los recursos, un pronto despacho que permita el flujo de la materia prima hacia el centro de elaboración en tiempo y forma, el control de productos por fecha de vencimiento, así como garantizar las normas de almacenamiento que minimicen riesgos de pérdidas por roturas, deterioros y mermas.
- **Elaboración de los alimentos:** La cocina y las canchas son las áreas destinadas para el procesamiento de los víveres en productos listos para servir, el papel del capital humano desempeña el rol principal, aunque se debe contar con un nivel de equipamiento y medios para poder elaborar los altos volúmenes de servicios que se garantizan. La cocción se realiza mediante fogones de gas y marmitas fundamentalmente, este proceso cuenta en el área de cocina con los equipos extractores de vapor que humanizan el trabajo del hombre, el centro tiene áreas de lavado, fregado, carnicería entre otros para que fluya cada detalle que diariamente se debe cumplir. La entrega de los productos elaborados se realiza en un área destinada para este fin y se debe realizar con extremas medidas higiénicas para los envases donde se depositarán hasta su destino en los comedores correspondientes.
- **Distribución de los alimentos elaborados hacia los comedores:** es la actividad más compleja que existe, hoy constituye la ruta crítica del servicio, se necesitan

suficientes medios de transporte, los envases requeridos que garanticen el cumplimiento de normas de calidad, de higiene y que logren mantener los alimentos a la temperatura adecuada durante el recorrido desde el centro de elaboración hasta el comedor. La cantidad de clientes existen dispersados por distantes y diversos lugares de la industria lo que complejiza aún más la actividad. Por cada comedor existente se necesitan como mínimo 4 termos para la adecuada transportación y conservación de los productos elaborados, mercancías costosas y carentes en el mercado nacional. Los medios de transporte con que se cuentan son insuficientes y están condicionados a trabajar sobrecargados, y a doblar viajes, acciones que acortan su vida útil y traen altos costos de mantenimiento y reparaciones.

- **Servicio de comedor obrero:** en esta actividad llega a su destino final el producto elaborado el cual se sirve a cada cliente en su mesa. Es la cara propia del servicio, lo hecho hasta aquí es propio del que realiza la actividad, sin embargo, en el comedor es donde se consume finalmente la producción elaborada, es por tanto que los locales deben estar correctamente amueblados y ambientados, con sus manteles y servilletas, la vajilla limpia de buen gusto y sobre todo en cantidades suficientes para garantizar el fluido ininterrumpido del servicio. Las gastronómicas deben estar uniformadas y ofrecer un trato respetuoso, garantizar la limpieza e higiene en el salón, retirar con rapidez los platos y cubiertos utilizados, suministrar agua fría a la mesa.
- **Control de la producción:** El centro de elaboración cuenta con un pequeño equipo administrativo que se encarga de la planificación frecuente del servicio, el control de la calidad y sus pruebas, la elaboración diaria de los documentos que garantizan el adecuado control interno, el procesamiento en el sistema de control de almacén, de los enlaces de este con el sistema contable, el control de vales de comedor, su cobro, la facturación a clientes, la inspección a comedores, el resto de las acciones de control, administración de la fuerza laboral y la actividad productiva como tal.

2.3. Sistema Integral para la Evaluación de la Satisfacción del cliente en EMSERPET.

El sistema integral para la evaluación en Emserpet tiene como objetivo establecer un sistema integral de Evaluación de la Satisfacción de los clientes y su fidelidad hacia la

empresa. Todas las UEB y Entidades de Emserpet emplean este sistema de evaluación de la satisfacción del cliente.

Para la empresa la **satisfacción del cliente** ...es el resultado de comparar nuestra percepción de los beneficios de un producto (o servicio) en relación con las expectativas de beneficios a recibir del mismo (Kotler,2000)..La **Fidelidad del cliente**: ...es el grado en el cual un cliente posee una disposición actitudinal positiva hacia el proveedor, y considera el uso solamente de este proveedor cuando necesita de este servicio (Gremier & Brown,1996). Existen dos tipos de clientes: el cliente institucional y el cliente final.

Cliente Institucional: Es la organización que recibe un producto o servicio y disfruta de sus beneficios. Sus motivos de compra y comport.amiento son claramente diferentes al consumidor o cliente final. Esta relación se establece a través de un Representante.

Cliente Final: Es la persona que recibe un producto o servicio y disfruta de sus beneficios. Un cliente es el individuo más importante que haya entrado nunca a la empresa ... en persona o por carta. De él dependemos, es el motivo de nuestro trabajo, nos hace el favor de darnos la oportunidad de servirlo (Peters & Waterman,1984)

Como requisitos de calidad está la necesidad o expectativa establecida en la mente del cliente, generalmente implícita y que determina toda su relación con el proveedor de productos o servicios. Como parámetros de calidad están los aspectos a tener en cuenta cuando evaluamos la calidad y satisfacción con un producto o servicio. Dentro de un parámetro de calidad pueden recogerse varios requisitos para la satisfacción del cliente (Ejemplo: Parámetro = Elaboración de los alimentos; Requisitos = Bien cocidos, bajo de sal, uso de grasa vegetales, etc.). Retroalimentación: Opiniones y comentarios y muestra de interés, acerca de los productos, servicios o el proceso de tratamiento de quejas. Las quejas son la expresión de insatisfacción hecha a una organización, con respecto a sus productos o al propio proceso de las quejas, donde se espera una respuesta o reclamación explícita o implícita.

2.3.1 Bases del Sistema Integral de Evaluación de la Satisfacción y Fidelidad del cliente.

El primer paso: Identificar las expectativas de Valor del Cliente.

No conocer los requisitos de Calidad del Cliente resulta Invalidante para cualquier Sistema de Gestión de La Calidad.

La Calidad por tanto resulta en hacer visible los requisitos de satisfacción de los clientes. Con ese fin podrán emplearse libremente en cada UEB encuestas, entrevistas individuales o grupales, análisis o completamientos en reuniones y asambleas, revisión de quejas, reclamaciones y recomendaciones,ect. Durante el último trimestre del año cada UEB acometera esta relevante tarea identificando por Clientes y Servicios sus expectativas de valor y preferencias. En este proceso se tomaran en consideración con carácter determinante los criterios de los clientes finales, estableciendose como los requisitos de calidad por servicios para el año que comience. Este documento se elabora a nivel de UEB para respetar la singularidad de los requisitos de calidad de cada cliente que pueden variar entre entidades, territorios,ect.

Negociar y adecuar las Expectativas de Valor del Cliente.

Con este fin el documento Requisitos de Calidad del Cliente será conciliado con los Representantes de los Clientes Institucionales (firmas de ambas partes) y es muy recomendable que forme parte al contrato de Servicios. En el documento final una vez conciliado se discutirá y aprobará en el Consejo de Dirección de la UEB constando en acta. Una copia impresa o digital de los Requisitos de Calidad del Cliente se enviará de inmediato al Grupo Técnico de la Producción de Emserpet.

2.3.2 Organización del Sistema Integral de Evaluación de la Satisfacción del Cliente.

Evaluaciones en el corto plazo.

Para el Sistema de Gestión de la Calidad la satisfacción del Cliente con un servicio constituye un documento tan importante y primario como la propia factura del servicio, su orden de trabajo, o cualquier otro documento. Este Sistema de Evaluación se sirve de dos entradas: los Representantes del Cliente Institucional y los Clientes Finales (**Anexo 4**). Este cliente institucional podrá emitir sus evaluaciones en las Reuniones de Conciliación Semanal. En el caso de que las evaluaciones se sirven de dos fuentes: Clientes Finales y Representantes de los Clientes Institucionales, se calculará por separado cada índice de Satisfacción del Cliente y se analizará la consistencia de estas evaluaciones (grado de coincidencia entre ambas). El cliente final se evalúa en períodos mensuales. Por su carácter masivo conviene tomar muestras (preferentemente representativas) de los Clientes Finales pues es poco práctico abordar a la totalidad. Se toma como muestra un 7 por ciento de ellos.

Reuniones de Conciliación Semanal con los Representantes del Cliente.

Considerando la amplia cartera de servicios de Emserpet, así como la dispersión geográfica de las instalaciones, se confirma la reunión de Conciliación Semanal con los Representantes de los Clientes (Institucionales) como un medio vital para la comunicación y atención a la clientela.

En estas reuniones debidamente coordinadas y aseguradas por la UEB el representante certificará (con su firma) una valoración de cada parámetro de calidad (con este fin se utilizará el anexo antes mencionado). Se levantará acta del encuentro, y el orden del día debe incluir como aspectos directivos: Chequeo de acuerdo, Evaluación de la Satisfacción del Cliente semana vencida y Respuestas a planteamientos o quejas. Es fundamental que participen al menos: Representante del cliente, Jefe de área que ofrece el servicio y Jefe de Grupo Técnico de la Producción. El Grupo Técnico de la Producción de la UEB conservará en formato digital o escrita, ordenadas en forma consecutiva y por servicios, todas las Actas de Reunión de Conciliación con los Representantes del Cliente.

Análisis del comportamiento de las Quejas y No Conformidades en general.

Este análisis es un medio auxiliar completamente válido para evaluar la satisfacción del cliente, para esto se evalúa mensualmente la dinámica que siguen las quejas de los clientes. El procedimiento de Gestión de No Conformidades nos permite detectarlas a través de los reportes de No Conformidades y los libros de Quejas u oportunidad de mejora propiamente (estos se encuentran en los comedores). Si las quejas se incrementan o disminuyen, esto será un indicador claro de que están ocurriendo cambios con el estado de satisfacción de los clientes.

Balance de la satisfacción del cliente.

Todos los meses se elabora a nivel de UEB y de Empresa un informe de Balance de la Satisfacción del Cliente por servicios considerando en el, lo siguiente:

- Los resultados de las conciliaciones semanales con los Representantes de los Clientes Institucionales.
- Las valoraciones de Satisfacción de los Clientes (Finales e Institucionales) por servicios, su comparación y variación con respecto al mes anterior.
- El comportamiento e interpretación de la dinámica o las quejas y no conformidades

por servicios, comparación del mes anterior, nivel de gestión y solución de las mismas.

- Cantidad de encuestas aplicadas a clientes finales y porcentaje que representa.
- Comportamiento de fallas y su nivel de solución por taller y centro de elaboración para las UEB, a nivel de Empresa comportamiento de las mismas por UEB.
- Clientes que su conformidad se ha afectado y en qué servicio.
- Tabla de caracterización del cliente por el comportamiento de las fallas, venta física, porcentaje de satisfacción, comportamiento con el pago del servicio recibido.
- Satisfacción Global de la UEB.
- Para la Empresa, satisfacción global o general.

El Balance de Satisfacción del Cliente se entrega al Grupo Técnico de la Producción en los primeros 7 días de cada mes por el jefe Técnico en el cierre, cuyos datos son utilizados para conformar el Reporte Técnico y el Balance de Satisfacción de Emserpet.

Como principales debilidades y señalamientos del procedimiento se han identificado los siguientes aspectos:

- ✓ La cantidad de encuestas que se aplica es muy pequeña, solo se toma una muestra del 7% del total de trabajadores de cada empresa.
- ✓ Las encuestas son aplicadas por número de trabajadores no por la magnitud del servicio prestado.
- ✓ En las encuestas aplicadas solo se mide el promedio de las evaluaciones dadas por los clientes, no se analizan otros indicadores estadísticos como la desviación o la moda.
- ✓ Se aplica una vez al mes (al culminar este) al cliente final, por lo que la evaluación es muy probable que contenga generalmente la percepción de las últimas veces que recibió dicho servicio, o quizás ese último almuerzo sin poder acordarse de los días anteriores.
- ✓ Los atributos que se evalúan de la calidad del servicio que se oferta son muy pocos, solo 7 por lo que no le brinda la oportunidad al cliente de poder expresar todo lo que realmente desea, siente o prefiere.
- ✓ La escala que se utiliza para evaluar estos aspectos es del 1 al 10, aspecto que según la literatura este tipo de escala no permite una evaluación correcta de los indicadores que se miden.
- ✓ Estas encuestas nunca se han cambiado desde que se orientaron, aun

implementando mejoras en los comedores y en otras facetas del servicio.

Dados estos aspectos y los anteriores analizados en este servicio se propone mejorar el procedimiento existente incorporando y probando algunos elementos para la evaluación de la calidad del servicio de alimentación en los comedores, tomando como objeto de estudio el servicio de Almuerzo y utilizando procedimientos existentes en la bibliografía.

2.4 Procedimientos estudiados para medir la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Durante la búsqueda bibliográfica se identificaron varios procedimientos disponibles para realizar la mejora de la calidad pero en su mayoría sientan las bases para entender las necesidades de los clientes y describir el proceso para luego identificar las oportunidades de mejora siguiendo un enfoque de procesos y no incluyen herramientas propias de medición de la calidad percibida por los clientes tanto en los servicios como en la producción, como por ejemplos los procedimientos propuestos por: Kaoru Ishikawa (1985), Jeffrey N. Lowenthal (1994), Manganelly & Klein (1994), Karl Albrecht (1994), James G. Shaw (1997), H. James Harrington (1997), Juran (2001) Ramón Pons & Eulalia Villa (2006). Validados en Cuba se ha logrado consultar seis, los cuales se analizan a continuación.

Procedimiento de Díaz & Pons (2009)

Por su parte Díaz & Pons (2009), citado por González (2013) afirman que en la revisión bibliográfica que realizan no es posible encontrar trabajos que, de forma explícita, desarrollen procedimientos para la evaluación de la calidad de servicio percibida. A pesar de esto, resaltan que es común determinar las dimensiones y atributos de calidad en el servicio, pero para hacerlo aplican métodos diferentes como: la revisión bibliográfica, dinámicas de grupo con los clientes, entrevistas en profundidad con los clientes, consultas a expertos o al personal de la empresa y escalas de medida (Díaz & Pons, 2009).

El procedimiento que proponen Díaz & Pons (2009) tiene un total de tres fases y ocho etapas que se presentan en el **Anexo 5**. Dicho procedimiento se sustenta en los principios de: mejoramiento continuo (el procedimiento contempla el regreso a etapas anteriores con el objetivo de ir mejorando diferentes aspectos que puedan presentarse con deficiencias), parsimonia (la estructuración del procedimiento, su consistencia lógica y flexibilidad, que permiten llevar a cabo un proceso complejo de forma relativamente simple), pertinencia (la posibilidad que tiene el procedimiento de ser aplicado integralmente en cualquier

momento del tiempo), suficiencia (referida a la disponibilidad de toda la información (y su tratamiento) que se requiere para su aplicación en estos análisis) y generalidad (es lo suficientemente general como para ser aplicado en cualquier empresa del sector servicio). Al evaluar la calidad percibida, para garantizar la mejora continua, consideran tanto los preceptos del SERVQUAL como del SERVPERF y recomiendan la utilización de cuestionarios que deben ser validados para servicios específicos.

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

- **Adaptabilidad:** Es lo suficientemente general como para ser aplicado a todo tipo de organización cuidando que en esencia debe ser utilizado para organizaciones de servicios.
- **Aprendizaje:** Contempla métodos de trabajo en grupo, encuestas y métodos de expertos para la selección de criterios de decisión, de factores para evaluar estos y la determinación de sus importancias relativas. Para lograr el consenso

entre los involucrados en estos procesos, se requiere de su capacitación en las técnicas a aplicar y del ejercicio del método en reiteradas ocasiones, de ser necesario. Esto último es pertinente de tratarse de organizaciones complejas.

- **Flexibilidad:** La posibilidad que tiene de aplicarse a otras organizaciones con características no necesariamente idénticas a la seleccionada dentro del universo investigado.
- **Consistencia lógica:** En función de la ejecución de sus pasos en la secuencia planteada, en correspondencia con la lógica de ejecución de este tipo de estudio.
- **Perspectiva o generalidad:** Dada la posibilidad de su extensión como instrumento metodológico para ejecutar este estudio de medición, mejoramiento y control de los servicios en otras organizaciones de servicios.

Procedimiento de (Moreno, 2010)

El procedimiento de (Moreno, 2010) se presenta en el **Anexo 6**. El mismo tiene fases y cuenta con varias etapas donde 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.

Del análisis realizado hasta el momento resulta que se tienen cuestionarios sustentados en diferentes escalas que son fruto de distintos modelos de la calidad percibida, a partir de escuelas que se han desarrollado en el tratamiento del tema, pero se carece de procedimientos que orienten la acción de evaluación para la mejora de la calidad percibida, a lo que contribuyen los de Díaz & Pons (2009) & Moreno (2010), cada uno con sus particularidades ya abordadas.

Procedimiento de (Curbelo, 2013)

(Curbelo, 2013) diseña un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios de asistencia en salud (**Ver Anexo 7**) 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 para la salud que especifica el Instituto Argentino de Normalización. Toma como base los procedimientos de Díaz & Pons (2009) & Moreno (2010), pero tiene en cuenta en su concepción y puesta en práctica el procedimiento para la gestión por procesos que proponen Pons & Villa (2006) y el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) de Deming para el mejoramiento (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, y Tejedor, 2002).

Procedimiento de González (2013)

(González, 2013) propone un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios 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) & Curbelo (2013). El procedimiento toma en cuenta el enfoque de gestión por procesos y el ciclo de mejora continua basándose en el procedimiento de gestión de procesos propuesto por Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor (2002), elementos estos que contribuyen a la mejora de la calidad y del valor percibido por el cliente.

Los principios que considera son:

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

- ✓ Toma de decisiones basadas en la evidencia: Las propuestas de acciones para la mejora de los procesos de servicios estarán basadas en los resultados de la evaluación de la calidad percibida.
- ✓ Compromiso y participación del personal: El personal es la esencia de una organización, y su compromiso posibilita que sus competencias sean usadas para el beneficio de la organización. 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 & Pons (2009), Moreno (2010) & 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. 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.

Procedimiento de (Taillacq, 2015)

(Taillacq, 2015) propone un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios de restauración no estatales contratados por la Agencia Havanatur Centro que valida en los restaurantes El Lagarto y D’Carmelia (**Ver Anexo 8**). También se ha hecho extensiva su aplicación al restaurante “Casa Prado” a través de la investigación de Rodríguez (2016). La propuesta se estructura en cinco etapas y trece pasos y toma como base los aportes de teorías precedentes acerca de la evaluación de la calidad de los servicios, teniendo en cuenta la percepción de los clientes.

Es importante destacar que dicha propuesta es un procedimiento operativo cuyo interés de la Agencia Havanatur Centro es conocer solamente la situación de calidad de los restaurantes no estatales contratados, por lo que etapas y/o pasos tales como caracterización de la organización objeto de estudio, descripción o documentación del servicio en cuestión y la mejora continua no se incluyen en el diseño.

Para realizar estudios del servicio, encuestas, crear mecanismos con los cuales se pueda determinar estos requerimientos. Como dice Tom Peters — *Toda queja de un cliente es la señal de una deficiencia y suele presentar, además, una magnífica ocasión para mejorar el servicio criticado*. Ahora bien, todo el análisis de esta información proveniente del estado del servicio y las opiniones de los clientes requiere de un procedimiento, que tenga en cuenta las características de los servicios de alimentación dada la importancia de actividad que se le presta dicho servicio y que permita agrupar las técnicas estadísticas apropiadas en cada etapa del análisis, pues hasta el momento la utilización de estas es desorganizada y en muchas ocasiones se pasan por alto, requisitos y adecuaciones que son necesarios para obtener resultados confiables, más si se tiene en cuenta el creciente uso de complejos métodos multivariados (Brito Brito, Alexander & Santana, 1999).

Por tal motivo fue seleccionado este procedimiento, que parte de la metodología para la utilización de métodos estadísticos en el análisis de la calidad de los servicios, propuesta por (Brito Brito, Alexander & Santana, 1999) y su adaptación a las características particulares de los servicios de alimentación que realiza la UEB Servicios Integrales Cienfuegos.

2.4.1 Procedimiento seleccionado para medir la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en el Taller de Alimentación de la UEB Servicios Integrales Cienfuegos.

La medición de la calidad del servicio debe tener en cuenta las necesidades y requerimientos de los clientes. “... *Lanzar un servicio por intuición, porque el empresario o directivo cree que será bien acogido, porque se ha oído comentarios, son algunas conjeturas irreflexivas que hacen perder tiempo, energía, dinero y aseguran hacer y volver a hacer en un bucle de no-calidad y pérdidas económicas incalculables...*” (Sendle, 1996).

