

Universidad de Cienfuegos
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de Diploma

*Título: Propuesta para evaluar la calidad de los servicios en el
Restaurante "El Bing Bang".*

Autor: Rogelio Aniel Chaviano Nazala

Tutores: MSc. Ing. Claudia Parrado Hernández

MSc. Aníbal Barrera García

Cienfuegos, 2020

Resumen

RESUMEN

El presente trabajo se realizó en el Restaurante “El Bing Bang” perteneciente al sector privado de la ciudad de Cienfuegos, con el objetivo fundamental de seleccionar un procedimiento que permita la evaluación de la calidad de los servicios percibidos por los clientes en dicha instalación. Para el cumplimiento del mismo se elige y propone el procedimiento de Parrado (2019), el que garantiza la evaluación y mejora de la calidad con un enfoque de gestión por procesos y mejora continua, sobre la base de la metodología Seis Sigma y ajustado a las características de los servicios gastronómicos del sector no estatal en el país. 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 “El Big Bang” Restaurant belonging to the private sector of the city of Cienfuegos, with the fundamental objective of proposing a procedure that allows the evaluation of the quality of the services received by customers in said facility. To comply with it the Parrado procedure (2019) is selected and proposed, which guarantees the evaluation and improvement of quality with a focus on process management and continuous improvement, based on the Six Sigma methodology and adjusted to the characteristics of the gastronomic services of the non-state sector in the country. 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 present, which allow defining an appropriate follow-up path to give continuity to the theme developed in the research.

Keywords: quality, service, perceived.

Índice

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	4
1.1. Organizaciones de servicio.....	5
1.1.1. Conceptos y características de los servicios	6
1.2. Calidad y su gestión en las organizaciones: calidad de servicios. Concepciones generales	8
1.2.1. Calidad de servicios.....	11
1.3. Procedimientos para evaluar la calidad en los servicios	13
1.4. Generalidades sobre los servicios gastronómicos	16
1.4.1 Características de las empresas gastronómicas. Clasificación de los restaurantes. .	17
1.5. Servicios gastronómicos en Cuba	20
1.5.1. Estudios sobre mejora de la calidad en servicios gastronómicos	22
CAPÍTULO II: CARACTERIZACIÓN DEL RESTAURANTE “EL BIG BANG” Y DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS GASTRONÓMICOS EN RESTAURANTES DEL SECTOR NO ESTATAL.	28
2.1. Caracterización del Restaurante “El Big Bang”	28
2.1.1. Caracterización del entorno	31
2.1.2. Análisis de las quejas de clientes.....	34
2.2. Procedimiento propuesto para la mejora de la calidad de los servicios gastronómicos en el restaurante “El Big Bang”	36
CONCLUSIONES GENERALES	47
RECOMENDACIONES.....	48
BIBLIOGRAFÍA.....	50
ANEXOS	65

Introducción

INTRODUCCIÓN

Desde los inicios de la civilización el ser humano ha intentado corregir y mejorar todas las actividades que realiza, ya sean deportivas, económicas, sociales y otras. El espíritu de superación, unido a la satisfacción que reporta, conduce a comportamientos que tienden a evitar los errores y a perfeccionar lo que previamente se podía dar por bueno. Por tanto, resulta justo reconocer que la calidad ha sufrido una importante evolución en las últimas décadas, siendo un ejemplo de ello las diferentes variaciones que ha tenido en las organizaciones empresariales (García, 2014).

Santana (2018) explica que el nuevo enfoque integral de la calidad brinda un sistema de gestión que asegura que las organizaciones satisfagan los requerimientos de los clientes, y a su vez hagan uso racional de los recursos, asegurando su máxima productividad. Así mismo permite desarrollar en la organización una fuerte ventaja competitiva como es la cultura del "mejoramiento continuo" con un impacto positivo en la satisfacción del cliente, del personal y un incremento de la productividad.

Unido a lo anterior se encuentra el incremento de la competencia en el sector servicios, la que ha hecho surgir en las empresas la necesidad de diferenciar sus servicios de los que prestan sus competidores. Las organizaciones pueden dar el mismo tipo de servicio, pero no lo prestan con la misma calidad, reforzando la idea de Monfort et al. (2013), quienes dicen que *“se vive en un mercado altamente competitivo donde la calidad de los servicios es primordial para una empresa prestadora de servicios”*

La calidad aplicada a los procesos de servicios es un concepto intangible y abstracto, difícil de definir y evaluar (Yesilada y Direktör, 2010), siendo más difícil de medir y administrar que los productos de fabricación (Duque y Palacios, 2017).

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

Para Sotelo y León (2017) los clientes evalúan la calidad de un servicio a partir de las diferencias entre lo que esperan recibir y lo que perciben que recibieron realmente (Paz, 2005). Gran parte del éxito de una empresa se debe a la capacidad que tienen de satisfacer a sus clientes. Un servicio de calidad lleva a clientes satisfechos y ayuda a la lealtad de los mismos, lo que puede ayudar a la supervivencia y crecimiento de las empresas. La naturaleza personal y

subjetiva de las evaluaciones significa que las visiones acerca de los estándares de calidad de servicio varían caso a caso (Cárcamo, 2011).

El sector gastronómico también ha tenido que ajustarse a las demandas y requerimientos de los clientes, motivo por el que la calidad en el servicio ha ido adquiriendo un papel preponderante en este tipo de negocios, siendo una estrategia que permite satisfacer al cliente y contar con su lealtad (Parrado, 2016).

Parrado (2016) comenta que en Cuba en los últimos años el sector servicios ha experimentado un crecimiento significativo. Específicamente en el sector turístico se establece la necesidad de incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, a partir, principalmente, de la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad-precio. En este sentido se ha potenciado la actividad no estatal (Trabajo por cuenta propia) en alojamiento, gastronomía y otros servicios, como oferta turística complementaria a la estatal.

Específicamente en la provincia de Cienfuegos se han realizado algunas investigaciones en varios restaurantes estatales y privados con el objetivo de evaluar la satisfacción del cliente y su comportamiento.

El Restaurante “El Bing Bang” trabaja en la mejora de los servicios que ofrece, haciendo énfasis en la evaluación de la calidad de los servicios que ofrece, como una forma de tener retroalimentación con los clientes y poder lograr satisfacer las expectativas de los mismos.

En el mismo se tienen identificadas un grupo de deficiencias en el proceso principal relacionadas con la temática, entre las que sobresalen:

- Poco dominio de otras lenguas
- Poca estabilidad en las ofertas
- No se evalúa la calidad del servicio percibida por los clientes

Nunca se ha evaluado en la instalación la calidad percibida por sus clientes con un enfoque multicriterio, por el que actualmente se aboga en el tratamiento de la temática, lo que garantiza una mayor efectividad en la proyección de las acciones encaminadas a la mejora, siendo interés de los propietarios del restaurante realizar dicho estudio.

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 de los servicios en el Restaurante “El Bing Bang” de la provincia de Cienfuegos?

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

Seleccionar un procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios percibida por los clientes en el Restaurante “El Bing Bang” perteneciente al sector privado 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 Restaurante “El Bing Bang” perteneciente al sector privado de la provincia de Cienfuegos.
3. Exponer las etapas y pasos del procedimiento seleccionado para su posterior aplicación en dicho restaurante.

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 Restaurante “El Bing Bang”, partiendo de la calidad percibida por los clientes, además por la fuerte competencia que existe en la actualidad en este sector. Para ello se selecciona el procedimiento de Parrado (2019). Específicamente, en el restaurante, no se cuenta con un instrumento multicriterio para realizar dicha evaluación.

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 Restaurante “El Bing Bang” y se expone el procedimiento seleccionado propuesto por Parrado (2019), el que se encuentra estructurado por

un conjunto de pasos para realizar la evaluación de la calidad de los servicios percibida por los clientes.

Capítulo I

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se desarrolla el marco teórico referencial 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 la figura 1.1 se representa el hilo conductor que organiza de una manera lógica los temas mencionados anteriormente.

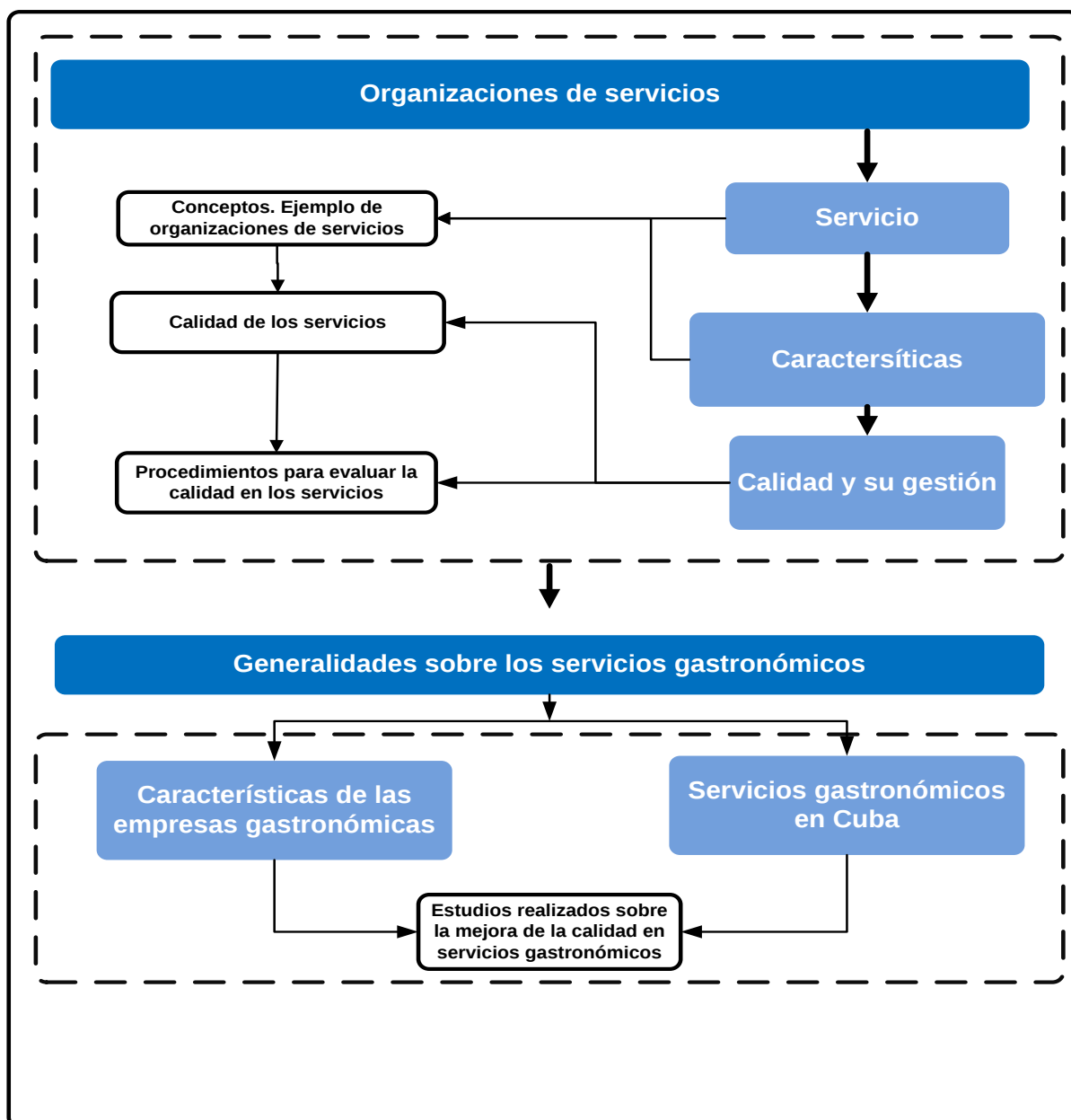


Figura 1.1: Hilo conductor. Fuente: Elaboración propia.

1.1. Organizaciones de servicio

La economía mundial se caracteriza cada vez más como una economía de servicios, debido principalmente al incremento de la participación y la importancia de este sector en las economías de los países más desarrollados y en desarrollo. De hecho, el crecimiento del sector de servicios es considerado como un indicador de progreso económico de un país (ESAN, 2016).

En este aspecto Parrado (2019) plantea que según Miguel (2002) la mayoría de empresas compiten en el área de los servicios. Difícilmente puede encontrarse un sector en el que no aparezcan los servicios para poder completar el producto ofrecido. En el ámbito industrial el servicio se presenta como una parte del producto.

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 (Fuentes, 2019)

Según (Parrado, 2016), las siguientes se consideran organizaciones de servicios:

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

A lo largo de la historia han existido numerosas actividades que pueden ser agrupadas dentro del sector de los servicios y cada vez más son las organizaciones que se superan e involucran con el servicio al cliente. En este sentido, Serrano (2011); Jola (2013) y Brookins (2014) establecen las siguientes dentro de las organizaciones que destacan en los servicios: servicios de alimentación, servicios de transporte, servicios comunitarios, servicios de telecomunicaciones, servicios educativos, servicios médicos, servicios financieros, servicios de diseño y servicios de belleza.

1.1.1. Conceptos y características de los servicios

Son muchos los autores que se refieren al término servicio de diferentes maneras (Ver **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 cual intervienen dos partes, cliente y productor del servicio, que causa una impresión positiva o negativa en estos, es esencialmente intangible, aunque puede estar presente algún componente tangible. Todo concepto de servicio ha de girar en torno a la satisfacción del cliente (AMA, 1960; Regan, 1963; Juran y Binghamm, 1974; Grönroos, 1978; Zeithaml, 1981; Lovelock, 1983; Kotler, 1988; Schroeder, 1992; Grönroos, 1994; Juran, 1996; Peel, 1999; Cantú, 2001; Gómez y Acevedo, 2001; Gualier, 2001; Lehtinen, 2001; ISO 9000: 2015).

La definición más universal según Parrado (2016) es la de Kotler (1988) que plantea que *“un servicio es cualquier actuación que una parte puede ofrecer a otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad y su prestación puede ir o no ligada a productos físicos”*.

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

Según Lovelock (1983) la mayoría de los servicios son intangibles. No son objetos, más bien son resultados. Esto significa que muchos servicios no pueden ser verificados por el consumidor antes de su compra para asegurarse de su calidad, ni tampoco se pueden dar las especificaciones uniformes de calidad propias de los bienes. Por tanto, debido a su carácter intangible, una empresa de servicios suele tener dificultades para comprender cómo perciben sus clientes la calidad de los servicios que presta (Zeithaml, 1981).

En muchos servicios, la producción y el consumo son indisociables (Grönroos, 1978), en servicios intensivos en capital humano, a menudo tiene lugar una interacción entre el cliente y la persona de contacto de la empresa de servicios. Esto afecta considerablemente la calidad y su evaluación.

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

El servicio va más allá de la cortesía y la amabilidad, se lo considera como un valor agregado para el cliente, debemos tener presente que el cliente es cada vez más exigente en este sentido, los clientes buscan a empresas en donde se pueda depositar confianza, credibilidad, aunque muchas veces no lo notemos los clientes evalúan constantemente la calidad en el servicio, la manera como lo perciben. Si una empresa no da importancia a este aspecto no será competitiva o lo que es peor no podrá permanecer en el mercado.

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



Figura 1.2: Características distintivas de los servicios. Fuente: Elaboración propia a partir de Parrado (2016).

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 (Parrado 2016).

1.2. Calidad y su gestión en las organizaciones: calidad de servicios. Concepciones generales

Los autores Blasco Torregrosa, Gisbert Soler y Pérez Bernabeu (2015), quienes coinciden con (North, 1998) plantean que la "Calidad" se ha convertido en una gestión clave desde el inicio de los 1980 y es imprescindible para el éxito y la supervivencia de cualquier empresa, grande o pequeña.

