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

Título: Evaluación de la calidad percibida de servicios en el Restaurante "Café Cienfuegos" perteneciente al Club Cienfuegos Náutico Recreativo.

Tesis Presentada en Opción al grado de Ingeniero Industrial

Autora: *Laura Fuentes Gómez*

Tutores: *MsC. Roxana González Álvarez*

MsC. Claudia Angélica Parrado Hernández

Cienfuegos, 2019.

"Año 61 de la Revolución"

CLUB CIENFUEGOS
NÁUTICO · RECREATIVO

Pensamiento

“Dales calidad. Es el mejor tipo de publicidad que existe”

MILTON HERSHEY

CLUB CIENFUEGOS
NÁUTICO - RECREATIVO

Dedicatoria

Dedicado a las personas que más amo en la vida:

A mis padres, por guiarme y apoyarme en mi vida, por su inmenso amor.

A mi querida abuela "Mamí" por tantos años de cariño, cuidado y consejos.

A mi abuelo "Papí" donde quiera que esté, se sentiría muy orgulloso de verme lograr esta meta.

A mi hermano Ernesto, por brindarme el mejor de los ejemplos.

A toda mi familia, por ser parte indispensable de mi vida.

CLUB CIENFUEGOS
NÁUTICO - RECREATIVO

Agradecimientos

A mi abuela "Mamí", porque es mi mayor fuerza, la mejor persona que conozco, la que más me consiente y me mima. La que algún día desearía ser tal y como ella.

A mi abuelo "Papí" porque, aunque ya no está, siempre confió en el logro de esta meta y sé que su mayor sueño seria haberme acompañado en el logro de la misma.

A mi hermano Ernesto, por su ejemplo y sus consejos, por creer en mi e impulsarme cada día a superarme y ser mejor persona.

A mis tutoras, Roxana González y Claudia Parrado. Por su extraordinaria paciencia, ayuda y dedicación de las cuales estaré siempre agradecida

A Jorge y Diana en el Club Cienfuegos por su ayuda desinteresada y valiosa.

A Pelly, en la Sucursal de Palmares por toda la información brindada y el tiempo dedicado.

A mis profesores, por brindarme las herramientas y conocimientos necesarios para enfrentarme a la vida profesional. En especial a el Dr.C Domingo Curbeira, Ms.C Damayse Pérez y Ms.C Roxana Gonzáles.

A todos mis compañeros de la carrera que compartieron conmigo momentos importantes y que me apoyaron en distintos momentos, especialmente Yesika, Leidy, Betty, Gaby, Nadiry, Faustino.

Al mejor equipo de la historia: Indira, Carlos Javier y Karen, por las horas compartidas de estudio, de estrés, de fiesta, de felicidad y de tristeza también. Los llevo en mi corazón…

A Karen especialmente, por haberse embarcado conmigo en esta última aventura y haber superado este reto. Por ser la mejor de las amigas y con la que me queda mucho por compartir.

A la familia Rumbaut Dueñas, mi otra familia sin dudas, por todo el amor que me dan desde el primer día, por creer en mí, apoyarme e impulsarme a crecer cada día más y mejor. Los amo...

A Ale porque ha constituido un apoyo y un impulso muy importante durante gran parte de este camino, por todo su amor, su paciencia y su buen corazón.

A mi madre, por acompañarme en todos los momentos, confiar en mí y apoyarme sin condiciones.

A mi padre, por todo el esfuerzo dedicado en la vida para que a mí y a mi hermano no nos faltara nada, por siempre confiar en mí y en todo lo que puedo dar y muy importante, por permitirme lograr todo por mí misma sin depender de nadie.

CLUB CIENFUEGOS
NÁUTICO · RECREATIVO

Índice

Índice

Introducción ***9***

Capítulo I: Marco teórico referencial ***15***

1.1 Introducción 15

1.2 Organizaciones de servicio 15

1.2.1 Conceptos del término servicio 17

1.2.2 Características de los servicios 18

1.3 Calidad de los servicios 19

1.3.1 Modelos conceptuales de calidad de servicio percibida 22

1.3.2 Procedimientos para la evaluación de la calidad percibida de servicios 30

1.4 Servicios gastronómicos o de restauración 35

1.4.1 Características de las empresas gastronómicas. Clasificación de los restaurantes. . 36

1.4.2 Estudios de calidad percibida en servicios de restauración 39

1.5 Conclusiones del Capítulo I 43

Capítulo II: Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios. ***44***

2.1 Introducción 44

2.2 Caracterización del Club Cienfuegos Náutico Recreativo 44

2.3 Caracterización del Proceso de Gestión de Servicio Gastronómico 49

2.3.1 Análisis de la situación actual del Proceso de Gestión de Servicio Gastronómico. ... 51

2.4 Descripción del Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios propuesto por González (2013). 55

2.4.1 Descripción de las herramientas propuestas en el procedimiento de González (2013) 61

2.5. Conclusiones del Capítulo II ..... **Error! Bookmark not defined.**

Capítulo III: Implementación de un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios en el Restaurante "Café Cienfuegos" ***71***

3.1. Introducción 71

3.2. Implementación del procedimiento de González (2013) para la evaluación de la calidad percibida de servicios en el Restaurante "Café Cienfuegos". 71

3.2.1. Etapa I: Organización del trabajo 71

3.2.2 Etapa II: Selección y descripción del proceso de servicio a analizar 74

3.2.3 Etapa III: Medición y análisis de la calidad del servicio percibida por el cliente 79

3.2.4. Etapa IV: Mejoramiento continuo del proceso de servicio objeto de estudio 93

3.3. Conclusiones del Capítulo III 99

Conclusiones generales *101*

Recomendaciones *102*

Bibliografía *103*

Anexos *104*

CLUB CIENFUEGOS
NÁUTICO - RECREATIVO

Resumen

Resumen

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

Para la recopilación de información se utilizan técnicas tales como: entrevistas, tormenta de ideas, revisión de documentos, trabajo con expertos, trabajo en equipo y observación directa. Se hace uso de herramientas clásicas de la calidad (Diagrama Ishikawa) y de gestión de procesos (SIPOC, diagrama de flujo y ficha de proceso), así como la prueba de múltiples rangos, análisis de capacidad y simulación de proceso. Para la proyección de acciones de mejora se utiliza la técnica 5Ws y 1H. El procesamiento de los datos obtenidos se realiza con la ayuda de programas informáticos como el paquete estadístico SPSS versión 19.0, el Microsoft Excel, el Statgraphics Centurion, Microsoft Office Visio y Arena 14.

Como resultados fundamentales de la investigación se identifican y analizan las principales insatisfacciones que inciden en la calidad percibida por los clientes. Se proponen además un conjunto de acciones de mejora que contribuyen a elevar la calidad del proceso de servicio de restauración considerando los resultados de la evaluación.

Por último, se exponen las conclusiones y recomendaciones que derivan del estudio y que permiten definir una vía de seguimiento adecuada para dar continuidad a la temática de la investigación.

Palabras claves: Servicio, calidad percibida, cuestionario, restauración, simulación.

CLUB CIENFUEGOS
NÁUTICO · RECREATIVO

Summary

Summary

The present investigation is made with the purpose of evaluating the perceived quality at Café Cienfuegos Restaurant that belongs to Cienfuegos Club. The procedure of González (2013) is implemented to fulfill this objective. It consists of four stages and thirteen steps and guarantees the evaluation and improvement of the perceived quality with a focus on process management and continuous improvement, making use of a set of tools that are put into practice in the restoration service process.

Technics are being used for collection of information such as: interviews, brainstorming, review of documents, work with experts, teamwork and direct observation. It makes use of classic quality tools (Ishikawa Diagram) and process management (SIPOC, flowchart and process tab), as well as multi-rank test, capacity analysis and process simulation.

For the projection of improvement actions, the 5Ws and 1H technique is used. The processing of the data obtained is done with the help of computer programs such as the statistical package SPSS version 19.0, the Microsoft Excel, the Statgraphics Centurion, Microsoft Office Visio and Arena 14.

The fundamental results of the investigation identify and analyze the main dissatisfactions that affect the quality perceived by customers. A set of improvement actions are also proposed that contribute to raising the quality of the restoration service process considering the results of the evaluation.

Finally, the conclusions and recommendations that derive from the study and that allow to define an adequate follow-up path to give continuity to the topic of the research are presented.

Keywords: service, perceived quality, questionnaire, restoration, simulation.

CLUB CIENFUEGOS
NÁUTICO - RECREATIVO

Introducción

Introducción

El incremento de la competencia en el sector servicios ha hecho surgir en las empresas la necesidad de diferenciar sus servicios de los que prestan sus competidores. Las organizaciones pueden dar el mismo tipo de servicio, pero no lo prestan con la misma calidad. Santana (2018) citando a Monfort, Defante, De Oliveira y Mantovani (2013) refuerza la idea anterior, quienes plantean que "*se vive en un mercado altamente competitivo donde la calidad de los servicios es primordial para una empresa prestadora de servicios*".

De hecho, la calidad del servicio ha llegado a ser el mayor diferenciador, la herramienta competitiva más poderosa que poseen las empresas de servicios. Esto se debe a que los mismos no son fácilmente imitables por la competencia, además de poseer un reconocido valor como variable para conseguir la eficiencia y efectividad en las operaciones de negocio (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1988 citado por Parrado, 2016). Un servicio de calidad lleva a clientes satisfechos y ayuda a la lealtad de los mismos, lo que facilita la supervivencia y crecimiento de las empresas (Cárcamo, 2011).

La calidad aplicada a los procesos de servicios es un concepto intangible y abstracto, difícil de definir y evaluar (Yesilada & Direktör, 2010). En este sector en el mundo se tiene una presión creciente por demostrar que la gestión empresarial posee un enfoque al cliente y que se desarrolla la mejora continua conociendo los criterios de estos (Shahin, 2006), por tanto sus percepciones de calidad o calidad percibida se tienen en cuenta todo el tiempo y esta debe ser evaluada para orientar las acciones a emprender por las organizaciones (Curbelo, 2013). La naturaleza personal y subjetiva de las evaluaciones significa que las visiones acerca de los estándares de calidad de servicio varían caso a caso (Cárcamo, 2011).

El sector gastronómico también ha tenido que ajustarse a las demandas y requerimientos de los clientes, motivo por el cual la calidad en el servicio ha ido adquiriendo un papel preponderante en este tipo de negocios, siendo una estrategia que permite satisfacer al cliente y contar con su lealtad (Parrado, 2016). Estos establecimientos son todo un reto de gestión, tienen procesos de elaboración y servicios que requieren seguridad alimentaria y laboral, con una elevada interacción con el cliente, y su éxito depende más de las personas que de su tecnología (García, 2015).

En Cuba en los últimos años el sector servicios ha experimentado un crecimiento significativo. En particular en el sector turístico se establece la necesidad de incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, a partir, principalmente, de la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad-precio. En este sentido se ha

potenciado la actividad no estatal (Trabajo por cuenta propia) en alojamiento, gastronomía y otros servicios, como oferta turística complementaria a la estatal (Parrado, 2016).

Paralelo al creciente desarrollo del turismo en Cuba y a la consiguiente diversificación de los servicios hoteleros y extrahoteleros, ha continuado desarrollándose y adquiriendo una mayor importancia la actividad de restauración, relacionada internacionalmente con todo lo referido a la preparación, elaboración y prestación de servicios gastronómicos (Medina, 2008).

Específicamente en la provincia de Cienfuegos se han realizado algunas investigaciones en varios restaurantes estatales pertenecientes a la Empresa Provincial de Gastronomía, Alojamiento y Recreación con el objetivo de evaluar la satisfacción del cliente y su comportamiento con respecto a los servicios de restaurantes. También en el sector no estatal se identifican algunos estudios de calidad percibida como es el caso de las investigaciones de Taillacq (2015) en los restaurantes “El Lagarto” y “D`Carmelina”, la de Rodríguez (2016) en “Casa Prado” y la de Parrado (2016) en “Las Mamparas”.

En la actualidad la Sucursal Extrahotelera Palmares Cienfuegos trabaja en la mejora de su Sistema de Gestión de Calidad en todas sus instalaciones, haciendo énfasis en la evaluación de la calidad percibida como una forma de retroalimentación con los clientes para poder lograr satisfacer las expectativas de los mismos. A lo anterior tributa la investigación de Santana (2018) realizada en la Cafetería “El Palatino”, perteneciente al grupo extrahotelero mencionado.

Es pertinente destacar que la instalación insigne de la Sucursal Palmares Cienfuegos es el Club Cienfuegos Náutico Recreativo donde la principal fuente de ingresos de este lo constituye el proceso de gestión de servicios gastronómicos, representando el 70% del total. A su vez dicho proceso cuenta con tres servicios: gastronomía ligera (incluye La Terraza, el Snack-Bar Piscina y Snack Área de Juegos), restaurante buffet (Marinero) y restaurante a la carta (Café Cienfuegos).

Los estudios vinculados a la temática son escasos en el Club Cienfuegos, en el mismo se tienen identificadas un conjunto de debilidades en el proceso de gestión de servicios gastronómicos resultado del análisis estratégico. Entre ellas destacan insuficiente cubertería, vajilla, cristalería y lencería, inestabilidad o poca variedad de productos alimenticios básicos y problemas en el mantenimiento de equipos.

De igual forma en la revisión del libro del cliente y en el resumen anual de calidad del año 2018 se registran deficiencias relacionadas con dicho proceso de servicio siendo algunas

coincidentes con las identificadas en el análisis estratégico y otras como: demora en la prestación del servicio gastronómico, inadecuada temperatura de los alimentos y problemas relacionados con la ventilación, la iluminación y los baños. La mayoría de las insatisfacciones corresponde a los restaurantes Marinero y Café Cienfuegos representando del total el 52,94% y 29,41% respectivamente.

El Club Cienfuegos cuenta además para la evaluación de la calidad percibida con dos encuestas para restaurantes, a la carta y buffet, definidas por la Sucursal, cuya aplicación debe ser con periodicidad mensual; pero lo cierto es que no se aplican. Además, aunque estas cuentan con un enfoque multicriterio, no se consideran todos los criterios que a nivel internacional se han identificado como condicionantes de la calidad percibida como, por ejemplo: elementos relacionados con la iluminación, ruido, ventilación y estado físico de los locales; decoración y presentación de las ofertas, aspectos del capital humano, entre otras.

Es pertinente aclarar además que de los tres servicios con que cuenta el proceso de gestión de servicio gastronómico, los restaurantes Marinero y Café Cienfuegos son los que menos ingresos reportan al cierre del 2018, incumpliendo el plan en 45,76% y 24,12% respectivamente.

En función de las deficiencias identificadas y del análisis de los ingresos se decide seleccionar el Restaurante Café Cienfuegos como objeto de análisis. Además, la dirección del Club Cienfuegos está muy interesada en la realización de estudios que permitan elevar la calidad de los servicios de restauración para garantizar un flujo permanente de clientes. No se toma en consideración el Restaurante Marinero dado que forma parte de una investigación paralela a la presente.

Lo anteriormente abordado constituye la **situación problémica** de la investigación que se desarrolla. Por lo que se declara como **Problema de Investigación:**

¿Cómo mejorar la evaluación de la calidad percibida de servicios en el Restaurante Café Cienfuegos perteneciente al Club Cienfuegos Náutico-Recreativo?
En función de ello se formulan los siguientes **objetivos:**

Objetivo general: Implementar el procedimiento de González (2013) para la mejora de la evaluación de la calidad percibida de servicios en el Restaurante Café Cienfuegos del Club Cienfuegos Náutico-Recreativo.

De ahí se establecen los **Objetivos Específicos**:

1. Realizar una revisión bibliográfica sobre la temática calidad percibida para la elaboración del sustento teórico conceptual de la investigación.
2. Evaluar la calidad percibida de los servicios en el Restaurante Café Cienfuegos del Club Cienfuegos Náutico-Recreativo.
3. Proponer acciones de mejora que contribuyan a elevar la calidad del servicio percibido por los clientes del Restaurante Café Cienfuegos.

Preguntas de investigación

- ✓ ¿Cuáles son los elementos a tener en cuenta para evaluar la calidad percibida por los clientes?
- ✓ ¿Cómo saber si el servicio brindado a los clientes tiene o no calidad?
- ✓ ¿Qué mejoras al servicio gastronómico del Restaurante Café Cienfuegos permitirán elevar la calidad percibida por sus clientes?

Justificación de la investigación:

La justificación de la investigación está dada por la necesidad de mejorar la calidad de los servicios gastronómicos, tomando como caso de estudio el Restaurante Café Cienfuegos, partiendo de la calidad percibida por los clientes. Además, existe en la actualidad una fuerte competencia en este sector. Para ello se emplea el procedimiento de González (2013). Específicamente en el restaurante, aunque se cuenta con un instrumento multicriterio para la evaluación no se consideran todos los criterios que a nivel internacional se identifican como condicionantes de la calidad percibida, lo que evidencia la necesidad de mejorar el proceso evaluativo.

La investigación está estructurada de la siguiente manera:

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

Capítulo II: Se realiza una caracterización del Club Cienfuegos Náutico Recreativo, así como un análisis de la situación actual del proceso de gestión de servicios gastronómicos. Se expone el procedimiento propuesto por González (2013) para realizar la evaluación de la calidad percibida de servicios.

Capítulo III: Se implementa el procedimiento de González (2013), resultando de ello el diagnóstico y evaluación de la calidad percibida por los clientes del Restaurante Café Cienfuegos perteneciente al Club Cienfuegos Náutico Recreativo, lográndose la identificación de los principales problemas en la temática, así como la propuesta de posibles mejoras a los mismos.

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

CLUB CIENFUEGOS
NÁUTICO · RECREATIVO

Capítulo I

Capítulo I: Marco teórico referencial

1.1 Introducción

En el presente capítulo se desarrolla el marco teórico referencial donde se consultan diversos criterios de autores que tratan el servicio y la calidad percibida en el mismo, así como los diferentes modelos que permiten medirla. Por último, se aborda la calidad de los servicios gastronómicos. En la Figura 1.1 se presenta el hilo conductor que organiza de manera lógica los temas tratados.

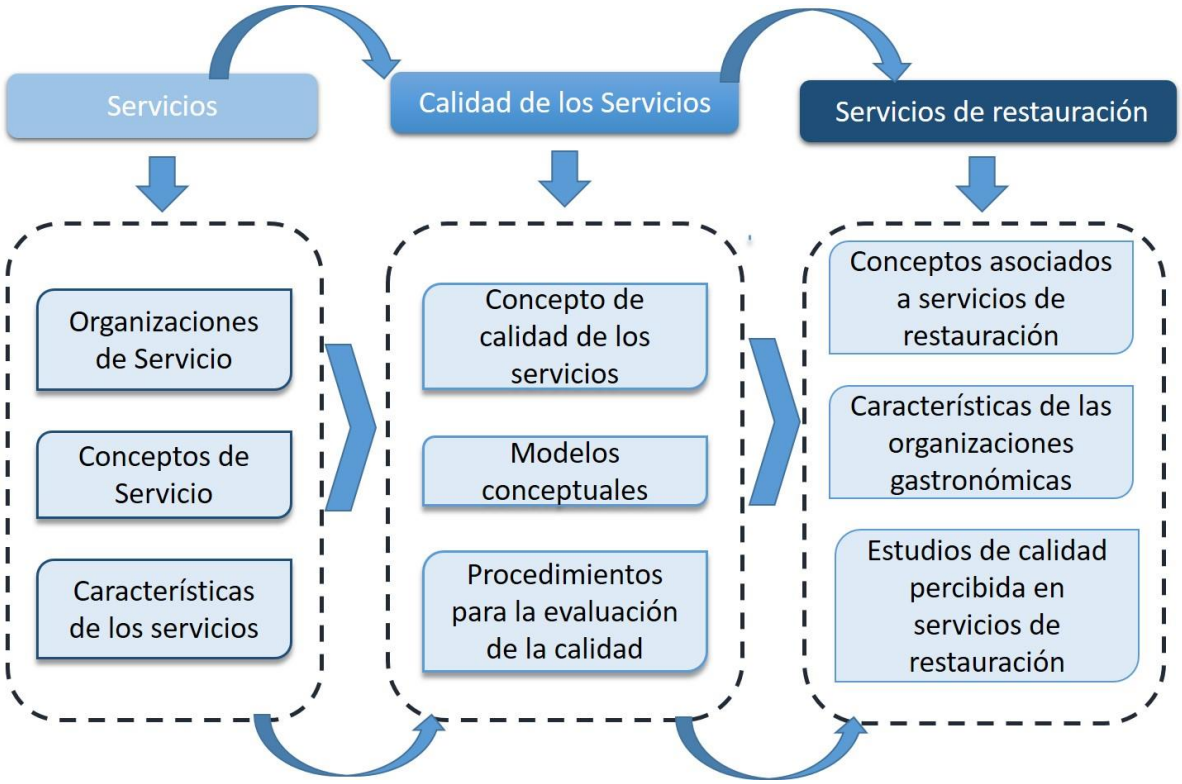


Figura 1.1: *Hilo conductor de la investigación.* **Fuente:** *Elaboración propia.*

1.2 Organizaciones de servicio

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

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

- ✓ Servicios con base en instalaciones: El cliente va a la instalación del servicio.
- ✓ Servicios con base in situ: La producción y el consumo del servicio se desarrolla en el entorno del cliente. Por ejemplo, servicios de limpieza y reparaciones en el hogar.

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

De acuerdo con la clasificación estándar de industrias, las siguientes se consideran organizaciones de servicios (Parra, 2005):

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

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

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

El sector de los servicios o sector terciario es considerado el de mayor crecimiento en los países desarrollados, donde gran parte de la población se encuentra involucrada en este tipo de organizaciones. De hecho el crecimiento del sector servicios es calificado como un indicador de progreso económico de un país (Universidad ESAN, 2016). En este sentido Parrado (2016) explica que alrededor del 70 % del Producto Interno Bruto (PIB) y el 80 % de la fuerza de trabajo en Estados Unidos se ocupa en actividades de servicios, ocurriendo algo similar en la Unión Europea y en Japón, donde el 72 % y el 75 % respectivamente de la fuerza de trabajo se

desempeñan en este sector. En Cuba, aproximadamente el 60% del PIB lo aporta el sector de los servicios.

Una organización con enfoque a servicio debe poner en el centro de esta al cliente y lograr que cada uno de sus trabajadores comprenda que contribuyen a agregarle valor a un servicio completo que culmina en la satisfacción de las necesidades de este (Acevedo, 1999; M. Gómez, 2001; M. Gómez & Acevedo, 2001).

Orientarse a los servicios presupone orientarse al cliente, debido a que en las organizaciones del sector servicios, coincide que el producto se consume en el momento en que se produce, se actúa sobre el propio cliente al que se considera como “sustrato” (entrada) a transformar en producto con valor añadido al término del proceso de prestación de un servicio (salida) (P. Ruiz & Alcalde, 2005). El enfoque a servicio tiene como ventaja facilitar la comunicación y el contacto con el cliente para proporcionarle un servicio completo con un alto valor agregado.

1.2.1 Conceptos del término servicio

El término servicio proviene del latín *servitium* y define a la acción y efecto de servir. También permite referirse a la prestación humana que satisface alguna necesidad social y que no consiste en la producción de bienes materiales. De esta forma, el servicio puede definirse como un bien inmaterial (Machado, 2012 según Santana, 2018).

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

En la NC ISO 9000: 2015 se precisa al servicio como la salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente, siendo los elementos dominantes por lo general de tipo intangibles.

Es importante destacar que son muchos los autores que se refieren al término servicio según se muestra en el Anexo 1. Todos coinciden en que un servicio es un conjunto de actividades mediante las cuales se logran satisfacer las necesidades y deseos del cliente, una interacción social en la cual intervienen dos partes, cliente y productor del servicio, que causa una impresión positiva o negativa en estos, es esencialmente intangible, aunque puede estar presente algún componente tangible. Todo concepto de servicio ha de girar en torno a la satisfacción del cliente (Fernández, 2015).

La definición más universal y con la que coinciden Parrado (2016), Santana (2018) y la autora de la actual investigación es la de Kotler (1988) que plantea que un servicio es cualquier actuación que una parte puede ofrecer a otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad y su prestación puede ir o no ligada a productos físicos.

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

1.2.2 Características de los servicios

Los servicios con frecuencia involucran actividades en la interfaz con el cliente para establecer los requisitos de este, así como durante la entrega del servicio, y puede implicar una relación continua, por ejemplo, con bancos, entidades contables u organizaciones públicas, como escuelas u hospitales.

La provisión de un servicio puede implicar (NC ISO 9001: 2015):

- ✓ Una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (por ejemplo, reparación de un coche).
- ✓ Una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente (por ejemplo, la declaración de ingresos necesaria para preparar una declaración de impuestos).
- ✓ La entrega de un producto intangible (por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimiento).
- ✓ La creación de un ambiente para el cliente (por ejemplo, en hoteles y restaurantes).

Todos los clientes tienen necesidades con sus expectativas asociadas y para que se sientan plenamente satisfechos, ambas deben ser cumplimentadas. Las necesidades se satisfacen con buenos productos y/o servicios y los conocimientos que sobre ellos deben poseer los oferentes (servicio al cliente) y las expectativas se satisfacen con el trato que se les proporciona (atención al cliente). A partir de lo anterior Padrón (2017) manifiesta que lo ideal es que se combinen las habilidades personales y las técnicas cuando se interactúa con un cliente, que la atención y el servicio al cliente conformen una unidad, es decir, que funcionen como un sistema. Esta es la forma de garantizar un servicio de calidad (Padrón, 2017).

En la Figura 1.2 se muestran las características distintivas de los servicios según Padrón (2017). Otro criterio lo expone Machado (2012), quien explica que los servicios se distinguen de los bienes materiales a partir de varias características, existiendo coincidencia en la mayor parte de ellas por las definidas por Padrón (2017). Estas son: intangibilidad, inseparabilidad, carácter perecedero, heterogeneidad y ausencia de propiedad.

Figura 1.2: *Características de los servicios.* **Fuente:** *Padrón (2017).*

Lo tratado hasta el momento evidencia que la calidad no pueda ser gestionada de la misma manera como se hace con los productos tangibles, cuestión que se agudiza debido a la naturaleza subjetiva de la calidad de servicio, dado por las percepciones propias del consumidor (S. A. Santana, 2018).

Dentro de los aspectos más importantes en que se fija el cliente cuando se dirige a una empresa de servicios está la entrega por parte de esta de un servicio con calidad. Para ello es necesario investigar los criterios específicos de los clientes para cada servicio concreto. El cliente mide y evalúa un buen servicio por la calidad y el valor percibido antes, durante y después de su prestación (Salazar, Quintero, & Mena, 2016). La calidad es el eslabón primario para obtener ya sea una productividad creciente como para el logro de la diversificación competitiva (Kotler, 1997).

1.3 Calidad de los servicios

La calidad se ha convertido en una gestión clave desde inicio de los años 80, siendo imprescindible para el éxito y la supervivencia de cualquier empresa, según plantean Blasco, Gisbert y Pérez (2015), quienes coinciden con North, Blackburn y Curran (1998).

En particular la conceptualización de la calidad del servicio ha sufrido una evolución considerable y ha sido objeto de estudio de diversos investigadores quienes la definen como aparece en el Anexo 2. Inicialmente se centra sobre la calidad de la realización del servicio y sobre su adaptación a las especificaciones fijadas por los prestatarios, abordándose el tema de la calidad en el servicio como si se tratara de calidad de un producto (Grönroos, 1982).

Después el concepto se desplaza hacia el consumidor vinculándose de alguna forma a la noción del nivel de satisfacción que es objeto de la realización del servicio, produciéndose una mutación en el concepto, pasando de una calidad objetiva a una calidad subjetiva (Morin & Jallais, 1991). El concepto se entiende de esta última forma sobre la base de la calidad percibida o humanística frente a la calidad técnica o mecánica inicial (Carman, 1990).

El concepto de calidad objetiva está próximo al concepto de calidad basada en la fabricación (Zeithaml, 1988) e implica la conformidad con las especificaciones de producción o con los estándares de servicio (Crosby, 1991). Introduciendo la percepción, la definición es desde la óptica del cliente (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1993b).

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

- ✓ Calidad técnica o intrínseca: Características técnicas de un servicio que, medidas y comparadas con las de otros, permiten establecer un juicio al respecto (Evans & Lindsay, 1999; J. M. Juran, 1996).
- ✓ Calidad percibida: Impresión que los usuarios tienen sobre la idoneidad de un servicio para satisfacer sus expectativas, juicio del consumidor sobre la superioridad o excelencia general del servicio (Zeithaml, 1988).

Sin embargo, muchas veces el consumidor no tiene la capacidad para juzgar la calidad técnica, por lo que es la calidad percibida la que actúa como variable de decisión. La actual relación oferta-demanda ha potenciado el rol del cliente como único juez y evaluador de la calidad y por lo tanto, los métodos tradicionales utilizados para medir la calidad que no contemplaban el criterio del cliente se descartaron (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1993a). Por tanto, cuando se habla de calidad del servicio hay que agregar un adjetivo importante para este sector: percibida (Y. Díaz & Pons, 2003).

Para Gómez (1998) la característica principal de la calidad es que siempre es relativa. Dos clientes que obtienen exactamente el mismo servicio y que están los dos en la misma situación podrán tener percepciones de la calidad de servicio muy diferentes debido a las expectativas que en ellos está creada. Es por ello que la calidad es un fenómeno complejo, multidimensional y para ello es necesario distinguir varios atributos que son los que en definitiva el cliente desearía obtener de forma excelente por el suministrador de servicio.

Según Frontela (2009), la calidad es el grado en que se cumplen las expectativas de los clientes relativas al servicio recibido. De ahí la importancia del estudio en detalle de los procesos de servicio, comenzando con una clara definición y caracterización de los mismos.

Lo tratado hasta el momento evidencia que para determinar la calidad del servicio es necesario basarse en las percepciones de los clientes, elementos estos asociados al concepto de calidad percibida (Camisón, Cruz, & González, 2007; Civera, 2008).

De esta forma la calidad percibida puede entenderse como una evaluación de la calidad desde la percepción de los evaluadores tal cual plantean Duque, Cervera y Rodríguez (2006), criterio con el que coinciden Curbelo (2013), González (2013) y Padrón (2017) y la autora de la presente investigación.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es que en la calidad de los servicios la orientación al cliente es un participante crítico puesto que el cliente es activador en materia de servicios, dada su demanda es que estos se realizan, está presente en la producción, los recibe y evalúa según criterios personales en el tiempo en que se efectúan (Curbelo, 2013). De esta forma el enfoque al cliente se acentúa en los procesos de servicios, constituyendo además el enfoque principal de la gestión de la calidad. Entre los beneficios clave potenciales cuando se tiene un enfoque de este tipo se encuentran incremento del valor para el cliente y de su satisfacción, mejora de la fidelización del cliente e incremento de la repetición del negocio y ampliación de la base de clientes (NC ISO 9000: 2015).

Al hacer referencia a la calidad de servicios y a la calidad percibida como su forma de evaluación más acertada, no puede obviarse la relación que existe entre esta y la satisfacción. Para comprender esta relación se debe partir de la definición propia de satisfacción.

Correia y Miranda (2010)plantean que la satisfacción es el resultado de un proceso de comparación entre expectativas y percepciones. La satisfacción se precisa también como la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus expectativas, conocidas o no por la organización.

Riveros y Berne (2003) concluyen que la calidad percibida del servicio es un antecedente de la satisfacción, no observándose ninguna relación en sentido inverso. Por su parte Civera (2008) aclara que la satisfacción y la calidad de los servicios percibida son antecedentes y consecuentes, pese a que también se visualiza la relación entre ambos en una sola dirección.

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

Al respecto Díaz y Pons (2009) especifican que la calidad de servicio y la satisfacción son dos conceptos que se relacionan mucho y que se miden de igual forma (diferencia entre percepciones y expectativas). Mientras Romero (2011) destaca que la calidad del servicio se ha conceptualizado y medido desde la perspectiva individual del usuario, impactando sobre la satisfacción que experimenta.

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

Teniendo en cuenta las características de los procesos de servicios y su complejidad, cabe precisar que la gestión de la calidad aplicada a los servicios se ha convertido en una estrategia de diferenciación prioritaria para lograr la competitividad (Gálvez, 2011). La necesidad de mejorar los servicios prestados constantemente obliga a las organizaciones a buscar herramientas fiables para evaluarlos, tarea que se ha tornado difícil dada sus particularidades (Gadotti & França, 2008; Maldonado, Guillén, & Carranza, 2013). En el siguiente epígrafe se abordan varios modelos explicativos y orientadores de la actividad de evaluación.

1.3.1 Modelos conceptuales de calidad de servicio percibida

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

La evaluación de la calidad y de la satisfacción del cliente permite a una organización (Evans & 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.

Los modelos consultados se recogen fundamentalmente en tres escuelas: la norteamericana encabezada por Parasuraman, Zeithmal y Berry, la escuela francesa representada por Eiglier y Langeard y la escuela escandinava liderada por Grönroos. Los modelos presentados por estos autores muestran rasgos comunes en su concepción (Pérez, 2014).

A partir de lo presentado por Padrón (2017) en su investigación relacionada con la calidad percibida de servicio, explica que coexisten dos grandes escuelas: la Escuela Nórdica de Marketing de servicios (Tradición europea) y la Escuela Norteamericana o Instituto de Ciencias del Marketing (Gálvez, 2011).

- ✓ 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 (modo en que el cliente experimenta el proceso simultáneo de producción y consumo) (Piqueras, 1998).

- ✓ La segunda liderada por Parasuraman et al. (1993b) 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 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 realiza una breve descripción de los diversos modelos para gestionar la calidad del servicio. En la Figura 1.3 se agrupan de acuerdo a los dos paradigmas que se identifican. Es pertinente destacar que según Frontela (2009) y Cevallos (2015) el Modelo Servqual es la herramienta más divulgada para medir satisfacción de los clientes en empresas de servicio y la más aceptada a nivel internacional tanto en el mundo académico como empresarial. De este modelo se derivan la mayoría de los instrumentos que actualmente existen para medir la calidad de los servicios (Maldonado et al., 2013). Es por ello que el mismo se aborda el finalizar este acápite.

Figura 1.3: *Modelos de la calidad en los servicios.* **Fuente:** *Padrón (2017).*

Modelo de la Imagen (Grönroos, 1984)

Este modelo se basa en el paradigma de las discrepancias y concibe 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.

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 (Frías, 2005).

Modelo del Desempeño Evaluado (Theas, 1993)

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. 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).

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

Modelo Servperf (Cronin & Taylor, 1993)

Este modelo creado por Cronin y Taylor (1993) se compone de los 22 ítems de la escala Servqual, pero utilizado exclusivamente para medir las percepciones del servicio. El modelo no sólo hace énfasis en el desempeño percibido del servicio prestado como concepto definitorio de la calidad del servicio, sino que privilegia, además, la relación entre la satisfacción del consumidor, la calidad del servicio y las intenciones de repetir la compra, dependientes de los componentes de la calidad del servicio prestado (Frías, 2005).

Modelo Lodgqual (Guetty & Thompson, 1994)

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 modelo muestra las posibles combinaciones de componentes de la calidad del servicio (X_1, X_2 y X_3) y su relación con la calidad que percibe el cliente (Y_1, Y_2). Lograr que el cliente llegue a realizar recomendaciones luego de haber recibido un servicio con calidad que le hace sentir satisfecho es el objetivo principal de este modelo.

Modelo de la Servucción (Eiglier & Langeard, 1989)

En 1989, Eiglier y Langeard presentan la Teoría de la Servucción, que fue un intento por sistematizar el proceso de creación y fabricación del servicio. Es un término 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).

En total existen seis elementos que forman el sistema de servucción (Eiglier & Langeard, 1989):

- ✓ Servicio: Constituye el objetivo del sistema. Es el resultado de la interacción entre los tres elementos base: el cliente, el soporte físico y el personal en contacto.
- ✓ Cliente: Es el elemento primordial del sistema de servucción, este constituye el beneficiario del servicio y su presencia es absolutamente indispensable, pues sin este el servicio no puede existir.
- ✓ Soporte físico: Es el soporte material que es necesario para la producción de un servicio y del que se sirven el personal en contacto y/o los clientes.
- ✓ Personal en contacto: Es la persona o las personas empleadas por la empresa de servicio y cuyo trabajo requiere estar en contacto directo con el cliente.
- ✓ Sistema de organización interna: Está constituido por todas las funciones clásicas de la empresa, pero también por algunas funciones específicas que son necesarias para la realización de un servicio de calidad. Este sistema constituye la parte no visible para el cliente.

- ✓ Demás clientes: Son los que al mismo tiempo se encuentran para recibir un servicio. Se establecen relaciones entre estos porque están presentes en el mismo lugar y pueden influir en la calidad del servicio prestado al otro cliente.

Tres elementos pertenecen a la empresa de servicio: el sistema de organización interna, el soporte físico y el personal en contacto; dos elementos pertenecen al mercado: el cliente y los demás clientes y un elemento que es el resultado de la interacción de los clientes con el soporte físico y el personal en contacto: el servicio. En cuanto a ello se destaca que el soporte físico y el personal son sólo la parte visible de la empresa de servicios, estos se encuentran condicionados a su vez por el propio sistema organizativo interno de la empresa y en su producción pueden participar varios clientes prestos a establecer relaciones entre ellos (Civera, 2008).

Modelo de Estructura Jerárquica (Frías & Cuétara, 1997)

Frías (2005) resumen este modelo 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.

Modelo de las deficiencias de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) (Servqual)

Este modelo considera que la calidad del servicio es una noción abstracta debido a las características fundamentales del servicio, pues éste es intangible, heterogéneo e inseparable.

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

El modelo define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. La Figura 1.4 muestra un resumen del Servqual.

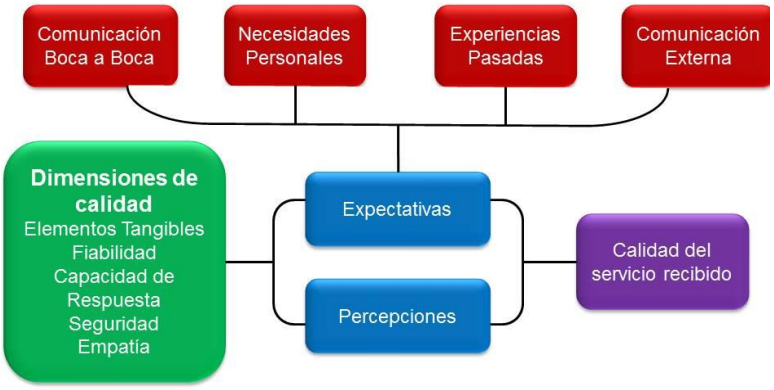


Figura 1.4: *Modelo Servqual.* **Fuente:** *Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985).*

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

- ✓ La comunicación boca a boca entre diferentes usuarios del servicio.
- ✓ Las necesidades propias que desea satisfacer cada cliente con el servicio que va a recibir.
- ✓ Las experiencias pasadas que pueda tener del mismo o de similares servicios.
- ✓ La comunicación externa que realiza la empresa proveedora del servicio, usualmente a través de publicidad o acciones promocionales.

Parasuraman et al. (1988) plantean como dimensiones subyacentes integrantes del constructo calidad de servicio los *Elementos Tangibles*, la *Fiabilidad*, la *Capacidad de Respuesta*, la *Seguridad* y la *Empatía* (Ver Tabla 1.1). Estas cinco dimensiones se desagregan en veintidós (22) ítems para evaluar las expectativas y las percepciones de los clientes sobre la calidad del servicio (Cevallos, 2015).

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

Dimensión	Significado
Elementos Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación. Son los aspectos físicos que el cliente percibe en la organización.

