



**Universidad de Cienfuegos
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

Trabajo de Diploma

Título: Propuesta para evaluar la calidad percibida de los servicios de cafetería en el Ranchón "La Aguada".

Autor: Félix Gerardo López López

Tutores: MSc. Aníbal Barrera García

MSc. Ing. Roxana González Alvarez



Cienfuegos, 2020

Resumen

RESUMEN

El presente trabajo se realizó en el área de cafetería del Ranchón “La Aguada” perteneciente al Grupo Extrahotelero Palmeres, con el objetivo fundamental de seleccionar un procedimiento que permita la evaluación de la calidad percibida de los servicios de cafetería en dicha instalación. Para el cumplimiento del mismo se elige y propone el procedimiento de González (2013) con las transformaciones propuestas por Santana (2018), el que garantiza la evaluación y mejora de la calidad con un enfoque de gestión por procesos y mejora continua, además que se encuentra ajustado a las características de los servicios gastronómicos en este tipo de área. Durante el desarrollo de la investigación se utilizan entrevistas, observaciones directas, revisión de documentos, técnicas de mapeo de procesos, tormenta de ideas, entre otras.

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

Palabras claves: calidad, servicio, percibida.

Summary

SUMMARY

The present work was carried out in the Ranchón “La Aguada” cafeteria area belonging to the Grupo Extrahotelero Palmeres, with the fundamental objective of selecting a procedure that allows the evaluation of the perceived quality of the cafeteria services in said facility. To comply with it, the procedure of González (2013) with the transformations proposed by Santana (2018) is chosen and proposed, which guarantees the evaluation and improvement of quality with a focus on process management and continuous improvement, in addition to It is adjusted to the characteristics of the gastronomic services in this type of area. During the development of the research, interviews, direct observations, document review, process mapping techniques, brainstorming, among others, are used.

Lastly, the conclusions and recommendations that derive from the study are presented, which allow defining an appropriate follow-up path to give continuity to the theme developed in the research.

Key words: quality, service, perceived.

Índice

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	4
1.1 Organizaciones de servicio	4
1.1.1 Conceptos del término servicio	6
1.1.2 Características de los servicios.....	8
1.2 Calidad de los servicios.....	9
1.2.1 Modelos conceptuales de calidad de servicio percibida	11
1.2.2 Procedimientos para la evaluación de la calidad percibida de servicios.....	17
1.3 Servicios gastronómicos o de restauración	21
1.3.1 Estudios de calidad percibida en servicios de restauración.....	24
CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD PERCIBIDA DE SERVICIOS.....	31
2.1. Caracterización del Ranchón “La Aguada”	31
2.2 Caracterización del proceso de gestión de servicio gastronómico	35
2.3. Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios	38
2.3.1 Descripción de las herramientas propuestas en el procedimiento	44
CONCLUSIONES GENERALES	53
RECOMENDACIONES.....	54
BIBLIOGRAFÍA.....	55
ANEXOS	70

Introducción

INTRODUCCIÓN

El acelerado desarrollo existente en el mercado internacional y la marcada competencia han elevado considerablemente la calidad en los servicios, pasando a ser de una opción a una exigencia para las diferentes instalaciones turísticas.

La calidad se ha convertido en uno de los factores esenciales para el funcionamiento de cualquier organización industrial o de servicio. El aumento de la competencia en el mundo ha conducido al surgimiento de expectativas cada vez más exigentes de los clientes con respecto a la calidad, al mismo tiempo se ha producido una creciente toma de conciencia por parte de las organizaciones, de que para obtener sistemáticamente buenos resultados económicos, sus procesos deben ser cada vez más eficientes y eficaces, de manera tal que se requiere de un mejoramiento continuo de la calidad para un aumento de la satisfacción de los clientes, la organización y de otras partes interesadas.

Desde 1960 las empresas de servicios se han convertido junto con la calidad y el precio en uno de los tres elementos que definen la competitividad, que dado sus características debe trabajarse en equilibrio con los restantes elementos (Collazo López, 2012).

Al considerar la calidad de un servicio se opta por el concepto relativo y amplio de la palabra; así como por la aseveración de que el servicio resulta intangible en su gran medida y por supuesto por la clasificación que ostente el servicio objeto de estudio. Por otra parte, la restauración es un servicio que lo distingue las características de calidad; desde su localización, tipo, tamaño y categoría, decoración, equipos, contratación de personal, controles operacionales, mercados, clientela, gastos, posibilidades de ampliación, mantenimiento, etc., características que resulta importante dominar.

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.

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.

Una de las instalaciones pertenecientes a este Grupo Extrahotelero es el Ranchón “La Aguada”, donde uno de sus procesos misionales es el de gestión de servicios gastronómicos. A su vez dicho proceso cuenta con dos servicios: gastronomía ligera y restaurante a la carta.

Los estudios vinculados a la temática son escasos en dicha instalación, 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 la inestabilidad o poca variedad de materia prima, insuficiente cubertería 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 2019 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 los baños. La mayoría de las insatisfacciones corresponde al área de cafetería, representando del total el 43,75%.

El Ranchón “La Aguada” cuenta además para la evaluación de la calidad percibida con una encuesta, cuya aplicación debe ser con periodicidad mensual; pero lo cierto es que no se aplica con dicha frecuencia. 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, ejemplo: elementos relacionados con la iluminación, ruido, ventilación y estado físico de los locales; ubicación, limpieza y estado físico de los baños; aspectos del capital humano; entre otras.

En función de las deficiencias identificadas se decide seleccionar el área de cafetería como objeto de análisis. Además, la dirección del Ranchón se encuentra interesada en la realización de estudios que permitan elevar la calidad de los servicios gastronómicos para garantizar un flujo permanente de clientes.

Lo anterior constituye la **situación problemática** que identifica la presente investigación.

Basado en los aspectos abordados se plantea el problema de investigación de la misma.

Problema de investigación

¿Qué procedimiento utilizar para evaluar la calidad percibida de los servicios en el área de cafetería del Ranchón “La Aguada” perteneciente al Grupo Extrahotelero Palmares de la provincia de Cienfuegos?

El **Objetivo General** de la investigación es:

Seleccionar un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios en el área de cafetería del Ranchón “La Aguada” perteneciente al Grupo Extrahotelero Palmares de la provincia de Cienfuegos.

Para el cumplimiento de este objetivo es necesario llevar a cabo los siguientes **objetivos específicos**:

1. Realizar una revisión bibliográfica sobre la temática calidad percibida para la elaboración del sustento teórico de la investigación.
2. Caracterizar el Ranchón “La Aguada” perteneciente al Grupo Extrahotelero Palmares de la provincia de Cienfuegos.
3. Exponer las etapas y pasos del procedimiento seleccionado para su posterior aplicación en dicha instalación.

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?

La **justificación de la investigación** responde a la necesidad de mejorar la calidad de los servicios en el área de cafetería del Ranchón “La Aguada”, partiendo de la calidad percibida por los clientes. Para ello se selecciona el procedimiento de González (2013) con las transformaciones propuestas por Santana (2018).

El trabajo queda estructurado de la siguiente forma:

En el **Capítulo I** se desarrolla el marco teórico que aborda aspectos relacionados con las organizaciones de servicios y la evaluación de la calidad percibida por los clientes, teniendo como soporte la literatura científica que aborda la problemática desde el punto de vista teórico-práctico.

En el **Capítulo II** se realiza la caracterización del Ranchón “La Aguada” y se expone el procedimiento seleccionado propuesto por González (2013), el que se encuentra estructurado por un conjunto de pasos para realizar la evaluación de la calidad percibida de servicios.

Capítulo I

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En el presente capítulo se desarrolla el marco teórico referencial donde se consultan diversos criterios de autores que tratan el servicio y la calidad percibida, 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.

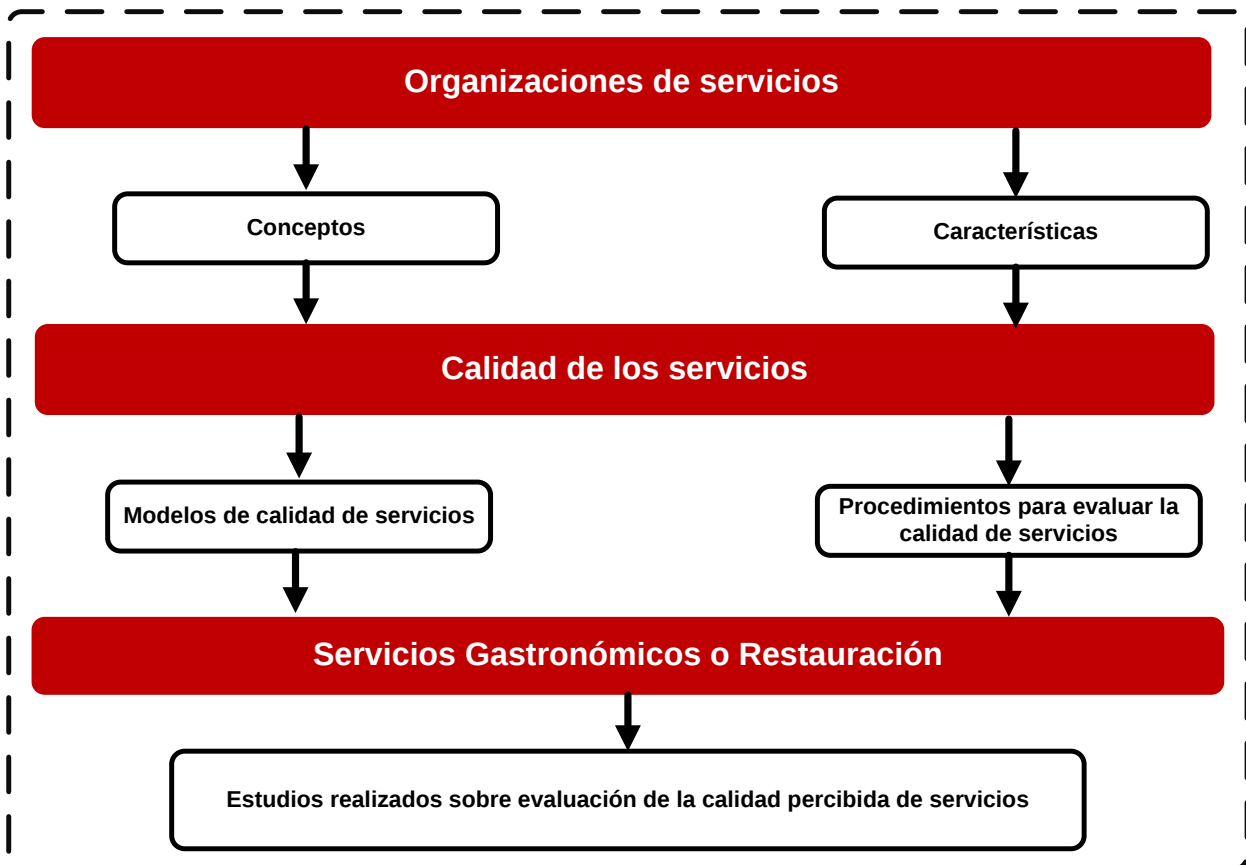


Figura 1.1: Hilo conductor de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

1.1 Organizaciones de servicio

El servicio al cliente se ha convertido en el mayor elemento diferenciador en cualquier mercado o escenario comercial y para cualquier tipo de organización. Permite a las empresas no solo generar valor, sino también desarrollar ventajas competitivas diferenciales y sostenibles en el largo plazo. Las empresas en el mundo involucran mayor cantidad de servicios en sus productos para mejorar su oferta de valor (Concha, 2013).