Este procedimiento parte de la metodología para la utilización de métodos estadísticos en el análisis de la calidad de los servicios, propuesta por Brito y Santana, (1999), y su facilidad para adaptarse a las características particulares de los servicios de alimentación en comedores obreros y cafeterías que brinda la UEB de Servicios Integrales Cienfuegos, el cual se muestra en la **Figura 2.7**

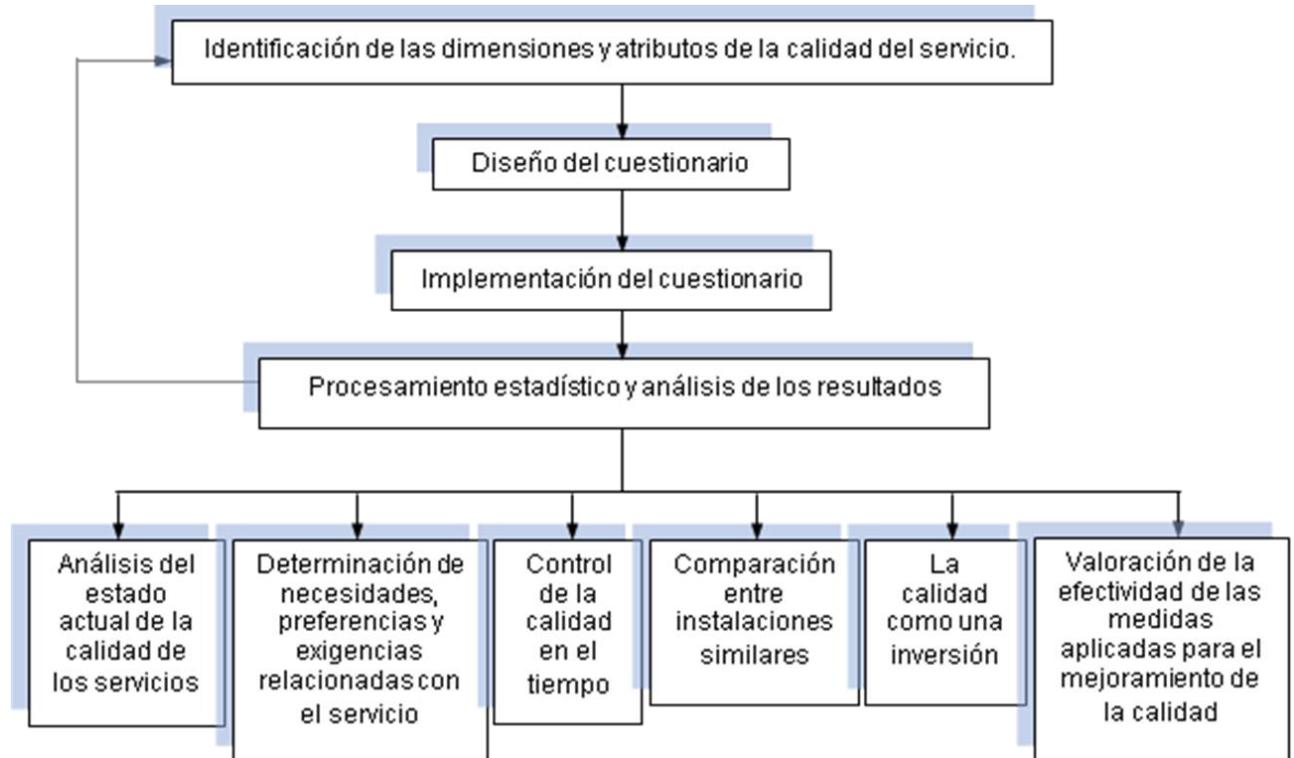


Figura 2.7: Procedimiento para la medición de la calidad en los servicios de Alimentación. **Fuente:** (Brito Brito, Alexander & Santana, 1999)

2.4.2 Identificación de las dimensiones y atributos de la calidad del servicio.

Esta se divide en varias etapas y dentro de cada una de ellas se aborda lo concerniente a los métodos y análisis estadísticos adecuados, supliendo así el déficit de estudios profundos sobre el tema que incluyan métodos estadísticos avanzados, y los supuestos necesarios para su utilización.

La identificación de las dimensiones permite conocer las intercorrelaciones existentes entre un amplio número de variables que pueden ser observadas directamente, en términos de un reducido número de dimensiones no observables denominadas factores. Existen diferentes vías para la obtención de las dimensiones de calidad, las cuales se describen a continuación en la **Figura 2.8**.

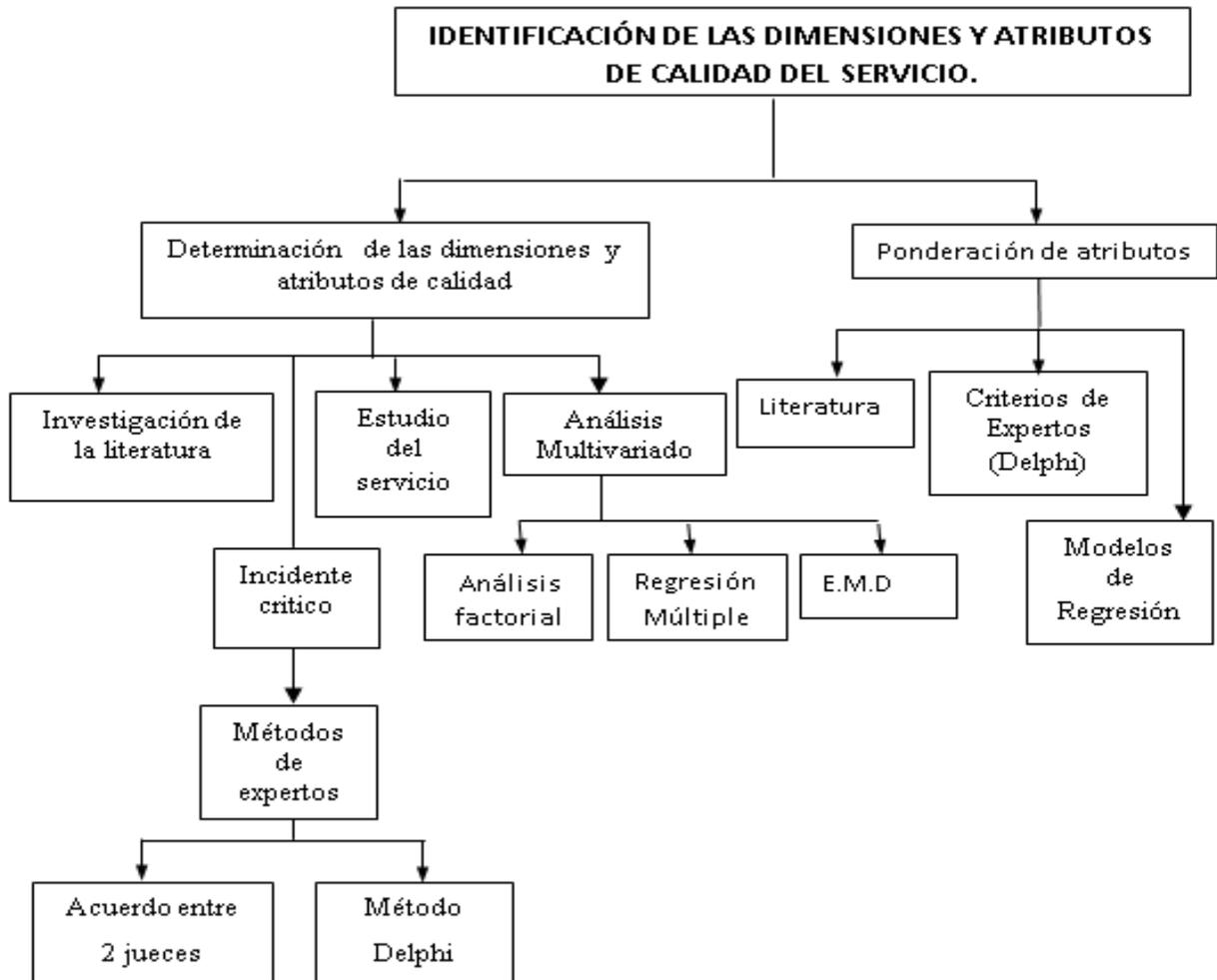


Figura 2.8: Identificación de las Dimensiones y Atributos de Calidad.

Fuente: Brito & Santana (1999).

2.5 Investigación de la literatura.

Una de las formas de determinación de las dimensiones de calidad es la investigación de la literatura existente sobre el tema, para empresas de servicios de restauración. Esta revisión comprende a las revistas científicas, profesionales y del sector gastronómico. En la literatura sobre calidad del servicio existen numerosos ejemplos donde se han obtenido dimensiones para caracterizar la calidad de los servicios en los comedores. Sin embargo, hay que ser cuidadosos en la decisión de tomar esquemas establecidos para representar el caso de una instalación cualquiera, que siempre tiene sus propias particularidades. Algo similar ocurre con los atributos de calidad que componen cada una de estas dimensiones. Este es el caso de los servicios de alimentación que son ofertados en la empresa donde se validó este procedimiento.

2.5.1 Estudio o examen del servicio.

Este estudio incluye a todas las personas que están involucradas con la realización del servicio brindado en los comedores. Ellos son adecuados para comprender el propósito de su trabajo, en relación con la satisfacción de las expectativas de los clientes. Este estudio del servicio conduce generalmente a una larga lista de dimensiones redactadas en términos generales pero que deben incluir a la vez un ejemplo en concreto que ilustre el contenido de las mismas.

Después de crear la lista de dimensiones o declaraciones es conveniente analizarlas y quizás cambiar algunas de ellas que pudieran parecer redundantes. Hayes (1995) plantea algunos ejemplos que detallan este proceso. A partir de las dimensiones se obtienen las características o atributos que caracterizan a cada una de ellas.

La determinación de las dimensiones de calidad por esta vía puede resumirse en los siguientes pasos:

1. Crear la lista de dimensiones de calidad.
 - Utilizar como fuente la información existente en la literatura para instalaciones o empresas similares.
 - Generar la lista partiendo de los criterios y experiencias personales.
2. Redactar las definiciones de cada dimensión en términos generales.
3. Elaborar ejemplos concretos para cada dimensión que incluyan:
 - Adjetivos específicos que reflejen el servicio.
 - Conductas concretas del proveedor del servicio.
 - Declaraciones aseverativas.

2.5.2 La técnica del incidente crítico.

Este enfoque se centra en obtener información de los clientes sobre el servicio que reciben. En esto radica su fuerza precisamente, ya que los clientes son los receptores del servicio y por tanto son factores claves para definir sus exigencias y necesidades. Un incidente crítico es un ejemplo de actuación de una organización, favorable o desfavorable, contemplado desde la perspectiva de los clientes. A partir de estos incidentes críticos se definen los atributos a evaluar.

Los pasos principales que incluye este procedimiento son los siguientes:

- 1) Generar los incidentes críticos.

- ✓ Entrevistar a clientes.
- ✓ Cada incidente refleja sólo un ejemplo específico del buen o mal servicio prestado.
- 2) Clasificar los incidentes en grupos por su similitud de contenido.
- 3) Redactar los atributos para cada grupo de incidentes críticos de forma que:
 - ✓ Sean específicos.
 - ✓ Sean declaraciones aseverativas.
- 4) Clasificar los atributos en grupos, cada uno de los cuales representaría una dimensión.
 - ✓ Los atributos de una dimensión deben ser similares
 - ✓ La dimensión obtenida debe reflejar el contenido de éstos.
- 5) Evaluar la calidad del proceso de clasificación mediante la aplicación de un método o criterio de expertos.

El proceso de clasificación de los atributos en grupos para formar las dimensiones es muy importante para la comprensión final de las dimensiones obtenidas de calidad. De ahí la necesidad de verificar la calidad de este proceso.

Un método adecuado para desarrollar esta clasificación sería el conocido Método Delphi (García & Cuetara, S.A). Una forma más sencilla, aunque menos confiable sería el llamado acuerdo inter-jueces. Se utilizan 2 jueces, el primer juez agrupa los incidentes en atributos y luego agrupa éstos últimos en dimensiones. Al segundo juez se le dan las dimensiones establecidas por el primer juez y se le pide que reparta los incidentes críticos directamente en ellas, pasando por alto los atributos.

Este acuerdo inter-jueces es el porcentaje de incidentes que ambos jueces sitúan en la misma dimensión. Se calcula dividiendo el número de incidentes situados por ambos jueces en la misma dimensión entre el número total de incidentes redundantes y claros que ambos jueces han situado en la dimensión dada. El índice oscila entre 0 y 1. En la medida que se acerque a 1, significa que los jueces tienen un alto grado de concordancia. Si se acerca a 0, indica que ambos concuerdan poco. Se considera normalmente un índice de 0,8 como aceptable para concluir que el proceso de identificación de las dimensiones de calidad ha sido satisfactorio. Si aparece un bajo grado de acuerdo entre los jueces, ambos deberían discutir los desacuerdos y llegar a un consenso, o incluir a un tercer juez para decidir.

2.6 La aplicación de métodos estadísticos multivariados para determinar las dimensiones y atributos de calidad.

Existen dos razones fundamentales, por las que un investigador podría estar interesado en registrar múltiples variables dependientes:

1. Consideraciones de tipo teórico:

Evidentemente, dado que el sistema psicológico constituye un todo integrado, es de esperar que cualquier tratamiento afecte al sujeto de forma variada y no en un solo sentido.

2. Apreciaciones de tipo metodológico:

La utilización de varios criterios de medida nos permite generar información más válida (Cook & Campbell, 1979), y por consiguiente se incrementa la validez de las investigaciones.

El Análisis Multivariado depende en gran medida de:

- ✓ Una adecuada elección del tamaño de la muestra.
- ✓ El número de variables dependientes a incluir en el análisis
- ✓ La dirección y magnitud de las intercorrelaciones entre los grupos. Las variables, no deben estar excesivamente relacionadas, se sugiere combinar linealmente las variables de medida altamente similares.

Se puede demostrar que un menor número de variables implica mayor potencia de las pruebas y una mejor interpretación de los resultados. Por último, es recomendable que el fenómeno bajo estudio sea presentado de una forma simple, pero sin perder información valiosa.

Al aplicar análisis multivariados, debe cumplirse que las variables dependientes incluidas en el análisis sigan distribución normal multivariada, para esto:

- ✓ Debe existir normalidad en todas las variables.
- ✓ Con cualquier combinación lineal de las variables dependientes, éstas seguirán siendo normalmente distribuidas.

En esta etapa se realiza la identificación de las dimensiones subyacentes que expliquen la relación entre varias características de calidad, es perfectamente posible y conveniente aplicar técnicas estadísticas multivariadas utilizadas en la reducción de datos, tales como el método de componentes principales, el análisis factorial y el escalamiento multidimensional. De esta manera se reduce el número original de atributos a un número

menor de dimensiones y se puede interpretar más fácilmente la información obtenida para evaluar la calidad del servicio.

También el análisis de regresión múltiple puede ser utilizado para reducir en varias etapas el número de atributos presentados a los respondentes en un cuestionario o sondeo evaluativo. Los coeficientes de regresión en el modelo obtenido pueden considerarse como un conjunto de pesos o importancias.

2.6.1 Ponderación de Atributos.

La problemática de la ponderación o no de atributos fue abordada en detalles en el primer capítulo. Las tendencias son muy diversas y las vías de ponderación muy variadas. El caso más fácil sería la consideración de la importancia concedida a determinados atributos según estudios realizados disponibles en la literatura. Esto es factible, pero requiere de un análisis cuidadoso de las particularidades del servicio que se trate, por ejemplo, la categoría del restaurante y la política seguida en éste para evaluar la calidad y sus metas. Teniendo en cuenta estas consideraciones, es frecuente obtener criterios acerca de la importancia de los atributos por cuestionamiento directo a los individuos, es decir los clientes, y utilizar estas puntuaciones procesadas como factores de ponderación.

También son muy populares los métodos de ponderación de atributos con la participación de expertos, tales como el método Delphi con ciertas modificaciones (García, Cuetara, Saaty, 1977).

Este último método para determinar pesos es bastante aceptable en apariencia. Smith (1989) describe el método y lo aplica para ponderar los atributos que componen un índice de atraktividad.

En cuanto a la aplicación de técnicas estadísticas de mayor envergadura, el análisis de regresión múltiple parece ser adecuado, considerando los coeficientes Beta y $Beta^2$ de la regresión como indicadores del orden de importancia y la importancia relativa, respectivamente, de las variables predictoras (dimensiones o atributos) involucradas en un modelo que tenga a una medida de calidad general como variable dependiente.

Teniendo en cuenta que el análisis de regresión múltiple es una técnica multivariada que se aplica además en otros momentos de la medición de la calidad, se exponen a continuación brevemente algunas de sus particularidades.

Método Delphi

Está basado en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo. En este proceso se trata de evitar las influencias de individuos o grupos dominantes y al mismo tiempo que exista una retroalimentación de forma que se facilite el acuerdo final. Este es uno de los métodos heurísticos más efectivos y de mayor utilización para la toma de decisiones. Fue creado en los años 63-64 por la RAND CORPORATION, específicamente por Atof Helmer y Dalkey Gordon, con el propósito de pronosticar situaciones a largo plazo. Las características del método son:

- Existencia de un facilitador, cuya función es similar a la del método BRAIN STORMING.
- Se establece un diálogo anónimo entre los expertos consultados individualmente, mediante cuestionarios o encuestas.
- La confrontación de opiniones se lleva a cabo mediante varias rondas.
- Los resultados de cada ronda se procesan estadísticamente.
- Existe retroalimentación a los expertos mediante los resultados del cuestionario precedente, permitiendo el experto modificar sus respuestas primarias en función de los elementos aportados por los otros expertos.
- El número de rondas para la aplicación de la encuesta o cuestionario se determina por la evolución de las curvas de distribución de las respuestas, hasta llegar a una convergencia de las opiniones, eliminando los valores más dispersos.

Los pasos lógicos para la aplicación del método son:

1. Concepción inicial del problema. Se define los elementos básicos del trabajo, el objetivo a alcanzar, la situación actual y los componente o elementos necesarios para llevar a cabo el trabajo.
2. Selección de los expertos. Para la selección de los expertos en primer lugar se debe determinar la cantidad (n) y después la relación de los candidatos atendiendo a los criterios de idoneidad, competencia y creatividad, disposición a participar, conformismo, capacidad de análisis y de pensamiento lógico, espíritu colectivista y autocrítico.

$$n = \frac{P(1-P)C}{i^2}$$

1- α	C
99%	6,6569
95%	3,8416
90%	2,6896

Donde:

C - constante que depende del nivel de significación (1- α).

P - Proporción de error.

i - Precisión ($i \leq 12$).

3. Preparación de los cuestionarios y encuestas.

En la elaboración de las herramientas para la recopilación de la información de los expertos se debe tener en cuenta los principios de la Teoría de la Comunicación y en las posibilidades de procesamiento de las respuestas.

Puede realizarse un pilotaje para validar los instrumentos, donde pueden incluirse preguntas abiertas, con el propósito de variarlas posteriormente, una vez que haya sido posible la conformación del universo de las respuestas. Las preguntas deben hacerse por escrito, para evitar de esta forma la influencia de un experto sobre otro.

4. Procesamiento y análisis de la información.

Para realizar el procesamiento de la información se debe tener en cuenta el tipo de pregunta, ya sea cuantitativa o cualitativa. En el procesamiento por el tipo cuantitativo es posible utilizar valores que caracterizan la variable susceptible de definir a partir de lo que está midiendo. Las variables definidas de esta forma tendrán un determinado recorrido, lo cual posibilita la fácil utilización de Procedimientos Estadísticos.

Las características cualitativas están asociadas a atributos, donde solamente será posible asignar dos valores a la variable. Cuando se presenta la característica deseada, se le asigna digamos el valor 1 y si esta no se presenta, el valor 0; lo cual tiene un tratamiento específico desde el punto de vista estadístico.

Para el primer caso, es necesario definir la escala de puntuaciones que puede tomar la variable la cual permite conformar una tabla de doble entrada.

Expertos	Preguntas			
	1	2	3	... K
1	R ₁₁	R ₁₂	R ₁₃	... R _{1k}
2	R ₂₁	R ₂₂	R ₂₃	... R _{2k}
·	·	·	·	... ·
i	R _{i1}	R _{i2}	R _{i3}	... R _{ik}
·	·	·	·	... ·
n	R _{n1}	R _{n2}	R _{n3}	... R _{nk}

Donde:

n: Cantidad de expertos.

K: Cantidad de preguntas, requisitos o atributos de calidad.

m_j: Cantidad de expertos que evalúan la pregunta J; J = 1..k

R_{ij}: Evaluación en puntos de la escala establecida para la pregunta j realizada por el experto i de acuerdo al rango prefijado; i = 1..n

El rango medio aritmético de la posición de las preguntas con igual evaluación será:

$$R_i = \frac{1}{K} \sum_{j=1}^k R_{ij} ;$$

$$T_i = \frac{1}{12} \sum_{j=1}^L (t^3 - t);$$

$$\bar{S} = \frac{n(K+1)}{2} = \frac{1}{K} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^K R_{ij} ;$$

$$\Delta_j = \left(\sum_{i=1}^n R_{ij} - \bar{S} \right)$$

donde:

T_i: Son las ligaduras.

L: Es el número de grupos con iguales evaluación para los expertos.

t: Es el número de observaciones dentro de cada uno de los grupos.

\bar{S} : valor para comparar la importancia.

Δ : Orden de importancia de las preguntas.

Entonces:

Si Δ es menor la pregunta tiene mayor importancia.

Si Δ es mayor la pregunta tiene menor importancia.

Para $K \geq 7$ se calcula el coeficiente de Kendall:

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^K \Delta_j^2}{n^2(K^3 - K) - n \sum_{i=1}^n T_i}$$

Si $T_i=0$, entonces $W \in [0,1]$.

Si $W=0$, entonces no hay comunidad de referencia entre los expertos.