Fiabilidad	Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa
Capacidad de Respuesta	Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida.
Seguridad	Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para trasmitir confianza al cliente.
Empatía	Atención individualizada al cliente.

Originalmente este modelo trabajaba con diez variables pero luego de las críticas recibidas se realizaron estudios estadísticos, específicamente el análisis factorial, encontrando correlaciones entre las dimensiones iniciales, permitiendo reducir solo a las cinco variables o dimensiones mencionadas (Duque, 2005).

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

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

El Servqual ha sido aplicado a diversas organizaciones sociales, tanto públicas como privadas y desde entidades gubernamentales, educacionales, de salud, de administración comunal, financieras, hasta empresas de los más diversos sectores de la actividad económica. Esta diversidad ha permitido su revisión y validación como instrumento de medición de calidad de servicio (Parrado, 2016). Ha experimentado además mejoras y revisiones y ha sido validado en América Latina por Michelsen Consulting, con el apoyo del nuevo Instituto Latinoamericano de Calidad en los Servicios (Castillo, 2005).

En el Anexo 3 se muestran los diferentes ámbitos en que se ha empleado la escala Servqual, entre estos: servicios de restaurante, turísticos, bancarios y bibliotecarios.

A partir del Servqual han surgido además versiones adaptadas a diferentes sectores, entre estos se pueden mencionar el Lodgserv para los servicios de alojamiento (Knutson, Wullaert, Patton, & Yokoyama, 1990), el Giqual para la industria de seguros (Tsoukatos, Marwa, & Rand, 2004), el Resortqual para la evaluación de la calidad percibida del servicio en destinos turísticos de sol y playa, el Histoqual para casas históricas (Frochot & Hughes, 2000), el Ecoserv para evaluar la calidad percibida por ecoturistas, el Airqual para el sector de aerolíneas (Nadiri & Hussain, 2008) y el Dineserv para la industria de restaurantes (Stevens, Knutson, & Patton, 1995).

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 cuestionario de Santana y Lorente (2004) y Parrado (2016) para servicios de restauración, 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) y Curbelo (2013) para hospitales; el de Moreno (2010) para servicios informáticos de desarrollo de software; el de Gálvez (2011) para servicios deportivos y el de Garrido, Shih y Martínez-Molina (2012) para servicios de bibliotecas y archivos, por sólo mencionar algunos.

No obstante Díaz y Pons (2009b) 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. Además, refieren que es importante encontrar la escala de medida fiable y válida para medir la calidad de servicio percibida, conocer la situación actual de la empresa y las posibles áreas de mejoras.

Lo abordado hasta el momento permite concluir que existen servicios que se prestan en contextos muy específicos que requieren el diseño o la adaptación de modelos que permitan una medición más real. En el apartado siguiente se abordan los procedimientos identificados en la literatura consultada para evaluar la calidad percibida de servicios.

1.3.2 Procedimientos para la evaluación de la calidad percibida de servicios

Durante la búsqueda bibliográfica se identifican varios procedimientos disponibles para evaluar la calidad percibida, 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.

Santana y Lorente (2004) diseñan un procedimiento metodológico para la evaluación de la calidad percibida de los servicios de restauración, basado en el modelo Servperf, el que validan en restaurantes de la Sucursal Cienfuegos de la Compañía Maravillas. En el proceso de implementación del procedimiento, se determinan los atributos característicos de este tipo de servicio. Con esta información diseñan un cuestionario, cuya aplicación permite el análisis del estado de la calidad del servicio y de las necesidades, exigencias y preferencias de los clientes. Es importante destacar que la propuesta no incluye entre sus etapas la mejora continua, puesto que solamente se pretende dotar a los directivos de los restaurantes, de información valiosa para la posterior toma de decisiones. Además carece de enfoque a procesos (Parrado, 2016).

Díaz y Pons (2009a), proponen un procedimiento que tiene un total de tres fases y ocho etapas, sustentado en los principios de:

- ✓ Mejoramiento continuo (el procedimiento contempla el regreso a etapas anteriores con el objetivo de ir mejorando diferentes aspectos que puedan presentarse con deficiencias).
- ✓ Parsimonia (la estructuración del procedimiento, su consistencia lógica y flexibilidad, permiten llevar a cabo un proceso complejo de forma relativamente simple).
- ✓ Pertinencia (la posibilidad que tiene el procedimiento de ser aplicado integralmente en cualquier momento del tiempo).
- ✓ Suficiencia (referida a la disponibilidad de toda la información y su tratamiento que se requiere para su aplicación en estos análisis).
- ✓ 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.

Moreno (2010) presenta un procedimiento para evaluar la calidad percibida por los clientes de la División Desoft Villa Clara. Este consta de cinco fases y trece etapas. 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.

Curbelo (2013) elabora un procedimiento considerando los conceptos que sustentan el desarrollo de la calidad. Toma como base los procedimientos de Díaz y Pons (2009a) y Moreno (2010), pero tiene en cuenta en su concepción y puesta en práctica el procedimiento para la gestión por procesos que proponen Pons y Villa (2006) y el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) de Deming para el mejoramiento. Está concebido para ser aplicado a clientes (pacientes y familiares) de servicios de asistencia médica para definir dimensiones acordes a las características propias de estos en Cuba, resultantes de los análisis estadísticos para llegar luego a la estimación de la satisfacción. Taillacq (2015) le confiere al procedimiento como limitante que se enmarca en los servicios de salud, los que tienen características muy específicas.

González (2013) propone un procedimiento en el que se identifican las debilidades en la calidad del servicio de las instituciones bancarias a partir de las percepciones de los clientes, con vistas a introducir mejoras que aumenten el nivel de calidad del servicio. Se fundamenta en las opiniones de autores como Parasuraman et al. (1993b) y toma como base los procedimientos para la medición de la calidad percibida de Díaz y Pons (2009a), Moreno (2010) y Curbelo, (2013). Se sustenta además en el enfoque de gestión por procesos y el ciclo de mejora continua. Consta de cuatro etapas y trece pasos.

En la propuesta se 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.

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. 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.

De manera general en la búsqueda realizada en la presente investigación, se evidencia la utilización de los procedimientos mencionados, así como de otros, en diferentes organizaciones de servicio, cuyo fin es la evaluación de la calidad percibida por los clientes. Por ejemplo, en servicios bancarios las desarrolladas por González (2013), Castañeda (2015) y Del Sol (2016), quienes evalúan la calidad percibida por los clientes en tres sucursales bancarias de la provincia de Cienfuegos. Las investigaciones en el sector de la salud, donde evalúan la calidad percibida por los pacientes en diferentes servicios prestados en este sector, por ejemplo: Curbelo (2013), Cuellar (2015), Fernández (2015), Hernández (2015), Puerto y Surí (2016), Enríquez (2017), Padrón (2017) y Enamorado (2017).

Los procedimientos antes mencionados se sustentan sobre la base del enfoque basado en procesos y el ciclo de mejora, con aportes significativos en la gestión de la calidad para los servicios. Se puede constatar además que los procedimientos analizados son flexibles y se adaptan a las exigencias del entorno, pero en su mayoría se enmarcan mucho en las organizaciones para los que fueron creados. Varios de ellos se centran en la evaluación de la calidad percibida por los clientes en restaurantes y cafeterías, ya sea en el sector estatal o privado.

En la Tabla 1.2 se muestra el resumen realizado por Parrado (2016) de los procedimientos analizados. Estos son generales y pueden ser aplicables a cualquier empresa que tenga como objetivo evaluar la calidad percibida de sus servicios e incluyen etapas como: diseño del cuestionario para evaluar calidad percibida, aplicación del cuestionario y procesamiento y análisis de los resultados.

Tabla 1.2: *Etapas incluidas en cada uno de los procedimientos validados en Cuba para la evaluación de la calidad percibida de servicios.* **Fuente:** *Parrado (2016).*

Etapas	Procedimientos					
	Santana y Lorente (2004)	Díaz y Pons (2009a)	Moreno (2010)	Curbelo (2013)	González (2013)	Taillacq (2015)
Formación del equipo de trabajo			x		x	x

Descripción de la organización objeto de estudio y del servicio a analizar			x	x	x	
Diseño del cuestionario para evaluar calidad percibida	x	x	x	x	x	x
Aplicación del cuestionario	x	x	x	x	x	x
Procesamiento y análisis de los resultados	x	x	x	x	x	x
Mejora continua a partir de resultados		x	x	x	x	

Parrado (2016) especifica en su investigación que los procedimientos de Santana y Lorente (2004) y Taillacq (2015) no incluyen entre sus etapas la mejora continua. Las primeras etapas relacionadas con la formación del equipo de trabajo, la caracterización de la empresa y la descripción del servicio son incluidas indistintamente por Moreno (2010), Curbelo (2013) y González (2013).

Teniendo en cuenta el análisis realizado de los diferentes procedimientos consultados en la literatura, se decide seleccionar el propuesto por González (2013). Esto se debe a (Parrado, 2016):

- ✓ Puede ser aplicado a cualquier organización de servicios que tome como base el enfoque de procesos, enfoque de servicios, el enfoque al cliente y el enfoque basado en hechos para la toma de decisión.
- ✓ Emplea un enfoque estructurado y argumentado científicamente.
- ✓ Se apoya en un sistema de técnicas y herramientas integradas para el desarrollo de cada etapa y actividad.
- ✓ Prevé la formación de un equipo de trabajo y su capacitación.
- ✓ Provee a la organización de servicios de un mecanismo de actuación sobre los procesos y en busca de la mejora continua a partir de la percepción de los clientes.
- ✓ Ha sido aplicado con éxito en varios restaurantes de la provincia de Cienfuegos.

En el apartado siguiente se abordan los servicios gastronómicos y la calidad percibida en estos, sector en que se realiza la presente investigación.

1.4 Servicios gastronómicos o de restauración

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

- ✓ Es el estudio de la relación entre cultura y alimento. Es el arte de cocinar, o la técnica de preparar una buena comida. Se considera como la afición a comer bien y como un componente cultural que toma como eje central la comida (Colectivo de autores, 2010).
- ✓ La gastronomía es, de alguna manera, el elemento cultural de la alimentación. El hombre pocas veces consume directamente lo que la naturaleza le ofrece, y comienza a transformarlo, originando tradiciones culinarias que sólo se modifican lentamente. Pero, además, no se contenta con nutrirse, sino que crea alrededor de ese acto una serie de hábitos, costumbres y ritos (Arouni, 2008).
- ✓ La gastronomía es un elemento cultural capaz de transmitir una imagen simbólica del lugar a visitar, utilizada como uno de los elementos de comunicación turística de un destino (Medina, 2012).

Lo anterior evidencia que la actividad de restauración forma parte del producto turístico. El acelerado crecimiento del turismo ha traído consigo trasformaciones y cambios en este sector, en especial de la actividad de alimentos y bebidas, que incluye todo lo referente al servicio gastronómico (o restauración), desde su producción hasta el servicio o la venta (Machado, 2012). Las entidades turísticas abarcan disímiles servicios, entre estos es común encontrar la restauración como servicio indispensable, por su nivel de aceptación y su capacidad de generar grandes ingresos (Aguilera, 2016).

El turismo gastronómico es una forma de hacer turismo en la que la gastronomía del país visitado, es parte de la actividad preponderante durante su visita, es una nueva opción de aventura, no solo dirigido a personas que gusten del arte del buen comer, más bien está enfocado a todo tipo de personas dispuestas a experimentar una nueva aventura culinaria (San Eugenio, 2008).

Para Aguilera (2016), esto es un reflejo de la importancia que tiene la actividad de restauración, cuyo principal fin es cubrir actividades gastronómicas. La restauración cubre diferentes servicios, los que, por su alcance, constituyen en sí actividades turísticas. Estos son (Aguilera, 2016):

- ✓ Servicio de Restaurante: Permite ofrecer mediante un precio, comida y bebida a ser consumida en el mismo local.
- ✓ Servicio de Cafetería: Permite ofrecer mediante un precio, bebidas, platos simples y combinados a ser consumidos en el mismo local.
- ✓ Servicio de Bar: Permite ofrecer mediante un precio, bebidas que se pueden acompañar o no de bocadillos para consumir en el local.

Los servicios de restauración en general van más allá de la simple demanda alimentaria. Este sector va desde una satisfacción más funcional hasta la alta gastronomía, en el que se tiene un espacio de convivencia donde cada visita a un restaurante es una experiencia y una vivencia. El valor añadido lo constituye el conocimiento profesional, la cultura gastronómica, la tecnología, la creatividad culinaria, el diseño de espacios, el marketing, el poder de la marca y su producto singular (Machado, 2012).

Por tanto, se pueden llamar establecimientos de restauración a todos los locales públicos que sirven a los clientes comidas y/o bebidas para ser consumidas en el mismo local, mediante un precio. Se incluye, por tanto, en este concepto a los restaurantes.

1.4.1 Características de las empresas gastronómicas. Clasificación de los restaurantes.

Las empresas de restauración, según plantea Molina (2012) son consideradas como empresas de servicio, transformadoras de productos y comercializadoras. La actividad de servicio en este tipo de empresas es esencial; si no se realiza correctamente, los resultados de los factores como producción y comercialización habrán resultado inútiles. Los restaurantes y cafeterías son estructuras productivas muy complejas, que están tratando de adoptar determinadas soluciones tecnológicas para la producción de los servicios de alimentos y bebidas, pero requieren todavía de un notable componente de trabajo manual. Estas instalaciones poseen determinadas características especiales (Parrado, 2016):

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

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

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

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

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

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

- ✓ Restaurantes de lujo (Cinco tenedores)
- ✓ Restaurantes de primera (Cuatro tenedores)
- ✓ Restaurantes de segunda (Tres tenedores)
- ✓ Restaurantes de tercera (Dos tenedores)
- ✓ Restaurantes de cuarta (Un tenedor)

Otra clasificación la establece San Eugenio (2008), agrupándolos en:

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

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

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

menús son basados en preparaciones seleccionadas de la cocina francesa e internacional.

- ✓ *Funcional:* Se aplica a salones o áreas de la restauración de mediana o de menor categoría.

Otros autores como Rodríguez (2018) los clasifican en *fast food*, *fast casual*, buffet, temáticos, *take away* o para llevar, de autor, fusión y alta cocina o gourmet.

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

1.4.2 Estudios de calidad percibida en servicios de restauración

Las definiciones objetivas de la calidad resultan difíciles de aplicar en los servicios de restauración debido a las características distintivas del sector: intangibilidad e imposibilidad de separar producción del servicio y consumo. Las motivaciones del consumidor son los elementos esenciales y relevantes para que el cliente elija un producto o servicio de restauración (Machado, 2012).

La seguridad de encontrar el producto esperado, el sentimiento de “poseer” el producto que se le ofrece, la conexión intangible que se genera entre empresa y consumidor, y finalmente el deseo de disfrutar de un servicio o producto que conlleva como valor añadido el aprendizaje de un conocimiento nuevo, son algunos de los elementos que los clientes desean hallar en la prestación de un producto o servicio de restauración (Santana, 2018).

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

La representación de la oferta de un restaurante recurre a un proceso gradual y progresivo en el tiempo que depende de dos variables: el tiempo de interacción con el cliente y la intensidad de la experiencia. A medida que el cliente entra en contacto con la empresa, se va provocando en la mente del consumidor estados emocionales que pueden ser positivos o negativos.

Los servicios gastronómicos tienen un grupo de variables que no se pueden dejar de analizar o tener en cuenta a la hora de realizar un estudio, estos elementos son utilizados por la mayoría de los autores consultados, entre ellos (López & Michelena, 2014). Estas variables son las siguientes (Pérez, 2014):

- ✓ Demora del servicio
- ✓ Amabilidad y cortesía de los dependientes
- ✓ Relación calidad/precio
- ✓ Confort del local
- ✓ Higiene y limpieza
- ✓ Ambientación y mantenimiento
- ✓ Variedad de los alimentos
- ✓ Calidad de los alimentos
- ✓ Variedad de las bebidas
- ✓ Calidad de las bebidas
- ✓ Amabilidad y cortesía
- ✓ Gramaje de los platos fuertes
- ✓ Temperatura a la que son servidos los alimentos

Durante la búsqueda bibliográfica se identifican varios estudios de calidad percibida en servicios de restauración. A nivel internacional se pueden mencionar los siguientes:

- ✓ Fick y Ritchie (1991) realizan una de las primeras aplicaciones del Servqual en el sector. A partir de este trabajo se llevan a cabo diferentes estudios, entre los que destacan Lee y Hing (1995) y Cox, Thompson, Cunial, Winter y Gordon (1997).
- ✓ Stevens, Knutson y Patton (1995) adaptan el modelo Servqual a los servicios de restauración, el cual llaman Dineserv. Dicho instrumento ha sido utilizado también en las investigaciones de Heung, Wong y Qu (2000); Kim, Mc Cahon y Miller (2000) y Huang (2000).
- ✓ Ramos, Collado, Marzo, Subirats y Martín (2001) y Marzo, Martínez-Tur, Ramos y Peiró, (2002) en sus investigaciones sobre calidad percibida de los servicios de restauración y alojamiento han tratado de demostrar la relevancia de los elementos tangibles en las mediciones de la calidad percibida, así como en la satisfacción y lealtad resultantes.
- ✓ Ortiz (2005) realiza un estudio de calidad percibida en el restaurante de primera categoría El Patacón en Ecuador. Para ello diseña una encuesta compuesta por 22 atributos que se agrupan en las dimensiones de limpieza, decoración, comida y servicio.

- ✓ Varela, Prat, Voces y Rial (2006) desarrollan un instrumento para medir la calidad percibida que aplican en 180 restaurantes de Santiago de Compostela, España. El cuestionario está compuesto por 31 ítems agrupados en cinco dimensiones (Acceso, personal, servicio, producto e instalaciones).
- ✓ Andaleeb y Conway (2006) realizan una investigación en los Estados Unidos donde determinan tres factores que podrían afectar la satisfacción del cliente en un restaurante: la calidad del servicio, la calidad del producto y el precio. Según estos autores la calidad del producto se evalúa teniendo en cuenta dos aspectos: la calidad de la comida y el lugar en donde se sirve.
- ✓ Blanco (2009), Tiyasuwan (2009) y Ramírez (2013) aplican el modelo Servqual en los restaurantes "Museo Taurino" en Bogotá, Restaurante Buffet Oishi Express en Bangkok y en "Makumba Pizza- Café" en Puerto Ordaz, Venezuela respectivamente.
- ✓ Ghimire (2012) evalúa la calidad percibida en restaurantes de Nepal a partir de un cuestionario que cuenta con 16 ítems.
- ✓ Vázquez (2012) lleva a cabo su investigación en un restaurante de especialidades en la Ciudad de Querétaro, donde propone el cuestionario R-Qual, diseño que se basa en el Servqual. La propuesta consta de 12 atributos agrupados en tres dimensiones: aspectos tangibles, capacidad de respuesta y fiabilidad.
- ✓ Chacom (2012) realiza un estudio de calidad del servicio en 8 restaurantes del municipio de San Pedro La Laguna, Guatemala donde se aplican encuestas a clientes, gerentes y empleados.
- ✓ Guzmán y Cárcamo (2014) realizan un estudio en el restaurante familiar "Los Fresnos", donde diseñan un cuestionario sobre la base de 35 atributos. Los primeros 29 ítems se adaptan del modelo Dineserv. Los seis atributos restantes se seleccionan de la investigación realizada por Andaleeb y Conway (2006). Estos autores aplican el modelo de servucción al restaurante.
- ✓ Cevallos (2015) evalúan la calidad percibida por los estudiantes usuarios del comedor universitario de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima, Perú. El objetivo de la misma es evaluar la calidad de los servicios con base en el Servqual.
- ✓ Almohaimmeed (2017) realiza un estudio de calidad del servicio en 100 restaurantes de servicio completo en Arabia Saudita, a partir del diseño de un cuestionario compuesto por 33 ítems agrupados en 11 dimensiones.
- ✓ Dávila y Flores (2017) evalúan la calidad del servicio en el restaurante turístico El Cántaro de Chiclayo, Perú a partir de la aplicación del Servperf.

Específicamente en Cuba desde hace algunos años se ha incrementado el desarrollo gastronómico a partir de la apertura del trabajo por cuenta propia y el desarrollo del turismo, cobrando importancia para la economía. De manera general en el país se han abierto un total de 13 816 patentes de servicios gastronómicos, de ellas 48 corresponden a restaurantes de la provincia de Cienfuegos. Se identifican además en la provincia 18 restaurantes extra hoteleros, de los cuales solamente tres están categorizados por la NC 126: 2001 según datos del Ministerio del Turismo y de la Empresa Extrahotelera Palmares Sucursal Cienfuegos (Parrado, 2019).

Entre los trabajos consultados a nivel nacional destacan los siguientes:

- ✓ Lauzurique (2011) y Rodríguez (2011) aplican un procedimiento diseñado por el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Matanzas para la evaluación y análisis de la eficacia y eficiencia en los restaurantes Esquina Cuba y Castell Nuovo respectivamente, ubicados en el polo turístico de Varadero. El análisis se realiza a partir de una encuesta de evaluación de calidad percibida y de indicadores económicos.
- ✓ Machado (2012) diseña un procedimiento con el objetivo de evaluar la satisfacción del cliente y el grado de orientación hacia los mismos en el proceso de restauración del Hotel “Meliá las Dunas” de la provincia de Villa Clara.
- ✓ Ruiz (2013) propone y aplica un procedimiento para la evaluación y mejora del atractivo de los servicios de restauración del Hotel Tuxpan en Varadero.
- ✓ Pérez (2014) evalúa la satisfacción de los clientes en el restaurante “La Concha” en la ciudad de Santa Clara a partir del diseño de un indicador del nivel de satisfacción de los clientes. El indicador contempla las características y particularidades del restaurante y permite conocer objetivamente la opinión con el servicio brindado.
- ✓ Molina (2015) realiza un diagnóstico de la calidad en el servicio de alimentos y bebidas en el Restaurante Buffet Hotel Brezzes Bella Costa de Varadero haciendo uso de la metodología propuesta por Valls (2009).
- ✓ Silador (2015) y Herr (2015) realizan sus investigaciones en dos restaurantes del sector privado en la ciudad de Cienfuegos, quienes evalúan la calidad percibida por los clientes y fundamentan sus propuestas de mejora utilizando técnicas y herramientas de la matemática aplicada.
- ✓ Peña (2015), García (2015), Llull (2015), Caraballo (2016) y Hernández (2016) evalúan la calidad del servicio percibido por los clientes de los restaurantes “El Covadonga”, “El Polinesio”, “El Pollito”, “El Ranchón” y la “Pizzería Giuventu” respectivamente a partir de la implementación del procedimiento propuesto por González (2013) y haciendo uso del

instrumento Dineserv modificado. Los principales resultados alcanzados son la identificación de las principales insatisfacciones y la propuesta de un programa de acciones de mejora a las principales deficiencias detectadas, todo ello con enfoque a procesos.

- ✓ Taillacq (2015) evalúa la calidad percibida de los servicios en los restaurantes "El Lagarto" y "D`Carmelina" a partir de un procedimiento propuesto por la propia autora para los servicios de restauración no estatales contratados por la Agencia de Viajes Havanatur Centro. Utiliza para la evaluación el instrumento Dineserv modificado.
- ✓ Vargas (2015) y Puerto (2015) aplican la NC 126: 2001 "Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo" en los restaurantes "El Mandarín" y "Plaza" respectivamente.
- ✓ Rodríguez (2016) evalúa la calidad percibida en el restaurante "Casa Prado" mediante la aplicación del procedimiento propuesto por Taillacq (2015). La investigación se centra en la adaptación del cuestionario Dineserv, su aplicación y el diseño de un plan de mejoras.
- ✓ Parrado (2016) y Santana (2018) evalúan la calidad del servicio percibido en el restaurante "Las Mamparas" y en la cafetería "El Palatino" respectivamente mediante la implementación del procedimiento propuesto por González (2013). En el caso del estudio de Santana (2018) se adiciona la utilización de técnicas y herramientas propias de la matemática aplicada para evaluar las propuestas de mejora.

Además de estos estudios, se han efectuado otros que contribuyen a la calidad de los servicios que se brindan en restaurantes, pero que no tributan directamente a la evaluación de esta. Ejemplo de ello son las investigaciones de Rodríguez (2013), Casares (2014), Vera (2014), Gómez (2017) y Martínez (2017).

Es importante destacar el papel determinante que tiene el entorno social y cultural en la dimensionalidad del constructo satisfacción. Witkowski y Wolfinbarger (2002) han puesto en evidencia las dificultades para alcanzar un instrumento con validez transcultural, lo que sugiere la necesidad de desarrollar y aplicar instrumentos de medida en cada entorno cultural particular.

Tomando en consideración los criterios de los autores consultados puede concluirse que el estudio de las percepciones de los clientes sobre los servicios de restaurante es un indicativo primordial a la hora de evaluar la calidad de los mismos, debido a que la opinión del cliente es lo más importante en la planeación y mejoramiento de la calidad.

1.5 Conclusiones del Capítulo I

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

1. En la calidad de los servicios la percepción de los clientes es definitoria dadas las particularidades de este sector. Se identifica la intangibilidad como la característica más relevante de los servicios.

2. De los diversos modelos existentes en la literatura para la medición de la calidad del servicio se identifica al Servqual como el más difundido y utilizado. No obstante, es imprescindible adaptar, modificar o crear nuevas escalas a entornos específicos que se investiguen.

3. El análisis crítico de los procedimientos consultados para la evaluación de la calidad percibida de servicios permite seleccionar el procedimiento de González (2013) como el más adecuado para ser implementado en servicios gastronómicos.

Capítulo II

Capítulo II: Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios.

2.1 Introducción

En el presente Capítulo se realiza la caracterización del Club Cienfuegos Náutico-Recreativo objeto de estudio de la presente investigación. Como aspecto relevante se realiza un análisis de la situación actual del Proceso de Gestión de Servicio Gastronómico justificándose la necesidad de realizar estudios que permitan evaluar la calidad percibida de este tipo de servicio. Para ello se describe el procedimiento propuesto por González (2013).

2.2 Caracterización del Club Cienfuegos Náutico Recreativo

El Club Cienfuegos es un complejo recreativo gastronómico, perteneciente al Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares Sucursal Cienfuegos. El mismo se ubica a orillas de la bahía, en una zona de protección ambiental, en la calle 37 entre 8 y 12 en el reparto Punta Gorda de la ciudad de Cienfuegos. Representa una de las instalaciones más simbólicas de la ciudad por su valor patrimonial, histórico y arquitectónico.

Esta edificación data de 1920, antiguo Cienfuegos Yatch Club, lugar de tradiciones náuticas. El triunfo de la Revolución Cubana posibilitó la apertura al pueblo de esta valiosa instalación bajo el nombre de Consejo Voluntario Deportivo “Félix Edén Aguada” y que desplegó una fructífera labor en la actividad deportiva cienfueguera, fundamentalmente los remos. A partir de ese momento el mantenimiento del inmueble decayó y tanto su estructura como sus acabados comenzaron a deteriorarse de manera paulatina.

En el año 1998 la Corporación Cubanacán a la cual pertenecía la instalación en ese momento y el Gobierno Provincial de Cienfuegos deciden realizar un proyecto inversionista que aumentara las opciones náutico recreativas para el ya creciente auge del turismo en la ciudad, a la vez que permitía rescatar una de las edificaciones insignes de la arquitectura ecléctica cubana del Siglo XX. El 5 de septiembre de 2002, queda oficialmente inaugurado el Club Cienfuegos Náutico Recreativo.

Posteriormente como resultado del proceso de reordenamiento del Ministerio de Turismo, en el año 2004 surge el Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares, pasando el Club Cienfuegos a formar parte de este, específicamente de la Sucursal Cienfuegos.

El Club Cienfuegos tiene como **objeto social**:

- ✓ Establecer y operar restaurantes y cafeterías, bares, centros nocturnos, salas de fiestas, centro de entretenimiento y ocio en locales propios en pesos convertibles.
- ✓ Establecer y operar tiendas especializadas en la venta minorista de bebidas, licores y café en pesos convertibles.
- ✓ Brindar servicios gastronómicos desarrollando líneas especializadas en pesos convertibles.
- ✓ Efectuar el cobro de la entrada en pesos convertibles.
- ✓ Dar aseguramiento a eventos de todas las clases, así como brindar servicios gastronómicos a representaciones extranjeras, entidades nacionales y personas naturales en pesos convertibles.
- ✓ Arrendar locales dentro de la instalación para el desarrollo de actividades complementarias en pesos convertibles.

La organización tiene como misión y visión:

Misión: Ofrecer sobre la base de un producto turístico integrado una variada gama de opciones náuticas, recreativas, culturales y gastronómicas a una diversidad de clientes distinguidos por la calidad de los servicios que permitan la plena satisfacción de sus expectativas.

Visión: Ser la unidad extrahotelera líder en el territorio centro-sur de Cuba por la diversidad, exclusividad y excelencia de las ofertas y servicios. Constituimos la sede permanente de todos los eventos náuticos que se realizan en la región.

La estructura organizativa de la institución se muestra en el Anexo 5, donde se observa la relación jerárquica entre los diferentes departamentos de la organización.

El Club Cienfuegos cuenta con 2 restaurantes, 3 bares, 2 tiendas, 1 piscina, 1 parque recreativo, 2 canchas de tenis y 1 sala de fiestas. A continuación, se describen los servicios que brindan cada una de estas áreas:

- ✓ **Sala de Fiestas "La Terraza":** Se ubica en el primer nivel de la instalación y posee vista a la bahía. En este amplio salón se ofertan servicios de animación y música cubana e internacional además de servicios gastronómicos para grupos organizados de turismo, servicios de recepción y servicio a la carta con alimentos ligeros.

- ✓ **Restaurante "Marinero":** Se ubica en la planta baja del edificio principal, con vista al mar, salón climatizado y decorado con motivos marineros. Ofrece a los clientes variedad de comida marinera cienfueguera con servicio de buffet.

- ✓ **Restaurante "Café Cienfuegos:** Se ubica en el segundo nivel. Ofrece servicio de restaurante a la carta con una variada oferta de comida internacional, servicio de banquete, de recepción y de vinos y tabacos.

- ✓ **Licorera:** Se ubica en la entrada de la instalación en un lugar que tiene doble función: licorera y control de acceso a la instalación.

- ✓ **Lobby galería:** Lugar desde donde se puede acceder a los otros lugares de la instalación. Constituye un área de estar para el disfrute de las exposiciones que en ella se muestran a través de fotos, pinturas, cuadros, diplomas y objetos museables con el fin de acercarse a la historia del inmueble, sus tradiciones y valores patrimoniales.

- ✓ **Área de juegos exteriores:** Ofrece servicios recreativos como carros locos, *Go Kart* y botes.

- ✓ **Piscina:** Cuenta con áreas de baño y ducha, áreas de sol y sombra y una cafetería con una amplia variedad de bebidas y alimentos ligeros. El mayor atractivo lo constituyen los baños en la piscina y se brindan como opciones adicionales shows de animación para niños y adultos con premiaciones y música variada.

- ✓ **Canchas de tenis:** Se brindan servicios de alquiler del espacio para la práctica de este deporte.

Actualmente se cuenta con una plantilla de 56 trabajadores, la cual se encuentra totalmente cubierta. En la Figura 2.1 se muestra la cantidad de trabajadores por sexo, nivel de escolaridad y categoría ocupacional. Se evidencia que predominan los trabajadores de sexo masculino, el 41% poseen nivel medio superior y el 64% se ubican en puestos de servicio.

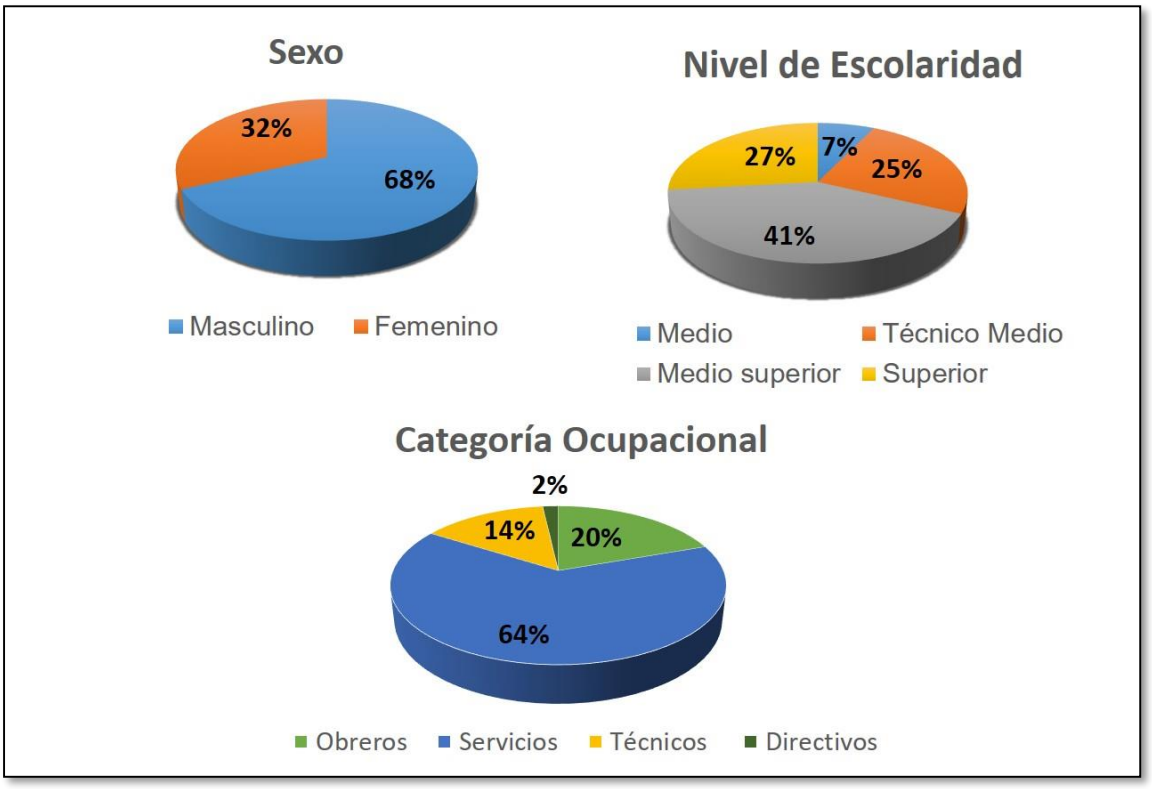


Figura 2.1: *Distribución de la fuerza laboral por sexo, nivel de escolaridad y categoría ocupacional.* **Fuente:** *Elaboración propia.*

En el Análisis DAFO (Debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas) de la institución según la revisión de la planeación estratégica correspondiente al período 2017-2019, se identifican como principales debilidades que afectan la calidad del servicio las siguientes:

- ✓ No se cuenta con acceso a internet para la contratación de grupos. Solo se realiza a través de correo electrónico o vía telefónica.
- ✓ La tecnología existente para ejecutar el servicio en ocasiones no es suficiente y es obsoleta.
- ✓ Demora en la solución a problemas de mantenimiento y reparación de equipos.
- ✓ Insuficiente cubertería, vajilla, cristalería y lencería.
- ✓ Inestabilidad o poca variedad de materia prima puesto que en ocasiones no se cuenta con productos básicos como son frutas tropicales, mariscos, variedades de cárnicos o bebidas.
- ✓ Limitaciones para invertir dado que el plan de inversión compete a la Empresa Extrahotelera Palmares Sucursal Cienfuegos a la que pertenece.
- ✓ Niveles de precios superiores a algunos de los competidores de la zona.
- ✓ No existencia de zona Wi-Fi.

Como se puede apreciar se identifican varias debilidades que inciden directamente en la calidad del servicio, lo que justifica la necesidad de realizar estudios en esta temática de manera que contribuyan a mejorar la calidad del servicio prestado.

En la Figura 2.2 se muestra el mapa general de procesos de la organización donde se identifican como procesos claves el de Gestión de Servicio Gastronómico y Gestión de Servicio Recreativo. Ambos contribuyen al cumplimiento de la misión de la organización.

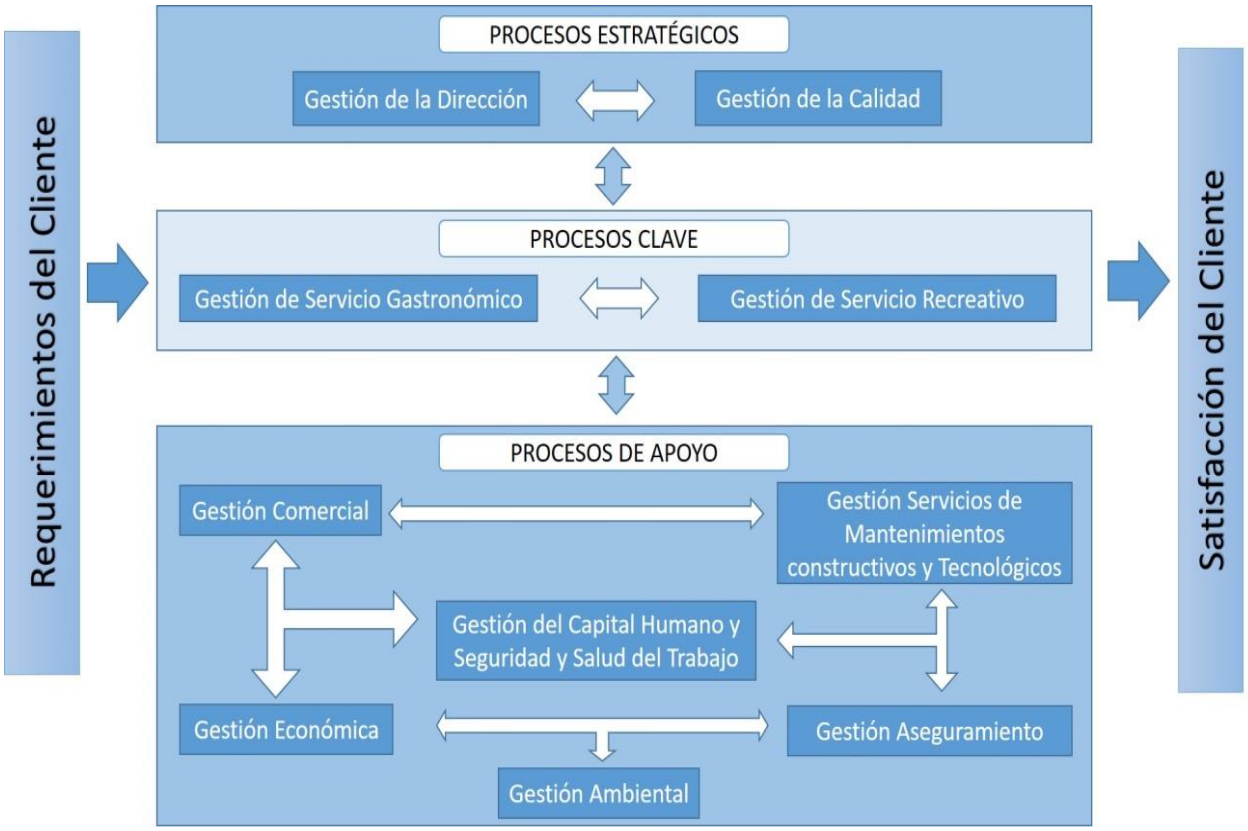


Figura 2.2: *Mapa general de procesos del Club Cienfuegos.* **Fuente:** *Club Cienfuegos.*

La Figura 2.3 muestra los ingresos por servicio correspondientes al año 2018. Se evidencia que los servicios gastronómicos son los que generan mayores ingresos, representando el 70% del total. No obstante, la mayoría de las debilidades identificadas en el análisis DAFO corresponden al proceso de gestión de servicios gastronómicos. Entre ellas destacan insuficiente cubertería, vajilla y cristalería, inestabilidad o poca variedad de productos alimenticios básicos y problemas en el mantenimiento de equipos.