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 y Alan, 2012).

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.

Según Concha (2013), el 25% de las transacciones mundiales de comercio corresponden a exportaciones de servicios. Además el autor plantea que en la mayoría de los países, por lo menos la mitad del PIB se genera en el sector servicios, y cerca del 60% de estos servicios corresponden a turismo y transporte.

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; Gómez, 2001; Gómez y Acevedo, 2001).

Orientarse a los servicios presupone orientarse al cliente, debido a que en las organizaciones del sector servicios, coincide que el producto se consume en el momento en que se produce, se actúa sobre el propio cliente al que se considera como “sustrato” (entrada) a transformar en producto con valor añadido al término del proceso de prestación de un servicio (salida) (Ruiz y Alcalde, 2005). 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.

1.1.1 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).

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. La provisión de un servicio puede implicar:

- ✓ 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).

Es importante destacar que son muchos los autores que se refieren al término servicio según se muestra en el **Anexo No.1**. Todos coinciden en que un servicio es un conjunto de actividades mediante las que se logran satisfacer las necesidades y deseos del cliente, una interacción social en la que 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 Santana (2018), Fuentes (2019) y el autor 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.

1.1.2 Características de los servicios

Los servicios poseen características que los distinguen de los productos manufacturados de acuerdo a la forma en que son producidos, consumidos y evaluados. En la Figura 1.2 se muestran dichas características según Padrón (2017). Otro criterio lo expone Machado (2012), 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).

Estas características implican consecuencias importantes en los estudios de calidad. La propia naturaleza de los servicios (en especial la intangibilidad y la heterogeneidad) conduce a una mayor variabilidad de la calidad que en el caso de los bienes manufacturados. Su evaluación se torna más compleja, cuestión que se agudiza debido a la naturaleza subjetiva del concepto, dado por las percepciones propias del consumidor.

La calidad en la entrega del servicio es un aspecto fundamental y determinante para la satisfacción del cliente, la que se convierte en el eslabón primario para el logro de una productividad creciente (Kotler, 1997). Para ello es necesario investigar los criterios específicos de los clientes para cada servicio concreto, los cuales miden y evalúan un buen servicio por la calidad y el valor percibido antes, durante y después de su prestación (Salazar, Quintero y Mena, 2016). Es así como el estudio de la calidad del servicio se torna necesario para las organizaciones que buscan el éxito sostenido y la diferenciación sobre sus competidores.

1.2 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 No.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, 1993).

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 (Juran, 1993 y Evans y Lindsay, 2008).
- ✓ 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 tanto, los métodos tradicionales utilizados para medir la calidad que no contemplaban el criterio del cliente se descartaron (Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1992). Por tanto, cuando se habla de calidad del servicio hay que agregar un adjetivo importante para este sector: percibida (Díaz y Pons, 2003).

Para Gómez (1998) la característica principal de la calidad es que siempre es relativa. Dos clientes que obtienen exactamente el mismo servicio y que están los dos en la misma situación podrán tener percepciones de la calidad de servicio muy diferentes debido a las expectativas que en ellos está creada. 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, y 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 González (2013), Padrón (2017), Fuentes (2019) y el autor 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 incrementa 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 y Franca, 2008; Maldonado, Guillén y Carranza, 2013). En el siguiente epígrafe se abordan varios modelos explicativos y orientadores de la actividad de evaluación.

1.2.1 Modelos conceptuales de calidad de servicio percibida

Son diversos los autores que han realizado estudios para profundizar en el tema calidad del servicio, 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 permite a una organización 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 y descubrir áreas de mejora, tanto en el diseño como en la entrega de productos y/o servicios (Evans y Lindsay, 2008).

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 desarrollados 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 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 y Ramos, 2001). Las dos tradiciones tienen un mismo punto de partida al definir la calidad del servicio como discrepancia entre expectativas y percepciones, lo que responde al paradigma de las discrepancias o de la disconformidad.

Por otra parte, se encuentra el paradigma de la percepción del desempeño en que sólo se consideran como variables de entrada los valores de percepción del cliente sobre el desempeño del servicio prestado. El primero de los paradigmas es representativo de las Escuelas Nórdica y Norteamericana, pero el de la percepción del desempeño únicamente es considerado en esta última (Rodríguez, 2007).

A continuación, se realiza una breve descripción de los modelos existentes 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 la 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 en la actualidad existen para medir la calidad de los servicios (Maldonado et al., 2013). Es por ello que el mismo se aborda al finalizar este acápite.

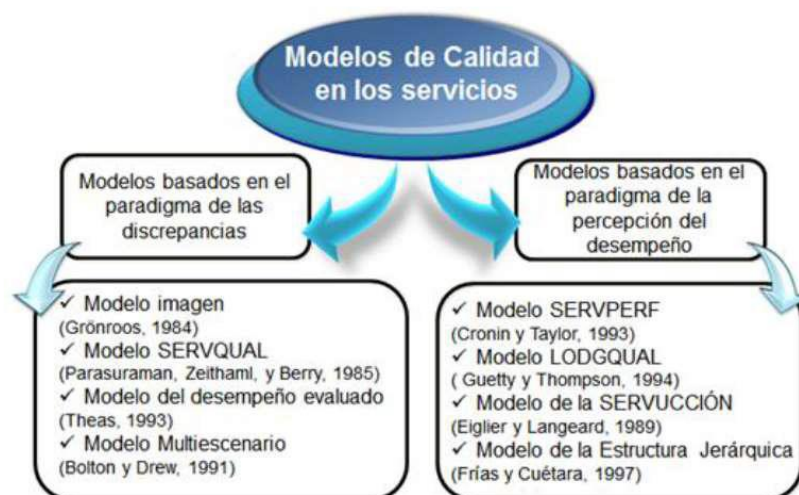


Figura 1.3: Modelos de la calidad en los servicios. Fuente: Padrón (2017).

Modelo de la Imagen (Grönroos, 1993)

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 que 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 (Teas, 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 y 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 y 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 y 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 y 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 y 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.

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 definen 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.

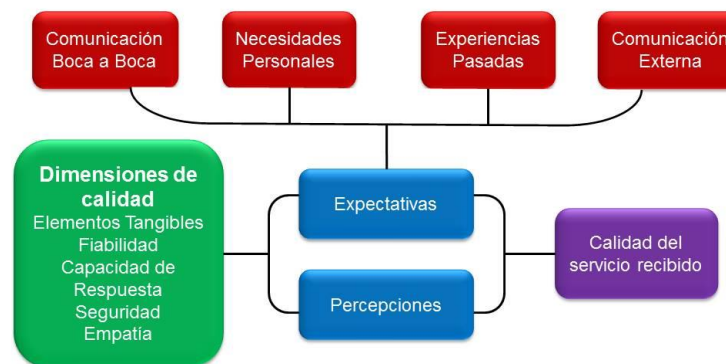


Figura 1.4: Modelo Servqual. Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985).

Los creadores de este instrumento analizan las principales condicionantes en la formación de las expectativas. Tras su análisis, concluyen que estas condicionantes son:

- ✓ 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 transmitir confianza al cliente.
Empatía	Atención individualizada al cliente.

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

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

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 No.3** se muestran los diferentes ámbitos en que se ha empleado la escala Servqual, como por ejemplo 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 y Yokoyama, 1990), el Giqua para la industria de seguros (Tsoukatos, Marwa y 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 y Hughes, 2000), el Ecoserv para evaluar la calidad percibida por ecoturistas, el Airqual para el sector de aerolíneas (Nadiri, Hussain, Ekiz y Erdogan, 2008) y el Dineserv para la industria de restaurantes (Stevens, Knutson y 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, Pei-Chun y Martínez-Molina (2016) para servicios de bibliotecas y archivos, por sólo mencionar algunos.

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 tratan los procedimientos identificados en la literatura consultada para evaluar la calidad percibida de servicios.

1.2.2 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 en diferentes organizaciones de servicio, cuyo fin es la evaluación de la calidad percibida por los clientes. Por ejemplo, en servicios bancarios se encuentran los trabajos desarrollados por González (2013), Castañeda (2015) y Del Sol (2016) y en el sector de la salud se pueden citar las investigaciones de Curbelo (2013), Cuellar (2015), Fernández (2015), Hernández (2015), Puerto y Surí (2016), Enríquez (2017), Padrón (2017) y Enamorado (2017). De igual forma se han utilizado algunos de los procedimientos en restaurantes y cafeterías, tanto del sector estatal como privado.

La mayoría de los procedimientos analizados se sustentan en el enfoque basado en procesos y en el ciclo de mejora continua, con aportes significativos a la gestión de la calidad de los servicios. Se puede constatar además que estos 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. 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.

1.3 Servicios gastronómicos o de restauración

Etimológicamente, la palabra "gastronomía" deriva del griego "*gaster*" o "*gastros*" que quiere decir estómago y "*gnomos*", conocimiento o ley.

La actividad de restauración forma parte del producto turístico. El acelerado crecimiento del turismo ha traído consigo transformaciones 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.

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.

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

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, 2009).

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 No.4**.

1.3.1 Estudios de calidad percibida en servicios de restauración

El éxito de un restaurante está determinado por diversas variables tangibles e intangibles, dualidad que resulta relevante debido a la complejidad multidimensional del concepto calidad del servicio (Kotler, Bloom, y Hayes, 2004 y Trujillo y Vera, 2009). Ejemplo de estas variables son la ambientación y confort del local, la higiene y limpieza, la calidad y presentación de sus platos y bebidas, el tipo de menú, la personalidad y trato de sus empleados e incluso el contexto histórico en que se encuentre (Kotler, Bloom, y Hayes, 2004; Trujillo y Vera, 2009 y Ramírez, De Vega, y Betancourt, 2014).

Autores como López y Michelena (2014) y Pérez (2014) establecen un conjunto de variables que no se pueden dejar de analizar a la hora de realizar un estudio de calidad del servicio. Esta son: demora del servicio, amabilidad y cortesía de los dependientes, relación calidad/precio, confort del local, higiene y limpieza, ambientación y mantenimiento, variedad de alimentos y bebidas, calidad de alimentos y bebidas, gramaje de los platos fuertes y temperatura a la que son servidos los alimentos.

Según Fotiadis y Stylos (2017) en el contexto de un restaurante la calidad de la comida, la calidad del servicio y las experiencias gastronómicas afectan la satisfacción de los clientes, aunque no son las únicas variables que permiten lograr la lealtad de estos (Spyridou, 2017). Por su parte Graças, Pires, Cunha, y Quiroga (2017) plantean que entre los atributos más importantes tenidos en cuenta por los clientes en el proceso de decisión para escoger un restaurante figuran además de la calidad de la comida y del servicio, la higiene y el precio.