El término calidad se define en la NC ISO 9000:2015 como el grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos. Esta abarca todas las actividades de la sociedad y no se limita a las áreas de producción y los servicios; por este

motivo las personas pueden definirla a partir de sus experiencias profesionales e individuales, sus expectativas y su educación.

La manera de entender la calidad ha sufrido modificaciones a lo largo de la historia de la humanidad, por lo que ha variado también la forma de evaluarla y alcanzarla (Guerra Bretaña y Meizoso Valdés, 2012).

Los principios y la práctica de la gestión de la calidad han evolucionado durante los últimos años, pudiendo identificarse cuatro etapas significativas: *inspección*, *control de calidad*, *aseguramiento/garantía de calidad*, *gestión de calidad total (TQM)* y *excelencia organizativa*. Cada etapa se caracteriza por una creciente evolución del sistema de calidad desde los sistemas simples a los más complejos (TQM), basados estos últimos en un concepto de calidad más amplio, dinámico y sobre todo orientado al cliente.

Uno de los modelos de gestión ampliamente difundidos en la actualidad son los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) basado en la norma ISO 9001, que contienen un conjunto de requisitos aplicables a cualquier tipo de organización con un enfoque hacia la eficacia del sistema.

El número de empresas que aplica este modelo en el mundo crece cada día y esto evidencia las ventajas de su aplicación, ellos inducen a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir y mantener bajo control los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente. Además, pueden proporcionar un marco de referencia para la mejora continua, incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente, proporcionando confianza, tanto a la organización como a sus clientes de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de manera coherente (Alonso Hernández, 2017).

La calidad debe ser entendida no sólo como calidad técnica de los productos que se fabrican, sino también en todos sus aspectos: calidad en el servicio, en la atención al cliente, en la gestión empresarial. En mercados cada día más competitivos, la calidad se convierte en un elemento diferenciador y capaz de generar ventajas competitivas sostenibles en las empresas. Ante esta realidad, la cuestión fundamental que se plantea es analizar cómo se traduce esta importancia de la calidad en la práctica empresarial (Marín Rodríguez, 2015).

La NC ISO 9000:2015 establece siete principios para la gestión de la calidad, los que se muestran a continuación:

- Enfoque al cliente: Una empresa solo puede alcanzar el éxito sostenido cuando consigue fidelizar a los clientes y a las partes que pueden estar interesadas. Esto se

puede alcanzar gracias a la interacción con el cliente, creando más valor y comprendiendo sus necesidades y expectativas presentes y futuras.

- Liderazgo: Una de las funciones esenciales de los líderes es crear unidades de propósito y generar la implicación de todo el personal, y esto se convierte en un aspecto esencial del sistema de gestión de la calidad.
- Compromiso de las personas: Es esencial para la correcta evolución de la empresa y para el establecimiento del sistema de gestión de la calidad que el personal sea competente y esté implicado, ya que de esta forma permiten que la organización cree valor.
- Enfoque a procesos: Entender las actividades que realiza la empresa como procesos que se encuentran interrelacionados permite: alcanzar los resultados establecidos, decidir adecuadas medidas de medición, entre otros aspectos. Por lo que esta visión está presente en todo el sistema de gestión de la calidad.
- Mejora: La mejora continua es la norma sobre la que se sustentan todas aquellas empresas exitosas, ya que es esencial para mantener sus niveles de desempeño, para adaptarse a los cambios que se puedan producir, tanto interna como externamente, y que puedan aprovechar las oportunidades que se les presente.
- Toma de decisiones basadas en la evidencia: Si se quiere tener más probabilidades de alcanzar los resultados deseados, es esencial que se tomen las decisiones basándose en el análisis y evaluación de los datos recopilados.
- Gestión de las relaciones: Al valorar el desempeño de la empresa no se debe olvidar la influencia que tienen en ella las distintas partes interesadas. Por esta razón este es uno de los principios sobre los que se basa el sistema de gestión de la calidad.

Como objetivo prioritario de la gestión de la calidad se tiene el enfoque al cliente, siendo este el que ofrece con su valoración la última palabra acerca del servicio consumido, ya sea favorecida por el producto y/o por el servicio prestado.

La NC ISO 9000:2015 define como cliente a la persona u organización que puede recibir o que recibe un producto o un servicio que se le destina y/o que requiere. Los clientes se pueden clasificar en: internos (el que recibe o es el beneficiario de las salidas o resultados de los esfuerzos del trabajo de los procesos internos de la organización) o externos (el que recibe o es beneficiario del servicio o comprador de los productos de una empresa) (Padrón, 2017).

El enfoque a clientes se acentúa en los procesos de servicios, ello justifica la relevancia creciente que se confiere a estos en materia de gestión, más si se trata de la calidad.

Para Salazar, Quintero y Mena (2016), identificar las variables por las que un cliente genera una lealtad hacia cierto producto o servicio, conlleva a los negocios a desarrollar planes de acción que generen fuertes lazos de lealtad. La lealtad de un cliente es una de las claves del éxito.

1.2.1. Calidad de servicios

Padrón (2017) explica que en relación con la calidad de los servicios se han realizado varios estudios, Rangel (2005) compila algunos de estos y concreta definiciones al respecto. Bolton y Drew (1991) plantean que es una medida de cómo el nivel de servicio desarrollado iguala las expectativas de los clientes con una base consistente. La calidad de servicios es un nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su cliente (Rangel, 2005).

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) definen la calidad de servicios como la valoración que hace el consumidor de la excelencia o superioridad del servicio que resulta de la comparación entre las expectativas y las percepciones del desempeño del servicio; toda calidad es percibida por alguien. El criterio anterior muestra similitud con el de Grönroos (1982, 1984) quien especifica que en la evaluación de la calidad del servicio los consumidores comparan el servicio que esperan con las percepciones del servicio que reciben (Padrón, 2017).

De manera general para determinar la calidad del servicio es necesario basarse en las percepciones de los clientes, introduciéndose así el concepto de calidad percibida (Camisón, Cruz y González, 2007; Civera, 2008). 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 coincide Curbelo (2013); (Padrón, 2017) y el autor de la presente investigación.

Otra definición es la dada por Frontela (2009), definiéndola como 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 relativos a los servicios, comenzando con una clara definición y caracterización de los mismos.

La calidad percibida resulta un elemento de trascendencia para el éxito de una empresa de servicios. Los consumidores se forman expectativas cada vez más elevadas, siendo obligatorio el conocimiento de las mismas por parte de la empresa de servicio para elevar o superar las percepciones y para que el cliente aprecie calidad (Obono Micha, 2007).

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 (Padrón, 2017).

El nivel de satisfacción es el resultado de la evaluación post-consumo y/o post-uso, susceptible de cambio en cada transacción (Civera, 2008). 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.

La calidad percibida es una modalidad de actitud, relacionada pero no equivalente a satisfacción, ambas variables dependientes suelen tratarse indistintamente en la literatura.

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 percibida son antecedentes y consecuentes, pese a que también se visualiza la relación entre ambos en una sola dirección. 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.

La necesidad de mejorar constantemente los servicios obliga a las organizaciones a buscar herramientas fiables para evaluar los servicios prestados (Gadotti y França, 2008). Esta búsqueda se ha tornado difícil debido a la existencia de características diferenciadoras entre los productos y los servicios; evaluar la calidad de un producto resulta ser un proceso sumamente sencillo debido a que cada producto suele tener especificaciones definidas con respecto a qué factores determinan su calidad, en el caso de un servicio, este proceso es complicado por motivo de su naturaleza (Maldonado, Guillén y Carranza, 2013).

Teniendo en cuenta las características de los procesos de servicios y su complejidad, cabe precisar que la gestión de su calidad se ha convertido en una estrategia de diferenciación prioritaria para lograr la competitividad (Gálvez, 2011), es por ello, que se han desarrollado varios modelos explicativos y orientadores de la actividad de evaluación que va cerrando el ciclo gerencial de los servicios.

1.3. Procedimientos para evaluar la calidad en los servicios

Mediante la revisión bibliográfica realizada se identificaron varios procedimientos que permiten efectuar una evaluación de la calidad percibida, los que se analizan a continuación:

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 (2009), proponen un procedimiento que tiene un total de tres fases y ocho etapas, lo generalizan como un modelo para empresas cubanas. 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. 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 (2009), 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.

Parrado (2019) propone un procedimiento que se encuentra fundamentado en la metodología Seis Sigma para el mejoramiento continuo de procesos que cuenta con un total de cinco etapas y veinte pasos. Este es aplicado en el sector cuentapropista cubano y tiene en cuenta las diferentes normativas aplicables a dicho sector.

La tabla 1.1 muestra un resumen de los procedimientos mencionados. Como se evidencia en las propuestas analizadas, estas constituyen procedimientos generales aplicables a cualquier empresa que tenga como objetivo evaluar la calidad percibida de sus servicios e incluyen etapas generales como: diseño del cuestionario para evaluar calidad percibida, aplicación del cuestionario y procesamiento y análisis de los resultados.

Los procedimientos de Santana y Lorente (2004) y Taillacq (2015) son los únicos que no incluye 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).

Tabla 1.1: Etapas incluidas en cada uno de los procedimientos validados en Cuba para la evaluación de la calidad percibida de servicios. Fuente: Elaboración propia a partir de Parrado (2016).

	Procedimientos						
Etapas	Santana y Lorente (2004)	Díaz y Pons (2009)	Moreno (2010)	Curbelo (2013)	González (2013)	Taillacq (2015)	Parrado (2019)
Formación de trabajo de equipo			X		X	X	X
Descripción de la organización objetivo de estudio y del servicio a analizar			X	X	X		X
Diseño del cuestionario para la evaluación de la calidad percibida	X	X	X	X	X	X	X
Aplicación del cuestionario	X	X	X	X	X	X	X
Procedimientos y análisis de los resultados	X	X	X	X	X	X	X
Mejora continua a partir de los resultados		X	X	X	X		X

Teniendo en cuenta el análisis realizado de los diferentes procedimientos, se decide seleccionar el propuesto por Parrado (2019), por ser este el que mejor se adapta a la organización objeto de estudio.

1.4. Generalidades sobre los servicios gastronómicos

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

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

Lo anterior evidencia que la actividad de restauración forma parte del producto turístico. El acelerado crecimiento del turismo ha traído consigo 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.

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

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

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

surgen, sino que tienden a interactuar con toda la localidad en las que están situadas.

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

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

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

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

Las categorías se definen bajo criterios establecidos por estándares mínimos, donde el cumplimiento de determinadas condiciones permite obtener la certificación y la acreditación respectiva, la que 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 debe aumentar según aumente su categoría. La norma establece condiciones de calidad y diseño para cada una de estas categorías.

1.5. Servicios gastronómicos en Cuba

Hacia los años 60 en Cuba, la gastronomía se integra a las propiedades del estado evidenciándose un crecimiento de la misma principalmente en la década del 70 y del 80. Durante estos años los servicios de gastronomía estatal se realizaban en restaurantes y cafeterías, conforme a tres modalidades (CEPAL, 2000):

- ✓ La especializada, con precios diferenciados, a fin de prestar un servicio de mejor calidad en moneda nacional y reducir la liquidez.
- ✓ La popular, con menores precios e inferior calidad, procurando facilitar el acceso a los estratos de menores ingresos.
- ✓ La del sistema de atención a la familia, en establecimientos con precios subsidiados, donde se protege a grupos de bajos ingresos, mujeres embarazadas y ancianos.

Con el paso del tiempo y la desintegración de la Unión Soviética, mayor socio comercial de Cuba, comienza a decaer el sector gastronómico, entre otros sectores, producto a falta de recursos y suministros, causando el deterioro de la calidad en la gastronomía del país (CEPAL, 2000).

Hacia el año 2011 el país toma diferentes medidas para el perfeccionamiento de la situación existente, con la proyección de la actualización del Modelo Económico y Social, aprobándose

en el marco del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. En este sentido se ha potenciado la actividad no estatal (Trabajo por cuenta propia), como oferta turística complementaria a la estatal (Lineamiento 262) (Parrado, 2016). La apertura del trabajo por cuenta propia en los últimos años ha cobrado importancia para la economía cubana, logrando incrementar la oferta de bienes y servicios con niveles de calidad aceptables para la población y el turismo internacional (Puig, 2017 y Figueredo et al., 2018b).

Una de las principales actividades en el sector cuenta propia es el servicio gastronómico, con la creación de las llamadas “paladares” donde actualmente existen 13 816 patentes abiertas en el país, en el que se encuentran involucradas 57 776 personas a dicho sector (Alina, 2018).

Según datos aportados por el Ministerio de Trabajo y la ONAT de Cienfuegos, en la provincia ha existido una importante fluctuación referida a esta actividad, de 182 altas presentadas desde el año 2010 hasta el año 2019, ya se han realizado 141 bajas, lo que representa el 77%, quedando solamente 41 patentes abiertas de servicios gastronómicos en restaurantes (ver figura 1.3). Del análisis de los datos resalta el año 2011, crece de manera significativa la cantidad de personas que se involucran en esta actividad, mientras que en el año 2013 y 2014, aumentan las bajas considerablemente (Parrado, 2019).

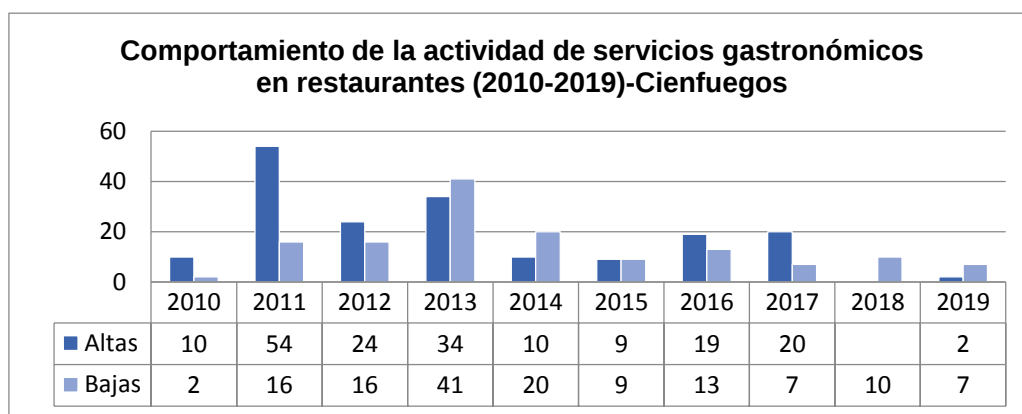


Figura 1.3: Comportamiento en la actividad de servicios gastronómicos en restaurantes de Cienfuegos (2010-2019). Fuente: Parrado (2019).

En la figura 1.4 se observa la cantidad de restaurantes que permanecen abiertos en relación con la cantidad presentados en el año de su apertura; de aquí resulta notable que en el año 2011 se presentan la mayor cantidad de personas para incursionar en esta actividad, 54 altas, de las cuales solo 8 permanecen en el mercado actual.