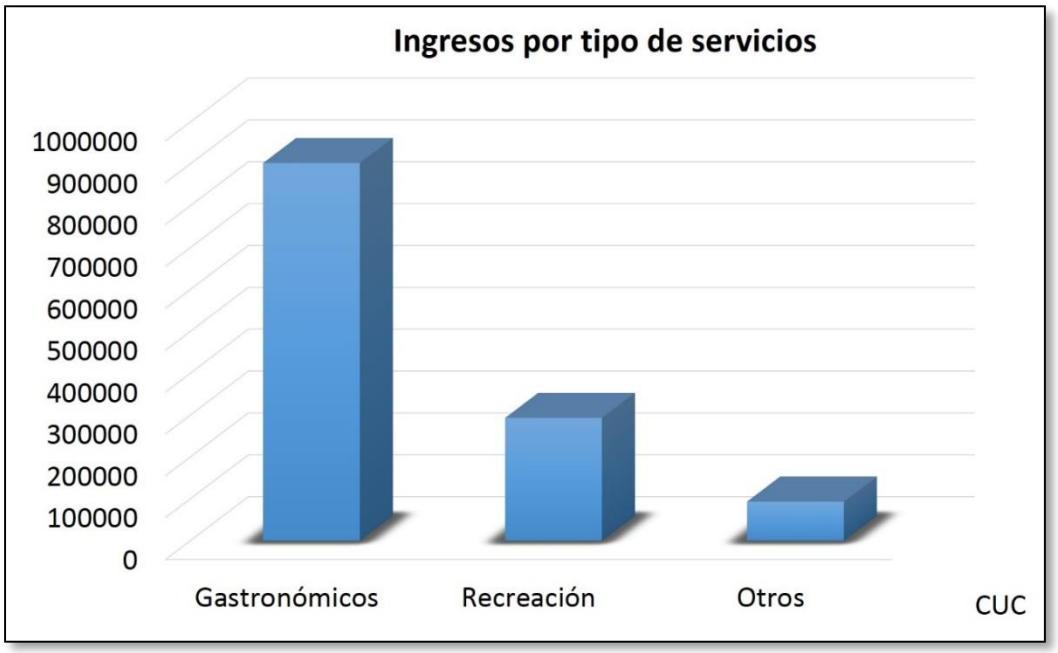


Figura 2.3: *Ingresos en CUC por tipo de servicio en el año 2018.* **Fuente:** *Elaboración propia.*

2.3 Caracterización del Proceso de Gestión de Servicio Gastronómico

El proceso de Gestión de Servicio Gastronómico tiene como misión brindar un servicio gastronómico que satisfaga las expectativas de los clientes y otras partes interesadas, alcanzar la mejora continua de productos, procesos y servicios asociados a la actividad gastronómica, así como determinar los riesgos asociados a la calidad y minimizar sus efectos.

Este proceso se divide en: gastronomía ligera, restaurante buffet y restaurante a la carta distribuidos en cinco áreas, las cuales se muestran en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1: *Áreas que componen el proceso de Gestión de Servicios Gastronómicos.*

Fuente: *Elaboración propia.*

Gastronomía Ligera	Restaurante Buffet	Restaurante a la Carta
La Terraza	Restaurante" Marinero" (Categoría de 3 Tenedores)	Restaurante "Café Cienfuegos" (Categoría de 4 Tenedores)
Snack-Bar Piscina		
Snack Área de juegos		

El proceso cuenta con una plantilla aprobada de 26 trabajadores, la cual está totalmente cubierta. En la Figura 2.4 se muestra la cantidad de trabajadores por tipo de cargo, rango de edades y sexo. Se evidencia que predominan los trabajadores que ocupan el cargo de dependiente de servicio gastronómico (61%), el 54% tienen edades entre 30 y 50 años y predominan los trabajadores del sexo masculino (69%).

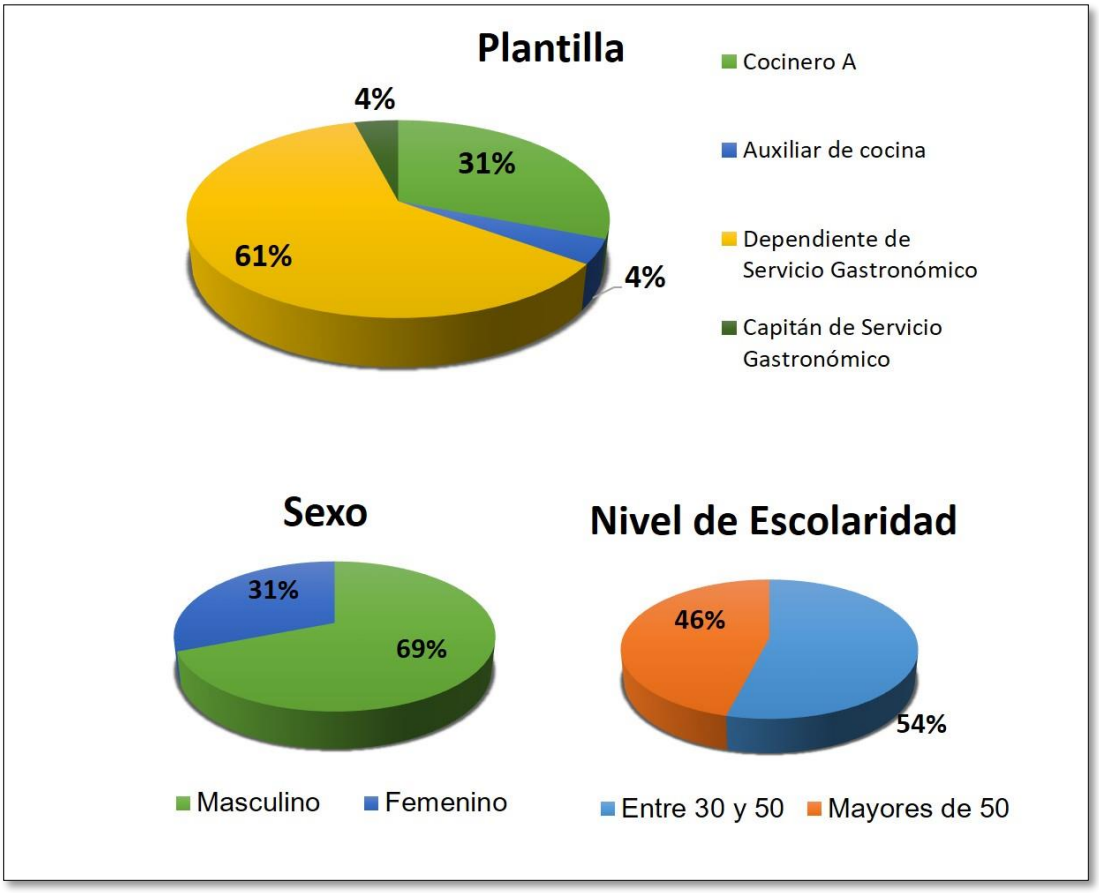


Figura 2.4: *Distribución de la fuerza laboral por tipo de cargo, rango de edades y sexo.*

Fuente: *Elaboración propia.*

Entre sus principales **proveedores** se encuentran:

- ✓ Empresa Cítricos Arimao
- ✓ Empresa Comercializadora de Productos Agropecuarios Frutas Selectas
- ✓ Alondra Helados
- ✓ Empresa de Productos Lácteos Escambray
- ✓ Empresa Cárnica de Cienfuegos
- ✓ Comercializadora ITH S.A
- ✓ Servisa

- ✓ Empresa Mayorista de Productos Alimenticios EMPA
- ✓ Empresa Pesca Caribe
- ✓ Empresa Agroindustrial Victoria de Girón (Jagüey Grande)
- ✓ Cervecería Bucanero S.A
- ✓ BrasCuba Cigarrillos S.A
- ✓ Nestlé S.A
- ✓ Cuba Ron S.A
- ✓ Havana Club

Los **clientes** que recibe la instalación provienen fundamentalmente de Canadá, Francia, Inglaterra y Alemania. No obstante, la organización los clasifica en:

- ✓ Clientes organizados: Lo constituyen aquellos clientes que han contratado circuitos o excursiones a través de agencias de viajes. Las principales agencias son: Gaviotatour, Cubatur, Cubanacán y Havanatur. También se incluyen los clientes que llegan a la ciudad a través de los cruceros.
- ✓ Clientes libres: Son aquellos clientes que llegan al Club de manera espontánea.
- ✓ Empresas externas: Contratación del servicio gastronómico por parte de estas para conmemoración de actividades o eventos. Es el único local en la zona central donde se realizan eventos náuticos.

Entre los principales competidores del sector estatal se encuentran el Hotel Jagua y el Palacio de Valle. Además, la apertura de diversos restaurantes no estatales cercanos a la zona donde se ubica el Club Cienfuegos a partir del surgimiento de las nuevas formas de gestión no estatal (Trabajo por cuenta propia), ha traído como consecuencia un aumento de la competencia. Entre los más importantes figuran Finca del Mar, El Pelícano, El Lagarto y El Grill. Todas estas instalaciones se encuentran a unas pocas cuadras del Club, ubicadas en la zona de Punta Gorda, altamente turística. En algunos casos estos restaurantes poseen ofertas más variadas y precios inferiores, además de que en ocasiones persuaden a los clientes con facilidad para que visiten sus locales, lo que se conoce como competencia desleal.

2.3.1 Análisis de la situación actual del Proceso de Gestión de Servicio Gastronómico.

La Sucursal Palmares Cienfuegos trabaja actualmente en la mejora de su Sistema de Gestión de Calidad en todas sus instalaciones, haciendo énfasis en la calidad percibida por los clientes como forma de retroalimentación de su gestión en los diferentes servicios que prestan.

Es pertinente destacar que la instalación insigne de la Sucursal Extrahotelera Palmares Cienfuegos es el Club Cienfuegos Náutico Recreativo donde la principal fuente de ingresos de este lo constituye el proceso de gestión de servicios gastronómicos como se comentó en el Acápite 2.2.

Para conocer los criterios de los clientes la Sucursal establece que en cada instalación debe existir un “Libro del cliente” donde los mismos tendrán acceso a este para escribir las quejas, reclamaciones o sugerencias en cuanto al servicio prestado. La Sucursal cuenta además para la evaluación de la calidad percibida con dos encuestas para restaurantes a la carta y buffet, las cuales se muestran en los Anexos 6 y 7 respectivamente.

En relación a las encuestas es pertinente comentar que estas cuentan con 11 ítems para restaurantes a la carta y 8 para buffet agrupados en 4 dimensiones (Servicio, local, alimentos y bebidas) con preguntas muy generales en relación al servicio gastronómico. Aunque estos cuestionarios tienen un enfoque multicriterio, no se consideran todos los aspectos que a nivel internacional se han identificado como condicionantes de la calidad percibida como, por ejemplo:

- ✓ Aspectos como la iluminación, ruido, ventilación y estado físico de los locales.
- ✓ Lo referente a la ubicación, limpieza y estado físico de los baños.
- ✓ Elementos de la carta menú (Para restaurantes a la carta) y aspectos relacionados con las porciones, decoración y presentación de las ofertas.
- ✓ Aspectos del capital humano como la rapidez en el servicio, la competencia y profesionalidad, así como el conocimiento ante las preguntas de los clientes.
- ✓ Respuesta ante situaciones con los clientes.

En el caso del Club Cienfuegos, aunque está establecido por parte de la Sucursal que las encuestas se apliquen de forma mensual, la realidad indica que no se aplican.

En la revisión del libro del cliente y en el resumen anual de calidad del año 2018 se registran deficiencias relacionadas con dicho proceso de servicio siendo algunas coincidentes con las identificadas en el análisis estratégico, las cuales se muestran en la Tabla 2.2. Se evidencia que las insatisfacciones están relacionadas principalmente con la demora en la prestación del servicio gastronómico, inestabilidad o poca variedad de alimentos, inadecuada temperatura de los alimentos y problemas relacionados con la ventilación, la iluminación y los baños.

Tabla 2.2: *Deficiencias del proceso de Gestión de Servicio Gastronómico.*

Fuente: *Elaboración propia.*

Área	Insatisfacciones
Restaurante Marinero	- Deficiente climatización. - Ruido en el local. - Poca variedad en los dulces. - Poca variedad de bebidas. - Inadecuada temperatura de las bebidas. - Inadecuada temperatura de los alimentos. - Carencia de utensilios (pinzas para manipular mariscos). - Demora en el servicio. - Personas en cola para tomar la comida en el buffet.
Snack-Bar Piscina	- Inestabilidad en productos gastronómicos básicos (cerveza dispensada y croquetas).
Terraza	- Afectaciones con la iluminación. - Problemas en el suministro de hielo para la preparación de cocteles.
Restaurante Café Cienfuegos	- Demora en el servicio. - Inadecuada temperatura de los alimentos. - Precios muy altos - Los baños no cumplen con los requisitos de un restaurante 4 Tenedores. - No existencia de cortinas en puertas y ventanas, sobre todo en los casos de actividades de empresas.

En la Figura 2.5 se muestra un diagrama de Pareto donde quedan estratificadas por área las insatisfacciones con el servicio gastronómico. Se evidencia que la mayoría corresponden a los restaurantes Marinero y Café Cienfuegos representando del total el 52,94% y 29,41% respectivamente.

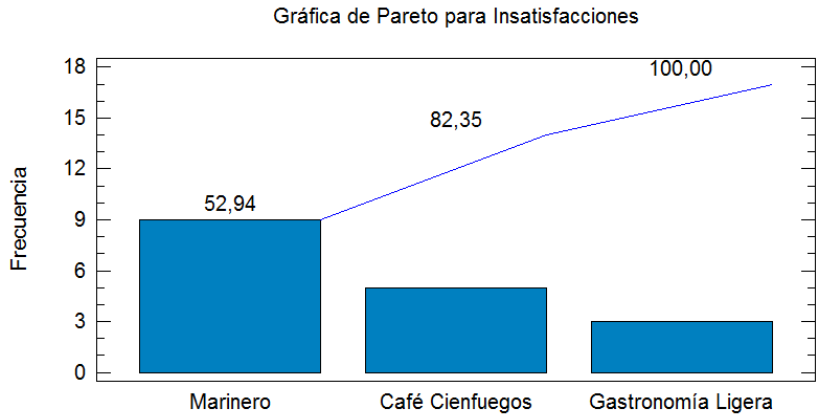


Figura 2.5: *Diagrama de Pareto para insatisfacciones por área de servicio gastronómico.*

Fuente: *Elaboración propia.*

Es importante aclarar que en la mayoría de las ocasiones el cliente insatisfecho tiende a no expresar su insatisfacción de forma espontánea. Además, la dirección del Club Cienfuegos está muy interesada en la realización de estudios que permitan elevar la calidad de los servicios de restauración para garantizar un flujo permanente de clientes.

Como se comentó en el Acápite 2.3 el Proceso de Gestión de Servicio Gastronómico se divide en: gastronomía ligera, restaurante buffet y restaurante a la carta. De los tres servicios los restaurantes Marinero (buffet) y Café Cienfuegos (a la carta) son los que menos ingresos reportan al cierre del 2018 según se muestra en la Figura 2.6, incumpliendo el plan en 45,76% y 24,12% respectivamente.

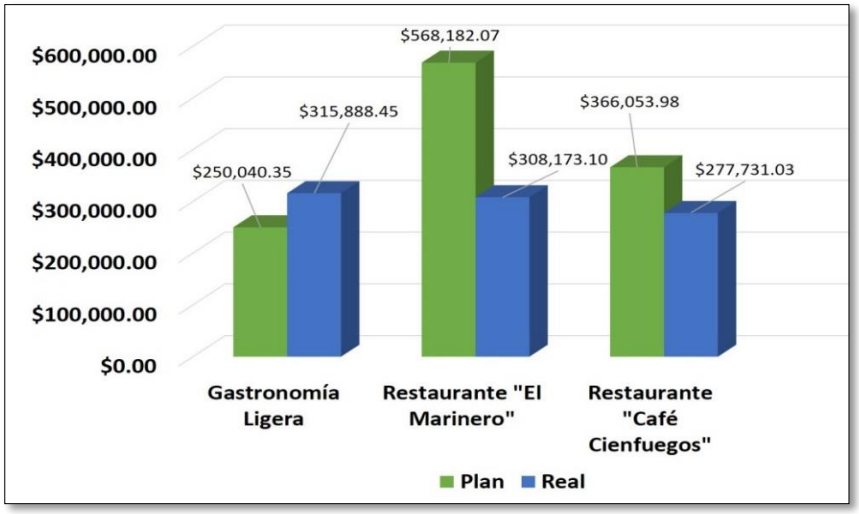


Figura 2.6: *Plan de ingresos vs. Ingresos reales del año 2018.*

Fuente: *Elaboración propia.*

En función de las deficiencias identificadas y del análisis de los ingresos se decide seleccionar el Restaurante Café Cienfuegos como objeto de análisis. No se toma en consideración el Restaurante Marinero dado que forma parte de una investigación paralela a la presente.

2.4 Descripción del Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios propuesto por González (2013).

El procedimiento propuesto por González (2013) consta de cuatro etapas y trece pasos. El mismo incluye herramientas que pudieran utilizarse en cada una de las etapas. En la Figura 2.7 se muestran los aspectos básicos del mismo.

Etapa I: Organización del trabajo.

Objetivos:

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

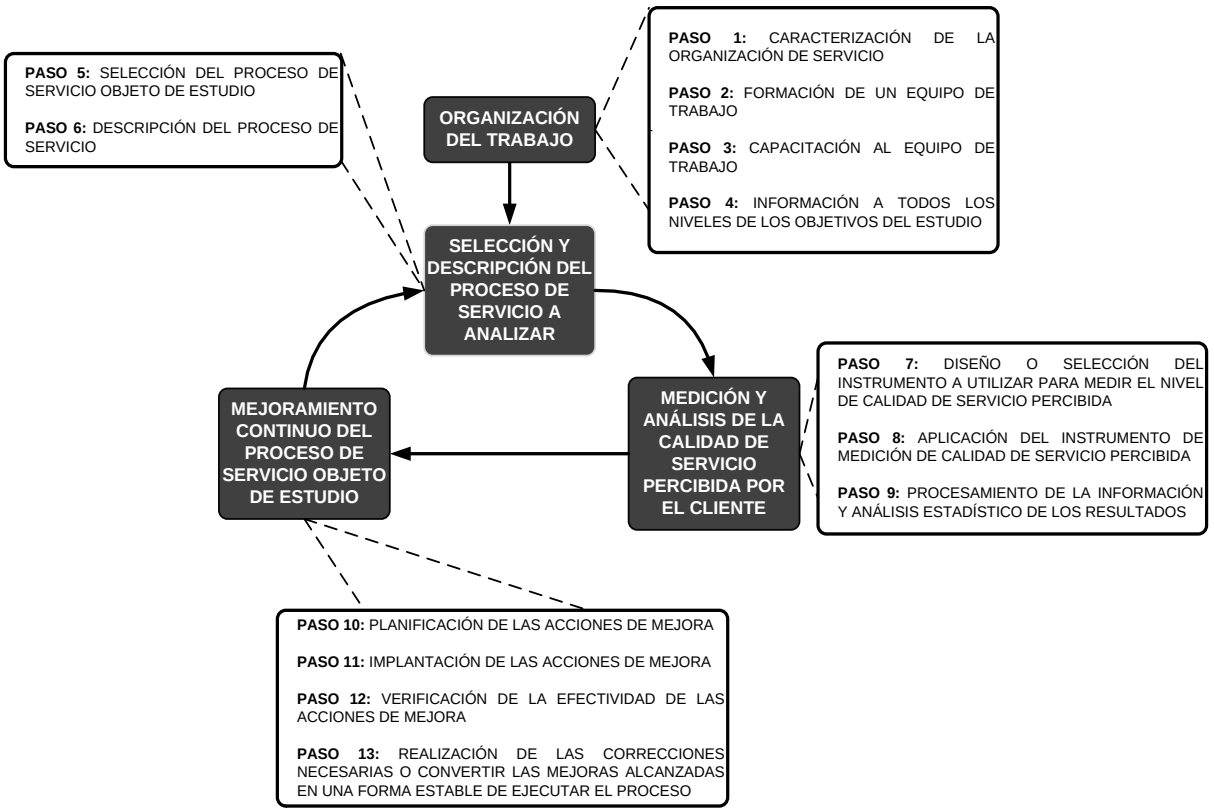


Figura 2.7: *Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios.*

Fuente: *González (2013).*

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

Paso 1. Caracterización de la organización de servicio.

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

Paso 2. Formación de un equipo de trabajo.

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

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

$$n = \frac{p(1-p)k}{i^2} \qquad (2.1)$$

Donde:

p: proporción de error

i: precisión (i ≤12)

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

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

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

Se debe calcular además el coeficiente de competencia para cada uno de ellos según la metodología de Cortés e Iglesias (2005) con el objetivo de asegurar que los expertos que se consultan verdaderamente pueden aportar criterios significativos respecto al tema objeto de estudio. Dicho método se muestra en el Anexo 8. Se seleccionan aquellos expertos que tengan un coeficiente de competencia entre medio y alto.

Paso 3. Capacitación al equipo de trabajo.

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

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

En las organizaciones netamente de servicios se debe lograr una participación activa de los trabajadores, puesto que ellos son los actores sociales de los procesos que se desarrollan en la organización. Muchos de ellos tienen contacto directo con los clientes (personal en contacto), de manera que pueden aportar criterios de mejora efectivas que contribuyan a elevar el nivel de calidad del servicio percibido por el cliente.

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

Técnicas y/o herramientas:

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

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

Objetivo: Documentar el proceso de servicio objeto de estudio.

Paso 5. Selección del proceso de servicio objeto de estudio.

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

Paso 6. Descripción del proceso de servicio.

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

Herramientas:

- ✓ Dinámicas de equipos de trabajo
- ✓ Reuniones participativas
- ✓ Revisión y análisis de documentos
- ✓ Entrevistas
- ✓ Observación directa
- ✓ Diagrama de Pareto
- ✓ Diagrama SIPOC
- ✓ Diagrama de flujo
- ✓ Ficha de proceso

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

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

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

El equipo de trabajo es el encargado de diseñar o seleccionar el instrumento más adecuado para medir el nivel de calidad de servicio percibida. Para el caso en que el equipo de trabajo decida diseñarlo, debe tener en cuenta el procedimiento de Curbelo (2010).

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

En este paso se aplica el instrumento de medición seleccionado o diseñado. Para ello se debe calcular el tamaño de muestra necesario y determinar el tipo de muestreo a utilizar (Ver Anexo 9).

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

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

Herramientas:

- ✓ Revisión de la literatura
- ✓ Metodología Delphi
- ✓ Cuestionarios
- ✓ Entrevistas
- ✓ Estadística descriptiva
- ✓ Análisis de fiabilidad
- ✓ Análisis validez
- ✓ Comparación de varias muestras
- ✓ Análisis de capacidad de proceso

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

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

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

Paso 10. Planificar

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

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

Paso 11. Hacer

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

Paso 12. Verificar

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

Paso 13. Actuar

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

Herramientas:

Cuestionario 5Ws y 1Hs, herramientas mostradas en la Figura 2.8.

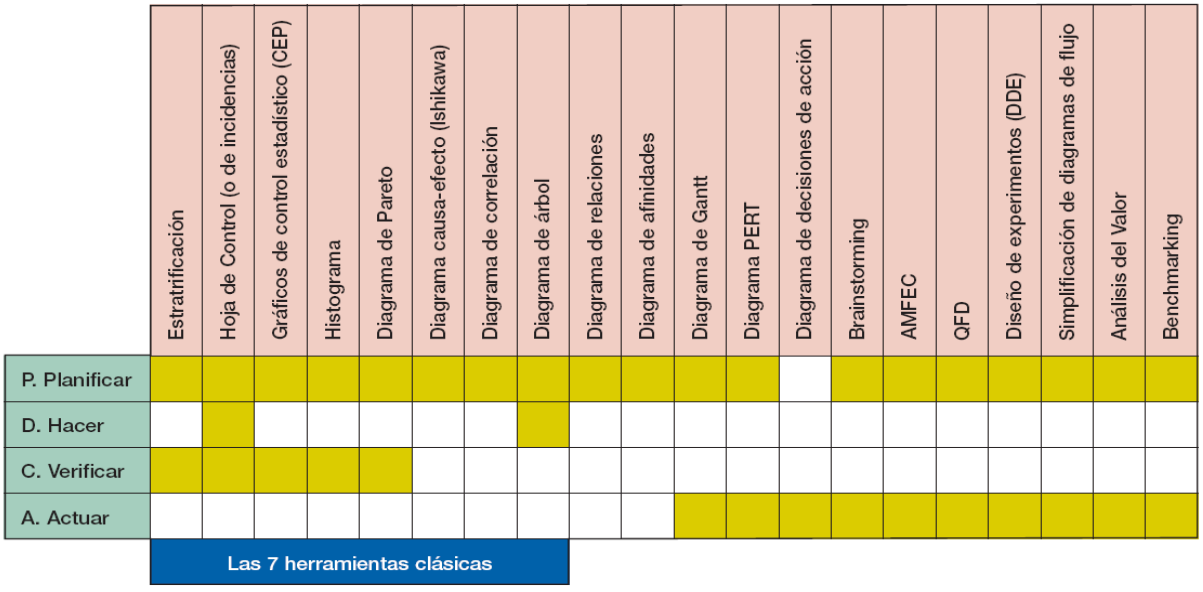


Figura 2.8: *Relación de herramientas de la calidad con las fases del ciclo de mejora continua.*

Fuente: *Beltrán, et al (2002).*

La adecuada implantación del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios exige la aplicación de un conjunto de herramientas que se recomiendan en su descripción.

2.4.1 Descripción de las herramientas propuestas en el procedimiento de González (2013)

A continuación, se realiza una breve descripción de algunas de las herramientas propuestas en el procedimiento de González (2013).

Mapa general de procesos

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

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

El mapa de procesos permite a una organización identificar los procesos y conocer la estructura de los mismos, reflejando las interacciones que se establecen entre ellos, aunque no permite saber cómo son por dentro y cómo transforman las entradas en salidas.

Diagrama SIPOC

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

- ✓ Proveedores del proceso **(**Suppliers)**:** Suministran al proceso las entradas necesarias para el desarrollo y ejecución de las actividades que constituyen el mismo.
- ✓ Entradas (Inputs): Materiales, informaciones, productos, documentos, energía requeridos por el proceso para poder realizar alguna o algunas de sus actividades. Se generan fuera del propio proceso y son requeridos por éste para funcionar.
- ✓ Proceso (Process): Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto. El “resultado previsto” de un proceso puede ser una salida, producto o servicio (ISO 9000: 2015).
- ✓ Salidas (Outputs): Son los resultados del proceso, los cuales deben ser coherentes con el objetivo del sistema. Son el producto o servicio creado por el proceso que el cliente o los clientes del mismo reciben.

- ✓ Requerimientos de las salidas: No es más que lo que el cliente del proceso desea, quiere y espera obtener de la salida de un proceso en concreto. Es la definición de las necesidades y/o expectativas del cliente del proceso. Estos requerimientos pueden estar establecidos por la propia organización, el cliente y/o la legislación vigente.
- ✓ Clientes (Customer): Se puede considerar como cliente cualquier persona institución u órgano que recibe el producto o servicio que el proceso genera. El cliente valora la calidad del proceso que pretende servirlo, determinando la medida en que éste con sus salidas ha logrado satisfacer sus necesidades y expectativas. Se identifican dos tipos de clientes:
  - Clientes internos: Individuos o servicios dentro de la propia organización que reciben los productos o servicios para utilizarlos en su trabajo.
  - Clientes externos: Son los clientes finales, los que disfrutan de los productos o servicios de la organización.

Esta herramienta posibilita:

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

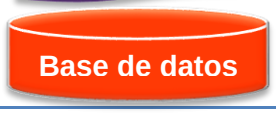
Diagrama de Flujo

Los diagramas de flujo representan la descripción de las actividades de un proceso y sus interrelaciones, es decir, son la representación gráfica de los pasos de un proceso, que se realiza para entenderlo mejor. Facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, pues permiten una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo. Se les denominan diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan mediante flechas para indicar la secuencia de las operaciones. En la Tabla 2.3 se muestran algunos de los símbolos más habituales para su utilización.

Tabla 2.3: *Símbolos más habituales para la representación de diagramas de flujo.*

Fuente: *Beltrán et al. (2002).*

Símbolo	Descripción
Inicio o Fin	Se suele utilizar este símbolo para representar el origen de una entrada o el destino de una salida. Se emplea para expresar el comienzo o el fin de un conjunto de actividades.

	Dentro del diagrama de proceso, se emplea para representar una actividad.
	Representa una decisión. Las salidas suelen tener al menos dos flechas (opciones).
	Representan el flujo de productos, información, etc. y la secuencia en que se ejecutan las actividades.
	Representan un documento. Se suelen utilizar para indicar expresamente la existencia de un documento relevante.
	Representan una base de datos y se suele utilizar para indicar la introducción o registro de datos en una base de datos (habitualmente informática).

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

La utilización del diagrama de flujo es muy útil cuando:

- ✓ Se quiere conocer o mostrar de forma global un proceso.
- ✓ Es necesario tener un conocimiento básico, común a un grupo de personas, sobre el mismo.
- ✓ Se deben comparar dos procesos o alternativas.
- ✓ Se necesita una guía que permita un análisis sistemático del proceso.

Ficha de proceso

Una ficha de proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso (Beltrán et al., 2002). La información a incluir en una ficha de proceso puede ser diversa y debe ser decidida por la propia organización. En el Anexo 10 se definen aquellos conceptos que se han considerado relevantes para la gestión de un proceso y que una organización puede optar por incluir en la ficha del proceso correspondiente.

Revisión y análisis de documentos

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

- ✓ Revisión de fuentes primarias de información: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, revistas científicas, que proporcionen datos de primera mano.
- ✓ Revisión de fuentes secundarias y terciarias de información: Consisten en compilaciones, listados de referencias publicadas en un área del conocimiento en particular, bases de datos, son publicaciones que se refieren a las fuentes primarias y secundarias.

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

Encuesta

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

- ✓ Entrevista: Es una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y el (o los) entrevistado(s), en la que se establece un proceso de comunicación en el que se intercambia información (Hernández et al., 1998). En su tipología la más abordada es la que la clasifica en: estructurada y no estructurada. La entrevista se considera estructurada si se basa en un grupo de preguntas predeterminadas y no estructurada si en esta el investigador puede formular preguntas no previstas, posibilitando mayor flexibilidad en el tipo de pregunta y respuesta a ejecutar.
- ✓ Cuestionario: Es un instrumento que se elabora por escrito y en el que se realizan interrogantes que permiten obtener información con determinados objetivos, estos deben quedar explícitos al intercambiar con los participantes que representan a una población determinada para la que fue diseñado. Las preguntas se organizan de acuerdo con determinados requisitos en un cuestionario, cuya elaboración requiere de un trabajo cuidadoso y, a su vez, esfuerzo y tiempo para prepararlo adecuadamente, y que sirva para despertar el interés de los sujetos que lo responderán. Las interrogantes pueden ser abiertas o cerradas, y de acuerdo con esta forma también se clasifican las encuestas. Las interrogantes abiertas son útiles cuando no se tiene información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando esta información es insuficiente. Las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido

limitadas porque se proponen a los encuestados para que estos indiquen cuál es su posición (Hernández et al., 1998; Pons y Villa, 2005).

Tormenta de ideas

La tormenta o lluvia de ideas es una forma de pensamiento creativo encaminada a que todos los miembros de un grupo participen libremente y aporten ideas sobre un tema (Gutiérrez y de la Vara, 2013)**.** Los métodos para su realización aparecen en la Tabla 2.4.

Tabla 2.4: *Métodos para la realización de la tormenta de ideas.*

Fuente: *Curbelo (2013)*

Variantes	¿Cómo se utiliza?
Rueda libre (No estructurado o flujo libre)	1. Escoger a alguien para que sea el facilitador y apunte las ideas. 2. Escribir en la pizarra una frase que represente el problema y el asunto de discusión. 3. Escribir cada idea en el menor número de palabras posible. Verificar con la persona que hizo la contribución cuando se está repitiendo la idea. No interpretar o cambiar las ideas. 4. Llegar a conclusiones.
Round-Robin (Estructurada o en círculo)	La diferencia consiste en que cada miembro del equipo presenta sus ideas en un formato ordenado. Por ejemplo: de izquierda a derecha. No hay problema si un miembro del equipo cede su turno si no tiene una idea en ese instante.
Tira de papel (Lluvia de ideas escrita o silenciosa)	Los participantes piensan las ideas pero registran en un papel sus ideas en silencio.

Observación directa

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

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

- ✓ Directa o indirecta: Dado el conocimiento del objeto de investigación.
- ✓ Participante o no participante: Considerando el nivel de participación del sujeto que se observa.

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

Análisis de fiabilidad

La confiabilidad es la probabilidad de que un componente o sistema desempeñe satisfactoriamente la función para la que fue creado, durante un período establecido y bajo condiciones específicas de operación (Gutiérrez y De la Vara, 2013).

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

Análisis de validez

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

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

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

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

Estadística descriptiva

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

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

Comparación de varias muestras

El procedimiento de comparación de varias muestras está diseñado para comparar dos o más muestras independientes de datos variables. El mismo permite determinar si hay o no diferencias significativas entre las medias, varianzas y/o medianas de las poblaciones de las que se tomaron las muestras. Por ejemplo, para determinar cuáles medias, varianzas y/o medianas son significativamente diferentes de otras se pueden realizar pruebas de múltiples rangos, permitiendo identificar grupos homogéneos. Entre los métodos más usados para hacer comparaciones múltiples se encuentran LSD de Fisher y Tukey HSD. La elección entre un procedimiento y otro debe depender del costo relativo de hacer un error Tipo I (llamar diferentes a un par de medias que realmente no lo son) contra el costo de hacer un error Tipo II (no llamar diferentes a un par de medias que sí lo sean) (StatPoint Inc, 2006).

Análisis de capacidad de proceso

Para las variables de atributos no es posible calcular en forma directa los índices de capacidad, en términos de Cp o Cpk. Una forma de medir las variables de atributo es por el número de Defectos Por Millón de Oportunidades (DPMO). Para su cálculo es necesario contabilizar los requisitos que pueden incumplirse (no conformidades) en el contexto de la organización y plasmados en la legislación vigente, estos requisitos se asumen como el número de características críticas para la calidad, ya que su incumplimiento puede generar una no conformidad (Parrado, 2019).

La cantidad total de no conformidades están dadas por el incumplimiento de la legislación vigente y por otros aspectos que sean detectados como no conformidades y de esta manera se procede al cálculo de la capacidad de dicho proceso.

Mediante la métrica DPMO y su correspondiente nivel sigma es posible caracterizar el desempeño del proceso. La determinación del DPMO se realiza según la fórmula referida en la norma ISO 53013-1:2011 punto 5.2, la que se indica a continuación:

$$Y_{DPMO} = \frac{c}{n_{units} \times n_{CTQC}} \times 1000000 \qquad (2.2)$$

Donde:

c: Número de defectos (no conformidades)

n_{CTQC}: Número de características críticas para la calidad

n_{units}: Número de unidades examinadas

Las puntuaciones sigma se interpretan según lo expuesto en la Tabla 2.5.

Tabla 2.5: *Puntuaciones sigma.* **Fuente:** *ISO 53013-1: 2011.*

Valor calculado DPMO (Y_{DPMO})	Puntuación Sigma (Z_{value})
308 538,0	2
66 807,0	3
6 210,0	4
233,0	5
3,4	6

Diagrama de Ishikawa (o de causa-efecto)

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

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

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

Existen tres tipos básicos de diagramas de Ishikawa, las cuales dependen de cómo se buscan y se organizan las causas en la gráfica. Estos son (Gutiérrez y De la Vara, 2013):

- ✓ Método de las 6M´s: Consiste en agrupar las causas potenciales en seis ramas principales: métodos de trabajo, mano de obra, materiales, maquinaria, medición y medio ambiente. Estos seis elementos definen de manera global todo proceso y cada uno aporta parte de la variabilidad del producto final.
- ✓ Método de flujo del proceso: Consiste en construir la línea principal del diagrama de Ishikawa siguiendo el flujo del proceso y en ese orden se agregan las causas.
- ✓ Método de estratificación o enumeración de causas: Implica construir el diagrama de Ishikawa yendo directamente a las causas potenciales del problema sin agrupar de acuerdo con las 6M´s.

5Ws y 2H

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

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

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

2.5. Conclusiones del Capítulo II

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

1. Para evaluar la calidad de los servicios gastronómicos en el Club Cienfuegos Náutico Recreativo se cuenta actualmente con encuestas para restaurantes a la carta y buffet. Estas, aunque poseen un enfoque multicriterio, no consideran todos los aspectos que a nivel internacional se han identificado como condicionantes de la calidad percibida.

2. En la revisión del libro del cliente y en el resumen anual de calidad del año 2018 se identifican un conjunto de deficiencias relacionadas con el servicio gastronómico entre las que destacan demora en la prestación del servicio, climatización deficiente e inadecuada temperatura de alimentos y bebidas; más del 80% corresponden a los restaurantes Marinero (52,94%) (buffet) y Café Cienfuegos (29,41%) (a la carta). Se selecciona como objeto de estudio este último dado que el Marinero forma parte de una investigación paralela a la presente.

3. El procedimiento de González (2013) se estructura en cuatro etapas y trece pasos y concibe entre sus principios como relevantes el enfoque a clientes y a servicio, el enfoque basado en hechos para la toma de decisión y la participación del personal. Su aplicación correcta posibilita la evaluación de la calidad percibida proveyendo a la organización de servicios de un mecanismo de actuación sobre los procesos y en busca de la mejora continua a partir de la percepción de los clientes.

CLUB CIENFUEGOS
NÁUTICO - RECREATIVO

Capítulo III

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

3.1. Introducción

En el presente Capítulo se implementa el procedimiento seleccionado para la evaluación de la calidad percibida de servicios en el Restaurante "Café Cienfuegos" perteneciente al Club Cienfuegos Náutico Recreativo. El Capítulo se estructura considerando cada una de las etapas del procedimiento.

3.2. Implementación del procedimiento de González (2013) para la evaluación de la calidad percibida de servicios en el Restaurante "Café Cienfuegos".

3.2.1. Etapa I: Organización del trabajo

Paso 1. Caracterización de la organización de servicio

Los resultados de este paso se muestran en el Epígrafe 2.2 del Capítulo II de la presente investigación.

Paso 2. Formación de un equipo de trabajo

Con el objetivo de formar el equipo de trabajo, se calcula el número de expertos necesarios, resultando ser 9.

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

Dónde:

k: Constante que depende del nivel de significación estadística. La determinación de la constante es acorde al nivel de confianza escogido para el trabajo (α=0.05).

p: Proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con n expertos. (0.034)

i: Precisión del experimento. (0.12)

Se procede a definir quiénes serán los expertos a partir de los criterios de selección establecidos en el procedimiento que se describe en el Capítulo II. El equipo de trabajo queda formado de la siguiente manera:

- ✓ Profesores (5) de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad de Cienfuegos.
- ✓ Especialista de Calidad de la Empresa Extrahotelera Palmares Sucursal Cienfuegos (1)
- ✓ Gerente del Club Cienfuegos (1)
- ✓ Comercial del Club Cienfuegos (1)

- ✓ Capitán de Salón del Restaurante “Café Cienfuegos” (1)
- ✓ Dependiente de Servicio Gastronómico del Restaurante “Café Cienfuegos” (1)

En la Tabla 3.1 se muestran los expertos seleccionados.