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, Cunail, 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) y Tiyasuwan (2009) aplican el modelo Servqual en los restaurantes “Museo Taurino” en Bogotá y el Restaurante Buffet Oishi Express en Bangkok respectivamente. Otras aplicaciones del Servqual se identifican en las investigaciones de Cheng, Chen, Hsu, y Hu (2012) y Chou, Chen, y Wang (2012) realizadas en Taiwan, la primera toma como objeto de estudio 8 restaurantes de alta cocina. También Ramírez (2013) lo aplica en “Makumba Pizza- Café” en Puerto Ordaz, Venezuela y Raei (2013) en restaurantes de comida rápida en Mashhad.
- ✓ 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) diseñan un cuestionario sobre la base de 35 atributos. Los primeros 29 ítems se adaptan del modelo Dineserv y los seis restantes se seleccionan de la investigación realizada por Andaleeb y Conway (2006). Estos autores aplican el modelo de servucción en el restaurante familiar “Los Fresnos”.
- ✓ Tan, Oriade y Fallon (2014) desarrollan un modelo que denominan CFFRSERV, para el sector de comida rápida de China basado en una modificación de la escala Dineserv. La

propuesta se compone de 26 atributos que se agrupan en 6 dimensiones: seguridad y empatía, higiene, comida, capacidad de respuesta, fiabilidad y elementos tangibles.

- ✓ Cevallos (2015) y Nduba y Supinit (2015) evalúan la calidad del servicio a través del modelo Servqual en un comedor universitario de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima, Perú y en restaurantes de Silom, Bangkok respectivamente.
- ✓ Marković, Komšić, y Dorčić (2015) y Mensah y Dei (2018) evalúan la calidad del servicio mediante la escala Dineserv en 75 restaurantes de Croacia y en 10 restaurantes de un campus de la Universidad de Cape Coast respectivamente.
- ✓ Sumaedi y Yarmen (2015) desarrollan un modelo para evaluar la calidad del servicio en restaurantes de comida rápida haciendo énfasis en características específicas de países islámicos. Se compone de 8 dimensiones (Tiempo de espera, calidad de la comida, comida Halal, entorno físico general, entorno físico islámico, personal, proceso y experiencia relacionada con el Islam).
- ✓ 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.
- ✓ Spyridou (2017) realiza un estudio de calidad del servicio percibido mediante la utilización del Servqual en dos famosos restaurantes *all you can eat* en el sur de Taiwan, demostrando que los factores de calidad del servicio tienen un impacto positivo en la satisfacción general del cliente y en sus intenciones de regresar.
- ✓ Vivar y Barragán (2017) realizan un estudio de calidad del servicio en restaurantes de lujo, primera, segunda, tercera y cuarta categoría de la ciudad de Cuenca mediante el diseño y validación de un modelo que se compone de seis dimensiones (Servicio al cliente, alimentos, entorno - ambiente, higiene, servicios complementarios, relación calidad/precio) y 25 variables.
- ✓ Vera y Trujillo (2017) proponen el desarrollo de una escala para medir la calidad en el servicio en restaurantes de servicio a mesa en México denominada EMCASER. La propuesta se compone de 29 atributos agrupados en dos subescalas (Tangibles e intangibles).
- ✓ Graças, Pires, Cunha, y Quiroga (2017) identifican cuáles son los atributos y características que son tomados en cuenta por los consumidores en su proceso de toma de decisiones para elegir un restaurante en la ciudad de Belo Horizonte, Brasil. Se utiliza una muestra de 600 clientes de restaurantes de comida rápida, servicio continuo, buffet

y a la carta. La versión final del cuestionario se compone de 46 atributos agrupados en 12 dimensiones. Se determina que los aspectos más importantes en el proceso de toma de decisiones del consumidor están relacionados con la higiene, la calidad de la comida, el servicio y el precio.

- ✓ Solano y Uzcátegui (2017) realizan un estudio de calidad del servicio en restaurantes ubicados en la zona de afluencia turística de Puerto Bolívar mediante la adaptación del modelo Dineserv. Como resultado se obtuvo un cuestionario compuesto por 25 ítems agrupados en 5 dimensiones (Servicio del personal, instalaciones, ambientación, empatía y confiabilidad).
- ✓ Saneva y Chortoseva (2018) diseñan un cuestionario basado en tres modelos (Servqual, Dineserv y CFFRSERV) que se compone de 29 atributos distribuidos en seis dimensiones (Elementos tangibles, fiabilidad, calidad de la comida, capacidad de respuesta, seguridad y empatía). El estudio se realizó en 7 tipos de restaurantes de la República de Macedonia.

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 que 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.
- ✓ González (2013) propone un procedimiento en el que se identifican las debilidades en la calidad del servicio a partir de las percepciones de los clientes, con vistas a introducir mejoras que aumenten el nivel de calidad del servicio. Se sustenta en el enfoque de

gestión por procesos y el ciclo de mejora continua. Consta de cuatro etapas y trece pasos.

- ✓ 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 en restaurantes pertenecientes a la Empresa Provincial de Gastronomía, Alojamiento y Recreación Cienfuegos 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, 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), Santana (2018), Fuentes (2019) y Galvez (2019) evalúan la calidad del servicio percibido en el restaurante “Las Mamparas”, en la cafetería “El Palatino” y en los restaurantes Café Cienfuegos y Marinero respectivamente, mediante la implementación del procedimiento propuesto por González (2013). En el caso de las investigaciones de Parrado (2016) y Galvez (2019) se proponen encuestas para la evaluación de la calidad percibida de servicios en restaurantes a la carta y restaurantes buffet respectivamente. Por su parte en el trabajo de Santana (2018) se adiciona la utilización de técnicas y herramientas propias de la matemática aplicada para evaluar las propuestas de mejora.
- ✓ Parrado (2019) diseña un procedimiento para la mejora de la calidad de los servicios gastronómicos en restaurantes del sector no estatal fundamentado en la metodología Seis Sigma para el mejoramiento continuo de procesos, el cual se valida en el restaurante Las Mamparas de la provincia de Cienfuegos. Un aporte importante de este trabajo es la creación de una lista de chequeo con 417 requisitos de 10 normativas relacionadas con el sector gastronómico del país. Esta herramienta permite cuantificar la cantidad de no conformidades relativas a la legislación vigente.

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 los trabajos de Vera (2014), Gómez (2017) y Martínez (2017).

En resumen puede decirse que entre los modelos más utilizados para evaluar la calidad de los servicios gastronómicos se encuentran el Servqual y el Dineserv, este último resultado de la adaptación del primero a los servicios de restauración; con disímiles aplicaciones y/o modificaciones tanto a nivel internacional como nacional. No obstante ambos modelos tienen como desventaja la ausencia de la dimensión que mide la calidad de la comida, siendo uno de los indicadores más importantes al evaluar la experiencia general de los clientes en los servicios de restauración (Saneva y Chortoseva, 2018). Otro grupo de investigaciones se han enfocado en el desarrollo de nuevos modelos.

Es preciso resaltar que estudios empíricos han probado que la medición de la calidad del servicio se ve afectada por el tipo de servicio y por el contexto cultural donde se provee este (Gayatri y Chew, 2013), lo que evidencia la necesidad de adaptar, modificar o crear nuevas escalas a casos concretos que se investiguen. Encontrar una escala de medida fiable y válida permite conocer las experiencias culinarias desde el punto de vista de los consumidores (Spyridou, 2017), la situación actual de la empresa y las posibles áreas de mejora.

Teniendo en cuenta el análisis de los diferentes procedimientos consultados en la literatura, se decide seleccionar el propuesto por González (2013) con las transformaciones que propone Santana (2018), debido a:

- Puede ser aplicado a cualquier organización de servicios que tome como base el enfoque de procesos, enfoque al cliente y enfoque basado en hechos para la toma de decisión.
- Emplea un enfoque estructurado y argumentado científicamente.
- Recomienda la utilización de técnicas y herramientas de la matemática aplicada.
- Se apoya en un sistema de técnicas y herramientas integradas para el desarrollo de cada etapa y actividad.
- 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 Restaurantes y cafeterías, tanto del sector estatal como del no estatal. Ejemplo la Cafetería “El Palatino” perteneciente al Grupo Extrahotelero Palmares.

Conclusiones parciales 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, convirtiéndose en una pieza clave y de compleja comprensión para muchos empresarios, identificándose la intangibilidad como la característica más relevante de los servicios.
2. Para la medición de la calidad de servicio percibida se identifica el modelo Servqual como uno de los más difundidos y utilizados, considerando que no siempre se tienen en cuenta las especificidades que se necesitan para la correcta aplicación de estas escalas de medidas, lo que repercute en la fiabilidad de los resultados obtenidos y de forma negativa en el proceso de toma de decisiones.

Capítulo II

CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD PERCIBIDA DE SERVICIOS

En el presente capítulo se realiza la caracterización del Ranchón “La Aguada”. Se expone el procedimiento propuesto para el desarrollo de la investigación dado por González (2013) con las transformaciones propuestas por Santana (2018), el que se encuentra estructurado por un conjunto de pasos para realizar la evaluación de la calidad percibida de servicios.

2.1. Caracterización del Ranchón “La Aguada”

El Ranchón “La Aguada”, instalación turística perteneciente a la Empresa Palmares Sucursal Cienfuegos, radica en el kilómetro 172 de la autopista nacional, dicha entidad está ubicada en un sitio geográfico-estratégico, entre la capital del país y la ciudad de Santa Clara y en la intercepción de desvío para las ciudades turísticas de Cienfuegos y Trinidad.

Su construcción data de los años 90, fabricado con estilo rústico y abierto al entorno, cuenta con un área de aproximadamente 500 m². Se inicia con un pequeño punto de productos listos para la venta y poco a poco fue ampliándose hasta tener en la actualidad un grupo de locales arrendados. Cuenta con un restaurante con capacidad para 100 comensales, donde se ofertan una amplia variedad de servicios gastronómicos y de otros tipos, que lo identifican como “Parador de carretera”, que incluye: baños sanitarios independientes de hombres y mujeres, tienda licorera y cabañas para el alojamiento.

El Ranchón “La Aguada” brinda diversidad de ofertas y servicios como las de venta de variedades de tabaco, farmacia internacional y tienda de souvenir. Los principales clientes de la entidad objeto de estudio son turistas extranjeros y nacionales, llegando a alcanzar una cifra aproximada de 478 000 visitantes anuales.

La misión de la instalación queda definida de la forma siguiente: Garantizar la calidad, imagen y marca de los servicios que se ofertan en las instalaciones de la Sucursal Extrahotelera Palmares.

La estructura organizativa de la institución se muestra en el **Anexo No.5**.

El complejo Ranchón “La Aguada” cuenta con 1 bar, 1 licorera, 1 Juguera, 1 rápido, 2 tiendas, 1 restaurante y 4 cabañas de alojamiento. A continuación, se describen los servicios que brindan cada una de estas áreas:

Restaurante:

El restaurante cuenta con 100 plazas, amuebladas con mesas de madera y taburetes, alineados correctamente, con una monta donde se utilizan los doyles, posa vasos, vasos de cristal, cubiertos envueltos con servilletas de papel, ceniceros y comboys de cuatro plazas.