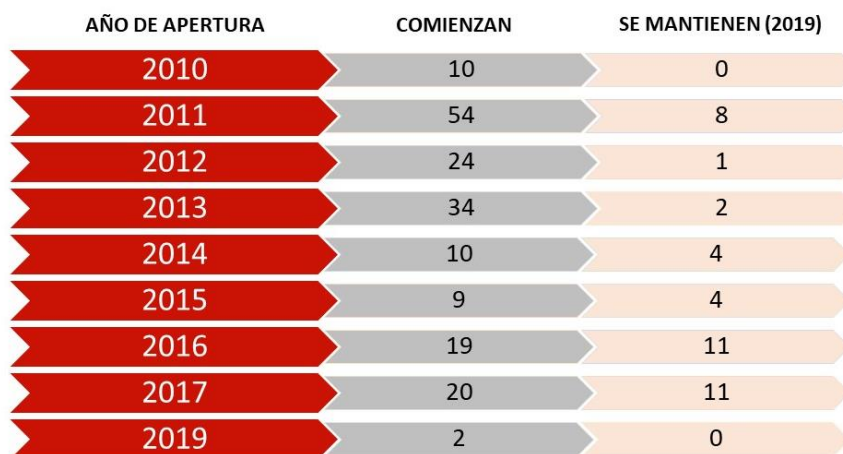


Figura 1.4: Cantidad de restaurantes que se mantienen en relación con la cantidad que comienzan (2010-2019). Fuente: Parrado (2019).

En la figura 1.5 se muestra otro análisis que contribuye a comprender el contexto actual de los restaurantes en el sector cuenta propia y la complejidad de dichos establecimientos, pues de los 141 restaurantes que ya han causado baja, 95 ofertaron servicios por un año como máximo, lo que representa el 67 % y solo el 22% de los 41 que aún continúan brindando servicios han trabajado entre 7 y 8 años (9 restaurantes) (Parrado, 2019).



Figura 1.5: Años de trabajo de los restaurantes del sector cuenta propia de Cienfuegos (2010-2019). Fuente: Parrado (2019).

1.5.1. Estudios sobre mejora de la calidad en servicios gastronómicos

Las definiciones objetivas de la calidad resultan difíciles de aplicar en los servicios de restauración debido a las características distintivas del sector: intangibilidad e imposibilidad de separar producción del servicio y consumo. Las motivaciones del consumidor son los elementos

esenciales y relevantes para que el cliente elija un producto o servicio de restauración (Machado, 2012).

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

- ✓ Fick y Ritchie (1991) realizan una de las primeras aplicaciones del Servqual en el sector. A partir de este trabajo se llevan a cabo diferentes estudios, entre los que destacan Lee y Hing (1995) y Cox, Thompson, Cunial, Winter y Gordon (1997).
- ✓ Stevens, Knutson y Patton (1995) adaptan el modelo Servqual a los servicios de restauración, el que llaman Dineserv. Dicho instrumento ha sido utilizado también en las investigaciones de Heung, Wong y Qu (2000); Kim, Mc Cahon y Miller (2000) y Huang (2000).
- ✓ Ramos, Collado, Marzo, Subirats y Martín (2001) y Marzo, Martínez-Tur, Ramos y Peiró, (2002) en sus investigaciones sobre calidad percibida de los servicios de restauración y alojamiento han tratado de demostrar la relevancia de los elementos tangibles en las mediciones de la calidad percibida, así como en la satisfacción y lealtad resultantes.
- ✓ Ortiz (2005) realiza un estudio de calidad percibida en el restaurante de primera categoría El Patacón en Ecuador. Para ello diseña una encuesta compuesta por 22 atributos que se agrupan en las dimensiones de limpieza, decoración, comida y servicio.
- ✓ Varela, Prat, Voces y Rial (2006) desarrollan un instrumento para medir la calidad percibida que aplican en 180 restaurantes de Santiago de Compostela, España. El cuestionario está compuesto por 31 ítems agrupados en cinco dimensiones (Acceso, personal, servicio, producto e instalaciones).
- ✓ Andaleeb y Conway (2006) realizan una investigación en los Estados Unidos donde determinan tres factores que podrían afectar la satisfacción del cliente en un restaurante: la calidad del servicio, la calidad del producto y el precio. Según estos autores la calidad del producto se evalúa teniendo en cuenta dos aspectos: la calidad de la comida y el lugar en donde se sirve.
- ✓ Blanco (2009), Tiyasuwan (2009) y Ramírez (2013) aplican el modelo Servqual en los restaurantes “Museo Taurino” en Bogotá, Restaurante Buffet Oishi Express en Bangkok y en “Makumba Pizza- Café” en Puerto Ordaz, Venezuela respectivamente.
- ✓ Ghimire (2012) evalúa la calidad percibida en restaurantes de Nepal a partir de un cuestionario que cuenta con 16 ítems.

- ✓ Vázquez (2012) lleva a cabo su investigación en un restaurante de especialidades en la Ciudad de Querétaro, donde propone el cuestionario R-Qual, diseño que se basa en el Servqual. La propuesta consta de 12 atributos agrupados en tres dimensiones: aspectos tangibles, capacidad de respuesta y fiabilidad.
- ✓ Chacom (2012) realiza un estudio de calidad del servicio en 8 restaurantes del municipio de San Pedro La Laguna, Guatemala donde se aplican encuestas a clientes, gerentes y empleados.
- ✓ Guzmán y Cárcamo (2014) realizan un estudio en el restaurante familiar “Los Fresnos”, donde diseñan un cuestionario sobre la base de 35 atributos. Los primeros 29 ítems se adaptan del modelo Dineserv. Los seis atributos restantes se seleccionan de la investigación realizada por Andaleeb y Conway (2006). Estos autores aplican el modelo de servucción al restaurante.
- ✓ Cevallos (2015) evalúa la calidad percibida por los estudiantes usuarios del comedor universitario de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima, Perú. El objetivo de la misma es evaluar la calidad de los servicios con base en el Servqual.
- ✓ Almohaimmeed (2017) realiza un estudio de calidad del servicio en 100 restaurantes de servicio completo en Arabia Saudita, a partir del diseño de un cuestionario compuesto por 33 ítems agrupados en 11 dimensiones.
- ✓ Dávila y Flores (2017) evalúan la calidad del servicio en el restaurante turístico El Cántaro de Chiclayo, Perú a partir de la aplicación del Servperf.

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

Entre los trabajos consultados a nivel nacional destacan los siguientes:

- ✓ Lauzurique (2011) y Rodríguez (2011) aplican un procedimiento diseñado por el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Matanzas para la evaluación y análisis de la eficacia y eficiencia en los restaurantes Esquina Cuba y Castell Nuovo

respectivamente, ubicados en el polo turístico de Varadero. El análisis se realiza a partir de una encuesta de evaluación de calidad percibida y de indicadores económicos.

- ✓ Machado (2012) diseña un procedimiento con el objetivo de evaluar la satisfacción del cliente y el grado de orientación hacia los mismos en el proceso de restauración del Hotel “Meliá las Dunas” de la provincia de Villa Clara.
- ✓ Ruiz (2013) propone y aplica un procedimiento para la evaluación y mejora del atractivo de los servicios de restauración del Hotel Tuxpan en Varadero.
- ✓ Pérez (2014) evalúa la satisfacción de los clientes en el restaurante “La Concha” en la ciudad de Santa Clara a partir del diseño de un indicador del nivel de satisfacción de los clientes. El indicador contempla las características y particularidades del restaurante y permite conocer objetivamente la opinión con el servicio brindado.
- ✓ Molina (2015) realiza un diagnóstico de la calidad en el servicio de alimentos y bebidas en el Restaurante Buffet Hotel Brezzes Bella Costa de Varadero haciendo uso de la metodología propuesta por Valls (2009).
- ✓ Silador (2015) y Herr (2015) realizan sus investigaciones en dos restaurantes del sector privado en la ciudad de Cienfuegos, quienes evalúan la calidad percibida por los clientes y fundamentan sus propuestas de mejora utilizando técnicas y herramientas de la matemática aplicada.
- ✓ Peña (2015), García (2015), Llull (2015), Caraballo (2016) y Hernández (2016) evalúan la calidad del servicio percibido por los clientes de los restaurantes “El Covadonga”, “El Polinesio”, “El Pollito”, “El Ranchón” y la “Pizzería Giuventu” respectivamente a partir de la implementación del procedimiento propuesto por González (2013) y haciendo uso del instrumento Dineserv modificado. Los principales resultados alcanzados son la identificación de las principales insatisfacciones y la propuesta de un programa de acciones de mejora a las principales deficiencias detectadas, todo ello con enfoque a procesos.
- ✓ Taillacq (2015) evalúa la calidad percibida de los servicios en los restaurantes “El Lagarto” y “D`Carmelina” a partir de un procedimiento propuesto por la propia autora para los servicios de restauración no estatales contratados por la Agencia de Viajes Havanatur Centro. Utiliza para la evaluación el instrumento Dineserv modificado.
- ✓ Vargas (2015) y Puerto (2015) aplican la NC 126: 2001 “Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo” en los restaurantes “El Mandarín” y “Plaza” respectivamente.

- ✓ Rodríguez (2016) evalúa la calidad percibida en el restaurante “Casa Prado” mediante la aplicación del procedimiento propuesto por Taillacq (2015). La investigación se centra en la adaptación del cuestionario Dineserv, su aplicación y el diseño de un plan de mejoras.
- ✓ Parrado (2016) y Santana (2018) evalúan la calidad del servicio percibido en el restaurante “Las Mamparas” y en la cafetería “El Palatino” respectivamente mediante la implementación del procedimiento propuesto por González (2013). En el caso del estudio de Santana (2018) se adiciona la utilización de técnicas y herramientas propias de la matemática aplicada para evaluar las propuestas de mejora.
- ✓ 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 las investigaciones de Rodríguez (2013), Casares (2014), Vera (2014), Gómez (2017) y Martínez (2017).

En la provincia de Cienfuegos se han realizado algunas investigaciones referidas a la mejora de la calidad en los restaurantes, entre ellas se encuentran: Fernández, (2012); Romero (2015); Peña (2015), Silador (2015); Taillacq (2015); García (2015); Llull (2015); Ramírez (2016); Caraballo (2016); Hernández (2016); Parrado (2016); Rodríguez (2016); Sánchez (2016); Santana (2018); Parrado (2019) de estas solo cuatro (Romero (2015), Ramírez (2016), Silador (2016) y Parrado (2019)) se enfocan en la mejora de la calidad total en la organización utilizando la metodología Seis Sigma, mientras que el resto en su mayoría trabaja la calidad percibida por el cliente.

Teniendo en cuenta el análisis realizado por Parrado (2019) y el propio del autor de la presente investigación de los diferentes procedimientos consultados en la literatura, se decide seleccionar el propuesto por Parrado (2019), debido a:

- 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.

- 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 el Restaurante “Las Mamparas”.
- Emplea para su desarrollo la metodología Seis Sigma.
- Se ajusta a las características de los restaurantes del sector no estatal.

Conclusiones parciales del capítulo

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. Los procedimientos consultados en la literatura y en otras fuentes de información, por lo general presentan como mayor debilidad que no consideran el uso de técnicas y herramientas de la matemática aplicada para la fundamentación de las mejoras, siendo por tanto el de Parrado (2019) el más completo, debido a que se sustenta en el uso de la metodología Seis Sigma, empleando gran cantidad de técnicas propias de la estadística matemática.

Capítulo II

CAPÍTULO II: CARACTERIZACIÓN DEL RESTAURANTE “EL BIG BANG” Y DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS GASTRONÓMICOS EN RESTAURANTES DEL SECTOR NO ESTATAL.

En el presente capítulo se realiza una caracterización del Restaurante “El Big Bang”, objeto de estudio de la presente investigación. Como aspecto relevante se justifica la necesidad de realizar estudios que permitan evaluar la calidad de los servicios de dicho restaurante. Para ello se describe el procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios gastronómicos en restaurantes del sector no estatal.

2.1. Caracterización del Restaurante “El Big Bang”

El Restaurante “El Big Bang” está situado en la calle 37 entre 42 y 44 No.4222, solo a una cuadra del inicio de la avenida del malecón de la ciudad. Desde el año 2011 se comienzan a asentar las bases estratégicas para la apertura del restaurante (local, insumos, medios básicos, personal y sostenibilidad en el tiempo), así como otros aspectos relacionados con la imagen, identidad, promoción y conceptos culinarios. Ofrece su servicio todos los días de 8:00 am a 10:00 pm, brindando una amplia oferta de platos y variados desayunos.

El restaurante está conformado por tres áreas principales: bar, salón, y cocina. El bar cuenta con una capacidad para cuatro personas donde se pueden degustar las diez joyas de la coctelería cubana y otros tragos de fama internacional. El salón principal tiene una capacidad para 44 comensales, distribuido en 11 mesas, donde se pueden disfrutar platos de la comida cubana e internacional, con sutiles variaciones. La cocina dispone de cinco áreas fundamentales: lunch, fregado, pre-elaboración, caliente y fría. El área caliente utiliza una plancha de carbón vegetal proporcionando un sabor único a los alimentos. El restaurante dispone además de dos baños.

El Big Bang tiene como **misión**: Introducir y fomentar elementos que contribuyan a la satisfacción culinaria del público teniendo en cuenta sus gustos y preferencias.

La dirección del restaurante se ha propuesto como **visión**: Somos un lugar de preferencia del público nacional e internacional en la ciudad de Cienfuegos.

La estructura organizativa del restaurante se muestra en la figura 2.1, donde se puede observar la relación jerárquica existente entre el equipo de trabajo y el propietario del mismo.

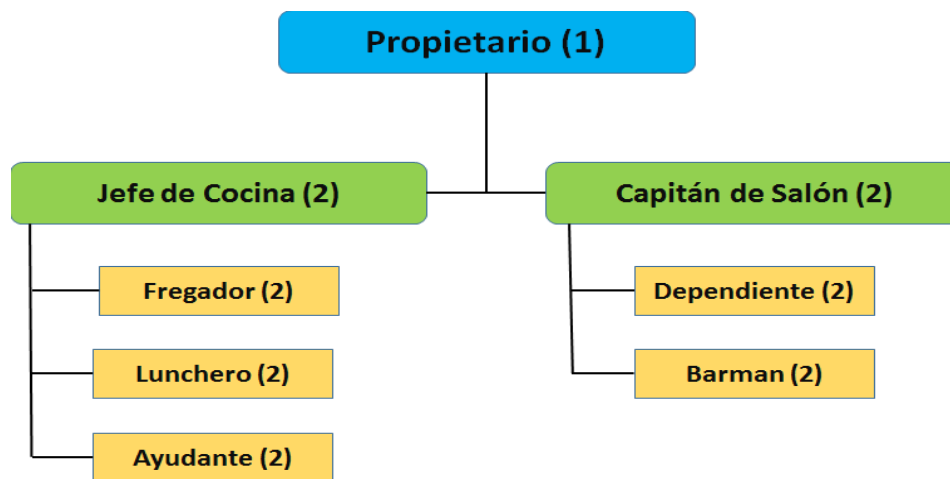


Figura 2.1: Organigrama del Restaurante El Big Bang. Fuente: Elaboración propia

El equipo de trabajo está integrado por 14 trabajadores. La edad promedio es 23 años. En la figura 2.2 se muestra la plantilla de trabajadores. Se observa que el 14% de los empleados son dependientes.