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

Experto	Nombre y Apellidos	Lugar de trabajo
1	Maidelis Curbelo Martínez	Universidad de Cienfuegos (Profesor e investigador)
2	Dainelis Curbelo Martínez	Universidad de Cienfuegos (Profesor e investigador)
3	Roxana González Álvarez	Universidad de Cienfuegos (Profesor e investigador)
4	Claudia Angélica Parrado Hernández	Universidad de Cienfuegos (Profesor e investigador)
5	Aníbal Barrera García	Universidad de Cienfuegos (Profesor e investigador)
6	Pedro Jorge Torriente Carrascosa	Especialista de Calidad - Empresa Extrahotelera Palmares Sucursal Cienfuegos
7	Jorge Luis Álvarez Álvarez	Administrador Club Cienfuegos
8	Diana Merlen Lorenzo Santos	Técnico en Gestión Comercial Club Cienfuegos
9	Carlos Eduardo de la Teja Li	Capitán de Salón Restaurante “Café Cienfuegos”
10	Yoanis Ávalos Rodríguez	Dependiente de Servicio Gastronómico Restaurante “Café Cienfuegos”

Para asegurar que los expertos que se consultan verdaderamente pueden aportar criterios significativos respecto al tema objeto de estudio se procede al cálculo del coeficiente de competencia de cada uno de ellos tal cual se explica en el Anexo 11. Los resultados se muestran en la tabla a continuación 3.2.

Tabla 3.2: *Coeficiente de competencia de los expertos.* **Fuente:** *Elaboración propia*

Expertos	Coeficiente de conocimiento (Kc)	Coeficiente de argumentación (Ka)	Coeficiente de competencia (Kcomp=$\frac{Kc+Ka}{2}$)	Nivel	Selección (x)
1	0,9	0,3+0,4+3*0,05+0,04=0,89	0,895	Alto	x
2	0,9	0,3+0,5+4*0,05=1	0,95	Alto	x
3	0,9	0,3+0,5+4*0,05=1	0,95	Alto	x
4	0,8	0,2+0,5+3*0,05+0,04=0,89	0,84	Alto	x
5	0,9	0,2+0,5+0,05*2+0,04*2=0,88	0,89	Alto	x
6	0,9	0,3+0,5+4*0,05=1	0,95	Alto	x
7	0,9	0,3+0,5+3*0,05+0,04=0,99	0,945	Alto	x
8	0,9	0,3+0,4+3*0,05+0,04=0,89	0,895	Alto	x
9	0,8	0,2+0,4+4(0,04)=0,76	0.78	Medio	x
10	0,9	0,2+0,4+2(0,04)+2(0,03)=0,74	0,57	Bajo	-

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

Paso 3. Capacitación al equipo de trabajo

Aunque los miembros del equipo de trabajo tienen nociones generales del tema objeto de estudio y poseen además un nivel de competencia entre alta y media en relación a la temática que se aborda, se procede a realizar una capacitación a través de sesiones de trabajo en forma de talleres para establecer aquellos elementos y criterios necesarios que permitan lograr de manera satisfactoria la evaluación de la calidad percibida. Los principales resultados que se obtienen son:

- ✓ El análisis de las etapas y pasos del procedimiento propuesto por González (2013).
- ✓ Análisis de los diversos cuestionarios identificados en la literatura para la evaluación de la calidad percibida de servicios de restauración. Además, la literatura especializada sugiere la necesidad de desarrollar y aplicar instrumentos de medida en cada entorno cultural particular.
- ✓ Se selecciona el cuestionario diseñado por Parrado (2016) para realizar la evaluación de la calidad percibida en el Restaurante Café Cienfuegos. Dicha selección se basa en que este cuestionario enfoca su diseño en un servicio a la carta, el cual se valida en el Restaurante Las Mamparas de la provincia de Cienfuegos. En un estudio posterior Santana (2018) ajusta el mismo cuestionario a las características de la Cafetería El Palatino también ubicado en la provincia de Cienfuegos.
- ✓ El equipo de trabajo acuerda además realizar la medición de la calidad del servicio percibida teniendo en cuenta solamente las percepciones de los clientes puesto que consideran que la otra forma de operacionalización de esta variable (Expectativas-Percepciones) tiende a crear confusión en los encuestados cuando son inquiridos en base a expectativas y percepciones.
- ✓ El análisis de las herramientas y técnicas a emplear tanto para la gestión por procesos como para el procesamiento de los resultados del cuestionario.

- ✓ Se decide aplicar la guía de observación propuesta por Morales (2007) y realizar entrevistas a trabajadores y directivos puesto que han sido utilizadas como herramientas para la toma de decisiones en investigaciones anteriores en el sector de restaurantes. Entre ellas se encuentran los estudios realizados por Peña (2015), García (2015), Llull (2015), Caraballo (2016), Hernández (2016) y Parrado (2016) en restaurantes de la provincia de Cienfuegos.

- ✓ Se decide también aplicar la lista de chequeo propuesta por Parrado (2019) la cual establece los requisitos vigentes para el sector gastronómico del país. La misma expone 417 requisitos de 10 normativas agrupados en 7 categorías. No se toman en cuenta aquellos relativos al sector no estatal, eliminándose de esta forma 33 ítems. Esta herramienta permite cuantificar la cantidad de no conformidades relativas a la legislación vigente para contribuir a la determinación de la capacidad del proceso de servicio mediante la métrica DPMO y su correspondiente nivel sigma.

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

Se informa a todos los niveles sobre la realización del estudio y los objetivos que se persiguen con el mismo y se explica la necesidad de la participación activa de los trabajadores en la investigación buscando el compromiso y contribución de todos para un desarrollo exitoso. Se da a conocer el equipo de trabajo en una reunión con los trabajadores del restaurante donde se explican los beneficios a obtener con la investigación que se realiza.

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

Paso 5 y 6. Selección y descripción del proceso de servicio objeto de estudio

Se selecciona como proceso objeto de estudio el servicio de restauración que se brinda en el Restaurante “Café Cienfuegos”. Es el único Restaurante de la Sucursal Palmares Cienfuegos que ostenta la categoría de “4 Tenedores”.

Está ambientado con cuadros y fotografías de la ciudad de Cienfuegos además de apliques y lámparas en formato antiguo dando continuidad al decorado ecléctico de la instalación. Posee además una extensa cava con gran variedad de famosos vinos internacionales además de vitrinas y mesas expositoras de vinos por todo el interior del salón principal. Para amenizar el servicio se cuenta con música en vivo.

Ofrece servicio de restaurante a la carta con una variada oferta de comida internacional y cubana, servicio de banquete, de recepción, a la francesa, a la inglesa y a la rusa con carro auxiliar y servicio de vinos. El restaurante trabaja todos los días de 4:00 pm a 10:00 pm. El mismo incluye tres subprocesos: salón, bar y cocina. En el Anexo 11 se muestra la distribución en planta del restaurante y de la cocina.

El salón posee una capacidad para 82 comensales, con un total de 19 mesas, de ellas:

- ✓ 2 mesas rectangulares de 6 plazas (1 en el salón principal y 1 en el reservado)
- ✓ 3 mesas redondas de 6 plazas (Todas en el salón principal)
- ✓ 12 mesas rectangulares de 4 plazas (2 en el balcón principal, 3 en la terraza y 7 en el salón principal).
- ✓ 2 mesas cuadradas de 2 plazas (Todas en el balcón secundario)

Las mesas están cubiertas con manteles de color coral y cubremanteles blancos y todos los cubiertos y vajillas están ubicados según las reglas de servicio.

El bar cuenta con una amplia variedad de tragos cubanos e internacionales, así como diversidad de vinos y bebidas. No cuenta con banquetas donde se pueden degustar los tragos puesto que este servicio se brinda en la mesa al cliente.

La cocina dispone de 6 áreas fundamentales: lunch, elaboración de viandas y vegetales, cárnicos pre-elaboración, área caliente, área fría y fregado. El área caliente utiliza una mesa caliente, un horno, 3 fogones con horno y una plancha. Además, cuenta con campana extractora de vapor y un conducto inyector de aire. Existe un lavamanos con dispensador de gel y secador por área para garantizar la higiene de los trabajadores a la hora de manipular los alimentos.

Cabe destacar que dicha cocina se encuentra en el sótano del edificio y el restaurante se ubica en el segundo nivel. Esta cocina funciona para ambos restaurantes, en el horario de almuerzo para El Marinero y en el de la cena para el Café Cienfuegos. La comida y platos terminados se suben por un elevador y los platos y lencería sucia se bajan por otro.

El Restaurante cuenta con una plantilla de 12 trabajadores, la cual está totalmente cubierta, distribuidos 4 en el área del servicio y 8 en la cocina. Los trabajadores del salón y del bar (área de servicio) tienen un día de franco por cada 5 días trabajados, mientras que los empleados de la cocina se dividen en dos equipos con un régimen de trabajo y descanso de 2 por 2. En la Figura 3.1 se muestra la cantidad de trabajadores por áreas del restaurante.

Figura 3.1: *Plantilla de trabajadores por área del restaurante.* **Fuente:** *Elaboración propia.*

Su oferta gastronómica la integran elaboraciones de la cocina cubana e internacional con predominio de la comida cienfueguera y productos del mar, siendo las ofertas principales del Chef, Filete Miñón Estilo Comodoro y la Paella Cubana. Figuran además otras opciones a base de pollo, carne de cerdo, carne de res, pescados y mariscos.

La carta cuenta con traducción al inglés y una amplia variedad de ofertas, además de contar con la descripción de los ingredientes que las componen. La misma está estructurada por tipo de oferta según se muestra en la Tabla 3.3. Todo esto hace un total de 15 platos principales, 15 acompañantes, 12 entrantes, 2 especialidades de la casa y 10 opciones para sobremesa.

Tabla 3.3: *Estructura de la carta menú.* **Fuente:** *Elaboración propia*

Tipo de oferta	Cantidad de ofertas
Especialidad de la casa	2
Aperitivos	8
Sopas y Cremas	4
Pescados y Mariscos	6
Aves	4
Carnes Rojas	5
Postres	3
Café e Infusiones	7
Vinos	16
Tabaco	6

Además, se cuenta con una carta de bebidas y una de tabaco. La carta de bebidas tiene una amplia y variada oferta que va desde refrescos, jugos y cervezas tanto nacionales como internacionales, hasta tragos y cócteles de renombre internacional. Se cuenta además con 16 vinos distintos, clasificados en vino blanco, vino rosado y vino tinto. Por su parte la carta de tabacos ofrece 6 variedades de puros, todos cubanos y muy reconocidos internacionalmente como Cohíba, Partagás y Montecristo.

Para llevar a cabo la descripción de este proceso resulta imprescindible desarrollar dos actividades fundamentales. La primera de ellas es la descripción de las actividades del proceso y la segunda es la descripción de las características del proceso. Para desarrollar estas dos actividades es necesario mediante la utilización de herramientas como la entrevista, la revisión de documentos y la observación directa, elaborar el diagrama de flujo, el diagrama SIPOC y la ficha del proceso objeto de estudio.

El mapa SIPOC, el cual identifica proveedores, entradas, las actividades fundamentales del proceso, las salidas y los clientes finales se muestra en la Figura 3.2.

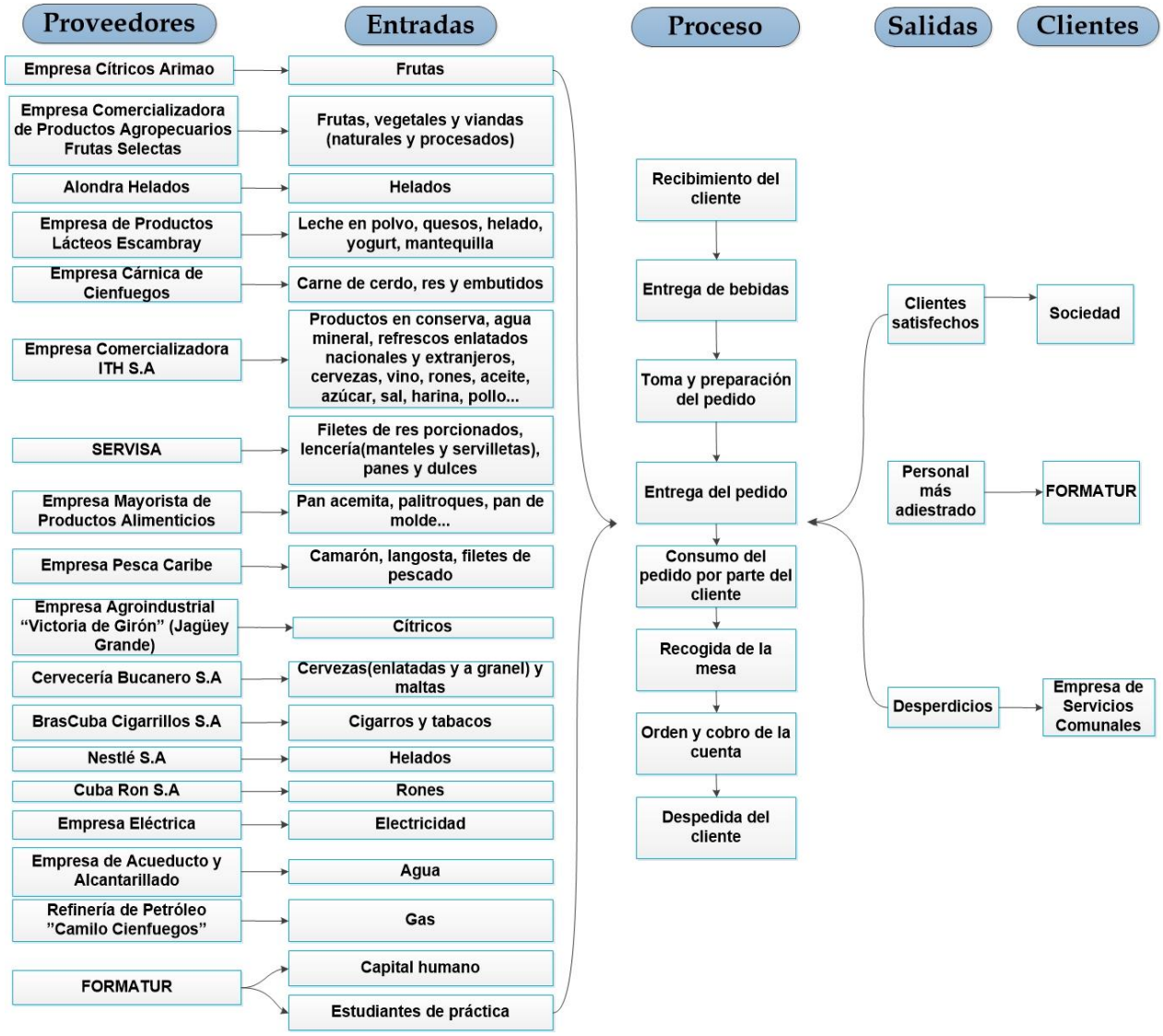


Figura 3.2: *Diagrama SIPOC del proceso de restauración.* **Fuente:** *Elaboración propia*

La descripción de las actividades del proceso se efectúa a través de un diagrama de flujo, donde se representan de manera gráfica la secuencia de actividades y sus interrelaciones (Ver Figura 3.3).

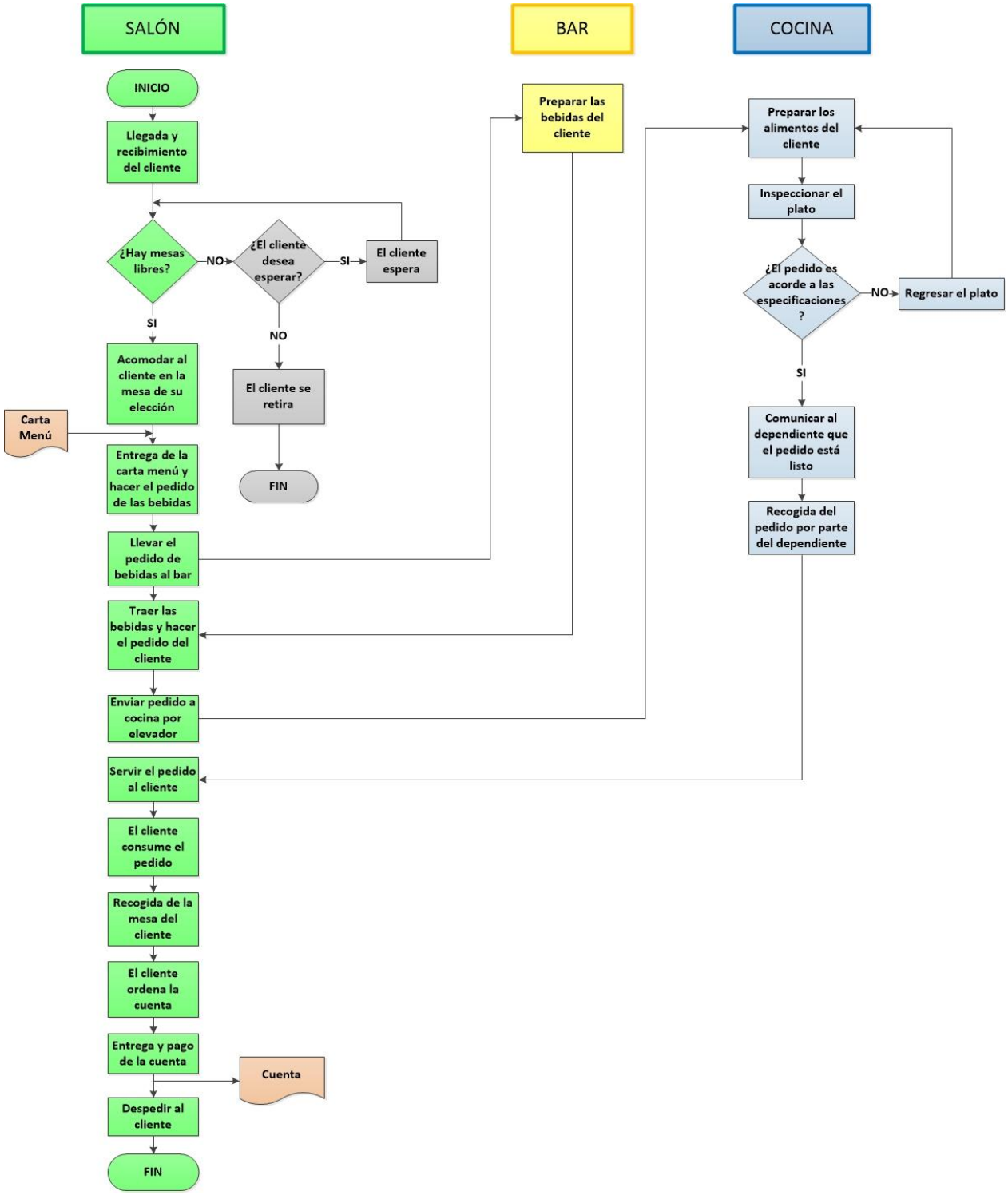


Figura 3.3: *Diagrama de flujo del proceso de restauración.* **Fuente:** *Elaboración propia*

Las características más relevantes se reflejan en una ficha de proceso. La misma se muestra en el Anexo 12. Es importante definir de manera adecuada la misión u objeto del proceso como característica fundamental pues refleja la razón de ser del mismo y marca la tipología de resultados a alcanzar en su contexto.

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

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

Para medir el nivel de calidad de servicio percibido por los clientes del proceso de servicio del Restaurante Café Cienfuegos se selecciona el cuestionario propuesto por Parrado (2016), el cual se basa en un servicio a la carta y se valida en el Restaurante Las Mamparas de la provincia de Cienfuegos.

El instrumento seleccionado cuanta con 32 ítems que se dividen en cinco dimensiones (3 de ellos representan el exterior de las instalaciones, 10 interior de las instalaciones, 8 servicio, 6 capital humano y 5 fiabilidad). Para la elaboración del cuestionario, su autora realiza una revisión de la literatura a partir de la cual elabora una lista que incluye 53 ítems agrupados en 6 posibles dimensiones. Luego realiza una consulta a expertos para recopilar sugerencias y reducir ítems, aplicando como herramientas la entrevista y la metodología Delphi. Un resumen de este análisis se muestra en la Tabla 3.4.

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

Fuente: *Parrado (2016)*

	Exterior de las instalaciones	Interior de las Instalaciones	Servicio	Capital Humano	Tiempo	Fiabilidad	Total de ítems
Lista inicial	5	12	11	13	5	7	53
Entrevista	5	11	9	13	5	5	48
Revisión de variables a incluir	5	10	8	8	2	3	36
Niveles de importancia de variables en el estudio	3	10	8	6	2	3	32

Nota: Dado que la dimensión Tiempo posee solamente dos ítems el equipo de trabajo decide pasar esas preguntas a la dimensión Fiabilidad, quedando de esta manera cinco dimensiones.

La evaluación de las propiedades métricas del instrumento se realiza a partir de un análisis de fiabilidad (Alpha de Cronbach), de la demostración de la validez de contenido y de criterio y de la demostración de la validez de constructo a partir de un análisis factorial de componentes principales y rotación Varimax, todo lo que se muestra en la investigación de Parrado (2016).

En el Anexo 13 se muestra el cuestionario seleccionado. El mismo tiene como objetivo general conocer el nivel de calidad percibida que se presenta con respecto a los servicios de restauración. Todas las declaraciones que se encuentran en el cuestionario están enunciadas en sentido positivo en relación con la calidad del servicio. El mismo tiene tres apartados acompañados de las instrucciones para responderlo: datos generales, evaluación de la calidad percibida de servicios y finalmente las sugerencias. Se utiliza una escala tipo Likert de dimensión 5 donde (1) significa estar totalmente en desacuerdo y (5) estar totalmente de acuerdo con una declaración dada.

Por su parte la guía de observación propuesta por Morales (2007), toma como referencia manuales de procedimientos para restaurantes, normas para la elaboración de cartas menú y técnicas gastronómicas para la gestión de venta. Su aplicación tiene como objetivos:

- ✓ Describir el comportamiento del flujo del servicio gastronómico y su incidencia en los clientes.
- ✓ Describir como se utilizan las técnicas gastronómicas y la gestión de venta, en la realización del servicio.
- ✓ Evaluar el uso correcto de normas y técnicas para el diseño de la carta menú.

La guía de observación analiza tres aspectos que se muestran en la Figura 3.4.

Se realizarán entrevistas a trabajadores y directivos del restaurante relacionado con la calidad del servicio. En el Anexo 14 se muestran los aspectos que se tienen en cuenta en dichas entrevistas.

También se aplicará la lista de chequeo propuesta por Parrado (2019), la que permitirá cuantificar la cantidad de no conformidades relativas a la legislación vigente para el sector gastronómico del país. En el Anexo 15 se muestra un fragmento de la misma.

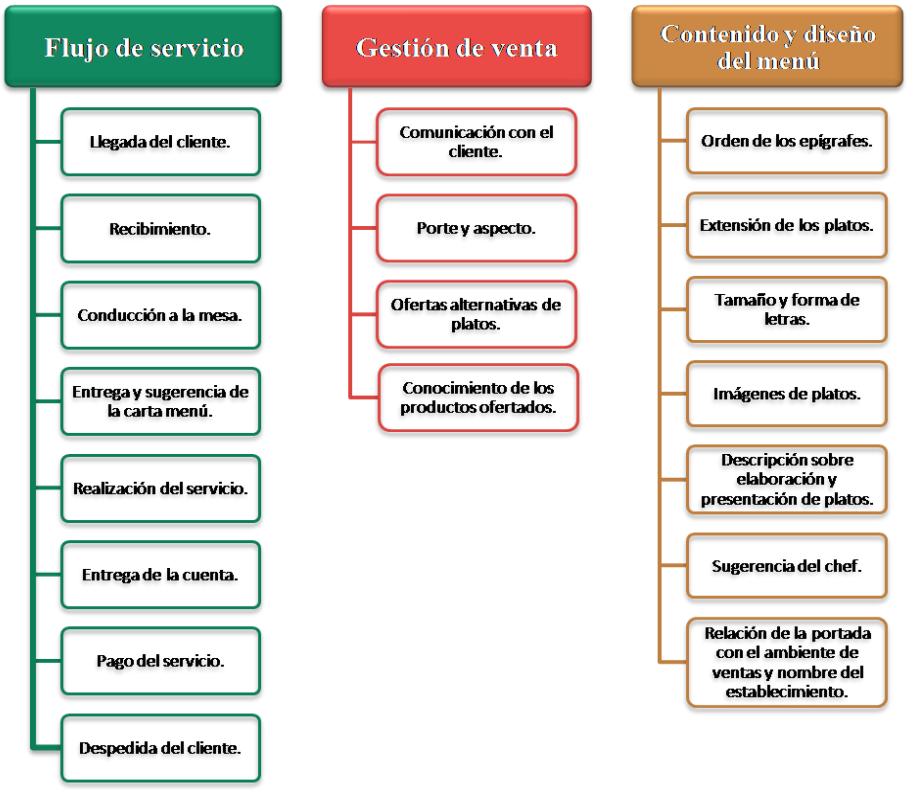


Figura 3.4: *Aspectos que analiza la guía de observación.* **Fuente:** *Morales (2007).*

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

Para la aplicación del cuestionario seleccionado se calcula primeramente el tamaño de muestra necesario. Para ello se trabaja con la fórmula de cálculo de población infinita y desviación desconocida:

$$n = \frac{z^2 * p * q}{d^2} \qquad (3.2)$$

Dónde:

n: Tamaño de la muestra

P: Proporción muestral o su estimado

q=1-p

B: Error que se prevé cometer.

z: Valor de z para un nivel de significación dado

Los parámetros tenidos en cuenta se muestran en la Tabla 3.5. El **tamaño de muestra** calculado es de 125. Como **tipo de muestreo** a utilizar se selecciona el muestreo aleatorio simple.

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

Nivel de confianza (95%).	z	1.96
Precisión deseada en la investigación	d	0,03
Proporción esperada, en función de las características del evento.	p	0,03
	q=(1-p)	0,97
Tamaño de la muestra	n	125

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

Resultados de la aplicación del cuestionario

En cuanto a la aplicación del cuestionario la muestra de 125 clientes se caracteriza en la Figura 3.5. Nótese a partir del mismo que la mayoría de los clientes encuestados son del sexo femenino, predominando el rango de edades entre 30 y 45 (46.3%). El 50% de la muestra proviene de Europa y más del 78% visitaron por primera vez el restaurante. El procesamiento del cuestionario se realiza con la ayuda del Software Estadístico SPSS Versión 19.0.

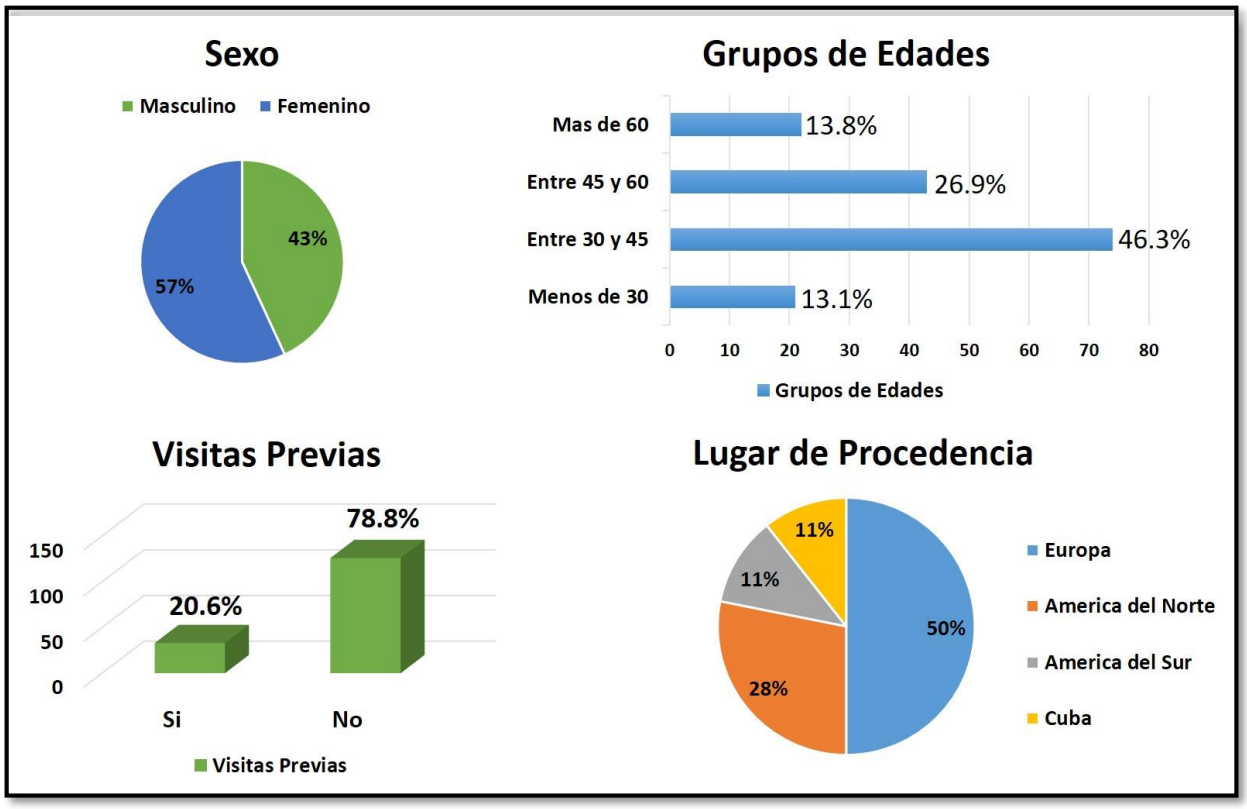


Figura 3.5: *Caracterización de la muestra.* **Fuente:** *Elaboración propia*

En el Anexo 16 se muestra el análisis de frecuencia y los estadísticos descriptivos de cada uno de los ítems contenidos en el cuestionario y en la Tabla 3.6 se resumen las opiniones de los clientes respecto al servicio recibido, donde se considera en desacuerdo a los encuestados que marcaron del 1 al 2 en la escala likert de 5 niveles, indiferente (ni de acuerdo ni en desacuerdo) a los que marcaron 3 y de acuerdo a los que marcaron entre 4 y 5.

Tabla 3.6: *Análisis descriptivo de los resultados de la aplicación del cuestionario.*

Fuente: *Elaboración propia.*

Ítem	De acuerdo (%)	Indiferente (%)	En desacuerdo (%)
Exterior de las instalaciones			
E1	83.2	9.6	7.2
E2	84	8.8	7.2
E3	92.8	4	3.2
Interior de las Instalaciones			
I1	81.6	2.4	16
I2	93.6	2.4	4
I3	75.2	3.2	21.6
I4	85.6	11.2	3.2
I5	78.4	4	17.6
I6	73.6	12.8	13.6
I7	80.8	14.4	4.8
I8	83.2	12.8	4
I9	61.6	12	26.4
I10	86.4	4.8	8.8
Servicio			
S1	64.0	13.6	22.4
S2	89.6	8	2.4
S3	79.2	13.6	7.2
S4	93.6	5.6	0.8
S5	78.6	6.2	15.2
S6	47.2	13.6	39.2
S7	74.4	8	17.6
S8	88.8	8.8	2.4
Capital Humano			
C1	88.8	4.8	6.4
C2	70.4	18.4	11.2
C3	92	4.8	3.2
C4	89.6	7.2	3.2
C5	89.6	6.4	4
C6	76.8	19.2	4
Fiabilidad			
F1	76	18.4	5.6

F2	49.6	24	26.4
F3	59.2	15.2	25.6
F4	96.8	1.6	1.6
F5	72	22.4	5.6

Como se puede apreciar no se evidencian notables insatisfacciones, puesto que en la mayoría de las preguntas más del 75% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo. No obstante, para algunos ítems se identifican insatisfacciones superiores al 20%, es el caso de:

- ✓ Los platos tienen buena temperatura en el momento que son servidos (S6) (39.2%).
- ✓ Los baños están correctamente ubicados y en buen estado físico (I9) (26.4%).
- ✓ El tiempo de espera entre plato y plato es apropiado (F2) (26.4%).
- ✓ El restaurante realiza el servicio en un tiempo adecuado (F3) (25.6%).
- ✓ El restaurante tiene una carta menú fácil de leer con una amplia variedad de productos (S1) (22,4%).
- ✓ La iluminación del restaurante es apropiada (I3) (21,6%).

Lo anterior corrobora algunas de las deficiencias identificadas en el libro del cliente y en el resumen anual de calidad del año 2018.

Para obtener una evaluación de cada uno de los ítems tenidos en cuenta en el cuestionario se toma la mediana y la media como parámetros estadísticos. La Tabla 3.7 muestra la evaluación para cada una de las declaraciones del cuestionario.

Tabla 3.7: *Evaluación de ítems del cuestionario.* **Fuente:** *Elaboración propia.*

Exterior de las instalaciones (E)			Interior de las instalaciones (I)			Servicio (S)			Capital Humano (C)			Fiabilidad(F)		
	Media	Mediana		Media	Mediana		Media	Mediana		Media	Mediana		Media	Mediana
E1	4,31	5,00	I1	4,13	4,00	S1	3,82	4,00	C1	4,50	5,00	F1	4,29	**5,00**
E2	4,40	5,00	I2	4,51	5,00	S2	4,60	5,00	C2	4,18	5,00	F2	3,24	**3,00**
E3	4,77	5,00	I3	3,78	4,00	S3	4,46	5,00	C3	4,59	5,00	F3	3,44	**4,00**
			I4	4,50	5,00	S4	4,62	5,00	C4	4,27	4,00	F4	4,69	**5,00**
			I5	4,13	5,00	S5	4,21	5,00	C5	4,66	5,00	F5	4,18	**5,00**
			I6	4,16	5,00	S6	3,20	3,00	C6	4,29	5,00			
			I7	4,46	5,00	S7	4,22	5,00						
			I8	4,55	5,00	S8	4,60	5,00						
			I9	3,76	4,00									
			I10	4,30	5,00									

Se observa que para el caso de las dimensiones Exterior de las instalaciones y Capital humano todos los ítems obtienen valores de mediana de 4 y 5 y valores de media superiores a 4,0, lo que indica que no se identifican notables insatisfacciones.

Para el caso de la dimensión Interior de las instalaciones se identifican como atributos peor evaluados: “Los baños están correctamente ubicados y en buen estado físico” (4; 3,76) y “La iluminación del restaurante es apropiada” (4; 3,78).

En relación a la dimensión Servicio los ítems peor evaluados son:

- ✓ Los platos tienen buena temperatura en el momento que son servidos (3; 3,20).
- ✓ El restaurante tiene una carta menú fácil de leer con una amplia variedad de productos (4; 3,82).

En la dimensión Fiabilidad también se identifican dos ítems:

- ✓ El tiempo de espera entre plato y plato es apropiado (3; 3,24).
- ✓ El restaurante realiza el servicio en un tiempo adecuado (4; 3,44).

Para determinar cuáles medias son significativamente diferentes de otras se realiza un análisis de comparación de varias muestras (Prueba de múltiples rangos) utilizando como parámetro estadístico la media. El método empleado para discriminar entre las medias es el procedimiento de diferencia mínima significativa (LSD) de Fisher. Dichos resultados se muestran en el Anexo 17. Los ítems que según esta prueba pertenecen a los dos primeros grupos homogéneos y que representan los valores de medias más pequeños son:

- ✓ F3: El restaurante realiza el servicio en un tiempo adecuado.
- ✓ F2: El tiempo de espera entre plato y plato es apropiado.
- ✓ S6: Los platos tienen buena temperatura en el momento que son servidos.
- ✓ I9: Los baños están correctamente ubicados y en buen estado físico.
- ✓ I3: La iluminación del restaurante es apropiada.
- ✓ S1: El restaurante tiene una carta menú fácil de leer con una amplia variedad de productos.

Como se evidencia las principales insatisfacciones están relacionadas con la temperatura de los alimentos, el tiempo de servicio, los baños, la iluminación y la carta menú.

Para determinar la evaluación de cada una de las dimensiones se calcula un promedio de las medias de cada uno de los ítems pertenecientes a la dimensión en cuestión, dado que la media de las medias es un estimador insesgado. Dichos resultados se muestran en la Figura 3.6. Se observa que la dimensión más crítica es Fiabilidad y las dimensiones con mejor puntuación son Exterior de las instalaciones y Capital humano.

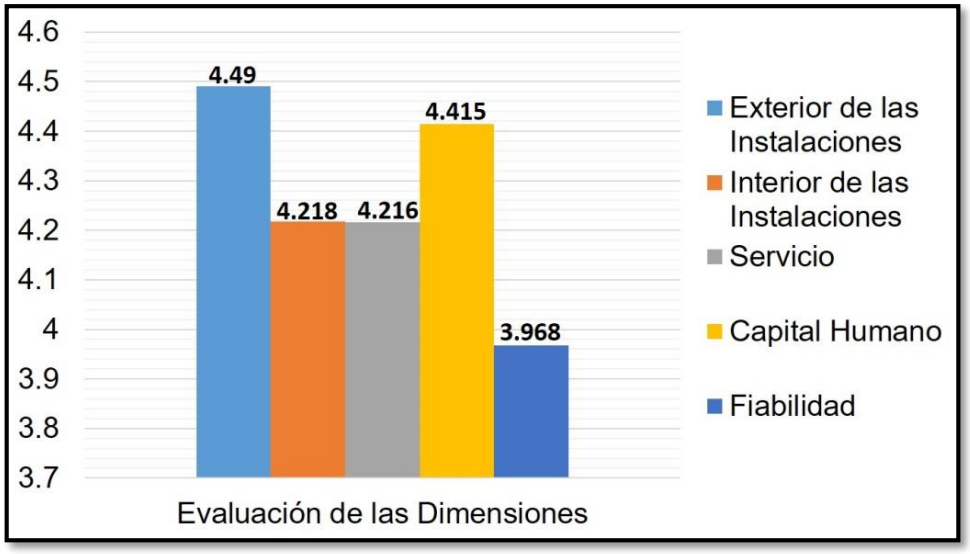


Figura 3.6: *Evaluación de las dimensiones.*

Fuente: *Elaboración propia.*

El Índice Global de Calidad (IGC) se determina a partir de la media de las medias de todas las variables o ítems del cuestionario, que según la revisión de la literatura tributan a la evaluación de la calidad percibida. Para este caso en particular se obtiene un índice global de 4,26, lo que corrobora que no se identifiquen notables insatisfacciones al ser mayor que 4. A medida que este indicador se acerque a 5, puede entenderse que la percepción del servicio es mayor.

Análisis de las preguntas generales del cuestionario

En relación a las preguntas generales incluidas en el cuestionario el análisis de frecuencia se muestra en el Anexo 18. Para el caso de la satisfacción se observa en la Figura 3.7, que el 6% de los encuestados alcanzan niveles mínimos de satisfacción (Insatisfecho y Muy insatisfecho), mientras que el 38% se encuentran medianamente satisfechos. Además, el 56% de los encuestados están satisfechos y muy satisfechos.