Si $W=1$, entonces si existe una concordancia perfecta.

Para probar la comunidad de referencia, además se puede utilizar la distribución Chi-Cuadrado donde la hipótesis sería:

H₀: No hay comunidad.

H₁: Si existe comunidad.

Estadígrafo: $\chi_{cal}^2 = n(K-1)W$

Tabla de la distribución: $\chi_{tab}^2 = \chi^2(\alpha, K-1)$

Hipótesis: $\chi_{cal}^2 > \chi_{tab}^2$, entonces se rechaza H_0 , por lo tanto si existe comunidad de referencia entre los expertos.

Si calculamos la media del rango para cada pregunta, este nos da un valor que se puede tomar como el orden de importancia relativa de cada atributo:

$$R_j = \frac{1}{K} \sum_{i=1}^n R_{ij}; \quad j = 1..k, \quad i = 1..n$$

Por lo tanto, es posible calcular la importancia relativa del atributo A_j como:

$$A_j = \frac{R_j}{\sum_{j=1}^k R_j}; \quad \text{cumpliéndose que } \sum A_j = 1$$

2.6.2 Diseño del cuestionario.

El procedimiento propuesto se vale del diseño e implementación de cuestionarios a los clientes como vía de obtener la información requerida o retroalimentación para evaluar la calidad de los servicios. Esto está en correspondencia con la asunción de la calidad como "Satisfacción de las necesidades de los clientes". Si bien los cuestionarios o encuestas no son la única manera de obtener esa información, si tienen ciertas ventajas

que los hacen ser los instrumentos más utilizados en los análisis de este tipo de servicio. La utilización de encuestas suele ser por lo general menos costosa y rechazada que otras variantes como son por ejemplo las entrevistas personales. La confiabilidad de la información obtenida es cuestionada por muchos, pero si se determinan con rigor los atributos a medir y su dimensionalidad, se diseña y organiza adecuadamente el cuestionario, se escoge correctamente la escala de medición de los atributos y se utiliza una fraseología clara para el respondente, no deben existir grandes problemas de confiabilidad.

Además, la selección de técnicas de muestreo adecuadas permite disminuir los sesgos y prever la magnitud de los mismos, lo que no es factible por ejemplo cuando se utilizan datos secundarios. Finalmente, la información cuantitativa, actualizada y dinámica que brindan las encuestas facilitan poder realizar los análisis exploratorios de los datos antes de pasar al procesamiento final de la información.

2.6.3 Organización del cuestionario.

El diseño del cuestionario es muy importante. Los resultados de su aplicación dependen de la forma e interpretabilidad de las preguntas. Una vez que el encuestado ha respondido, no es posible, por lo general volver atrás para aclarar respuestas o para corregir mal interpretaciones de las preguntas. Esto hace resaltar quizás la necesidad de un cuestionario piloto siempre que sea posible.

Existe un grupo de criterios generales a tener en cuenta para el diseño de los cuestionarios:

- 1) La introducción del cuestionario debe ser breve, explicar el propósito del mismo y proporcionar las instrucciones necesarias para su completamiento.
- 2) Debe ser interesante para el respondente y capaz de mantener el interés. Alternativamente algún beneficio puede ser ofrecido a éste.
- 3) El propósito del cuestionario debe ser lógico e interesante.
- 4) El cuestionario no debe ser tan largo de forma que no fatigue al que responde.
- 5) Los atributos deben ser claros, expresar una sola idea y cumplir algún propósito.
- 6) Debe existir una forma de clasificar a los respondentes si es pertinente: - esto usualmente se logra con los datos generales que convencionalmente se colocan al final del cuestionario. Sin embargo, si existe necesidad de filtrar algunos tipos de respondentes, se colocan tales preguntas al principio del cuestionario. Estas

preguntas deben abarcar la información necesaria para clasificarlos y poder realizar los análisis por segmentos, si viene al caso.

- 7) Debe utilizarse un lenguaje simple, evitando los términos técnicos y la ambigüedad.
- 8) Es conveniente evitar las preguntas tendenciosas.
- 9) Hay que considerar cuidadosamente el orden de las preguntas.
- 10) El formato de respuesta(escala) debe ser comprensible para los respondentes.
- 11) El cuestionario debe incluir preguntas que midan aspectos tales como niveles generales de satisfacción y calidad, así como intenciones de comportamiento tales como la intención de repitencia. A continuación, se detallan algunos de estos aspectos generales:

2.6.4 Selección de la escala de medición.

Un aspecto fundamental a tener en cuenta en el diseño del cuestionario es la selección del formato(escala) de respuesta. Éste determina el modo en que los clientes pueden contestar a los atributos del cuestionario, de ahí la importancia de que sea bien comprendida.

La elección del formato o escala de respuesta es un paso extremadamente importante en el diseño del cuestionario ya que determina además como puede utilizarse y procesarse estadísticamente la información procedente del mismo.

Esta importancia queda clara además cuando se describen los requerimientos de las diferentes técnicas estadísticas que pueden utilizarse para evaluar la calidad. Existen diversas escalas de respuesta posible. Las más utilizadas pueden apreciarse en la **tabla 2.**

En las encuestas utilizadas para medir la calidad de los servicios se utilizan con frecuencia las escalas diferenciales semántica y Likert. Esta última proporciona mayor coeficiente de fiabilidad con menos atributos que otras escalas, de ahí su amplia utilización. Ryan (1995) hace un análisis detallado de diferentes escalas de medición, sus ventajas y desventajas y sus divisiones y etiquetado.

Tabla 2. Algunos tipos de escalas y preguntas

Fuente: Brito & Santana (1999)

A - Preguntas de final cerrado:

Tipo	Descripción
- Dicotómica	Se ofrecen dos opciones de respuesta.
- Respuesta múltiple	Se ofrecen más de dos opciones de respuesta.
- Escala Likert	Una frase con la cual el respondente muestra el grado de acuerdo o desacuerdo.
- Escala semántica diferencial	Se inscribe una escala entre dos palabras bipolares y el respondente selecciona el punto que representa la dirección e intensidad de sus sentimientos.
- Escala de importancia	Mide la importancia de un atributo desde "no del todo importante" hasta "extremadamente importante"
- Escala de ratio	Ordena el atributo desde "mal" hasta "excelente"
- Escala de intención de compra	Describe la intención del respondente de comprar o volver a la instalación

B - Preguntas de final abierto:

<i>Tipo</i>	<i>Descripción</i>
- Completamente no estructurada	Puede responderse sin límite de extensión.
- Asociación de palabras	Se presentan palabras y los respondentes mencionan la primera palabra asociada que le viene a la mente.
- Completamiento de oraciones	Se presenta una oración incompleta a completar por el respondente
- Completamiento de una anécdota	Se presenta una anécdota incompleta a completar por el respondente.
- Completamiento una figura	Se presenta una figura de dos individuos, uno de los cuales expresa una opinión. El respondente completa la opinión del otro.
- Test de apreciación temática	Se presenta un dibujo y los respondentes elaboran un cuento o anécdota asociada a lo que ven.

2.6.5 Fraseología empleada en el cuestionario

La mayoría de los autores no recomiendan las preguntas en forma negativa, pues tienden a confundir al respondente y se observa mayor estabilidad en las respuestas enunciadas en forma positiva.

La fraseología debe ser clara y accesible para todo tipo de encuestado, cuidando también de no influenciar o conducir a respuestas deseadas o indeseadas. Ryan [1995] se refiere a un estudio sobre palabras que hay que evitar y otras particularidades de la fraseología a emplear en los cuestionarios.

2.6.6 Implementación del cuestionario.

En esta etapa se analiza los aspectos a tener en cuenta para la implementación de cuestionario diseñado previamente. Antes de la implantación del cuestionario debe establecerse la estructura y diseño de la investigación a realizar. Como se describe más adelante, en la etapa de análisis de los resultados, con la información disponible de los cuestionarios se pueden realizar otros análisis

colaterales al objetivo general consistente en la medición del estado actual de la calidad y en estos casos es conveniente un diseño previo de esta investigación colateral.

Aunque algunas particularidades de este diseño se expliquen en esta etapa, resulta obvio que pueden haberse tenido en cuenta en etapas anteriores.

2.7 Diseño de la investigación experimental.

Existen diferentes diseños utilizados en las investigaciones en empresas de servicio al turismo. Estos se clasifican como sigue:

- 1) **Diseño de One-Shot** (una tirada). Este es el más simple de todos los diseños y consiste en preguntar a una población o muestra una serie de cuestiones en solo una ocasión. Esto tiene la ventaja, por tanto, de ser comparativamente más barato y simple de administrar, pero sufre de algunas debilidades. En primer lugar, no es posible estimar el grado en que el individuo seleccionado comienza a cambiar sus percepciones ya que se le interroga una sola vez. El segundo problema es cuando se realizan las preguntas. Lo más conveniente, es que se le hagan las preguntas mientras disfruta de la amenización y decoración del Salón Restaurant o cuando se dirige hacia cualquiera de los servicios que presta la instalación (Bar, Tienda, etc.) siempre después de haber recibido el servicio. En el caso del servicio de cafeterías, por las características propias de este resulta factible pedirles su colaboración mientras se encuentran en el local.

- 2) **Diseño longitudinal simple.** Consiste en el desarrollo de un diseño one-shot, en el que la misma muestra es encuestada en más de una ocasión de manera que sea posible estimar la validez de su respuesta. Esto no siempre es factible cuando se hacen las mismas preguntas, pero con diferentes respondientes a lo largo del tiempo.
- 3) **Diseño de un grupo pretest-postest.** Este es el desarrollo de un estudio longitudinal en el que la serie de preguntas tienen lugar a lo largo de un período de tiempo definido con referencia a un suceso específico, donde la medición se realiza antes y después para estimar la variabilidad o no de las percepciones del turista. Aquí hay que tener cuidado con la extensión entre los períodos de tiempo y su posible influencia en la variabilidad de las condiciones que existían antes y después.

Existen otros diseños interesantes, pero menos frecuentes como la comparación de grupos estáticos y el diseño de cuatro grupos de Salomón (Ryan, 1995).

2.7.1 Muestreo.

Una vez escogido el diseño conveniente de acuerdo a los objetivos específicos propuestos para la evaluación de la calidad, hay que prestar atención a la problemática del muestreo.

La posibilidad de que cualquier muestra dada represente a la población de donde fue extraída descansa en un grupo de factores:

- 1) Definición de la población. La naturaleza de la población escogida depende de la naturaleza de los tópicos a investigar. Los clientes en un comedor o cafetería pueden ser en determinados momentos más o menos homogéneos y para su estudio pueden ser o no segmentados de acuerdo a los intereses de la entidad.
- 2) Selección de las unidades de muestreo. Las unidades de muestro son las unidades individuales de análisis. En la mayoría de los casos de las investigaciones en empresas de servicios gastronómicos, son los propios trabajadores, aunque no siempre tiene que ser así, pues a veces las unidades muestrales son la propia instalación o algún evento relacionado con ésta.
- 3) Selección del marco muestral. Es la lista de unidades muestrales utilizadas en la muestra actual. En la práctica el marco muestral se ve a veces limitado por problemas financieros y de tiempo.
- 4) Selección del diseño muestral. El diseño muestral es la forma de seleccionar las unidades muestrales. Esto cae en dos grupos principales: el muestreo probabilístico y

el no probabilístico. El primero de ellos permite el cálculo de errores de estimación debido a que se conoce la distribución muestral. El segundo posee la ventaja de ser menos costoso y tomar menos tiempo, pero es menos válido en términos de la posible generalización de sus resultados.

Las muestras probabilísticas se corresponden generalmente con algunas distribuciones estadísticas. Ellas son:

- Distribución Normal.
- Distribución Binomial.
- Distribución Multinomial.

El uso de este tipo de muestreo permite probar el nivel de sesgo de una muestra, por lo general a través de los intervalos de confianza o el conocido error estándar de la media (Kohler, 1994). Los principales tipos de muestreo probabilístico en la investigación turística son los siguientes:

- **Muestreo aleatorio.** El muestreo aleatorio es aquel en que cada elemento de la población tiene la misma oportunidad de ser seleccionado.
- **Muestreo aleatorio multietápico.** Este método es utilizado cuando el análisis de la calidad conlleva a varias etapas. Por ejemplo:
 - Tomar una muestra de visitantes y obtener alguna medida de satisfacción o calidad del servicio.
 - De aquellos visitantes que indican niveles bajos de insatisfacción, seleccionar otra muestra para análisis posteriores.
- **Muestreo estratificado.** La población se separa en dos grupos que no se solapan. Cada grupo es llamado estrato, son homogéneos desde algún punto de vista y de cada estrato se selecciona una muestra aleatoria.
- **Muestreo repetitivo:** Múltiple o Secuencial. Esencialmente puede describirse como la combinación de dos o más submuestras seleccionadas a partir de muestras estratificadas. Tal tipo de muestreo tiende a ser complejos y su utilización está dada por la necesidad de muestras con características altamente especificadas.

Adicionalmente existen diseños muestrales no probabilísticos. Algunos de ellos son los siguientes:

- **Muestreos por apreciación.** Básicamente esta es una muestra basada en lo que el investigador considera que es representativo, es decir, una muestra a conveniencia.

Un ejemplo de esto es cuando el investigador desea analizar la satisfacción o insatisfacción de un grupo determinado de visitantes y quiere comparar dos muestras que necesariamente tienen que ser del mismo tamaño. El problema con este tipo de muestreo es que los errores introducidos por este proceso son desconocidos.

- **Bola de Nieve.** Este es el caso donde un respondiente se selecciona sobre la base de características conocidas y se le pide que identifique a otro respondiente con las mismas características.
- 5) Selección del tamaño de la muestra. Una interrogante común es determinar el tamaño de la muestra requerida. En el caso de la investigación turística la situación normalmente cae en una de las dos categorías siguientes: establecer una encuesta donde el tamaño y la varianza de la población sean conocidas o desconocidas.

En el caso de una población finita donde el tamaño de la misma es conocido.

Con varianza conocida:

$$n = \frac{Ns^2}{\frac{(N-1)B^2}{z^2} + s^2}$$

donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

s = estimado de la desviación estándar

B = error permisible

z = valor de z para un nivel de significación dado.

Con varianza desconocida:

$$n = \frac{NPq}{\frac{(N-1)B^2}{z^2} + Pq}$$

donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

P = proporción muestral o su estimado

q = 1 - P

B = error permisible

z = valor de z para un nivel de significación dado.

Obviamente, esta fórmula requiere alguna decisión sobre qué proporción muestral utilizar. Si no hay una inclinación a priori entonces el valor de p=0.5 es utilizado frecuentemente ya que garantiza el máximo de n en la expresión anterior.

En el caso donde el tamaño de la población se desconozca.

Con varianza conocida:

Con varianza desconocida:

$$n = \frac{z^2 s^2}{B^2}$$

donde:

B = error permisible

s = desviación estándar

z = valor de z para un nivel de significación deseado.

$$n = \frac{z^2 Pq}{B^2}$$

donde:

n = tamaño muestral

P = proporción muestral o su estimado

q = 1 - P

B = error permisible

z = valor de z para un nivel de significación deseado

Una vez calculado el tamaño de la muestra debe hacerse alguna estimación para la no-respuesta. La no-respuesta es también importante porque puede convertirse en una fuente de sesgo dentro de la muestra.

El cálculo de la tasa o proporción de la no-respuesta se comprende fácilmente a partir de la fórmula siguiente:

$$R = 1 - \frac{(n - r)}{n}$$

donde:

R = proporción de respuestas

n = tamaño de muestra original

r = número de respondentes.

2.7.2 Formas de implementación del cuestionario.

Existen varias formas de implementar el cuestionario. La más eficaz de ellas, en el caso de los servicios de comedor, es la aplicación directa del cuestionario a los clientes, después haber recibido el servicio o mientras disfrutan del ambiente y animación que se brinda en la instalación. Este trabajo será realizado por la persona que atiende calidad o comercialización. Debe explicarse al trabajador lo importante que resulta su opinión para la empresa y estar presente para ayudarlo o realizar una aclaración de ser necesario. Si muestra rechazo a ser encuestado, no se debe insistir.

Otra forma de implementación son los cuestionarios postales. Estos tienen la ventaja de no ser muy costosos y de que un solo investigador puede obtener fácil y rápidamente una gran cantidad de respuestas. Además, se puede especificar cuidadosamente el perfil de la muestra ya sea geodemográfico o psicográfico. Estas ventajas de los códigos postales se anulan si la proporción de respuestas es demasiado pequeña y no representativa.

Una cuestión recomendable en la implementación de los cuestionarios es la realización de cuestionarios pilotos. Esto favorece que se puedan hacer análisis previos sobre el nivel de comprensión de las preguntas por parte de los respondentes, la fiabilidad y validez de la escala y la estimación de posibles sesgos muestrales (Pérez, 2013).

2.7.3 Determinación de la fiabilidad del cuestionario.

Cuando se diseña un cuestionario para medir, por ejemplo, cuan bien funciona la calidad del servicio que se oferta a los clientes, en un comedor, las preguntas que quedan incluidas en este, son una pequeña muestra de todos los atributos que podían haber sido seleccionados. De hecho, sería deseable pensar que, aunque se cambiara los atributos presentes en el cuestionario, seguirá existiendo una fuerte relación entre los resultados actuales y los que se encontrarán al aplicarse con otros atributos. Un buen cuestionario es aquel que ofrece resultados estables.

Todos saben las características de calidad de un carro fiable; funciona en cualquier momento y su comportamiento es similar dentro de una gran variedad de circunstancias. Un instrumento de medición confiable se comporta de igual forma. Este ofrece resultados similares:

- ✓ Cuando es administrado por diferentes personas.
- ✓ Cuando se usan alternativas diferentes (se cambian los atributos).
- ✓ Cuando las condiciones para hacer la medición cambian, los resultados del cuestionario no lo hacen.

Cuando se realiza un análisis de fiabilidad a un cuestionario, resulta interesante conocer:

- ✓ Las características de los diferentes atributos.
- ✓ Las características de la escala utilizada.
- ✓ La relación existente entre cada atributo y la escala.

Utilizando el coeficiente Cronbach's alpha (α), se puede calcular un estimado de la fiabilidad, basado en las correlaciones o covarianzas observadas entre los atributos.

Además, se puede correlacionar los resultados de formas alternativas del mismo cuestionario o dividirlo en dos partes y observar la correlación entre ellos.

Un método para estimar la confiabilidad de una escala o cuestionario es la fórmula para la estimación de la fiabilidad de Cronbach's

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left\{ 1 - \left[\frac{(\sum X_{ii})}{(\sum X_{ii} + \sum X_{ij})} \right] \right\} \quad i \neq j$$

donde:

X_{ii} y X_{ij} son los elementos de la matriz de covarianza o de correlación entre atributos.

k es el número de atributos dentro de una dimensión dada

$\sum X_{ii}$ indica la suma de los elementos en la diagonal de la matriz.

$\sum X_{ii} + \sum X_{ij}$ indica la suma de los elementos en la matriz de covarianza (correlación).

El coeficiente α oscila entre 0 y 1. En la medida que su valor es más próximo a la unidad, la fiabilidad de la escala es superior. Valores de alpha superiores a 0.80 son considerados en la literatura como indicadores de una alta fiabilidad del cuestionario.

Otro método para estimar la fiabilidad de un cuestionario es el conocido como estimación media de la fiabilidad. Este método realiza la estimación de la coherencia interna, dividiendo el cuestionario en mitades (por ejemplo, individuos o atributos pares contra nones, o la primera mitad del cuestionario contra la segunda) y luego correlaciona las puntuaciones de esas mitades. Una correlación alta, indica que los dos conjuntos proporcionan una información consistente.

Cuando se utilice el método de la división por dos para estimar la fiabilidad, es necesario incluir un factor de corrección. Las estimaciones de fiabilidad se ven afectadas por la longitud del cuestionario: cuantos más atributos en la escala, mayor es la fiabilidad. Al utilizar el método de la división en dos mitades, estamos realmente estimando la fiabilidad del cuestionario que tiene la mitad de la longitud original (ya que la dividimos por dos). Para llevar a cabo una comprobación de la longitud, utilizamos una fórmula de corrección, la llamada Spearman-Brown, que da como puntuación una estimación corregida de la fiabilidad. La fórmula general es:

$$r_{cc} = \left[\frac{(nr_{12})}{1 + (n-1)r_{12}} \right]$$

donde:

r_{cc} es la estimación corregida de la fiabilidad del cuestionario

r_{12} es la correlación entre las dos mitades del mismo cuestionario

n es la cantidad de puntos en el cuestionario dividida por el número de atributos en cada una de las dos mitades.

Si se quiere obtener estimaciones de alta fiabilidad, debe basarse su estimación en muestras de gente heterogéneas, es decir que difieran entre sí con respecto al concepto que se está midiendo.