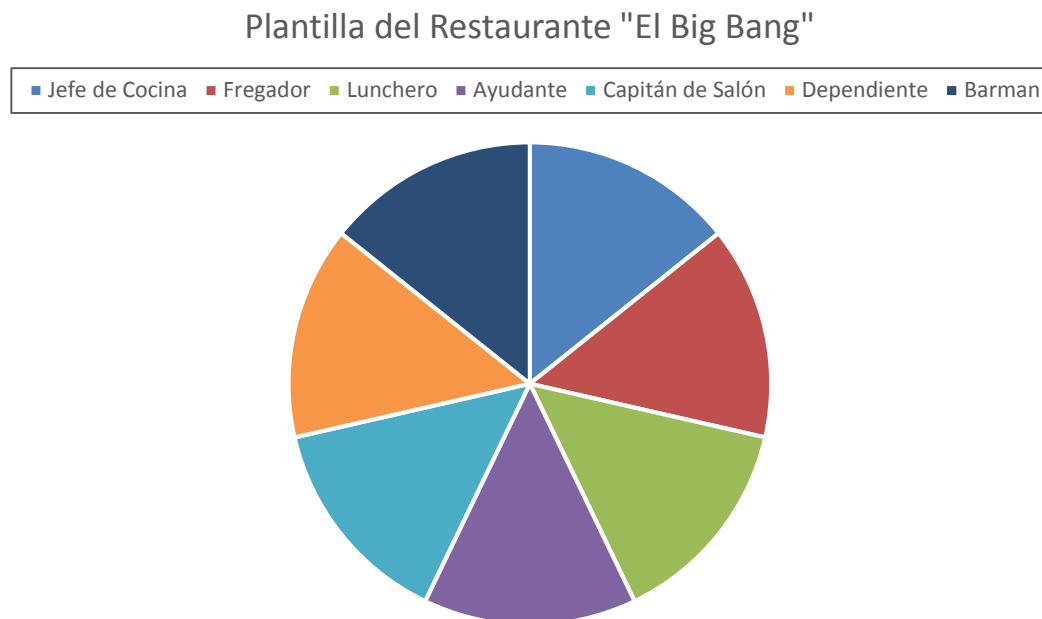


Figura 2.2: Plantilla de trabajadores. Fuente: Elaboración propia

El nivel de escolaridad se muestra en la figura 2.3, donde el 57% de los trabajadores son técnicos medio.

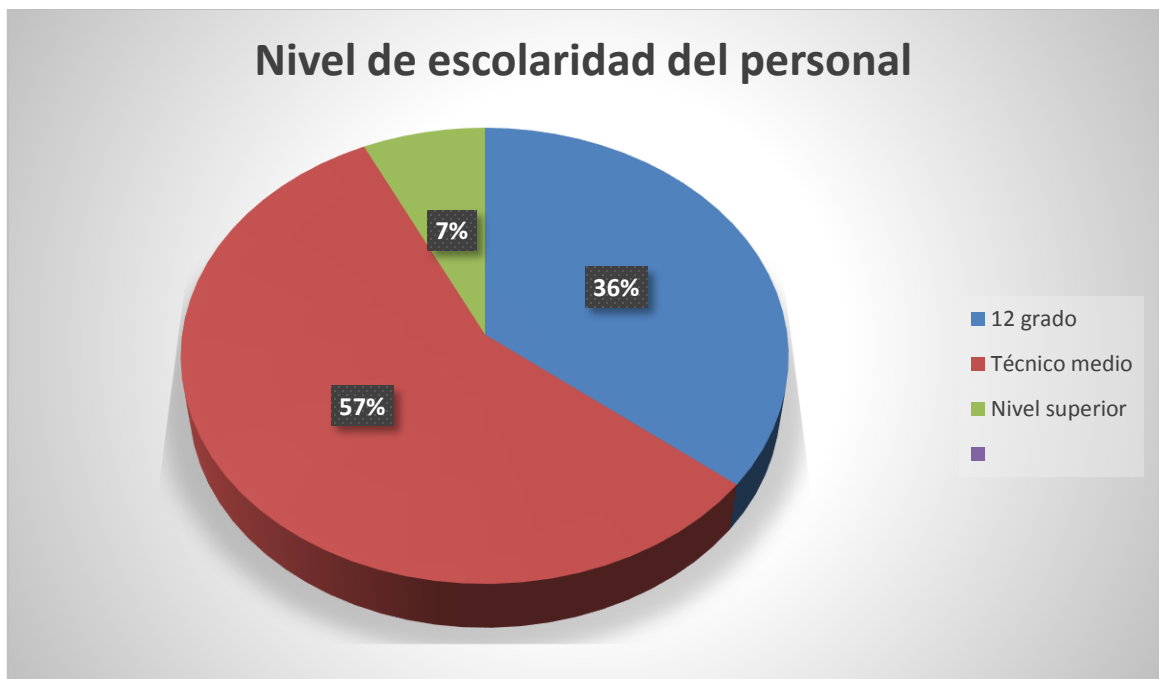


Figura 2.3: Nivel de escolaridad. Fuente: Elaboración propia

El restaurante se enfrenta a una dura competencia debido a la existencia de varios establecimientos privados con ofertas atractivas y platos de la cocina internacional y nacional, de gran semejanza y caracterizados por la calidad. Entre los locales que ofrecen precios similares y ubicación cercana se encuentran:

- ✓ El Ocaso
- ✓ Bahía
- ✓ Aché
- ✓ Las Mamparas

Debido a la diversa variedad de productos que ofrece, el restaurante cuenta con una lista de proveedores tanto estatales como no estatales, entre los que se destacan:

- ✓ Cadenas de tiendas estatales (CIMEX, TRD)
- ✓ Mercados industriales
- ✓ Mercado agropecuario
- ✓ Negocios por cuenta propia

El Restaurante El Big Bang tiene como principal fuente de ingresos los clientes extranjeros provenientes de países europeos como:

- ✓ Alemania
- ✓ Francia
- ✓ Italia
- ✓ España

En la figura 2.4 se muestra el mapa general de procesos de la organización, el cual clasifica los procesos en estratégicos, claves y de apoyo. Se identifica como clave el proceso de restauración, siendo este el que garantiza directamente el cumplimiento de la misión de la organización.

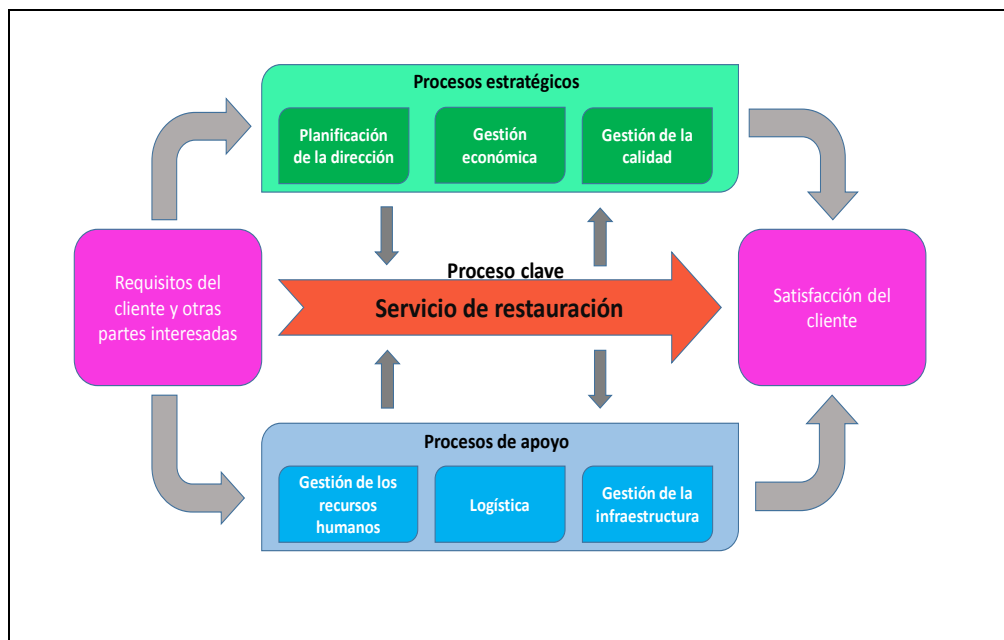


Figura 2.4: Mapa General de Procesos del Restaurante “El Big Bang”. Fuente: Restaurante “El Big Bang”

2.1.1. Caracterización del entorno

Como resultado del estudio realizado por la organización para definir la situación competitiva de la empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, se puntualizan las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) de mayor impacto que condicionan tanto su situación actual como su desarrollo futuro.

Análisis Interno

Fortalezas

- ✓ *Colectivo y ambiente familiar:* La mayor parte de los trabajadores son familia, por lo que existe gran compromiso e identificación con el trabajo. Esto contribuye en gran medida a la existencia de buen trato con los clientes, así como al desarrollo del negocio.
- ✓ *Capacidad de patrocinar:* El restaurante cuenta con los recursos necesarios para patrocinar diferentes eventos que le permiten su promoción y desarrollo.
- ✓ *Ambiente acogedor para cenas y ocasiones especiales:* El restaurante cuenta con una decoración acogedora y propia, iluminación adecuada, clima agradable y natural, música tenue y otros factores que le distinguen del resto; además de redecorar para cada fecha y evento especial.
- ✓ *Precios asequibles para el cliente:* Dentro de la competencia existente los precios del restaurante no se encuentran ni por debajo ni por encima del resto de sus competidores afines.
- ✓ *Cantidad de trabajadores necesarios:* La carga de trabajo ha sido calculada en diferentes ocasiones al igual que el número de trabajadores necesarios para dar el servicio sin interrupciones y sin cuellos de botellas.
- ✓ *Mobiliario y equipos adecuados para cumplir con un servicio de calidad:* El restaurante cuenta con los equipos y los medios necesarios para brindar un servicio rápido y eficiente.
- ✓ *Flexibilidad de ofertas personalizadas:* El restaurante es flexible en cuanto a sus ofertas con aquellos clientes que lo requieran y en dependencia de la ocasión.

Debilidades

- ✓ *No se cuenta con un reservado:* Determinado público prefiere un local cerrado y climatizado donde se pueda sentir en intimidad y confianza. Al restaurante no contar con dicho reservado, en varias ocasiones ha sido una limitante para el mismo.
- ✓ *Pasillo no techado:* El pasillo de tránsito del salón al baño no se encuentra techado por completo lo que resulta un obstáculo en los tiempos de lluvia pues la comida que debería salir por la cocina, en estas ocasiones, sale por el bar lo que puede producir interrupciones en el proceso o en el peor de los casos se puede mojar el plato; además de que el cliente se moja cuando desea pasar al baño.
- ✓ *Personal contratado no profesional:* La contratación de personal preparado en el sector de los servicios se dificulta, ya que dicha preparación solo es accesible a personas que

cumplen determinados requisitos y generalmente ocupan una plaza en el sector estatal. Además, la legislación existente para el sector cuenta propia imposibilita probar un aspirante a una plaza antes de contratarlo, de manera que si el trabajador es inexperto se corre el riesgo de ofrecer un mal servicio y afectar la calidad del mismo, y por tanto, la satisfacción del cliente.

- ✓ Fluctuación del personal: Con cada nueva contratación es necesario invertir en preparación y capacitación con el fin de lograr la calidad del servicio esperada por el cliente.

Análisis Externo

Oportunidades

- ✓ Posición geográfica: El Big Bang se encuentra ubicado en el prado cienfueguero, excelente posición geográfica, que permite que los clientes descubran el lugar sin estar en busca del mismo.
- ✓ Temporada de alta turística: La mayoría de los clientes son extranjeros por lo que la temporada de alta turística le favorece considerablemente ya que aumenta en gran medida el número de consumidores.
- ✓ Precios elevados de la competencia: El Big Bang ofrece sus servicios a precios similares e inferiores a la mayoría de sus competidores, lo que le beneficia dado que generalmente los clientes analizan la relación que existe entre calidad y precio.
- ✓ Oferta de cursos de preparación: Las escuelas de turismo, revistas y asociaciones gastronómicas ofrecen cursos de capacitación para trabajadores por cuenta propia.

Amenazas

- ✓ Temporada de baja turística: La temporada de baja trae consigo una disminución considerable de los clientes ya que el público mayoritario que visita El Big Bang es extranjero, por lo que se afectan las ventas del restaurante.
- ✓ Tránsito de personal ajeno al restaurante que puede interferir en el servicio: El Big Bang está situado en un lugar muy transitado, por lo que el personal que pasa puede interferir con el servicio que se brinda.
- ✓ Ausencia de un mercado mayorista: El restaurante se ve en la necesidad de comprar las materias primas a precios elevados debido a la ausencia de un mercado mayorista para los trabajadores por cuenta propia.

- ✓ Precios de la materia prima: Se evidencia un incremento de los precios en el mercado.
- ✓ Inestabilidad de la materia prima: Existe inestabilidad de la materia prima debido al aumento de trabajadores por cuenta propia, lo que se evidencia en las variaciones realizadas a la carta menú del restaurante.
- ✓ Competencia: Existe un aumento de la competencia, debido a la apertura de varios restaurantes del sector privado cercanos a la zona donde se encuentra El Big Bang.

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.

2.1.2. Análisis de las quejas de clientes

Actualmente en el Restaurante El Big Bang se analiza la calidad de servicio a partir de las quejas presentadas por los clientes. En los últimos 5 meses del año 2019 se registran un total de 26 quejas formales (ver tabla 2.1), las que están relacionadas principalmente con poco dominio de las ofertas y de otras lenguas por parte de los empleados, representando del total el 73,08 %, lo que se muestra en la figura 2.5. Además en la mayoría de las ocasiones el cliente insatisfecho tiende a no expresar su insatisfacción de forma espontánea.

Tabla 2.1: Quejas realizadas por los clientes en el Restaurante El Bing Bang. Fuente: Elaboración propia.

Tipo de queja	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Comida salada	-	-	-	-	2	2
Poco dominio de otras lenguas	2	1	3	-	2	8
Poco dominio de las ofertas por parte de los empleados	1	1	2	3	4	11
Lento servicio	-	2	-	-	1	3
Equivocación en el pedido	-	-	-	1	-	1
Equivocación en las cuentas	-	-	-	-	1	1

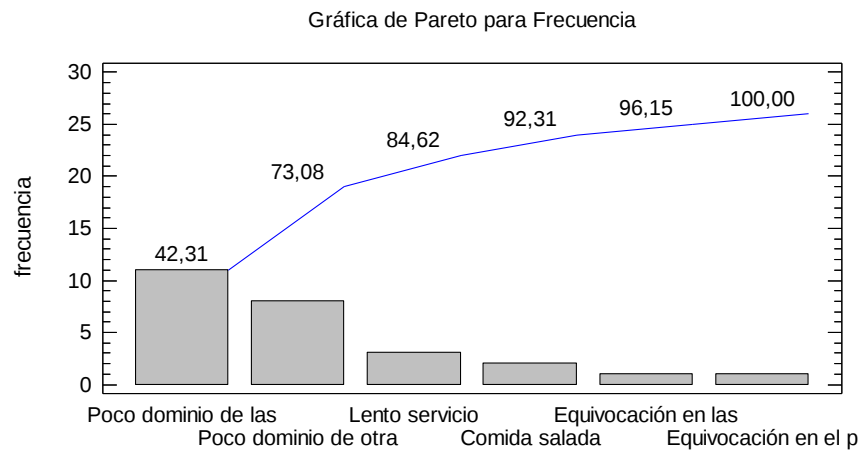


Figura 2.5: Diagrama de Pareto para quejas de clientes. Fuente: Elaboración propia

El propietario del restaurante también refiere que se identifican problemas que afectan el servicio como la poca estabilidad en las ofertas. Vale destacar que nunca antes en este lugar se ha evaluado la calidad con un enfoque multicriterio por el que actualmente se aboga en el tratamiento de la temática, lo que garantiza una mayor efectividad en la proyección de las acciones encaminadas a la mejora, siendo interés de la directiva del restaurante realizar dicho estudio.