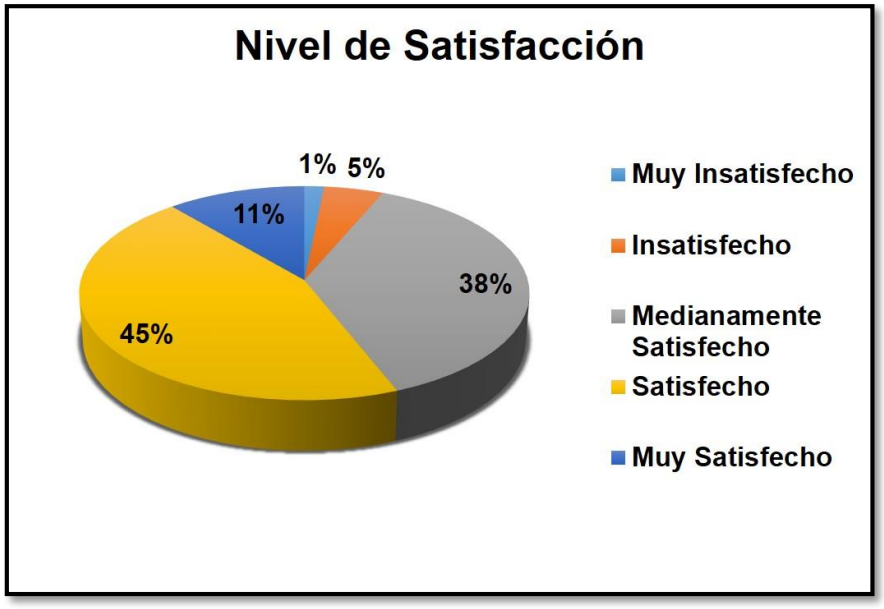


Figura 3.7: *Satisfacción con el servicio recibido.* **Fuente:** *Elaboración propia.*

El 70.4% de los clientes encuestados plantean que regresarían al restaurante y un 64.8% lo recomendarían a otras personas, según se muestra en la Figura 3.8.

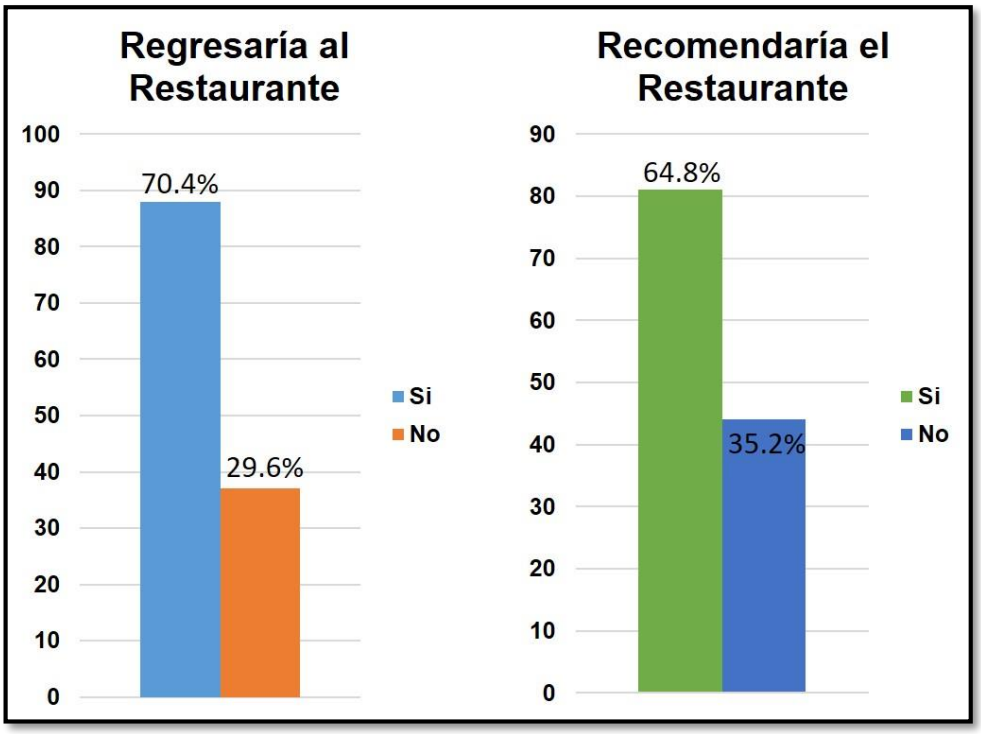


Figura 3.8: *Intenciones de volver y recomendar el restaurante.*

Fuente: *Elaboración propia.*

Resultados de la aplicación de la guía de observación

La guía de observación se realiza durante el horario de comida, determinándose aspectos positivos y negativos durante la realización del servicio. Estos se presentan a continuación.

Respecto al flujo del servicio:

- ✓ El cliente llega a la puerta y luego el capitán de salón va a recibirlo y lo acomoda en la mesa correspondiente haciéndole entrega de la carta menú y de bebidas, tomando en ocasiones la orden de las bebidas. En caso de que exista un plato especial en el día, el mismo es sugerido al cliente.
- ✓ Si el cliente tiene que esperar donde único puede hacerlo es en el recibidor del Club Cienfuegos en el piso inferior (12 capacidades), o (de pie) en el exterior del restaurante ya que no hay área de espera y en el bar no se cuenta con asientos.
- ✓ Una vez que el cliente termina la cena, el capitán de salón se dirige a la mesa para preguntarle sobre su experiencia culinaria.
- ✓ La entrega de la factura se realiza en el momento que el cliente la solicita y es el barman quien se encarga de esta tarea.
- ✓ El cliente es acompañado a la puerta para ser despedido deseándole un buen día y su pronto retorno.

Respecto a la gestión de venta:

- ✓ Los empleados se comunican con los clientes cuando es necesario en idioma inglés. Es un servicio que se oferta en su mayoría a personas extranjeras.
- ✓ El porte y aspecto de los trabajadores es apropiado y acorde a la imagen del restaurante.
- ✓ En la carta menú se presentan ofertas poco económicas lo que hace que el restaurante no sea visitado por todo tipo de clientes.
- ✓ Los dependientes tienen conocimiento de los ingredientes con que se elaboran los platos, recetas de la carta menú y ofertas del restaurante.
- ✓ Los dependientes tienen entre sus funciones averiguar con los comensales el motivo de la visita a la instalación, para así tener en caso de ser cumpleaños, aniversarios u otra celebración un detalle en nombre del restaurante, acción que en ocasiones no se realiza.

Respecto al contenido y diseño del menú:

- ✓ Se cuenta con 6 ejemplares de carta de comestibles para el servicio, y todas no se encuentran en buen estado de conservación. Existen además 2 ejemplares de carta de tabaco, 2 del bar y ningún ejemplar de carta de vinos.
- ✓ Los epígrafes están ordenados de manera lógica para el servicio.
- ✓ La letra es legible y de tamaño adecuado. Se resaltan los epígrafes.
- ✓ La carta menú es un poco extensa debido al formato que presenta la misma y esto provoca incomodidades en los clientes ya que los mismos tienen que buscar varias veces antes de decidirse a hacer el pedido.
- ✓ Los colores y el fondo que se emplean en la carta contradice algunas de las reglas básicas de los diseños visuales y de carteles.
- ✓ Las sugerencias del Chef se encuentran al inicio de la carta-menú, siendo estos los platos más demandados.

Resultados de las entrevistas a trabajadores y directivos

Las entrevistas a trabajadores y directivos se realizan en horarios fuera de servicio o de poca afluencia de clientes para los dependientes y para las dos brigadas de cocina. Las mismas fluyeron de manera entusiasta, con total voluntariedad y disposición de los entrevistados. El entorno fue grato, se realiza en forma de taller donde los entrevistados responden a todas las preguntas; además de tener la posibilidad de expresarse libremente acerca de diferentes temas fuera del contenido de las entrevistas. La Tabla 3.8 muestra la cantidad de trabajadores entrevistados.

Tabla 3.8: *Trabajadores entrevistados por área.* **Fuente:** *Elaboración propia.*

Áreas	Cantidad total de trabajadores	Cantidad de trabajadores entrevistados	% de trabajadores entrevistados
Salón	3	3	100%
Bar	1	1	100%
Cocina	8	6	75%
Directivos	2	2	100%

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

- ✓ Los trabajadores manifiestan que la competencia se ha incrementado quedando como competidores directos el restaurante Finca del Mar y recientemente el renovado servicio del restaurante del Hotel Meliá Jagua.
- ✓ Con respecto a la afluencia de clientes los trabajadores reconocen que esta ha disminuido, dado principalmente a la competencia, la baja del turismo y los niveles de precio.
- ✓ Acerca de la calidad del servicio los trabajadores reconocen que necesitan prepararse mejor y capacitarse con regularidad.
- ✓ Los trabajadores opinan que la oferta del restaurante tiene buena calidad y presentación. Además, los alimentos y bebidas se encuentran en buen estado ya que el restaurante hace especial énfasis en cumplir las medidas higiénico sanitarias.
- ✓ El restaurante por su ubicación limita la asistencia de clientes con discapacidades motoras, puesto que está ubicado en el tercer nivel y no se cuenta con elevador.
- ✓ Otro de los temas analizados por algunos de los trabajadores es que el restaurante necesita medios de promoción y de comercialización digital ya sea mediante páginas de internet, spots publicitarios, anuncios, suvenir, entre otros.
- ✓ Existe inestabilidad de insumos de lencería por parte de SERVISA que es el proveedor de los mismos ya sea por mala planificación o por problemas de comunicación entre ambas partes.
- ✓ Los trabajadores también refieren inestabilidad en alimentos básicos, especialmente frutas y vegetales, lo que afecta la calidad del servicio.

En el caso de las entrevistas a los directivos se obtienen los siguientes planteamientos:

- ✓ Los directivos opinan que la calidad del restaurante puede mejorar por lo que muestran destacado interés en la realización del presente estudio.
- ✓ En el caso particular del restaurante los directivos miran la competencia como un elemento de mejora ya que la misma permite perfeccionar el servicio brindado, aunque coinciden en los criterios expuestos por los trabajadores.
- ✓ Los administradores opinan que no cuentan con una tecnología adecuada para el servicio ofertado, a pesar de que el personal esté preparado los medios de trabajo en este sector son una parte esencial para garantizar la calidad del servicio.

- ✓ En cuanto a la gestión de alimentos y bebidas se considera que la comercializadora ITH S.A. es su principal proveedora. No obstante, refieren que en ocasiones se hace imposible la gestión de alimentos frescos por otras vías.
- ✓ Los directivos comentan que los empleados trabajan con mucha disposición, gran sentido de pertenencia y en equipo, pero aun necesitan aprender más de los platos, las recetas, los ingredientes y la tecnología del servicio gastronómico.

Resultado de la aplicación de la lista de chequeo propuesta por Parrado (2019)

La aplicación de la lista de chequeo propuesta por Parrado (2019) la cual incluye un total de 384 requisitos aplicables a restaurantes del sector estatal permite identificar 17 no conformidades para el Restaurante Café Cienfuegos. La Tabla 3.9 muestra un resumen de lo abordado.

Tabla 3.9: *Cantidad de no conformidades del Restaurante Café Cienfuegos.*

Fuente: *Elaboración propia.*

Variable	Cantidad de no conformidades	Requisito no conforme
Elementos Tangibles	12	- Deberán disponer de reguladores de intensidad para controlar la iluminación (controladores de voltaje). - Deberá estar bien señalizado el restaurante y en correspondencia con el Manual de Identidad del Restaurante. - En el exterior del restaurante, se deberá reflejar: la especialidad y la categoría del restaurante. - Las señalizaciones interiores deberán estar ubicadas en lugares visibles. - Deberán disponer del servicio de portero. - Deberá hacerse uso del bar para brindar un servicio de espera. - Deberán contar con áreas para fumadores y no fumadores bien señalizadas, aireadas y separadas unas de otras. - Deberán contar con facilidades de acceso para discapacitados.

		- La carta menú se deberá mantener en óptimas condiciones de conservación. - Los baños deberán estar dotados con: papel higiénico en portarrollos para cada cabina independiente. - La ubicación de la cocina deberá ser preferentemente en el mismo piso del salón comedor. - Deberán garantizar en la cocina una adecuada extracción del aire, vapor, calor y la existencia de condiciones para una adecuada ventilación.
Seguridad	2	- Los esquemas de evacuación deberán encontrarse en lugares visibles y las vías de evacuación deberán estar definidas y convenientemente señalizadas y libre de obstáculos. - La transportación de las raciones calientes o frías elaboradas listas para el consumo se realizará inmediatamente después de su envase.
Capacidad de Respuesta	1	- El equipamiento y batería de cocina deberá responder a las complejidades de la carta y a las exigencias y necesidades del servicio.
Fiabilidad	2	- Deberán garantizar un mantenimiento general preventivo y planificado. - Los diagramas de flujo deben ser claros, precisos y suficientemente detallados.
TOTAL	**17**	

A partir de las no conformidades identificadas en la lista de chequeo y de las quejas y deficiencias identificadas en el libro del cliente y en el informe anual de calidad del año 2018 se calcula la capacidad del proceso mediante la métrica Defectos por Millón de Oportunidades (DPMO).

$$Y_{DPMO} = \frac{c}{n_{units} \times n_{CTQC}} \times 1000000 = \frac{20}{1 \times 384} \times 1000000 = 52\,083{,}33$$

Dónde:

c: Número de defectos (no conformidades)

n_{CTQC}: Número de características críticas para la calidad

n_{units}: Número de unidades examinadas

Para ese valor de DPMO se obtiene un valor sigma de 3,12. De acuerdo al valor sigma puede afirmarse que la calidad del proceso es poco satisfactoria.

La Figura 3.9 muestra de manera resumida los resultados obtenidos a partir de las herramientas utilizadas.

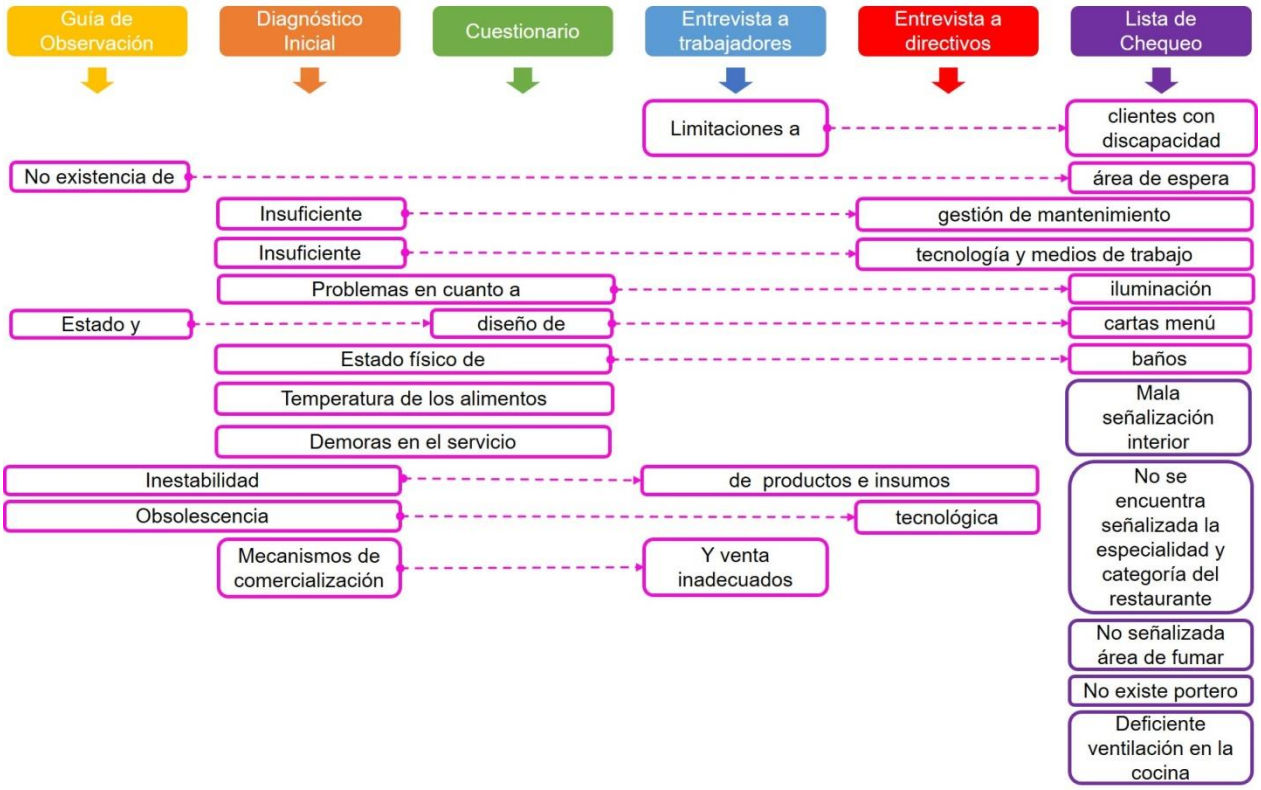


Figura 3.9: *Problemas detectados en el restaurante.* **Fuente:** *Elaboración propia.*

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

Paso 10. Planificar

Identificación y análisis de la situación

Las acciones de mejora se enfocan a las principales insatisfacciones identificadas en la calidad del servicio. Para ello se utiliza el diagrama causa-efecto, específicamente el de estratificación de causas puesto que es un método gráfico que permite relacionar el problema con todas las causas que posiblemente lo generan. Se acude al equipo de trabajo y se realizan además entrevistas no estructuradas a trabajadores y directivos. En la Figura 3.10 se muestra dicho diagrama.

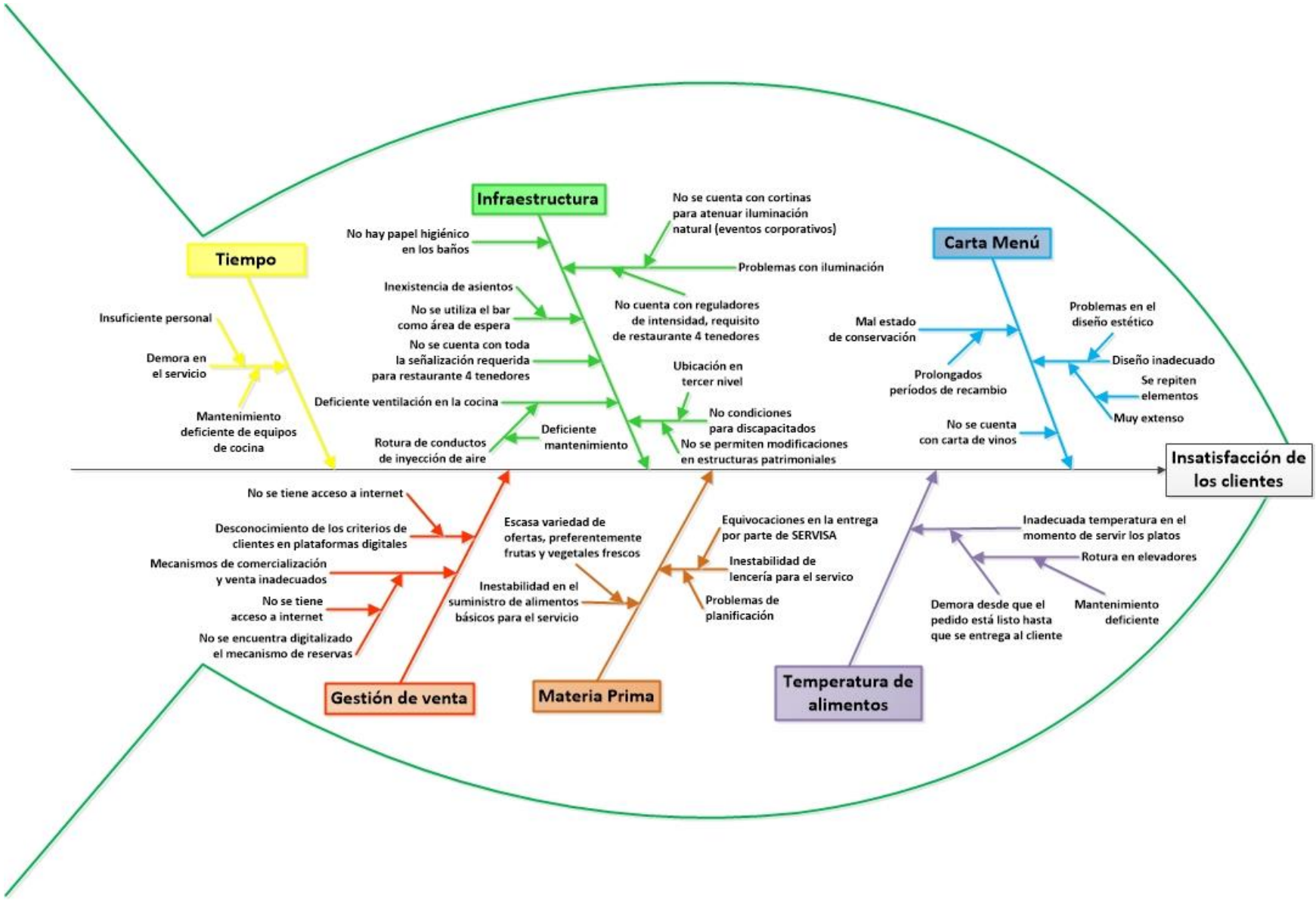


Figura 3.10: *Diagrama Ishikawa.* **Fuente:** *Elaboración propia.*

Establecimiento de las mejoras a alcanzar

A partir del análisis de causas se procede al diseño de los planes mediante el uso de la técnica 5W´s y 1H. En el Anexo 19 se muestran los planes de mejora propuestos. Se desarrollan las tres acciones previstas para los meses abril-mayo de 2019. Estas son:

1. Realizar una simulación del proceso de servicio gastronómico.
2. Definir área para fumadores.
3. Diseñar un área de espera para los clientes en la zona del bar.

Para dar solución a las insatisfacciones relacionadas con la demora en el servicio se realiza una simulación del proceso actual para determinar en qué parte de este radica el problema.

Para ello se realizan observaciones de los tiempos de trabajo mediante un cronometraje a las actividades del proceso analizado. Inicialmente el equipo de trabajo decide tomar 30 observaciones durante el mes de abril de 2019, en el horario de servicio que es de 6:00 pm a 10:00 pm. Al concluir las mismas se calculan nuevamente las observaciones, para conocer si son o no suficientes las realizadas inicialmente. La cantidad de observaciones necesarias por actividad se muestran en el Anexo 20.

Para determinar la distribución que siguen los tiempos cronometrados de las actividades del proceso, se utiliza la herramienta Input Analyzer del software Arena 14. Los resultados se muestran en el Anexo 21.

Una vez determinadas las distribuciones a las que más se ajustan las actividades se procede a la construcción del modelo para el escenario actual con la ayuda del Software Arena 14 (Ver Anexo 22).

Con el objetivo de determinar el número de réplicas necesarias se realiza una corrida piloto de 30 réplicas, de la que se obtiene los estimadores muestrales de la variable “Service Time” (ST) que indica el tiempo desde que ordena el cliente hasta que su comida es servida y la variable “Total Time” (TT), que indica el tiempo total del servicio, ya que estas son las magnitudes de mayor interés para todos los actores (Ver Figura 3.11).

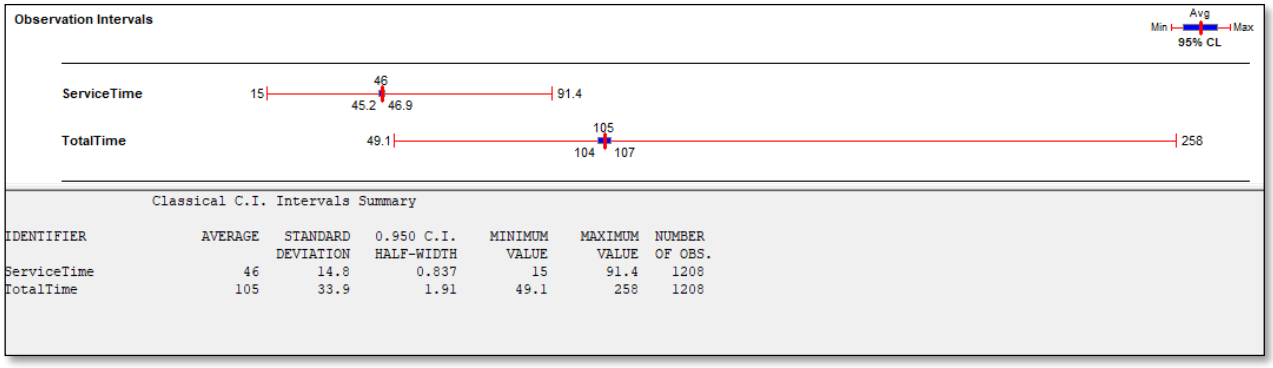


Figura 3.11: *Estimadores muestrales de las variables ST y TT para escenario actual.*

Fuente: *Software Arena 14.*

Para el cálculo del número de réplicas se utiliza la ecuación mostrada en la Tabla 3.10, a partir de la cual se determina la cantidad de réplicas necesarias para cada variable, aceptando un error permisible del 10% (h) y un nivel de significación α= 0,05. Teniendo en cuenta lo anterior se deciden realizar 50 réplicas para el estudio.

Tabla 3.10: *Cálculo del número de réplicas necesarias para la simulación.*

Fuente: *Elaboración propia.*

$n = (Z_{(1-\alpha)} * \frac{\sigma}{h})^2$	
Service Time	Total Time
σ= 14,8 ; h= 4,6	σ= 33,9 ; h= 10,5
40 réplicas aproximadamente	40 réplicas aproximadamente

Resultado de simular la situación actual del restaurante se identifica la actividad limitante del proceso. Un resumen de los resultados arrojados se muestra en el Anexo 23. De aquí se determina que las actividades que producen más tiempo de espera en cola, y mayor número de pedidos en cola son las asociadas a la cocción de los alimentos, que involucran los recursos de fogones, hornos, planchas y cocineros. A partir de aquí se decide analizar la utilización de dichos recursos mostrados en la Figura 3.12. Se observa que los cocineros presentan mayor utilización que el resto de los recursos con un 67% como valor aproximado.

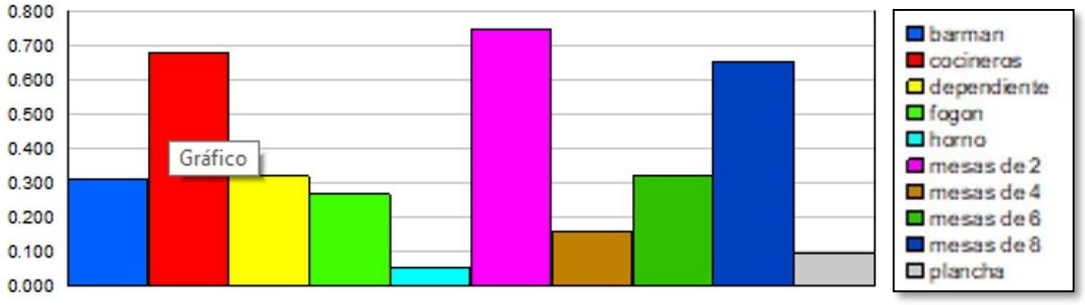


Figura 3.12: *Utilización promedio de los recursos actuales.* **Fuente:** *Software Arena 14.*

Teniendo en cuenta los análisis mostrados se propone un nuevo escenario variando el recurso "cocineros" del escenario actual, con el propósito de disminuir su utilización, los tiempos en cola y la cantidad de pedidos en cola. El restaurante actualmente cuenta con un ayudante, el cual interviene en el proceso solo en caso que sea solicitado. Es por ello que se propone que la persona que ocupe este puesto pase a formar parte del equipo de cocina, de esta manera se contaría con 4 cocineros en el restaurante.

Se comienza comprobando que existe diferencia significativa entre las medias de ambos escenarios. En el Anexo 24 se muestra dicho resultado, donde se puede comprobar que se rechaza la hipótesis nula (H_0), por lo que existe diferencia significativa entre sus medias, para las variables ST y TT.

Se observa que, agregando un cocinero como apoyo en cocina, las colas y los tiempos en cola disminuyen (Ver Anexo 25). De igual forma la utilización de los cocineros disminuye en un 24%, tal cual se muestra en la Figura 3.13.

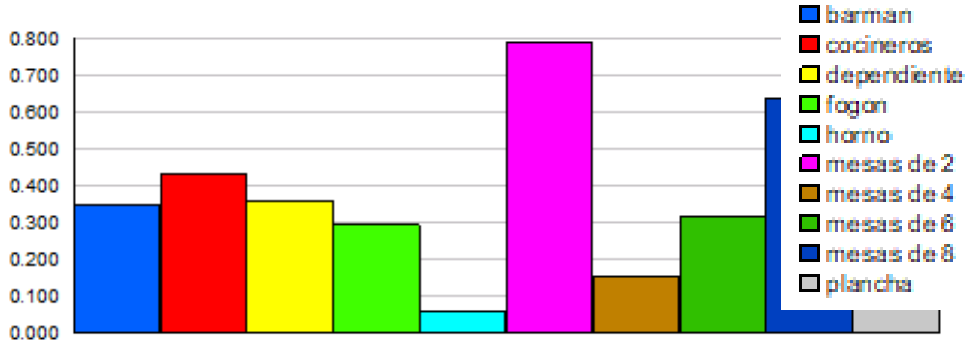
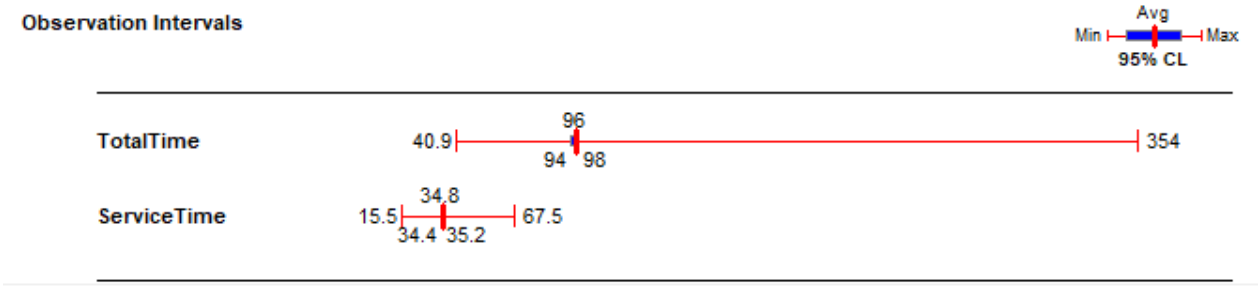


Figura 3.13: *Utilización promedio de los recursos en el escenario propuesto.*
Fuente: *Software Arena 14.*

En la Figura 3.14 se muestra que las variables ST y TT disminuyen con el escenario propuesto. Como se pude observar la variable TT disminuye en 9 minutos como promedio y la variable ST disminuye 11.2 minutos como promedio, por lo que se propone implementar dicha mejora.



Classical C.I. Intervals Summary

IDENTIFIER	AVERAGE	STANDARD DEVIATION	0.950 C.I. HALF-WIDTH	MINIMUM VALUE	MAXIMUM VALUE	NUMBER OF OBS.
TotalTime	96	36.7	1.99	40.9	354	1305
ServiceTime	34.8	8.1	0.44	15.5	67.5	1305

Figura 3.14: *Estimadores muestrales de las variables ST y TT para escenario propuesto*.

Fuente: *Software Arena 14.*

Teniendo en cuenta el nuevo escenario se recomienda al Departamento de Recursos Humanos se acepte el multi-oficio dentro de las brigadas de cocina. La propuesta se basa en el hecho de que cada brigada cuenta con un ayudante de cocina capacitado para realizar la actividad de cocinero y de esta forma contribuir a la disminución del tiempo de preparación de los alimentos.

Otras de las acciones propuestas son la determinación de un área para fumadores y un área de espera para los clientes en la zona del bar. Estas dos acciones contribuyen al cumplimiento de los requisitos establecidos para restaurantes cuatro tenedores, categoría que ostenta el mismo.

En este sentido el jefe de salón con la ayuda del equipo de trabajo que cuenta con ingenieros industriales definen que la mejor área para fumadores son los dos balcones con que cuenta el restaurante con una capacidad para 14 comensales. La decisión se basa en que estas dos áreas se encuentran al aire libre y no afecta al resto de los clientes.

Para definir el área de espera se toma en consideración que la zona del bar se encuentra inutilizada dado que no cuenta con asientos. Esto ocurre porque los tragos y bebidas se sirven directamente en la mesa del cliente. Es por ello que se decide poner cinco banquetas en el bar que permita la creación de un área de espera. Tanto la zona para fumadores como el área de espera se muestran en el Anexo 26.

Una vez propuestas las acciones de mejora se procede a su implantación (Paso 11) para luego verificar la efectividad de las mismas (Paso 12) mediante el indicador "Índice Global de Calidad del Servicio" según se muestra en la Tabla 3.15 y el cálculo del nivel sigma del proceso.

Tabla 3.15: *Ficha del indicador: Índice Global de Calidad del Servicio.*

Fuente: *Elaboración propia.*

Ficha de Indicador		Referencia: Cod. Ficha:
Resultado Planificado	$\leq 4{,}5$ y ≤ 5 Excelente ≤ 4 y $< 4{,}5$ Adecuado < 4 Insuficiente	**Frecuencia** Trimestral
Indicador: Índice Global de Calidad del Servicio (IGC)		
Forma de Cálculo: $\text{IGC} = \frac{\sum \text{Medias de los ítems del cuestionario}}{\text{Total de ítems}}$		
Fuentes de Información: - Encuestas de evaluación de calidad percibida.		
Seguimiento y presentación:		

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

3.3. Conclusiones del Capítulo III

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

1. La evaluación de la calidad percibida a partir del cuestionario propuesto por Parrado (2016) permite identificar que las principales insatisfacciones se relacionan con el tiempo de servicio, la temperatura de los alimentos, el estado físico de los baños, la iluminación y la carta menú. Se determina que la dimensión más crítica es Fiabilidad y la mejor evaluada Exterior de las Instalaciones.

2. El índice global de calidad de servicio evidencia que no existen notables insatisfacciones al tomar valor de 4,26 en una escala de 5, donde el 56% de los encuestados alcanzan los niveles máximos de satisfacción, aunque un 38% refieren estar medianamente satisfechos.

3. El diagnóstico inicial junto con las entrevistas a trabajadores y directivos, la guía de observación y la aplicación de la lista de chequeo propuesta por Parrado (2019), como herramientas complementarias, permiten la identificación de elementos comunes al cuestionario y otros que también afectan la calidad del servicio. De estos análisis se determinan un total de 20 no conformidades para un nivel sigma de 3,12.

4. Se proponen un conjunto de acciones encaminadas a la mejora en función de las principales insatisfacciones identificadas en la calidad del servicio. Destacan la realización de una simulación del proceso de servicio gastronómico para disminuir el tiempo de servicio y la reestructuración del restaurante definiendo un espacio para fumadores en los balcones y el diseño de un área de espera a partir de la habilitación de la zona del bar.

CLUB CIENFUEGOS
NÁUTICO · RECREATIVO

Conclusiones

Conclusiones generales

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

1. La evaluación de la calidad percibida a partir del cuestionario propuesto por Parrado (2016) permite identificar que las principales insatisfacciones se relacionan con el tiempo de servicio, la temperatura de los alimentos, el estado físico de los baños, la iluminación y la carta menú. Se determina que la dimensión más crítica es Fiabilidad y la mejor evaluada Exterior de las Instalaciones.

2. El índice global de calidad de servicio evidencia que no existen notables insatisfacciones al tomar valor de 4,26 en una escala de 5, donde el 56% de los encuestados alcanzan los niveles máximos de satisfacción, aunque un 38% refieren estar medianamente satisfechos.

3. El diagnóstico inicial junto con las entrevistas a trabajadores y directivos, la guía de observación y la aplicación de la lista de chequeo propuesta por Parrado (2019), como herramientas complementarias, permiten la identificación de elementos comunes al cuestionario y otros que también afectan la calidad del servicio. De estos análisis se determinan un total de 20 no conformidades para un nivel sigma de 3,12.

4. Se proponen un conjunto de acciones encaminadas a la mejora en función de las principales insatisfacciones identificadas en la calidad del servicio. Destacan la realización de una simulación del proceso de servicio gastronómico para disminuir el tiempo de servicio y la reestructuración del restaurante definiendo un espacio para fumadores en los balcones y el diseño de un área de espera a partir de la habilitación de la zona del bar.

CLUB CIENFUEGOS
NÁUTICO · RECREATIVO

Recomendaciones

Recomendaciones

- ✓ Poner en práctica las mejoras propuestas para las principales insatisfacciones en la calidad del servicio del Restaurante Café Cienfuegos.

- ✓ Verificar la efectividad de las acciones propuestas una vez implantadas mediante el indicador “Índice Global de Calidad del Servicio” y el cálculo del número de sigmas del proceso de servicio.

- ✓ Trasmitir los resultados de la presente investigación a la Sucursal Palmares Cienfuegos con el fin de valorar la pertinencia de la aplicación del procedimiento González (2013) en otros restaurantes a la carta pertenecientes a la misma.

CLUB CIENFUEGOS
NÁUTICO - RECREATIVO

Bibliografía

Bibliografía

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

Aguilera, A. (2016). Posicionamiento del Restaurante "Café Cienfuegos". (Trabajo de Diploma). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Villa Clara, Cuba.

Almohaimmeed, B. (2017). Restaurant Quality and Customer Satisfaction. International. Review of Management and Marketing., 7(3).

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

Andaleeb, S., & Conway, C. (2006). Customer satisfaction in the restaurant industry: an examination of the transaction-specific model. Journal of Services Marketing., 20.

Arouni, J. (2008). La gastronomía como producto turístico. Retrieved from http://www.eumed.net/eve/resum/06-12/mhlb.htm

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

Blanco, J. (2009). Medición de la satisfacción del cliente del restaurante Museo Taurino, y formulación de estrategias de servicio para la creación de valor. (Trabajo de Diploma). Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

Blasco, M., Gisbert, V., & Pérez, E. (2015). Situación actual de las metodologías Six Sigma, la gestión de riesgos y la gestión de la calidad. Revista 3 Ciencias., 4(4). Retrieved from http://ojs.3ciencias.com/index.php/3ctecnologia/ article/view/325

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

Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2007). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid, España.

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

Caraballo, Y. (2016). Evaluación de la calidad percibida de servicios del Restaurante El Ranchón "Cuando a Cienfuegos Llegué" de Cienfuegos. (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.

Cárcamo, C. R. (2011). Calidad percibida: ¿ilusión o percepción? Revista de Calidad Asistencial., 26(6).

Carman, J. (1990). Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions. Journal of Retailing., 66(1).

Casares, A. (2014). Plan de mejora para el Restaurante Buffet "Caibarién" en el Hotel Meliá Las Dunas. (Trabajo de Diploma). Universidad Central "Marta Abreu," Villa Clara, Cuba.

Castañeda, G. R. (2015). Evaluación de la calidad percibida de servicios de la Sucursal 4792 del Banco Popular de Ahorro en Cienfuegos. (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.

Castillo, E. (2005). Escala Multidimensional SERVQUAL. Universidad del Bío-Bío, Chile. Retrieved from http://www.albaplataenequal.org/doc/doc58.pdf

Cevallos, J. (2015). Medición de la calidad del servicio de un comedor universitario utilizando SERVQUAL y desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales. Revista Producción Y Gestión., 18(1).

Chacom, E. (2012). Servicio al cliente en los restaurantes del municipio de San Pedro La Laguna, Departamento de Sololá. (Trabajo de Diploma). Universidad Rafael Landívar, Ciudad de Guatemala, Guatemala.

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

Colectivo de autores. (2010). Antología de la restauración europea. Retrieved from http://www.telepolis.com/cgibin/web/DISTRITODOCVIEW?url=/europa/doc/consejos/retauracion.html

Correia, L., & Miranda, G. (2010). Calidad y satisfacción en el servicio de urgencias hospitalarias: Análisis de un hospital de la zona centro de Portugal. Revista Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de La Empresa, 16(2).

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

Covas, D. (2009). Diseño de un procedimiento para implantar el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano en empresas seleccionadas de la provincia de Cienfuegos. (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.