2.7.4 Determinación de la validez del cuestionario.

No es suficiente que el cuestionario sea fiable, sino que, además, debe ser válido. Es decir, tiene que ser capaz de medir lo que se pretende con su aplicación. La validez expresa el grado en que un cuestionario mide lo que estaba diseñado para medir. Para medir la validez de un cuestionario pueden utilizarse criterios correlacionales. Se define la validez convergente como la extensión en que una medida correlaciona altamente con otras medidas para evaluar el mismo constructo. En la práctica del análisis de la calidad de los servicios la validez convergente puede obtenerse calculando las correlaciones entre las diferentes medidas de calidad (las calculadas por los modelos matemáticos seleccionados además de la medida de calidad general que se pregunta en el cuestionario). La validez discriminante implica la extensión en que una medida es original y simplemente no refleja ninguna otra variable. Brown y Churchill (1993) sugieren estimar la validez discriminante determinando si la correlación entre varias medidas diferentes de la calidad del servicio es mayor que la correlación entre cualquiera de estas medidas y otras variables de la investigación tales como calidad del servicio general, satisfacción general e intención de repitencia.

Para que un instrumento de medición sea válido debe comprobarse la existencia de tres tipos de evidencia: relacionada con el contenido, con el criterio y con el constructor, las que se explican a continuación.

- Validez de contenido: Se refiere al grado en que el instrumento de medición representa el concepto medido (Hernández et al., 1998), por lo que indica el grado de coherencia con el marco conceptual del que se deriva este.
- Validez de criterio: Se establece la validez del instrumento de medición comparándola con algún criterio externo (Hernández et al., 1998).
- Validez de constructo o de concepto: Este enfoque busca conocer si la medición a

través de la escala es coherente con los resultados que propone la teoría (Díaz, 2006).

La validez total de un instrumento se basa en la presencia de las evidencias anteriormente explicadas.

2.7.5 Procesamiento estadístico y análisis de los resultados.

La etapa final de este procedimiento seleccionado comprende el procesamiento estadístico de la información obtenida y el análisis final de los resultados que conducen a la evaluación de la calidad de los servicios.

Según los diseñadores de este procedimiento, la información procedente de los cuestionarios puede ser útil para realizar diferentes análisis vinculados a la calidad del servicio, en cada uno de los cuales se utilizan variadas técnicas estadísticas.

Para el procesamiento estadístico se requiere de un apoyo computacional para el uso de los paquetes estadísticos de mayor utilización a nivel internacional, como son el SPSS (Statistical Package for Social Sciences), STAT, SYSTAT, STATGRAPHICS y MINITAB, entre otros.

Finalmente, el procedimiento concluye con la aplicación de diferentes técnicas estadísticas descritas para realizar los análisis y las técnicas convenientes en cada caso, profundizando en aquellas menos conocidas pero que resultan ser de gran utilidad para los objetivos finales de un procedimiento con estas características.

2.8 Análisis del estado actual de la calidad de los servicios.

Este es por lo general el objetivo principal que se persigue al aplicar este procedimiento. Los pasos para el procesamiento en este caso pueden ser los siguientes:

- I) Los cuestionarios deben ser revisados y numerados, separando aquellos que no están bien respondidos para su exclusión.
- II) Se requiere de una codificación previa de los datos para entrar al sistema sólo variables numéricas
- III) Siempre es conveniente un análisis exploratorio de los datos que incluya:
 - La comprobación de la normalidad. Es un requisito indispensable para la aplicación de algunas técnicas paramétricas, aunque en función de la potencia de la técnica estadística que se trate puede consentirse cierta flexibilidad. Son recomendables las pruebas de bondad de ajuste Chi –Cuadrado, Kolmogorov-Smirnov, Shapiro Wilks y Lilliefors, entre otras. Existen criterios diversos en la literatura sobre las ventajas y

aplicabilidad de unas y otras, pero no hay un consenso definitivo al respecto (Lizasoain y Joaristi, 1996; Kohler, 1994). También se pueden utilizar gráficos de probabilidad normal.

- La ponderación de la muestra y/o los atributos. En este caso abundan técnicas, tales como el método Delphi con sus diferentes modificaciones, los métodos de Saaty, Churchman-Ackoff-Arnoff, Fuller (Saaty, 1977; Smith, 1989) y otros. A esto se asocia también el concepto de importancia y la tendencia en algunas aplicaciones de los modelos de calidad a utilizar el peso o importancia que le adjudica el encuestado al atributo.
- La verificación de la homocedasticidad o igualdad de varianzas. Este es un requerimiento de algunas técnicas paramétricas para la comparación de atributos entre muestras. Pueden utilizarse tests como Cochran, Bartlett-Box y F de Hartley. Estas pruebas son bastante sensibles a la no normalidad, de ahí que en algunos casos se prefiera el test de Levene que es menos sensible (Norusis, 1994; Kohler, 1994).
- El tratamiento de la no-respuesta parcial, es decir, los casos y/o variables con valores faltantes. En dependencia de la cantidad de éstos se procede a su eliminación, o si se prefiere se dejan como están o se someten a un procedimiento de imputación de valores a las variables que estén en ese caso (Sánchez, 1995).
- La detección de casos extremos. Aquí se recomienda utilizar la media truncada y el recorrido intercuartil o la mediana en el caso de datos no normales para eliminar estos valores extremos (Sánchez, 1995).

2.8.1 Determinación de las necesidades, preferencias y exigencias del cliente relacionadas con el servicio.

Este uso de la información resultante de los cuestionarios es particularmente importante en la asignación de los recursos disponibles para aumentar la calidad de los servicios. En el caso de que el nivel de calidad o satisfacción de cada una de las dimensiones sean similares, en todas ellas sería conveniente determinar que dimensión o atributos de calidad están más profundamente relacionados con la puntuación asignada por el cliente a la calidad del servicio de forma general. Si nuestro objetivo es aumentar la calidad y por ende la satisfacción del cliente, deberíamos dirigir los recursos hacia esas dimensiones o atributos.

Un enfoque estadístico conveniente es el análisis correlacional y la regresión entre los atributos y la medida de calidad calculada, o entre éstos y una medida comportamental como la intención de repitencia (regresión logística). También puede complementar este análisis un análisis discriminante tomando como variables de agrupación a las medidas encuestadas de satisfacción y calidad generales.

2.8.2 Control de la calidad en el tiempo.

Este proceso se lleva a cabo a menudo con la ayuda de gráficos de control (Hayes, 1995). Por ejemplo, la calidad de un servicio puede evidenciarse por el porcentaje de respondientes que da por lo menos una respuesta negativa. Una disminución en el porcentaje de esas personas a través del tiempo indica un aumento en la calidad del servicio. Otro aspecto a medir puede ser el porcentaje o la cantidad de quejas recibidas sobre un servicio ofertado. La variación de la calidad en el tiempo es factible medirla también aplicando estudios longitudinales apoyados en tests de hipótesis de comparación de muestras relacionadas o comparando también muestras independientes.

Comparación entre instalaciones similares.

La información sobre la calidad del servicio puede utilizarse no sólo para hacer comparaciones dentro de una misma instalación o empresa de servicio a lo largo del tiempo, sino que también puede utilizarse para hacer comparaciones entre diferentes instalaciones. También pueden ser útiles las técnicas descriptivas para presentar los resultados de ambas entidades y compararlas.

Las comparaciones entre instalaciones similares pueden ayudar a identificar las áreas que necesitan mejorarse dentro de una de éstas, con bajas puntuaciones de calidad y determinar el modo en que las otras instalaciones sirven mejor a sus clientes en esta dimensión en particular, para efectuar mejoras.

2.8.3 Valoración de la efectividad de las medidas aplicadas.

Las empresas gastan en ocasiones cuantiosos recursos destinados a aumentar la calidad del servicio. Esta intervención toma frecuentemente la apariencia de programas de formación de empleados, de asignación de recursos para mejorar la infraestructura física o algún proceso organizativo. En cualquiera de estos casos puede evaluarse el efecto de estos programas comparando las puntuaciones de calidad y satisfacción del cliente antes y después de su aplicación. Los análisis estadísticos de comparación entre muestras

relacionadas ya explicados anteriormente pueden determinar si las diferencias son o no significativas.

Entre los métodos más utilizados para elaborar los planes de medidas se menciona la herramienta de las 5 W y 2 H, el cual consiste en diseñar planes de mejora y planes de control, la misma a partir de la respuesta a 7 interrogantes, permite organizar el trabajo a realizar luego de una evaluación del proceso. En la **Tabla 3** se presentan dichas interrogantes.

En las empresas que aplican el Benchmarking para la búsqueda de prácticas mejores que conduzcan a una actuación excelente, los cuestionarios de medición de la calidad pueden calificar la eficacia de este proceso, gracias al examen de la diferencia significativa entre la calidad y/o satisfacción antes y después (muestras relacionadas) que el Benchmarking haya sido puesto en práctica.

Tabla 3: Resumen de la técnica 5W y 2H

Fuente: (Covas, 2009)

Criterios		Preguntas	Acciones
Asunto	¿Qué?	¿Qué se hace?	Eliminar tareas innecesarias
Propósito	¿Por qué?	¿Por qué esta actividad es necesaria? ¿Cuál es su propósito?	
Lugar	¿Dónde?	¿Dónde se hace?	Cambiar la secuencia o combinación
Persona	¿Quién?	¿Quién la realiza?	
Secuencia	¿Cuándo?	¿Cuándo es el mejor momento de hacerlo?	Simplificar la tarea
Método	¿Cómo?	¿Cómo se hace? ¿Es este el mejor método? ¿Hay otro método de hacerlo?	
Costo	¿Cuánto?	¿Cuánto cuesta hacerlo ahora? ¿Cuánto será el costo después de la mejora?	Seleccionar un método mejorado

2.9 Conclusiones parciales del capítulo 2.

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

1. Se realiza una breve caracterización de la Empresa de Servicios Petroleros EMSERPET y de la UEB Servicios Integrales Cienfuegos particularizando su misión, visión, objeto social y principalmente su política de calidad.
2. Se selecciona como objeto de estudio el taller de Alimentación de dicha entidad ya que constituye este servicio el más representativo para la entidad, pues abarca alrededor del 55% de los ingresos de la Empresa.

3. El procedimiento establecido del sistema de evaluación de la satisfacción y fidelidad del cliente en Emserpet evidencian la necesidad de realizar un estudio que contribuya a la mejora de dicho procedimiento aportando nuevas herramientas y técnicas estadísticas validadas para cumplir con su objetivo.
4. 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 Brito y Santana (1999) que parte de la metodología para la utilización de métodos estadísticos en el análisis de la calidad de los servicios y el más adecuado para ser implementado en la UEB Servicios Integrales Cienfuegos específicamente en los comedores de este centro.

CAPÍTULO 3: Implementación del procedimiento para evaluar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en la UEB Servicios Integrales Cienfuegos.

“Las empresas excelentes no solo creen en la excelencia, también en la mejora continua y el camino constante.”
Tom Peters

3.1. Introducción del capítulo.

En el presente Capítulo se muestran los resultados relacionados con la implementación del procedimiento seleccionado para la evaluación de la calidad de servicios percibida en el taller de Alimentación de la UEB Servicios Integrales Cienfuegos. El Capítulo se estructura considerando cada una de las etapas del procedimiento. En la **Figura 3.1** se presenta el hilo conductor que organiza de manera lógica los temas abordados.

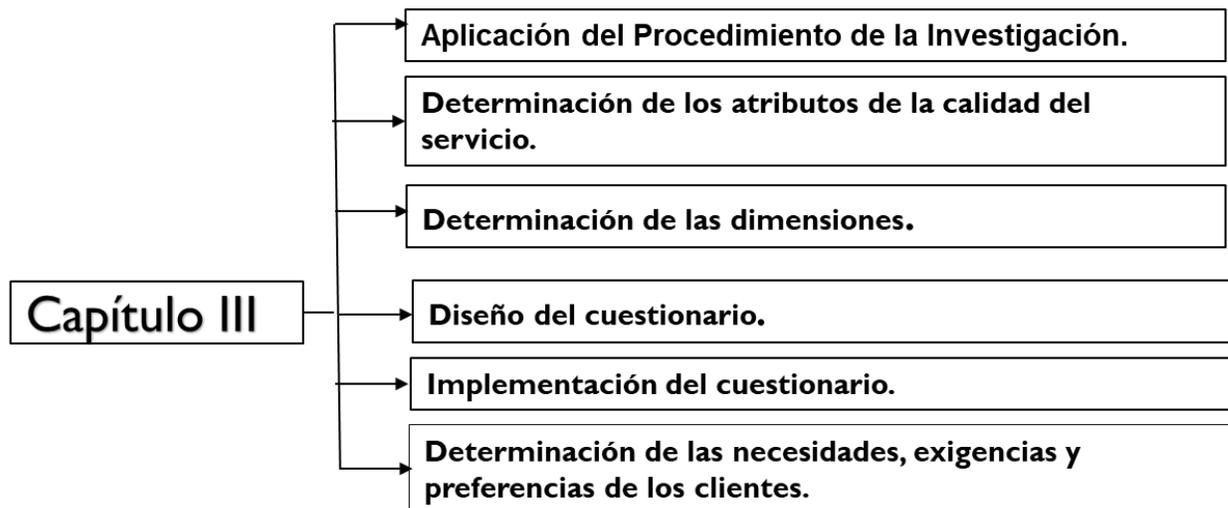


Figura 3.1: Hilo conductor de la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

La medición de la calidad del servicio.

La palabra calidad tiene aún demasiadas interpretaciones, muy diferentes unas de otras, por lo que se debería implementar un procedimiento general que disipe todas las ambigüedades y defina con precisión lo que se pretende. El desarrollo de este procedimiento se sustenta imperativamente en dos factores claves previos: el comprometimiento de la dirección y la adhesión de las personas.

Los principios de la Calidad Total necesitan de un método permanente de evaluación o medida, tanto para los resultados como para las actividades de la empresa, que permita

cuantificar con claridad los puntos fuertes y las áreas susceptibles de mejora y que, sirviendo de diagnóstico, inspire y oriente continuamente el plan general de acción de la entidad y ayude a establecer coherentemente las prioridades.

Para esto se diseñó un procedimiento de medición de la calidad del servicio que agrupe técnicas estadísticas apropiadas y defina los pasos a seguir en la determinación de las dimensiones de la calidad del servicio y permita conocer la opinión que los clientes tienen sobre estos atributos.

Anteriormente a este trabajo se habían diseñado encuestas en las que sólo se preguntaban requisitos de calidad que podían ser evaluados por simple inspección u observación del servicio entregado y los aspectos relacionados con este. A continuación, se exponen los pasos seguidos en la aplicación de este procedimiento.

3.2 Aplicación del Procedimiento de la Investigación.

En los capítulos anteriores se ha conformado el marco conceptual de la tesis, así como del procedimiento seleccionado para evaluar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en la UEB de Servicios Integrales Cienfuegos.

Esta metodología nos indica la necesidad de profundizar en el análisis de los indicadores que influyen de manera directa en el criterio de los clientes con respecto al servicio que se brinda.

En este epígrafe se expone el trabajo empírico de la investigación aplicada, cuyo objetivo es captar los datos, siguiendo los pasos del procedimiento seleccionado.

Se distingue cada una de las etapas y detalla la forma en que tiene lugar la recogida de la información y el proceso de selección de la muestra del objeto de estudio. Por último, se define brevemente las diversas fases y procedimientos seguidos para llevar a cabo el análisis de la información que se refleja en este mismo apartado.

Para la determinación de los índices de calidad se utilizó el modelo matemático SERVPERF, previamente explicado en el Capítulo 2.

3.2.1 Determinación de los atributos de la calidad del servicio.

Los atributos del servicio de Comedor fueron determinados mediante el estudio del servicio y la confrontación de los resultados con la revisión de la literatura existente sobre este tema. Estos atributos fueron presentados en una sesión de expertos (**Ver Anexo 9**) donde se redujo su número, se cambió algunos enfoques en los mismos (**Ver Anexo 10**) y además se les otorgó un orden de importancia.

El listado final de atributos y elementos a evaluar con los clientes del servicio fueron los siguientes:

1	El diseño exterior es visualmente atractivo
2	El interior posee buena ambientación
3	El personal de servicio se encuentra limpio, aseado y apropiadamente vestido
4	Limpieza e higiene de las áreas del Comedor - Restaurante
5	Calidad en la elaboración y presentación de las comidas
6	Calidad de las bebidas o líquidos ofertados
7	Se cumple el horario establecido para el servicio
8	Rápidamente se corrige cualquier error
9	Se brinda un servicio rápido y puntual
10	Los empleados están dispuestos a dar información y a responder todas sus preguntas e inquietudes
11	Usted se siente cómodo en el Comedor - Restaurante
12	Personal bien entrenado, competente y experimentado
13	Sensibilidad de los empleados ante los deseos individuales de los comensales más que a las normas y procedimientos
14	Buen trato de los empleados
15	Comportamiento de la relación calidad – precio de las ofertas presentadas
16	El Comedor - Restaurante parece priorizar los intereses del cliente
17	Calidad del Servicio recibido
18	Nivel de Satisfacción por el Servicio recibido
19	Si tuviera otras opciones. ¿Volvería al Comedor después del Servicio recibido?

De conjunto con los atributos se evalúa un elemento para relacionar el valor de la calidad percibida con el precio que el cliente paga por el servicio, con el objetivo que se analicen siempre se puedan las variaciones posibles a dicha relación.

Como se puede observar además de los atributos del servicio a los clientes se le pide una evaluación general del servicio, del nivel de satisfacción y una que responda si tiene alguna intención de repitencia después de haber recibido el servicio.

3.2.2 Determinación de las dimensiones.

Para la determinación de las dimensiones de la calidad del servicio propias de esta instalación se realizó un Análisis Factorial, obteniéndose 4 factores con un $KMO > 0.8$. Además, se aplicó el Test de esfericidad de Bartlett, mediante el cual se comprobó la hipótesis de que la matriz de correlación es una matriz de identidad, o lo que es lo mismo, la muestra proviene de una población Normal Multivariada. De lo cual se concluye que el Análisis Factorial realizado es confiable.

Teniendo en cuenta el patrón de cargas producido por cada factor no fue posible nominarlos, o sea darles un nombre a estas cuatro dimensiones, a pesar de que algunos atributos si se encuentran agrupados como es el caso de los aspectos tangibles del servicio.

Debido a lo anterior, se decidió agrupar los atributos por las dimensiones propuestas en la literatura: **Tangibles, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad y Empatía**. La forma en que quedan distribuidos los atributos dentro de cada dimensión se muestra a continuación:

Dimensión Tangibles

A1	El diseño exterior es visualmente atractivo
A2	El interior posee buena ambientación
A3	El personal de servicio se encuentra limpio, aseado y apropiadamente vestido
A4	Limpieza e higiene de las áreas del Comedor - Restaurante
A5	Calidad en la elaboración y presentación de las comidas
A6	Calidad de las bebidas o líquidos ofertados

Dimensión Confiabilidad

A7	Se cumple el horario establecido para el servicio
A8	Rápidamente se corrige cualquier error

Dimensión Capacidad de respuesta

A9	Se brinda un servicio rápido y puntual
A10	Los empleados están dispuestos a dar información y a responder todas sus preguntas e inquietudes

Dimensión Seguridad

A11	Usted se siente cómodo en el Comedor - Restaurante
A12	Personal bien entrenado, competente y experimentado
A13	Sensibilidad de los empleados ante los deseos individuales de los comensales más que a las normas y procedimientos

Dimensión Empatía

A14	Buen trato de los empleados
A16	El Comedor - Restaurante parece priorizar los intereses del cliente

Como característica distintiva estas dimensiones no se analizan en el procedimiento existente en la UEB para evaluar la calidad el Servicio.

3.2.3 Análisis de la Importancia.

Para este tipo de instalaciones se realizó un análisis de la importancia relativa de los atributos y dimensiones, teniendo en cuenta la opinión de los clientes.

La importancia dada por los clientes a cada atributo fue obtenida utilizando el coeficiente β^2 de la Regresión Múltiple entre los atributos del servicio, utilizando la variable Calidad General como dependiente (epígrafe 2.4.5), como se muestra en la **Figura: 3.2. (Ver Anexo 11)**

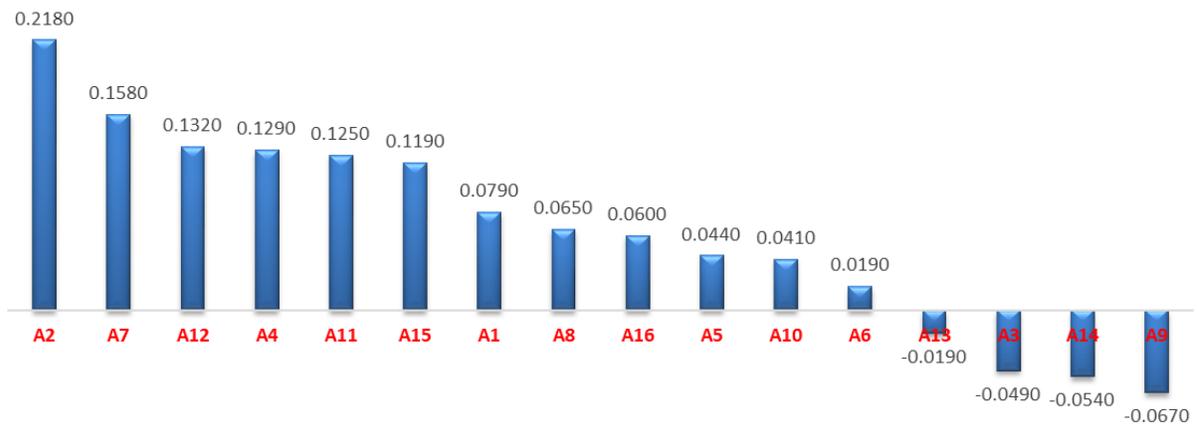


Figura 3.2: Importancia de los atributos dada por los clientes utilizando el coeficiente β^2

Fuente: Elaboración propia

Los atributos mejor evaluados según los clientes y que más influyen en la calidad del servicio utilizando el coeficiente β^2 de la Regresión Múltiple son el interior posee una buena ambientación (A2), se cumple el horario establecido para el servicio (A7) y personal bien entrenado, competente y experimentado (A12).