Como se puede apreciar en el Capítulo I de la presente investigación la calidad de los servicios en restaurantes constituye un factor clave para el éxito de los mismos, ya que las percepciones de los clientes en relación al servicio recibido son una fuente de retroalimentación en materia de calidad para garantizar la mejora continua. En este sentido y para que las organizaciones de restaurantes puedan utilizar los resultados de evaluaciones de calidad de servicio a través de cuestionarios necesitan incorporar una orientación clara en aras de la mejora de los procesos que inciden en la percepción de los clientes.

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.

Para realizar estudios de este tipo, es necesario aplicar herramientas propias en la temática, proponiéndose el procedimiento dado por Parrado (2019), el que permite gestionar y mejorar de

manera adecuada los procesos de restauración, además que tiene en cuenta las características y la legislación de este tipo de servicios en el sector no estatal en Cuba.

2.2. Procedimiento propuesto para la mejora de la calidad de los servicios gastronómicos en el restaurante “El Big Bang”

Parrado (2019) organiza el procedimiento en las cinco etapas básicas de la metodología Seis Sigma: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar, donde se establecen para cada una de ellas las actividades correspondientes y las posibles herramientas a utilizar. En el **Anexo No.2** se muestra el procedimiento seleccionado y se exponen las herramientas asociadas a cada uno de los pasos.

Etapas I: Definir

Se crea un equipo de trabajo para llevar a cabo la implementación del procedimiento, se define el problema a corregir, el proceso donde ocurre, quienes son los clientes, sus necesidades y se determina el alcance del proyecto y los objetivos. Es extremadamente importante identificar el problema correcto.

Paso 1: Crear y capacitar el equipo de trabajo

Es necesario la creación o consolidación de un grupo de trabajo antes de comenzar el estudio que defina las metas y objetivos en un proceso Seis Sigma. El equipo de trabajo debe estar integrado por un grupo de expertos conocedores del tema, de forma tal que aporten información precisa, participen en todas las etapas de la investigación, y puedan tomar las decisiones convenientes.

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.

En busca de asegurar que los expertos que se consultan pueden aportar criterios significativos respecto al tema, se calcula el coeficiente de competencia de los mismos según la metodología de Cortés e Iglesias (2005). Se seleccionan aquellos expertos que tengan un coeficiente de competencia entre medio y alto.

Además, se pretende realizar una capacitación al equipo de trabajo con el objetivo de que sus miembros conozcan y entiendan de manera colectiva los principales elementos relacionados con los servicios, calidad de los servicios, mejora de procesos, metodología Seis Sigma y la gestión por procesos, así como las herramientas a utilizar. Este paso facilita la correcta ejecución del procedimiento y aporta elementos a los miembros del equipo de trabajo, contribuyendo a su preparación.

Paso 2. Caracterización del restaurante

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

Debe comprender los datos tradicionales (características generales de la organización y su capital humano, procesos, entre otros). Pueden utilizarse los datos convencionales como: composición de la plantilla por categoría ocupacional, área, sexo, edad, entre otros.

Paso 3: Determinar posible categoría del restaurante según NC 126:2001

Tiene vital importancia la norma cubana NC 126: 2001, pues la misma establece los requisitos mínimos que deben cumplir los restaurantes que prestan servicio al turismo para su clasificación por categorías. Es aplicable a restaurantes de nueva inversión, los que se remodelen y los que se encuentran en explotación.

El objetivo de este paso es determinar según la NC 126: 2001 a que categoría puede aspirar el restaurante. Para esto es necesario que el grupo de expertos trabaje en conjunto, pues del resultado de este paso dependen algunos de los requisitos a tener en cuenta para determinar las no conformidades que presente el restaurante.

Paso 4: Diagnóstico de la situación actual

Se busca identificar los problemas o situaciones a la que se enfrenta la organización, para ello se considera importante definir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Además de identificar otros aspectos que afectan la organización como: requisitos legales aplicables,

quejas efectuadas por los clientes, trabajadores y directivos, análisis de indicadores (de satisfacción, de eficiencia, económicos, entre otros), incluyendo la competencia actual a la que se expone la organización.

De aquí resultan problemas relacionados con necesidades de la organización y la satisfacción del cliente, lo que posteriormente facilita definir donde radica el problema

Paso 5: Mapeo del proceso

Con los resultados obtenidos del diagnóstico inicial a la organización se puede seleccionar con más certeza el o los procesos involucrados en el proyecto.

Este paso tiene por objetivo mostrar los subprocesos u operaciones principales del proceso completo donde se presenta el problema. Se debe describir con claridad el proceso para tener una visión amplia sobre él y comprender su funcionamiento. El producto final de esta etapa es un documento que permita entender y visualizar de manera global en qué consiste el mismo, sus entradas, salidas, clientes, proveedores, flujo del servicio; además de elaborar la ficha del proceso objeto de estudio.

Paso 6: Determinar Variables Críticas de Calidad (VCC) a estudiar en el restaurante

Basado en el criterio de los autores, dígame, Grönroos (1982); Parasuraman et al. (1985); Parasuraman et al. (1988); Cronin y Taylor (1992); Bitner (1992); Kotler, Bloom y Hayes, (2004); Jain y Gupta (2004); Santana y Lorente (2004); Ortiz (2005); Varela et al. (2006); Vázquez (2012); Chacom y Ever (2012); Guzmán y Cárcamo (2014); (Benavides et al. (2016)) y Trujillo (2018), se definen como VCC para los servicios gastronómicos, las mostradas a continuación:

- ✓ Elementos tangibles
- ✓ Fiabilidad
- ✓ Capacidad de respuesta
- ✓ Personal
- ✓ Precio
- ✓ Seguridad
- ✓ Satisfacción

Estas variables están ligadas a la satisfacción del cliente, sus necesidades y expectativas o en general al desempeño del proceso. Las mismas son definidas como VCC, ya que engloban los parámetros que el cliente demanda para su satisfacción.

Teniendo en cuenta el diagnóstico de la situación actual, las entrevistas realizadas, la observación del proceso en la instalación, el criterio de los expertos y otros factores, se determina si es necesario estudiar alguna otra VCC que pueda estar influyendo en el proceso.

Paso 7: Plantear el problema

Una vez completados los pasos anteriores se hace necesario delimitar el problema, para decidir qué parte del proceso debe ser abordado en la investigación en función de su magnitud. Para la definición final del problema deben utilizarse los datos obtenidos durante el diagnóstico, así como los criterios utilizados por el equipo de expertos.

Etapa II: Medir

En esta segunda etapa se verifica que las VCC puedan medirse en forma consistente, se precisa la magnitud del problema actual y se generan bases de datos para encontrar la solución. El propósito de esta etapa es verificar que la información a utilizar para tomar decisiones es realmente correcta, medir el rendimiento del proceso frente a las necesidades de los clientes, recopilar datos sobre éste para su posterior análisis, examinar estadísticamente los datos para identificar los factores críticos que afectan al funcionamiento del proceso y el origen de los errores. Esta segunda etapa está compuesta por la siguiente secuencia de pasos.

Paso 8: Aplicar encuesta para medir la calidad percibida por el cliente

Se aplica una encuesta para determinar la calidad percibida por los clientes, el presente procedimiento propone la aplicación del cuestionario “Cuestionario para determinar la satisfacción del cliente respecto al servicio brindado” diseñado por Parrado (2016), el que ha sido aplicado y validado con anterioridad en restaurantes del sector no estatal. En el **Anexo No.3** se muestra dicho cuestionario.

Para la aplicación del cuestionario se calcula el tamaño de muestra teniendo en cuenta la varianza y la población, así como el tipo de muestreo a utilizar.

En caso de que el instrumento sea diseñado, este debe demostrar fiabilidad y validez, mediante:

- ✓ **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, 2002).

- ✓ **Validez de criterio:** La validez de criterio se analiza comparando los resultados del instrumento empleado y un criterio ajeno a este fielmente establecido (Duarte, 2014).
- ✓ **Validez de constructo:** La validez de constructo se suele determinar mediante el cumplimiento de los supuestos de una de las técnicas de la estadística multivariada denominada análisis factorial, según Frías (2005) y Hernández, Fernández y Baptista (2006). Este posibilita reducir las variables, de acuerdo a sus relaciones, en un conjunto de factores representativos.

Luego de aplicar el instrumento para la evaluación de la calidad percibida por el cliente se decide estudiar la perspectiva de los empleados y directivos, pues estos son los que permiten el desarrollo de la actividad y de su satisfacción también depende la satisfacción del cliente y la calidad del proceso.

Paso 9: Aplicar guía de observación propuesta por Morales (2007) y entrevista a trabajadores y directivos

Se propone la aplicación de la guía de observación propuesta por Morales (2007) y a su vez entrevistas a directivos y trabajadores

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

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

La guía de observación propuesta por Morales (2007) analiza tres aspectos que se muestran en la figura 2.6.

Además, se realizan entrevistas a trabajadores y directivos del restaurante relacionadas con la calidad del servicio y otros criterios que según los mismos puedan impactar en la gestión de la calidad del restaurante (ver **Anexo No.4**).

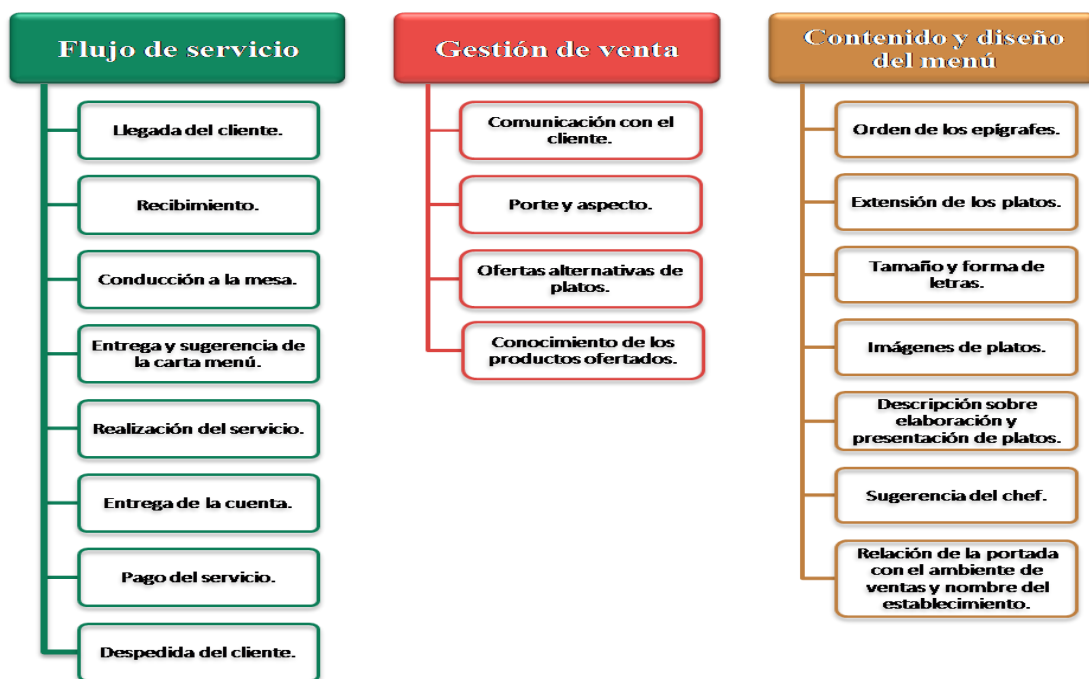


Figura 2.6: Aspectos que analiza la guía de observación. Fuente: Morales (2007).

Paso 10: Estudio de capacidad del proceso

Se debe recolectar la mayor cantidad de datos posibles relacionados con el problema en cuestión, en aras de conocer si las variables cumplen con sus especificaciones, para lo que se hace necesario realizar el estudio de la capacidad, teniendo en cuenta que las variables en el caso de los servicios son de atributos.

Para las variables de atributos no es posible calcular en forma directa los índices de capacidad, sin embargo, si se quiere medir la calidad de un proceso que tiene variables de salida de atributos, en términos de los índices C_p o C_{pk} , entonces es necesario estimar el porcentaje promedio de defectos del proceso.

Algunas variables de atributos en lugar de medir en porcentajes de defectos, se miden en número de partes con defectos por cada millón de oportunidades (ppm), otra forma de medir las variables de atributo es por el número de Defectos Por Millón de Oportunidades (DPMO), siendo esta última la propuesta a incluir para el desarrollo del presente procedimiento.

Para su cálculo es necesario contabilizar los requisitos que pueden incumplirse (no conformidades) en el contexto de la organización y plasmados en la legislación vigente, estos requisitos se asumen como el número de características críticas para la calidad, ya que su incumplimiento puede generar una no conformidad.

En aras de determinar los requisitos legales aplicables, en la presente investigación se elabora una lista de referencia con las regulaciones vigentes para el sector gastronómico por cuenta propia del país asociada a cada una de las VCC definidas. Las normativas a tener en cuenta para la misma son las siguientes: NC 126: 2001; NC ISO 22000:2018; NC ISO 9001:2015; NC 143: 2010; NC 454: 2014; NC 492: 2014; NC ISO 14001:2015; NC 455: 2015; NC ISO 45000:2018 y la Gaceta Oficial de la república de Cuba No. 35 Extraordinaria de 10 de Julio de 2018.

Esta lista expone los requisitos a cumplir por el sector y se muestra un fragmento de la misma en el **Anexo No.5**. La lista tiene un total de 417 requisitos que debe cumplir este sector, 67 referidos a elementos tangibles, 127 a seguridad, 47 a personal, 112 a fiabilidad, 14 a satisfacción, 4 a precio y 46 a capacidad de respuesta.

Para este paso se debe verificar el cumplimiento de dichos requisitos con el propósito de determinar la cantidad de no conformidades. Las cantidad total de no conformidades están dadas por el incumplimiento de la legislación vigente y por otros aspectos que sean detectados como no conformidades en los pasos anteriores del procedimiento y de esta manera se procede al cálculo de la capacidad de dicho proceso.

Mediante la métrica DPMO y su correspondiente nivel sigma es posible caracterizar el desempeño del proceso. La determinación del Defecto por Millón de Oportunidades (DPMO) se realiza según la fórmula referida en la norma ISO 31053-1:2011 punto 5.2, la que se indica a continuación:

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

donde:

c: Número de defectos (no conformidades)

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

n_{units} : Número de unidades examinadas

Las puntuaciones sigma se interpretan según lo expuesto en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1: Puntuaciones sigma. Fuente: ISO 53013-1:2011.

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

Etapas III: Analizar

El objetivo de esta etapa es establecer las metas para las VCC, analizar los problemas detectados, comprender por qué se generan los defectos, identificar las causas y confirmarlas.

Paso 11: Analizar resultados de la medición

Se analizan los resultados de la etapa anterior, dando un adecuado uso a los datos e informaciones obtenidas, es posible detectar y caracterizar las causas responsables de las fallas y de los resultados indeseados en el proceso de servicio.

Es necesario auxiliarse de herramientas y técnicas que permitan acotar y confirmar las sospechas de posibles causas, como son: simulación de procesos, estudios de métodos y tiempos, balance carga-capacidad, análisis ergonómicos, entre otras. Mediante la aplicación de estas se puede determinar la índole del problema detectado, para así pasar a listar las causas que puedan estar afectando la calidad del proceso.

Paso 12: Listar las causas del problema

En función de los resultados alcanzados se deben establecer las causas que pueden estar incidiendo en el estado del proceso mediante una lluvia de ideas, y organizarlas mediante un diagrama Causa – Efecto.