La información la recibe el cliente mediante una carta menú, alegórica al lugar, de un material de vinil con cuero, el diseño del menú cuenta con bebidas, platos fuertes, refrescantes, aperitivos, cócteles y el alojamiento. La misma está escrita en idioma inglés y español.

La carta menú tiene como ofertas permanentes los cócteles nacionales, el jugo natural de naranja, los emparedados, las pastas alimenticias, las guarniciones, los platos fuertes, postres, refrescos, maltas, aguas, infusiones y la cerveza.

Las ofertas que, por su calidad y mayor venta, constituyen la especialidad de la casa son: café express, jugo natural de naranja, Sándwich de jamón y queso, bistec de cerdo grillete, papas fritas, arroz con pollo a la chorrera y pizzas.

Bar:

La instalación cuenta con un bar con configuración de servicio de mostrador en el que se encuentran una alta variedad de rones y licores de la más alta calidad, para la confección de tragos nacionales e internacionales. La información se brinda mediante una pizarra informativa escrita en español donde se muestra el precio y algunas las características de las bebidas.

Licorera:

La licorera tiene como objetivo brindar al cliente la venta de licores y rones especialmente de fabricación nacional con el fin de diversificar las ventas que se realizan en la entidad.

Juguera:

La juguera actúa como receptor, ubicándose a un costado de una de las entradas de la entidad. En este punto de venta se pueden obtener jugos naturales hechos de forma instantánea y a la vista del cliente. La principal materia prima son frutas naturales obtenidas de diversos proveedores como Cítricos Arima.

Rápido:

Esta entidad posee un bar con configuración de Rápido, que se especializa en la preparación de Sándwiches en los que se destaca los de jamón y queso, atún entre otros, además tiene a la venta diversos tipos de helados, una variada oferta de confituras, refrescos, aguas y demás.

Todos estos productos son mostrados a través de una pizarra informativa en la que se puede observar el gramaje y precio de los productos.

Cabañas de alojamiento:

Cuenta con cuatro cabañas de dos capacidades cada una, con aire acondicionado, servicios de agua fría y caliente, televisor y confortable baño. Mini bar con variadas ofertas a solicitud del cliente, las que no entran en el precio del alojamiento; a un precio de 20.00 CUC, las que pueden reservarse por vía telefónica o directamente en el área del Bar.

Tiendas:

El Ranchón “La Aguada” cuenta con dos tiendas en CUC. Una de ella, especialmente para la venta de artículos de recuerdos, hechos en Cuba, bajo la marca “I Love Cuba” y otras variadas; cuenta además con una tienda para la venta de productos tradicionales como: café en grano o molido y diferentes tipos de ron y aguardientes, bajo las marcas de Havana Club, Santero, entre otros. Cabe destacar que dichas tiendas son arrendadas a otras empresas dedicadas al turismo.

En la **Anexo No.6** 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.

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

Los **clientes** 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.
- Clientes libres: Son aquellos clientes que llegan al Ranchón de manera espontánea y por sus propios medios.
- Empresas externas: Contratación del servicio gastronómico por parte de estas para conmemoración de actividades o eventos.

La entidad cuenta con una plantilla de 46 trabajadores, en la que se encuentra 1 plaza vacante en el área de elaboración de alimentos. En la figura 2.1 se muestran caracterización de la fuerza de trabajo.

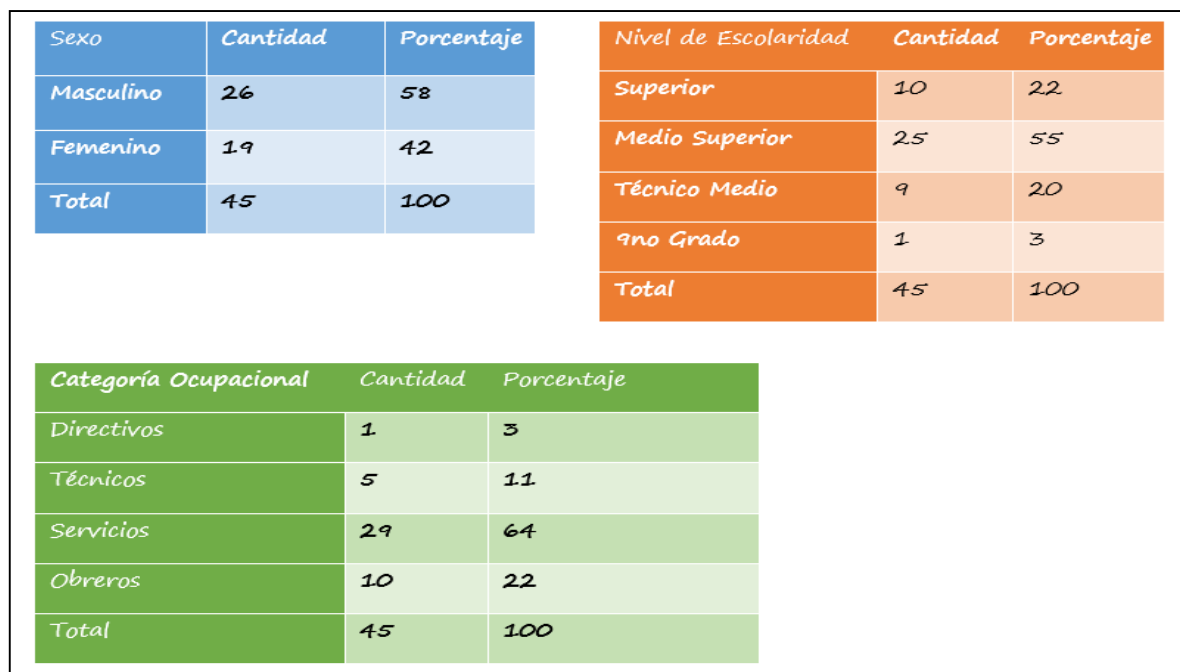


Figura 2.1: Distribución de la fuerza laboral por Sexo, nivel de escolaridad y categoría ocupacional. Fuente: Elaboración propia.

De lo anterior se puede inferir que el 58 % de la fuerza laboral es del sexo masculino, predomina como nivel de escolaridad el medio superior y la categoría ocupacional de servicios.

En el Análisis DAFO (debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas) de la entidad, según la revisión de la planeación estratégica, se identifican como principales debilidades que afectan la calidad del servicio las siguientes:

- Inestabilidad o poca variedad de materia prima, puesto que en ocasiones no se cuenta con productos básicos como son frutas tropicales, cervezas, variedades de cárnicos, entre otros.
- Limitaciones para invertir, dado que el plan de inversión compete a la Empresa Extrahotelera Palmares Sucursal Cienfuegos a la que pertenece esta entidad.
- Cercanía de la competencia, dado que a solo 200 m se encuentra un Servicentro con servicios tipo Rápido, similares a los brindados por esta instalación.
- Demora en la solución a problemas de mantenimiento y reparación de equipos.
- Falta de equipamiento en la cocina de la entidad, lo que implica una demora acumulada a la hora de brindar el servicio.
- Necesidad de ampliación del almacén local, debido al poco espacio no se pueden categorizar los insumos.
- Útiles de cocina envejecidos y la necesidad de reposición.
- Insuficiente cubertería.

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.

La mayoría de las debilidades identificadas en el análisis DAFO corresponden al proceso de gestión de servicios gastronómicos. Entre ellas destacan la inestabilidad o poca variedad de materia prima, insuficiente cubertería y problemas en el mantenimiento de equipos.

2.2 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 y restaurante a la carta (cafetería (tipo Rápido), bar, licorera, juguera y restaurante).

Para conocer los criterios de los clientes existe un “Libro del cliente”, donde los mismos tienen acceso a este para escribir las quejas, reclamaciones o sugerencias en cuanto al servicio prestado.

Para conocer la satisfacción de los clientes con este tipo de servicio, la sucursal tiene establecida una encuesta con preguntas muy generales en relación al servicio gastronómico para todas sus instalaciones. 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, ejemplo:

- Aspectos como la iluminación, ruido, estado físico de los locales.
- Lo referente a la ubicación, limpieza y estado físico de los baños.
- 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.

Aunque está establecido por parte de la Sucursal que las encuestas se apliquen de forma mensual, la realidad indica que no se aplican con esta frecuencia.

En la revisión del libro del cliente y en el resumen anual de calidad del año 2019 se registran deficiencias relacionadas con dicho proceso de servicio siendo algunas coincidentes con las identificadas en el análisis estratégico, las que se muestran en la tabla 2.1. 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 higiene de los baños.

Tabla 2.1: Deficiencias del proceso de gestión de servicio gastronómico. Fuente: Elaboración propia.

Área	Insatisfacciones
Cafetería	• Inadecuada temperatura de las bebidas. • Inadecuada temperatura de los alimentos. • Carencia de utensilios • Demora en el servicio. • Trato inadecuado al cliente • Limpieza de la instalación • Higiene de los baños

Bar	• Inestabilidad en productos gastronómicos básicos (cerveza).
Restaurante	• Demora en el servicio. • Inadecuada temperatura de los alimentos. • Inadecuada temperatura de las bebidas. • Carencia de utensilios • Trato inadecuado al cliente
Licorera	• Problemas en el suministro de hielo
Juguera	• Poca variedad de ofertas • Inadecuada temperatura de las bebidas.

En la figura 2.2 se muestra un diagrama de Pareto donde quedan estratificadas por área las insatisfacciones con el servicio gastronómico. Se evidencia que la mayoría corresponden al área de cafetería, representando del total el 43,75%.

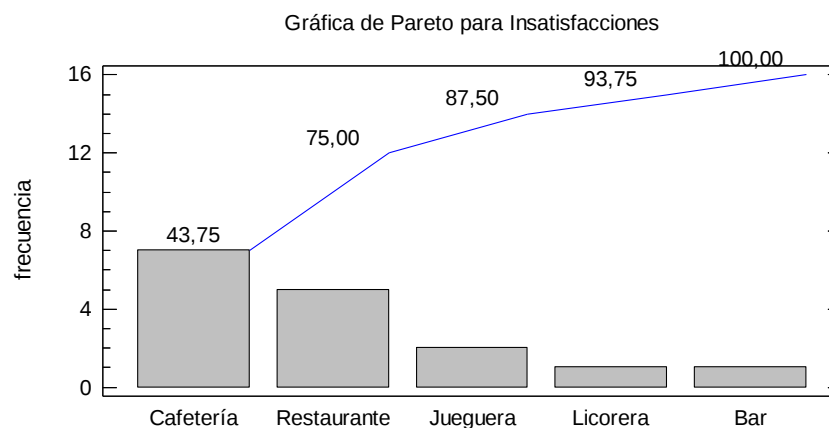


Figura 2.2: Diagrama de Pareto para insatisfacciones por área de servicio gastronómico.

Fuente: Elaboración propia.

A lo anterior se puede agregar que la Sucursal Palmares Cienfuegos trabaja 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 válido destacar que los estudios vinculados a la temática mencionada son escasos en la instalación objeto de análisis, en especial en el área de cafetería, que es donde mayor cantidad de clientes arriban y se encuentra el mayor número de quejas.