Las dimensiones mejor evaluadas según los clientes y que más influyen en la calidad del servicio son “Seguridad”, “Confiabilidad” y “Tangibles” ubicando en último lugar a “Empatía” y “Capacidad de respuesta”. En ambos criterios coinciden la Seguridad y la Confiabilidad como elementos sumamente importantes en la prestación del servicio de Cafeterías, como se muestra en la **Figura: 3.3.**

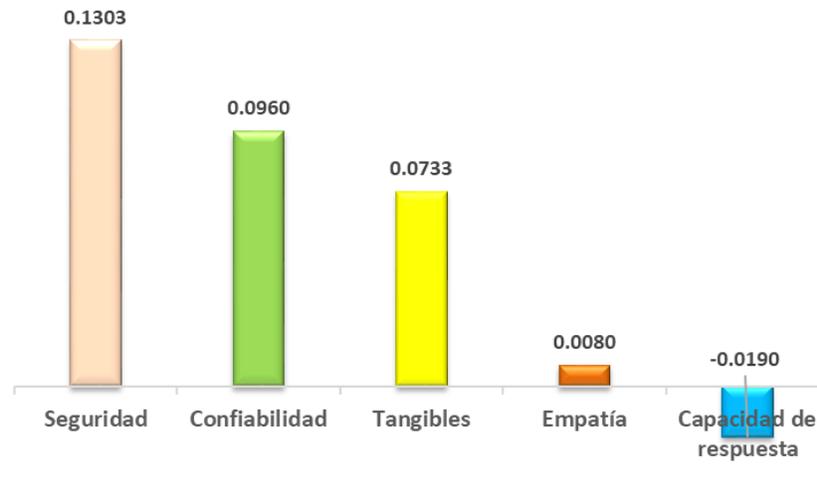


Figura 3.3: Importancia de las dimensiones utilizando el coeficiente β^2

Fuente: Elaboración propia

3.2.4 Diseño del cuestionario.

El cuestionario se diseñó de tal forma que cumpliera con los requisitos de presentación, motivación, longitud adecuada, preguntas claras y simples, secuencia lógica, evitando las preguntas tendenciosas y la fraseología negativa. (Ver Anexo 12)

3.2.5 Implementación del cuestionario.

Se escogió un diseño One Shot, con una población que se compone de la cantidad promedio de clientes que reciben el servicio (**18474 almuerzos en un mes**). Se aplicó un muestreo aleatorio simple probabilístico, que garantiza la estimación del sesgo de la muestra.

El tamaño de la muestra se calcula por la expresión
$$n = \frac{NPq}{\frac{(N-1)B^2}{z^2} + Pq}$$
 debido a que es

la que se corresponde con este tipo de muestreo en el caso en que la varianza es desconocida.

En esta aplicación se tomó: $P = q = 0.50$, $B = 0.10$, $z = 1.64$ ($\alpha = 0.05$). El tamaño de muestra resultó ser de **265 encuestas**, realizándose **280 encuestas** con el objetivo de eliminar encuestas atípicas en caso de existencia. Respecto a la proporción de no respondientes, la forma de aplicación de la encuesta garantiza, que, de la cantidad de encuestas entregadas, estas sean todas recuperadas y respondidas en su totalidad.

El cuestionario se aplicó de forma personal, una de las más eficaces a nuestro entender, pues permite flexibilidad, claridad de la información, rapidez en la recolección de gran cantidad de datos y un buen porcentaje de respuestas. Tiene la desventaja de la posible influencia del entrevistador y, en otras condiciones, un costo elevado, pero no es el caso de esta investigación.

Para determinar la **fiabilidad o confiabilidad** del cuestionario se utiliza el **Alpha de Cronbach`s**, según las posibilidades que ofrece el SPSS, obteniéndose un valor de $\alpha=0,961$; esto demuestra que el cuestionario brindará resultados altamente confiables. También se comprobó la confiabilidad por el método de división en dos mitades del cuestionario, que ofrece resultados similares. (**Ver Anexo 13**)

Respecto a la **validez**, una aceptable correlación entre los atributos de la calidad y las medidas generales de calidad, indican un buen grado de validez convergente (**Ver Anexo 14**)

Para el cálculo de las correlaciones se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson y el coeficiente de correlación por rangos de Kendall, más apropiado para variables medidas en escala ordinal, observándose resultados similares con ambos coeficientes.

Dado que el instrumento ya ha sido validado por los expertos y teniendo en cuenta que cumple con las propiedades métricas (fiabilidad y validez), no se considera oportuno realizar ajustes al mismo y se pasa directamente al análisis de los resultados.

3.3 Análisis del estado actual de la calidad del servicio.

Primeramente, se realizó un análisis exploratorio de los datos comprobándose que existían valores extremos que podían ser eliminados del análisis. A partir de la muestra de datos se obtuvieron los estadísticos descriptivos más comunes para variables medidas en escala ordinal (Sánchez Carrión, 1995). Estos resultados se muestran en el **Anexo 15**.

El índice de Calidad General (Iq) del comedor recibió una evaluación de 3,73 en una escala de cinco puntos. Las dimensiones mejor evaluadas fueron la Tangibilidad y Seguridad ambas con un (Iq = 3.79). La Tangibilidad posee 6 atributos mientras que la Seguridad solo contiene 3. Continúa en este orden Empatía (Iq = 3.73), resultando mejor evaluados el atributo: A14- Buen trato de los empleados.

Estos recibieron cinco puntos en casi el 30 por ciento, y hasta en un 45 por ciento de las respuestas obtenidas, lo que demuestra el buen trato y disposición de los empleados en la prestación del servicio.

Las dimensiones que le siguen son, la Confiabilidad ($Iq = 3,66$) y la Capacidad de Respuesta ($Iq = 3,57$). Es necesario destacar que la dimensión Capacidad de Respuesta es muy importante en cualquier entidad que ofrezca servicios gastronómicos, por lo tanto, el trabajo de la dirección debe estar encaminado a mejorar los atributos que la integran.

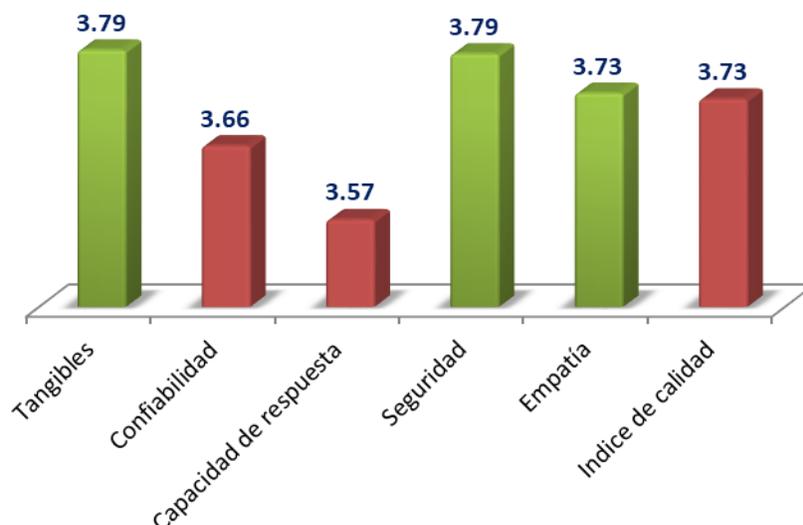


Figura 3.4: Dimensiones de los atributos de la calidad del servicio.

Fuente: Elaboración Propia.

De forma general los atributos mejor evaluados fueron:

- A2- El interior posee buena ambientación.
- A3- El personal de servicio se encuentra limpio, aseado y apropiadamente vestido.
- A11- Usted se siente cómodo en el Comedor-Restaurante.
- A14- Buen trato de los empleados.
- A1- El diseño exterior es visualmente atractivo.

Los de peor evaluación fueron:

- A6- Calidad de las bebidas y líquidos ofertados.
- A8- Rápidamente se corrige cualquier error.
- A9- Se brinda un servicio rápido y puntual.
- A5- Calidad en la elaboración y presentación de las comidas.

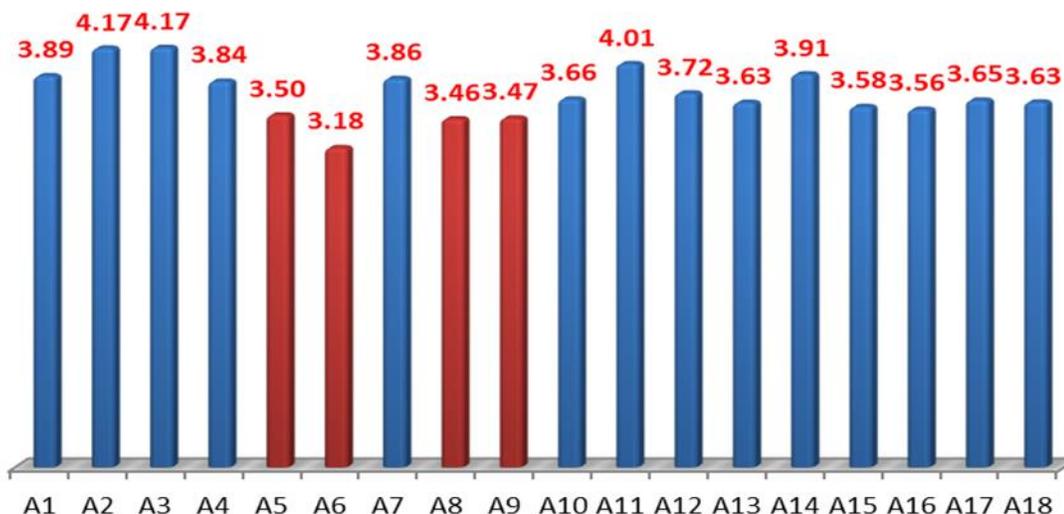


Figura 3.5: Resultado promedio de los atributos.

Fuente: Elaboración Propia.

El atributo se brinda un servicio rápido y puntual (A9) tuvo un índice de ($Iq=3,47$) en una escala de 5, por lo que se debiera crear propuestas de cambios y mejoras encaminadas a la compra de insumos, hoy este es un factor primordial para agilizar el servicio, además se debe crear una conciencia organizacional acerca de cómo trabajar en equipo, velar y cuidar al máximo los recursos que se poseen. Se diagnostica enfocar los esfuerzos por el mejoramiento de los atributos y dimensiones de más baja puntuación.

El efecto índice de calidad general fue de 3.73, valor que está influenciado fundamentalmente por las evaluaciones de las dimensiones de Capacidad de Respuesta (3.57) y Confiabilidad (3.66). En la primera dimensión señalada el atributo con una evaluación más baja fue (A9), mientras en la segunda fue el (A8). Aspectos que fueron señalados por los clientes como más importantes para la calidad del servicio, como se muestra en la **Figura 3.6**.

Por otra parte, las dimensiones Seguridad y Tangibles a pesar de ser de mejor evaluación se han identificado los Atributos (A13, A5 y A6), en los dos últimos también son de la preferencia de los clientes.

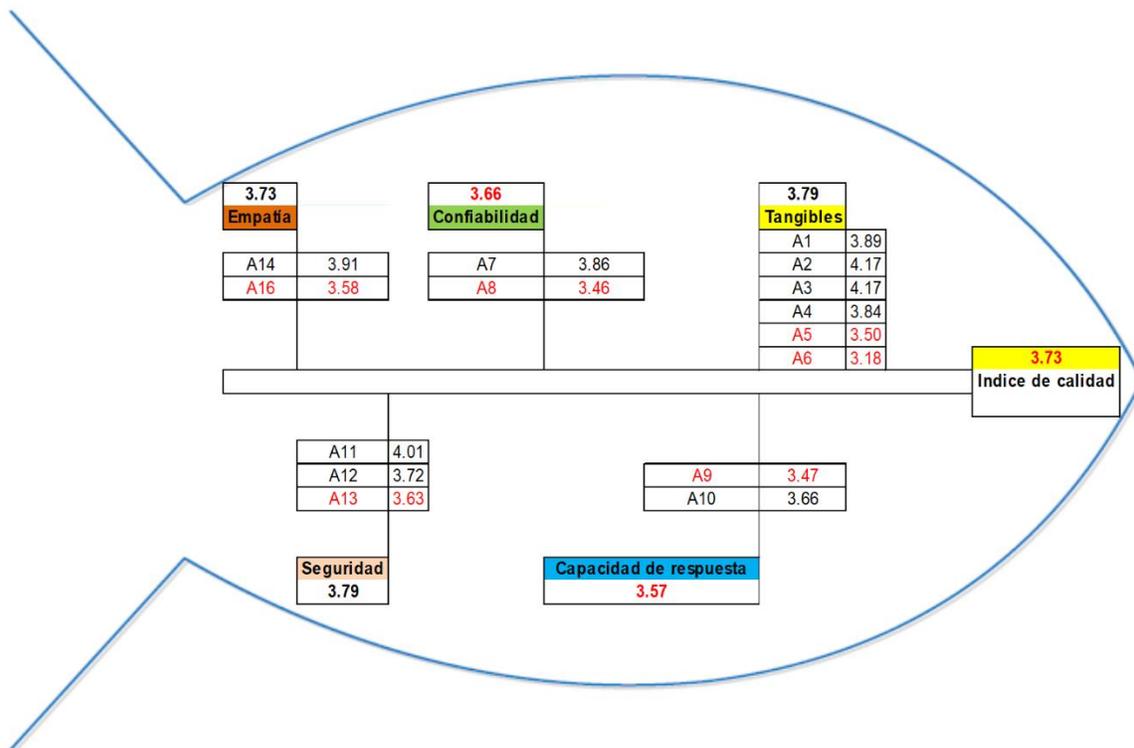


Figura 3.6: Diagrama Causa – Efecto.

Fuente: Elaboración Propia.

3.3.1 Determinación de las necesidades, preferencias y exigencias del cliente.

En este caso, teniendo en cuenta que los niveles de calidad y de satisfacción son similares, es conveniente determinar cuáles atributos están más profundamente relacionados con la puntuación asignada por el cliente a la calidad y satisfacción general del servicio son similares. Ellos son:

Calidad General del Servicio y Satisfacción General

- A5- Calidad en la elaboración y presentación de las comidas.
- A8- Rápidamente se corrige cualquier error.
- A11- Usted se siente cómodo en el Comedor-Restaurante.
- A12- Personal bien entrenado, competente y experimentado.
- A16- El Comedor-Restaurante parece priorizar los intereses del cliente.

Este análisis también puede realizarse mediante la determinación de la correlación existente entre estas variables generales y los atributos, como se muestra en la **Figura 3.7**.

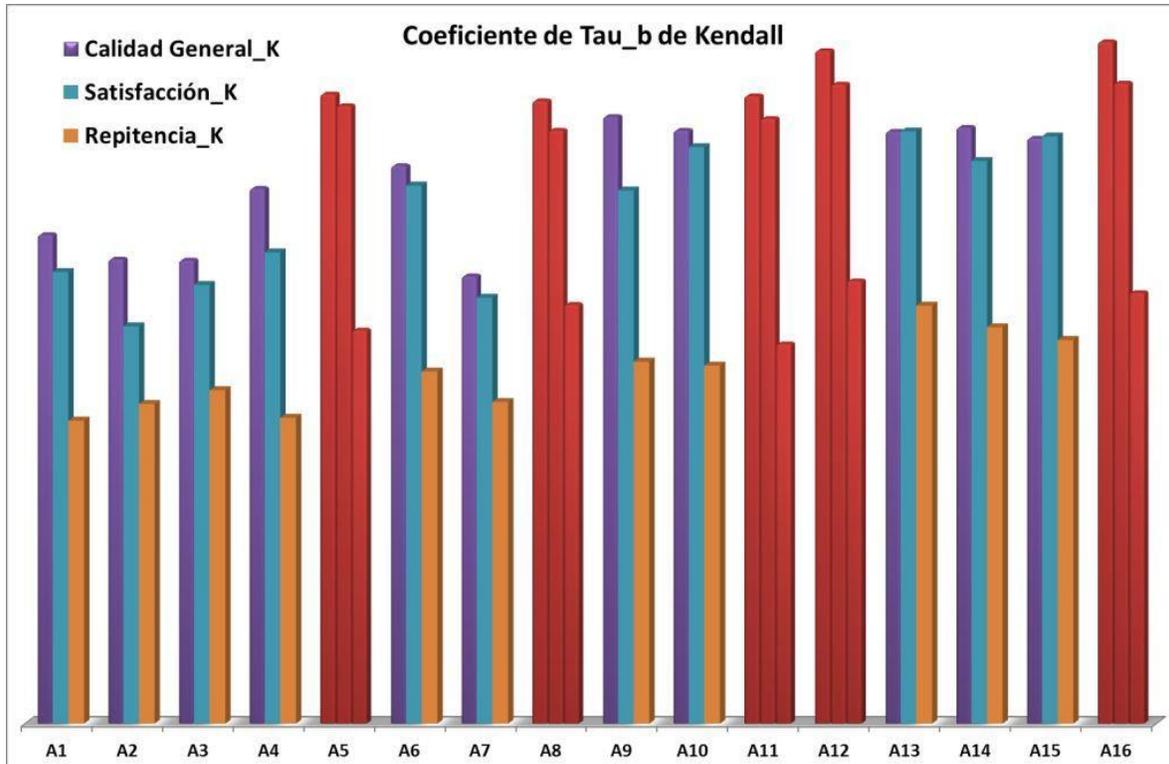


Figura 3.7: Correlaciones obtenidas según coeficiente de Kendall.

Fuente: Elaboración Propia.

En el **Anexo 14** se puede observar los atributos más altamente correlacionados con la calidad del servicio obtenida por el modelo. En este mismo anexo, se puede observar, además la alta correlación existente entre las variables Calidad del Servicio, Satisfacción General e Intención de Repitencia, como se muestra en la **Figura 3.8**.

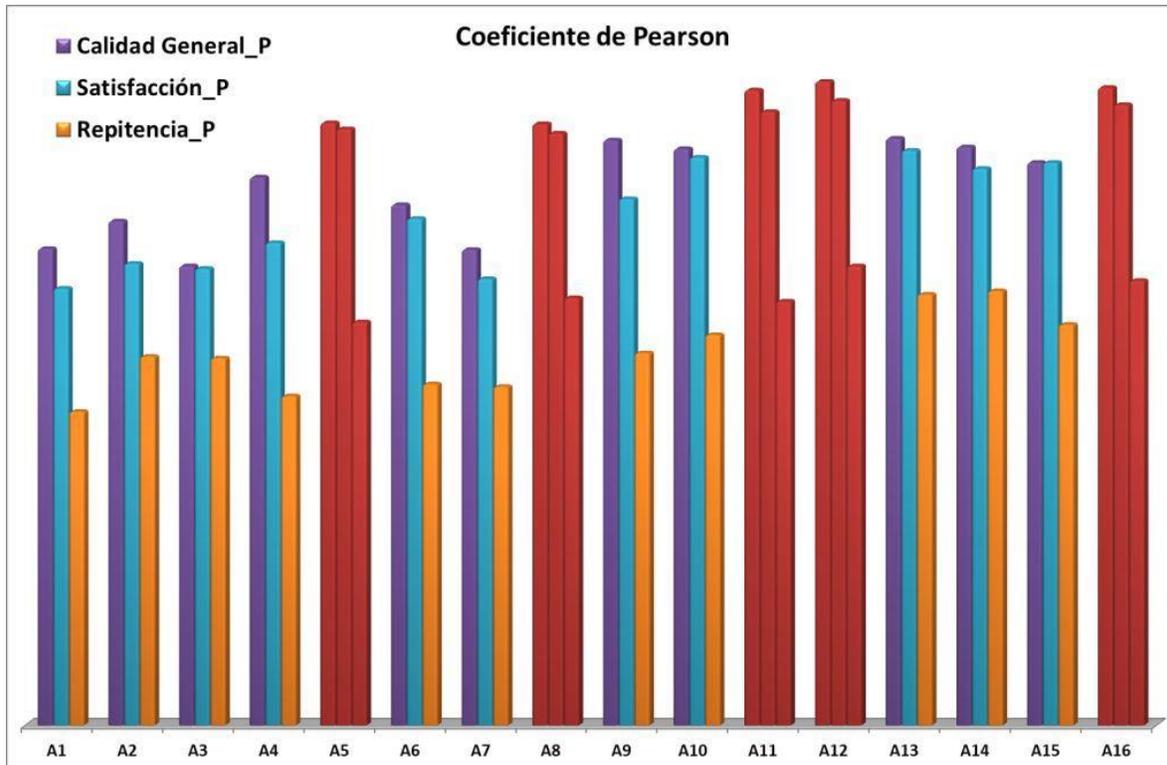


Figura 3.8: Correlaciones obtenidas según coeficiente de Pearson.