Paso 13: Seleccionar las causas principales

Para seleccionar las causas principales del problema es importante la utilización de técnicas y herramientas que permitan priorizar aquellas que afecten en mayor medida el proceso, explicar la razón de las mismas, teniendo en cuenta su naturaleza.

Paso 14: Establecer las metas para las VCC del restaurante

Tomando en cuenta la situación para las variables críticas de calidad, se deben establecer metas para las mismas. Dichas metas deben ser alcanzables, y a su vez cumplir con los requisitos que exige la legislación vigente.

Etapas IV: Mejorar

En esta etapa se está listo para que se propongan, implementen y evalúen las soluciones que atiendan las causas raíces detectadas. Así, el objetivo último de esta etapa es demostrar, con datos, que las soluciones propuestas resuelvan el problema y llevan a las mejoras buscadas.

Paso 15: Generar y evaluar diferentes soluciones para cada una de las causas

Una vez identificadas las causas fundamentales, es necesario no quedarse con la primera solución que se proponga, por lo que es recomendable generar diferentes acciones en aras de erradicar las diversas causas, de manera que la clave sea pensar en soluciones que ataquen la fuente del problema (causas) y no el efecto. Es importante evaluarlas a partir de diferentes criterios o prioridades para elegir la solución adecuada.

Además se pueden utilizar herramientas como la simulación de procesos, la que posibilita a la organización, a través de asistentes informáticos que agilizan su explotación, estudiar los distintos parámetros que caracterizan sus procesos; permitiendo analizar diferentes escenarios sin necesidad de modificar las condiciones existentes en la realidad; lo que viabiliza los procesos de cambios en las organizaciones, optimiza el tiempo y minimiza el consumo de recursos económicos en el proceso de generación de posibles soluciones.

Paso 16: Elaborar Programa de Mejora

Es importante establecer un Programa de Mejora, en el que se especifiquen las diferentes tareas, en qué consisten, cómo se van a hacer, dónde se van a implementar, las fechas para cada una, las personas responsables y participantes, de esta manera se garantiza que todos los involucrados conozcan a detalle sus actividades y responsabilidades. Para este fin se recomienda utilizar la técnica de las 5W2H.

Paso 17: Implementación de la mejora

Es importante, para implantar el Programa de Mejora, realizar reuniones de coordinación donde se establecen las personas responsables de cada tarea planificada, procurando que todos los involucrados comprendan su papel.

En el caso que sea conveniente, inicialmente, puede adoptarse un procedimiento de carácter experimental, que consista en:

- ✓ Realizar un proyecto piloto.
- ✓ Observar, controlar y evaluar la experiencia implantada.
- ✓ Realizar la implantación definitiva como consecuencia de los resultados positivos obtenidos.

Paso 18: Evaluar el impacto de la mejora sobre las VCC

Para la evaluación el impacto de la mejora se debe comparar el estado del proceso antes y después de las acciones tomadas, lo que significa volver a realizar los pasos 8, 9 y 10 del procedimiento, para verificar que las mejoras efectuadas han cumplido con las metas propuestas y así determinar la capacidad del proceso una vez implementadas las mismas. En caso de que los resultados no sean satisfactorios, se deben analizar los motivos de los resultados negativos y dar solución a los mismos para continuar con el procedimiento, de esta manera se garantiza la búsqueda del mejoramiento continuo.

Etapa V: Controlar

Una vez que las mejoras deseadas han sido alcanzadas, en esta etapa se diseña cómo mantener las mejoras logradas, desarrollando un conjunto de actividades con el propósito de mantener el estado y desempeño del proceso a un nivel que satisfaga las necesidades del cliente y que esto sirva de base para la mejora continua.

Paso 19: Establecer un sistema de retroalimentación

El restaurante debe mantener un intercambio sostenido con el cliente, el mismo puede ser de manera verbal desde que comienza el servicio hasta su culminación y a su vez establecer una opción para que el cliente pueda reflejar sus opiniones sobre el servicio brindado, lo que se puede traducir en un buzón, un libro, un sitio web u otros elementos para la atención al cliente, que faciliten el manejo de las inconformidades presentadas por los consumidores. Este sistema debe funcionar de manera constante, para que las inquietudes de los clientes sean analizadas y atendidas de la manera más eficiente.

En el sistema de retroalimentación se debe incluir un análisis periódico de las opiniones y criterios de los trabajadores y directivos, los mismos contribuyen de forma relevante al mejoramiento de la calidad. La satisfacción con el puesto de trabajo que ocupan incide directamente en el proceso y en el cliente.

Además, es importante que se realice de manera sistemática la evaluación de la calidad percibida por el cliente y su satisfacción, mediante un cuestionario, entrevistas, y observación directa en el restaurante, de esta manera se puede monitorear el desarrollo de la actividad.

Paso 20: Cerrar y difundir el proyecto de mejora

El objetivo de este último paso es asegurarse que el proyecto de mejora sea fuente de evidencia de logros, de aprendizaje y que sirva como herramienta de difusión. Por ello el equipo de trabajo debe documentar el estudio y los logros alcanzados, de esta manera otros restaurantes del sector pueden nutrirse de información valiosa, que contribuya al mejoramiento de la calidad de los servicios en sus entidades, obligación que acompaña el perfeccionamiento del Modelo Económico y Social en Cuba.

Conclusiones parciales del capítulo

1. En el restaurante “El Bing Bang” perteneciente al sector privado de la ciudad de Cienfuegos, no se han realizado estudios que permitan evaluar la calidad percibida por los clientes, siendo este tipo de evaluación una fuente de retroalimentación esencial para garantizar la mejora continua de los procesos que inciden en la percepción de los clientes.
2. La aplicación correcta del procedimiento propuesto por Parrado (2019) para evaluar y mejorar la calidad 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. La calidad de los servicios en restaurantes se considera un factor clave para responder a los retos del sector. En este sentido las percepciones de los clientes en relación al servicio recibido son una fuente de retroalimentación en materia de calidad para garantizar la mejora continua.
2. Las principales quejas de los clientes con respecto al objeto de estudio están dadas por el poco dominio de las ofertas y de otras lenguas por parte del personal, poca estabilidad de las ofertas, lo que unido a otras deficiencias demuestra la necesidad de evaluar la calidad percibida con un enfoque multicriterio, por el que actualmente se aboga en el tratamiento de la temática, lo que garantiza una mayor efectividad en la proyección de las acciones encaminadas a la mejora, siendo interés de la directiva del restaurante realizar dicho estudio.
3. El procedimiento seleccionado para la evaluación de la calidad de los servicios percibidos por los clientes, específicamente en el sector gastronómico, se estructura en cinco etapas y veinte pasos, donde la primera de ella, define, en gran medida, la correcta aplicación del resto de las etapas. Concibe entre sus principios como relevantes el enfoque a clientes y a servicio, el enfoque basado en hechos para la toma de decisiones 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 la metodología Seis Sigma, además de considerar la legislación relacionada con el sector no estatal para este tipo de servicios.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

- Implementar el procedimiento seleccionado en el Restaurante “El Bing Bang”, 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*. Ciudad de la Habana, Cuba: Ed. ISPJAE.
- Acosta Ortega, E. M. (2007). *Medición de la calidad de servicio percibida en los puntos de venta “El Encanto”, “Praga” y “Riviera” de la Cadena Tiendas Panamericanas en Santa Clara*. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
- Aguilera Álvarez, A. (2016). *Posicionamiento del Restaurante “Café Cienfuegos”*. (Tesis de Grado), Licenciatura en Turismo. Universidad Central de Las Villas.
- Alina. (2018). Todos los datos sobre Trabajo por Cuenta Propia en Cuba. *Excelencias News Cuba*. <https://TodoslosdatosobreTrabajoporCuentaPropiaenCubaExcelenciasCuba.htm>.
- Almohaimmeed, B. (2017). Restaurant Quality and Customer Satisfaction. *International. Review of Management and Marketing*, 7(3).
- Alonso Hernández, L. (2017). *Diseño del sistema integrado de gestión calidad – medio ambiente – seguridad y salud en el trabajo en la Empresa Oleohidráulica Cienfuegos*. (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos.
- Álvarez, R. y Aguirre, J. A. (2015). Satisfacción con los servicios de alimentación: Propuesta de medición y aplicación en una Universidad en Costa Rica. *Revista Punto de Vista*, 1(10), 161–177.
- Chicago. American Marketing Association. (1960). *Marketing Definitions. A Glossary of Marketing Terms*. Committee on Definitions of the A.M.A. Chicago. A M A.
- Andaleeb, S., & Conway, C. (2006). Customer satisfaction in the restaurant industry: an examination of the transaction-specific model. *Journal of Services Marketing*, 20.
- Antony, J. (2013). What does the future hold for quality professionals in organisations of the twenty-first century? *The TQM Journal*, 25, 667–675.
- Arouni, J. (2008). La gastronomía como producto turístico. <http://www.eumed.net/eve/resum/06-12/mh1b.htm>.
- Barroso. (2015). *Diseño del producto restauración en el restaurante “El Polinesio”*. (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos.
- 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.
- Blasco Torregrosa, M., Gisbert Soler, V., y Pérez Bernabeu, E. (2015). Situación actual de las metodologías Six Sigma, la gestión de riesgos y la gestión de la calidad. *Revista 3 Ciencias*, 4(4). <http://ojs.3ciencias.com/index.php/3c-tecnologia/article/view/325>.
- Bolton, R., y Drew, J. (1991). A multistage model of customers' assessments of service quality and value. *Journal of Customer Marketing*, 55.
- Brookins, M. (2014). Ejemplos de empresas de servicios profesionales. <https://pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-empresas-de-servicios-profesionales-11400.html>
- Camisón, C., Cruz, S., y González, T. (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*.
- Cantú, H. (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad*. (Segunda Edición.). 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), Ingeniería Industrial, Universidad de Cienfuegos.
- Cárcamo, C. R. (2011). Calidad percibida: ¿ilusión o percepción? *Revista de Calidad Asistencial*, 26 (3), 184–187.
- Casares, A. (2014). Plan de mejora para el Restaurante Buffet "Caibarién" en el Hotel Meliá Las Dunas. (Trabajo de Diploma). Universidad Central "Marta Abreu," Villa Clara, Cuba.
- Castañeda, G. R. (2015). *Evaluación de la calidad percibida de servicios de la Sucursal 4792 del Banco Popular de Ahorro en Cienfuegos*. (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos.
- Castillo, E. (2005). Escala Multidimensional SERVQUAL. Universidad del Bío-Bío, Chile. <http://www.albaplataenequal.org/doc/doc58.pdf>.
- Cevallos, J. (2015). Medición de la calidad del servicio de un comedor universitario utilizando SERVQUAL y desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales. *Revista Producción y Gestión*, 18(1), 31–39.
- 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.

- Civera, M. (2008). *Análisis de la relación entre Calidad y Satisfacción en el ámbito hospitalario en función del modelo de gestión establecido*. (Tesis de Doctorado). Universidad Jaume.
- Colectivo de autores. (2010). Antología de la restauración europea. <http://www.telepolis.com/cgi-bin/web/DISTRITODOCVIEW?url=/europa/doc/cons ejos/retauracion.html>.
- Correia, L. S. M., y Miranda, G., F. J. (2010). Calidad y satisfacción en el servicio de urgencias hospitalarias: Análisis de un hospital de la zona centro de Portugal. *Revista Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de La Empresa*, 16(2), 27–41.
- Cortés, M., y Iglesias, M. (2005). Generalidades sobre la Metodología de la Investigación. 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.
- Cruz Ramírez, M. (2009). El Método Delphi en las investigaciones Educativas. Editorial Academia.
- Cuba, Oficina Nacional de Normalización. (2015). Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos (traducción certificada). NC ISO 9001: 2015. ONN.
- Cuba, Oficina Nacional de Normalización. (2015).. *Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario (traducción certificada)*. NC ISO 9000: 2015 La Habana: ONN.
- Cuellar Ballaga, L. (2015). *Evaluación de la calidad percibida de servicios de estomatología. Caso de estudio: Clínica Estomatológica de Especialidades*. (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos.
- Cuesta, A. (2008). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. (Segunda Edición.). Editorial Academia.
- 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., y Flores, M. B. (2017). *Evaluación de la calidad del servicio en el Restaurante turístico El Cántaro E.I.R.L. de Lambayeque*. (Trabajo de Diploma). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Lambayeque.
- Díaz Hernández, M. (2012). *Procedimiento para la mejora de la calidad del servicio de Telefonía*

- Básica. Aplicación en el Centro de Telecomunicaciones Sagua la Grande. (Tesis de Maestría).* Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Díaz, R. (2006). *Interrelación entre imagen y comunicación en destinos turísticos.* (Tesis de Doctorado). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Díaz, Y., y Pons, R. (2009). Conceptualización y modelización de la calidad de servicio percibida: Análisis crítico. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba. *Revista Contribuciones a la Economía.* <http://www.eumed.net/ce/2009b/>.
- Díaz, Y., y Pons, R. C. (2009). Principales concepciones teóricas sobre marketing de servicios: necesidad del estudio y aplicación de la calidad de servicio percibida. *Revista Contribuciones a la Economía.* Número de octubre 2009. <http://eumed.net/ce/2011b/dgpgg.htm>.
- Duque Oliva, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición". *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(25), 64 - 80.
- Duque, E. J., Cervera, A., y Rodríguez, C. (2006). Estudio bibliométrico de los modelos de medición del concepto de calidad percibida del servicio en Internet. *Revista INNOVAR.*
- Duque, O., Edison, J., Palacios, P., y Deison (2017). Evaluación de la calidad de servicio percibida en los establecimientos hoteleros de Quibdó. *Criterio Libre*, 15 (26), 193–213.
- Eiglier, P., y Langeard, E. (1975). Une Approche Nouvelle du Marketing des Services. *Revue Francaise de Gestión.* (2).
- Enamorado Cabrera, M. (2017). *Evaluación de la calidad percibida de servicios de asistencia en salud en Cienfuegos. Caso de estudio: Hospital Pediátrico Universitario.* (Tesis de Grado), Ingeniería Industrial. Universidad Central de Cienfuegos.
- Errante Porras, D. A. (2015). *Modelo de gestión de calidad total dirigido a PYMES de automatización industrial.* Universidad Católica Andrés Bello.
- Enríquez Fernández, S. (2017). *Evaluación de la calidad percibida de servicios de asistencia en salud en Cienfuegos. Caso de estudio: Farmacias Comunitarias.* (Tesis de Grado). Universidad Central de Cienfuegos.
- Fajardo. (2015). *Propuesta de un plan de mejora y programa de capacitación para implementar la norma cubana NC 143: 2010 en la cocina del restaurante "El polinesio".* (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos.
- Fernández, A. (2012). *Mejora de la calidad del servicio en restaurante "Doña María".* (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos.