Cox, R. J., Thompson, J. M., Cunial, C. M., Winter, S., & Gordon, A. J. (1997). The effect of degree of doneness of beef steaks on consumer acceptability of meals in restaurants. Meat Science., 45.

Cronin, J., & Taylor, S. (1993). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. . Journal of Marketing., 56.

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

Cuellar, L. (2015). Evaluación de la calidad percibida de servicios de estomatología. Caso de estudio: Clínica Estomatológica de Especialidades. (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.

Curbelo, D. (2010). Diseño y aplicación de un instrumento para la evaluación del Contexto de Aprendizaje en organizaciones de avanzada del territorio de Cienfuegos. (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.

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.

Dávila, K. G., & Flores, M. B. (2017). Evaluación de la calidad del servicio en el Restaurante turístico El Cántaro E.I.R.L. de Lambayeque. (Trabajo de Diploma). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Lambayeque, Perú.

Del Sol, E. (2016). Evaluación de la calidad percibida de servicios de la Sucursal 4542 del Banco Popular de Ahorro en Cienfuegos. (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.

Denton, D. (1991). Calidad en el Servicio a los Clientes. Madrid: Díaz de Santos.

Díaz, R. (2006). Interrelación entre imagen y comunicación en destinos turísticos. (Tesis Doctoral). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.

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

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

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

Duque, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición". INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas Y Sociales., 15(25).

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

Eiglier, P., & Langeard, E. (1975). Une Approche Nouvelle du Marketing des Services. Revue Francaise de Gestión., 2.

Eiglier, P., & Langeard, E. (1989). Servucción. El marketing de servicios. Madrid, España: Editorial McGraw- Hill.

Enamorado, M. (2017). Evaluación de la calidad percibida de servicios de asistencia en salud en Cienfuegos. Caso de estudio: Hospital Pediátrico Universitario. (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.

Enríquez, S. (2017). Evaluación de la calidad percibida de servicios de asistencia en salud en Cienfuegos. Caso de estudio: Farmacias Comunitarias. (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.

Evans, R., & Lindsay, W. (1999). Administración y control de la calidad. Estados Unidos: Editorial Internacional Thomson Editores.

Fernández, C. M. (2015). Evaluación de la calidad percibida de servicios del Hospital "Dr. Gustavo Aldereguía Lima" de Cienfuegos. Caso de estudio: Centro Provincial de Emergencias Médicas (CPEM). (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos.

Fick, G., & Ritchie, J. (1991). Measuring service quality in the travel and tourism industry. Journal of Travel Research.

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

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

Frochot, I., & Hughes. (2000). Histoqual: The development of a historic houses assessment scale.

Frontela, M. A. (2009). Propuesta de un procedimiento para la medición de la calidad percibida por clientes externos. Validación y aplicación en la División Desoft V.C. (Trabajo de Diploma). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Villa Clara, Cuba.

Gadotti, S. J., & França, A. (2008). La medición de la calidad de servicio: Una aplicación en empresas hoteleras. Revista Europea de Dirección Y Economía de La Empresa., 18(2).

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

García, C. (2015). Evaluación de la calidad percibida de servicios del Restaurante El Polinesio de Cienfuegos. (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.

Garrido, L., Shih, P., & Martínez-Molina, A. (2012). Evaluación de la calidad percibida de los servicios de biblioteca y archivo de la Universidad Autónoma de Madrid. Madrid, España. Universidad Autónoma de Madrid.

Geary, A., & Alan, B. (1995). Improving Performance. How to Manage the White Space on the Organization Chart Second Edition.

Ghimire, A. (2012). Service quality and customer satisfaction in the restaurant business. Case study: Sagarmatha Nepalese Restaurant in Vantaa. (Trabajo de Diploma). Central Ostrobothnia University of Applied Sciences, Estados Unidos.

Gómez, L. (2017). Plan de mejora en restaurantes especializados del Hotel Meliá Buenavista para su categorización The Level. (Trabajo de Diploma). Universidad Central "Marta Abreu," Villa Clara, Cuba.

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

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

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.

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

Grönroos, C. (1982). An applied service marketing theory. European Journal of Marketing., 16(7).

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

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

Grönroos, C. (1994). Marketing y gestión de servicios.

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

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

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

Gutiérrez, H., & De la Vara, R. (2013). Control estadístico de la calidad y Seis Sigma. México: McGraw-Hill.

Guzmán, A., & Cárcamo, S. (2014). La evaluación de la calidad en el servicio: caso de estudio Restaurant Familiar Los Fresnos. Acta Universitaria., 24.

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

Hernández, B. (2015). Evaluación de la calidad percibida de servicios del Hospital "Dr. Gustavo Aldereguía Lima" de Cienfuegos. Caso de estudio: Servicio de Consulta Externa. (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.

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

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

Hernández, Y. (2016). Evaluación de la calidad percibida de servicios de la Pizzería Gioventu de Cienfuegos. (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.

Herr, D. D. (2015). Aplicación de la metodología Seis Sigma en el restaurante "El Paisaje". (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.

Heung, Wong, & Qu. (2000). Airport-restaurant service quality in Hong Kong: an application of Servqual. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly.

Huang, C. H. (2000). Relationship between service quality, consuming patterns and customer satisfactions on the quick service restaurant franchises. Proceedings of the fifth annual graduate education and graduate students research conference in hospitality & tourism.

Jain, S., & Gupta, G. (2004). Measuring service quality: Servqual vs. Servperf scales. Vikalpa: The. Journal for Decision Makers.

Juran, J., & Binghamm, R. (1974). Quality control handbook. New York, Estados Unidos: Ed. McGraw-Hill.

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

Kim, H. J., Mc Cahon, C., & Miller, J. (2000). Service quality in Korean casual dining restaurants. Proceedings of fifth annual graduate education and graduate students research conference in hospitality & tourism.

Knutson, B., Wullaert, C., Patton, M., & Yokoyama, F. (1990). LODGSERV: a service quality index for the lodging industry. Hospitality Research Journal,, 14(2).

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

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

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

Lauzurique, L. (2011). Evaluación y análisis de la eficacia y la eficiencia del restaurante Esquina Cuba perteneciente al grupo Empresarial Palmares. (Trabajo de Diploma). Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.

Lee, Y., & Hing, N. (1995). Measuring quality in restaurant operations: an application of the servqual instrument. . International Journal of Hospitality Management, 14.

Lehtinen, J. (2001). Compañía de servicios orientada al cliente.

Llull, O. (2015). Evaluación de la calidad percibida de servicios del Restaurante El Pollito de Cienfuegos. (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.

López, Z., & Michelena, E. (2014). Mejora del proceso de prestación del servicio en una instalación de servicios gastronómicos. Revista Ingeniería Industrial., 35.

Machado, Y. (2012). Diseño de un procedimiento para la evaluación de la satisfacción del cliente y el grado de orientación hacia los mismos. Aplicación en el área de restaurante buffet internacional del Hotel “Meliá Las Dunas”. (Trabajo de Diploma). Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Villa Clara, Cuba.

Maldonado, S. E., Guillén, A. M., & Carranza, R. E. (2013). Factores determinantes de la calidad del servicio de una cafetería en el campus de una Universidad Pública. Revista Internacional Administración Y Finanzas., 6(1).

Marsán, J., Cuesta, A., Fleita, S., García, C., García, V., López, R., & Domínguez, Y. (2011). Organización del trabajo. Estudio de tiempos. La Habana, Cuba: Ed. Félix Varela.

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

Martínez, N. J. (2017). Propuesta de mejoras al confort de los restaurantes especializados Hotel Playa, Cayo Santa María. (Trabajo de Diploma). Universidad Central "Marta Abreu," Villa Clara, Cuba.

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

Marzo, J., Martínez-Tur, V., Ramos, J., & Peiró, J. (2002). La satisfacción del usuario desde el modelo de la confirmación de expectativas: respuesta a algunos interrogantes.

Medina, N. (2012). Gestión de Alimentos y Bebidas. (Trabajo de Diploma). Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.

Molina, D. R. (2015). Diagnóstico de la calidad en el servicio de alimentos y bebidas en el Restaurante Buffet Hotel Brezzes Bella Costa. (Trabajo de Diploma). Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.

Molina, R. A. (2012). Procedimiento para la gestión de venta de servicios de sobremesa en restaurantes que presten servicios al turismo, caso hotel Los Caneyes". (Tesis de Maestría). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Villa Clara, Cuba.

Monfort, M., Defante, L. R., De Oliveira, D., & Mantovani, D. (2013). Satisfacción del consumidor de servicios hoteleros: Implicaciones estratégicas. Estudios Y Perspectivas En Turismo., 22(2).

Morales, M. (2007). Diagnóstico para la competitividad para la gestión del Restaurante Don Ronquillo de Palmares Camaguey. (Tesis de maestría). Universidad de Camaguey, Camagüey, Cuba.

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

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

Nadiri, H., & Hussain, K. (2008). An investigation on the factors influencing passengers' loyalty in the North Cyprus national airline. The TQM Magazine., 20(3).

North, J., Blackburn, R. A., & Curran, J. (1998). The Quality Business.

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

Oficina Nacional de Normalización. (2015). Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos (traducción certificada). NC ISO 9001: 2015. Oficina Nacional de Normalización.

Oficina Nacional de Normalización. (2001). Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo. NC 126-2001. Oficina Nacional de Normalización.

Oficina Nacional de Normalización. (2010). Bases para el diseño y construcción de inversiones turísticas - Parte 9: Requisitos de mecánica. NC 775-9: 2010. Oficina Nacional de Normalización.

Oficina Nacional de Normalización. (2011). Seguridad y salud en el trabajo-Ambientes térmicos calurosos-Estimación del estrés térmico en el trabajo basado en el Índice WBGT (Temperatura de globo y de bulbo húmedo). NC 869: 2011. Oficina Nacional de Normalización.

Oficina Nacional de Normalización. (2015). Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario (traducción certificada). NC ISO 9000: 2015. Oficina Nacional de Normalización.

Ortiz, S. (2005). Programas de calidad en servicios en restaurantes de lujo y primera categoría de la ciudad de Guayaquil. (Trabajo de Diploma). Escuela Superior Política del Litoral, Guayaquil, Ecuador.

Padrón, L. (2017). Evaluación de la calidad percibida de servicios de la atención primaria de salud. Caso de estudio: Policlínicos de Cienfuegos. (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos, Universidad de Cienfuegos, Cuba.

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

Parasuraman, A., Zeithaml, & Berry, L. (1993a). Calidad Total en la gestión de los servicios.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1993b). More on improving service quality measurement. Journal of Retailing., 69(1).

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

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

Parrado, C. A. (2016). Evaluación de la calidad percibida de servicios del Restaurante Las Mamparas. (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.

Parrado, C. A. (2019). Procedimiento para la mejora de la calidad de los servicios gastronómicos en restaurantes del sector no estatal. (Tesis de maestría). Universidad de Cienfuegos, Ciudad Universitaria, República Dominicana.

Pascual, C. (2000). Servqual: un instrumento para medir la calidad de los servicios. Asociación Española Para La Calidad. Retrieved from http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/biblio_servqual.pdf&%5d

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

Peña, D. (2015). Evaluación de la calidad percibida de servicios del Restaurante Covadonga en Cienfuegos. (Tesina de Grado). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.

Pérez, A. (2014). Evaluación del nivel de satisfacción del cliente en el restaurante "La Concha". (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.

Piqueras. (1998). Hacia la gestión de calidad en la actividad turística de la comunidad valenciana. Revista Valenciana de Estudios Autonómicos.

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

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

Puerto. (2015). Propuesta de un plan de mejora de los servicios en el restaurante Plaza. (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.

Puerto, A., & Surí, S. (2016). Evaluación de la calidad percibida de servicios de atención primaria de salud en Cienfuegos. Caso de estudio: Consultorio Médico de la Familia. (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.

Ramírez, F. (2013). Calidad del Servicio en los Restaurantes de Comida rápida en Puerto Ordaz, Venezuela. Caso: Makumba Pizza- Café.

Ramos, Collado, Marzo, Subirats, & Martín. (2001). Calidad de servicio percibida por gerentes, empleados y clientes de hoteles y restaurantes. Revista de Psicología Social Aplicada., 11(1).

Rangel, R. B. (2005). Diseño e Implementación de un Sistema de gestión de la Calidad en la Oficina Nacional de Administración Tributaria. (Tesis de Maestría). Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos," Matanzas, Cuba.

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

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

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

Riveros, S., & Berne, M. (2003). Estudio de la satisfacción en servicios públicos de salud. Caso de un hospital del sur de Chile. Dirección de Investigación de la Universidad Austral de Chile, Chile.

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

Rodríguez, A. B. (2016). Evaluación de la calidad percibida del servicio en el Restaurante Casa Prado. (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.

Rodríguez, E. (2018). Tipos y clasificación de restaurantes. Retrieved from https://eloyrodriguez.com/tipos-de-restaurantes/

Rodríguez, H. (2011). Análisis de la eficacia y la eficiencia en el Restaurante Castell Nuovo del polo turístico de Varadero. (Trabajo de Diploma). Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.

Rodríguez, M. L. (2013). Plan de mejoramiento al proceso de restauración para el Restaurante "Ranchón Playa los Marinos" en el Hotel Meliá Buenavista. (Trabajo de Diploma). Universidad Central "Marta Abreu," Villa Clara, Cuba.

Romero, R. P. (2011). Evaluación de la calidad percibida en los centros de atención infantil temprana de la provincia de Málaga. (Tesis Doctoral). Universidad de Málaga, España.

Ruiz, C. (2013). Evaluación del atractivo de los servicios de restauración en el Hotel TUXPAN. (Trabajo de Diploma). Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.

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

Salazar, D. A., Quintero, J. L., & Mena, F. J. (2016). Criterios de medición en la lealtad del cliente aplicados a restaurantes de la ciudad de Quito. Revista Investigaciones Turísticas., 14, 23–43.

San Eugenio, J. (2008). La gastronomía como marca de identidad en la promoción turística. Retrieved from http://www.gestionrestaurantes.com/

Santana, R., & Lorente, J. (2004). Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios de restauración utilizando técnicas multivariadas. Análisis de Casos. Investigación Y Marketing,, (88).

Santana, S. A. (2018). Evaluación de la calidad percibida de servicios en la Cafetería "El Palatino" perteneciente al Grupo Extrahotelero Palmares. (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.

Schroeder, R. G. (1992). Administración de operaciones. México DF, México: Ed. Mac Graw Hill.

Shahin, A. (2006). SERVQUAL and model of service quality gaps: A framework for determining and prioritizing critical factors in delivering quality services. Service quality – An introduction.

Silador, R. R. (2015). Aplicación de la metodología Seis Sigma en el restaurante Bouyón 1825. (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.

Six Sigma. (2011). Quantitative methods in process improvement. ISO 13053: 2011. Ginebra, Suiza.

Solanelles, M. (2003). El mercadeo y los servicios de información. Retrieved from http//www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_4_03/aci05403.htm

Sosa, N. (2010). Diagnóstico de gestión del producto gastronómico en le restaurante "La Concha". (Trabajo de Diploma). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Villa Clara, Cuba.

StatPoint Inc. (2006). Comparación de varias muestras. Statgraphics.

Stevens, P., Knutson, B., & Patton, M. (1995). Dineserv: A tool for measuring service quality in restaurants. the cornell hotel and restaurant administration quartely. Journal of Retailing., 36.

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.

Theas, R. K. (1993). Expectations as a Comparision Standar in Measuring Service Quality: An Assessment of a Reassessment. Journal of Marketing, 58.

Tiyasuwan, A. (2009). Customer perceptions towards the service quality: A case study of Oishi Express Buffet Restaurant, Rattanathibet Branch. (Trabajo de Diploma). Bangkok University, Estados Unidos.

Tsoukatos, E., Marwa, S., & Rand, G. (2004). Quality improvement in the Greek and Kenyan insurance industries.

Universidad ESAN. (2016). Marketing de servicios: significado y características. Apuntes Empresariales. Retrieved from https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/05/marketing-servicios-significado-caracteristicas/

Varela, J., Prat, R., Voces, C., & Rial, A. (2006). Una nueva escala para la evaluación de la calidad de los servicios de hostelería.

Vargas. (2015). Propuesta de un plan de mejoras para los servicios gastronómicos en el restaurante el Mandarín. (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.

Vázquez, M. (2012). Análisis estadístico de calidad en los servicios gastronómicos, caso de un restaurante de especialidades. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Querétaro, México.

Vera, D. C. (2014). Plan de mejora tecnológica para los servicios de alimentos y bebidas del Restaurante Buffet Internacional Hotel Meliá Las Dunas. (Trabajo de Diploma). Universidad Central “Marta Abreu,” Villa Clara, Cuba.

Witkowski, T., & Wolfinbarger, M. (2002). Comparative service quality: German an American ratings across service settings. Journal of Business Research., 55.

Yesilada, F., & Direktör, E. (2010). Health care service quality: A comparison of public and private hospitals. African Journal of Business Management, 1., 4,, 962–97.

Zamora, T. (2018). Investigación platos típicos y regionales. Formatur. Escuela Ramal del Turismo. La Habana.

Zeithaml, V. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. Journal of Marketing., 52(3).

CLUB CIENFUEGOS
NÁUTICO - RECREATIVO

Anexos

Anexos

Anexo 1: *Definiciones de servicio*. **Fuente:** *González (2013).*

Autor	Definición de servicio
American Marketing Association AMA (1960)	El servicio es un conjunto de actividades, beneficios o satisfacciones que son brindados a la venta o ejecutadas en unión con la venta de productos.
Regan (1963)	Los servicios pueden corresponder a intangibles que generan directamente satisfacciones (seguros), a tangibles que generan directamente satisfacciones (en los transportes o el inmobiliario) o a intangibles que generan satisfacciones cuando son adquiridos con productos o con otros servicios (crédito, entrega a domicilio).
Juran y Binghamm (1974)	El servicio es un trabajo realizado para otros.
Kotler (1988)	Un servicio es cualquier actuación que una parte puede ofrecer a otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad y su prestación puede ir o no ligada a productos físicos.
Schroeder (1992)	El servicio constituye un proceso de interacción social entre la organización que lo presta y sus clientes, que causa una impresión positiva o negativa en estos últimos. En el caso de las organizaciones que prestan servicios, se puede apreciar que el cliente siempre está presente en el acto de la prestación del servicio, lo cual hace que este sea un proceso donde predomine la incertidumbre y la singularidad.
Grönroos (1994)	Un servicio es una actividad o un conjunto de actividades de naturaleza más o menos intangible que, por regla general, aunque no necesariamente, se generan en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados del servicio y/o los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente.
Juran (1996)	Se define servicio como un trabajo realizado para otros. El servicio puede proporcionarse a un consumidor, a una instalación o a ambos. Los servicios existen porque con ellos se pueden satisfacer determinadas necesidades de los clientes.
Peel (1999)	El servicio es aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, con la finalidad de que éste quede satisfecho con dicha actividad.
Gualier (2001)	Los servicios son todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores.
Gómez y Acevedo (2001)	Acto o conjunto de actos mediante los cuales se logra que un producto o grupo de productos satisfagan las necesidades y deseos del cliente. Es cualquier contacto, activo o pasivo entre un cliente y una organización, que causa una positiva o negativa percepción para el cliente.

Cantú (2001)	Actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible, que se realiza mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas y de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad.
Lehtinen (2001)	El servicio es una actividad o una serie de actividades generadoras de satisfacción para los consumidores, que se producen como resultado de la interacción entre un cliente y una persona encargada de facilitar el servicio o con una máquina.

Anexo 2: *Definiciones de calidad de servicios*. **Fuente:** *Curbelo (2013).*

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) definen la calidad de servicios como la valoración que hace el consumidor de la excelencia o superioridad del servicio. Es una modalidad de actitud, relacionada, pero no equivalente a satisfacción, que resulta de la comparación entre las expectativas y las percepciones del desempeño del servicio. Toda calidad es percibida por alguien.

Grönroos (1982, 1984) especifica que en la evaluación de la calidad del servicio los consumidores comparan el servicio que esperan con las percepciones del servicio que ellos reciben.

Denton (1991) asevera que la calidad como satisfacción de las expectativas del cliente comparte las ideas previas de Deming, la calidad se define y mide en términos de percepción de calidad por el consumidor y no por la empresa, asumiendo así que la calidad reside en los ojos de quien la contempla.

En la tabla a continuación aparecen otras definiciones que compendia Rangel (2005).

Autor	Definición de calidad de servicio
Oliver (1977, 1980, 1981, 1985, 1988, 1989)	La calidad del servicio puede ser considerada como una actitud.
Lewis y Booms (1983)	La calidad del servicio es una medida de cómo el nivel de servicio desarrollado iguala las expectativas de los clientes con una base consistente.
Holbrook y Corfman (1985)	Respuesta subjetiva de la gente a los objetos y, además, es un fenómeno altamente relativo que difiere entre distintas valoraciones.
Holbrook, Corfman y Olshavsky (1985)	Modo de evaluación o juicio de un producto o servicio similar en muchos casos a una actitud.
Bolton y Drew (1991)	Una forma de actitud, que resulta de la comparación de las expectativas con el desempeño.
Horovitz (1993)	Nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave.
Cronin y Taylor (1993)	La calidad del servicio es lo que el cliente percibe del nivel de desempeño del servicio prestado.

Anexo 3: *Aplicaciones del Servqual.* **Fuente:** *Curbelo (2013)*

Al revisar las aplicaciones del modelo SERVQUAL destacan las que aborda Martínez (2006) que se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1: *Aplicaciones del SERVQUAL.* **Fuente:** *Martínez (2006)*

Autor	Ámbito de aplicación
Lewis (1987)	Hoteles
Johnson et al. (1988)	Servicio de intermediación inmobiliaria
Swartz y Brown (1989)	Consultorio médico
Crompton y Mackay (1989)	Programas públicos de servicios sociales
Carman (1990)	Clínica dental, escuela de negocios, venta de neumáticos
Bresinger y Lambert (1990)	Transportistas de motores
Bojanic (1991)	Empresa de contabilidad
Saleh y Ryan (1991)	Servicios hospitalarios
Finn y Lamb (1991)	Supermercados
Fick y Ritchie (1991)	Viajes y turismo
Babakus y Boller (1992)	Empresa suministradora de gas y electricidad
Babakus y Mangold (1992)	Servicios hospitalarios
Lytle y Mokwa (1992)	Servicios sanitarios
Saleh y Ryan (1992)	Hoteles
Bouman y van der Wiele (1992)	Servicio de reparación de automóviles
Cronin y Taylor (1992)	Bancos, control de plagas, tintorerías y fastfood
Teas (1993)	Centros comerciales
Boulding et al. (1993)	Universidad
Richard y Allaway (1993)	Servicio de reparto a domicilio de pizza
Fisk et al. (1993)	Ventas online
Ford et al. (1993)	Universidad
Freeman y Dart (1993)	Empresas de contabilidad
Baker y Lamb (1993)	Servicios de arquitectura
O´Connor (1994)	Servicios sanitarios
McAlexander (1994)	Clínica dental
Hill (1995)	Educación superior
Cuthbert (1996)	Educación superior
Belloch et al. (1996)	Agencias de viaje
Soutar y McNeil (1996)	Educación superior
Saurina (1997ª, 1997b)	Educación superior
Kettinger y Lee (1997)	Servicios online
Ryan y Chiff (1997)	Agencias de viaje
Fernández et al. (1997)	Servicios públicos
Fernández (2000)	Servicios bancarios
Oldfield y Baron (2000)	Educación superior
Bou y Camisón (2000)	Distribuidores productos cerámicos
O´Neill et al. (2004)	Biblioteca universitaria online
Nagata et al. (2004)	Biblioteca universitaria
Ugboma et al. (2004)	Servicios portuarios

Además de estas también se registran otras que precisan Díaz y Pons (2009) y se especifican en la Tabla 2.

Tabla 2: *Utilización de la escala de medida SERVQUAL revisada en diferentes servicios.*

Fuente: *Díaz y Pons (2009)*

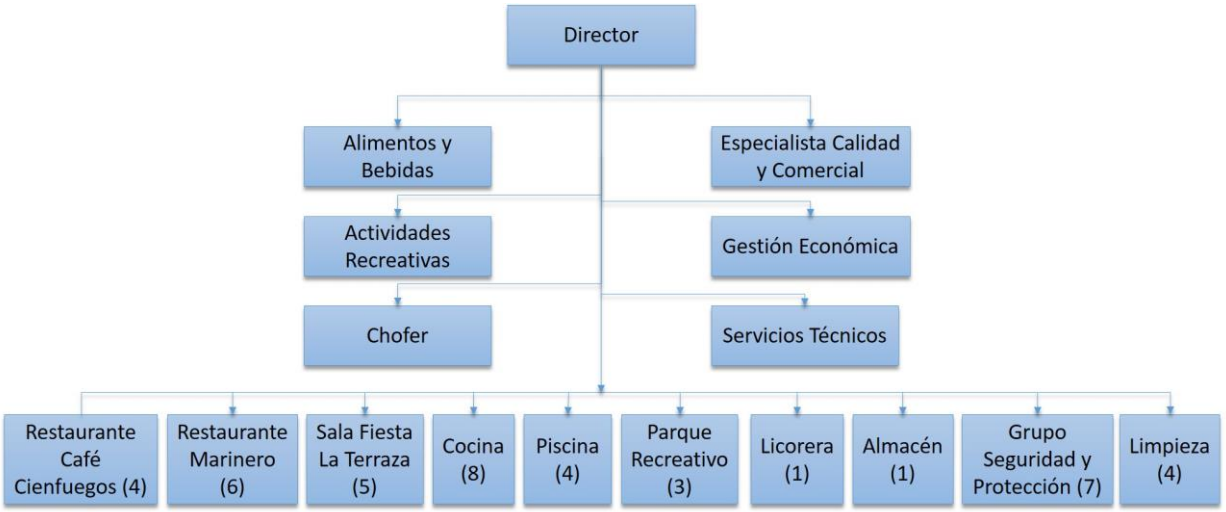
Autores	Aplicaciones
Wright y otros (1992)	Servicios deportivos
Bojanic y Rosen (1994)	Servicios de restaurantes
Vogt y Fesenmaier (1995)	Servicios a turistas y minoristas
Johns y Tyas (1996)	Servicios de actividades turísticas
Bigné y otros (1997)	Servicios de educación superior
Gómez (1998)	Servicios bancarios
Dean (1999)	Servicios de salud
Cristóbal y Gómez (1999)	Servicios deportivos
O´Neill y otros (1999)	Servicios deportivos
Cook y Thompson (2000)	Servicios bibliotecarios
Placencia (2001)	Servicios de restaurantes
Theodorakis y otros (2001)	Servicios deportivos
Snoj y Mumel (2002)	Servicios balnearios
Diógenes (2003)	Servicios de educación superior
Vigil (2003)	Servicios de alojamiento
Douglas y Connor (2003)	Servicios hoteleros
Morales (2003 y 2004)	Servicios deportivos
Anthony y otros (2004)	Servicios de asistencia de salud
Kilbourne y otros (2004)	Servicios de asistencia de salud
Heckmann (2004)	Servicios de hoteles de gran turismo
Orrego (2004)	Servicios de asistencia técnica a agricultores
Costa y otros (2004)	Servicios deportivos
Torres y González (2005)	Servicios de alumbrado público
Zamudio y otros (2005)	Servicios de información de bibliotecas
Bethencourt y otros (2005)	Servicios de destinos turísticos
Velázquez y otros (2007)	Servicios de una microempresa
Morillo (2007)	Servicio hotelero

Anexo 4: *Condiciones de calidad y diseño por categoría.*

Fuente: *NC 126: 2001.*

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

Anexo 5: *Estructura organizativa del Club Cienfuegos.* **Fuente:** *Club Cienfuegos.*



Anexo 6: *Encuesta para restaurantes a la carta.* **Fuente:** *Sucursal Palmares Cienfuegos.*

Estimado Cliente:

¡Gracias por utilizar nuestros servicios! Nos gustaría conocer su opinión, con el propósito de poder servirle como usted se merece. Indique su opinión con una cruz (X).

SERVICIO				
Tiempo del servicio				
Amabilidad y cortesía				
Relación calidad-precio				
LOCAL				
Higiene y limpieza				
Ambientación y confort				
ALIMENTOS				
Variedad de la oferta				
Calidad de la Elaboración				
Temperatura				
BEBIDAS				
Variedad de la oferta				
Calidad				
Temperatura				

¿Ha visitado la instalación en otra ocasión?

□ SI □ NO

¿Le gustaría volver a visitarnos?

□ SI □ NO

Sugerencias: _____

País: _____

Datos a llenar por la Entidad:

Instalación: _____

Fecha: _____

Anexo 7: *Encuesta para restaurantes buffet.*

Fuente: *Sucursal Palmares Cienfuegos.*

Estimado Cliente:

¡Gracias por utilizar nuestros servicios! Nos gustaría conocer su opinión, con el propósito de poder servirle como usted se merece. Indique su opinión con una cruz (X)

SERVICIO				
Tiempo del servicio				
Amabilidad y cortesía				
LOCAL				
Higiene y limpieza				
Ambientación y confort				
ALIMENTOS				
Calidad de la Elaboración				
Temperatura				
BEBIDAS				
Calidad				
Temperatura				

¿Le recomendaría a otra persona que visite nuestra instalación?

□ SI □ NO

Sugerencias: _____

País _____

Datos a llenar por la Entidad:

Agencia de viaje: _____

Instalación: _____

Fecha: _____

Anexo 8: *Método para el cálculo del coeficiente de competencia de los expertos.*

Fuente: *Cortés e Iglesias (2005).*

Para seleccionar los expertos de acuerdo al criterio de Cortés e Iglesias (2005), se debe:

1. Elaborar una lista de candidatos que cumplan con los requisitos predeterminados de experiencia, años de servicio, conocimientos sobre el tema.
2. Determinar el coeficiente de competencia de cada experto.

Este último paso permite asegurar que los expertos que se consultan verdaderamente pueden aportar criterios significativos respecto al tema objeto de estudio.

El coeficiente de competencia de los expertos, según exponen Cortés e Iglesias (2005), se calcula a partir de la aplicación del cuestionario general que se muestra a continuación:

Cuestionario para la determinación del coeficiente de competencia de cada experto.

Fuente: Cortés e Iglesias (2005)

Nombre y Apellidos:

1- Autoevalúe en una escala de 0 a 10 sus conocimientos sobre el tema que se estudia.
2- Marque la influencia de cada una de las fuentes de argumentación siguientes:

Fuentes de Argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted			
Experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales que conoce			
Trabajos de autores extranjeros que conoce			
Conocimientos propios sobre el estado del tema			
Su intuición			

Se utiliza la fórmula siguiente: $\mathrm{K\ comp.} = {}^{1}/_{2}\ (\mathrm{Kc} + \mathrm{Ka})$

Anexo 8: *Continuación.*

Donde:

Kc: Coeficiente de Conocimiento: Se obtiene multiplicando la autovaloración del propio experto sobre sus conocimientos del tema en una escala del 0 al 10, por 0,1.

Ka: Coeficiente de Argumentación: Es la suma de los valores del grado de influencia de cada una de las fuentes de argumentación con respecto a una tabla patrón, se emplea en esta investigación la siguiente tabla:

Fuentes de Argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales que conoce	0.05	0.04	0.03
Trabajos de autores extranjeros que conoce	0.05	0.04	0.03
Conocimientos propios sobre el estado del tema	0.05	0.04	0.03
Su intuición	0.05	0.04	0.03

Dados los coeficientes Kc y Ka se calcula para cada experto el valor del coeficiente de competencia Kcomp siguiendo los criterios siguientes:

- ✓ La competencia del experto es ALTA si K comp> 0.8
- ✓ La competencia del experto es MEDIA si 0.5 < K comp ≤ 0.8
- ✓ La competencia del experto es BAJA si K comp ≤ 0.5

Anexo 9: *Método de cálculo de la muestra y tipos de muestreo*. **Fuente:** *Parrado (2013)*

Tabla 1: *Método de cálculo de la muestra*

Varianza	Población	Ecuación de la muestra
Desconocida	Finita (≤100000)	$n = \frac{NPq}{\frac{(N-1)B^2}{z^2} + Pq}$
	Infinita (>100000)	$n = \frac{z^2 Pq}{B^2}$
Conocida	Finita (≤100000)	$n = \frac{Ns^2}{\frac{(N-1)B^2}{z^2} + s^2}$
	Infinita (>100000)	$n = \frac{z^2 s^2}{B^2}$

Donde:
n: tamaño de la muestra.
N: tamaño de la población.
P: proporción muestral o su estimado.
q=1-p
B: error permisible.
s: desviación estándar.
z: valor de z para un nivel de significación dado.

Tabla 2: *Tipos de muestreo*

Tipos de muestreo	Modalidades
Probabilístico: Todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos	Muestreo aleatorio simple: Consiste en escoger un grupo de n unidades de análisis que tienen la misma oportunidad de ser seleccionadas. Muestreo estratificado: Se divide la población en subpoblaciones o estratos y se obtiene una muestra aleatoria para cada uno de estos. Muestreo por racimos: Las unidades de análisis se conciben encapsuladas en grupos o racimos (unidades muestrales) heterogéneos entre ellos pero homogéneos en sí.
No probabilístico: La	Muestreo casual: Se toman los elementos de forma casual de acuerdo a las especificidades que establece el investigador.

elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de la decisión del investigador.	Muestreo intencional: El investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos, lo cual exige un conocimiento previo de la población. Muestreo por cuotas: A partir de diferentes características de control establecidas por los investigadores la muestra se organiza o subdivide en cuotas que responden a estas. Muestreo por método bola de nieve: Se selecciona un número de entrevistados y a estos se les pide que propongan a otros que consideren tengan competencia en el tema que se analiza. Permite identificar los encuestados potenciales.

Anexo 10: *Aspectos que conforman la ficha de proceso.*

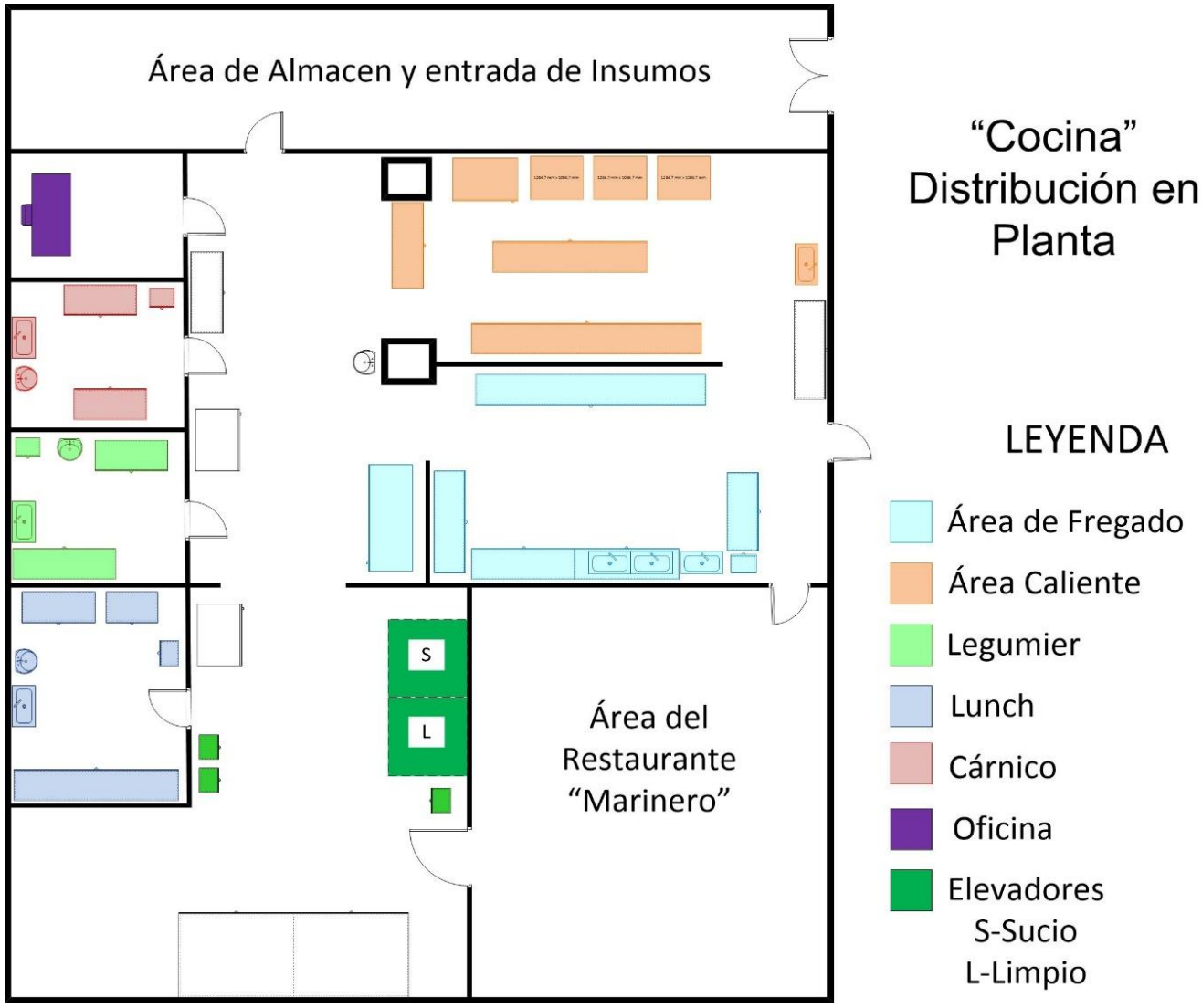
Fuente: *Beltrán et al. (2002)*

Elemento	Descripción
Misión u objeto	Es el propósito del proceso, su razón de ser. La misión debe inspirar la topología de resultados que interesa conocer. Hay que preguntarse: ¿Cuál es la razón de ser del proceso? ¿Para que existe el proceso?
Propietario del proceso	Es la función a la que se le asigna la responsabilidad del proceso y, en concreto, de que esta obtenga los resultados esperados (objetivos). Es necesario que tenga capacidad de actuación y debe liderar el proceso para implicar y movilizar a los actores que intervienen.
Límites del proceso	Están marcados por las entradas y las salidas, así como por los proveedores y los clientes. Esto permite reforzar las interrelaciones con el resto de los procesos, y es necesario asegurarse de la coherencia con lo definido en el diagrama de proceso y en el propio SIPOC.
Alcance del proceso	Pretende establecer la primera actividad y la última actividad del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades en la propia ficha.
Indicadores del proceso	Son los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objeto. Estos indicadores van a permitir conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos.
Variables de control	Se refieren a aquellos parámetros sobre los que se tiene capacidad de actuación dentro del ámbito del proceso (es decir, que el propietario o los actores del proceso pueden modificar) y que pueden alterar el funcionamiento o comportamiento del proceso, y por tanto de los indicadores establecidos.
Inspecciones	Se refieren a las inspecciones sistemáticas que se hacen en el ámbito del proceso con fines de control del mismo. Pueden ser inspecciones finales o inspecciones en el propio proceso.
Documentos y/o registros	Se pueden referenciar en la ficha de proceso aquellos documentos o registros vinculados al proceso. En concreto, los registros permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos con los requisitos.
Recursos	Son los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso.

Anexo 11: *Distribución en planta del restaurante "Café Cienfuegos".* **Fuente:** *Elaboración Propia.*

a) Restaurante Café Cienfuegos

b) Cocina


Área de Almacen y entrada de Insumos
S
L
Área del Restaurante "Marinero"
"Cocina" Distribución en Planta
LEYENDA
Área de Fregado
Área Caliente
Legumier
Lunch
Cárnico
Oficina
Elevadores
S-Sucio
L-Limpio

Anexo 12: *Ficha del Proceso de Restauración.* **Fuente:** *Elaboración propia.*

FICHA DE PROCESO	
Proceso: Servicio gastronómico del Restaurante "Café Cienfuegos"	**Responsable:** Carlos Eduardo de la Teja Li (Capitán de Salón)
Misión: Brindar un servicio gastronómico que contribuya a la satisfacción culinaria de los clientes, teniendo en cuenta sus gustos y preferencias.	
Alcance: ✓ Comienza: Con la llegada y acomodo del cliente. ✓ Incluye: Llevar bebidas ordenadas al cliente; orden, preparación y entrega del pedido, recogida de la mesa y servicio de sobremesa. ✓ Termina: Entrega y cobro de la cuenta y despedida del cliente.	
Entradas: Electricidad, agua, gas, carne, mariscos, vegetales, viandas, frutas, cítricos, productos en conserva, agua mineral, refrescos enlatados, vinos, cervezas, rones, cigarros y tabacos, fuerza de trabajo y otras materias primas. **Proveedores:** Empresa eléctrica, Acueducto y alcantarillado, Refinería de Petróleo "Camilo Cienfuegos", SERVISA, Empresa Comercializadora ITH S.A, Empresa Mayorista de Productos Alimenticios (EMPA), Empresa Pesca Caribe, Cervecería Bucanero S.A., Empresa Cárnica de Cienfuegos, Nestlé S.A., Empresa Comercializadora de Productos Agropecuarios Frutas Selectas, Brascuba Cigarrillos S.A, FORMATUR, entre otros. **Salidas:** Clientes satisfechos, personal más adiestrado, desperdicios. **Clientes:** Sociedad, Formatur y Empresa de Servicios Comunales.	
Inspecciones: ✓ Inspección visual del montaje de mesas y limpieza de cubertería y cristalería. ✓ Inspección visual del pedido antes de servirlo al cliente.	**Registros:** ✓ Registro de reclamaciones ✓ Manual de procedimientos del Restaurante Café Cienfuegos ✓ Protocolo de servicio del Restaurante Café Cienfuegos ✓ Regulaciones establecidas por el CEPHE

Anexo 13: *Cuestionario para evaluar la calidad percibida de servicios de restauración*

Fuente: *Parrado (2016)*

CALIDAD PERCIBIDA EN SERVICIOS DE RESTAURACIÓN

Estimado cliente:

Instrucciones: A usted como cliente del Restaurante "Café Cienfuegos", se acude con el objetivo de conocer la calidad que usted percibe de los servicios. Por tal motivo, solicitamos su colaboración y nos dedique unos minutos a conocer el nivel de servicios que ofrecemos. Su ayuda nos permitirá hacer de su próxima visita una experiencia mucho más placentera y de mayor calidad. Este cuestionario es totalmente anónimo. Muchas gracias, de antemano, por su cooperación.

I- Datos generales

Marque con una X o indique:

Edad: Menos de 30___ Entre 30 y 45___ Entre 45 y 60___ Más de 60___

Género: Femenino ____ Masculino ____

País de procedencia: _____

Visitas previas al Restaurante "Café Cienfuegos" Si ____ No ____

II- Evaluación de la calidad percibida de servicios de restauración

Basado en el servicio que le ofrecieron en el Restaurante "Café Cienfuegos" por favor, indíquenos para cada una de las declaraciones su opinión con respecto al servicio que acaba de recibir, donde:

1-Totalmente en desacuerdo

2- En desacuerdo

3- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

4- De acuerdo

5- Totalmente de acuerdo

No.	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
Exterior de las Instalaciones						
E1	La localización del restaurante es conveniente					
E2	El restaurante se encuentra adecuadamente señalizado					
E3	El restaurante tiene áreas exteriores visualmente atractivas y limpias					
Interior de las Instalaciones						
I1	El restaurante tiene una decoración acorde con su imagen y nivel de precio					
I2	El área del restaurante es espaciosa					
I3	La iluminación del restaurante es apropiada					
I4	La música del restaurante es agradable					
I5	El restaurante está exento de ruidos molestos					
I6	La temperatura y ventilación del restaurante es apropiada					
I7	El área del restaurante es limpia					
I8	El mobiliario tiene buen estado físico con asientos cómodos para sus clientes					
I9	Los baños están correctamente ubicados y en buen estado físico (incluyendo jabón, papel, y toallas)					
I10	El restaurante tiene baños que son limpios					
Servicio						
S1	El restaurante tiene una carta menú fácil de leer con una amplia variedad de productos					
S2	Las mesas son limpias					
S3	Los utensilios y vajillas son limpios y se encuentran en buen estado					
S4	Los platos tienen una decoración y presentación atractiva					
S5	La calidad de la comida es adecuada (estado, sabor, olor, cocción)					
S6	Los platos tienen buena temperatura en el momento que son servidos					
S7	Las porciones recibidas son las adecuadas					
S8	La calidad de la bebida es adecuada					
Capital Humano						
C1	Los empleados del restaurante tienen apariencia pulcra (Lucen limpios, bien cuidados y apropiadamente vestidos)					
C2	Los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes					
C3	Los empleados son siempre simpáticos, amables y respetuosos con los clientes					
C4	Los empleados son profesionales y competentes en cuanto a habilidades, técnicas y elementos del servicio gastronómico.					

C5	Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes (sobre los elementos de la carta-menú, ingredientes y métodos de preparación de los platillos/bebidas)					
C6	Los empleados ofrecen una atención personalizada a sus clientes					
Fiabilidad						
F1	El restaurante sirve las comidas/bebidas exactamente como fueron ordenadas					
F2	El tiempo de espera entre plato y plato es apropiado					
F3	El restaurante realiza el servicio en un tiempo adecuado					
F4	El restaurante proporciona al cliente la cuenta-facturación precisa					
F5	Cuando un cliente tiene un problema el restaurante muestra un sincero interés en solucionarlo					

Con el servicio recibido usted se encuentra: ___Muy insatisfecho, ___Insatisfecho, ____Medianamente satisfecho, ____Satisfecho, ____Muy satisfecho

Regresaría al restaurante: Si ____ No ____

Recomendaría el restaurante a otras personas: Si ____ No ____

III- Sugerencias

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

_____

_____

_____

_____

Anexo 14: *Guía para la entrevista a los trabajadores y directivos*. **Fuente:** *Morales (2007).*

Guía para la entrevista a los trabajadores

Tema general del análisis: Elementos de la calidad del servicio que impactan en la gestión de la calidad.

Objetivos:

1. Explorar criterios de los trabajadores respecto a la calidad del servicio.
2. Identificar los elementos de la calidad del servicio, según criterios de los trabajadores que más impactan en la gestión de la calidad.
3. Explorar las insatisfacciones de los clientes con las ofertas existentes y servicios que se ofertan en el restaurante.

Información inicial: Idea de determinar los elementos de la calidad del servicio del Restaurante Café Cienfuegos, que sirva de instrumento, a la dirección de dicha organización, para la toma de decisiones con vistas a lograr una mejor gestión de la calidad.

Temáticas para el análisis:

- ✓ Comportamiento de la demanda de los clientes directos.
- ✓ Competidores del entorno.
- ✓ Calidad del servicio.
- ✓ Calidad de la oferta.
- ✓ Dificultades en el servicio.
- ✓ Elementos de la competencia que impactan en el restaurante.
- ✓ Otros aspectos relacionados, con el tema que los trabajadores deseen plantear.

Guía para la entrevista a los directivos

Tema general del análisis: Elementos de la competencia que impactan en la gestión de alimentos y bebidas.

Objetivos:

1. Explorar las opiniones que tienen los directivos acerca de la calidad del servicio.
2. Explorar sobre los aspectos que impiden a la empresa y al restaurante ocupar un mejor lugar dentro de la competencia.

Información inicial: Idea de determinar los elementos de la calidad del servicio del Restaurante Café Cienfuegos, que sirva de instrumento, a la dirección de dicha entidad, para la toma de decisiones con vistas a lograr una mejor gestión de alimentos y bebidas.

Temáticas a abordar:

- ✓ Opiniones favorables o desfavorables acerca del tema que se investiga.
- ✓ Competidores que ellos consideran más fuertes del entorno.
- ✓ Dificultades en el servicio y la oferta (Profesional y tecnológica)
- ✓ Aspectos que en su criterio afectan la gestión de alimentos y bebidas.
- ✓ Sugerencias acerca del tema.

Anexo 15*: Fragmento de la lista de chequeo a partir de la legislación vigente para el sector gastronómico.* **Fuente:** *Parrado (2019).*

<table>
<tr><th colspan="6">ELEMENTOS TANGIBLES</th></tr>
<tr><th colspan="6">NC 126: 2001</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Entorno Socio Económico y Natural</td><td>1 tenedor</td><td>2 tenedores</td><td>3 tenedores</td><td>4 tenedores</td><td>5 tenedores</td></tr>
<tr><td colspan="5">- El entorno deberá estar limpio y bien cuidado
- El edificio en general se deberá encontrar en buen estado, en armonía con el resto del conjunto en el que se encuentre situado
- Su diseño deberá estar integrado al ambiente arquitectónico y natural del lugar.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Localización</td><td>1 tenedor</td><td>2 tenedores</td><td>3 tenedores</td><td>4 tenedores</td><td>5 tenedores</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td><td colspan="2">Deberán contar con contratación de servicios de taxis por plantas o servicio telefónico en el horario en que se encuentre abierto el restaurante</td></tr>
<tr><td colspan="5">- Deberán tener una fácil localización, con una infraestructura adecuada que permita el acceso al restaurante desde la autopista, carretera, calle o vía principal.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Fachada</td><td>1 tenedor</td><td>2 tenedores</td><td>3 tenedores</td><td>4 tenedores</td><td>5 tenedores</td></tr>
<tr><td colspan="5">- La fachada del edificio se deberá encontrar en buen estado de conservación y limpieza. Por la noche, el edificio deberá estar debidamente iluminado resaltando entre los de su alrededor o en el paisaje, si se encuentra aislado.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Características, valores arquitectónicos, históricos, culturales y naturales</td><td>1 tenedor</td><td>2 tenedores</td><td>3 tenedores</td><td>4 tenedores</td><td>5 tenedores</td></tr>
<tr><td colspan="5">- Cuando el edificio se distinga por sus características arquitectónicas, diseño y antigüedad o el restaurante esté ubicado en un inmueble declarado monumento histórico (patrimonial), se valorará con especial cuidado, pues el mismo no deberá ser modificado por constituir un atractivo turístico por su diseño y valor arquitectónico especial. Se deberá tener igual observación cuando el lugar donde se encuentre el restaurante haya sido declarado patrimonio nacional o de la humanidad.
- Cuando el edificio esté ubicado en un sitio que haya sido declarado patrimonio natural u ostente una categoría de conservación, o se encuentre en una región de altos valores naturales (área protegida) para su diseño se deberá tener en cuenta las regulaciones medioambientales establecidas por la autoridad medioambiental competente para garantizar su armonía con el entorno.
- En todos los casos las condiciones constructivas de la instalación deberán estar en perfecto estado de conservación y/o restauración, independiente de su categoría, diseño, antigüedad o estilo arquitectónico.</td></tr>
</table>

Anexo 16: *Análisis descriptivo y de frecuencia del cuestionario.* **Fuente:** *Elaboración propia a partir del SPSS, Versión 19.*

Estadísticos										
	N		Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Varianza	Rango	Mínimo	Máximo
	Válido	Perdidos								
E1	125	0	4,31	5,00	5	,945	,894	4	1	5
E2	125	0	4,40	5,00	5	,976	,952	4	1	5
E3	125	0	4,77	5,00	5	,674	,454	3	2	5
I1	125	0	4,13	4,00	5	1,129	1,274	4	1	5
I2	125	0	4,51	5,00	5	,799	,639	4	1	5
I3	125	0	3,78	4,00	4	1,161	1,348	4	1	5
I4	125	0	4,50	5,00	5	,819	,671	3	2	5
I5	125	0	4,13	5,00	5	1,225	1,500	4	1	5
I6	125	0	4,16	5,00	5	1,103	1,216	3	2	5
I7	125	0	4,46	5,00	5	,912	,831	4	1	5
I8	125	0	4,55	5,00	5	,866	,749	3	2	5
I9	125	0	3,76	4,00	5	1,334	1,781	4	1	5
I10	125	0	4,30	5,00	5	,994	,987	4	1	5
S1	125	0	3,82	4,00	5	1,227	1,274	4	1	5
S2	125	0	4,60	5,00	5	,741	,548	3	2	5
S3	125	0	4,46	5,00	5	,980	,960	3	2	5
S4	125	0	4,62	5,00	5	,631	,398	3	2	5
S5	125	0	4,21	5,00	5	1,284	1,650	4	1	5
S6	125	0	3,20	3,00	2	1,295	1,677	4	1	5
S7	125	0	4,22	5,00	5	1,184	1,401	3	2	5
S8	125	0	4,60	5,00	5	,751	,565	3	2	5
C1	125	0	4,50	5,00	5	,858	,736	3	2	5
C2	125	0	4,18	5,00	5	1,093	1,195	3	2	5
C3	125	0	4,59	5,00	5	,731	,534	3	2	5
C4	125	0	4,27	4,00	4	,734	,538	3	2	5
C5	125	0	4,66	5,00	5	,774	,598	3	2	5
C6	125	0	4,29	5,00	5	,914	,836	3	2	5
F1	125	0	4,29	5,00	5	,957	,916	3	2	5
F2	125	0	3,24	3,00	4	,856	,732	3	2	5
F3	125	0	3,44	4,00	4	1,146	1,313	4	1	5
F4	125	0	4,69	5,00	5	,588	,345	3	2	5
F5	125	0	4,18	5,00	5	,970	,942	3	2	5

Tabla de frecuencia

La localización del restaurante es conveniente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	,8	,8	,8
	En desacuerdo	8	6,4	6,4	7,2
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	9,6	9,6	16,8
	De acuerdo	34	27,2	27,2	44,0
	Totalmente de acuerdo	70	56,0	56,0	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

El restaurante se encuentra adecuadamente señalizado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	1,6	1,6	1,6
	En desacuerdo	7	5,6	5,6	7,2
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	8,8	8,8	16,0
	De acuerdo	24	19,2	19,2	35,2
	Totalmente de acuerdo	81	64,8	64,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

El restaurante tiene áreas exteriores visualmente atractivas y limpias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	4	3,2	3,2	3,2
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	4,0	4,0	7,2
	De acuerdo	7	5,6	5,6	12,8
	Totalmente de acuerdo	109	87,2	87,2	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

El restaurante tiene una decoración acorde con su imagen y nivel de precio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	2,4	2,4	2,4
	En desacuerdo	17	13,6	13,6	16,0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	2,4	2,4	18,4
	De acuerdo	40	32,0	32,0	50,4
	Totalmente de acuerdo	62	49,6	49,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

El área del restaurante es espaciosa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	1,6	1,6	1,6
	En desacuerdo	3	2,4	2,4	4,0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	2,4	2,4	6,4
	De acuerdo	38	30,4	30,4	36,8
	Totalmente de acuerdo	79	63,2	63,2	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

La iluminación del restaurante es apropiada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	4,0	4,0	4,0
	En desacuerdo	22	17,6	17,6	21,6
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	3,2	3,2	24,8
	De acuerdo	58	46,4	46,4	71,2
	Totalmente de acuerdo	36	28,8	28,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

La música del restaurante es agradable

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	4	3,2	3,2	3,2
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	14	11,2	11,2	14,4
	De acuerdo	23	18,4	18,4	32,8
	Totalmente de acuerdo	84	67,2	67,2	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

El restaurante está exento de ruidos molestos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	4,0	4,0	4,0
	En desacuerdo	17	13,6	13,6	17,6
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	4,0	4,0	21,6
	De acuerdo	28	22,4	22,4	44,0
	Totalmente de acuerdo	70	56,0	56,0	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

La temperatura y ventilación del restaurante es apropiada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	17	13,6	13,6	13,6
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	16	12,8	12,8	26,4
	De acuerdo	22	17,6	17,6	44,0
	Totalmente de acuerdo	70	56,0	56,0	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

El área del restaurante es limpia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	6	4,8	4,8	4,8
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	14,4	14,4	19,2
	De acuerdo	13	10,4	10,4	29,6
	Totalmente de acuerdo	88	70,4	70,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

El mobiliario tiene buen estado físico con asientos cómodos para sus clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	5	4,0	4,0	4,0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	16	12,8	12,8	16,8
	De acuerdo	9	7,2	7,2	24,0
	Totalmente de acuerdo	95	76,0	76,0	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Los baños están correctamente ubicados y en buen estado físico (incluyendo jabón, papel, y toallas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	4,0	4,0	4,0
	En desacuerdo	28	22,4	22,4	26,4
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	15	12,0	12,0	38,4
	De acuerdo	21	16,8	16,8	55,2
	Totalmente de acuerdo	56	44,8	44,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

El restaurante tiene baños que son limpios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	2,4	2,4	2,4
	En desacuerdo	8	6,4	6,4	8,8
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	4,8	4,8	13,6
	De acuerdo	39	31,2	31,2	44,8
	Totalmente de acuerdo	69	55,2	55,2	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

El restaurante tiene una carta menú fácil de leer con una amplia variedad de productos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	1,6	1,6	1,6
	En desacuerdo	26	20,8	20,8	22,4
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	17	13,6	13,6	36,0
	De acuerdo	28	22,4	22,4	58,4
	Totalmente de acuerdo	52	41,6	41,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Las mesas son limpias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	2,4	2,4	2,4
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	8,0	8,0	10,4
	De acuerdo	21	16,8	16,8	27,2
	Totalmente de acuerdo	91	72,8	72,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Los utensilios y vajillas son limpios y se encuentran en buen estado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	9	7,2	7,2	7,2
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	17	13,6	13,6	20,8
	De acuerdo	6	4,8	4,8	25,6
	Totalmente de acuerdo	93	74,4	74,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Los platos tienen una decoración y presentación atractiva

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	,8	,8	,8
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	5,6	5,6	6,4
	De acuerdo	30	24,0	24,0	30,4
	Totalmente de acuerdo	87	69,6	69,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

La calidad de la comida es adecuada (estado, sabor, olor, cocción, temperatura)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	9	7,2	7,2	7,2
	En desacuerdo	10	8,0	8,0	15,2
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	6,4	6,4	21,6
	De acuerdo	17	13,6	13,6	35,2
	Totalmente de acuerdo	81	64,8	64,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Los platos tienen buena temperatura en el momento que son servidos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	10	8,0	8,0	8,0
	En desacuerdo	39	31,2	31,2	39,2
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	17	13,6	13,6	52,8
	De acuerdo	34	27,2	27,2	80,0
	Totalmente de acuerdo	25	20,0	20,0	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Las porciones recibidas son las adecuadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	22	17,6	17,6	17,6
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	8,0	8,0	25,6
	De acuerdo	11	8,8	8,8	34,4
	Totalmente de acuerdo	82	65,6	65,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

La calidad de la bebida es adecuada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	2,4	2,4	2,4
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	8,8	8,8	11,2
	De acuerdo	19	15,2	15,2	26,4
	Totalmente de acuerdo	92	73,6	73,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Los empleados del restaurante tienen apariencia pulcra (Lucen limpios, bien cuidados y apropiadamente vestidos)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	8	6,4	6,4	6,4
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	4,8	4,8	11,2
	De acuerdo	27	21,6	21,6	32,8
	Totalmente de acuerdo	84	67,2	67,2	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	14	11,2	11,2	11,2
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	23	18,4	18,4	29,6
	De acuerdo	15	12,0	12,0	41,6
	Totalmente de acuerdo	73	58,4	58,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Los empleados son siempre simpáticos, amables y respetuosos con los clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	4	3,2	3,2	3,2
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	4,8	4,8	8,0
	De acuerdo	27	21,6	21,6	29,6
	Totalmente de acuerdo	88	70,4	70,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Los empleados son profesionales y competentes en cuanto a habilidades, técnicas y elementos del servicio gastronómico.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	4	3,2	3,2	3,2
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	7,2	7,2	10,4
	De acuerdo	61	48,8	48,8	59,2
	Totalmente de acuerdo	51	40,8	40,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes (sobre los elementos de la carta-menú, ingredientes y métodos de preparación de los platillos/bebidas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	5	4,0	4,0	4,0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	6,4	6,4	10,4
	De acuerdo	12	9,6	9,6	20,0
	Totalmente de acuerdo	100	80,0	80,0	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Los empleados ofrecen una atención personalizada a sus clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	5	4,0	4,0	4,0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	24	19,2	19,2	23,2
	De acuerdo	26	20,8	20,8	44,0
	Totalmente de acuerdo	70	56,0	56,0	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

El restaurante sirve las comidas/bebidas exactamente como fueron ordenadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	7	5,6	5,6	5,6
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	23	18,4	18,4	24,0
	De acuerdo	22	17,6	17,6	41,6
	Totalmente de acuerdo	73	58,4	58,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

El tiempo de espera entre plato y plato es apropiado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	33	26,4	26,4	26,4
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	30	24,0	24,0	50,4
	De acuerdo	61	48,8	48,8	99,2
	Totalmente de acuerdo	1	,8	,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

El restaurante realiza el servicio en un tiempo adecuado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	5,6	5,6	5,6
	En desacuerdo	25	20,0	20,0	25,6
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	19	15,2	15,2	40,8
	De acuerdo	54	43,2	43,2	84,0
	Totalmente de acuerdo	20	16,0	16,0	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

El restaurante proporciona al cliente la cuenta-facturación precisa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	1,6	1,6	1,6
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	1,6	1,6	3,2
	De acuerdo	29	23,2	23,2	26,4
	Totalmente de acuerdo	92	73,6	73,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Cuando un cliente tiene un problema el restaurante muestra un sincero interés en solucionarlo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	7	5,6	5,6	5,6
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	28	22,4	22,4	28,0
	De acuerdo	25	20,0	20,0	48,0
	Totalmente de acuerdo	65	52,0	52,0	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Anexo 17: *Prueba de múltiples rangos.*

Fuente: *Elaboración propia a partir de Statgraphics Centurion*

Pruebas de Múltiple Rangos

Método: 95.0 porcentaje LSD

	Casos	*Media*	*Grupos Homogéneos*
S6	125	3.2	X
F2	125	3.24	X
F3	125	3.44	X
I9	125	3.76	X
I3	125	3.784	X
S1	125	3.816	X
I5	125	4.128	X
I1	125	4.128	X
I6	125	4.16	XX
C2	125	4.176	XX
F5	125	4.184	XX
S5	125	4.208	XX
S7	125	4.224	XXX
C4	125	4.272	XXXX
C6	125	4.288	XXXX
F1	125	4.288	XXXX
I10	125	4.304	XXXX
E1	125	4.312	XXXXX
E2	125	4.4	XXXXX
S3	125	4.464	XXXXX
I7	125	4.464	XXXXX
C1	125	4.496	XXXX
I4	125	4.496	XXXX
I2	125	4.512	XXXX
I8	125	4.552	XXXX
C3	125	4.592	XXX
S2	125	4.6	XXX
S8	125	4.6	XXX
S4	125	4.624	XXX
C5	125	4.656	XX
F4	125	4.688	XX
E3	125	4.768	X

Contraste	*Sig.*	*Diferencia*	*+/- Límites*
C1 - C2	*	0.32	0.242779
C1 - C3		-0.096	0.242779
C1 - C4		0.224	0.242779
C1 - C5		-0.16	0.242779
C1 - C6		0.208	0.242779
C1 - E1		0.184	0.242779
C1 - E2		0.096	0.242779
C1 - E3	*	-0.272	0.242779
C1 - F1		0.208	0.242779
C1 - F2	*	1.256	0.242779
C1 - F3	*	1.056	0.242779
C1 - F4		-0.192	0.242779
C1 - F5	*	0.312	0.242779
C1 - I1	*	0.368	0.242779
C1 - I10		0.192	0.242779
C1 - I2		-0.016	0.242779
C1 - I3	*	0.712	0.242779
C1 - I4		0.0	0.242779

C1 - I5	*	0.368	0.242779
C1 - I6	*	0.336	0.242779
C1 - I7		0.032	0.242779
C1 - I8		-0.056	0.242779
C1 - I9	*	0.736	0.242779
C1 - S1	*	0.68	0.242779
C1 - S2		-0.104	0.242779
C1 - S3		0.032	0.242779
C1 - S4		-0.128	0.242779
C1 - S5	*	0.288	0.242779
C1 - S6	*	1.296	0.242779
C1 - S7	*	0.272	0.242779
C1 - S8		-0.104	0.242779
C2 - C3	*	-0.416	0.242779
C2 - C4		-0.096	0.242779
C2 - C5	*	-0.48	0.242779
C2 - C6		-0.112	0.242779
C2 - E1		-0.136	0.242779
C2 - E2		-0.224	0.242779
C2 - E3	*	-0.592	0.242779
C2 - F1		-0.112	0.242779
C2 - F2	*	0.936	0.242779
C2 - F3	*	0.736	0.242779
C2 - F4	*	-0.512	0.242779
C2 - F5		-0.008	0.242779
C2 - I1		0.048	0.242779
C2 - I10		-0.128	0.242779
C2 - I2	*	-0.336	0.242779
C2 - I3	*	0.392	0.242779
C2 - I4	*	-0.32	0.242779
C2 - I5		0.048	0.242779
C2 - I6		0.016	0.242779
C2 - I7	*	-0.288	0.242779
C2 - I8	*	-0.376	0.242779
C2 - I9	*	0.416	0.242779
C2 - S1	*	0.36	0.242779
C2 - S2	*	-0.424	0.242779
C2 - S3	*	-0.288	0.242779
C2 - S4	*	-0.448	0.242779
C2 - S5		-0.032	0.242779
C2 - S6	*	0.976	0.242779
C2 - S7		-0.048	0.242779
C2 - S8	*	-0.424	0.242779
C3 - C4	*	0.32	0.242779
C3 - C5		-0.064	0.242779
C3 - C6	*	0.304	0.242779
C3 - E1	*	0.28	0.242779
C3 - E2		0.192	0.242779
C3 - E3		-0.176	0.242779
C3 - F1	*	0.304	0.242779
C3 - F2	*	1.352	0.242779
C3 - F3	*	1.152	0.242779
C3 - F4		-0.096	0.242779
C3 - F5	*	0.408	0.242779
C3 - I1	*	0.464	0.242779
C3 - I10	*	0.288	0.242779
C3 - I2		0.08	0.242779
C3 - I3	*	0.808	0.242779
C3 - I4		0.096	0.242779
C3 - I5	*	0.464	0.242779

C3 - I6	*	0.432	0.242779
C3 - I7		0.128	0.242779
C3 - I8		0.04	0.242779
C3 - I9	*	0.832	0.242779
C3 - S1	*	0.776	0.242779
C3 - S2		-0.008	0.242779
C3 - S3		0.128	0.242779
C3 - S4		-0.032	0.242779
C3 - S5	*	0.384	0.242779
C3 - S6	*	1.392	0.242779
C3 - S7	*	0.368	0.242779
C3 - S8		-0.008	0.242779
C4 - C5	*	-0.384	0.242779
C4 - C6		-0.016	0.242779
C4 - E1		-0.04	0.242779
C4 - E2		-0.128	0.242779
C4 - E3	*	-0.496	0.242779
C4 - F1		-0.016	0.242779
C4 - F2	*	1.032	0.242779
C4 - F3	*	0.832	0.242779
C4 - F4	*	-0.416	0.242779
C4 - F5		0.088	0.242779
C4 - I1		0.144	0.242779
C4 - I10		-0.032	0.242779
C4 - I2		-0.24	0.242779
C4 - I3	*	0.488	0.242779
C4 - I4		-0.224	0.242779
C4 - I5		0.144	0.242779
C4 - I6		0.112	0.242779
C4 - I7		-0.192	0.242779
C4 - I8	*	-0.28	0.242779
C4 - I9	*	0.512	0.242779
C4 - S1	*	0.456	0.242779
C4 - S2	*	-0.328	0.242779
C4 - S3		-0.192	0.242779
C4 - S4	*	-0.352	0.242779
C4 - S5		0.064	0.242779
C4 - S6	*	1.072	0.242779
C4 - S7		0.048	0.242779
C4 - S8	*	-0.328	0.242779
C5 - C6	*	0.368	0.242779
C5 - E1	*	0.344	0.242779
C5 - E2	*	0.256	0.242779
C5 - E3		-0.112	0.242779
C5 - F1	*	0.368	0.242779
C5 - F2	*	1.416	0.242779
C5 - F3	*	1.216	0.242779
C5 - F4		-0.032	0.242779
C5 - F5	*	0.472	0.242779
C5 - I1	*	0.528	0.242779
C5 - I10	*	0.352	0.242779
C5 - I2		0.144	0.242779
C5 - I3	*	0.872	0.242779
C5 - I4		0.16	0.242779
C5 - I5	*	0.528	0.242779
C5 - I6	*	0.496	0.242779
C5 - I7		0.192	0.242779
C5 - I8		0.104	0.242779
C5 - I9	*	0.896	0.242779
C5 - S1	*	0.84	0.242779

C5 - S2		0.056	0.242779
C5 - S3		0.192	0.242779
C5 - S4		0.032	0.242779
C5 - S5	*	0.448	0.242779
C5 - S6	*	1.456	0.242779
C5 - S7	*	0.432	0.242779
C5 - S8		0.056	0.242779
C6 - E1		-0.024	0.242779
C6 - E2		-0.112	0.242779
C6 - E3	*	-0.48	0.242779
C6 - F1		0.0	0.242779
C6 - F2	*	1.048	0.242779
C6 - F3	*	0.848	0.242779
C6 - F4	*	-0.4	0.242779
C6 - F5		0.104	0.242779
C6 - I1		0.16	0.242779
C6 - I10		-0.016	0.242779
C6 - I2		-0.224	0.242779
C6 - I3	*	0.504	0.242779
C6 - I4		-0.208	0.242779
C6 - I5		0.16	0.242779
C6 - I6		0.128	0.242779
C6 - I7		-0.176	0.242779
C6 - I8	*	-0.264	0.242779
C6 - I9	*	0.528	0.242779
C6 - S1	*	0.472	0.242779
C6 - S2	*	-0.312	0.242779
C6 - S3		-0.176	0.242779
C6 - S4	*	-0.336	0.242779
C6 - S5		0.08	0.242779
C6 - S6	*	1.088	0.242779
C6 - S7		0.064	0.242779
C6 - S8	*	-0.312	0.242779
E1 - E2		-0.088	0.242779
E1 - E3	*	-0.456	0.242779
E1 - F1		0.024	0.242779
E1 - F2	*	1.072	0.242779
E1 - F3	*	0.872	0.242779
E1 - F4	*	-0.376	0.242779
E1 - F5		0.128	0.242779
E1 - I1		0.184	0.242779
E1 - I10		0.008	0.242779
E1 - I2		-0.2	0.242779
E1 - I3	*	0.528	0.242779
E1 - I4		-0.184	0.242779
E1 - I5		0.184	0.242779
E1 - I6		0.152	0.242779
E1 - I7		-0.152	0.242779
E1 - I8		-0.24	0.242779
E1 - I9	*	0.552	0.242779
E1 - S1	*	0.496	0.242779
E1 - S2	*	-0.288	0.242779
E1 - S3		-0.152	0.242779
E1 - S4	*	-0.312	0.242779
E1 - S5		0.104	0.242779
E1 - S6	*	1.112	0.242779
E1 - S7		0.088	0.242779
E1 - S8	*	-0.288	0.242779
E2 - E3	*	-0.368	0.242779
E2 - F1		0.112	0.242779

E2 - F2	*	1.16	0.242779
E2 - F3	*	0.96	0.242779
E2 - F4	*	-0.288	0.242779
E2 - F5		0.216	0.242779
E2 - I1	*	0.272	0.242779
E2 - I10		0.096	0.242779
E2 - I2		-0.112	0.242779
E2 - I3	*	0.616	0.242779
E2 - I4		-0.096	0.242779
E2 - I5	*	0.272	0.242779
E2 - I6		0.24	0.242779
E2 - I7		-0.064	0.242779
E2 - I8		-0.152	0.242779
E2 - I9	*	0.64	0.242779
E2 - S1	*	0.584	0.242779
E2 - S2		-0.2	0.242779
E2 - S3		-0.064	0.242779
E2 - S4		-0.224	0.242779
E2 - S5		0.192	0.242779
E2 - S6	*	1.2	0.242779
E2 - S7		0.176	0.242779
E2 - S8		-0.2	0.242779
E3 - F1	*	0.48	0.242779
E3 - F2	*	1.528	0.242779
E3 - F3	*	1.328	0.242779
E3 - F4		0.08	0.242779
E3 - F5	*	0.584	0.242779
E3 - I1	*	0.64	0.242779
E3 - I10	*	0.464	0.242779
E3 - I2	*	0.256	0.242779
E3 - I3	*	0.984	0.242779
E3 - I4	*	0.272	0.242779
E3 - I5	*	0.64	0.242779
E3 - I6	*	0.608	0.242779
E3 - I7	*	0.304	0.242779
E3 - I8		0.216	0.242779
E3 - I9	*	1.008	0.242779
E3 - S1	*	0.952	0.242779
E3 - S2		0.168	0.242779
E3 - S3	*	0.304	0.242779
E3 - S4		0.144	0.242779
E3 - S5	*	0.56	0.242779
E3 - S6	*	1.568	0.242779
E3 - S7	*	0.544	0.242779
E3 - S8		0.168	0.242779
F1 - F2	*	1.048	0.242779
F1 - F3	*	0.848	0.242779
F1 - F4	*	-0.4	0.242779
F1 - F5		0.104	0.242779
F1 - I1		0.16	0.242779
F1 - I10		-0.016	0.242779
F1 - I2		-0.224	0.242779
F1 - I3	*	0.504	0.242779
F1 - I4		-0.208	0.242779
F1 - I5		0.16	0.242779
F1 - I6		0.128	0.242779
F1 - I7		-0.176	0.242779
F1 - I8	*	-0.264	0.242779
F1 - I9	*	0.528	0.242779
F1 - S1	*	0.472	0.242779

F1 - S2	*	-0.312	0.242779
F1 - S3		-0.176	0.242779
F1 - S4	*	-0.336	0.242779
F1 - S5		0.08	0.242779
F1 - S6	*	1.088	0.242779
F1 - S7		0.064	0.242779
F1 - S8	*	-0.312	0.242779
F2 - F3		-0.2	0.242779
F2 - F4	*	-1.448	0.242779
F2 - F5	*	-0.944	0.242779
F2 - I1	*	-0.888	0.242779
F2 - I10	*	-1.064	0.242779
F2 - I2	*	-1.272	0.242779
F2 - I3	*	-0.544	0.242779
F2 - I4	*	-1.256	0.242779
F2 - I5	*	-0.888	0.242779
F2 - I6	*	-0.92	0.242779
F2 - I7	*	-1.224	0.242779
F2 - I8	*	-1.312	0.242779
F2 - I9	*	-0.52	0.242779
F2 - S1	*	-0.576	0.242779
F2 - S2	*	-1.36	0.242779
F2 - S3	*	-1.224	0.242779
F2 - S4	*	-1.384	0.242779
F2 - S5	*	-0.968	0.242779
F2 - S6		0.04	0.242779
F2 - S7	*	-0.984	0.242779
F2 - S8	*	-1.36	0.242779
F3 - F4	*	-1.248	0.242779
F3 - F5	*	-0.744	0.242779
F3 - I1	*	-0.688	0.242779
F3 - I10	*	-0.864	0.242779
F3 - I2	*	-1.072	0.242779
F3 - I3	*	-0.344	0.242779
F3 - I4	*	-1.056	0.242779
F3 - I5	*	-0.688	0.242779
F3 - I6	*	-0.72	0.242779
F3 - I7	*	-1.024	0.242779
F3 - I8	*	-1.112	0.242779
F3 - I9	*	-0.32	0.242779
F3 - S1	*	-0.376	0.242779
F3 - S2	*	-1.16	0.242779
F3 - S3	*	-1.024	0.242779
F3 - S4	*	-1.184	0.242779
F3 - S5	*	-0.768	0.242779
F3 - S6		0.24	0.242779
F3 - S7	*	-0.784	0.242779
F3 - S8	*	-1.16	0.242779
F4 - F5	*	0.504	0.242779
F4 - I1	*	0.56	0.242779
F4 - I10	*	0.384	0.242779
F4 - I2		0.176	0.242779
F4 - I3	*	0.904	0.242779
F4 - I4		0.192	0.242779
F4 - I5	*	0.56	0.242779
F4 - I6	*	0.528	0.242779
F4 - I7		0.224	0.242779
F4 - I8		0.136	0.242779
F4 - I9	*	0.928	0.242779
F4 - S1	*	0.872	0.242779

F4 - S2		0.088	0.242779
F4 - S3		0.224	0.242779
F4 - S4		0.064	0.242779
F4 - S5	*	0.48	0.242779
F4 - S6	*	1.488	0.242779
F4 - S7	*	0.464	0.242779
F4 - S8		0.088	0.242779
F5 - I1		0.056	0.242779
F5 - I10		-0.12	0.242779
F5 - I2	*	-0.328	0.242779
F5 - I3	*	0.4	0.242779
F5 - I4	*	-0.312	0.242779
F5 - I5		0.056	0.242779
F5 - I6		0.024	0.242779
F5 - I7	*	-0.28	0.242779
F5 - I8	*	-0.368	0.242779
F5 - I9	*	0.424	0.242779
F5 - S1	*	0.368	0.242779
F5 - S2	*	-0.416	0.242779
F5 - S3	*	-0.28	0.242779
F5 - S4	*	-0.44	0.242779
F5 - S5		-0.024	0.242779
F5 - S6	*	0.984	0.242779
F5 - S7		-0.04	0.242779
F5 - S8	*	-0.416	0.242779
I1 - I10		-0.176	0.242779
I1 - I2	*	-0.384	0.242779
I1 - I3	*	0.344	0.242779
I1 - I4	*	-0.368	0.242779
I1 - I5		0.0	0.242779
I1 - I6		-0.032	0.242779
I1 - I7	*	-0.336	0.242779
I1 - I8	*	-0.424	0.242779
I1 - I9	*	0.368	0.242779
I1 - S1	*	0.312	0.242779
I1 - S2	*	-0.472	0.242779
I1 - S3	*	-0.336	0.242779
I1 - S4	*	-0.496	0.242779
I1 - S5		-0.08	0.242779
I1 - S6	*	0.928	0.242779
I1 - S7		-0.096	0.242779
I1 - S8	*	-0.472	0.242779
I10 - I2		-0.208	0.242779
I10 - I3	*	0.52	0.242779
I10 - I4		-0.192	0.242779
I10 - I5		0.176	0.242779
I10 - I6		0.144	0.242779
I10 - I7		-0.16	0.242779
I10 - I8	*	-0.248	0.242779
I10 - I9	*	0.544	0.242779
I10 - S1	*	0.488	0.242779
I10 - S2	*	-0.296	0.242779
I10 - S3		-0.16	0.242779
I10 - S4	*	-0.32	0.242779
I10 - S5		0.096	0.242779
I10 - S6	*	1.104	0.242779
I10 - S7		0.08	0.242779
I10 - S8	*	-0.296	0.242779
I2 - I3	*	0.728	0.242779
I2 - I4		0.016	0.242779

I2 - I5	*	0.384	0.242779
I2 - I6	*	0.352	0.242779
I2 - I7		0.048	0.242779
I2 - I8		-0.04	0.242779
I2 - I9	*	0.752	0.242779
I2 - S1	*	0.696	0.242779
I2 - S2		-0.088	0.242779
I2 - S3		0.048	0.242779
I2 - S4		-0.112	0.242779
I2 - S5	*	0.304	0.242779
I2 - S6	*	1.312	0.242779
I2 - S7	*	0.288	0.242779
I2 - S8		-0.088	0.242779
I3 - I4	*	-0.712	0.242779
I3 - I5	*	-0.344	0.242779
I3 - I6	*	-0.376	0.242779
I3 - I7	*	-0.68	0.242779
I3 - I8	*	-0.768	0.242779
I3 - I9		0.024	0.242779
I3 - S1		-0.032	0.242779
I3 - S2	*	-0.816	0.242779
I3 - S3	*	-0.68	0.242779
I3 - S4	*	-0.84	0.242779
I3 - S5	*	-0.424	0.242779
I3 - S6	*	0.584	0.242779
I3 - S7	*	-0.44	0.242779
I3 - S8	*	-0.816	0.242779
I4 - I5	*	0.368	0.242779
I4 - I6	*	0.336	0.242779
I4 - I7		0.032	0.242779
I4 - I8		-0.056	0.242779
I4 - I9	*	0.736	0.242779
I4 - S1	*	0.68	0.242779
I4 - S2		-0.104	0.242779
I4 - S3		0.032	0.242779
I4 - S4		-0.128	0.242779
I4 - S5	*	0.288	0.242779
I4 - S6	*	1.296	0.242779
I4 - S7	*	0.272	0.242779
I4 - S8		-0.104	0.242779
I5 - I6		-0.032	0.242779
I5 - I7	*	-0.336	0.242779
I5 - I8	*	-0.424	0.242779
I5 - I9	*	0.368	0.242779
I5 - S1	*	0.312	0.242779
I5 - S2	*	-0.472	0.242779
I5 - S3	*	-0.336	0.242779
I5 - S4	*	-0.496	0.242779
I5 - S5		-0.08	0.242779
I5 - S6	*	0.928	0.242779
I5 - S7		-0.096	0.242779
I5 - S8	*	-0.472	0.242779
I6 - I7	*	-0.304	0.242779
I6 - I8	*	-0.392	0.242779
I6 - I9	*	0.4	0.242779
I6 - S1	*	0.344	0.242779
I6 - S2	*	-0.44	0.242779
I6 - S3	*	-0.304	0.242779
I6 - S4	*	-0.464	0.242779
I6 - S5		-0.048	0.242779

I6 - S6	*	0.96	0.242779
I6 - S7		-0.064	0.242779
I6 - S8	*	-0.44	0.242779
I7 - I8		-0.088	0.242779
I7 - I9	*	0.704	0.242779
I7 - S1	*	0.648	0.242779
I7 - S2		-0.136	0.242779
I7 - S3		0.0	0.242779
I7 - S4		-0.16	0.242779
I7 - S5	*	0.256	0.242779
I7 - S6	*	1.264	0.242779
I7 - S7		0.24	0.242779
I7 - S8		-0.136	0.242779
I8 - I9	*	0.792	0.242779
I8 - S1	*	0.736	0.242779
I8 - S2		-0.048	0.242779
I8 - S3		0.088	0.242779
I8 - S4		-0.072	0.242779
I8 - S5	*	0.344	0.242779
I8 - S6	*	1.352	0.242779
I8 - S7	*	0.328	0.242779
I8 - S8		-0.048	0.242779
I9 - S1		-0.056	0.242779
I9 - S2	*	-0.84	0.242779
I9 - S3	*	-0.704	0.242779
I9 - S4	*	-0.864	0.242779
I9 - S5	*	-0.448	0.242779
I9 - S6	*	0.56	0.242779
I9 - S7	*	-0.464	0.242779
I9 - S8	*	-0.84	0.242779
S1 - S2	*	-0.784	0.242779
S1 - S3	*	-0.648	0.242779
S1 - S4	*	-0.808	0.242779
S1 - S5	*	-0.392	0.242779
S1 - S6	*	0.616	0.242779
S1 - S7	*	-0.408	0.242779
S1 - S8	*	-0.784	0.242779
S2 - S3		0.136	0.242779
S2 - S4		-0.024	0.242779
S2 - S5	*	0.392	0.242779
S2 - S6	*	1.4	0.242779
S2 - S7	*	0.376	0.242779
S2 - S8		0.0	0.242779
S3 - S4		-0.16	0.242779
S3 - S5	*	0.256	0.242779
S3 - S6	*	1.264	0.242779
S3 - S7		0.24	0.242779
S3 - S8		-0.136	0.242779
S4 - S5	*	0.416	0.242779
S4 - S6	*	1.424	0.242779
S4 - S7	*	0.4	0.242779
S4 - S8		0.024	0.242779
S5 - S6	*	1.008	0.242779
S5 - S7		-0.016	0.242779
S5 - S8	*	-0.392	0.242779
S6 - S7	*	-1.024	0.242779
S6 - S8	*	-1.4	0.242779
S7 - S8	*	-0.376	0.242779

* indica una diferencia significativa.

El StatAdvisor

Esta tabla aplica un procedimiento de comparación múltiple para determinar cuáles medias son significativamente diferentes de otras. La mitad inferior de la salida muestra las diferencias estimadas entre cada par de medias. El asterisco que se encuentra al lado de los 303 pares indica que estos pares muestran diferencias estadísticamente significativas con un nivel del 95.0% de confianza. En la parte superior de la página, se han identificado 10 grupos homogéneos según la alineación de las X's en columnas. No existen diferencias estadísticamente significativas entre aquellos niveles que compartan una misma columna de X's. El método empleado actualmente para discriminar entre las medias es el procedimiento de diferencia mínima significativa (LSD) de Fisher. Con este método hay un riesgo del 5.0% al decir que cada par de medias es significativamente diferente, cuando la diferencia real es igual a 0.

Anexo 18: *Análisis de frecuencia de preguntas generales del cuestionario.* **Fuente:** *Elaboración propia a partir del SPSS, Versión 19.*

Estadísticos

	N										
	Válido	Perdidos	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Varianza	Rango	Mínimo	Máximo	Suma
Con el servicio recibido usted se encuentra:	160	0	3,63	4,00	4	,750	,563	3	2	5	580
Regresaría al restaurante	160	0	1,07	1,00	1	,254	,064	1	1	2	171
Recomendaría el restaurante a otras personas	160	0	1,36	1,00	1	,480	,231	1	1	2	217

Con el servicio recibido usted se encuentra:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Insatisfecho	9	5,6	5,6	5,6
	Medianamente Satisfecho	59	36,9	36,9	42,5
	Satisfecho	75	46,9	46,9	89,4
	Muy Satisfecho	17	10,6	10,6	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

Regresaría al restaurante

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	149	93,1	93,1	93,1
	No	11	6,9	6,9	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

Recomendaría el restaurante a otras personas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	103	64,4	64,4	64,4
	No	57	35,6	35,6	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

Anexo 19: *Planes de mejora.* **Fuente:** *Elaboración propia*

Oportunidad de mejora: Problemas con los tiempos de servicio
Meta: Disminuir el tiempo de servicio
Responsable general: Administrador Club Cienfuegos

Qué	Quién	Cómo	Por qué	Cuándo	Dónde
Realizar un estudio del tiempo de servicio.	Capitán de Salón con ayuda de un ingeniero industrial	A partir de la simulación del proceso con la ayuda de software Arena 14	Para proponer acciones que permitan disminuir el tiempo de servicio	Abril de 2019	Restaurante Café Cienfuegos

Oportunidad de mejora: Problemas con el estado y diseño de la carta menú
Meta: Mejorar el estado y diseño de la carta menú
Responsable general: Administrador Club Cienfuegos

Qué	Quién	Cómo	Por qué	Cuándo	Dónde
Rediseñar la carta menú	Diseñador	Mediante la contratación de un diseñador que se encargue del nuevo diseño.	Para que sea agradable a la vista y no sea tan extensa.	Agosto de 2019	Restaurante Café Cienfuegos
Diseñar la carta de vinos	Diseñador	Mediante la contratación de un diseñador que se encargue del diseño de la carta de vinos.	Se brinda servicio de sommelier pero no se cuenta con la carta de vinos.	Agosto de 2019	Restaurante Café Cienfuegos
Garantizar un estado de conservación aceptable de las cartas	Comercial Club Cienfuegos	Establecer períodos de recambio más cortos	Para mantener las cartas en un adecuado estado de conservación	Agosto de 2019	Restaurante Café Cienfuegos

Oportunidad de mejora: Insuficiente gestión de venta.
Meta: Contribuir a la mejora de la comercialización de los servicios del restaurante
Responsable general: Administrador Club Cienfuegos

Qué	Quién	Cómo	Por qué	Cuándo	Dónde
Garantizar el acceso a internet a directivos de la instalación	Administrador Club Cienfuegos	Gestionando con la Sucursal Palmares Cienfuegos este servicio	Para conocer criterios de clientes en plataformas digitales y facilitar mecanismos de comunicación	Septiembre 2019	Club Cienfuegos
Crear condiciones para la comercialización de los servicios a	Administrador Club Cienfuegos	Gestionando la contratación de un equipo especializado en el tema a través de la Sucursal Palmares	Porque es necesario gestionar las reservas online y conocer criterios de	A partir de septiembre 2019	Restaurante Café Cienfuegos

través de plataformas digitales.		Cienfuegos	clientes de forma rápida en este tipo de plataformas.		

Oportunidad de mejora: Deficiencias en las condiciones del restaurante.
Meta: Mejorar la infraestructura del restaurante para contribuir al cumplimiento de estándares de calidad para la categoría 4 Tenedores.
Responsable general: Administrador Club Cienfuegos.

Qué	Quién	Cómo	Por qué	Cuándo	Dónde
Utilizar los bacones como área para fumadores	Capitán de salón	Mediante el acondicionamiento de los balcones para personas que deseen fumar.	Para que los clientes que soliciten servicio de tabaco no afecten a otros que no lo desean	Mayo de 2019	Restaurante Café Cienfuegos
Señalizar la especialidad y categoría del restaurante.	Comercial Club Cienfuegos	Gestionando a través de la Sucursal Palmares Cienfuegos el rediseño de carteles de entrada al restaurante donde se incluya la especialidad y categoría del mismo.	Para cumplir con los requisitos de la NC 126:2001, y sea de conocimiento de los clientes los estándares de la instalación.	Agosto de 2019	Restaurante Café Cienfuegos
Señalizar interior del restaurante	Comercial Club Cienfuegos	Gestionando a través de la Sucursal Palmares Cienfuegos la adquisición de señalizaciones interiores para un restaurante categoría 4 tenedores.	Para cumplir con los requisitos de la NC 126:2001, que sean visibles las áreas y se facilite el acceso a las mismas.	Agosto de 2019	Restaurante Café Cienfuegos
Garantizar disponibilidad de papel higiénico en baños	Capitán de salón	Realizando una adecuada planificación de las necesidades de papel higiénico en los baños.	Para que los baños cumplan con todos los requisitos exigidos para la categoría que ostenta.	Agosto de 2019	Restaurante Café Cienfuegos
Diseñar un área de espera para los clientes en la zona del bar	Capitán de salón con ayuda de un Ingeniero Industrial	Mediante un análisis de la distribución en planta del local.	Para que los clientes que tengan que esperar lo hagan de forma cómoda.	Mayo de 2019	Restaurante Café Cienfuegos
Mejorar las condiciones de iluminación del local	Comercial Club Cienfuegos	Gestionando la compra de cortinas para las ventanas y de	Para que las empresas que contratan el servicio para cursos y	Agosto de 2019	Restaurante Café Cienfuegos

		dispositivos reguladores de intensidad a través de la Sucursal Palmares Cienfuegos.	eventos tengan el confort necesario. Para que el restaurante cumpla con los requisitos de la categoría 4 tenedores.		

Oportunidad de mejora: Problemas con la tecnología
Meta: Mejorar las capacidades tecnológicas de los equipos y su utilización
Responsable general: Administrador Club Cienfuegos

Qué	Quién	Cómo	Por qué	Cuándo	Dónde
Realizar diagnóstico inicial de todas las capacidades tecnológicas que intervienen en el servicio de restauración.	Administrador Club Cienfuegos	Realizando la evaluación real de las condiciones técnicas de los equipos para determinar si el estado de los mismos se corresponde con lo establecido.	Para que la dirección conozca el estado actual de todos los equipos que intervienen en el proceso de restauración, ya sea directa o indirectamente.(ascensores , equipos de cocción ,calentadores de agua, equipos de refrigeración, de clima entre otros)	Agosto 2019	Club Cienfuegos
Diseñar un ciclo de mantenimiento preventivo planificado para mantener en buen estado la tecnología.	Administrador Club Cienfuegos	Programar y contratar el mantenimiento preventivo planificado en correspondencia con las características de los equipos.	Para evitar roturas de equipos e interrupciones en el servicio.	Agosto 2019	Club Cienfuegos
Gestionar mejora de las capacidades tecnológicas	Administrador Club Cienfuegos	Realizando un levantamiento de las necesidades de equipos e informar a la Sucursal Palmares Cienfuegos para considerarlo en futuros planes de inversión.	Para mejorar la tecnología existente. Para aumentar la capacidad tecnológica	Agosto 2019	Club Cienfuegos
Evaluación y mejora del sistema de ventilación o renovación de aire en la cocina	Administrador Club Cienfuegos	Contratando a terceros para la realización de un estudio que permita evaluar el funcionamiento del sistema de ventilación de la cocina.	Para garantizar una extracción de aire, vapor y calor y por consiguiente una adecuada ventilación y climatización en la cocina.	Septiembre 2019	Club Cienfuegos

Oportunidad de mejora: Problemas con los suministros
Meta: Mejorar el abastecimiento de los suministros.
Responsable general: Administrador Club Cienfuegos

Qué	Quién	Cómo	Por qué	Cuándo	Dónde
Analizar las cláusulas de los contratos con los proveedores.	Especialista de calidad	Revisando los contratos con los proveedores (Especificar en los contratos requisitos de calidad: cantidad y calidad del producto comprado, correspondencia de los suministros con los estándares de calidad del restaurante, otros que se consideren)	Para garantizar un suministro adecuado de alimentos en particular de frutas y vegetales frescos.	Julio 2019	Club Cienfuegos
Buscar nuevos proveedores	Especialista de calidad	Mediante la determinación de criterios para evaluar y seleccionar el proveedor adecuado. Deben tenerse en cuenta las oportunidades que ofrece el contexto local y el trabajo por cuenta propia.	Para seleccionar nuevos proveedores que contribuyan a un mejor manejo de los plazos de entrega y la calidad de los productos.	Septiembre 2019	Club Cienfuegos
Analizar las cláusulas de los contratos con Servisa	Especialista de calidad	Revisando el contrato con Servisa para establecer una adecuada relación cliente-proveedor y garantizar una entrega en tiempo y con la cantidad requerida.	Para disminuir las equivocaciones en la entrega de la lencería.	Julio 2019 2019	Club Cienfuegos

Anexo 20: *Número de observaciones necesarias por actividad.* ***Fuente:*** *Elaboración propia.*

Para determinar el número de observaciones necesarias (N) para un nivel de confianza de un 95% y precisión de ± 10%, se utilizan las expresiones siguientes (Marsán et al., 2011):

$$N_i = 400\left(\frac{\delta}{\overline{X}}\right)^2 \qquad \overline{X} = \frac{\sum X}{N} \qquad \delta = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \overline{x})^2}{N}}$$

Donde:

Ni: Número de lecturas realizadas.

σ: Error típico o desviación típica de los elementos.

x̄: Promedio de todas las lecturas.

X: Valor de las lecturas individuales.

Se decide por parte del equipo de trabajo realizar 30 observaciones iniciales de los tiempos en las diferentes actividades del proceso servicio gastronómico. Al concluir las mismas se calculan nuevamente las observaciones, para conocer si son o no suficientes las realizadas inicialmente. Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 1.

La actividad de preparar pedido, se divide en tres principales: preparar pedido en horno, preparar pedido en plancha y preparar pedido en fogón, pues en dependencia del pedido efectuado por el cliente será el equipo a utilizar para su cocción y el tiempo requerido para este.

Tabla 1: *Número de observaciones necesarias a realizar en las actividades del proceso.*

Fuente: *Elaboración propia.*

1. Llegada y recibimiento del cliente. 2. Acomodar el cliente en la mesa de su elección. 3. Entregar la carta, tomar el pedio de las bebidas y llevar al bar. 4. Preparar las bebidas. 5. Traer bebidas, tomar el pedido y llevar a cocina. 6. Preparar pedido en horno. 7. Preparar pedido en plancha. 8. Preparar pedido en fogón. 9. Servir el pedido a cliente.	10. El cliente consume el pedido. 11. Recogida de la mesa. 12. Montar sobremesa. 13. El cliente consume sobremesa. 14. El cliente ordena la cuenta y el dependiente la prepara. 15. Entrega y pago de la cuenta. 16. Cobrar cuenta y dar cambio. 17. Despedir cliente. 18. Tiempo entre arribos.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
45	16	34	109	58	88	217	89	39	40	30	136	202	69	166	28	62	244

De todas las actividades la de mayor cantidad de observaciones es tiempo entre arribos con 244, por tanto, se deciden realizar 215 observaciones adicionales. Se realiza la misma cantidad de observaciones al resto de las actividades.

Anexo 21: *Análisis de las distribuciones de las variables del proceso.*

Fuente: *Elaboración propia.*

Para determinar la distribución que siguen las variables, se utiliza la herramienta Input Analyzer del software Arena 14; entre las pruebas estadísticas que tiene implementada se encuentra la prueba Kolmogorov-Smirnov (KS) y Chi-Square. Un resumen de los resultados obtenidos se muestra en la Tabla 1:

Tabla 1: *Distribución de las variables del proceso.* **Fuente:** *Elaboración propia.*

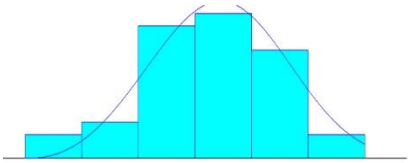
Actividad	Hipotesis Ho	P-value Kolmogorov-Smirnov	P-value Chi Square
Arribo de clientes	EXPO(9.58)	> 0.15	0.29
Recibir cliente	NORM(0.697, 0.237)	> 0.15	< 0.005
Acomodar cliente	0.15 + ERLA(0.0241, 5)	> 0.15	< 0.005
Entrega carta, pedido bebidas y lleva al bar	0.2 + ERLA(0.154, 7)	> 0.15	< 0.005
Preparar bebida	TRIA(0.1, 1.08, 4)	< 0.01	0.199
Trae bebida, toma pedido y lo lleva a cocina	1 + ERLA(1.48, 2)	0.0327	0.0109
Preparar pedidos en horno	UNIF(8, 14)	> 0.15	0.0642
Preparar pedidos en plancha	UNIF(5.6 ,12.8)	> 0.15	0.0745
Preparar pedidos en fogones	NORM(20.7, 5.76)	> 0.15	0.00852
Servir el pedido al cliente	TRIA(1.53, 1.9, 6)	> 0.15	0.368
El cliente consume pedido	10 + ERLA(5.07, 3)	> 0.15	0.0485
Recogida de mesa	1 + ERLA (0.311, 3)	> 0.15	0.302
Montar sobremesa	NORM(0.0889 , 0.527)	> 0.15	< 0.005
El cliente consume sobremesa	TRIA(0.001, 1.34, 9)	> 0.15	> 0.75
Ordena la cuenta y se prepara	TRIA(0.13, 1.23, 4)	> 0.15	0.0061
Entrega y pago de la cuenta	ERLA(0.544, 3)	0.115	< 0.005
Cobrar cuenta y dar cambio	0.32 + ERLA(0.121, 7)	> 0.15	< 0.005
Despedir cliente	TRIA(0.19, 0.406, 1.46)	> 0.15	0.335

Se procede a verificar si los datos de cada variable siguen la distribución correspondiente a cada una de ellas. Se utiliza la prueba de Kolmogorov-Smirnov, debido a que este tipo de prueba se recomienda cuando son muestras relativamente pequeñas, planteándose la siguiente prueba de hipótesis.

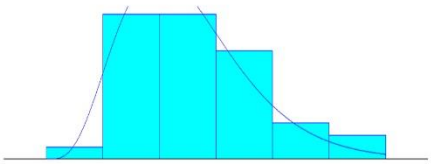
- ✓ Ho: Los datos siguen la distribución correspondiente
- ✓ H1: Los datos no siguen la distribución correspondiente

Región Crítica: P value ≤ α

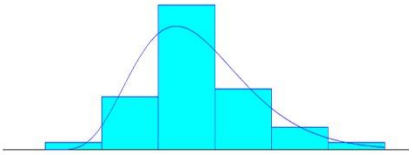
Del resultado arrojado por la prueba se concluye que debido a que el P-value para todas las variables es mayor que el nivel de significación (α=0,05), no se cumple la región crítica, por lo que no se puede rechazar la idea de que los datos provienen de las distribuciones correspondientes a cada una de las variables, con un 95% de confianza.



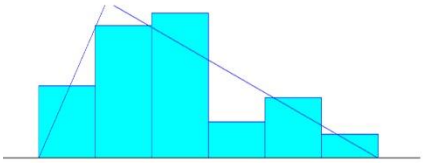
LLEGADA Y RECIBIMIENTO DE CLIENTE



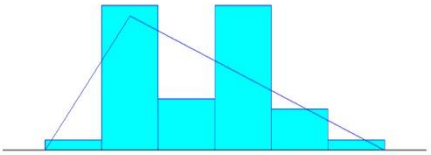
ACOMODAR EL CLIENTE EN LA MESA



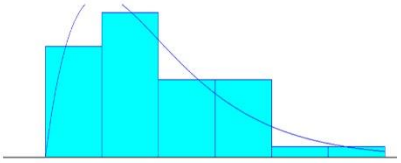
ENTREGAR LA CARTA, TOMAR EL PEDIO DE LAS BEBIDAS



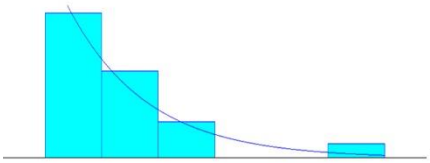
PREPARAR LAS BEBIDAS



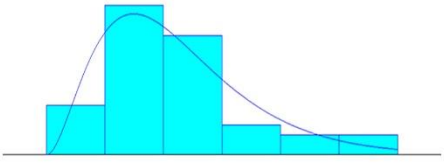
TRAER BEBIDAS, TOMAR EL PEDIDO Y LLEVAR A COCINA



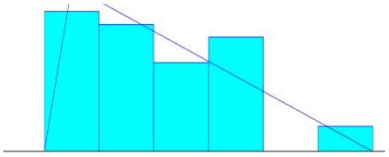
PREPARAR PEDIDO EN HORNO



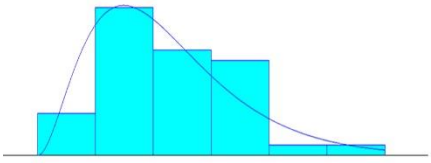
PREPARAR PEDIDO EN PLANCHA



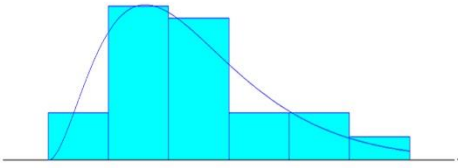
PREPARAR PEDIDO EN FOGÓN



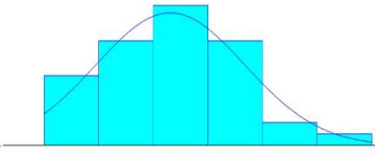
SERVIR EL PEDIDO



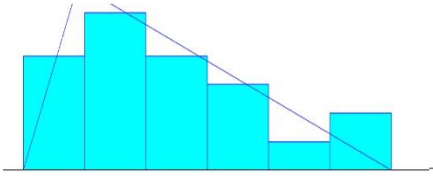
EL CLIENTE CONSUME



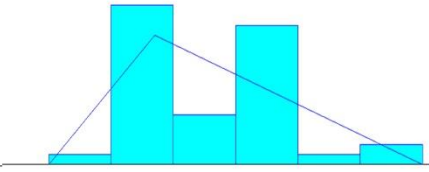
RECOGIDA DE LA MESA



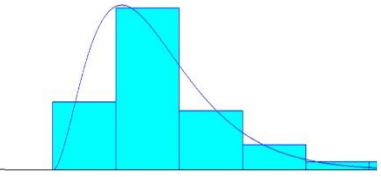
MONTAR SOBREMESA



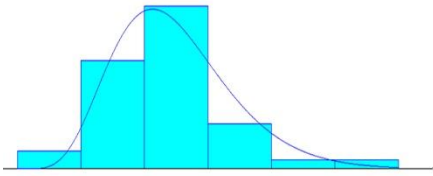
EL CLIENTE CONSUME SOBREMESA



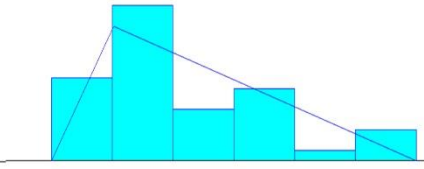
EL CLIENTE ORDENA LA CUENTA Y SE PREPARA



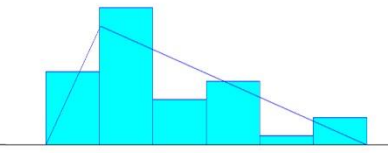
ENTREGA Y PAGO DE LA CUENTA



COBRAR CUENTA Y DAR CAMBIO



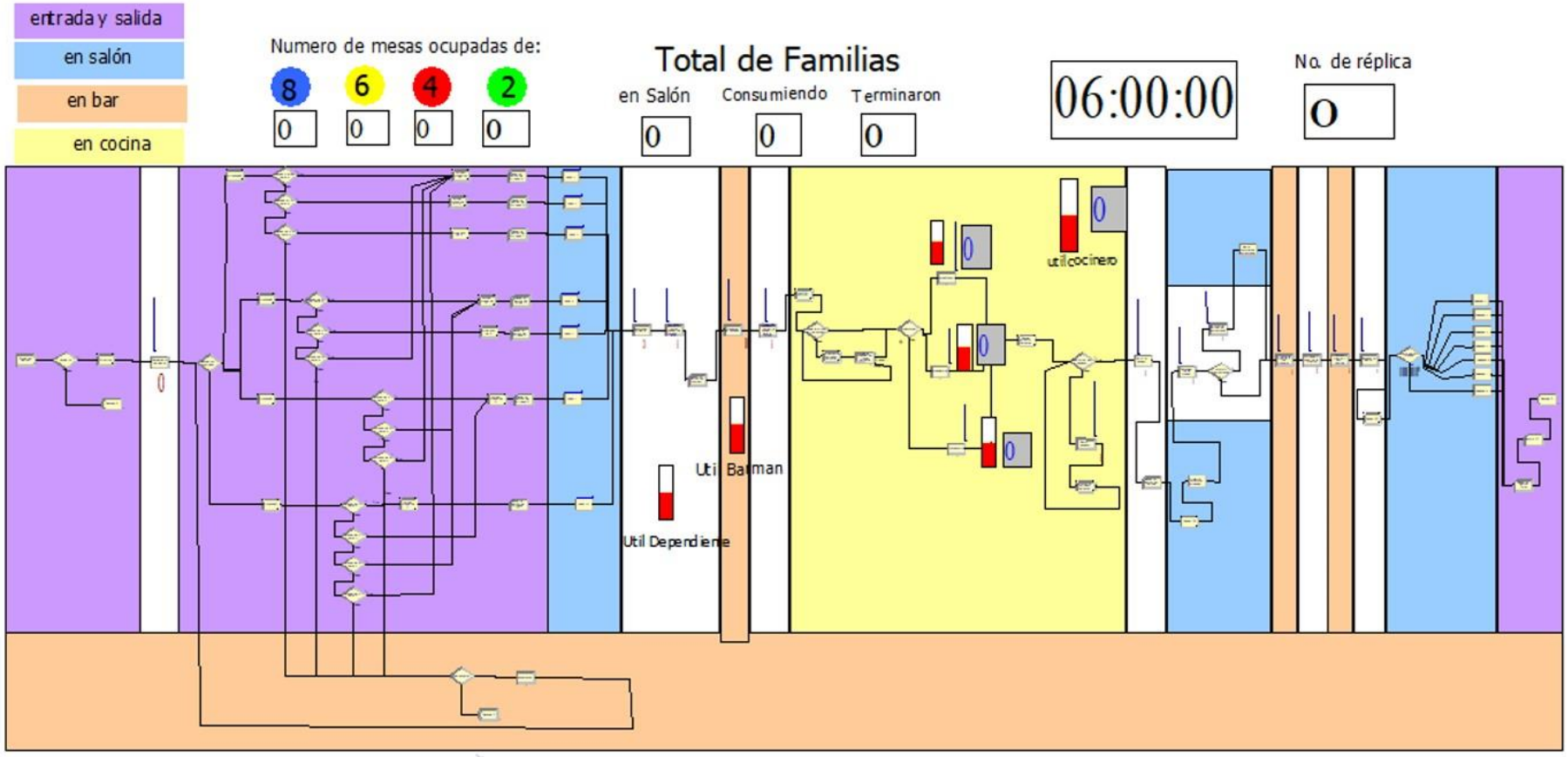
DESPEDIR CLIENTE



TIEMPO ENTRE ARRIBOS

Anexo 22: *Modelación en el Software Arena 14 del servicio de restauración en el restaurante Café Cienfuegos*.

Fuente: *Elaboración propia*



Anexo 23: *Resultados de simular la situación actual del Restaurante Café Cienfuegos.*

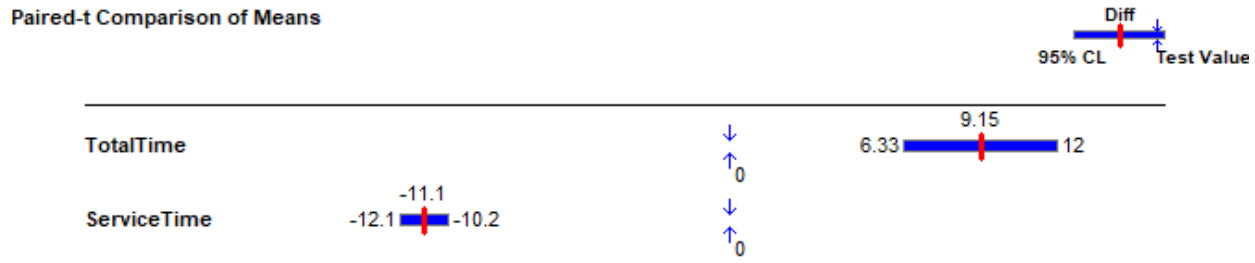
Fuente: *Software Arena 14*

Time

Waiting Time	Average	Half Width	Minimum Average	Maximum Average	Minimum Value	Maximum Value
Acomodar el cliente.Queue	0.04111216	0.01	0.00	0.1908	0.00	2.43
Cobrar cuenta y dar cambio.Queue	0.4545	0.06	0.04920813	0.9808	0.00	6.90
cocinafogon.Queue	13.0475	1.63	3.5791	25.9450	0.00	64.89
cocinahorno.Queue	11.3457	1.50	2.5343	21.9714	0.00	54.49
cocinaplancha.Queue	10.5360	1.40	2.0345	21.7151	0.00	63.81
Despedir al cliente.Queue	0.05079971	0.01	0.00	0.1993	0.00	4.22
Entrega y pago de la cuenta.Queue	0.03658266	0.01	0.00	0.1627	0.00	3.41
Entregar carta y tomar pedido de bebidas y llevar.Queue	0.02886959	0.02	0.00	0.2670	0.00	3.33
Ordena la cuenta y se prepara.Queue	0.3186	0.05	0.05758754	0.8393	0.00	5.93
Preparar las bebidas.Queue	0.3930	0.07	0.00958173	0.8688	0.00	6.78
Recibimiento del cliente.Queue	0.07342592	0.02	0.00	0.2938	0.00	3.56
Recogida de la mesa.Queue	0.03844590	0.01	0.00	0.1864	0.00	3.84
Reunir pedidos.Queue	10.9969	0.36	8.2921	13.9338	0.00	47.96
Se monta servicio de sobremesa.Queue	0.02892873	0.02	0.00	0.4442	0.00	1.89
Seize 1.Queue	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
Seize 10.Queue	29.7434	7.91	0.00	100.55	0.00	181
Seize 2.Queue	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
Seize 4.Queue	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
Seize 5.Queue	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
Seize 7.Queue	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
Servir el pedido.Queue	0.03923572	0.02	0.00	0.3770	0.00	4.36
Traer las bebidas y tomar el pedido y lleva a cocina.Queue	0.04227695	0.01	0.00	0.1863	0.00	3.16

Number Waiting	Average	Half Width	Minimum Average	Maximum Average	Minimum Value	Maximum Value
Acomodar el cliente.Queue	0.00247315	0.00	0.00	0.01265764	0.00	2.00
Cobrar cuenta y dar cambio.Queue	0.03187246	0.00	0.00317567	0.06624020	0.00	3.00
cocinafogon.Queue	2.1511	0.32	0.3869	4.8657	0.00	17.00
cocinahorno.Queue	0.5649	0.08	0.1076	1.2601	0.00	8.00
cocinaplancha.Queue	0.5295	0.08	0.02636721	1.3751	0.00	6.00
Despedir al cliente.Queue	0.00363245	0.00	0.00	0.01343853	0.00	2.00
Entrega y pago de la cuenta.Queue	0.00251209	0.00	0.00	0.01089363	0.00	1.00
Entregar carta y tomar pedido de bebidas y llevar.Queue	0.00170274	0.00	0.00	0.01574091	0.00	2.00
Ordena la cuenta y se prepara.Queue	0.02248191	0.00	0.00296873	0.05877186	0.00	2.00
Preparar las bebidas.Queue	0.02300853	0.00	0.00054492	0.05198517	0.00	3.00
Recibimiento del cliente.Queue	0.00471455	0.00	0.00	0.02202036	0.00	3.00
Recogida de la mesa.Queue	0.00277158	0.00	0.00	0.01410629	0.00	1.00
Reunir pedidos.Queue	3.2559	0.18	1.7982	4.2614	0.00	16.00
Se monta servicio de sobremesa.Queue	0.00061492	0.00	0.00	0.00719232	0.00	1.00
Seize 1.Queue	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
Seize 10.Queue	0.8200	0.24	0.00	3.0235	0.00	7.00
Seize 2.Queue	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
Seize 3.Queue	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
Seize 4.Queue	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
Seize 5.Queue	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
Seize 7.Queue	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
Servir el pedido.Queue	0.00279970	0.00	0.00	0.02853326	0.00	2.00
Traer las bebidas y tomar el pedido y lleva a cocina.Queue	0.00250732	0.00	0.00	0.01047905	0.00	1.00

Anexo 24: *Comparación entre las medias.* ***Fuente:*** *Software Arena 14.*



Paired-T Means Comparison :

IDENTIFIER	ESTD. MEAN DIFFERENCE	STANDARD DEVIATION	0.950 C.I. HALF-WIDTH	MINIMUM VALUE	MAXIMUM VALUE	NUMBER OF OBS
TotalTime	9.15	50	2.82	49.1	258	1208
				40.9	354	1208
REJECT H0 => MEANS ARE NOT EQUAL AT 0.05 LEVEL						
ServiceTime	-11.1	16.6	0.936	15.5	67.5	1208
				15	91.4	1208
REJECT H0 => MEANS ARE NOT EQUAL AT 0.05 LEVEL						

Anexo 25: *Resultados de simular escenario propuesto en restaurante Café Cienfuegos.*

Fuente: *Software Arena 14.*

Waiting Time	Average	Half Width	Minimum Average	Maximum Average	Minimum Value	Maximum Value
Acomodar el cliente.Queue	0.05224431	0.02	0.00	0.2448	0.00	4.04
Cobrar cuenta y dar cambio.Queue	0.5450	0.08	0.0901	1.2234	0.00	6.89
cocinafogon.Queue	1.2664	0.37	0.01305347	6.1207	0.00	25.03
cocinahorno.Queue	1.1906	0.34	0.00	4.7821	0.00	22.44
cocinaplancha.Queue	0.9879	0.28	0.00	4.0757	0.00	20.61
Despedir al cliente.Queue	0.05210411	0.01	0.00	0.1668	0.00	2.49
Entrega y pago de la cuenta.Queue	0.06211897	0.02	0.00	0.2470	0.00	3.16
Entregar carta y tomar pedido de bebidas y llevar.Queue	0.03031956	0.01	0.00	0.2544	0.00	3.33
Ordena la cuenta y se prepara.Queue	0.4527	0.06	0.07185483	1.1712	0.00	5.89
Preparar las bebidas.Queue	0.4293	0.06	0.02613423	0.8648	0.00	5.07
Recibimiento del cliente.Queue	0.08605323	0.02	0.00	0.2776	0.00	2.82
Recogida de la mesa.Queue	0.05772612	0.02	0.00	0.3161	0.00	2.93
Reunir pedidos.Queue	9.4290	0.28	7.5897	10.9831	0.00	52.16
Se monta servicio de sobremesa.Queue	0.07682632	0.04	0.00	0.6455	0.00	2.64
Seize 1.Queue	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
Seize 10.Queue	31.5114	8.72	0.00	133.98	0.00	273
Seize 2.Queue	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
Seize 3.Queue	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
Seize 4.Queue	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
Seize 5.Queue	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
Seize 7.Queue	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
Servir el pedido.Queue	0.05824322	0.02	0.00	0.3919	0.00	2.50
Traer las bebidas y tomar el pedido y lleva a cocina.Queue	0.03951569	0.01	0.00	0.1655	0.00	2.20

Number Waiting	Average	Half Width	Minimum Average	Maximum Average	Minimum Value	Maximum Value
Acomodar el cliente.Queue	0.00359625	0.00	0.00	0.01671955	0.00	2.00
Cobrar cuenta y dar cambio.Queue	0.04444632	0.01	0.00601137	0.1046	0.00	3.00
cocinafogon.Queue	0.2010	0.06	0.00175497	0.8715	0.00	14.00
cocinahorno.Queue	0.06594533	0.02	0.00	0.2659	0.00	6.00
cocinaplancha.Queue	0.05200986	0.01	0.00	0.2110	0.00	5.00
Despedir al cliente.Queue	0.00423618	0.00	0.00	0.01482077	0.00	2.00
Entrega y pago de la cuenta.Queue	0.00529875	0.00	0.00	0.02286076	0.00	2.00
Entregar carta y tomar pedido de bebidas y llevar.Queue	0.00221536	0.00	0.00	0.01934949	0.00	2.00
Ordena la cuenta y se prepara.Queue	0.03641929	0.01	0.00404155	0.0930	0.00	2.00
Preparar las bebidas.Queue	0.02947908	0.00	0.00162281	0.06826972	0.00	2.00
Recibimiento del cliente.Queue	0.00601455	0.00	0.00	0.02356463	0.00	2.00
Recogida de la mesa.Queue	0.00473272	0.00	0.00	0.02542939	0.00	2.00
Reunir pedidos.Queue	3.1585	0.21	1.6882	4.4007	0.00	19.00
Se monta servicio de sobremesa.Queue	0.00164134	0.00	0.00	0.01235811	0.00	1.00
Seize 1.Queue	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
Seize 10.Queue	0.9985	0.30	0.00	5.0374	0.00	12.00
Seize 2.Queue	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
Seize 3.Queue	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
Seize 4.Queue	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
Seize 5.Queue	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
Seize 7.Queue	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
Servir el pedido.Queue	0.00480534	0.00	0.00	0.03141115	0.00	3.00
Traer las bebidas y tomar el pedido y lleva a cocina.Queue	0.00284782	0.00	0.00	0.01460750	0.00	1.00

Anexo 26: *Área de espera y área de fumadores.* **Fuente:** *Elaboración propia.*