Fuente: Elaboración Propia.

Para este caso también se realizó el análisis de correlación entre la variable Intención de Repitencia y los atributos del servicio (**Ver Anexo 14**). Los atributos de mayor incidencia sobre la opinión de los clientes, con relación a sus deseos de volver son:

- A8- Rápidamente se corrige cualquier error.
- A12- Personal bien entrenado competente y experimentado.
- A13- Sensibilidad de los empleados ante los deseos individuales de los comensales más que a las normas y procedimientos.
- A14- Buen trato de los empleados.
- A16- El Comedor- Restaurante parece priorizar los intereses del cliente.

Si todos los atributos y sobre todo aquellos señalados, por el análisis, como los de mayor importancia y repercusión en la satisfacción del cliente se comportaran eficientemente y en correspondencia con los deseos del mismo, se obtendrían un mayor índice de repitencia.

3.4. Conclusiones parciales del Capítulo 3.

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

1. El cuestionario que se diseña a partir de la revisión de la literatura y consultado por los expertos y el consejo de dirección de la Empresa, se aplica en los comedores de la UEB Servicios Integrales Cienfuegos.
2. El instrumento de medición de la calidad utilizado fue evaluado de fiable con un alpha de Cronbach's de 0,961, y en el cual se tienen en cuenta los atributos del servicio que se agrupan en 5 dimensiones, para identificar las principales insatisfacciones que poseen los clientes en la calidad del servicio de restauración con un enfoque a la mejora continua y haciendo uso de diversas herramientas que fundamentan su rigor científico.
3. La evaluación de la calidad general percibida por los clientes fue de 3.73 y se identificaron entre las principales insatisfacciones, la calidad en las bebidas o líquidos ofertados, la de brindar un servicio rápido y puntual, así como corregir cualquier error rápidamente. Se identifican como dimensiones mejor evaluadas la Tangibilidad y la Seguridad con 3.79 ambas, mientras que a la Capacidad de respuesta con 3.57.
4. En la evaluación se obtuvo un índice de calidad general en el Comedor y el nivel de satisfacción de los clientes de 3.63 y 3.65 respectivamente. Si se valora en la escala utilizada se ubica entre los intervalos de regular y buena.
5. El índice global de calidad de servicio evidencia una evaluación con notables insatisfacciones al tomar valor de 3.73 en una escala de 5, a pesar de que el valor que más se repite (Moda) es 4 y que el 84.15% de los clientes han expresado su deseo de volver al comedor después del servicio recibido.
6. En las correlaciones entre las evaluaciones generales de la Calidad del Servicio y las Satisfacción de los Clientes con los atributos del servicio, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson y el coeficiente de correlación por rangos de Kendall que muestra coincidencia en que el atributo que más incide es el personal bien entrenado, competente y experimentado (A12).

Conclusiones Generales

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

1. La mejora de la calidad es la mejora de los procesos de servicios que conforman el sistema, y ha de estar presente en todas y cada una de las actividades, dirigiéndolas como un todo, enfocándolas hacia la satisfacción de las necesidades del cliente.
2. Al recopilar la información generada por el proceso de prestación del servicio y actuar basándose en ella, no sólo se está controlando el proceso, sino que al mismo tiempo se está abriendo las puertas del camino hacia la mejora continua. La calidad de los servicios en restaurantes y comedores 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.
3. El sistema integral para la evaluación de la satisfacción del cliente en Emserpet no analiza todos los indicadores estadísticos que deben ser evaluados y además de tomar una muestra pequeña de trabajadores solo miden 7 aspectos de la calidad del servicio.
4. La implementación del procedimiento de Brito y Santana (1999) en la UEB Servicios Integrales Cienfuegos, compuesto de cuatro etapas y seis pasos, permite la evaluación de la calidad percibida y la determinación de la satisfacción, proveyendo a la organización de servicios de un mecanismo de actuación sobre los procesos y en busca de la mejora continua a partir de la percepción de los clientes.
5. El cuestionario que se diseña a partir de la revisión de la literatura y que se aplica en el proceso de restauración es un instrumento de medición de la calidad percibida fiable y válido, en el mismo se tienen en cuenta variables que se agrupan en 5 dimensiones, para identificar las principales insatisfacciones que poseen los clientes en la calidad del servicio.

Recomendaciones

Dados los resultados obtenidos y las conclusiones arribadas se proponen las recomendaciones siguientes:

- ❖ Garantizar sistematicidad en el trabajo y la calidad en los procesos como factor fundamental en la calidad de los servicios.
- ❖ Analizar con mayor profundidad las necesidades, exigencias y preferencias de los clientes en cuanto a las sugerencias planteadas en las encuestas.
- ❖ Extender la aplicación del procedimiento para poder establecer un sistema de comparación entre las demás UEB de Emserpet y poder elevar sus niveles de calidad desde la percepción de los clientes.
- ❖ Realizar un análisis crítico con respecto a las dimensiones y atributos con evaluaciones más bajas, tomar medidas con el objetivo de superar estas definiciones y volver a repetir el ciclo para conocer si ha cambiado la percepción del cliente con respecto al servicio.
- ❖ Proponer a la dirección realizar un proceso de capacitación con los responsables del proceso para elevar la preparación de los mismos.
- ❖ Incorporar a los análisis del consejo de dirección de la empresa la revisión de los índices de calidad, la satisfacción y atributos del servicio para elevar la categoría de los comedores.

Bibliografía

- Barroso. (2015). *Diseño del producto restauración en el restaurante “El Polinesio”* (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos. Cienfuegos. Cuba
- Blanco, J. (2009). *Medición de la satisfacción del cliente del restaurante Museo Taurino, y formulación de estrategias de servicio para la creación de valor* (Tesis de Grado). Universidad Javeriana.
- Bolton, R., & Drew, J. (1991). *A multistage model of customers’ assessments of service quality and value*. (Vol. 55). Journal of Customer Marketing.
- Brito Brito, Alexander, & Santana. (1999). *Evaluación de la calidad en los servicios en la Compañía Cubanacán Sabor y Servicio S.A* (Tesis de Maestría). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos. Cuba
- Caraballo, Y. (2016). *Evaluación de la calidad percibida de servicios del Restaurante El Ranchón “Cuando a Cienfuegos Llegué” de Cienfuegos* (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos. Cuba
- 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.
- Covas, D. (s. f.). *Diseño de un procedimiento para implantar el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano en empresas seleccionadas de la provincia de Cienfuegos* (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos. Cuba
- Cronin, J., & Taylor, S. (1992). *Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension* (Vol. 56). Journal of Marketing.
- Cronin, J., & Taylor, S. (s. f.). *SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance based and Perceptions - Minus – Expectations Measurement of Service Quality* (Vol. 58). Journal of Marketing.

- 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, Cienfuegos. Cuba
- Díaz, R. (s. f.). *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. *Revista Contribuciones a la Economía*.
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1989). *Servucción. El marketing de servicios*. Madrid: McGraw-Hill.
- 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.
- Garrido, L., Shih, P., & Martínez-Molina, A. (2012). Evaluación de la calidad percibida de los servicios de biblioteca y archivo. (Tesis de grado) Universidad Autónoma de Madrid, Madrid. España.
- 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, Cienfuegos. Cuba.
- González, R., & Torres, G. (2010). *Diseño de un procedimiento para el autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos*. (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos. Cuba.

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

Grönroos, C. (s. f.). *An applied service marketing theory* (European Journal of Marketing, Vol. 16).

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.

ISO 9001 Certificación de la norma de sistema de gestión de la calidad | ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO/FSSC 22000. (s. f.). Recuperado de:
<http://www.lrqqa.es/certificaciones/iso-9001-norma-calidad/>

Kotler, P., Bloom, P., & Hayes, T. (2004). *El marketing de servicios profesionales.* Ed. Paidós SAICF.

La servucción como proceso de creación del servicio. (s. f.). Recuperado de:
<https://www.gestiopolis.com/la-servuccion-como-proceso-de-creacion-del-servicio/>

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

Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución derivados de los acuerdos del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, número 14 § (2016).

Lineamientos del Partido y la Revolución. (s. f.). Recuperado de:
<http://www.cubadebate.cu/etiqueta/lineamientos-del-partido-y-la-revolucion/>

Los Lineamientos en el proceso socialista cubano actual | Temas. (s. f.). Recuperado de:

a partir de <http://www.temas.cult.cu/articulo/2915/los-lineamientos-en-el-proceso-socialista-cubano-actual>

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

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*. maestría, Santa Clara

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

Parrado, C. (2016). *Evaluación de la calidad percibida de servicios del restaurante "Las Mamparas"*. (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos. Cienfuegos. Cuba.

Pérez, M. (2013). *Evaluación de la calidad del servicio de la biblioteca del Hospital Provincial "Dr Gustavo Aldereguía Lima" de Cienfuegos*. (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos. Cienfuegos. Cuba.

Principales concepciones teóricas sobre marketing de servicios: necesidad del estudio y aplicación de la calidad de servicio percibida. (s. f.). Recuperado de:

<http://www.eumed.net/ce/2009b/dgpg.htm>

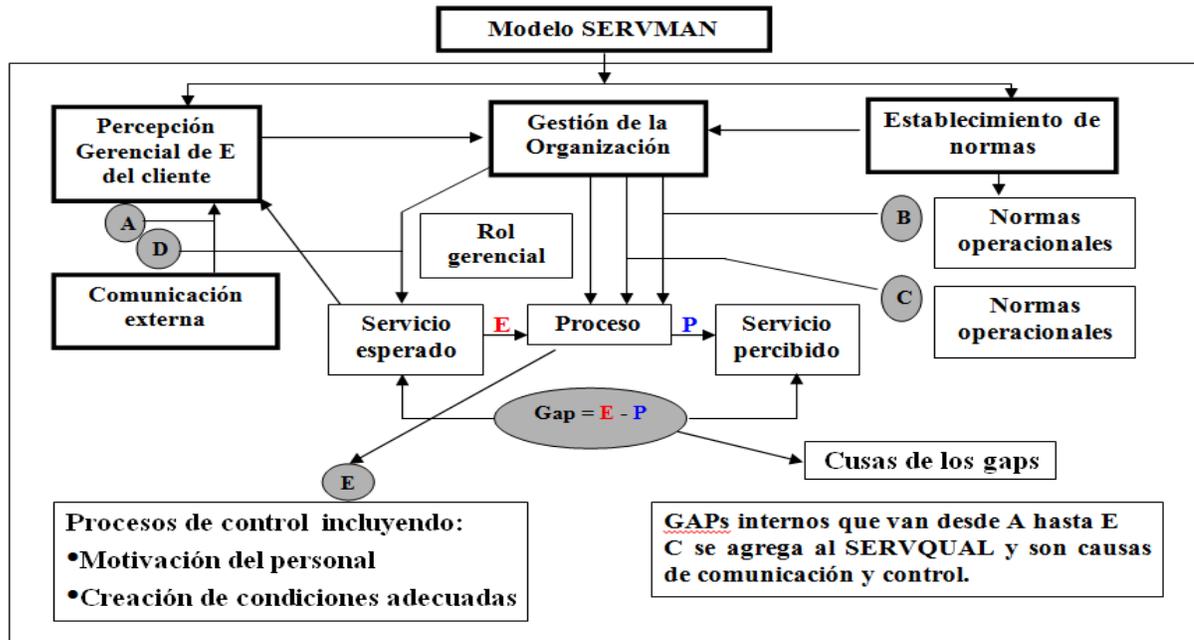
Quesada Sevilla, A., Zamora Fonseca, R., & Brito Brito, A. (2016). Propuesta de mejoras para el proceso de gestión de la información bibliográfica en la Universidad de Cienfuegos. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(2), 57-64.

- Taillacq, D. (2015). *Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios de restauración no estatales contratados por la Agencia Havanatur Centro* (Tesis de Maestría). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos Cuba
- Vergara, M. (2012). *Análisis estadístico de calidad en los servicios gastronómicos, caso de un restaurante de especialidades* (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Querétaro. Mexico.

Anexos

Anexo 1: Modelos de calidad de servicio basados en el paradigma de las discrepancias.

Fuente: González (2013). a) Modelo Servman

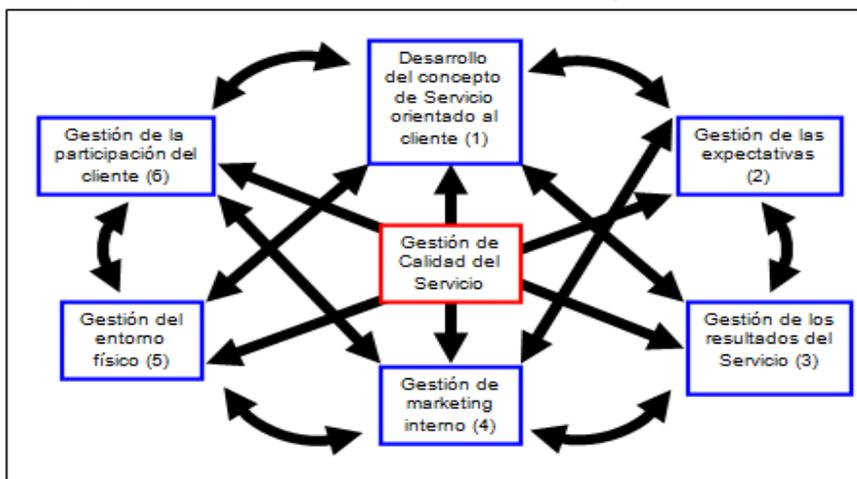


Fuente: Grönroos (1981, 1983, 1990, 1988, 1994); Gummerson (1978); Lehtinen (1983).

Nota: El gap E-P hace referencia a la brecha entre el servicio esperado E y el servicio percibido

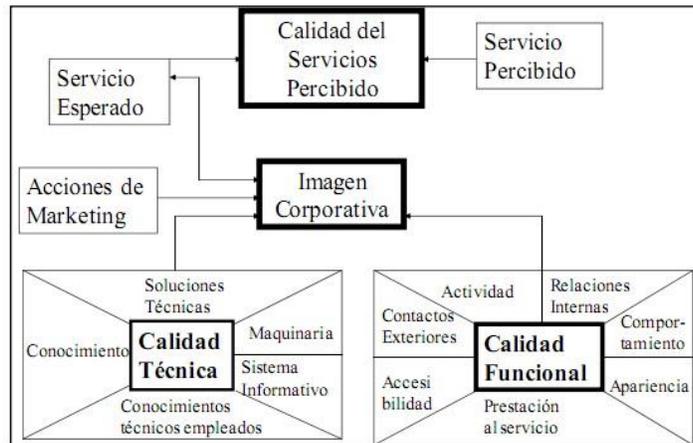
(P) como atributos de la calidad del servicio.

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



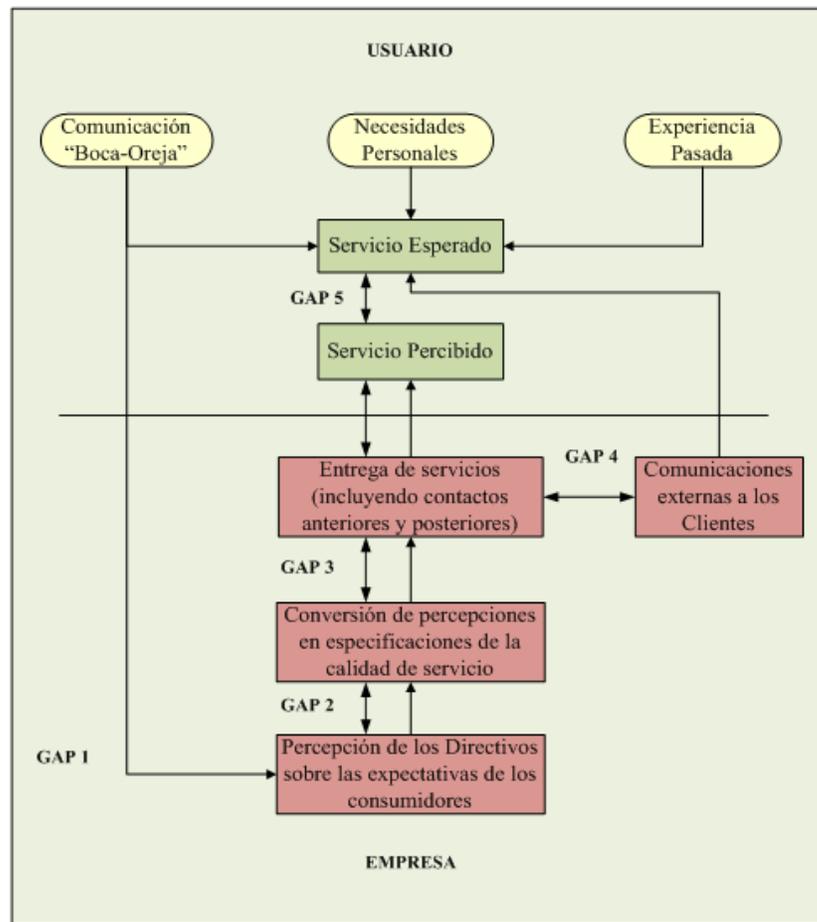
Fuente: Grönroos (1984)

c) Modelo de Grönroos



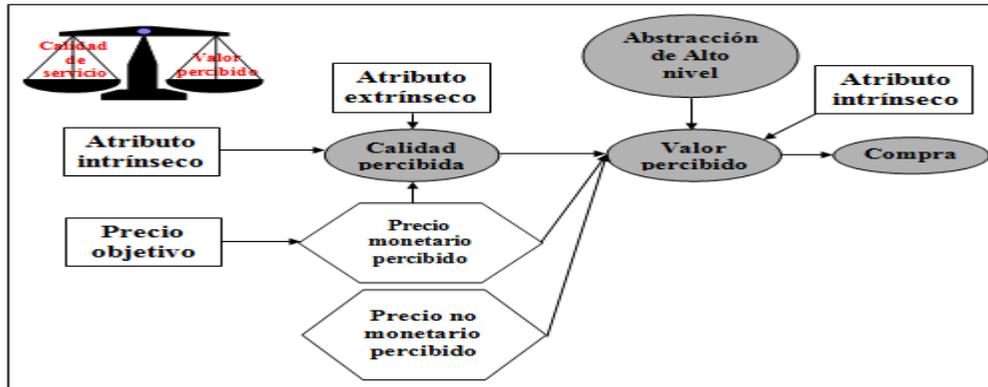
Fuente: Grönroos (1988)

d) Modelo de las Deficiencias

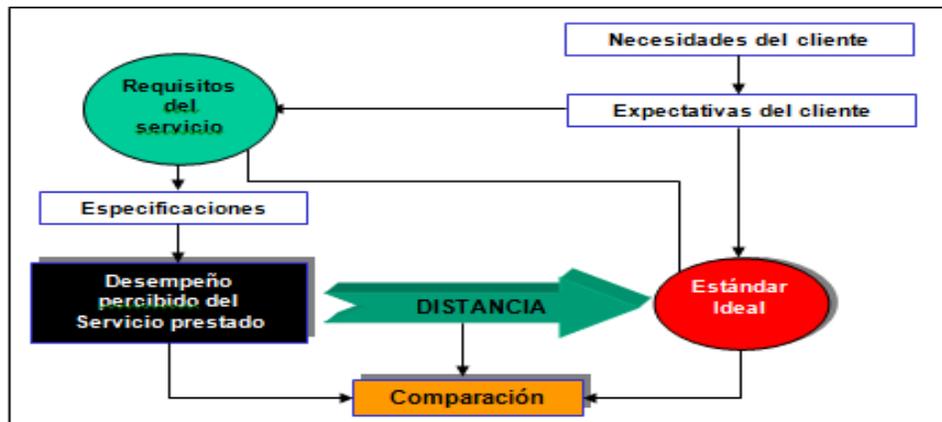


Fuente: Parasuraman et al. (1988).

e) Modelo de Zeithaml Fuente: Zeithaml (1988).