- Fernández Duarte, 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 Central de Cienfuegos.
- Fick, G. R. y Ritchie, J. (1991). Measuring service quality in the travel and tourism industry. *Journal of travel research*, 30(2), 2-9.
- Figueredo, O. y Extremera, D. (2018). Emiten las nuevas disposiciones para el Trabajo por Cuenta Propia. *Cubadebate*. Recuperado de [https://Emiten_las_nuevas_disposiciones_para_el_Trabajo_porCuentaPropia\(+PDF\)%20%20Cubadebate.htm](https://Emiten_las_nuevas_disposiciones_para_el_Trabajo_porCuentaPropia(+PDF)%20%20Cubadebate.htm)
- Figueredo, O., Izquierdo, L. y Carmona, E. (2018). ¿Qué desea conocer sobre el Trabajo por Cuenta Propia en Cuba? *Cubadebate*. [https://Qué_desea_conocer_sobre_el_Trabajo_por_Cuenta_Propia_en_Cuba%20_\(+Infografías_y_Video\)%20%20_Cubadebate.htm](https://Qué_desea_conocer_sobre_el_Trabajo_por_Cuenta_Propia_en_Cuba%20_(+Infografías_y_Video)%20%20_Cubadebate.htm)
- Figueredo, O., Izquierdo, L. y Carmona, E. (2018). Trabajo por Cuenta Propia: Se ratifican normas y se aprueban importantes modificaciones. *Cubadebate*. https://Trabajo_por_Cuenta_Propia%20_Se_ratifican_normas_y_se_aprueban_importantes_modificaciones%20%20_Cubadebate.htm
- Frías, R. A. (2005). Diseño y validación de un modelo de gestión del cliente interno en procesos hoteleros.
- Frontela Pérez, 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 de Las Villas.
- Fuentes Gómez, L. (2019). *Evaluación de la calidad percibida de servicios en el Restaurante “Café Cienfuegos” perteneciente al Club Cienfuegos Náutico Recreativo*. Carlos Rafael Rodríguez.
- Gadotti, S.J. y 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
- Gálvez, P. (2011). *Cuestionario para evaluar la calidad de servicios deportivos: estudio inicial de las propiedades psicométricas*. (Tesis de Doctorado). Universidad de Málaga.
- García, C. (2015). *Evaluación de la calidad percibida de servicios del Restaurante El Polinesio de Cienfuegos*. (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos.

- García Guerra, Y. (2014). Aplicación de la Metodología Seis Sigma para el mejoramiento de la calidad de las reparaciones, en la Agencia SASA Villa Clara. (Tesis de Maestría). Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Villa Clara.
- Geary, A., y Alan, B. (1995). Improving Performance. How to Manage the White Space on the Organization Chart Second Edition. Jossey – Bass Publishers, San Francisco, California.
- Ghimire, A. (2012). Service quality and customer satisfaction in the restaurant business. Case study: Sagarmatha Nepalese Restaurant in Vantaa. (Trabajo de Diploma). Central Ostrobothnia University of Applied Sciences.
- Gisbert Soler, V., y Contreras Fernández, A. (2015). Integración de sistemas de gestión: niveles de integración, beneficios, y dificultades. *Revista 3 Ciencias*, 3(4). <http://ojs.3ciencias.com/index.php/3c-empresa/article/view/221/391>.
- Gómez, L. (2017). Plan de mejora en restaurantes especializados del Hotel Meliá Buenavista para su categorización The Level. (Trabajo de Diploma). Universidad Central "Marta Abreu," Villa Clara, Cuba.
- Gómez, M. (1998). *Calidad de servicios financieros en el Banco Popular de Ahorro de Villa Clara*. (Tesis de Maestría). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Gómez, M. (2001). Diseño del Servicio al Cliente. Ed. Universitaria CUJAE.
- Gómez, M., y Acevedo, J. (2001). La Logística Moderna y la Competitividad Empresarial. Logespro. CETA.
- González, R. (2015). Evaluación de la calidad del servicio percibida a través de la Escala Servqual. *Revista Ciencia e Ingeniería Neogranadina.*, 25 (1).
- González, R. (2013). *Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios. Caso de estudios; Sucursal 4822 del BPA en Cienfuegos*. (Tesis de Maestría). Universidad de Cienfuegos.
- Grande, I. (1996). *Marketing de los Servicios*. Madrid: Editorial ESIC.
- Grönroos, C. (1982). An applied service marketing theory. *European Journal of Marketing.*, 16(7).
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and Its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*.
- Grönroos, C. (1994). Marketing y gestión de servicios. Ediciones Díaz de Santos.

- Grönroos, C. (1982). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administrations.
- Gualier, H. (2001). *Mercadeo en los servicios de información*. <http://www.monografias.com>.
- Guerra Bretaña, R. M. y Meizoso Valdés, M. C. (2012). *Gestión de la Calidad. Conceptos, modelos y herramientas*. Editorial UH.
- Gutiérrez, H., y De la Vara, R. (2007). *Control estadístico de la calidad y Seis Sigma*. Ed. Félix Varela.
- Guzmán, A., y Cárcamo, S. (2014). La evaluación de la calidad en el servicio: caso de estudio Restaurant Familiar Los Fresnos. *Acta Universitaria.*, 24.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. y Black, W. C. 1999. *Análisis Multivariado*. Prentice Hall.
- Herr Ferrer, D. D. (2015). *Aplicación de la metodología Seis Sigma en el restaurante "El Paisaje"*. (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos
- Hernández, J. (2004). Marketing de servicios. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs>.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (1998). *Metodología de la Investigación*. Edición Segunda. McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- Hernández, A. (2000). *Calidad en las empresas de servicios*. Centro para la Calidad en Asturias.
- Hernández Leal, 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
- Heung, Wong, y Q.U. (2000). Airport-restaurant service quality in Hong Kong: an application of Servqual. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*.
- Huang, C. H. (2000). Relationship between service quality, consuming patterns and customer satisfactions on the quick service restaurant franchises. *Proceedings of the fifth annual graduate education and graduate students research conference in hospitality & tourism*.
- Jola, A. (2013). Desarrollo del sector servicios y su papel en la consolidación del crecimiento económico mundial. *Ecos de Economía*, 17(36), 43-68.

- Juran, J., y Binghamm, R. (1974). *Quality control handbook*. (3º ed.). Ed. McGraw-Hill.
- Juran, J. M. (1996). *Manual de control de la calidad*. (Quinta edición.). Mc Graw- Hill Interamericana S.A.
- Kim, H. J., Mc Cahon, C., y Miller, J. (2000). Service quality in Korean casual dining restaurants. Proceedings of fifth annual graduate education and graduate students research conference in hospitality & tourism.
- Kotler, P. (1988). *Marketing Management*. USA: Ed. Prentice- Hall International.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management: analysis, planning and control*. USA: Ed. Prentice- Hall International.
- Lauzurique, L. (2011). Evaluación y análisis de la eficacia y la eficiencia del restaurante Esquina Cuba perteneciente al grupo Empresarial Palmares. (Trabajo de Diploma). Universidad de Matanzas.
- Lee, Y., & Hing, N. (1995). Measuring quality in restaurant operations: an application of the servqual instrument. *International journal of hospitality management.*, 14.
- Lehtinen, J. (2001). Compañía de servicios orientada al cliente. Editorial Espoo. Finlandia.
- Llull, O. (2015). *Evaluación de la calidad percibida de servicios del Restaurante El Pollito de Cienfuegos*. (Tesis de Grado), Universidad de Cienfuegos.
- López, Z. (2011). *Mejora del proceso de prestación del servicio en el Ranchón El Compay de la UEB el Mediterráneo*. (Tesis de Maestría), Universidad de Matanzas.
- López García, Z., y Michelena Fernández, E. (2014). Mejora del proceso de prestación del servicio en una instalación de servicios gastronómicos. *Ingeniería Industrial*, 35, 34-44.
- Machado García, 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 de Las Villas.
- Maldonado, S. E., Guillén, A. M., y 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.
- Marín Rodríguez, M. A. (2015). *Evaluación de la incertidumbre de medición en los sistemas de medición fiscal y transferencia de custodia en la Unidad de Negocio Refinería de Cienfuegos*. (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos.

- Martínez, N. J. (2017). Propuesta de mejoras al confort de los restaurantes especializados Hotel Playa, Cayo Santa María. (Trabajo de Diploma). Universidad Central "Marta Abreu," Villa Clara, Cuba.
- Martínez Tur, V., Peiró, J. M., y Ramos, J. (2001). Calidad del servicio y satisfacción del cliente: una perspectiva psicosocial. Síntesis.
- Marzo, J., Martínez-Tur, V., Ramos, J., & Peiró, J. (2002). La satisfacción del usuario desde el modelo de la confirmación de expectativas: respuesta a algunos interrogantes.
- Medina, N. (2012). *Gestión de Alimentos y Bebidas*. Especialidad de Posgrado: Gestión Hotelera. Universidad de Matanzas.
- Mendoza Acuña, S. (2008). *Procedimiento para evaluar el grado de satisfacción del cliente del Grupo Logístico de ETESA Villa Clara*. (Trabajo de Diploma). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- México, Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2000). La Economía Cubana: Reformas estructurales y desempeño en los noventa. *México BF: Fondo de Cultura Económica./1997 y 2000*.
- Molina, D. R. (2015). Diagnóstico de la calidad en el servicio de alimentos y bebidas en el Restaurante Buffet Hotel Brezzes Bella Costa. (Trabajo de Diploma). Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
- Molina, R. A. (2012). *Procedimiento para la gestión de venta de servicios de sobremesa en restaurantes que presten servicios al turismo, caso hotel Los Caneyes*". (Tesis de Maestría), Universidad Central de Las Villas.
- Monfort Barboza, M.; Defante, L. R.; de Oliveira Lima Filho, D., y Mantovani, D. (2013). Satisfacción del consumidor de servicios hoteleros: Implicaciones estratégicas. *Estudios y perspectivas en turismo*, 22(2).
- Mora Contreras, C. E. (2011). La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor. *Revista Brasileira de Marketing*, 10(2).
- Morales, M. (2007). *Diagnóstico de competitividad para la gestión del Restaurante "Don Ronquillo" de Palmares Camagüey*. (Tesis de maestría), Universidad de Camagüey.
- 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 Grado). Universidad Central de Las Villas.

- Nava, M. (2002). La Calidad del Servicio. Tucker Energy Services.
http://www.calidad.org/public/articles/1026908824_marbel.htm.
- North, J., Blackburn, R. A., & Curran, J. (1998). The Quality Business.
- Obono Micha, T. F. (2007). *Medición de la calidad de servicio percibida en la Sucursal 4331 del Banco de Crédito y Comercio de Santa Clara*. (Tesis de Grado). Licenciatura en Economía. Universidad Central de Las Villas.
- 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 Politécnica del Litoral.
- Padrón Pérez, 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, Cienfuegos.
- Parasuraman, Zeithaml, y Berry. (1985). Quality Counts in Services, Too. Business Horizons.
- Parasuraman, A., Berry, L., y Zeithaml, V. (1988). SERVQUAL: A multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*.
- Parasuraman, A., Zeithaml, y Berry, L. (1993). Calidad Total en la gestión de los servicios. Ed. Díaz de Santos.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., y Berry, L. (1993). More on improving service quality measurement. *Journal of Retailing*., 69(1).
- Parra, C. (2005). Folleto de Gestión de los Servicios. Universidad de Matanzas.
- Parrado Hernández, C. (2016). *Evaluación de la calidad percibida de servicios del restaurante Las Mamparas*. (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos.
- Parrado Hernández, C. (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.
- Paz, C.R. (2005). Servicio al cliente. La comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente. Ideas Propias Editorial S.L. España.

- Peel, M. (1999). *Cultura de servicios y calidad percibida. Mercadeo y ventas*. Bilbao: Ediciones Deusto, S.A.
- Peña, D. (2015). *Evaluación de la calidad percibida de servicios del Restaurante Covadonga en Cienfuegos*. (Tesis de Grado). Universidad Central de Las Villas.
- Pérez Ortega, A. (2014). *Evaluación del nivel de satisfacción del cliente en el restaurante "La Concha"*. (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos.
- Perú, Escuela Superior de Administración y Negocios. (2016). Marketing de servicios: significado y características. <https://Marketing-de-servicios%20-significado-y-características%20%20-Marketing%20%20-Apuntes-empresariales%20%20-ESAN.htm>
- Pons, R., y Villa, E. (2006). Gestión por Procesos. Monografía. 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 Díaz, A., y Surí Santana, 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.
- Puig, Y. (2017). Anuncian nuevas medidas para el trabajo por cuenta propia en Cuba. *Cubadebate*. https://Anuncian-nuevas-medidas-para-el-trabajo-por-cuenta-propia-en-Cuba%20%20-Cubadebate.htm#.XLX9a9jB_IU
- Ramírez, A. (2016). Aplicación de la metodología Seis Sigma en la cafetería "El Big Bang". (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos.
- Ramírez, F. (2013). Calidad del Servicio en los Restaurantes de Comida rápida en Puerto Ordaz, Venezuela. Caso: Makumba Pizza- Café.
- Ramos, Collado, Marzo, Subirats, y Martín. (2001). Calidad de servicio percibida por gerentes, empleados y clientes de hoteles y restaurantes. *Revista de psicología social aplicada.*, 11 (1).
- Rangel, R. B. (2005). *Diseño e Implementación de un Sistema de gestión de la Calidad en la Oficina Nacional de Administración Tributaria*. (Tesis de Maestría). Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
- Rathmell, J. (1974). *Marketing in the services sector*. Winthrop Publisher Inc. Cambridge.

- Regan, W. (1963). The service revolution. *Journal of Marketing*.
- Rivero, E., & Rodríguez, I. (2001). *Propuesta de plan de marketing para unidades de Rumbos en Villa Clara*. (Trabajo de Diploma). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Riveros, S. J., y Berne, M. C. (2003). Estudio de la satisfacción en servicios públicos de salud. Caso de un hospital del sur de Chile. Presented at the Proyecto de Investigación S 2003-68. Dirección de Investigación de la Universidad Austral de Chile.
- Rodríguez, E. (2018). Los 8 Tipos de Restaurantes y las 5 clasificaciones por tenedores. [https://Los-8_Tiposde_Restaurantes_y_las_5_clasificaciones\(1-5_tenedores\).htm](https://Los-8_Tiposde_Restaurantes_y_las_5_clasificaciones(1-5_tenedores).htm)
- Rodríguez, A. B. (2016). *Evaluación de la calidad percibida del servicio en el Restaurante Casa Prado*. (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos.
- Rodríguez, H. (2011). *Análisis de la eficacia y la eficiencia en el Restaurante Castell Nuovo del polo turístico de Varadero*. (Trabajo de Diploma). Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
- Rodríguez, M. L. (2013). *Plan de mejoramiento al proceso de restauración para el Restaurante "Ranchón Playa los Marineros" en el Hotel Meliá Buenavista*. (Trabajo de Diploma). Universidad Central "Marta Abreu," Villa Clara, Cuba.
- Romero, D. (2015). *Aplicación de la metodología Seis Sigma en el Restaurante "El Paisaje"*. (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos.
- 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.
- Rubio Guerrero, G. (n.d.). La calidad del servicio al cliente en los grandes supermercados de Ibagué: un análisis desde la escala multidimensional (SERVQUAL). *Cuadernos de Administración*, 30(52).
- Ruiz, C. (2013). Evaluación del atractivo de los servicios de restauración en el Hotel TUXPAN. (Trabajo de Diploma). Universidad de Matanzas.
- Sánchez, J. (2016). Evaluación de la calidad del servicio percibida en el Restaurante Casa del Chef en Cienfuegos. (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos.
- San Eugenio, J. (2008). La gastronomía como marca de identidad en la promoción turística. <http://www.gestionrestaurantes.com/>

- Salazar, D. A., Quintero, J. L. y Mena, F. J. (2016). Criterios de medición en la lealtad del cliente aplicados a restaurantes de la ciudad de Quito. *Revista Investigaciones Turísticas*, 14, 23–43.
- Santana Hernández, S. A. (2018). *Evaluación de la calidad percibida del servicio en la Cafetería “El Palatino” perteneciente al Grupo Extrahotelero Palmares*. (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos.
- Santana, R., y 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).
- Schroeder, R. (1992). *Administración de operaciones*. (Tercera edición.). Ed. Mac Graw Hill.
- Senlle, A. (1993). *Calidad Total en los Servicios y en la Administración Pública*. Ediciones *Gestión 2000*.S.A.
- Serrano, J. (2011). El sector servicios en la economía global: transformaciones y consecuencias. *Clío*, 37, 1-17.
- Shahin, A. (2006). SERVQUAL and model of service quality gaps: A framework for determining and prioritizing critical factors in delivering quality services. *Service quality – An introduction*.
- Silador Utrera, R. R. (2015). *Aplicación de la metodología Seis Sigma en el restaurante Bouyón 1825*. (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos.
- Solanelles, M. (2003). El mercadeo y los servicios de información. http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_4_03/aci05403.htm
- Sosa, N. (2010). *Diagnóstico de gestión del producto gastronómico en el restaurante “La Concha”*. (Tesis de Grado). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Sotelo Jaquez, C., y León Godinez, L. (2017). Evaluación de la calidad en el servicio en Centro de Enseñanza de Idiomas del campus Caborca de Universidad de Sonora mediante SERVQUAL. *INVURNUS*, 12 (2), 18–24.
- Stevens, P., Knutson, B., & Patton, M. (1995). Dineserv: A tool for measuring service quality in restaurants. the cornell hotel and restaurant administration quartely. *Journal of retailing.*, 36.
- Taillacq, D. (2015). *Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios de restauración no estatales contratados por la Agencia Havanatur Centro*. (Tesis de Maestría). Universidad de Cienfuegos.