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 Ranchón “La Aguada” 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.

A partir de lo planteado se evidencia la necesidad de trabajar en la temática, empleando técnicas y herramientas que permitan evaluar de forma objetiva la calidad percibida por el servicio brindado. En función de las deficiencias identificadas se decide seleccionar el área de cafetería como objeto de análisis.

Para realizar estudios de este tipo, es necesario aplicar herramientas propias en la temática, proponiéndose el procedimiento dado por González (2013), con las transformaciones realizadas por Santana (2018), tratándose este tema en el siguiente apartado.

2.3. Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios

El procedimiento que se muestra en este capítulo es elaborado por González (2013), el que tiene como objetivo proponer un conjunto de pasos para evaluar la calidad percibida de servicios.

Al mismo Santana (2018) le realiza modificaciones entre las que se encuentran:

- El uso del Microsoft Office Project como herramienta de planificación y organización de proyectos.
- Utilización de métodos propios de la matemática aplicada como es la Simulación de Procesos, auxiliándose del software Arena 14.

En el procedimiento que se ilustra en la figura 2.3 se observan las etapas y pasos a seguir para evaluar la calidad percibida de servicios.

A continuación se expone la descripción de cada una de las etapas del procedimiento recomendado por González (2013), el que consta de cuatro etapas y trece pasos. El mismo incluye herramientas que pueden utilizarse en cada una de las etapas.

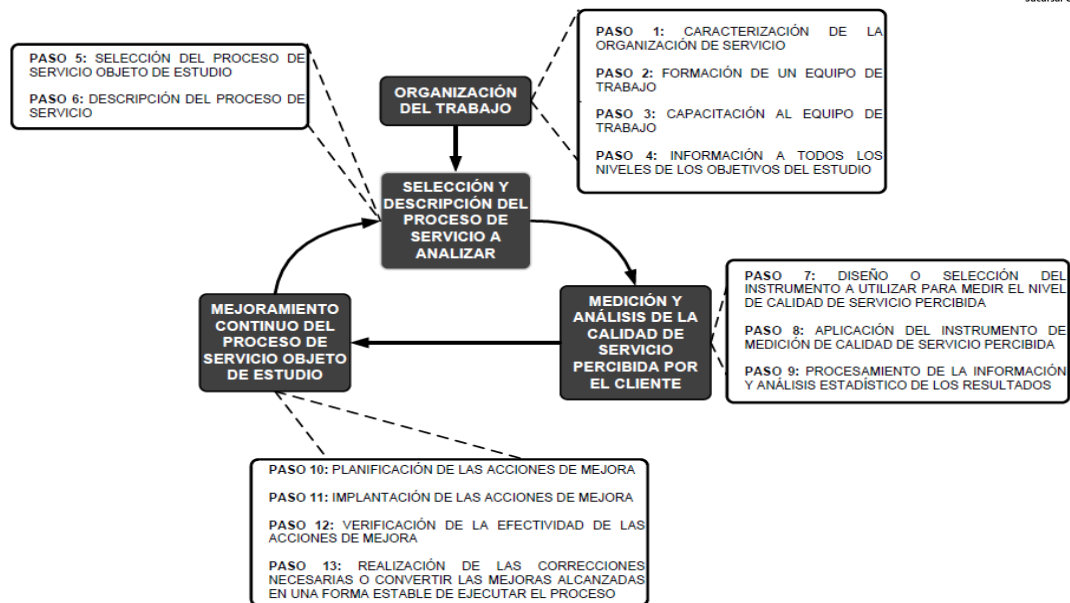


Figura 2.3: Etapas del procedimiento para evaluar la calidad percibida de servicios.
Fuente: (González, 2015).

Etapas I: Organización del trabajo

Esta etapa tiene como objetivo fundamental la selección y aprobación del equipo de trabajo, así como su capacitación.

Objetivos:

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

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

Paso 1: Caracterización de la organización de servicio

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

Paso 2: Formación de un equipo de trabajo

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

lograrse una combinación sinérgica de los saberes de sus miembros, que permita la integración de conocimiento, experiencia y habilidad.

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

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

donde:

p: proporción de error

i: precisión ($i \leq 12$)

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

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

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

Se debe calcular además el coeficiente de competencia para cada uno de ellos según la metodología de Cruz (2009), con el objetivo de asegurar que los expertos que se consultan puedan aportar criterios significativos respecto al tema objeto de estudio. Dicho método se muestra en el **Anexo No.7**. Se seleccionan aquellos expertos que tengan un coeficiente de competencia entre medio y alto.

Paso 3: Capacitación al equipo de trabajo y elaboración del cronograma de trabajo

En este paso se pretende dar 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.

El programa de trabajo para la evaluar la calidad percibida de servicios debe incluir, la fecha de cumplimiento de cada actividad programada y las observaciones. Este se debe revisar y aprobar por el equipo de trabajo. Para la programación de su implementación se recomienda el uso del Microsoft Office Project como herramienta de planificación y organización de proyectos.

El Microsoft Office Project permite configurar el plan y el cronograma de ejecución del proyecto; distribuir los recursos en función de la programación realizada; controlar las etapas del proyecto, diagramas y tablas de seguimiento en función de los objetivos, el costo, el tiempo, así como, generar e imprimir informes.

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

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

Esta etapa tiene como objetivo documentar el proceso de servicio objeto de estudio.

Paso 5: Selección del proceso de servicio objeto de estudio

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

Paso 6: Descripción del proceso de servicio

Este paso incluye la descripción de las actividades y de las características del proceso. El producto final esperado de este paso de descripción del proceso, es un documento que permite

entender y visualizar de manera global en qué consiste el mismo. El mapeo del proceso permite visualizar cada una de las operaciones (subprocesos) involucradas, de manera aislada o interrelacionadas. Este flujo detallado deja clara la trayectoria de la actividad desde su inicio hasta su conclusión.

Herramientas:

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

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

Esta etapa tiene como objetivo determinar el estado actual de la calidad de servicio percibida por el cliente.

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

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

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

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

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

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

Herramientas:

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

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

Esta etapa tiene como objetivo gestionar la mejora del proceso de servicio objeto de estudio mediante la propuesta de acciones de mejora, su implantación y seguimiento, para lo que se recomienda el uso de técnicas y herramientas propias de la matemática aplicada, ejemplo: la simulación de procesos.

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, simularlas, 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.
- Simular utilizando el software Arena las acciones de mejoras propuestas.

Paso 11: Hacer

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

Paso 12: Verificar

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

Paso 13: Actuar

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

Herramientas:

Cuestionario 5Ws y 2Hs, herramientas mostradas en la figura 2.4.

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

Figura 2.4: Relación de herramientas de la calidad con las fases del ciclo de mejora continua. Fuente: Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, y Tejedor (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.

2.3.1 Descripción de las herramientas propuestas en el procedimiento

A continuación se realiza una breve descripción de algunas de ellas, a partir de lo expuesto por González (2013) en su investigación.

Mapa general de procesos

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

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

No obstante en la literatura se identifican de manera general tres tipologías de procesos de acuerdo a la influencia de estos en la actividad principal de la organización:

- **Procesos estratégicos:** Procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias.
- **Procesos operativos:** Procesos que permiten generar el producto / servicio que se entrega al cliente. Aportan valor.
- **Procesos de soporte:** Procesos que abarcan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos operativos.

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

Diagrama SIPOC

El diagrama SIPOC es una de las herramientas que posibilita el comienzo de una gestión por procesos. Se utiliza para identificar 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 sus actividades. Se generan fuera del propio proceso y son requeridos por éste para funcionar.

- **Proceso (Process):** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las que transforman entradas en salidas.
- **Salidas (Outputs):** Son los resultados del proceso, los que 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.

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

Tabla 2.2: Símbolos más habituales para la representación de diagramas de flujo. Fuente: Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, y Tejedor (2002).

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

La representación de las actividades a través de este esquema facilita el entendimiento de la secuencia e interrelación de las mismas y de cómo estas aportan valor y contribuyen a los resultados. La utilización del diagrama de flujo es muy útil cuando:

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

Ficha de proceso

Una ficha de proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, y Tejedor, 2002). La información a incluir en una ficha de proceso puede ser diversa y debe ser decidida por la propia organización. Beltrán et al. (2002) 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 el que es 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 su posición (Hernández et al., 1998 y Pons y Villa, 2005).

Método Delphi

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

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

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

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

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

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

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

(2.2)

Región crítica: $\chi^2_{calculada} > \chi^2_{tabulada}$.

Chi – Cuadrado tabulado se localiza en la tabla estadística que se corresponde con tal distribución para $k - 1$ grados de libertad y un nivel de significación prefijada. Si se procesa la

información en el paquete de programas SPSS se considera como región crítica: $P\text{-Value} < \alpha$. De no existir concordancia entre los expertos se sigue a otra ronda de análisis hasta lograrla realizando los cambios pertinentes en función de lo que evalúan.

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

$$\text{Región crítica: } S_{\text{calculada}} = \sum \left(R_i - \frac{\sum R_i}{k} \right)^2 > S_{\text{tabulada}} \quad (2.3)$$

donde:

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

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

Análisis de fiabilidad

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

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

Análisis de validez

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

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

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

Generalmente el análisis factorial se efectúa tomando como modelo el análisis de componentes principales, apropiado cuando el interés primordial se centra en la predicción del mínimo

número de factores necesarios para explicar un alto porcentaje de la varianza representada en la serie de variables original.

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

- La aproximación inductiva o exploratoria supone delimitar un número amplio de indicadores que supuestamente miden un constructo, encontrar los factores o dimensiones que explican las relaciones entre este conjunto de variables a partir de criterios estadísticos, y definir cada uno en función de las mismas.
- La aproximación deductiva o confirmatoria va de la teoría hacia los hechos, permitiendo una valoración de la correspondencia entre las características entre el concepto planteado en la teoría y los resultados obtenidos a partir de los datos. El análisis factorial confirmatorio, aunque ya se han desarrollado procedimientos para realizarlo independientemente, todavía se aplica a partir de una aproximación exploratoria con estos fines.

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

- La comprobación de los supuestos de este:
 - ✓ Tamaño muestral: Debe ser 100 o más grande, por lo general el mínimo es tener por lo menos un número de observaciones cinco veces mayor que el número de variables a ser analizadas, siendo el tamaño aceptable un ratio de diez a uno.
 - ✓ Medida de suficiencia de muestreo (MSA): Una medida para cuantificar el grado de intercorrelaciones entre las variables y la conveniencia del análisis factorial. Este índice se extiende de 0 a 1, llegando a 1 cuando cada variable es perfectamente predicha sin error por las otras variables. La medida puede ser interpretada con las siguientes directrices: 0,80 o superior, sobresaliente; 0,70 o superior, regular; 0,60 o superior, mediocre; 0,50 o superior, despreciable; por debajo de 0,50, inaceptable. Se deben examinar primero los valores MSA para cada variable y excluir aquellos que caen en la gama de inaceptables.
 - ✓ Prueba de esfericidad de Bartlett: Es una estadística que se utiliza para estudiar la presencia de correlaciones entre las variables, contrastándose dos hipótesis:

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

H1: Existe correlación entre las variables.

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

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

Las estadísticas mencionadas son las más significativas para asegurar que el análisis factorial es adecuado para el estudio que se realiza, en caso de que no suceda así deben realizarse transformaciones para lograrlo o cambiar la técnica de análisis. Por ejemplo, cuando el $KMO < 0,5$ se debe revisar la diagonal principal de la matriz de correlaciones antimagen que contiene los valores de la medida de adecuación muestral (MSA) para cada una de las variables y eliminar las de $MSA < 0,5$ consideradas inaceptables, lo que evidencia un aumento del KMO (Hair et al., 1999).

- Criterio que se emplea para el cálculo de la cantidad de factores a ser extraídos

En este sentido existen varios criterios:

- ✓ Criterio de raíz latente (con base en valores específicos): Sólo se consideran los factores que tienen raíces latentes o autovalores mayores que uno, es decir que explican al menos una variable. Los factores con autovalores menores que uno no son significativos y por tanto se desestiman a la hora de incorporarlos en la interpretación. El uso del autovalor para establecer un corte es más fiable cuando el número de variables está entre 20 y 50.
- ✓ Criterio a priori: El investigador establece el número de factores.
- ✓ Criterio de porcentaje de varianza: Se basa en obtener un porcentaje acumulado especificado de la varianza total extraída. Tal porcentaje depende del tipo de investigación que se realiza pero, generalmente, se establece un porcentaje de varianza explicada mayor o igual que el 60%.

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

- Método de rotación de factores

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

- ✓ Rotación ortogonal: Rotación de factores en la que los ejes se mantienen formando ángulos de 90° , se incluyen en esta los métodos: Quartimax, Equimax y Varimax, este último reduce el número de variables con cargas elevadas en un factor.
- ✓ Rotación oblicua: Rotación de factores cuando los ejes no se conservan en ángulo recto, entre estos métodos se señalan: Oblimin, Promax, Ortoblique, entre otros.

La elección del método depende del criterio del investigador.

- Criterio para la significación de las cargas factoriales

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

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

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.

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

Diagrama de Ishikawa (o de causa-efecto)

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

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

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

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

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

Conclusiones parciales del capítulo

1. Se selecciona como objeto de estudio el área de cafetería perteneciente al Ranchón "La Aguada", por ser el que mayor cantidad de quejas presentó durante el año 2019.
2. El procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios propuesto por González (2013) con las transformaciones realizadas por Santana (2018) exige la utilización del software Microsoft Office Project, técnicas y herramientas propias de la matemática aplicada para evaluar las propuestas de mejoras, específicamente la simulación de procesos mediante el software Arena 14, siendo de fácil aplicación en cualquier organización.
3. La aplicación correcta del procedimiento propuesto para evaluar la calidad percibida de servicios exige de la utilización de herramientas de la calidad, de la matemática aplicada, del empleo de registros documentales del proceso y la ejecución del trabajo en equipo, que permitan controlar y mejorar su desempeño, además concibe el enfoque a clientes y a servicio, el enfoque basado en hechos para la toma de decisión y la participación del personal.

Conclusiones Generales

CONCLUSIONES GENERALES

1. El análisis bibliográfico realizado permitió profundizar en las definiciones, enfoques y tendencias de la calidad, específicamente en el sector de los servicios, la actividad gastronómica y su producto restauración, donde se destaca la gestión de la calidad como vía principal para lograr la satisfacción del cliente, a partir de su percepción, constituyendo la principal fuente de retroalimentación.
2. Las principales quejas de los clientes se concentran en el área de cafetería (43,75%), lo que demuestra la necesidad de realizar estudios para evaluar la calidad percibida, que permitan una vía de retroalimentación para la proyección de mejoras, siendo de interés de la directiva del Ranchón “La Aguada” y del Grupo Extrahotelero Palmares realizar dicho estudio.
3. El procedimiento de González (2013) con las transformaciones propuestas por Santana (2018) es el seleccionado para la evaluación de la calidad percibida por los clientes en la instalación objeto de estudio. Se estructura en cuatro etapas y trece pasos. Concibe entre sus principios como relevantes el enfoque a clientes y a servicio y la participación del personal. Dicho procedimiento se articula con una lógica que posibilita la evaluación de la calidad percibida, proveyendo a la organización de un mecanismo de actuación sobre los procesos y en busca de la mejora continua a partir de la percepción de los clientes, sustentado en el uso de técnicas y herramientas propias de la matemática aplicada.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

- Aplicar el procedimiento seleccionado en el área de cafetería del Ranchón “La Aguada”, luego que estén creadas las condiciones sanitarias y se realice su apertura al público, tanto a los clientes locales, nacionales e internacionales.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, J. A. (1999). *Organización de la Producción y los servicios*. ISPJAE.
- Aguilera, A. (2016). *Posicionamiento del Restaurante "Café Cienfuegos"*. (Tesis de grado). Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas.
- Almohaimmeed, B. (2017). Restaurant quality and customer satisfaction. *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 42-49.
- Andaleeb, S., & Conway, C. (2006). Customer satisfaction in the restaurant industry: An examination of the transaction-specific model. *Journal of Services Marketing*, 20(1), 3-11. <https://doi.org/10.1108/08876040610646536>
- Arouni, J. (2008). *La gastronomía como producto turístico*. <http://www.eumed.net/eve/resum/06-12/mhlb.htm>
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., y 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*. (Tesis de grado). Universidad Javeriana. <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis356.pdf>
- 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 Tecnología*, 4(4), 198-212. <http://dx.doi.org/10.17993/3ctecno.2015.v4n4e16.198-212>
- Bolton, R., & Drew, J. (1991). A multistage model of customers' assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, 17(4), 375-384. <https://doi.org/10.1086/208564>
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2007). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid, España. PEARSON Prentice Hall. <https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>
- Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad*. (4ta. 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*. (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos.
- Carman, J. (1990). Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions. *Journal of Retailing*, 66(1), 33-55.
- Castañeda, G. R. (2015). *Evaluación de la calidad percibida de servicios de la Sucursal 4792 del Banco Popular de Ahorro en Cienfuegos*. (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos.

- Castillo, E. (2005). *Escala Multidimensional SERVQUAL*. Universidad del Bío-Bío, Chile. <https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2010/03/mida-la-calidad-de-su-servicio-con-la-escala-servqual.pdf>
- Cevallos, J. (2015). Medición de la calidad del servicio de un comedor universitario utilizando SERVQUAL y desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales. *Industrial Data*, 18(1). <https://doi.org/10.15381/idata.v18i1.12064>
- Chacom, E. (2012). *Servicio al cliente en los restaurantes del municipio de San Pedro La Laguna, Departamento de Sololá*. (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar.
- Cheng, C., Chen, C., Hsu, F., & Hu, H. (2012). Enhancing service quality improvement strategies of fine-dining restaurants: New insights from integrating a two-phase decision-making model of IPGA and DEMATEL analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1155-1166. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.02.003>
- Chicago, American Marketing Association. (1960). *Marketing Definitions. A Glossary of Marketing Terms*. A M A.
- Chou, C., Chen, K., & Wang, Y. (2012). Green practices in the restaurant industry from an innovation adoption perspective: Evidence from Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 703-711. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.09.006>
- 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]. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10357/civera.pdf?sequence=1>
- Colectivo de autores. (2010). *Antología de la restauración europea*. http://www.telepolis.com/cgi-bin/web/DISTRITODOCVIEW?url=/europa/doc/cons_ejos/retauracion.html
- Collazo López, Y. M. (2012). *Diagnóstico de calidad integral en el servicio de restauración del "Parador El Ranchón" de la Sucursal Palmares Villa Clara*. (Tesis de grado). Universidad Central de Las Villas.
- Concha, J. R. (2013). Por qué el servicio al cliente le da una ventaja competitiva a su empresa? *El País*. <https://www.google.com/cu/amp/s/m.elpais.com.co/economia/por-que-el-servicio-al-cliente-le-da-una-ventaja-competitiva-a-su-empresa.html%3famp=1>
- Correia, L., & Miranda, G. (2010). Calidad y satisfacción en el servicio de urgencias hospitalarias: Análisis de un hospital de la zona centro de Portugal. *Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de la Empresa*, 16(2), 27-41. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60110-5](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60110-5)

- Cortés, M., y Iglesias, M. (2005). Generalidades sobre la Metodología de la Investigación. México, D.F.: UNACAR.
- 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, 75-85.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1993). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68. <https://doi.org/10.2307/1252296>
- Crosby, P. (1987). *La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad*. Ed. Continental.
- Cruz Ramírez, M. (2009). El Método Delphi en las investigaciones Educativas. La Habana. Editorial Academia.
- Cuellar, L. (2015). *Evaluación de la calidad percibida de servicios de estomatología. Caso de estudio: Clínica Estomatológica de Especialidades*. (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos.
- Cuba, Oficina Nacional de Normalización. (2001). Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo., NC 126. ONN.
- Cuba, Oficina Nacional de Normalización.(2015).Sistemas de gestión de la calidad—Fundamentos y vocabulario. (Traducción certificada), NC ISO 9000. ONN.
- 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.
- 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*. (Tesis de grado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/848>
- Del Sol, E. (2016). *Evaluación de la calidad percibida de servicios de la Sucursal 4542 del Banco Popular de Ahorro en Cienfuegos*. (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos.
- Denton, D. (1991). *Calidad en el Servicio a los Clientes*. Díaz de Santos.
- Díaz, R. (2006). *Interrelación entre imagen y comunicación en destinos turísticos*. (Tesis de Doctorado). Universidad Central «Marta Abreu».
- Díaz, Y., & Pons, R. (2003). *Informe de investigación: Metodología de la calidad de servicio percibida en la sucursal 4312 del BPA de Santa Clara*. Universidad Central «Marta Abreu».

- 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*, 1-27.
- Díaz, Y., & Pons, R. (2009b). Principales concepciones teóricas sobre marketing de servicios: Necesidad del estudio y aplicación de la calidad de servicio percibida. *Revista Contribuciones a la Economía*, Octubre-2009. <http://eumed.net/ce/2011b/dgpgq.htm>
- Duque, E. J., Cervera, A., & Rodríguez, C. (2006). Estudio bibliométrico de los modelos de medición del concepto de calidad percibida del servicio en Internet. *Revista INNOVAR*, 16(28), 223-243.
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1989). *Servucción. El marketing de servicios*. McGraw- Hill.
- Enamorado, M. (2017). *Evaluación de la calidad percibida de servicios de asistencia en salud en Cienfuegos. Caso de estudio: Hospital Pediátrico Universitario*. (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos.
- Enríquez, S. (2017). *Evaluación de la calidad percibida de servicios de asistencia en salud en Cienfuegos. Caso de estudio: Farmacias Comunitarias*. (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos.
- Evans, R., & Lindsay, W. (2008). *Administración y Control de la Calidad*. (7a. ed.). 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*, 13(2), 2-9. <https://doi.org/10.1177/004728759103000201>
- Fotiadis, A. K., & Stylos, N. (2017). The effects of online social networking on retail consumer dynamics in the attractions industry: The case of 'E-da' theme park, Taiwan. *Technological Forecasting and Social Change*, 124, 283-294. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2016.06.033>
- Frías, R. A., & Cuétara, L. (1997). *Evaluación de la calidad de los servicios turísticos*. Proyecto Territorial de Ciencia y Técnica CITMA, Matanzas.
- Frías, R. A. (2005). Diseño y validación de un modelo de gestión del cliente interno en procesos hoteleros.
- Frochot, I., & Hughes. (2000). Histoqual: The development of a historic houses assessment scale. *Tourism Management*, 21(2), 157-167. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00045-X](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00045-X)

- 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.* [Tesis de grado, Universidad Central «Marta Abreu»]. <https://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/3414/María%20de%20los%20Ángeles%20Frontela%20Pérez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fuentes, L. (2019). *Evaluación de la calidad percibida de servicios en el Restaurante “Café Cienfuegos” perteneciente al Club Cienfuegos Náutico Recreativo.* (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos.
- 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), 175-186.
- Galvez, K. Y. (2019). *Evaluación de la calidad percibida de servicios en el Restaurante “Marinero” perteneciente al Club Cienfuegos Náutico Recreativo.* (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos.
- Gálvez, P. (2011). *Cuestionario para evaluar la calidad de servicios deportivos: Estudio inicial de las propiedades psicométricas.* (Tesis doctoral). Universidad de Málaga. https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/4721/TDR_GALVEZ_RUIZ.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- García, C. (2015). *Evaluación de la calidad percibida de servicios del Restaurante El Polinesio de Cienfuegos.* (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos.
- Garrido, L., Shih, S., & A. Martínez-Molina. (2016). *Evaluación de la calidad percibida de los servicios de biblioteca y archivo de la Universidad Autónoma de Madrid para el período 2015-2016: Informe Técnico.* Universidad Autónoma de Madrid.
- Gayatri, G., & Chew, J. (2013). How do Muslim consumers perceive service quality? *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 25(3), 472-490. <http://dx.doi.org/10.1108/APJML-06-2012-0061>
- Geary, A., & Alan, B. (2012). *Improving Performance. How to Manage the White Space on the Organization Chart.* (3rd Edition). JOSSEY BASS A Wiley Imprint.
- Ghimire, A. (2012). *Service quality and customer satisfaction in the restaurant business. Case study: Sagarmatha Nepalese Restaurant in Vantaa.* (Tesis de grado). Central Ostrobothnia University of Applied Sciences. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/46914/Ghimire_Abadh.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Gómez, L. (2017). *Plan de mejora en restaurantes especializados del Hotel Meliá Buenavista para su categorización The Level*. (Tesis de grado). Universidad Central «Marta Abreu».
- Gómez, M. (1998). *Calidad de servicios financieros en el Banco Popular de Ahorro de Villa Clara*. (Tesis de maestría). Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas.
- Gómez, M. (2001). *Diseño del Servicio al Cliente*. Editorial Universitaria CUJAE.
- Gómez, M., & Acevedo, J. A. (2001). *La Logística Moderna y la Competitividad Empresarial*. Logespro. <https://es.scribd.com/document/156247470/La-Logistica-moderna-y-la-competitividad-empresarial-pdf>
- 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.
- González, R. (2015). Evaluación de la calidad del servicio percibida a través de la Escala Servqual. *Revista Ciencia e Ingeniería Neogranadina.*, 25(1).
- Graças, L., Pires, R., Cunha, L. R., & Quiroga, G. (2017). Choosing a restaurant: Important attributes and related features of a consumer's decision making process. *Revista Turismo em Análise*, 28(2), 224-244. <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v28i2p224-244>
- Grönroos, C. (1993a). A Service Quality Model and Its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000004784>
- Grönroos, C. (1993b). An applied service marketing theory. *European Journal of Marketing.*, 16(7), 30-41. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000004859>
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Ediciones Díaz de Santos.
- Gualier, H. (2001). *Mercadeo en los servicios de información*. <http://www.monografias.com>
- Guetty, J., & Thompson, K. (1994). The Relationship Between Quality, Satisfaction, and Recommending Behavior in Lodging Decisions. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 2(3), 3-22. https://doi.org/10.1300/J150v02n03_02
- Gutiérrez, F. (2006). *Evaluación externa: Grado de satisfacción y calidad de servicio*. Oficina Defensor del Ciudadano.
- Gutiérrez, H., y De la Vara, R. (2007). *Control estadístico de la calidad y Seis Sigma*. Ed. Félix Varela.

- Guzmán, A., & Cárcamo, S. (2014). La evaluación de la calidad en el servicio: Caso de estudio Restaurant Familiar Los Fresnos. *Acta Universitaria*, 24(3), 35-49.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. 1999. *Análisis Multivariado*. Prentice Hall.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (1998). Metodología de la Investigación. Edición Segunda. McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- 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*. (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos.
- Hernández, Y. (2016). *Evaluación de la calidad percibida de servicios de la Pizzería Gioventu de Cienfuegos*. (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos.
- Herr, D. D. (2015). *Aplicación de la metodología Seis Sigma en el restaurante "El Paisaje"*. (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos.
- Heung, Wong, & Qu. (2000). Airport-restaurant service quality in Hong Kong: An application of Servqual. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 86-96. [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(00\)80020-8](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(00)80020-8)
- 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*, 29(2), 25-38. <https://doi.org/10.1177/0256090920040203>
- Juran, J., & Bingham, R. (1974). *Quality control handbook*. (3rd Edition). McGraw-Hill.
- Juran, J. M. (1993). *Manual de control de calidad*. Mc Graw- Hill Interamericana.
- 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), 277-284. <https://doi.org/10.1177/109634809001400230>
- Kotler, P. (1988). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. (6ta ed.). Prentice- Hall.

- Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. (9na ed.). Prentice- Hall.
- Kotler, P., Bloom, P., & Hayes, T. (2004). *El marketing de servicios profesionales*. Ediciones Paidós.
- Lauzurique, L. (2011). *Evaluación y análisis de la eficacia y la eficiencia del restaurante Esquina Cuba perteneciente al grupo Empresarial Palmares*. (Tesis de grado). Universidad de Matanzas.
- Lee, Y., & Hing, N. (1995). Measuring quality in restaurant operations: An application of the servqual instrument. *International journal of hospitality management.*, 14(3-4), 293-310. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(95\)00037-2](https://doi.org/10.1016/0278-4319(95)00037-2)
- Lehtinen, J. (2001). *Compañía de servicios orientada al cliente*. Espoo.
- Llull, O. (2015). *Evaluación de la calidad percibida de servicios del Restaurante El Pollito de Cienfuegos*. (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos.
- López, Z., & Michelena, E. (2014). Mejora del proceso de prestación del servicio en una instalación de servicios gastronómicos. *Ingeniería Industrial*, 35(1), 34-44.
- 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"*. (Tesis de grado). Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas.
- 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), 109-118.
- Marković, S., Komšić, J., & Dorčić, J. (2015). Measuring service quality in Croatian restaurants: Application of Dineserv scale. En *Marketing insights from a changing environment* (pp. 131-161). PEARSON.
- Martínez, M. (2006). *La Calidad del Servicio Percibida en Entornos Virtuales de Formación Superior*. (Tesis de grado). Universidad de Barcelona. <http://hdl.handle.net/10803/48524>
- Martínez, N. J. (2017). *Propuesta de mejoras al confort de los restaurantes especializados Hotel Playa, Cayo Santa María*. (Tesis de grado). Universidad Central «Marta Abreu». <https://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/8491/Martinez%20Recio%2c%20Nestor%20Javier.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., & Ramos, J. (2001). *Calidad del servicio y satisfacción del cliente*. 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. *Psicothema*, 14(4), 765-770.
- Medina, N. (2012). *Gestión de Alimentos y Bebidas*. Universidad de Matanzas.
- Mensah, I., & Dei, R. (2018). Effects of service quality and customer satisfaction on repurchase intention in restaurants on University of Cape Coast Campus. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 4(1), 27-36. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1247542>
- Molina, D. R. (2015). *Diagnóstico de la calidad en el servicio de alimentos y bebidas en el Restaurante Buffet Hotel Brezzes Bella Costa*. (Tesis de grado). Universidad de Matanzas.
- 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). <https://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/7132/TesisMGTRobertoEHTVCL%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- 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*. (Tesis de maestría). Universidad Central «Marta Abreu». <https://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/3644/Magdelis%20Moreno%20Ortega.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- 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. París.
- Nadiri, H., Hussain, K., Ekiz, E., & Erdogan, S. (2008). An investigation on the factors influencing passengers' loyalty in the North Cyprus national airline. *TQM Journal*, 20(3). <https://doi.org/10.1108/17542730810867272>
- Nduba, C., & Supinit, V. (2015). Measuring customers perceptions of service quality (Servqual) towards eat me restaurant, Silom, Bangkok, Thailand. *International Journal of Social Science and Humanities Research*, 3(4), 357-362.
- North, J., Blackburn, R. A., & Curran, J. (1998). *The Quality Business*. Routledge.
- Ortiz, S. (2005). *Programas de calidad en servicios en restaurantes de lujo y primera categoría de la ciudad de Guayaquil*. (Tesis de grado). Escuela Superior Política del Litoral. <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/4577/7098.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Padrón, L. (2017). *Evaluación de la calidad percibida de servicios de la atención primaria de salud. Caso de estudio: Policlínicos de Cienfuegos*. (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos.
- Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1988). SERVQUAL: A multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1993). More on improving service quality measurement. *Journal of Retailing*, 69(1), 140-147. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(05\)80007-7](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(05)80007-7)
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research (SERVQUAL). *Journal of Marketing*, 49, 41-50. <https://doi.org/10.2307/1251430>
- 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*. [Tesis de grado]. Universidad de Cienfuegos.
- 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.
- Pascual, C. (2000). *Servqual: Un instrumento para medir la calidad de los servicios*. Asociación Española para la Calidad. 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*, 13, 25-33.
- Peña, D. (2015). *Evaluación de la calidad percibida de servicios del Restaurante Covadonga en Cienfuegos*. [Tesis de grado]. Universidad de Cienfuegos.
- Pérez, A. (2014). *Evaluación del nivel de satisfacción del cliente en el restaurante "La Concha"*. [Tesis de grado]. Universidad Central «Marta Abreu».
- Piqueras, V. Y. (1998). Hacia la gestión de calidad en la actividad turística de la comunidad valenciana. *Revista Valenciana de estudios autonómicos*, 25, 119-133.
- Pons, R., & Villa, E. (2006). *Monografía: Gestión por Procesos*. 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*. (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos.

- 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*. (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos.
- Raei, H. (2013). *Service quality dimensions by using SERVQUAL model in Mashhad fast food restaurants*. Thesis of master science. Mashhad Med Sci.
- Ramírez, F. (2013). Calidad del Servicio en los Restaurantes de Comida rápida en Puerto Ordaz, Venezuela. Caso: Makumba Pizza-Café. *Strategos*, 10, 45-61.
- Ramírez, J. B., De Vega, J., & Betancourt, G. G. (2014). Servicio, ambiente y calidad de restaurantes en Bogotá. Estudio comparativo de empresa familiar y empresa no familiar. *Entramado*, 10(2), 60-74.
- 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), 49-68.
- Rangel, R. B. (2005). *Diseño e Implementación de un Sistema de gestión de la Calidad en la Oficina Nacional de Administración Tributaria*. (Tesis de grado). Universidad de Matanzas «Camilo Cienfuegos».
- Rathmell, J. (1974). *Marketing in the services sector*. Winthrop Publisher Inc.
- Regan, W. (1963). The service revolution. *Journal of Marketing*, 27, 57-62.
- 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. <http://www.epum2004.ua.es/aceptados/248.pdf>
- 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*. <https://www.monografias.com/trabajos73/marco-teorico-referencial-metodologia-servperf/marco-teorico-referencial-metodologia-servperf3.shtml>
- Rodríguez, A. B. (2016). *Evaluación de la calidad percibida del servicio en el Restaurante Casa Prado*. (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos.
- Rodríguez, E. (2018). *Tipos y clasificación de restaurantes*. <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*. (Tesis de grado). Universidad de Matanzas.

- 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.
- Ruiz, C. (2013). *Evaluación del atractivo de los servicios de restauración en el Hotel TUXPAN*. (Tesis de grado). Universidad de Matanzas.
- 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. *Gran Tour*, 14, 23-43.
- San Eugenio, J. (2008). *La gastronomía como marca de identidad en la promoción turística*. <http://www.gestionrestaurantes.com/>
- Saneva, D., & Chortoseva, S. (2018). Service quality in restaurants: Customers' expectation and customers' perception. *Science and Research Journal*, 1(2), 47-52. <https://dx.doi.org/10.18421/SAR12-03>
- 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, 37-47.
- Santana, S. A. (2018). *Evaluación de la calidad percibida de servicios en la Cafetería «El Palatino» perteneciente al Grupo Extrahotelero Palmares*. (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos.
- Schroeder, R. G., & Maldonado, G. (1992). *Administración de operaciones: Toma de decisiones en la función de operaciones*. (3a. ed.). MacGraw Hill.
- Silador, R. R. (2015). *Aplicación de la metodología Seis Sigma en el restaurante Bouyón 1825*. [Tesis de grado]. Universidad de Cienfuegos.
- Solano, J., & Uzcátegui, C. (2017). Validez y confiabilidad de una escala de medida para la calidad del servicio de los restaurantes ubicados en la zona turística de Puerto Bolívar. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(1), 52-59.
- Sosa, N. (2009). *Diagnóstico de gestión del producto gastronómico en le restaurante "La Concha"*. (Tesis de grado). Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas]. <https://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/4419/Nancy%20Sosa%20Neyra.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Spyridou, A. (2017). Perceived service quality and customer revisiting intention: The case of "all you can eat" Asian Restaurants in Southern Taiwan. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 3(2), 30-38.

- Stevens, P., Knutson, B., & Patton, M. (1995). Dineserv: A tool for measuring service quality in restaurants. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(2), 56-60. [https://doi.org/10.1016/0010-8804\(95\)93844-K](https://doi.org/10.1016/0010-8804(95)93844-K)
- Sumaedi, S., & Yarmen, M. (2015). Measuring perceived service quality of fast food restaurant in Islamic country: A conceptual framework. The First International Symposium on Food and Agro-biodiversity (ISFA2014). *Procedia Food Science*, 3, 119 – 131. <https://doi.org/10.1016/j.profoo.2015.01.012>
- 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.
- Tan, Q., Oriade, A., & Fallon, P. (2014). Service quality and customer satisfaction in chinese fast food sector: A proposal for CFFRSERV. *Advances in Hospitality and Tourism Research*, 2(1), 30-53.
- Teas, R. K. (1993). Expectations as a Comparison Standar in Measuring Service Quality: An Assessment of a Reassessment. *Journal of Marketing*, 58(1), 132-139. <https://doi.org/10.2307/1252257>
- Tiyasuwan, A. (2009). *Customer perceptions towards the service quality: A case study of Oishi Express Buffet Restaurant, Rattathibet Branch*. [Tesis de maestría, Bangkok University]. http://dspace.bu.ac.th/bitstream/123456789/535/1/arisa_piya.pdf
- Trujillo, A., & Vera, J. (2009). Comprensión de la calidad en el servicio como la integración de dos dimensiones: Tangible e intangible. *Revista Colombiana de Marketing*, 8(13), 59-67.
- Tsoukatos, E., Marwa, S., & Rand, G. (2004). *Quality improvement in the Greek and Kenyan insurance industries*. https://www.researchgate.net/publication/228257315_Quality_Improvement_in_the_Greek_and_Kenyan_Insurance_Industries
- Universidad ESAN. (2016). *Marketing de servicios: Significado y características. Apuntes Empresariales*. <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. *Psicothema*, 18(1), 135-142.
- Vargas. (2015). *Propuesta de un plan de mejoras para los servicios gastronómicos en el restaurante el Mandarín*. (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos.

- Vázquez, M. (2012). *Análisis estadístico de calidad en los servicios gastronómicos, caso de un restaurante de especialidades*. Universidad Autónoma de Querétaro.
- Vera, D. C. (2014). *Plan de mejora tecnológica para los servicios de alimentos y bebidas del Restaurante Buffet Internacional Hotel Meliá Las Dunas*. (Tesis de grado). Universidad Central «Marta Abreu».
- Vera, J., & Trujillo, A. (2017). Escala mexicana de calidad en el servicio en restaurantes (EMCASER). *Revista INNOVAR*, 27(63), 43-60. <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v26n63.60665>
- Vivar, J. J., & Barragán, M. F. (2017). Elaboración de un modelo de evaluación para la calidad del servicio en restaurantes en Cuenca. *Revista de la Facultad de Ciencias Químicas*, 16.
- Zeithaml, V. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22. <https://doi.org/10.1177/002224298805200302>
- Zeithaml, V. A., Berry, L., & Parasuraman, A. (1992). *Calidad Total en la gestión de servicios*. Díaz de Santos.

Anexos

ANEXOS

Anexo No.1

Definiciones de servicio. Fuente: González (2013).

Autor	Definición de servicio
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 y Maldonado (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.
Juran (1993)	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.
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.
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.
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.
Cantú (2011)	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.

Anexo No.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 No.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 (1997 ^a , 1997 ^b)	Educación superior
Kettinger y Lee (1997)	Servicios online
Ryan y Chiff (1997)	Agencias de viaje
Fernández et al. (1997)	Servicios públicos
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

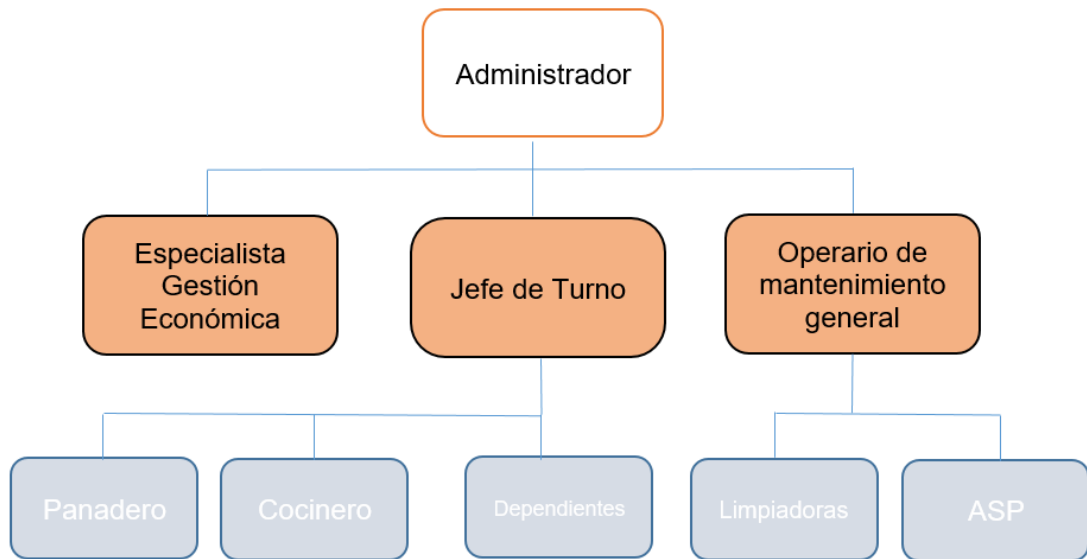
Anexo No.4

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.
2 Tenedores	Restaurante que se deberá destacar por reunir condiciones mínimas e indispensables de confort. Sus instalaciones generales y particulares para el salón-comedor, cocina, bar y demás áreas y servicios deberán ser de calidad, dado en sus terminaciones, revestimientos, mobiliario, equipamiento, vajilla, cristalería, mantelería, vestuario, útiles y demás accesorios. La preparación de la comida tendrá algunas complejidades incluyendo algunas especialidades del Chef. La oferta de vinos y del bar deberá ser sencilla y variada. La ambientación deberá ser sencilla y la atmósfera familiar.
3 Tenedores	Restaurante que se deberá destacar por reunir condiciones medias de confort. Sus instalaciones generales y particulares para el salón- comedor, cocina, bar y demás áreas y servicios deberán ser de buena calidad, dado en sus terminaciones, revestimientos, mobiliario, equipamiento, vajilla, cristalería, mantelería, vestuario, útiles y demás accesorios. La oferta deberá ser muy funcional y ofrecer especialidades del menú del día. Deberá tener un bar bien surtido y una variada carta de vinos. La ambientación deberá ser agradable y distintiva y la atmósfera irá desde lo casual hasta lo formal.
4 Tenedores	Restaurante que se deberá destacar por sus condiciones de lujo y confort. Sus instalaciones generales y particulares para el salón- comedor, cocina, bar y demás áreas y servicios deberán ser de calidad superior, dado en sus terminaciones, revestimientos, mobiliario, equipamiento, vajilla, cristalería, mantelería, vestuario, útiles y demás accesorios. Deberán disponer de las técnicas modernas de la restauración. La carta deberá tener un diseño elegante con gran variedad de platos con especialidades descritas. Los ingredientes deberán ser preferentemente frescos, de primera calidad, y deberán brindarse platos de estación. Se deberá manifestar la creatividad en la presentación de las ofertas. Deberá contar con un surtido amplio de licores y una extensa carta de vinos de reconocido prestigio. La atmósfera 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 No.5

Estructura organizativa del Ranchón “La Aguada”. Fuente: Ranchón “La Aguada”.



Anexo No.6

Mapa de procesos del Ranchón “La Aguada”. Fuente: Ranchón “La Aguada”.



Anexo No.7

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:

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

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

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

Cuestionario para la determinación del coeficiente de competencia de cada experto. Fuente: Cortés e Iglesias (2005)

Nombre y Apellidos:

1- Autoevalúe en una escala de 0 a 10 sus conocimientos sobre el tema que se estudia.

2- Marque la influencia de cada una de las fuentes de argumentación siguientes:

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

Se utiliza la fórmula siguiente: $K_{comp.} = 1/2(Kc + Ka)$

donde:

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

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 K_c y K_a se calcula para cada experto el valor del coeficiente de competencia K_{comp} siguiendo los criterios siguientes:

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