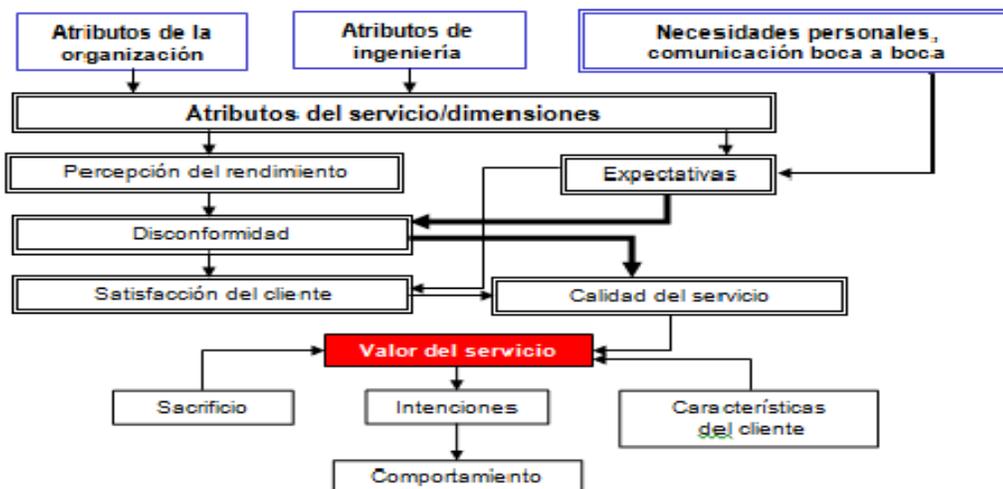


f) Modelo del Desempeño Evaluado



Fuente: Theas (1993)

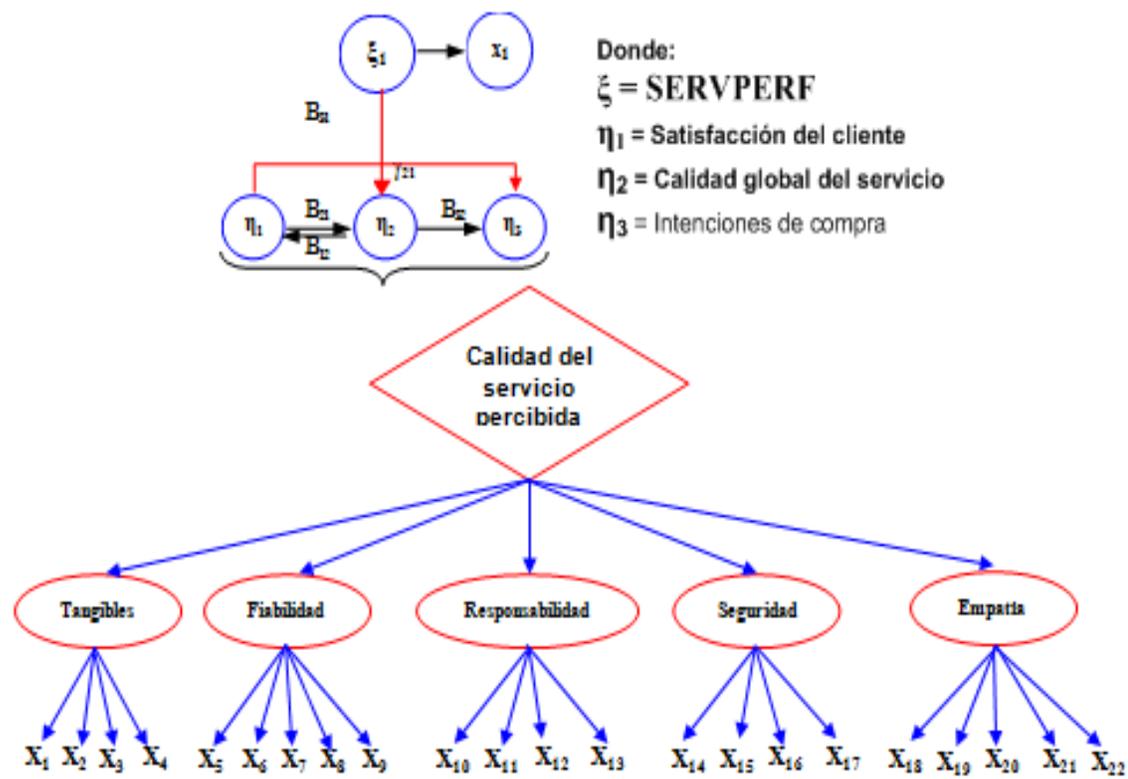
g) Modelo Multiescenario



Fuente: Bolton y Drew (1991).

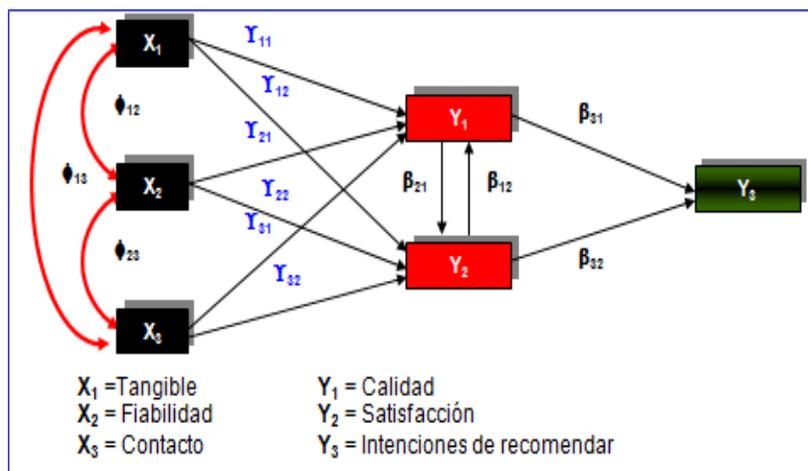
Anexo 2: Modelos de calidad de servicio basados en el paradigma de la percepción del desempeño. **Fuente:** González (2013).

a) Modelo Servperf



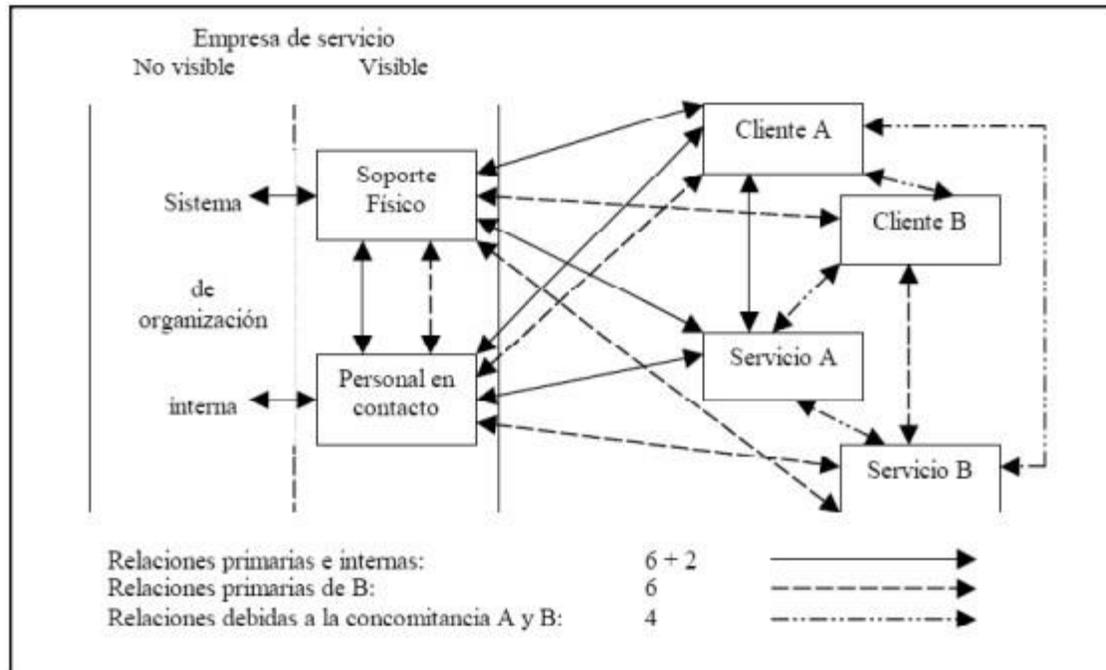
Fuente: Cronin y Taylor (1992).

b) Modelo Lodgqual



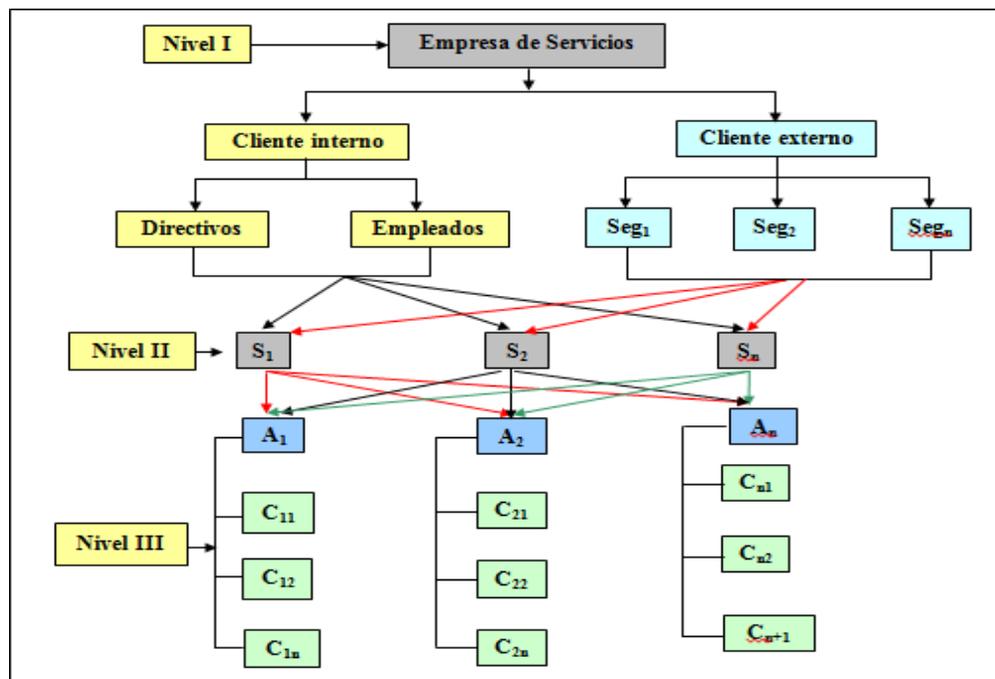
Fuente: Guetty y Thompson (1994).

c) Modelo de la Servucción



Fuente: Eiglier y Langeard (1993).

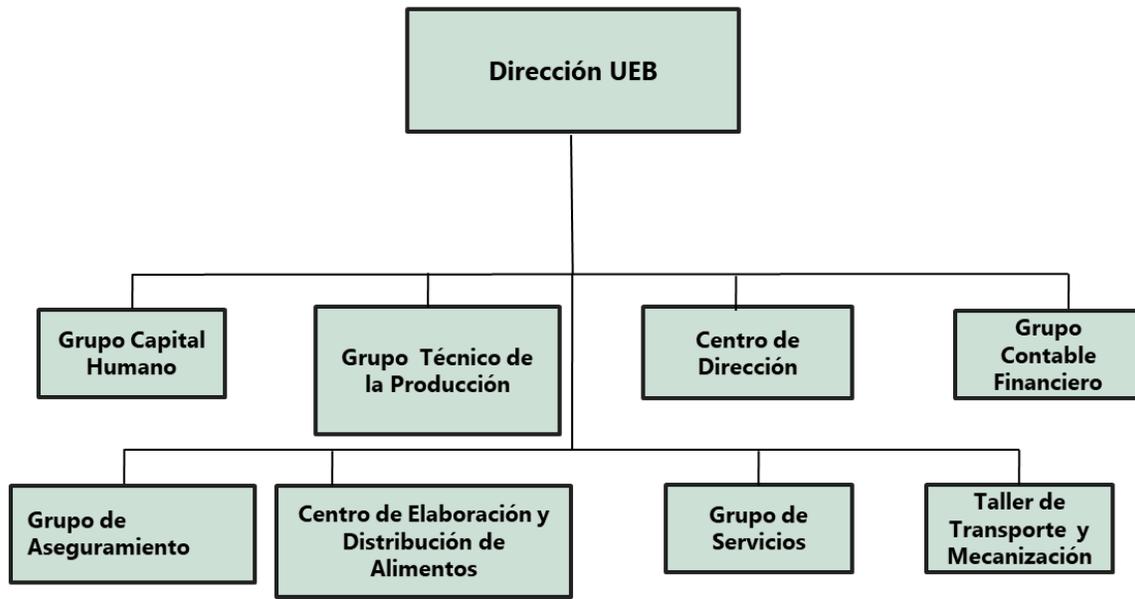
d) Modelo de Estructura Jerárquica



Fuente: Frías y Cuétara (1997).

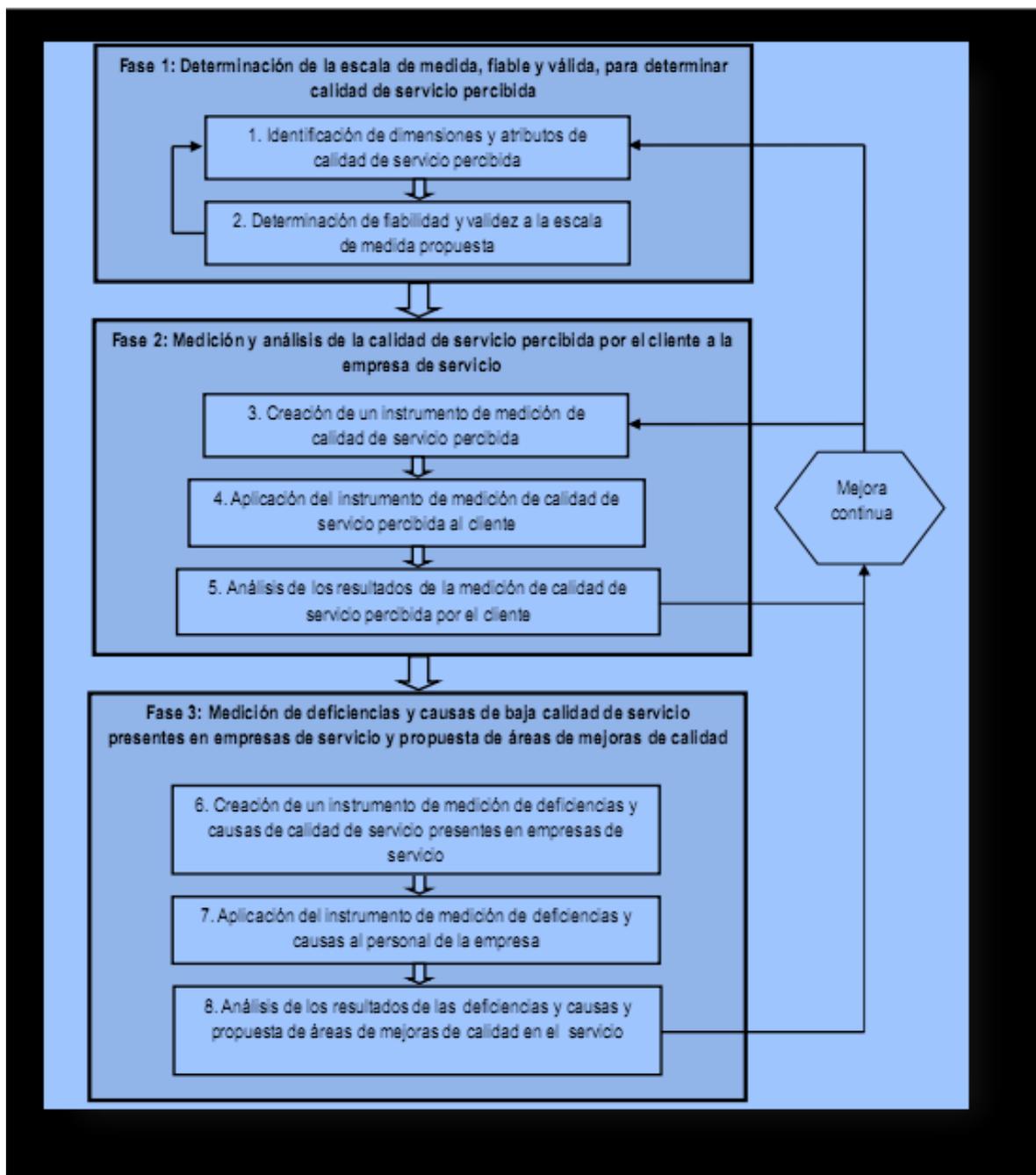
Anexo 3: Organigrama de la UEB Servicios Integrales Cienfuegos.

Fuente : La Empresa.



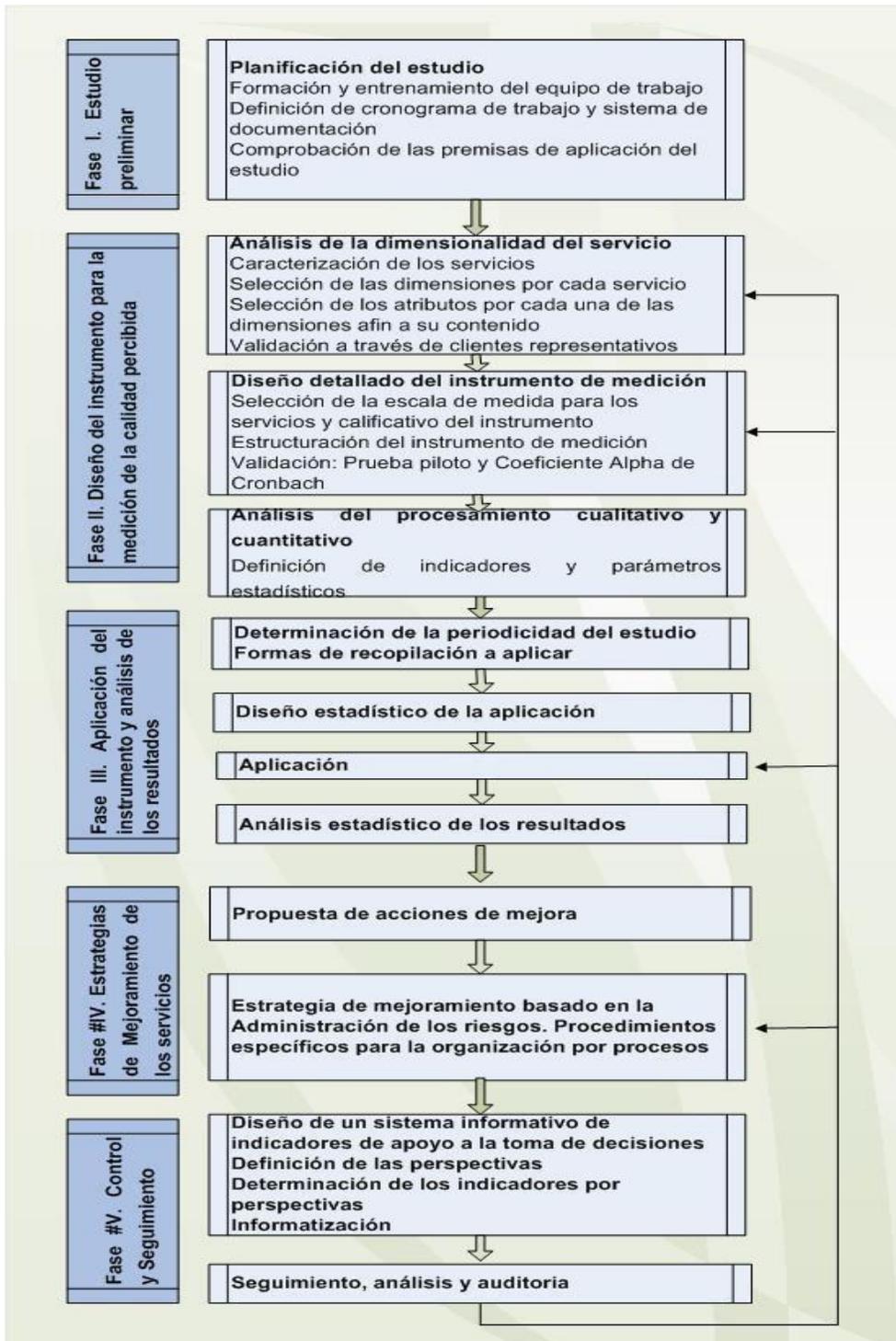
Anexo 5. Procedimiento para la evaluación de la calidad de servicios percibida en empresas cubanas de servicios.

Fuente: (Diaz y Pons, 2009)



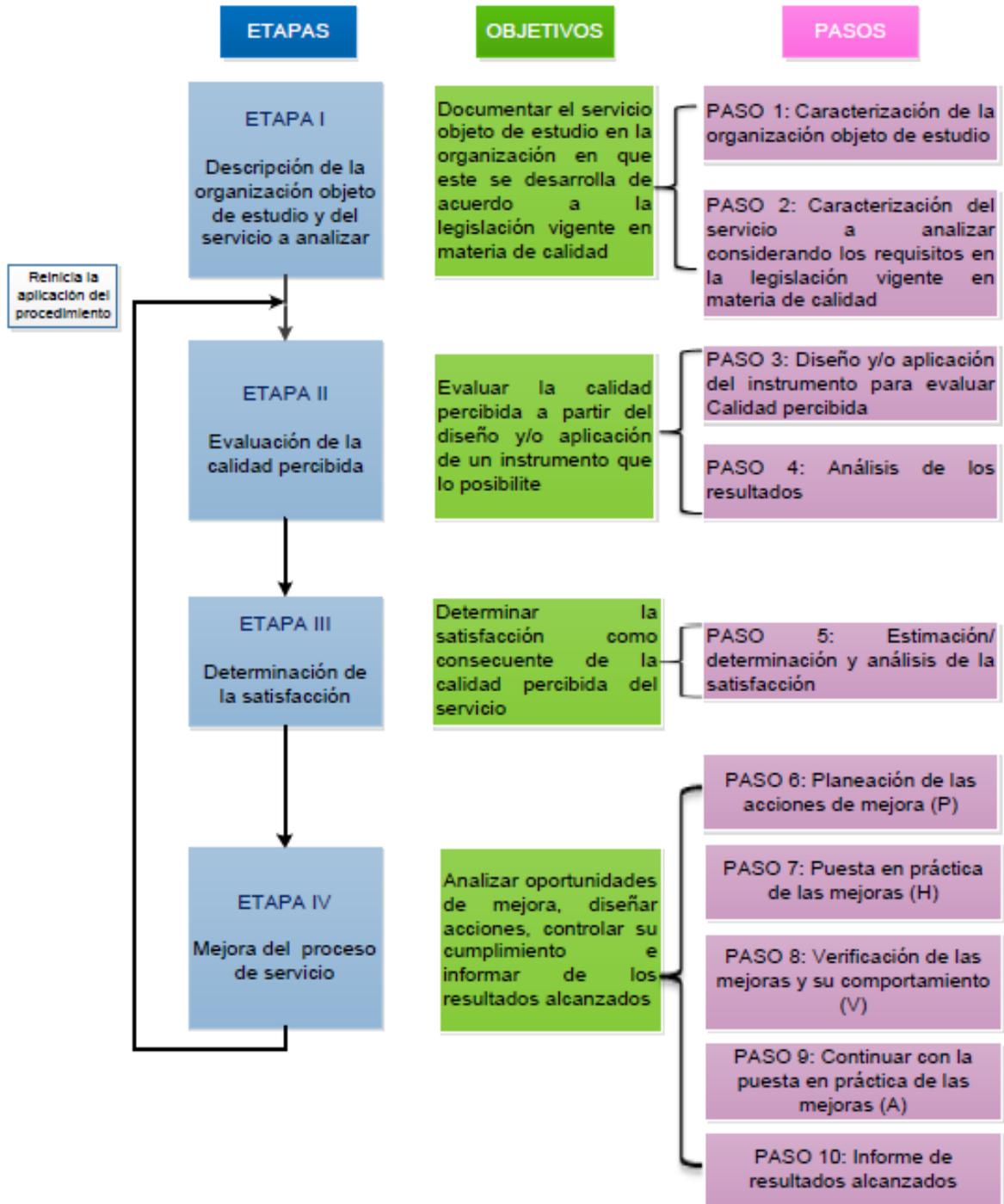
Anexo 6: Procedimiento para la medición de la calidad percibida, el mejoramiento y control de los servicios en Desoft S.A.

Fuente: (Moreno, 2010)



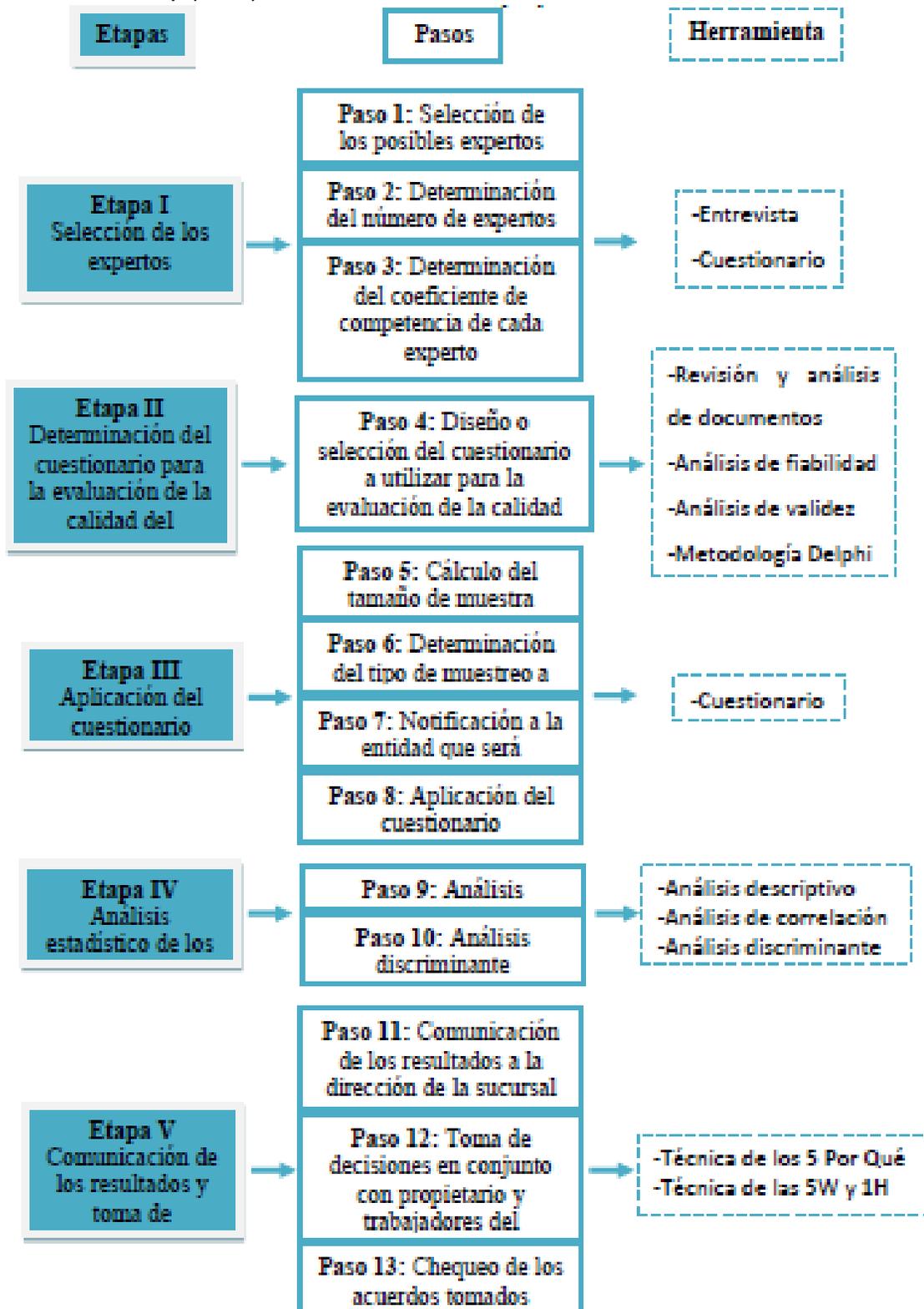
Anexo 7: Procedimiento para evaluar la calidad percibida de servicios de salud.

Fuente: Curbelo (2013).



Anexo 8: Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios de restauración no estatales contratados por la Agencia Havanatur Centro.

Fuente: Taillacq (2015).



Anexo 9: Listado de Atributos presentados a los expertos para evaluar la Calidad del Servicio de Alimentación en el Almuerzo de la UEB de Servicios Integrales Cienfuegos.

Fuente: Elaboración propia.

No.	Descripción del Atributo para evaluar la calidad del servicio de Alimentación
1	El diseño exterior es visualmente atractivo
2	El interior posee atractivo visual
3	El personal de servicio se encuentra limpio, aseado y apropiadamente vestido
4	Decoración adecuada a la imagen y categoría del Comedor - Restaurante.
5	El menú propuesto es digestivamente atractivo y tiene relación nutritiva.
6	Limpieza e higiene de las áreas del Comedor - Restaurante
7	El salón es confortable y fácil de recorrer
8	Calidad en la elaboración y presentación de las comidas
9	Calidad de las bebidas
10	El servicio es entregado en el tiempo acordado
11	Rápidamente se corrige cualquier error
12	La comida es servida exactamente como se partió en el menú
13	Se brinda un servicio rápido y puntual
14	Se brinda un esfuerzo extra cuando se hace un pedido especial
15	Los empleados están dispuestos a dar información y a responder todas sus preguntas e inquietudes
16	El Comedor - Restaurante lo hace sentir confortable
17	Personal capaz y deseoso de brindar información sobre las opciones del menú, ingredientes y métodos de preparación
18	Usted se siente seguro en el Comedor - Restaurante
19	Personal bien entrenado, competente y experimentado
20	Sensibilidad de los empleados ante los deseos individuales de los comensales más que a las normas y procedimientos
21	Simpatía de los empleados
22	Comportamiento de la relación calidad – precio de las ofertas presentadas
23	El Comedor - Restaurante parece priorizar los intereses del cliente

Anexo 10: Listado de Atributos seleccionados por los expertos para evaluar la Calidad del Servicio de Alimentación en el Almuerzo de la UEB de Servicios Integrales Cienfuegos.

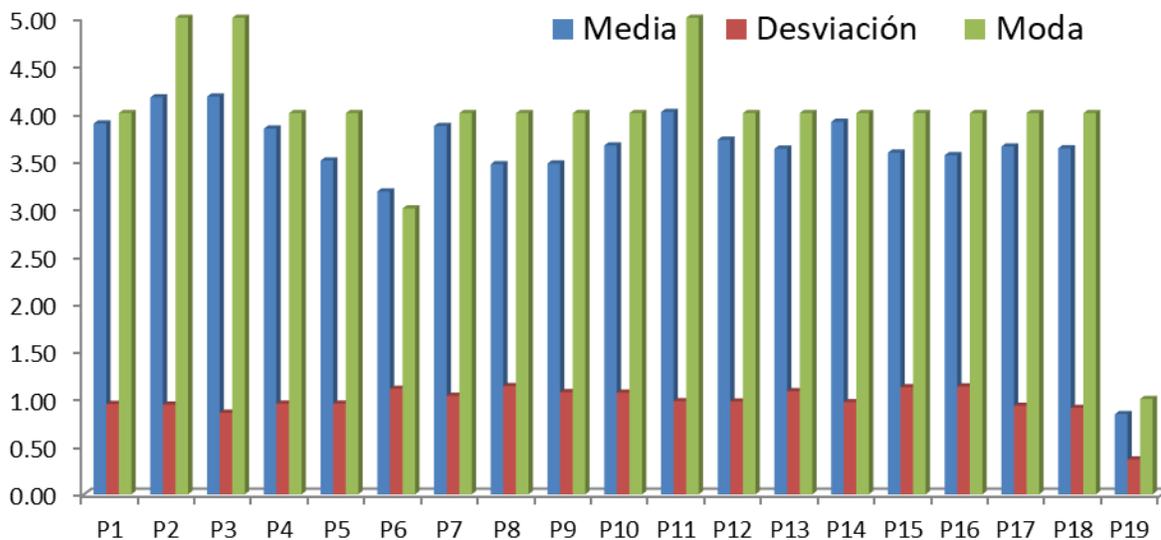
Fuente: Elaboración propia.

No.	Descripción del Atributo para evaluar la calidad del servicio de Alimentación
1	El diseño exterior es visualmente atractivo
2	El interior posee buena ambientación
3	El personal de servicio se encuentra limpio, aseado y apropiadamente vestido
4	Limpieza e higiene de las áreas del Comedor - Restaurante
5	Calidad en la elaboración y presentación de las comidas
6	Calidad de las bebidas o líquidos ofertados
7	Se cumple el horario establecido para el servicio
8	Rápidamente se corrige cualquier error
9	Se brinda un servicio rápido y puntual
10	Los empleados están dispuestos a dar información y a responder todas sus preguntas e inquietudes
11	Usted se siente cómodo en el Comedor - Restaurante
12	Personal bien entrenado, competente y experimentado
13	Sensibilidad de los empleados ante los deseos individuales de los comensales más que a las normas y procedimientos
14	Buen trato de los empleados
15	Comportamiento de la relación calidad – precio de las ofertas presentadas
16	El Comedor - Restaurante parece priorizar los intereses del cliente
17	Calidad del Servicio recibido
18	Nivel de Satisfacción por el Servicio recibido
19	Si tuviera otras opciones. ¿Volvería al Comedor después del Servicio recibido?

Anexo 10: Importancia dada por los clientes a cada atributo utilizando el coeficiente β de la Regresión Múltiple y procesamiento de las encuestas aplicadas.

Fuente: Elaboración propia.

	Atributos	β	Orden
A2	El interior posee buena ambientación	0.2180	1
A7	Se cumple el horario establecido para el servicio	0.1580	2
A12	Personal bien entrenado, competente y experimentado	0.1320	3
A4	Limpieza e higiene de las áreas del Comedor - Restaurante	0.1290	4
A11	Usted se siente cómodo en el Comedor - Restaurante	0.1250	5
A15	Comportamiento de la relación calidad – precio de las ofertas presentadas	0.1190	6
A1	El diseño exterior es visualmente atractivo	0.0790	7
A8	Rápidamente se corrige cualquier error	0.0650	8
A16	El Comedor - Restaurante parece priorizar los intereses del cliente	0.0600	9
A5	Calidad en la elaboración y presentación de las comidas	0.0440	10
A10	Los empleados están dispuestos a dar información y a responder todas sus preguntas e inquietudes	0.0410	11
A6	Calidad de las bebidas o líquidos ofertados	0.0190	12
A13	Sensibilidad de los empleados ante los deseos individuales de los comensales más que a las normas y procedimientos	-0.0190	13
A3	El personal de servicio se encuentra limpio, aseado y apropiadamente vestido	-0.0490	14
A14	Buen trato de los empleados	-0.0540	15
A9	Se brinda un servicio rápido y puntual	-0.0670	16



Anexo 12: Cuestionario aplicado en la UEB Servicios Integrales Cienfuegos.

Fuente: Elaboración Propia.

Un cliente es el visitante más importante en nuestras instalaciones, no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
 El no es una interrupción en nuestro trabajo. Es él propósito del mismo.
 El no es un extraño en nuestro negocio.
 El es parte de él. No estamos haciéndole un favor a servirle.
 El nos está haciendo un favor al darnos la oportunidad de hacerlo.
 Autor desconocido

Gracias por su Colaboración



Estado de Satisfacción del Cliente Final

Servicio: Alimentación

Mes:

Año:

UEB:
Cienfuegos
Taller:
C.Elaboración



Encuesta para evaluar la Calidad de nuestro Servicio

		Escala de Evaluación					
		Muy Baja	1	2	3	4	5
1	El diseño exterior es visualmente atractivo	1	2	3	4	5	
2	El interior posee buena ambientación	1	2	3	4	5	
3	El personal de servicio se encuentra limpio, aseado y apropiadamente vestido	1	2	3	4	5	
4	Limpieza e higiene de las áreas del Comedor - Restaurante	1	2	3	4	5	
5	Calidad en la elaboración y presentación de las comidas	1	2	3	4	5	
6	Calidad de las bebidas o líquidos ofertados	1	2	3	4	5	
7	Se cumple el horario establecido para el servicio	1	2	3	4	5	
8	Rápidamente se corrige cualquier error	1	2	3	4	5	
9	Se brinda un servicio rápido y puntual	1	2	3	4	5	
10	Los empleados están dispuestos a dar información y a responder todas sus preguntas e inquietudes	1	2	3	4	5	
11	Usted se siente cómodo en el Comedor - Restaurante	1	2	3	4	5	
12	Personal bien entrenado, competente y experimentado	1	2	3	4	5	
13	Sensibilidad de los empleados ante los deseos individuales de los comensales más que a las normas y procedimientos	1	2	3	4	5	
14	Buen trato de los empleados	1	2	3	4	5	
15	Comportamiento de la relación calidad - precio de las ofertas presentadas	1	2	3	4	5	
16	El Comedor - Restaurante parece priorizar los intereses del cliente	1	2	3	4	5	
Evalué de forma General los aspectos relacionados con el servicio recibido:		Muy Baja					Muy Alta
17	Calidad del Servicio recibido	1	2	3	4	5	
18	Nivel de Satisfacción por el Servicio recibido	1	2	3	4	5	
19	Si tuviera otras opciones. ¿Volvería al Comedor después del Servicio recibido?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>		

Anexo 13: Análisis de la fiabilidad del cuestionario y las respuestas dadas por los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	265	100,0
Casos Excluidos ^a	0	,0
Total	265	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,959	,961	19

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza
Medias de los elementos	3,565	,842	4,174	3,332	4,960	,498

Anexo 14: Correlación entre los atributos de la calidad y las medidas generales de calidad.

Fuente: Elaboración propia.

Coeficientes
Pearson
Tau_b de Kendall

	Atributos	Calidad General	Satisfacción	Repitencia
A1	DiseñoInterior	,553**	,507**	,364**
		,497**	,459**	,308**
A2	Ambientación	,585**	,536**	,428**
		,472**	,404**	,325**
A3	PersonalLimpio	,533**	,530**	,426**
		,471**	,446**	,339**
A4	LimpiezaHigiene	,636**	,560**	,382**
		,544**	,479**	,311**
A5	CalidadComidas	,699**	,692**	,468**
		,640**	,628**	,400**
A6	CalidadBebidas	,604**	,588**	,396**
		,567**	,547**	,358**
A7	CumpleHorarios	,552**	,518**	,393**
		,455**	,433**	,327**
A8	RapidezErrores	,698**	,687**	,496**
		,633**	,603**	,426**
A9	RapidoPuntual	,679**	,611**	,432**
		,617**	,542**	,368**
A10	EmpleadosDispuestos	,669**	,659**	,453**
		,603**	,586**	,364**
A11	ComodidadComedor	,737**	,712**	,492**
		,638**	,615**	,386**
A12	PersonalEntrenado	,747**	,725**	,533**
		,684**	,650**	,450**
A13	SensibilidadEmpleados	,681**	,667**	,500**
		,602**	,602**	,425**
A14	BuenTratoEmpleados	,671**	,646**	,504**
		,606**	,572**	,403**
A15	RelacionQPrecio	,653**	,653**	,465**
		,595**	,597**	,390**
A16	PriorizaClientes	,740**	,720**	,516**
		,693**	,651**	,438**

Anexo 15: Atributos de Calidad.

Fuente: Elaboración propia.

	Atributos	Por ciento de respuestas					Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar
		1	2	3	4	5				
A1	El diseño exterior es visualmente atractivo	1.89%	5.66%	22.64%	41.13%	28.68%	3.89	4.00	4.00	0.95
A2	El interior posee buena ambientación	1.51%	6.04%	10.19%	38.87%	43.40%	4.17	4.00	5.00	0.94
A3	El personal de servicio se encuentra limpio, aseado y apropiadamente vestido	0.75%	3.02%	15.85%	38.87%	41.51%	4.17	4.00	5.00	0.86
A4	Limpieza e higiene de las áreas del Comedor - Restaurante	1.51%	6.79%	25.28%	39.25%	27.17%	3.84	4.00	4.00	0.95
A5	Calidad en la elaboración y presentación de las comidas	2.64%	12.45%	29.43%	43.02%	12.45%	3.50	4.00	4.00	0.95
A6	Calidad de las bebidas o líquidos ofertados	8.30%	16.98%	35.47%	27.17%	12.08%	3.18	3.00	3.00	1.11
A7	Se cumple el horario establecido para el servicio	2.64%	6.79%	24.91%	32.83%	32.83%	3.86	4.00	4.00	1.03
A8	Rápidamente se corrige cualquier error	6.04%	15.47%	23.02%	36.98%	18.49%	3.46	4.00	4.00	1.14
A9	Se brinda un servicio rápido y puntual	4.53%	12.83%	32.08%	32.08%	18.49%	3.47	4.00	4.00	1.07
A10	Los empleados están dispuestos a dar información y a responder todas sus preguntas e inquietudes	3.77%	10.19%	26.42%	35.47%	24.15%	3.66	4.00	4.00	1.07
A11	Usted se siente cómodo en el Comedor - Restaurante	1.89%	4.91%	21.13%	34.34%	37.74%	4.01	4.00	5.00	0.98
A12	Personal bien entrenado, competente y experimentado	2.64%	6.79%	29.06%	38.87%	22.64%	3.72	4.00	4.00	0.97
A13	Sensibilidad de los empleados ante los deseos individuales de los comensales más que a las normas y procedimientos	4.15%	11.70%	24.15%	37.36%	22.64%	3.63	4.00	4.00	1.08
A14	Buen trato de los empleados	1.89%	7.92%	16.60%	44.53%	29.06%	3.91	4.00	4.00	0.97
A15	Comportamiento de la relación calidad – precio de las ofertas presentadas	5.66%	11.32%	24.53%	35.85%	22.64%	3.58	4.00	4.00	1.12
A16	El Comedor - Restaurante parece priorizar los intereses del cliente	5.66%	11.70%	26.79%	32.83%	23.02%	3.56	4.00	4.00	1.13
A17	Calidad del Servicio recibido	3.02%	7.55%	26.04%	48.30%	15.09%	3.65	4.00	4.00	0.93
A18	Nivel de Satisfacción por el Servicio recibido	2.26%	7.92%	29.06%	46.04%	14.72%	3.63	4.00	4.00	0.91
A19	Si tuviera otras opciones. ¿Volvería al Comedor después del Servicio recibido?	15.85%			84.15%		0.84	1.00	1.00	0.37
		Tangibles					3.79	3.83	4.17	0.96
		Confiability					3.66	4.00	4.00	1.08
		Capacidad de respuesta					3.57	4.00	4.00	1.07
		Seguridad					3.79	4.00	4.33	1.01
		Empatía					3.73	4.00	4.00	1.05
		Índice de calidad					3.73	3.94	4.13	1.02