- Tarí Guilló, J. J. (2000). *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*. Universidad de Alicante.
- Tay, J. (2015). *Evaluación de la calidad percibida del servicio que brinda la Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos*. (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos.
- Tiyasuwan, A. (2009). *Customer perceptions towards the service quality: A case study of Oishi Express Buffet Restaurant, Rattathibet Branch*. (Trabajo de Diploma). Bangkok University.
- Torres Sánchez, D. (2011). *Rediseño del procedimiento para la medición de la calidad percibida del servicio de Seguridad y Protección en SEPSA VC*. (Tesis de Maestría). Universidad Central "Marta Abreu de las Villas."
- Varela, J., Prat, R., Voces, C., y Rial, A. (2006). Una nueva escala para la evaluación de la calidad de los servicios de hostelería.
- Vargas. (2015). *Propuesta de un plan de mejoras para los servicios gastronómicos en el restaurante el Mandarín*. (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos.
- Vázquez, M. (2012). *Análisis estadístico de calidad en los servicios gastronómicos, caso de un restaurante de especialidades*. (Tesis de Maestría). 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*. (Trabajo de Diploma). Universidad Central "Marta Abreu," Villa Clara, Cuba.
- Xiaofen, T. (2013). Investigation on quality management maturity of Shanghai enterprises. *The TQM Journal*, 25 (4), 417–430.
- Yesilada, F., y Direktör, E. (2010). Health care service quality: A comparison of public and private hospitals. Afr

Anexos

ANEXOS

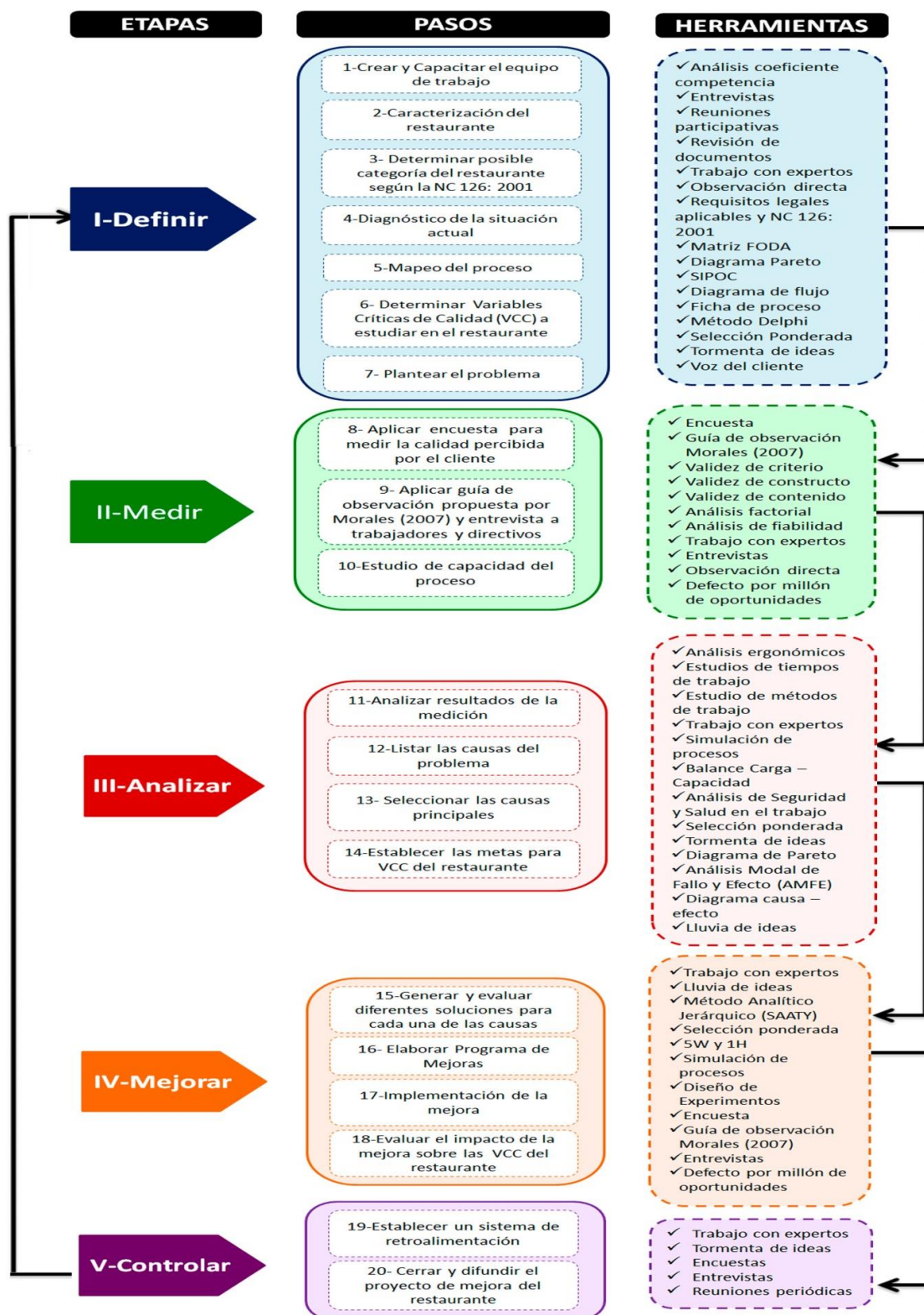
Anexo No.1

Definiciones de servicio. Fuente: Adaptado de González (2013).

Autor	Definición de servicio
American Marketing Association AMA (1960)	El servicio es un conjunto de actividades, beneficios o satisfacciones que son brindados a la venta o ejecutadas en unión con la venta de productos.
Regan (1963)	Los servicios pueden corresponder a intangibles que generan directamente satisfacciones (seguros), a tangibles que generan directamente satisfacciones (en los transportes o el inmobiliario) o a intangibles que generan satisfacciones cuando son adquiridos con productos o con otros servicios (crédito, entrega a domicilio).
Juran y Binghamm (1974)	El servicio es un trabajo realizado para otros.
Kotler (1988)	Un servicio es cualquier actuación que una parte puede ofrecer a otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad y su prestación puede ir o no ligada a productos físicos.
Schroeder (1992)	El servicio constituye un proceso de interacción social entre la organización que lo presta y sus clientes, que causa una impresión positiva o negativa en estos últimos. En el caso de las organizaciones que prestan servicios, se puede apreciar que el cliente siempre está presente en el acto de la prestación del servicio, lo cual hace que este sea un proceso donde predomine la incertidumbre y la singularidad.
Grönroos (1994)	Un servicio es una actividad o un conjunto de actividades de naturaleza más o menos intangible que, por regla general, aunque no necesariamente, se generan en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados del servicio y/o los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente.
Juran (1996)	Se define servicio como un trabajo realizado para otros. El servicio puede proporcionarse a un consumidor, a una instalación o a ambos. Los servicios existen porque con ellos se pueden satisfacer determinadas necesidades de los clientes.
Peel (1999)	El servicio es aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, con la finalidad de que éste quede satisfecho con dicha actividad.
Gualier (2001)	Los servicios son todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores.
Gómez y Acevedo (2001)	Acto o conjunto de actos mediante los cuales se logra que un producto o grupo de productos satisfagan las necesidades y deseos del cliente. Es cualquier contacto, activo o pasivo entre un cliente y una organización, que causa una positiva o negativa percepción para el cliente.
Cantú (2001)	Actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible, que se realiza mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas y de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad.
Lehtinen (2001)	El servicio es una actividad o una serie de actividades generadoras de satisfacción para los consumidores, que se producen como resultado de la interacción entre un cliente y una persona encargada de facilitar el servicio o con una máquina.
ISO 9000: 2015	Salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente. Los elementos dominantes de un servicio son generalmente intangibles.

Anexo No.2

Procedimiento propuesto para la mejora de la calidad en los restaurantes del sector no estatal. Fuente: Parrado (2019)



Anexo No.3

Cuestionario para determinar la satisfacción del cliente respecto al servicio brindado.

Fuente: Parrado (2016).

Estimado cliente:

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

I- Datos generales

Marque con una X o indique:

Edad:

Menos de 30 _____ Entre 45 y 60 _____

Entre 30 y 45 _____ Más de 60 _____

Género: Femenino _____ Masculino _____

País de procedencia: _____

Visitas previas al Restaurante “El Bing Bang” Sí _____ No _____

II- Evaluación de la calidad percibida de servicios de restauración

Basado en el servicio que le ofrecieron en el Restaurante “El Bing Bang” por favor, indíquenos para cada una de las declaraciones su opinión con respecto al servicio que acaba de recibir, donde:

- 1- Totalmente en desacuerdo
- 2- En desacuerdo
- 3- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4- De acuerdo
- 5- Totalmente de acuerdo

No.	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
Exterior de las Instalaciones						
E1	La localización del restaurante es conveniente					
E2	El restaurante se encuentra adecuadamente señalizado					
E3	El restaurante tiene áreas exteriores visualmente atractivas y limpias					
Interior de las Instalaciones						
I1	El restaurante tiene una decoración acorde con su imagen y nivel de precio					
I2	El área del restaurante es espaciosa					
I3	La iluminación del restaurante es apropiada					
I4	La música del restaurante es agradable					
I5	El restaurante está exento de ruidos molestos					
I6	La temperatura y ventilación del restaurante es apropiada					
I7	El área del restaurante es limpia					
I8	El mobiliario tiene buen estado físico con asientos cómodos para sus clientes					
I9	Los baños están correctamente ubicados y en buen estado físico (incluyendo jabón, papel, y toallas)					
I10	El restaurante tiene baños que son limpios					
Servicio						
S1	El restaurante tiene una carta menú fácil de leer con una amplia variedad de productos					
S2	Las mesas son limpias					
S3	Los utensilios y vajillas son limpios y se encuentran en buen estado					
S4	Los platos tienen una decoración y presentación atractiva					
S5	La calidad de la comida es adecuada (estado, sabor, olor, cocción)					
S6	Los platos tienen buena temperatura en el momento que son servidos					
S7	Las porciones recibidas son las adecuadas					
S8	La calidad de la bebida es adecuada					
Capital Humano						
C1	Los empleados del restaurante tienen apariencia pulcra (Lucen limpios, bien cuidados y apropiadamente vestidos)					
C2	Los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes					
C3	Los empleados son siempre simpáticos, amables y respetuosos con los clientes					
C4	Profesionalidad y competencia del personal en cuanto a habilidades, técnicas, y conocimiento acerca del mundo del servicio					
C5	Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes (sobre los elementos de la carta-menú, ingredientes y métodos de preparación de los platillos/bebidas)					
C6	Los empleados ofrecen una atención personalizada a sus clientes					
Fiabilidad						
F1	El restaurante sirve las comidas/bebidas exactamente como fueron ordenadas					
F2	El tiempo de espera entre plato y plato es apropiado					
F3	El restaurante realiza el servicio en un tiempo adecuado					
F4	El restaurante proporciona al cliente la cuenta-facturación precisa					
F5	Cuando un cliente tiene un problema el restaurante muestra un sincero interés en solucionarlo					

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

Regresaría al restaurante: Si ____ No ____

Recomendaría el restaurante a otras personas: Si ____ No ____

III- Sugerencias

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

Anexo No.4

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

Guía para la entrevista a los trabajadores

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

Objetivos:

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

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

Temáticas para el análisis:

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

Guía para la entrevista a los directivos

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

Objetivos:

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

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

Temáticas a abordar:

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

Anexo No.5

Fragmento de la lista de chequeo elaborada a partir de la legislación vigente aplicada al sector gastronómico cuenta propista. Fuente: Parrado (2019).



VCC: SATISFACCIÓN

SATISFACCIÓN					
NC 126: 2001					
Valoración de la satisfacción de los clientes	1 tenedor	2 tenedores	3 tenedores	4 tenedores	5 tenedores
	Se debe realizar un tratamiento adecuado de las quejas y sugerencias, y además tener en cuenta las encuestas de los clientes, opiniones de guías, representantes y otros				
DECRETO-LEY No. 357 del 2018					
Constituyen contravenciones permitir que en la vivienda, habitación o espacio arrendado se ocasionen alteraciones que perturben la tranquilidad de los vecinos, violen las normas de convivencia social o afecten la moral o las buenas costumbres.					
DECRETO No. 349/2018					
Se considera contravención cuando una persona natural o jurídica en la utilización de los medios audiovisuales muestre en ellos contenidos con uso de los símbolos patrios que contravengan la legislación vigente; pornografía; violencia; lenguaje sexista, vulgar y obsceno; discriminación por el color de la piel, género, orientación sexual, discapacidad y cualquier otra lesiva a la dignidad humana; que atente contra el desarrollo de la niñez y la adolescencia; y cualquier otro que infrinja las disposiciones legales que regulan el normal desarrollo de nuestra sociedad en materia cultural.					
NC ISO 45001: 2018					
La organización debe determinar:					
a) las otras partes interesadas, además de los trabajadores, que son pertinentes al sistema de gestión de la SST;					
b) las necesidades y expectativas pertinentes (es decir, los requisitos) de los trabajadores y de otras partes interesadas;					
c) cuáles de estas necesidades y expectativas son, o podrían convertirse, en requisitos legales y otros requisitos.					
La organización debe tener en cuenta aspectos de diversidad (por ejemplo, género, idioma, cultura, alfabetización, discapacidad), al considerar sus necesidades de comunicación.					
La organización debe asegurarse de que se consideran los puntos de vista de partes interesadas externas al establecer sus procesos de comunicación.					
NC ISO 14001:2015					
La organización debe determinar:					
a) las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión ambiental;					
b) las necesidades y expectativas pertinentes (es decir, requisitos) de estas partes interesadas;					
c) cuáles de estas necesidades y expectativas se convierten en requisitos legales y otros requisitos					
Debido a su efecto o efecto potencial en la capacidad de la organización de proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, la organización debe determinar:					

- a) las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de la calidad;
- b) los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el sistema de gestión de la calidad.

NC ISO 9001:2015

La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que:

- a) se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente.