



**Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Estudios Económicos
Programa de Maestría en Administración de Negocios
Tercera Edición**

Título:

**Procedimiento para la evaluación de la calidad
percibida de los servicios de restauración no
estatales contratados por la Agencia Havanatur
Centro**

Memoria Escrita

en opción al grado de Máster en Administración de Negocios

Autor:

Ing. Daylí Taillacq Blanco

Tutor:

Dr. Berlan Rodríguez Pérez

Cienfuegos, septiembre de 2015



**Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Estudios Económicos
Programa de Maestría en Administración de Negocios
Tercera Edición**

Título:

**Procedimiento para la evaluación de la calidad
percibida de los servicios de restauración no
estatales contratados por la Agencia Havanatur
Centro**

Memoria Escrita

en opción al grado de Máster en Administración de Negocios

Autor:

Ing. Daylí Taillacq Blanco

Tutor:

Dr. Berlan Rodríguez Pérez

Cienfuegos, septiembre de 2015

Declaración de Autoridad



Hago constar que la presente Memoria Escrita en opción al grado de Máster en Administración de Negocios fue realizada en la Universidad de Cienfuegos como parte de la culminación de los estudios del Programa de Maestría en Administración de Negocios. Autorizo a que la misma sea utilizada por la Universidad para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentada en evento, ni publicada sin la aprobación de la Universidad.

Firmo la presente a los _ días del mes de _ del año 201_.

Nombres y Apellidos del Autor:

Firma del Autor:

Los abajo firmantes certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según las normas establecidas en nuestro centro y que el mismo cumple los requerimientos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Nombres y Apellidos de Tutor:

Firma de Tutor:

Nombres y Apellidos de Registrador
CRAI:

Firma de Registrador CRAI:

Anotación del Tribunal de Defensa de la Memoria Escrita				
Fecha de la defensa:			Calificación	Firma del Presidente
Día	Mes	Año		

Agradecimientos

A mi familia, por el apoyo y la confianza en el éxito.

A Hugandy, por el optimismo que logró contagiarme cuando no supe que hacer, por el impulso cuando me detuve y por ayudarme a llegar al final, apoyándome con lo posible y lo inimaginable.

A Dainelis, a Berlan y a Elita por su valioso tiempo, por la revisión detallada y minuciosa de cada capítulo, las sugerencias y oportunos señalamientos.

A mis profesores, por los conocimientos transmitidos.

A Chany y Neyse, directivos de la Agencia Havanatur Centro y a los propietarios de los restaurantes no estatales contratados por esta Agencia que con entera disposición me facilitaron la información requerida para este trabajo.

Y a todas las personas amigas que estuvieron siempre que las necesité.

Dedicatoria

A mis padres y mi hermana, que son la mayor inspiración para cada uno de mis logros.

A Diego Antonio, esa pequeña personita que me alegra y me anima cada día a ser mejor.

A mis abuelitos, tíos y primos, porque todos tienen un especial lugar en mí.

Pensamiento

"Cada ser humano es un espíritu libre, que puede volar tan alto como le permitan los límites que se haya marcado a sí mismo".

Cris Bolívar

Resumen

La presente investigación se realiza en la Agencia de Viajes Havanatur Centro y tiene como objetivo diseñar un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios de restauración no estatales contratados por la empresa. El procedimiento que se diseña toma como base los validados en Cuba para la evaluación de la calidad percibida de servicios y de manera que lo caracterice su operatividad. La aplicación del mismo se realiza en los restaurantes El Lagarto y D`Carmelina.

Para la recopilación de la información se utilizan técnicas como: encuesta, revisión de documentos, trabajo con expertos, trabajo en equipo y observación directa. El análisis de los resultados de la aplicación del cuestionario se basa en técnicas de estadística multivariada como: análisis descriptivo, correlacional y discriminante, a partir de la utilización del Paquete Estadístico SPSS 20.0.

Como resultados fundamentales de la investigación determinan los Índices Globales de Calidad (IGC) de cada uno de los restaurantes, así como las variables que más influyen en la satisfacción de los clientes. Por último se exponen las conclusiones y recomendaciones que derivan del estudio.

Abstract

The present investigation is carried out in the Travel Agency Havanatur Center and it has as objective to design a procedure for the evaluation of the perceived quality of the non state restoration services hired by the company. The procedure builds on designs validated in Cuba to evaluate the perceived quality of services so that it characterizes its operation. The application of the same one is carried out in the restaurants The Lizard and D`Carmelina.

For the collection of information it is used technical as: survey, documents review, work with experts, teamwork and direct observation. The analysis of the results of the applied questionnaire is based in multivariate statistical techniques such as: descriptive analysis, correlation and discriminant, starting from the use of the SPSS 20.0 statistical package.

As fundamental research results it is determined the Global Quality Index of each one of the restaurants, and the variables that influence customer satisfaction. Finally conclusions and recommendations from the study are presented.

Índice

Resumen	6
Introducción	1
Capítulo I: Marco teórico referencial	8
1.1 Servicios. Concepciones generales.....	9
1.1.1 Características de los servicios	10
1.1.2 Organizaciones de servicios.....	13
1.2 Calidad de los servicios.....	15
1.2.1 Modelos conceptuales sobre calidad percibida de servicios	18
1.2.1.1 Escala Servperf.....	26
1.2.2 Procedimientos para la evaluación de la calidad percibida de servicios	28
1.3 Calidad de los servicios en el sector de los restaurantes.....	31
1.3.1 Estudios de calidad de servicios en restaurantes de la provincia de Cienfuegos ...	35
1.4 Generalidades de la Agencia de Viajes Havanatur Tour & Travel S.A.....	39
Conclusiones del Capítulo I.....	41
Capítulo II: Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios de restauración no estatales contratados por la Agencia Havanatur Centro	42
2.1 Caracterización de la Agencia Havanatur Centro	42
2.1.1 Descripción del proceso de prestación de servicio a turistas en restaurantes no estatales contratados por la Agencia Havanatur Centro	46
2.2 Elementos considerados en el diseño del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios de restauración no estatales contratados por la Agencia Havanatur Centro	49
2.3 Principios del procedimiento.....	52

2.4 Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios de restauración no estatales contratados por la Agencia Havanatur Centro.....	53
Conclusiones del Capítulo II.....	72
Capítulo III: Aplicación del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios de restauración no estatales contratados por la Agencia Havanatur Centro.....	74
3.1 Etapa I: Selección de los expertos	74
3.2 Etapa II: Determinación del cuestionario para la evaluación de la calidad percibida del servicio.....	76
3.3 Etapa III: Aplicación del cuestionario	80
3.4 Etapa IV: Análisis estadístico de los resultados.....	83
3.5 Etapa V: Comunicación de los resultados obtenidos y toma de decisiones	93
Conclusiones del Capítulo III.....	96
Conclusiones Generales.....	97
Recomendaciones	98
Bibliografía	99
Anexos	108

INTRODUCCIÓN

Introducción

El incremento de la competencia en el sector servicios ha hecho surgir en las empresas la necesidad de diferenciar sus servicios de los que prestan sus competidores. Las organizaciones pueden dar el mismo tipo de servicio, pero no lo prestan con la misma calidad. Nadie sabe esto tan bien como el consumidor. De hecho, la calidad de servicio ha llegado a ser el mayor diferenciador, la herramienta competitiva más poderosa que poseen las empresas de servicios. Esto es debido a que no es fácilmente imitable por la competencia, además de poseer un reconocido valor como variable para conseguir la eficiencia, así como la efectividad en las operaciones de negocio (Berry *et al.*, 1988). Por ello, la prestación de elevados niveles de calidad de servicio constituye una estrategia esencial para el éxito y para la supervivencia de la empresa en el actual entorno competitivo.

La calidad de servicio es un concepto que ha sido ampliamente tratado en la literatura. Sin embargo, no es fácil abordar su definición debido a que es un concepto intangible y abstracto, difícil de definir, medir y evaluar (Yesilada y Direktör, 2010).

En este sentido, destacan las aportaciones desarrolladas por Cronin y Taylor (1992, 1994) y la de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1994). Estos últimos autores, sobre la base de un estudio exploratorio y cualitativo desarrollado con diversos tipos de organizaciones, sugirieron que la calidad de servicio es una función de la magnitud y la dirección de la discrepancia entre las percepciones y un estándar de comparación usado por los clientes. Por su parte, Cronin y Taylor (1992, 1994) cuestionaron la conceptualización de la calidad de servicio como discrepancia, ya que así definido, tal concepto crea ambigüedad y se confunde con definiciones clásicas de satisfacción, señalando que la calidad de servicio debe concebirse tan solo a partir de las percepciones de los usuarios. Este hecho señala la importancia de centrarse en el cliente, como único juez y evaluador de la calidad del servicio, cuyos criterios deben considerarse para garantizar la mejora continua de los procesos.

Estos autores, con el ánimo de validar métodos para evaluar la calidad percibida de servicios, proponen dos destacados instrumentos de medición, la escala Servqual

(Parasuraman, Zeithaml y Berry) y la escala Servperf (Cronin y Taylor). Esta última incluye las mismas dimensiones e ítems de la primera, excepto que los sujetos sólo son preguntados para que indiquen cómo se sienten con el nivel de desempeño de una empresa de servicios en particular. Sus autores evaluaron en un estudio empírico el punto hasta el que Servperf mide la calidad de servicio percibida en comparación con la Servqual, utilizando ambas escalas en cuatro industrias: bancos, control de plagas, limpieza en seco y comida rápida. Las evidencias empíricas indican que la percepción del rendimiento por sí sola logra predecir el comportamiento de los individuos al menos tan bien como la conjunción de la percepción de las dimensiones con la importancia atribuida a ellas. Además, se demuestra con éxito que la escala Servperf posee una mayor validez de constructo y que explica un mayor porcentaje de la varianza en una medida global con ítem simple de la calidad de servicio que la Servqual.

Entre los servicios en los que se ha evaluado la calidad percibida se encuentran: servicios turísticos (Valls et al., 2002; Frías, 2005), de restaurantes (Santana y Lorente, 2004; Andaleeb y Conway, 2006), bibliotecarios, de líneas aéreas, de alojamiento, balnearios, de educación superior (Díaz y Pons, 2009), deportivos (Gálvez, 2011), de asistencia de salud Curbelo (2013) y bancarios González (2013). En varios de ellos se han tenido en cuenta las escalas de medición anteriormente mencionadas, ya que constituyen referentes a la hora de diseñar instrumentos que permitan medir y evaluar correctamente el constructo calidad de servicios.

Camino a la actualización del modelo económico cubano en el sector de la industria sin humo, el Ministerio del Turismo (MINTUR) ha comenzado a asumir, desde hace poco más de un par de años, la función de promover y evaluar el desarrollo y la ampliación del alojamiento, la restauración y otros servicios como oferta turística complementaria a la estatal. Tal hecho ha propiciado la apertura de relaciones contractuales con Trabajadores por Cuenta Propia (TCP), en busca de una alianza que pretende diversificar el producto turístico cubano desde la complementariedad de ofertas, en la que ninguno de los actores perjudica al otro.

Entre las agencias que despuntan con más fuerza en esta contratación, se encuentra Havanatur S.A, cuya función radica en satisfacer las necesidades y expectativas de transportación, recreación, restauración y alojamiento de los turistas en el país, aprovechando los atractivos turísticos de la región y con productos y servicios de excelencia. Debido a esto, se ha apoyado en los servicios que brinda el sector no estatal, para así contar con un sector que cada vez toma más fuerza y que sin dudas trata de brindar servicios con la mayor calidad posible a los diferentes turistas. La contratación a los proveedores de estos servicios se basa en normativas como:

- ✓ Lineamiento 262: El cual plantea que la actividad no estatal en alojamiento, gastronomía y otros servicios, se continuará desarrollando como oferta turística complementaria a la estatal.
- ✓ Resolución 145: Esta plantea que las agencias de viaje del MINTUR podrán contratar el alojamiento, alimentación en paladares, transportación en taxis, autos antiguos, paseos a caballo de grupos turísticos que se encuentren en nuestro país con los servicios antes mencionados por TCP que estén autorizados estatalmente.
- ✓ Resolución 29 del MINTUR: La normativa actualizada del Turismo para relacionarse con las Cooperativas No Agropecuarias (CNoA) y los TCP establece como principios que las entidades empresariales que integran ese sistema, incluidas las de apoyo y las vinculadas con su desarrollo, contraten la prestación de servicios y la compra de productos a estos actores económicos con los objetivos de garantizar la obtención de un servicio o producto con la calidad requerida, cuyas condiciones económicas, comerciales o de otro tipo sean superiores a las ofertadas por entidades estatales o sociedades mercantiles ciento por ciento cubanas.

Como parte de la implementación de las normativas mencionadas, la Agencia Havanatur Centro ha contratado servicios de alojamiento, transporte y restauración pertenecientes al sector no estatal, en las provincias de Cienfuegos, Villa Clara y Santi Spíritus, para satisfacer las necesidades de los turistas que arriban al país. De estos servicios los que mayor suma de dinero han recibido por concepto de pagos realizados por la agencia, son

los de restauración, pagos cuya cuantía es superada en la provincia de Cienfuegos. Por tal motivo constituyen los restaurantes del sector no estatal de la provincia de Cienfuegos los considerados en la presente investigación.

En el establecimiento de las relaciones contractuales con los TCP se plantea la necesidad de la evaluación periódica de la calidad de los servicios de restauración que brindan, de manera que le permita a la agencia el control de dicha calidad. A pesar de ello, aún no se ha materializado la evaluación, debido a que no se cuenta con un procedimiento que lo permita. Tal hecho impide el conocimiento por parte de la agencia, del nivel de calidad que se percibe de estos servicios y de las insatisfacciones que puedan existir por parte de los turistas, lo que a su vez imposibilita la identificación de oportunidades de mejora en estos negocios. Lo anteriormente abordado constituye la **Situación Problemática**.

Situación que hace se declare como **Problema de Investigación**:

¿Cómo desarrollar la evaluación de la calidad percibida de los servicios de restauración no estatales contratados por la Agencia Havanatur Tour & Travel Centro?

Se considera como **Hipótesis**:

El diseño de un procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios de restauración no estatales contratados por la Agencia Havanatur Centro, contribuye a la determinación del nivel de calidad de los mismos, así como a la identificación de las principales insatisfacciones de los clientes.

Objetivo general: Proponer un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios de restauración no estatales contratados por la Agencia Havanatur Tour & Travel Centro.

Para lo que se establecen como **Objetivos Específicos**:

1. Construir un marco teórico que contenga los principales preceptos relacionados con la calidad percibida de los servicios y su evaluación.

2. Diseñar un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios de restauración no estatales contratados por la Agencia Havanatur Centro.
3. Aplicar el procedimiento en restaurantes del sector no estatal contratados por la Agencia Havanatur Centro.

El **tipo de investigación** que se desarrolla es: descriptiva y correlacional.

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

Variable independiente:

- ✓ Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios de restauración no estatales contratados por la Agencia Havanatur Centro.

Variables dependientes:

- ✓ Nivel de calidad de servicios.
- ✓ Insatisfacciones en la calidad del servicio percibido por el cliente.

Los **métodos** utilizados para el logro de estos objetivos son los teóricos y empíricos.

En cuanto a los métodos teóricos se emplea el lógico histórico para la fundamentación teórica del problema; el análisis síntesis, se utiliza para el estudio de la literatura especializada existente sobre el tema de investigación y para sintetizar los resultados. También se emplea el inductivo deductivo para fundamentar el marco teórico referencial de la investigación.

En el caso de los métodos empíricos se aplica una encuesta a los turistas que visitan los restaurantes del sector no estatal y contratados por la Agencia Havanatur Centro, para determinar el nivel de calidad que perciben de los servicios que allí se brindan, así como sus principales insatisfacciones con los mismos.

Justificación de la investigación:

La justificación de la investigación está dada por la necesidad de evaluar la calidad percibida de los servicios de restauración no estatales contratados por la Agencia Havanatur Centro, por la importancia de brindar servicios de calidad a los turistas que visitan el país, para lo que no se cuenta con un procedimiento documentado que lo permita.

Los **principales aportes** son:

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

Aporte práctico:

- ✓ La propuesta de un procedimiento que forme parte del Manual de Calidad de la Agencia Havanatur Centro para la evaluación de la calidad percibida de los servicios de restauración no estatales contratados.
- ✓ La obtención de una calificación global de la calidad del servicio.
- ✓ Determinación de las principales insatisfacciones en la calidad del servicio, tomando en cuenta las percepciones de los clientes.

Aporte social: El aporte social de la investigación está dado por la posibilidad de que cada cliente opine del servicio que recibe teniendo en cuenta diferentes criterios, de modo que considere que sus opiniones son realmente escuchadas para mejorar la calidad de los servicios.

La investigación está estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I: Se elabora el marco teórico referencial. Comprende aspectos relacionados con el servicio y la calidad de los servicios percibida. Como elemento clave se realiza un análisis de los diferentes modelos que permiten evaluar la calidad del servicio percibida y

de los procedimientos existentes en la literatura para ello. Por último se aborda la calidad de los servicios de restauración a nivel internacional y nacional.

Capítulo II: Se realiza una caracterización de la Agencia Havanatur Centro. Se presenta la propuesta de un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios de restauración no estatales contratados por la agencia, teniendo en cuenta los procedimientos validados en Cuba para ello, así como los elementos de los procedimientos operativos de esta empresa. Se describen además las técnicas y herramientas a utilizar en cada una de las etapas del procedimiento diseñado.

Capítulo III: Se muestran los resultados relacionados con la aplicación del procedimiento diseñado para la evaluación de la calidad percibida en restaurantes del sector no estatal contratados por Havanatur Centro, que culmina con un plan de actividades a realizar para la solución de los problemas causales de las insatisfacciones de los clientes.

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

CAPÍTULO I

Capítulo I: Marco teórico referencial

En este capítulo se abordan concepciones generales relacionadas con la calidad de los servicios, se describen los modelos conceptuales para su gestión, haciendo énfasis en la escala Servperf, y se detallan los procedimientos validados en Cuba para su evaluación. Además, se mencionan los principales resultados de investigaciones sobre calidad de servicios en el sector de los restaurantes, internacionalmente y en el caso específico de la provincia de Cienfuegos. Por último se dedica un epígrafe a características generales de la Agencia de Viajes Havanatur S.A, por la contribución de la presente investigación a esta empresa. El desglose de los temas tratados se muestra en el hilo conductor del presente capítulo, el cual aparece en la Figura 1.1.

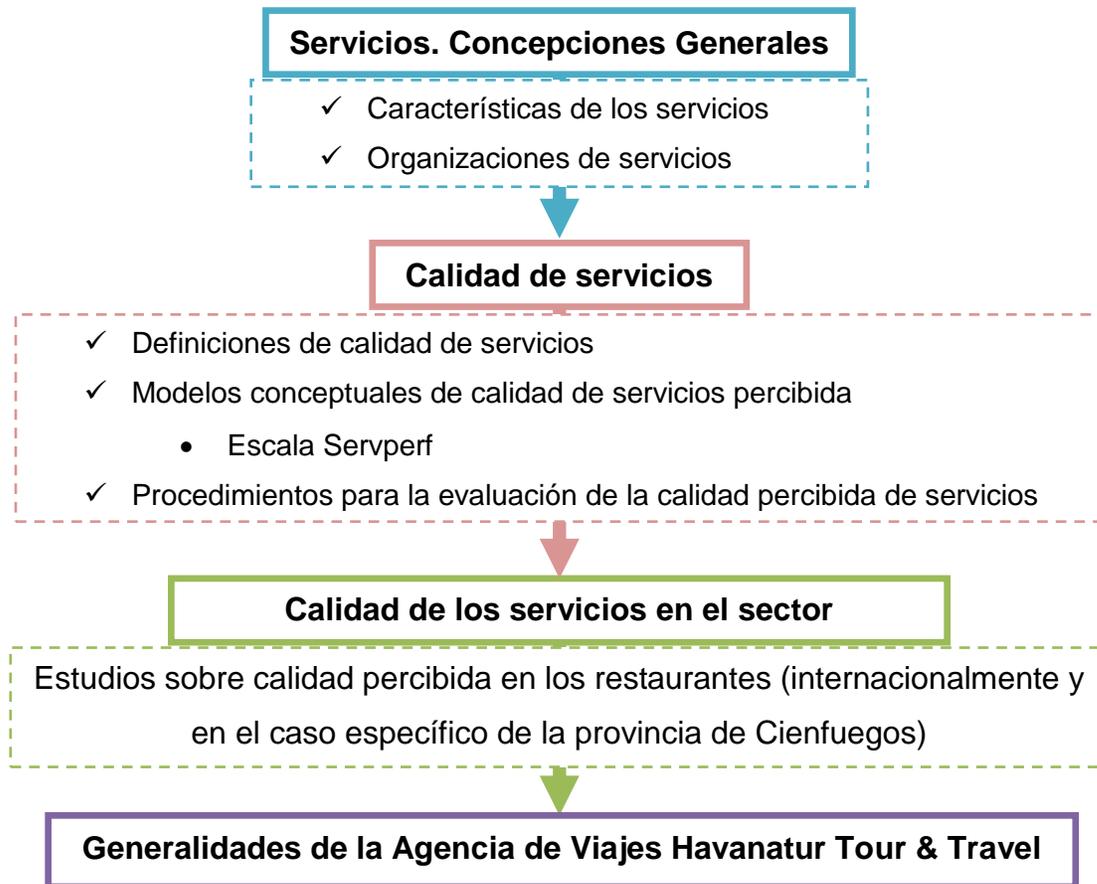


Figura 1.1: Hilo conductor del Capítulo 1. Fuente: Elaboración propia

1.1 Servicios. Concepciones generales

Los servicios son actividades que pueden ser ofrecidas en rentas o a la venta, estos requieren de cierto esfuerzo humano o mecánico a personas u objetos y tienen como objetivo principal una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades. Son producidos y consumidos de forma simultánea. Estos son mucho más que algo intangible, son una interacción social entre el productor y el cliente. Ellos no pueden ser almacenados ni transportados por lo que para su prestación se hace casi imprescindible la presencia del cliente (Parra, Negrin y Gómez, 2009).

En la ISO 9000:2005 se define al servicio como el resultado generado por actividades en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible. La prestación de un servicio puede implicar, por ejemplo:

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

Otras definiciones son las que aparecen en el Anexo 1. Los autores consultados coinciden en que un servicio es un conjunto de actividades mediante las cuales se logran satisfacer las necesidades y deseos del cliente, una interacción social en la cual intervienen dos partes, cliente y productor del servicio, que causa una impresión positiva o negativa en estos, es esencialmente intangible, aunque puede estar presente algún componente tangible. Todo concepto de servicio ha de girar en torno a la satisfacción del cliente.

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

En los conceptos de servicios analizados se destaca su intangibilidad, una de las características que le hacen diferente de los productos tangibles que pueden ofrecerse en las organizaciones, pero también se dan otras particularidades como: inseparabilidad o simultaneidad entre producción y consumo, y la heterogeneidad. Estas y otras características se detallan en el siguiente epígrafe.

1.1.1 Características de los servicios

Un análisis de los resultados obtenidos en diversas investigaciones realizadas por autores tales como Eiglier & Langeard (1975), Gómez (1998), Grande (1996), Hernández (2004), Kotler (1997), Nava (2002), Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985), Rathmell (1974), Rivero & Rodríguez (2001), Solanelles (2003) permiten identificar las características de los servicios y resumirlas como sigue (Figura 1.2), las que además se detallan en lo sucesivo.



Figura 1.2: Características distintivas de los servicios. Fuente: Elaboración propia

Son heterogéneos: Dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales. Esto se da por varios motivos: las entregas de un mismo servicio son realizadas por personas a personas, en momentos y lugares distintos. Cambiando uno solo de estos factores el servicio ya no es el mismo. Esta característica hace más difícil la estandarización de su prestación e implica una mayor dificultad en el control de la calidad de los mismos. Los compradores del servicio son conscientes de esta alta variabilidad y con frecuencia se informan antes de seleccionar al suministrador de un servicio. No obstante, la variabilidad puede suponer una ventaja si se enfoca como un modo de adaptar el servicio en cada caso a las características y necesidades específicas del cliente

Ausencia de propiedad: Los compradores de servicios adquieren un derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo. Luego de la prestación sólo existen como experiencias vividas.

No pueden inspeccionarse: Los servicios pueden ser observados y sacarse conclusiones de ellos, pero no pueden pasar por una inspección en el sentido estricto de la palabra. Pueden inspeccionarse y apreciarse las condiciones y los productos físicos relacionados con los servicios prestados en relación con una serie de estándares.

Se prestan tras una solicitud: Los servicios se prestan tras dos tipos de demandas: instantáneas y programadas. El primer grupo incluye agua, gas, electricidad y servicios telefónicos. Estos servicios pueden ser solicitados a cualquier hora o día en el año. Estas empresas deben cumplir un cien por ciento (100%) de confiabilidad y rentabilidad. Los segundos son servicios solo a tiempos programados, por ejemplo consultas médicas, bancos, transportes, entre otros.

Son intangibles: Es la característica más definitoria de los servicios y la que supone un mayor riesgo percibido para los clientes. Los servicios, a diferencia de los bienes físicos, no se pueden experimentar antes de su compra, no pueden verse los resultados antes del servicio. La intangibilidad significa que el servicio no puede ser percibido por los sentidos.

Para reducir la incertidumbre, el comprador buscará signos que evidencien la calidad del servicio, fijándose en el lugar, personas, equipo, material de comunicación, símbolos y

precios de venta. Por lo tanto, la tarea del suministrador del servicio es “gestionar la evidencia”. Quienes venden productos tienen que añadir ideas abstractas y quienes venden servicios tienen que añadir evidencias físicas sobre sus ofertas abstractas.

Inseparabilidad: La inseparabilidad es una consecuencia de la intangibilidad. Los servicios se producen y consumen al mismo tiempo. Un servicio puede constituirse de una serie de actividades relacionadas con el tiempo, cada uno de cuyos componentes están sujetos al cumplimiento de la calidad. En estos casos los servicios tienen un comienzo y un fin en el tiempo. Los bienes son producidos, luego vendidos y consumidos, mientras que los servicios se venden y luego se producen y consumen, por lo general, de manera simultánea. El personal de producción del servicio, en muchos casos, es el que vende e interactúa más directamente con el cliente, mientras este hace uso del servicio ("consume").

No pueden almacenarse: Una vez que se ha prestado el servicio, ya no existe. El servicio es un proceso, no un producto. Lo constituyen una serie de actividades afines, mayormente dominadas por la conducta humana. Los servicios si no se usan en el momento en que están disponibles no pueden guardarse o almacenarse para ser utilizados posteriormente y, precisamente, debido a que no pueden almacenarse, tampoco pueden inventariarse.

El servicio representa así un arma estratégica formidable, mediante la que una organización puede conseguir una ventaja diferencial en el mercado (Hernández, 2000). Sobre las organizaciones que brindan servicios se aborda en el siguiente apartado.

1.1.2 Organizaciones de servicios

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

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

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

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

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

Harrington (1979) citado en Martínez (2012) plantea que las empresas de manufactura no existen para generar productos, están para proporcionar servicios a sus clientes. Según la experiencia de Ford, “la empresa no existe para fabricar automóviles Mustang; su razón de ser es servir a los clientes, proporcionándoles el medio para movilizarse de un lugar a otro”.

Muchas de las empresas típicas de manufactura que son líderes mundiales, deben su triunfo actual a sus servicios y no a los productos que venden (Martínez, 2012):

- ✓ El éxito de firmas japonesas de automóviles como Toyota, Honda y Nissan, se debe al servicio de alta calidad que se brinda en la amplia red de concesionarios y a las facilidades de pago.
- ✓ El fabricante de computadoras DELL basa su diferenciación competitiva en los mecanismos novedosos y creativos de realizar las compras.
- ✓ Avon, uno de los fabricantes más prestigiosos de cosméticos, basa su reputación en su sistema de distribución “puerta a puerta”.

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

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

Ha de destacarse además que alrededor del 70 % del Producto Interno Bruto (PIB) y el 80 % de la fuerza de trabajo en Estados Unidos se ocupa en actividades de servicios, ocurriendo algo similar en la Unión Europea y en Japón, donde el 72 % y el 75 % respectivamente de la fuerza de trabajo se desempeña en este sector (Chase, Aquilano y

Jacobs, 2000; Shcroeder 1992 según López, 2011). Actualmente en Cuba, aproximadamente el 60% del PIB lo aporta el sector de los servicios (Vilalta según López, 2011).

En una organización con enfoque a servicio debe considerarse como centro al cliente y lograr que cada uno de los trabajadores comprenda que contribuye a agregarle valor a un servicio completo que culminará en la satisfacción de las necesidades de este (Acevedo, 1999; Gómez, 2001; Gómez y Acevedo, 2001).

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

El enfoque a servicio tiene como ventaja facilitar la comunicación y el contacto con el cliente para proporcionarle el servicio completo con un alto valor agregado. Uno de los principios básicos de la gestión de la calidad establecidos en la ISO 9000: 2000 lo constituye el enfoque al cliente donde se plantea que las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de estos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas, para así brindar servicios con calidad. La calidad es el eslabón primario para obtener ya sea una productividad creciente o el logro de la diversificación competitiva (Kotler, 1997). A la calidad en organizaciones de servicios se hace referencia en lo adelante.

1.2 Calidad de los servicios

La calidad de los servicios ha sido objeto de estudio de investigadores como Oliver (1977, 1980, 1981, 1985, 1988, 1989), Grönroos (1982, 1984), Lewis y Booms (1983), Holbrook y Corfman (1985), Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1988), Bolton y Drew (1991), Denton

(1991), Horovitz (1993) y Cronin y Taylor (1993), quienes la definen como aparece en el Anexo 2.

La conceptualización de la calidad del servicio ha sufrido una evolución considerable. Inicialmente se centra sobre la calidad de la realización del servicio y sobre su adaptación a las especificaciones fijadas por los prestatarios, abordándose el tema de la calidad en el servicio como si se tratara de calidad de un producto (Grönroos, 1982).

Después el concepto se desplaza hacia el consumidor vinculándose de alguna forma a la noción del nivel de satisfacción que es objeto de la realización del servicio, produciéndose de esta forma una mutación en el concepto, pasando de una calidad objetiva a una calidad subjetiva (Morin y Jallais, 1991). El concepto se entiende de esta última forma sobre la base de la calidad percibida o humanística frente a la calidad técnica o mecánica inicial (Carman, 1990). El concepto de calidad objetiva está próximo al concepto de calidad basada en la fabricación (Zeithaml, 1988) e implica la conformidad con las especificaciones de producción o con los estándares de servicio (Crosby, 1991). Introduciendo la percepción, la definición es desde la óptica del cliente (Parasuraman, Zeithaml, y Berry, 1993).

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

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

Sin embargo, muchas veces el consumidor no tiene la capacidad para juzgar la calidad técnica, por lo que es la calidad percibida la que actúa como variable de decisión. Por la calidad técnica se obtiene un servicio final enriquecido cuantitativamente, con la calidad percibida se produce una superioridad en la forma de entregar la prestación principal, ya

que el cliente no quiere solamente una solución a la medida, desea además información, asesoramiento y apoyo por parte del proveedor del servicio (Amaya, 2010).

El análisis de las definiciones contenidas en el Anexo 2 permite establecer que la calidad del servicio está relacionada con la calidad percibida por lo que puede entenderse de manera general como *una evaluación de la calidad desde la percepción de los evaluadores*, tal cual plantean Duque, Cervera, y Rodríguez (2006), criterio con el que se coincide. Otro aspecto importante a tener en cuenta es que en la calidad de los servicios

la orientación al cliente es un participante crítico puesto que el cliente es activador en materia de servicios, dada su demanda es que estos se realizan, está presente en la producción, los recibe y evalúa según criterios personales en el tiempo en que se efectúan, como ya anteriormente se ha explicado.

Según Solanelles (2003) la calidad del servicio se relaciona estrechamente con la satisfacción del cliente y plantea que cuanto más satisfecho se sienta un cliente más reconoce el servicio.

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

En la presente investigación se considera la satisfacción directamente proporcional a la calidad que percibe el cliente: en la medida en que la calidad percibida se incrementa esta también aumentará; se entiende a la satisfacción como consecuente de la calidad percibida, criterio que sustenta trabajos como los de Civera (2008) y Curbelo (2013).

El logro de una percepción de calidad acorde a los servicios que se ofrecen y de la satisfacción de los clientes debe estar entre los principios de gestión en organizaciones de esta naturaleza (Curbelo, 2013). La gestión de la calidad aplicada a los servicios se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla y medirla para finalmente mejorarla (Grönroos, 1994). En este sentido se han desarrollado modelos explicativos que se presentan en lo sucesivo.

1.2.1 Modelos conceptuales sobre calidad percibida de servicios

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

A continuación se describen los diversos modelos para gestionar la calidad del servicio. Según Frías (2005) se agrupan de la forma que aparece en la Figura 1.3 de acuerdo a los dos paradigmas que se identifican:

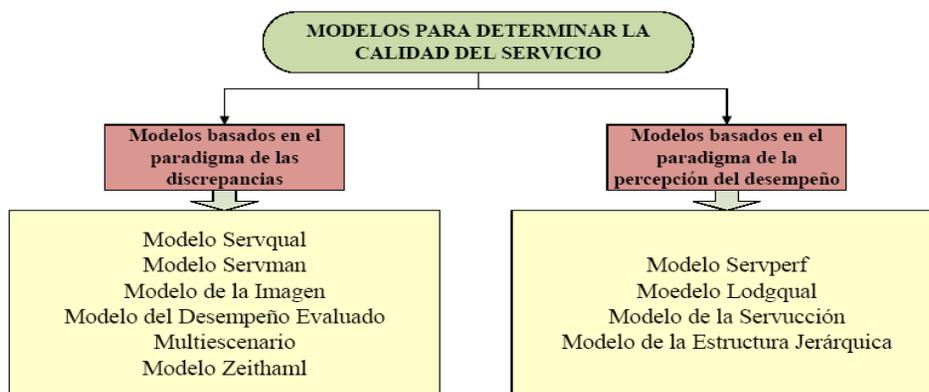


Figura 1.3: Modelos para determinar la calidad del servicio. Fuente: González (2013)

En el Anexo 3 se muestran aquellos modelos que se basan en el paradigma de las discrepancias y en el Anexo 4 los que se basan en el paradigma de la percepción del desempeño.

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

Este modelo se basa en el paradigma de las discrepancias y concibe a la calidad como la diferencia entre expectativas y percepciones. Presenta como peculiaridad el intento de establecer nexos causales entre brechas (gaps) internas y externas, una idea que ha sido prácticamente abandonada en la literatura sobre calidad del servicio. Presenta, además, un enfoque a procesos lo que lo distingue de otros modelos de este paradigma. El Servman centra su atención en las personas y destaca el rol gerencial en su desarrollo. Por ello ha sido connotado como un modelo de tendencia humanista (Frías, 2005). En el Anexo 3a se muestran algunos de los componentes de este modelo.

Modelo de la Imagen (Grönroos, 1982)

El autor desarrolla este modelo siguiendo la línea de Lewis y Booms (1983) y al igual que el anterior, también se basa en el paradigma de las discrepancias y concibe también la calidad como la diferencia entre expectativas (E) y percepciones (P), sólo que centra su interés en cómo esta discrepancia se proyecta a través de la imagen, la cual se construye a partir de la distinción que el autor realiza entre calidad técnica y calidad funcional (Frías, 2005). El modelo consta de seis etapas que se muestran en el Anexo 3b.

A su vez este autor, respondiendo a sus criterios ya presentados como parte de los distintivos de la Escuela Nórdica visualiza la calidad técnica y la funcional en su relación con la imagen corporativa como aparece en el Anexo 3c deduciéndose que la calidad técnica se traduce en soluciones técnicas apropiadas, conocimientos técnicos empleados, maquinaria y sistema informativo; mientras la calidad funcional va a la prestación del servicio, la apariencia, el comportamiento, las relaciones internas, la actividad propiamente, contactos exteriores y accesibilidad. Ambas y las acciones de marketing que se desarrollen condicionan la imagen de la organización que tienen los clientes en función de la comparación entre servicio esperado y recibido, o sea de la calidad percibida.

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

En la literatura consultada el modelo que presenta mayor difusión es el denominado Modelo de las Deficiencias o Modelo Iberoamericano de Parasuraman, Zeithaml, y Berry, el cual surge en 1985 y va evolucionando hasta el año 1999 donde alcanza su mayor desarrollo (Parasuraman, Berry, y Zeithaml, 1988; Parasuraman, Zeithaml, y Berry, 1985). Fueron los únicos autores que desarrollan toda una investigación para medir la calidad de servicio percibida y ha sido la más nombrada y utilizada tanto en el mundo académico como empresarial.

Este modelo considera que la calidad del servicio es una noción abstracta debido a las características fundamentales del servicio, pues éste es intangible, heterogéneo e inseparable. Los autores mencionados anteriormente componen otra tendencia para el estudio de la calidad de servicio, denominada la escuela norteamericana. Según éstos un modelo de calidad del servicio no es más que una representación simplificada de la realidad, que toma en consideración aquellos elementos básicos capaces por sí solos de explicar convenientemente el nivel de calidad alcanzado por una organización desde el punto de vista de sus clientes. (Parasuraman et al., 1988)

El modelo de las deficiencias define la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa. Los autores sugieren que reducir o eliminar dicha diferencia, denominada GAP 5 (Brecha), depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la empresa de servicios de otras cuatro deficiencias o discrepancias (Diallo, 2009). La representación gráfica de cómo funciona el modelo se muestra en el Anexo 3d.

En un trabajo complementario a los mencionados, los autores amplían el modelo original, profundizando en las causas o factores que provocan cada uno de los cuatro Gaps anteriormente señalados estableciendo un conjunto de hipótesis que se recogen de forma resumida, el cual se denomina modelo ampliado de calidad de servicio y reducen de diez (10) a cinco (5) las dimensiones determinantes de la calidad de servicio (Ver Anexo 3e).

Modelo de Zeithaml (1988)

Este modelo expresa la relación que existe entre precio, valor y calidad del servicio, como se puede apreciar en el Anexo 3f. Se sitúa dentro de la familia de modelos basados en el paradigma de la disconformidad por cuanto el concepto de calidad percibida que Zeithaml asume es el de considerarla como semejante a una actitud resultado de la comparación entre expectativas y percepciones. Divide los atributos en variables intrínsecas y extrínsecas. Las variables intrínsecas están relacionadas con la composición física del producto; no pueden ser cambiadas sin alterar la naturaleza del producto en sí. Las variables extrínsecas, aunque están relacionadas con el producto, no forman parte de este, tal como ocurre con la publicidad, la marca y el precio. Según Frías (2005) su mayor valor metodológico radica en que establece por primera vez el complejo problema de la relación calidad-precio.

Modelo del Desempeño Evaluado

Lo que distingue a este modelo es que el autor lo fundamenta a partir de la teoría de los modelos actitudinales clásicos de punto ideal. Por eso, en vez de usar a las expectativas como estándar de comparación, utiliza lo que él llama punto ideal clásico y punto ideal factible. Pero aquí también la calidad percibida se concibe como la diferencia entre desempeño percibido del servicio prestado y el punto ideal (Frías, 2005). Es uno de los modelos menos trabajado en la literatura, aunque resuelve la discusión sobre las expectativas a partir de un enfoque económico (Frías, 2005). En el Anexo 3g se presenta un esquema acerca de este modelo.

Modelo Multiescenario (1991)

Este modelo se basa también en el paradigma de la disconformidad, pero introduce elementos nuevos tales como los conceptos de valor del servicio, comportamiento e intenciones del cliente de recomendar el servicio a otros o de repetir la compra (Frías, 2005). En el Anexo 3h se muestra una panorámica acerca de este modelo.

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

Modelo Servperf

Este modelo creado por Cronin y Taylor (1993) surge como resultado de la crítica al modelo Servqual. Se compone de los 22 ítems de la escala Servqual, pero utilizado exclusivamente para medir las percepciones del servicio. El modelo no sólo hace énfasis en el desempeño percibido del servicio prestado como concepto definitorio de la calidad del servicio, sino que privilegia, además la relación entre la satisfacción del consumidor, la calidad del servicio y las intenciones de repetir la compra, dependientes de los componentes de la calidad del servicio prestado; esta particularidad se observa en el Anexo 4a (Frías, 2005).

Modelo Lodgqual

Este modelo articula mediante un modelo estructural a la calidad del servicio con la satisfacción del cliente externo y las intenciones de recomendar el servicio a otros. De igual modo que el Servperf, aquí la calidad se define como la percepción del desempeño del servicio prestado (Frías, 2005). El Anexo 4b muestra las posibles combinaciones de componentes de la calidad del servicio (X1, X2 y X3) y su relación con la calidad que percibe el cliente (Y1, Y2). Lograr que el cliente llegue a realizar recomendaciones luego de haber recibido un servicio con calidad que le hace sentir satisfecho es el objetivo principal de este modelo.

Modelo de la Servucción

Este modelo destaca que la Servucción es un sistema de gestión desarrollado para su aplicación en la producción de servicios, de ahí su nombre: Servucción, o sea producción de servicios. El modelo sirve para realizar una organización sistemática y coherente de los elementos físicos y humanos de la relación cliente-proveedor, que es necesaria para la

prestación de un servicio cuyas características y niveles de calidad han sido predeterminados. (Frías, 2005)

En cuanto a ello se destaca que el soporte físico y el personal son sólo la parte visible de la empresa de servicios, estos se encuentran condicionados a su vez por el propio sistema organizativo interno de la empresa y en su producción pueden participar varios clientes prestos a establecer relaciones entre ellos (Civera, 2008). En el Anexo 4c se manifiestan estos elementos.

Modelo de Estructura Jerárquica

En el Anexo 4d se pueden apreciar los aspectos que definen este modelo. Frías (2005) lo resume como sigue:

- ✓ El servicio se puede definir como un conjunto de atributos (A), dimensiones o incidentes críticos.
- ✓ Los atributos son la ventaja buscada por el cliente en correspondencia con los costos del servicio y el grado de satisfacción que éstos le pueden proporcionar y se estructuran en características (C). El modelo propuesto responde a esta exigencia.
- ✓ Los clientes detectan un conjunto de creencias sobre el grado de presencia de los atributos en cada servicio evaluado.
- ✓ Los clientes tienen una función de utilidad correspondiente a cada atributo que asocian al grado de satisfacción o de utilidad esperada con el grado de presencia del atributo en el servicio.
- ✓ La percepción del cliente está estructurada, es decir, se apoya en un proceso de tratamiento de la información recibida con respecto al servicio.

En la búsqueda de información sobre los diferentes servicios, se aplican como técnicas fundamentales la entrevista y el cuestionario. Los modelos explican las relaciones entre

diferentes variables que definen la calidad del servicio, las herramientas mencionadas son útiles para evaluarlas.

Así han resultado de investigaciones cuestionarios que intentan dar una visión general de la calidad percibida en diferentes servicios, de los revisados en la última década se encuentran: el cuestionario de Santana y Lorente (2004) para servicios de restauración, el de Valls, Vigil, Yera, y Romero (2002) y el de Frías (2005) para servicios de hotelería y turismo; el de Gutiérrez (2006) para la calidad y satisfacción en servicios públicos; el de Civera (2008) para hospitales; el de Moreno (2010) para servicios informáticos de desarrollo de software; el de Gálvez (2011) para servicios deportivos; y el de Garrido, Shih, y Martínez- Molina (2012) para servicios de bibliotecas y archivos, por sólo mencionar algunos.

No obstante Díaz y Pons (2009) subrayan que es imprescindible adaptar, modificar o crear una nueva escala a entornos específicos que se investiguen, porque las necesidades, deseos y expectativas son diferentes en los múltiples servicios y para cada país. Dichos investigadores refieren que para medir la calidad de servicio percibida hay que integrar las dos formas más utilizadas de operacionalización de esta variable, que son: Servperf y Servqual (Martínez, 2006; Díaz y Pons, 2009).

Por su parte Díaz y Pons (2009) proponen un modelo propio para el caso de Cuba a partir de su experiencia en diferentes servicios y de las consideraciones antes descritas sobre los modelos difundidos internacionalmente, el mismo se explica en el Anexo 5. La propuesta de estos investigadores es aplicable a cualquiera de las empresas que intenten alcanzar altos niveles de calidad y permite llegar a identificar las deficiencias incidentes en la percepción de los clientes sobre los servicios, su idea sigue los criterios de Parasuraman et al. (1985), pero para el caso cubano se consideran las deficiencias de comunicación hacia los clientes, de ejecución y de planificación (Curbelo, 2013).

Como se ha analizado, existen varios modelos para la evaluación de la calidad percibida de servicios, pero de estos el que ha sido más ampliamente difundido es el Modelo de las Deficiencias de Calidad del Servicio, el cual cuenta con una escala multidimensional que

se ha utilizado como punto de partida para análisis de esta naturaleza en diferentes tipos de servicios. Este modelo provee sustento metodológico a la escala Servqual, y la hace un instrumento de gran utilidad y uso para medir la calidad de servicio.

No obstante, las críticas teóricas y operativas, a la escala Servqual han generado un amplio debate en la literatura de calidad de servicio, dando lugar a numerosos estudios réplica. Así, han aparecido escalas sectoriales como las siguientes: Lodgserv para la medición de la calidad de servicio en hoteles (Knutson et al., 1990), Logqual aplicable a hostelería (Getty y Thompson, 1994), Dineserv propuesta para restaurantes (Stevens et al., 1995), Hotelqual para servicios de alojamiento (Falces et al., 1999), Histoqual para casas históricas (Frochot y Hughes, 2000), y Ecoserv que pretende medir la calidad percibida por ecoturistas (Khan, 2003).

En este sentido, Cronin y Taylor (1993) introducen la escala Servperf, que es la misma que la Servqual, excepto que los sujetos sólo son preguntados para que indiquen cómo se sienten con el nivel de desempeño de una empresa de servicios en particular. Después de un largo debate académico, Parasuraman et al. acabaron reconociendo que la propuesta de Cronin y Taylor era superior cuando se consideraba como criterio de evaluación el psicométrico o predictivo (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1994; Zeithaml et al., 1996).

Se toma como referencia para el desarrollo de la presente investigación el modelo Servperf, por su amplia utilización en la evaluación de la calidad percibida de servicios, dado que:

- ✓ Su escala es más eficiente que la escala Servqual debido a que se reduce en un 50% el número de aspectos que deben ser medidos.
- ✓ Requiere de menos tiempo para la administración del cuestionario, ya que solo se pregunta una vez por cada ítem o característica del servicio.
- ✓ Posibilita una mayor colaboración del encuestado y una más fácil comprensión al generar un menor cansancio mental.
- ✓ Las medidas de valoración predicen mejor la satisfacción que las medidas de la diferencia.

- ✓ El trabajo de interpretación y el análisis correspondiente es más fácil de llevar a cabo.

La escala Servperf con sus dimensiones y variables, se detalla en lo adelante.

1.2.1.1 Escala Servperf

La escala Servperf es un instrumento de medición con alto grado de fiabilidad y validez, que las diferentes empresas pueden utilizar para comprender mejor la percepción que tienen los clientes sobre la calidad de sus servicios. Se compone de los 22 ítems de la escala Servqual, agrupados en las mismas dimensiones, pero utilizado exclusivamente para medir las percepciones del servicio. En la Tabla 1.1 se muestran estas dimensiones y sus significados. La distribución de los ítems por dimensiones se muestra en el (Anexo 6).

Tabla 1.1: Significado de las dimensiones del Servperf. Fuente: Parasuraman et al. (1985, 1988)

Dimensión	Significado
Elementos Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación. Son los aspectos físicos que el cliente percibe en la organización.
Fiabilidad	Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa
Capacidad de Respuesta	Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida
Seguridad	Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados, así como su amabilidad para transmitir confianza al cliente.
Empatía	Atención individualizada al cliente.

Cada ítem se evalúa mostrando el grado de acuerdo en una escala de tipo Likert de 7 puntos, que varía desde totalmente en desacuerdo (1) hasta totalmente de acuerdo (7).

Además del cuestionario principal de 22 ítems, establece tres preguntas adicionales. La primera evalúa el comportamiento futuro de compra o uso del servicio. La segunda pretende medir directamente la calidad total del servicio. La tercera mide el nivel de satisfacción del usuario frente a la empresa que brinda el servicio. Estas tres preguntas se valoran a partir de un diferencial semántico que se centra en la percepción que tiene el individuo, cuando se le pide que valore un concepto en términos de un conjunto de dimensiones. Para establecer tal diferencial se plantea pares de adjetivos contrapuestos, y se le solicita al encuestado que sitúe su cercanía a cada extremo del par en una escala de 7 puntos.

Con estos parámetros es posible obtener tanto calificaciones ponderadas (que toman en consideración la importancia relativa bien sea de las cinco dimensiones o de las 22 declaraciones que componen la escala) como puntuaciones no ponderadas. No obstante, según las investigaciones realizadas por Cronin y Taylor (1993), la escala Servperf no ponderada explica en mayor medida las variaciones en la medición global de la calidad del servicio que la Servperf ponderada.

Junto a la anterior conclusión, los investigadores señalan que la calidad percibida no puede medirse de manera similar en todos los servicios, pues estos poseen características específicas que les hacen diferentes unos a otros. En consecuencia, es necesario ajustar los parámetros de la escala a las características del servicio cuya calidad se pretende medir y evaluar.

Esta herramienta resulta útil para conocer:

- ✓ Una calificación global de la calidad del servicio prestado por la empresa.
- ✓ El grado de satisfacción de los clientes con respecto al servicio.
- ✓ Lo que perciben encontrar los clientes.
- ✓ Insatisfacciones específicas.
- ✓ Atributos del servicio que más influyen en la satisfacción o insatisfacción de los clientes.

Para que las organizaciones puedan utilizar los resultados de evaluaciones de calidad de servicio a través de cuestionarios necesitan incorporar una orientación clara en aras de la

mejora de los procesos que inciden en la percepción de los clientes. Para lograr dicho objetivo se encuentran en la literatura algunos procedimientos que se explican en el siguiente epígrafe.

1.2.2 Procedimientos para la evaluación de la calidad percibida de servicios

En la revisión de la literatura se evidencia una carencia de procedimientos propiamente para la evaluación de la calidad de servicios percibida en muchos de los trabajos que hacen referencia al tema. Validados en Cuba se ha logrado consultar el de Santana y Lorente (2004), Díaz y Pons (2009), el de Moreno (2010), el de Curbelo (2013) y el de González (2013).

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. 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. El procedimiento de Santana y Lorente (2004) y el cuestionario correspondiente se muestran en los Anexos 7 y 8 respectivamente.

Díaz y Pons (2009) proponen un procedimiento que tiene un total de tres fases y ocho etapas que se presentan en el Anexo 9. Dicho procedimiento se sustenta en los principios de: mejoramiento continuo (el procedimiento contempla el regreso a etapas anteriores con el objetivo de ir mejorando diferentes aspectos que puedan presentarse con deficiencias), parsimonia (la estructuración del procedimiento, su consistencia lógica y flexibilidad, permiten llevar a cabo un proceso complejo de forma relativamente simple), pertinencia (la posibilidad que tiene el procedimiento de ser aplicado integralmente en cualquier momento del tiempo), suficiencia (referida a la disponibilidad de toda la información (y su tratamiento) que se requiere para su aplicación en estos análisis) y generalidad (es lo suficientemente general como para ser aplicado en cualquier empresa del sector servicio). Al evaluar la calidad percibida, para garantizar la mejora continua, consideran tanto los

preceptos del Servqual como del Servperf y recomiendan la utilización de cuestionarios que deben ser validados para servicios específicos, como ya se ha precisado.

Por su parte, Moreno (2010) presenta un procedimiento que valida en la División Desoft Villa Clara, este consta de 5 fases y 13 etapas. La evaluación de la calidad que realiza está en función de las percepciones, considera el Servperf para construir el Softperf, a partir de los resultados propone se enfoque la mejora. Los principios que considera, además de los que tienen en cuenta Díaz y Pons (2009), son:

- ✓ Adaptabilidad: Es lo suficientemente general como para ser aplicado a todo tipo de organización cuidando que en esencia debe ser utilizado para organizaciones de servicios.
- ✓ Aprendizaje: Contempla métodos de trabajo en grupo, encuestas y métodos de expertos para la selección de criterios de decisión, de factores para evaluar estos y la determinación de sus importancias relativas. Para lograr el consenso entre los involucrados en estos procesos, se requiere de su capacitación en las técnicas a aplicar y del ejercicio del método en reiteradas ocasiones, de ser necesario. Esto último es pertinente de tratarse de organizaciones complejas.
- ✓ Flexibilidad: La posibilidad que tiene de aplicarse a otras organizaciones con características no necesariamente idénticas a la seleccionada dentro del universo investigado.
- ✓ Consistencia lógica: En función de la ejecución de sus pasos en la secuencia planteada, en correspondencia con la lógica de ejecución de este tipo de estudio.
- ✓ Perspectiva o generalidad: Dada la posibilidad de su extensión como instrumento metodológico para ejecutar este estudio de medición, mejoramiento y control de los servicios en otras organizaciones de servicios.

El procedimiento de Moreno (2010) se presenta en el Anexo 10. 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.

Por su parte, Curbelo (2013) y González (2013) diseñan dos procedimientos, uno para la evaluación de la calidad percibida de servicios de asistencia de salud y el otro para el sector bancario respectivamente. Ambos toman como base los procedimientos de Díaz y Pons (2009) y Moreno (2010), pero tienen 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 (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, y Tejedor, 2002). Los principios que consideran son los reflejados en la Figura 1.4.

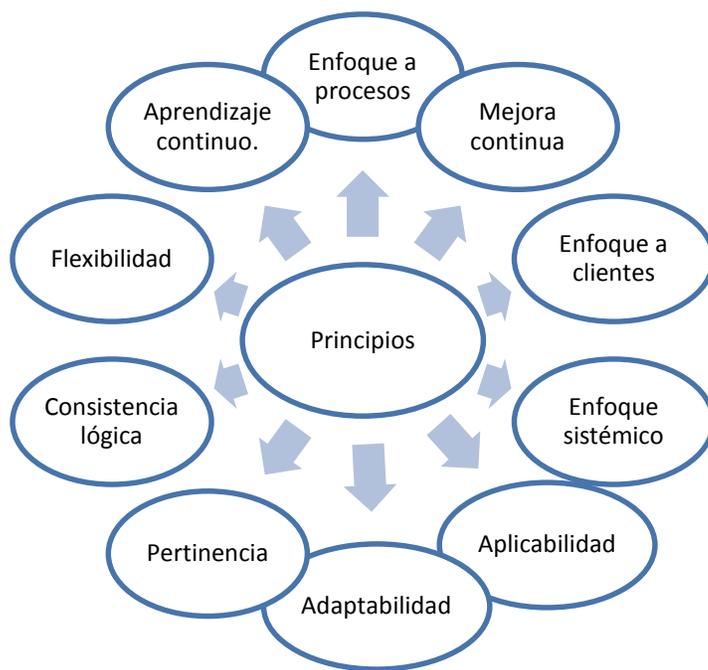


Figura 1.4: Principios de los procedimientos de Curbelo (2013) y González (2013).

Fuente: Elaboración propia

Ambos procedimientos, el de Curbelo (2013) y el de González (2013), se muestran en los Anexos 11 y 12 respectivamente.

Del análisis realizado hasta el momento resulta que se tienen cuestionarios sustentados en diferentes escalas que son fruto de distintos modelos de la calidad percibida, a partir de escuelas que se han desarrollado en el tratamiento del tema, pero se carece de procedimientos que orienten la acción de evaluación para la mejora de la calidad percibida, a lo que contribuyen los de Díaz y Pons (2009), Moreno (2010), Curbelo (2013) y González (2013), cada uno con sus particularidades ya abordadas.

Luego de conocer definiciones y elementos esenciales relacionados con la calidad de servicios, la calidad percibida y modelos de la calidad de servicios percibida, así como procedimientos para su medición, se procede a abordar el tema en el sector de los restaurantes, en el que se realiza la presente investigación.

1.3 Calidad de los servicios en el sector de los restaurantes

Las empresas de restauración, son consideradas como empresas de servicio, transformadoras de productos y comercializadoras. La actividad de servicio en este tipo de empresa es esencial, si no se realiza correctamente, los resultados de los factores como producción y comercialización habrán resultado inútiles.

Los restaurantes son estructuras productivas muy complejas, que están tratando de adoptar determinadas soluciones tecnológicas para la producción de los servicios de alimentos y bebidas, pero requieren todavía de un notable componente de trabajo manual. Estas instalaciones poseen determinadas características especiales (Molina, 2012):

- ✓ 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 por qué limitarse obligatoriamente a la propiedad territorial o zonal en la que surgen, sino que tienden a interactuar con toda la localidad en las que están situadas y hasta con algunas muy alejadas.

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.

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

Los estudios de calidad percibida en los servicios de restaurantes son relativamente escasos. Fick y Ritchie (1991) realizaron una de las primeras aplicaciones del Servqual en el sector. A partir de este trabajo, en la década de los noventa, se llevan a cabo diferentes estudios, como es el caso de Lee y Hing (1995), Cox, Thompson, Cunial, Winter y Gordon (1997) y Heung, Wong y Qu (2000). Buena parte de estas investigaciones tratan de desarrollar herramientas de medida, profundizando sobre la dimensionalidad del constructo y sobre la importancia relativa de cada una de las dimensiones para la predicción del comportamiento final de los consumidores (Espinell, 1998).

Como se menciona en el epígrafe 1.2.1, como resultado de las críticas teóricas y operativas a la escala Servqual, se diseñaron escalas para sectores de servicios específicos que se basan en las percepciones de los clientes. En el sector restaurantes destaca la escala Dineserv, la cual ha sido extensamente usada para medir la calidad de los servicios en los restaurantes. Sus dimensiones son las mismas que las del Servperf y los ítems ajustados a las características del servicio restaurantero se muestran en el Anexo 13. Ejemplos de las investigaciones en que se aplica, se encuentran: Knutson, Steven y Patton (1995), Wu Goh Lin y Poynter(1999), Heung , Wong y Qu (2000), Kim, Mc Cahon y Molinero (2000) y Huang (2000).Estos investigadores han concluido que el Dinerserv es un índice válido y confiable para la calidad medidora del servicio en el negocio de restaurante.

Por su parte, el grupo de investigación de la «Unidad de Investigación en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones» de la Universidad de Valencia inició en 1995 una línea de investigación sobre calidad percibida de los servicios de restauración y de alojamiento que ha dado lugar a la publicación de diversos trabajos: Tordera, Martínez-Tur y Caballer (1995); Martínez-Tur, Caballer y Tordera (1996); Martínez-Tur, Tordera, Peiró y Ramos (1998); Ramos, Collado, Marzo, Subirats y Martín (2001); Marzo, Martínez-Tur, Ramos y Peiró (2002). En sus investigaciones los autores han tratado de demostrar la relevancia de los elementos tangibles en las mediciones de la calidad percibida, así como en la satisfacción y lealtad resultantes. Por su parte, Ribeiro (2002) constata que la calidad de la comida es el factor determinante en la decisión de los clientes a la hora de volver a un restaurante.

En definitiva, los resultados de las investigaciones desarrolladas hasta el momento coinciden en el papel destacado de los aspectos tangibles para explicar la satisfacción de los clientes y predecir su comportamiento. Un último elemento a tener en cuenta es el papel determinante que tiene el entorno social y cultural en la dimensionalidad del constructo. Witkowski y Wolfenbarger (2002) han puesto en evidencia las dificultades para alcanzar un instrumento con validez transcultural, lo que sugiere la necesidad de desarrollar y aplicar instrumentos de medida en cada entorno cultural particular.

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

Por su parte Andaleeb y Conway (2006) determinan tres factores que podrían afectar la satisfacción del cliente en un restaurante: la calidad del servicio, la calidad del producto y el precio. La calidad del producto se evalúa teniendo en cuenta dos aspectos, que son la calidad de la comida, y el lugar en donde se sirve. Por esta razón, incluyen en su modelo la influencia positiva del diseño físico y la apariencia del restaurante en la satisfacción del cliente. Una vez concluido el estudio los resultados mostraron que esta variable no era significativa para el modelo, por lo cual concluyen que no es un aspecto fundamental para lograr la satisfacción del cliente.

Estos autores incluyen además el precio dentro de su modelo pues para ellos este puede atraer o repeler a los clientes, además tiene influencia en las expectativas de estos (Si el precio es alto se espera una alta calidad y si el precio es bajo se cuestiona la habilidad del restaurante para entregar el producto y la calidad del servicio). Debido a la competencia en la industria de restaurantes, los clientes pueden establecer un precio de referencia interno con el cual comparan los precios que ofrecen las diferentes instalaciones. Por esto, el precio ofrecido por el restaurante, debe estar acorde con lo que el mercado espera. En la investigación que estos autores realizan en Estados Unidos, se demostró que el precio es una variable significativa para el modelo.

También plantean que existe una controversia acerca de si la satisfacción del cliente es un antecedente o una consecuencia de la calidad del servicio. Para solucionar este conflicto los autores toman como referencia a Zeithaml y Bitner (2003) y citan: “La satisfacción se ve como un concepto más general, la calidad del servicio es un componente de la satisfacción”. Además, toman la proposición de Bitner y Hubbert (1994)

de que hay dos formas de ver la satisfacción: la satisfacción del encuentro con el servicio específico y la satisfacción en general basada en múltiples encuentros o experiencias. Para Andaleeb y Conway (2006) esto significa que pequeñas satisfacciones basadas en cada encuentro con el servicio llevan a una satisfacción general con el mismo. Guzmán López y Cárcamo Solís (2014) realizan un estudio en el restaurante familiar “Los Fresnos” donde el nivel de calidad de servicio percibido se evaluó sobre la base de 35 atributos. Los primeros 29 ítems fueron adaptados del estudio de Stevens *et al.* (1995), es decir, del modelo Dinerserv. Los seis atributos restantes fueron seleccionados de la investigación realizada por Andaleeb y Conway (2006), incluyendo de esta manera dos dimensiones más al cuestionario: Precio y Satisfacción Total con el servicio recibido.

Estos autores aplican el sistema de servucción al restaurante, estableciendo los vínculos entre los aspectos no visibles (organización interna del restaurante) y los visibles (conformados por el soporte físico y el personal de contacto) que mantienen una constante interacción con los clientes y el servicio otorgado, creando valor al momento de generar una experiencia culinaria en los comensales.

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

En el siguiente epígrafe se mencionan los principales resultados de los estudios de calidad percibida en restaurantes de la provincia de Cienfuegos.

1.3.1 Estudios de calidad de servicios en restaurantes de la provincia de Cienfuegos

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

En la provincia de Cienfuegos se han realizado algunas investigaciones en varios restaurantes estatales pertenecientes a la Empresa Provincial de Gastronomía,

Alojamiento y Recreación con el objetivo de evaluar la satisfacción del cliente y su comportamiento con respecto a los servicios de restaurantes.

Ejemplo de estas investigaciones lo constituye la efectuada por Peña (2015), donde evalúa la calidad del servicio percibido por los clientes del restaurante Covadonga a partir de la implementación del procedimiento propuesto por González (2013) y haciendo uso del instrumento Dineserv modificado. Los principales resultados alcanzados son la identificación de las principales insatisfacciones y la propuesta de un programa de acciones de mejora a las principales deficiencias detectadas, todo ello con enfoque a procesos. Estas se relacionan con la elaboración de los alimentos, el tiempo de espera y el trato de los empleados. Igualmente la de García (2015) y la de Llull (2015) en los restaurantes el Polinesio y el Pollito, respectivamente. Los principales resultados de estos y el estudio de Santana y Lorente (2004) abordado anteriormente, se muestran en la Tabla 1.2.

Tabla 1.2: Procedimientos, cuestionarios y resultados en los estudios de calidad percibida en restaurantes de la provincia de Cienfuegos. Fuente: Elaboración propia

Entidad	Autor (es)	Procedimiento	Cuestionario	Principales resultados
Restaurantes de la Sucursal Cienfuegos de la Compañía Maravillas.	Santana y Lorente (2004)	Santana y Lorente (2004)	Cuestionario diseñado teniendo en cuenta el Modelo Servperf.	Evaluación cuantitativa de la calidad del servicio, de la satisfacción del cliente y de cada una de las dimensiones. Se identifican como dimensiones más críticas Seguridad y Capacidad de Respuesta
Restaurante Covadonga	Peña (2015)	González (2013)	Cuestionario Dinerserv	Evaluación cuantitativa de la calidad del servicio. Principales insatisfacciones, las que se relacionan con la elaboración de los alimentos, el tiempo de

				<p>espera y el trato de los empleados.</p> <p>Se identifican como dimensiones más críticas el Precio, seguida de la Garantía y la Capacidad de respuesta.</p>
Restaurante El Pollito	García (2015)	González (2013)	Cuestionario Dinerserv	<p>Evaluación cuantitativa de la calidad del servicio.</p> <p>Principales insatisfacciones en la calidad del servicio, las cuales se relacionan con el trato y los conocimientos de los empleados, la higiene de los baños, la rapidez del servicio y el precio. Se identifican como dimensiones más crítica el Precio y la Satisfacción.</p>
Restaurante El Polinesio	Llull (2015)	González (2013)	Cuestionario Dinerserv	<p>Evaluación cuantitativa de la calidad del servicio.</p> <p>Insatisfacciones relacionadas con la elaboración de los alimentos, la relación precio-producto, el trato de los empleados y la higiene de los baños.</p> <p>Se identifica como dimensión más crítica el Precio, seguida de la Capacidad de Respuesta.</p>

También en El Polinesio Barroso (2015) desarrolla una investigación que se centra en el diseño de productos de restauración y evidencia como problema estratégico la necesidad

de delinear una estrategia adaptativa o de reorientación, por lo que el diseño de su producto deviene como la solución estratégica idónea. Para ello utiliza el procedimiento de Pérez y Machado (2012) puesto que el mismo propone el logro de una ventaja competitiva sobre la base del diseño de productos diferenciados y permite además, satisfacer las nuevas tendencias del mercado de querer vivir una experiencia gastronómica, más que una simple salida a comer.

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

En los estudios de Vargas López (2015) y Puerto Olivera (2015) se aplica la Norma Cubana 126: 2001 “Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo”.

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.

Como se deduce de lo abordado, son escasos los estudios de calidad percibida en la provincia y se han realizado solamente en restaurantes del sector estatal. Todos se basan en el modelo Servperf, el cual tiene en cuenta las percepciones de los clientes. Los resultados que se obtienen contribuyen a la planificación y puesta en práctica de acciones para el logro de la satisfacción de los diferentes clientes.

Un aspecto a tener en cuenta y que resalta la urgencia de realizar estudios de este tipo en restaurantes del sector no estatal, lo constituye la apertura de relaciones contractuales entre las Agencias de Viajes y los trabajadores por cuenta propia (TCP) propietarios de estos servicios, para satisfacer las necesidades de alimentación de los diferentes turistas que arriban al país, que permitan el control por parte de la empresa contratista de la

calidad de los servicios que se brindan. Entre las agencias que despidan con mayor fuerza en esta contratación se encuentran Cubanacán, Cubatur y Havanatur.

En el siguiente epígrafe se realiza una breve caracterización de la Agencia de Viajes Havanatur S.A, por la contribución de este trabajo a la gestión de la Sucursal Centro.

1.4 Generalidades de la Agencia de Viajes Havanatur Tour & Travel S.A

Con tres décadas de permanencia como líder en la promoción y comercialización de la Mayor de Las Antillas, la Agencia de Viajes Havanatur S.A ha acrecentado y fortalecido su condición de turoperadores experimentado, acreditándose ante el mundo como El especialista de Cuba. Entre los aspectos que la caracterizan se encuentran los siguientes:

- ✓ Notoriedad y prestigio fundamentado en la excelencia de los servicios.
- ✓ Especialización en el diseño de productos y modalidades turísticas.
- ✓ Elevada cultura organizacional y profesional de sus recursos humanos.
- ✓ Fuerza en la logística operacional de la actividad receptiva.
- ✓ Filosofía de satisfacción al cliente.

Cada uno de estos detalles, adecuados sinérgicamente en un todo, han convertido a este importante Grupo Internacional de Turoperadores y Agencias de Viajes, creado en el año 1978, en una carta de garantía que condiciona una estancia sin imprevistos para la mayoría de los clientes que, a través de ellos, viajan a Cuba.

Su **misión** es captar y enviar turistas hacia Cuba y otros destinos brindándoles un servicio receptivo de excelencia y una asistencia personalizada, que garantizan una alta satisfacción del cliente, con el máximo de eficiencia y un crecimiento sostenido de la operación.

El Grupo Internacional de Turoperadores y Agencias de Viajes también tiene la **visión** de que: Somos líderes del multidesino Cuba en el Caribe y como turoperador y receptivo en los mercados de América, Europa y el Caribe.

Su sede central radica en La Habana en la Casa Matriz, en la cual se garantiza y coordina la contratación con proveedores, se establecen las políticas y estrategias económicas y comerciales y se coordina la prestación de los servicios en las diferentes sucursales del país, así como de las subsidiarias turísticas en el exterior, las cuales se encargan de la captación de turistas. Las sucursales de representación en todo el país aparecen en la Figura 1.5.

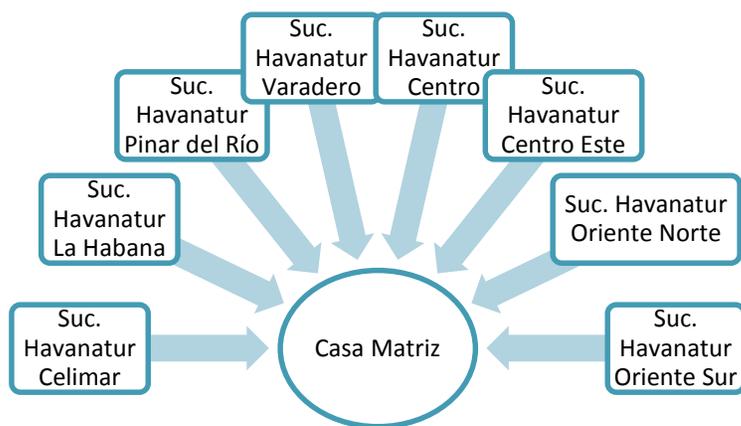


Figura 1.5: Sucursales de Havanatur S.A. Fuente: Elaboración propia

En la Figura 1.6 se muestran las representaciones de la agencia en el mundo.



Figura 1.6: Representaciones de la Agencia Havanatur S.A en el mundo. Fuente: Sucursal Havanatur Centro.

Havanatur es hoy en día, sinónimo de autoridad y crédito dentro de la poderosa industria sin chimeneas como se conoce al turismo, por lo que la calidad de los servicios que gestiona, para satisfacer las necesidades y deseos de los turistas, debe ser medida y evaluada, más si se trata de una nueva política que incluye la contratación de negocios de TCP para la prestación de servicios.

Conclusiones del Capítulo I

Al término de este Capítulo se concluye que:

1. Los servicios son actividades encaminadas a lograr satisfacer las necesidades y deseos de clientes. En ellos destaca la intangibilidad como una de las características que les hacen diferentes de los productos tangibles que pueden ofrecerse en las organizaciones.
2. La calidad al convertirse en un elemento clave en el sector servicios, ha llevado a cuantiosos investigadores a diseñar modelos que permitan definirla, medirla y mejorarla. Dentro de ellos se identifica al Modelo Servperf, basado en las percepciones de los clientes, como uno de los más utilizados, ya que aporta un instrumento ajustable, altamente fiable y válido para su aplicación en organizaciones de servicios, como son los restaurantes.
3. Existen pocos procedimientos que orienten la evaluación de la calidad percibida como parte de las prácticas cotidianas en las organizaciones. La aplicación de algunos de ellos en restaurantes de la provincia de Cienfuegos se registra solamente en el sector estatal, constituyendo una necesidad para el control de la calidad por parte de la Agencia de Viajes Havanatur S.A de los servicios no estatales contratados.

CAPÍTULO II

Capítulo II: Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios de restauración no estatales contratados por la Agencia Havanatur Centro

En el presente capítulo se realiza una caracterización de la Agencia de Viajes Havanatur Centro. Como aspecto relevante se presenta la propuesta a la empresa de un procedimiento operativo para la evaluación de la calidad percibida de los servicios de restauración contratados, a partir de la apertura de relaciones contractuales con TCP para la prestación de tales servicios a los turistas que arriban al país. Todo lo anterior como parte de la implementación de la Política Económica y Social del Partido.

2.1 Caracterización de la Agencia Havanatur Centro

La Agencia de Viajes Havanatur Centro es una sucursal perteneciente a la Agencia de Viajes Havanatur S.A, que atiende operaciones turísticas en las provincias de Cienfuegos, Villa Clara y Sancti Spíritus.

El solo hecho, demostrado por muchos estudios, de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución. La Planeación Estratégica desarrollada en la empresa contribuye a que la organización responda a esos cambios, permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, facilitando la acción innovadora, la dirección y el liderazgo debiendo para ello, mantener un adecuado control interno que le garantice un desarrollo sostenible y a la vez mejorar su eficiencia empresarial.

Misión

Somos la Sucursal Havanatur Tour & Travel Centro que satisface las necesidades y expectativas de transportación, recreación, restauración, y alojamiento de los turistas internacionales y nacionales en el centro del país, aprovechando los atractivos turísticos de la región y con productos y servicios de excelencia, para lo cual contamos con un capital humano altamente profesional que garantiza la eficiencia y eficacia en la gestión.

Visión

“Es la agencia líder en el centro del país, que abre sus puertas a nuevos horizontes del bienestar en un ambiente seguro y familiar, garantizando la exclusividad en aire, tierra y mar.”

Estructura Organizativa

La estructura organizativa de la sucursal está determinada por un director general, que tiene a su cargo las operaciones de las provincias centrales mencionadas con anterioridad y, además, por la subordinación de las respectivas áreas de gestión de la agencia y oficinas de representación, como se puede apreciar en el organigrama de la sucursal (Anexo 14).

Esta estructura se adecúa a las necesidades de la empresa, la información se trasmite como corresponde a la estructura jerárquica. Asimismo, se respetan los principios de unidad de mando, delegándose autoridades como sea necesario, definiéndose cada puesto de trabajo según su contenido y objetivos.

A partir de la Resolución No. 82/2015 queda aprobada una plantilla de 37 trabajadores, cubierta en su totalidad. Por categoría ocupacional, la plantilla está compuesta por 1 dirigente, 25 técnicos y 10 trabajadores de servicios, cuyos porcentajes respecto al total se muestran en la Figura 2.1.

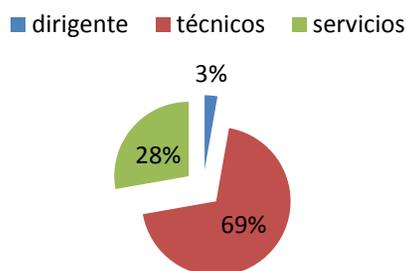


Figura 2.1: Porcentaje de trabajadores por categoría ocupacional de la Agencia Havanatur Centro. Fuente: Elaboración propia

Los procesos de la empresa se clasifican en procesos estratégicos, claves y de apoyo, los que se muestran a continuación en el mapa de procesos de la entidad (Figura 2.2).



Figura 2.2: Mapa de procesos de la Agencia Havanatur Centro. Fuente: Agencia Havanatur Centro

Dentro de la Gestión Comercial y Ventas, proceso clave de la empresa y que genera ingresos a la misma, se encuentra la gestión de servicios de alojamiento, transporte, restauración y otros, para satisfacer las necesidades de los turistas que arriban al país. Para lo cual, como se menciona al inicio de la investigación, a raíz de normativas como el lineamiento 262 de la Política Económica y Social del Partido, la sucursal desde hace poco más de dos (2) años contiene contratos con varios TCP de la región central. A partir de esta contratación se declaran acuerdos a cumplir por ambas partes. De un lado, el prestatario está a obligado a brindar el servicio y de otro lado, la agencia está obligada a pagarlo, ambos bajo las condiciones y precios que se pactan. Entre las condiciones que se pactan se establece las siguientes:

- ✓ El prestatario garantizará la calidad de los servicios contratados por la agencia, con una calidad razonable.

- ✓ La agencia, con previa coordinación con el prestatario, estará facultado para verificar la calidad del servicio contratado.
- ✓ Las partes acordarán la frecuencia y mecanismos de evaluación de los resultados de las encuestas que se aplicarán para medir la calidad de los servicios y ofertas, cuyos resultados se analizarán de conjunto.
- ✓ El prestatario debe reportar a la agencia cualquier incidencia que ocurra que pueda afectar la calidad del servicio y los detalles de la misma, para proceder a su seguimiento y posterior solución.

Aunque se establecen tales condiciones en los contratos, nunca se han materializado evaluaciones de calidad de servicios en el sector no estatal por parte de la agencia, debido a la inexistencia de procedimientos que lo permitan. Por tanto, se establece como prioridad de la empresa la necesidad darle solución a esta problemática, a lo que contribuye el desarrollo de la presente investigación.

Cabe destacar que no se cuenta con registro de datos de auditorías, ni de quejas o reclamaciones que facilite la selección de uno de los servicios para el análisis de la calidad que perciben los clientes. Por tal motivo, se selecciona en conjunto con la dirección de la empresa el servicio de restauración, por recibir estos la mayor cantidad de ingresos debido a los pagos que reciben de la agencia, dado a su vez por la gran afluencia de turistas a estas instalaciones restauranteras.

Un resumen de los pagos realizados por tipo de servicio al cierre del mes de julio de 2015 se muestra en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1: Pagos realizados, en CUC, a TCP al cierre del mes de julio de 2015.

Fuente: Elaboración propia

Provincia	Servicios			TOTAL
	Restauración	Alojamiento	Transporte	
Cienfuegos (CFG)	216787,1	19315,11	7787,5	243889,71

Villa Clara (VC)	9966,4	614	3965,75	14546,15
Santi Spíritus (SS)	149840,45	86274	1917,7	238032,15
TOTAL	376593,95	106203,11	13670,95	

En la tabla anterior se evidencia que los servicios de restauración superan a los de alojamiento, transporte y otros en gran medida, en cuanto a los ingresos que han recibido por concepto de pagos por la agencia. Además, teniendo en cuenta este mismo elemento, destaca la provincia de Cienfuegos, lo que se considerará para centrar el estudio de calidad de servicios restauranteros seleccionados en esta provincia.

Para una mejor comprensión de la prestación de este servicio a los turistas, se realiza una descripción del mismo en el siguiente epígrafe.

2.1.1 Descripción del proceso de prestación de servicio a turistas en restaurantes no estatales contratados por la Agencia Havanatur Centro

Antes de detallar los elementos del proceso de prestación del servicio de restauración a los turistas, y con el objetivo de seguir una secuencia lógica en la investigación que se presenta, se describe de manera general el proceso por el que transita el turista desde que solicita un paquete turístico desde su país hasta que arriba a las conocidas paladares.

Una vez que el turista decide viajar a Cuba por mediación de Havanatur S.A, este a partir del asesoramiento con la correspondiente representación de la agencia cubana en su país, selecciona un paquete turístico de entre los contenidos en los catálogos que se ofertan. En estos paquetes se recoge el programa de actividades por día (ver ejemplo en Anexo 15), además de varias ofertas de menús, entre las que se encuentran las diseñadas por propietarios de paladares contratadas por la agencia. Cada paquete tiene un precio, el cual es pagado por el turista una vez que lo selecciona. Al finalizar el día, se tramita la información desde la representación de Havanatur en el extranjero hacia la Casa Matriz en La Habana, y desde esta hacia las correspondientes sucursales. Información que contiene los grupos de turistas que visitarán el país, teniendo en cuenta el país y el paquete seleccionado por ellos.

De parte del personal de las sucursales queda la tramitación de la información a los TCP propietarios de las paladares, sobre la cantidad de turistas o también llamados *pax* que visitarán su instalación, el horario (almuerzo o comida), así como los diferentes menús solicitados, para que estos se planifiquen y no ocurran imprevistos.

El flujo de las actividades principales del proceso de servicio que se le brinda a los turistas, en paladares contratadas por la Sucursal Havanatur Centro, se muestra en la Figura 2.3.

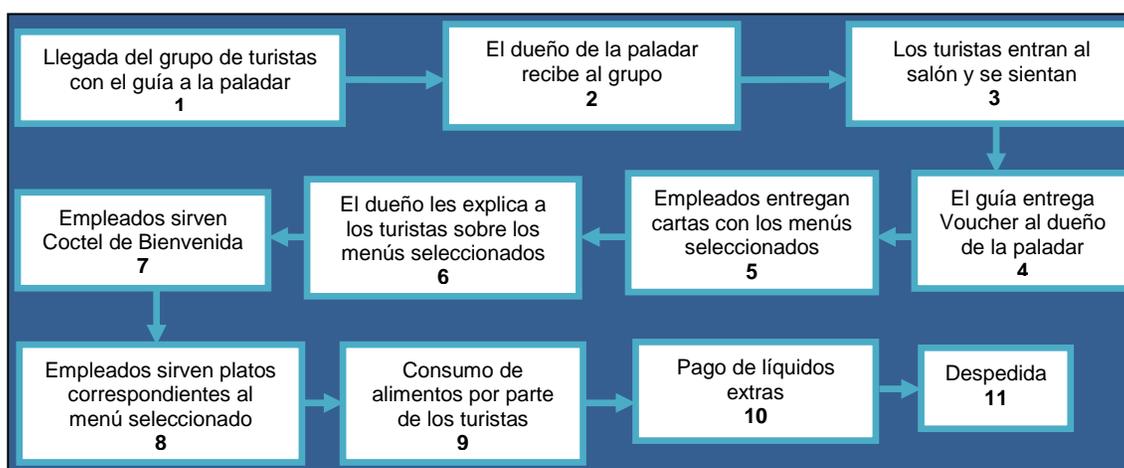


Figura 2.3: Actividades principales del proceso de prestación de servicios a turistas en paladares contratadas por la Agencia Havanatur Centro. Fuente: Elaboración propia

A continuación se explican brevemente cada una de las actividades de este proceso:

Actividad 1: La llegada del grupo de turistas al restaurante es informada con antelación, como se menciona anteriormente. Para ello el dueño del negocio restaurantero ya conoce la cantidad de personas que conforma el grupo, así como los menús seleccionados por cada uno. Los turistas van acompañados del Guía, persona facultada legalmente para acompañar, dirigir, orientar e informar al turista a lo largo de los itinerarios.

Actividad 2: El dueño del negocio y empleados los reciben con una cordial bienvenida, empleando el idioma que los visitantes dominan para establecer una mejor comunicación.

Actividad 3: Los visitantes entran al salón y se sientan en las mesas previstas para ellos. Los que desean pasar a los baños lo hacen con el asesoramiento de algún empleado, que les indique el lugar donde estos se encuentran.

Actividad 4: El guía entrega Voucher al dueño del restaurante. El Voucher es un documento que contiene la cantidad de turistas y los menús solicitados con los precios respectivos. Estos precios los fijan los propios dueños del negocio y se establecen en los contratos. En el Anexo 16 se muestra el diseño del Voucher.

Actividad 5: Se hace la entrega de las cartas para que los turistas observen el menú que fue previamente seleccionado por ellos.

Actividad 6: El dueño del negocio o algún empleado les explica a los turistas en qué consiste cada plato seleccionado por ellos, la forma de preparación de los mismos y alguna que otra aclaración necesaria. En general las ofertas o menús (ver ejemplos en Anexo 17) se constituyen de:

- ✓ Entrante (tostadas con mantequilla, ensalada de vegetales, croquetas u otros)
- ✓ Plato principal (cerdo, pollo, pescado, res, camarón)
- ✓ Guarniciones (arroz de preferencia y vianda frita)
- ✓ Postre (dulces caseros)
- ✓ Bebidas (1 líquido con alcohol o sin alcohol y café)

Actividad 7: El Coctel de Bienvenida constituye una iniciativa que influye de manera positiva en la satisfacción de los clientes. No forma parte de menú.

Actividad 8: Los empleados sirven los platos a los visitantes acorde a la selección previa de los menús.

Actividad 9: Se produce el proceso de ingestión de los alimentos por parte de los turistas. En ese tiempo los empleados están atentos a cualquier solicitud por parte de los comensales.

Actividad 10: Se realiza el pago, por parte del cliente de algún, de algún líquido extra que desee.

Actividad 11: Se realiza la despedida de los clientes.

Cabe aclarar que en todo este proceso no se realiza el pago por parte del turista al dueño de la instalación restaurantera, pues este fue efectuado a la agencia desde su país al seleccionar el paquete, que incluye en sí la alimentación durante el tiempo de visita en Cuba. El TCP recibe su pago por cheque o transferencia bancaria una vez llevada la factura a la sucursal.

Luego de conocer las características generales de este servicio, se procede al análisis de los elementos tenidos en cuenta para el diseño del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios de restauración no estatales contratados por Havanatur Centro.

2.2 Elementos considerados en el diseño del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios de restauración no estatales contratados por la Agencia Havanatur Centro

Según la ISO 9000: 2005 un procedimiento es la forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

El procedimiento que se propone se fundamenta en los conceptos que sustentan la presente investigación. Asume como punto de partida los aportes de teorías precedentes acerca de la evaluación de la calidad de los servicios, teniendo en cuenta la percepción de los clientes. Se toman cuenta las opiniones de diversos autores tales como Cronin y Taylor (1993), además de los procedimientos para la evaluación de la calidad percibida de

servicios de Santana y Lorente (2004), Díaz y Pons (2009), Moreno (2010), Curbelo (2013) y González (2013).

En la Tabla 2.2 se recogen, de manera general, las etapas referidas en todos los procedimientos mencionados por un lado y, por otro, la inclusión o no de estas en el diseño de cada uno.

Tabla 2.2: Etapas incluidas en cada uno de los procedimientos validados en Cuba para la evaluación de la calidad percibida de servicios. Fuente: Elaboración propia

Etapas	Procedimientos				
	Santana y Lorente (2004)	Díaz y Pons (2009)	Moreno (2010)	Curbelo (2013)	González (2013)
Formación del equipo de trabajo			x		x
Descripción de la organización objeto de estudio y del servicio a analizar			x	x	x
Diseño del cuestionario para evaluar calidad percibida	x	x	x	x	x
Aplicación del cuestionario	x	x	x	x	x
Procesamiento y análisis de los resultados	x	x	x	x	x
Mejora continua a partir de resultados		x	x	x	x

En la tabla anterior se observa que todos los procedimientos incluyen en su diseño las etapas de:

- ✓ Diseño del cuestionario para evaluar calidad percibida.
- ✓ Aplicación del cuestionario.
- ✓ Procesamiento y análisis de los resultados.

El procedimiento de Santana y Lorente (2004) es el único que no incluye entre sus etapas la mejora continua, solamente pretende dotar a los directivos de los restaurantes de información valiosa para la posterior toma de decisiones. Las primeras etapas

Ing. Dayli Taillacq Blanco

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).

Los anteriores constituyen procedimientos generales aplicables a cualquier empresa que tenga como objetivo evaluar la calidad percibida de sus servicios, por lo tanto, contienen las actividades que necesitan realizar estas en función de su situación con respecto a dicha evaluación.

En el caso específico del procedimiento que se desea diseñar, se seleccionan las etapas comunes en los ya analizados, precedidas por una etapa de selección de expertos. La argumentación de esta decisión se basa en los aspectos siguientes:

- ✓ El procedimiento formará parte de la práctica cotidiana de la empresa. Por ello, es necesaria la agrupación del mismo en pocas etapas y pasos, que posibilite su operatividad, elemento que está en consonancia con el resto de los procedimientos de la empresa.
- ✓ La etapa de creación del equipo de trabajo, será denominada como la etapa de selección de expertos, los cuales aportarán sus criterios a la hora de diseñar o seleccionar un instrumento de medición que permita medir el constructo calidad de servicios en restaurantes.
- ✓ Las actividades relacionadas con la caracterización de la empresa objeto de análisis de la calidad, así como la descripción del servicio en cuestión, no serán incluidas, debido a que estas se llevan a cabo para la familiarización del evaluador con las características de los mismos. Además, en la evaluación de la calidad de los servicios que se brindan a los turistas ya existe conocimiento por parte de los especialistas de la entidad sobre tales servicios.
- ✓ Los restaurantes del sector no estatal aún no poseen información documentada de sus servicios, díganse: diagrama de flujo, diagrama SIPOC y ficha de proceso, y no constituye parte del objeto de trabajo de la agencia la documentación de tales servicios, sino, de los propietarios de estos negocios.
- ✓ No se incluye la etapa de mejora, pues a la agencia solo le compete lo referente al control de la situación de calidad, la cual debe ser entre muy buena y excelente

para que los turistas estén satisfechos, pues está probado en la literatura que ambos constructos son directamente proporcionales. El cómo se va a mantener y mejorar dicha calidad corresponde a las funciones del personal del restaurante que la empresa debe controlar.

En el siguiente epígrafe se mencionan los principios que sustentan el procedimiento. Estos principios coinciden con varios de los que sustentan los procedimientos tenidos en cuenta para el diseño del presente.

2.3 Principios del procedimiento

El procedimiento que se propone se basa en los principios siguientes:

Enfoque a servicios: El procedimiento es aplicable a organizaciones de servicios, pues para la medición de la calidad de los mismos se tienen en cuenta las opiniones de los clientes.

Enfoque al cliente: El procedimiento pretende identificar las variables que más influyen en la satisfacción de los clientes para tenerlas siempre en cuenta a la hora de la planeación y, por tanto, cumplir con las expectativas de los clientes y satisfacer sus requisitos.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: El procedimiento incluye la toma de decisiones, las cuales están en función de los resultados de la medición de la calidad del servicio que percibe el cliente.

Participación del personal: La concepción del procedimiento establece la implicación del personal de la organización en todos los niveles.

Aplicabilidad: El procedimiento se detalla por etapas y se proponen herramientas para su aplicación en restaurantes.

Adaptabilidad: El procedimiento es adaptable a cualquier servicio de restauración y también puede generalizarse a otros servicios en los que se pretenda realizar de estudios de calidad percibida.

Pertinencia: El procedimiento está diseñado para una aplicación periódica en los restaurantes que garantice conocer el estado de opinión de los clientes sobre los servicios que recibe.

Flexibilidad: El procedimiento es flexible, pues se puede variar en cuanto al uso de las herramientas que se proponen por etapa.

Los principios en los que se basa el procedimiento propuesto se agrupan en la Figura 2.4.



Figura 2.4: Principios del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios de restauración no estatales contratados por la Agencia Havanatur Centro. Fuente: Elaboración propia

El procedimiento que se diseña, sus etapas, pasos y herramientas se explican seguidamente.

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

El procedimiento propuesto para la evaluación de la calidad percibida en restaurantes contratados por Havanatur Centro consta de cinco (5) etapas con sus correspondientes pasos, los que se representan esquemáticamente en el Anexo 18. Estos, en conjunto con los aspectos iniciales que lo conforman, los cuales forman parte de todos los procedimientos de la agencia, se muestran a continuación, de una forma detallada que posibilite su operatividad.

	CALIDAD	Código: HV-PCA08T
		Versión 01/2015
		Página 1

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

1. Objetivo

Establecer la metodología a seguir para la evaluación de la calidad de los servicios de restauración no estatales contratados por la Agencia Havanatur Centro, teniendo en cuenta la percepción de los clientes.

2. Alcance del procedimiento

Es aplicable a las evaluaciones de calidad de los servicios de restauración no estatales contratados por la Agencia Havanatur Centro.

3. Acceso

Libre

4. Referencias

- NC-ISO 9000:2005. Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabularios.
- NC-ISO 9001:2008. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos.
- NC-ISO 9004:2009. Sistema de Gestión de la Calidad. Directrices para la Mejora del Desempeño.

5. Aspectos Generales

5.1. Definiciones

Servicio: Resultado generado por actividades en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.

Expectativa del cliente: define lo que el cliente espera que sea el servicio que entrega la organización.

Percepción del cliente: se refiere a cómo el cliente estima que la organización está cumpliendo con la entrega del servicio, de acuerdo con cómo valora lo que recibe

Calidad del servicio: lo que el cliente percibe del nivel de desempeño del servicio prestado.

Nivel de Satisfacción: es la diferencia que hay entre lo que el cliente espera recibir del servicio y el servicio real que recibe.

5.2. Consideraciones Globales

Este procedimiento es una herramienta útil para conocer una calificación global de la calidad del servicio prestado por el restaurante, lo que desean los clientes del servicio de restauración, lo que perciben encontrar los clientes, así como insatisfacciones específicas.

6. Responsabilidades

6.1. Director

Aprobar este procedimiento.

Cumplir y hacer cumplir lo establecido en el presente procedimiento.

6.2. Especialista de Calidad

Participar en las reuniones de análisis del procedimiento.

Realizar las actividades relacionadas con la evaluación de la calidad percibida de los servicios de restauración, las cuales se detallan en la consecución de etapas y pasos de dicho proceso.

6.3. Funcionarios y trabajadores

Cumplir con lo establecido en el presente procedimiento.

7. Desarrollo

En este apartado se detallan las etapas y pasos que componen el proceso de evaluación de la calidad percibida que se realizará.

7.1 Etapa I: Selección de expertos

Los expertos constituyen las personas con la competencia necesaria para la toma de decisiones en este proceso. Para determinarlos el Especialista de Calidad de la sucursal debe realizar los siguientes pasos:

Paso 1: Selección de los posibles expertos

Para seleccionar los posibles expertos se debe elaborar una lista de candidatos que cumplan con los requisitos predeterminados de experiencia, años de servicio, conocimientos sobre el tema y vinculación a la actividad lo más directamente posible.

Paso 2: Determinación del número de expertos

El número de expertos debe variar entre 7 y 15. La expresión que se utiliza es (Covas, 2009):

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

Donde:

p- Proporción de error que se comete al hacer estimaciones con n expertos.

k- Constante que depende del nivel de significación estadístico, los más utilizados se muestran en la Tabla 1.

i-Precisión del experimento ($i \leq 12\%$).

Tabla 1: Valores de k de acuerdo con el nivel de significación estadística. Fuente: (Covas, 2009)

NC(1- α)	k
99%	6.6564
95%	3.8416
90%	2.6896

Paso 3: Determinación del coeficiente de competencia de cada experto

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

El coeficiente de competencia de los expertos, según exponen Cortés e Iglesias (2005), se calcula a partir de la aplicación del cuestionario general que se muestra en el Anexo A del presente procedimiento y la Ecuación 2:

$$K_{comp.} = \frac{1}{2} (K_c + K_a) \quad (\text{Ecuación 2})$$

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

K_a: Coeficiente de Argumentación: Es la suma de los valores del grado de influencia de cada una de las fuentes de argumentación con respecto a una tabla patrón, se emplea en esta investigación la Tabla 2.

Tabla 2: Tabla patrón para el cálculo de K_a. Fuente: (Cortés e Iglesias, 2005)

Fuentes de Argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis Teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales que conoce	0.05	0.04	0.03
Trabajos de autores extranjeros que conoce	0.05	0.04	0.03

Conocimientos propios sobre el estado del tema	0.05	0.04	0.03
Su intuición	0.05	0.04	0.0

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

La competencia del experto es ALTA si $K_{comp} > 0.8$

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

La competencia del experto es BAJA si $K_{comp} \leq 0.5$

Se eligen los expertos de entre los autoevaluados de alta competencia.

Posibles herramientas a utilizar

- ✓ Entrevista
- ✓ Cuestionario

7.2 Etapa II: Determinación del cuestionario para la evaluación de la calidad del servicio

La encuesta, específicamente el cuestionario, es la pieza clave en un proceso de evaluación de la calidad de servicios, ya que es el instrumento a través del cual se recoge la información sobre las variables en estudio. En esta etapa se procede al diseño o selección del cuestionario a utilizar para la evaluación e la calidad percibida del servicio.

Paso 4: Diseño o selección del cuestionario para la evaluación de la calidad del servicio

Los expertos son los encargados de diseñar o seleccionar el cuestionario más adecuado para medir el nivel de calidad de servicio percibida.

Para el caso en que el equipo de expertos decida diseñarlo, debe tener en cuenta el procedimiento de Curbelo (2010) que se muestra en el Anexo B del presente procedimiento.

Si, por el contrario, los expertos deciden seleccionar un cuestionario, esta decisión debe basarse en un mutuo acuerdo entre ellos.

Posibles herramientas a utilizar

- ✓ Revisión y análisis de documentos
- ✓ Análisis de fiabilidad
- ✓ Análisis de validez
- ✓ Metodología Delphi

7.3 Etapa III: Aplicación del cuestionario

El responsable de la aplicación del cuestionario es el Especialista de Calidad de la sucursal. Para ello debe realizar los siguientes pasos:

Paso 5: Cálculo del tamaño de muestra necesario

Para el cálculo del tamaño de muestra es preciso que el Especialista de Calidad conozca las siguientes definiciones:

Población: Es el conjunto de todos los elementos que concuerdan con una serie de especificaciones, según Selltiz (1974) a quien referencian Hernández, Fernández, y Baptista (1998), y que poseen la característica que se está estudiando (Cortés e Iglesias, 2005).

Muestra: Es definida como un subgrupo de la población, seleccionado por algún tipo de muestreo.

Desviación estándar: Es una medida de la dispersión de los resultados, esto es, de la variabilidad de las opiniones. Cuanto más heterogéneas sean las respuestas (haya más dispersión), mayor será el tamaño muestral requerido.

Nivel de Confianza ($1 - \alpha$): Es la probabilidad de que la estimación que se ha obtenido, en ausencia de sesgos, se ajuste a la realidad. Lo más habitual es trabajar con un nivel de

confianza del 95%. Asociado al nivel de confianza aparece el término $Z_{\alpha/2}$, basado en la distribución normal $N(0,1)$, como se muestra a continuación en la Tabla 3.

Tabla 3: Nivel de confianza asociado al término $Z_{\alpha/2}$. Fuente: Elaboración propia

$Z_{\alpha/2}$	$1-\alpha$
1	68%
1.96	95%
2.47	99%

Error Muestral (B): Es el nivel de precisión de las estimaciones, es decir, la magnitud de las desviaciones respecto al valor verdadero en la población. A mayor precisión (menor error) mayor tamaño muestral. Los valores de error más típicos con los que se suelen trabajar están entre el 5% u 8%. En cualquier caso, se aconsejan siempre valores inferiores al 10%.

Teniendo en cuenta lo anterior, las fórmulas de cálculo del tamaño muestral se corresponden a las recogidas en la Tabla 4.

Tabla 4: Método de cálculo de la muestra. Fuente: Elaboración propia

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

	Infinita (>100000)	$n = \frac{z^2 s^2}{B^2}$
--	--------------------	---------------------------

Donde:

n: tamaño de la muestra.

N: tamaño de la población.

P: proporción muestral o su estimado.

q=1-p

B: error permisible.

s: desviación estándar.

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

Paso 6: Determinación del tipo de muestreo a utilizar

El Especialista de Calidad de la sucursal debe determinar el tipo de muestreo a utilizar. Estos se pueden clasificar en dos grandes grupos: probabilísticos y no probabilísticos, los cuales se muestran en el Anexo C del presente procedimiento.

Paso 7: Notificación a la entidad que será evaluada

La Dirección de la sucursal le informará al propietario del restaurante la fecha en la que se realizará la medición de la calidad del servicio que brindan, por la necesidad de la implicación del mismo en el estudio.

Paso 8: Aplicación del cuestionario

Como se menciona con anterioridad, el Especialista de Calidad de la sucursal es el encargado de distribuir los instrumentos de medición a la muestra de clientes seleccionada y también es el encargado de recogerlos.

Posible herramienta a utilizar

- ✓ Cuestionario

7.4 Etapa IV: Análisis estadístico de los datos

El Especialista de Calidad de la sucursal es el encargado del procesamiento de los instrumentos de medición aplicados, el cual se realiza con la ayuda de programas estadísticos como el SPSS versión 20.

Paso 9: Análisis descriptivo

En este paso se razonan los resultados alcanzados a partir de estadísticos descriptivos como moda, mediana, media, varianza y frecuencia.

El Especialista de Calidad de la sucursal determinará el Índice Global de Calidad (IGC), a partir de la media de las medias de las evaluaciones dadas a cada una de las variables del cuestionario.

Para la determinación del Índice Global de Satisfacción (IGS), este se iguala al IGC, debido a que la calidad percibida es antecedente de la satisfacción, tal y como lo establece la literatura. Los valores de estos índices se llevan a la escala que aparece en la Figura 1 del procedimiento diseñada por Curbelo (2013), considerando que en el cuestionario se utiliza la misma escala de respuesta. La evaluación de mal, regular, bien, muy bien y excelente se asocia a la calidad del servicio según la percepción de los clientes.

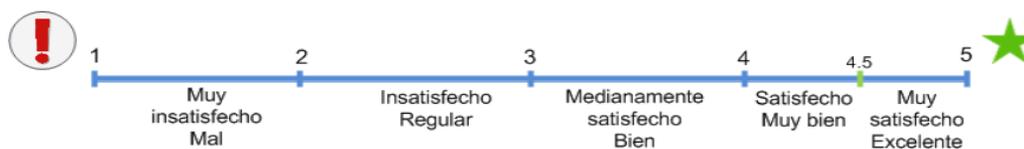


Figura 1: Escala para la evaluación de la satisfacción. Fuente: Curbelo (2013)

Paso 10: Análisis discriminante

En este paso se determinan las variables que más influyen en la satisfacción. Elemento importante a tener en cuenta para el mantenimiento y mejora de este constructo.

Sobre los análisis anteriores se aborda en el Anexo D del presente procedimiento.

Posibles análisis a realizar con la ayuda del programa SPSS versión 20

- ✓ Análisis descriptivo
- ✓ Análisis de correlación
- ✓ Análisis discriminante

7.5 Etapa V: Comunicación de los resultados obtenidos y toma de decisiones

En esta etapa se informan los resultados de las evaluaciones tanto a la dirección de la sucursal como a los propietarios de los restaurantes, para luego tomar decisiones basadas en la solución de las deficiencias detectadas.

Paso 11: Comunicación de los resultados a la dirección de la sucursal

El Especialista de Calidad de la sucursal informará los resultados de la encuesta a la dirección de la sucursal.

Paso 12: Toma de decisiones en conjunto con propietario y trabajadores del restaurante

La dirección de la sucursal en conjunto con el Especialista de Calidad, preveerán encuentros con los TCP propietarios de los restaurantes evaluados para informarles los resultados del estudio de calidad y se aportarán en este encuentro criterios para la mejora y la toma de decisiones en conjunto, tal y como se establece en los contratos.

El Especialista de Calidad de la sucursal realizará un informe con los resultados de la evaluación de la calidad de los servicios de cada una de las paladares, así como con las decisiones tomados para la solución de las deficiencias detectadas, en el caso de que así suceda. El informe a realizar debe contener el nombre del restaurante evaluado, el período de evaluación de la calidad, nombre y firma del responsable de la evaluación, objetivos de la evaluación, resultados de la misma y los acuerdos tomados en conjunto con los TCP.

Paso 13: Chequeo de los acuerdos tomados

Las soluciones a las deficiencias detectadas serán chequeadas por el Especialista de Calidad, para lo que se prefijará en conjunto con el propietario del restaurante la fecha en la que se realizará. La fecha prefijada debe ser lo más próxima posible para evitar la mayor cantidad de clientes insatisfechos.

Posibles herramientas a utilizar

Técnica de los 5 Por Qué

Técnica de las 5W y 1H

La descripción de las posibles herramientas a utilizar en cada etapa se muestra en el Anexo D de los anexos del presente procedimiento.

8. Elaboración y aprobación

8.1. Elaborador

Nombre y apellidos	Cargo	Firma

8.2. Aprobación

Nombre y apellidos	Cargo	Firma
Salustiano Otero Aguilar	Director Havanatur Centro	

9. Anexos

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

Nombre y Apellidos:

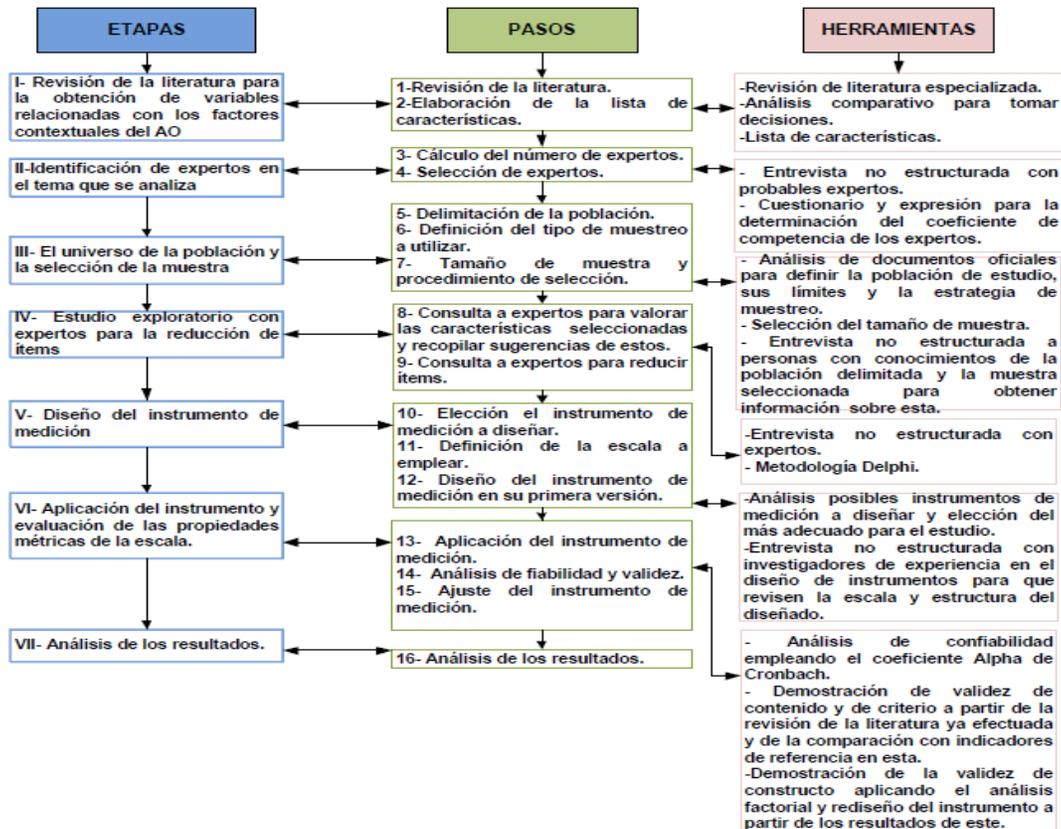
1- Autoevalúe en una escala de 0 a 10 sus conocimientos sobre el tema que se estudia.

__1 __2 __3 __4 __5 __6 __7 __8 __9 __10

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

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

Anexo B: Procedimiento para el diseño de instrumentos de medición. Fuente: Curbelo (2010)



Anexo C: Tipos de muestreo. Fuente: Curbelo (2013)

Tipos de muestreo	Modalidades
Probabilístico: Todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos	Muestreo aleatorio simple: Consiste en escoger un grupo de n unidades de análisis que tienen la misma oportunidad de ser seleccionadas.
	Muestreo estratificado: Se divide la población en subpoblaciones o estratos y se obtiene una muestra aleatoria para cada uno de estos.
	Muestreo por racimos: Las unidades de análisis se conciben encapsuladas en grupos o racimos (unidades muestrales) heterogéneos entre ellos pero homogéneos en sí.
No probabilístico: La elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de la decisión del investigador.	Muestreo casual: Se toman los elementos de forma casual de acuerdo a las especificidades que establece el investigador.
	Muestreo intencional: El investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos, lo cual exige un conocimiento previo de la población.
	Muestreo por cuotas: A partir de diferentes características de control establecidas por los investigadores la muestra se organiza o subdivide en cuotas que responden a estas.
	Muestreo por método bola de nieve: Se selecciona un número de entrevistados y a estos se les pide que propongan a otros que consideren tengan competencia en el tema que se analiza. Permite identificar los encuestados potenciales.

Anexo D: Descripción de las posibles herramientas a utilizar en cada etapa. Fuente: Elaboración propia

 ✓ *Revisión y análisis de documentos*

Consiste en revisar documentos existentes en las organizaciones y analizarlos para obtener información necesaria para la investigación que se realice, cuyo sustento teórico nace de la revisión de la literatura.

En cuanto a la información existente en documentos y en la literatura, son útiles (Hernández et al., 1998):

- Revisión de fuentes primarias de información: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales,

trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, revistas científicas, que proporcionen datos de primera mano.

- Revisión de fuentes secundarias y terciarias de información: Consisten en compilaciones, listados de referencias publicadas en un área del conocimiento en particular, bases de datos, son publicaciones que se refieren a las fuentes primarias y secundarias.

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

✓ *Cuestionario*

El cuestionario es un instrumento que se elabora por escrito y en el que se realizan interrogantes que permiten obtener información con determinados objetivos, estos deben quedar explícitos al intercambiar con los participantes que representan a una población determinada para la que fue diseñado.

Las preguntas se organizan de acuerdo con determinados requisitos en un cuestionario, cuya elaboración requiere de un trabajo cuidadoso y, a su vez, esfuerzo y tiempo para prepararlo adecuadamente, y que sirva para despertar el interés de los sujetos que lo responderán.

Las interrogantes pueden ser abiertas o cerradas, y de acuerdo con esta forma también se clasifican las encuestas. Las interrogantes abiertas son útiles cuando no se tiene información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando esta información es insuficiente. Las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido limitadas porque se proponen a los encuestados para que estos indiquen cuál es su posición (Hernández et al., 1998; Pons y Villa, 2005).

Al estructurar el instrumento de medición, en el caso de los cuestionarios no deben obviarse consideraciones como las que plantean Hernández et al. (1998):

1. La introducción del cuestionario expone las instrucciones para responderlo, debe ser breve y explicar el propósito del mismo, sin dejar de agradecer al respondiente por el tiempo que dedica a contestarlo.
2. Las primeras preguntas del cuestionario no deben ser difíciles de responder ni muy directas, estas se ubican en el desarrollo.

✓ *Metodología Delphi*

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

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

H_0 : El juicio de los expertos no es consistente. (No comunidad de preferencia)

H_1 : El juicio de los expertos es consistente. (Comunidad de preferencia)

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

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

$$X^2 \text{ calculada} = n(k-1)W \quad x^2 \text{ tabulada} = x^2(a, k-1)$$

Región crítica: $X^2 \text{ calculado} > X^2 \text{ tabulado}$.

Chi – Cuadrado tabulado se localiza en la tabla estadística que se corresponde con tal distribución para $k - 1$ grados de libertad y un nivel de significación prefijada, generalmente, $\alpha = 0,05$ ó $\alpha = 0,01$.

Si se procesa la información en el paquete de programas SPSS versión 20 se considera como región crítica: $P\text{-Value} < \alpha$.

De no existir concordancia entre los expertos se sigue a otra ronda de análisis hasta lograrla realizando los cambios pertinentes en función de lo que evalúan.

✓ *Análisis de fiabilidad*

La fiabilidad es la probabilidad de que un componente o sistema desempeñe satisfactoriamente la función para la que fue creado, durante un período establecido y bajo condiciones específicas de operación (Gutiérrez y de la Vara, 2004).

Para la determinación de la fiabilidad, uno de los coeficientes que más se emplea es el Alfa de Cronbach, recomendándose generalmente para que una escala sea confiable que tome valores mayores que 0,7.

✓ *Análisis de validez*

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

Se puede afirmar que un instrumento de medición tiene validez de contenido si se siguen correctamente las etapas I y IV, del procedimiento de Curbelo (2010), el cual se muestra en el Anexo B del presente procedimiento..

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

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

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

✓ *Estadística descriptiva*

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

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

✓ *Análisis discriminante*

El análisis discriminante es una técnica estadística multivariante cuya finalidad es analizar si existen diferencias significativas entre grupos de objetos respecto a un conjunto de variables medidas sobre los mismos para, en el caso de que existan, explicar en qué sentido se dan y proporcionar procedimientos de clasificación sistemática de nuevas observaciones de origen desconocido en uno de los grupos analizados (Hair et al. 1999; Salvador, 2000).

Entre los estadísticos que brinda y pueden ser utilizados en las interpretaciones a partir de este se encuentran (Colectivo de autores, 2006):

- Para cada variable: medias, desviaciones típicas, ANOVA univariado. Para cada análisis: M de Box, matriz de correlaciones intra-grupos, matriz de covarianzas intra-grupos, matriz de covarianzas de los grupos separados, matriz de covarianzas total.
- Para cada función discriminante canónica: autovalores, porcentaje de varianza, correlación canónica, Lambda de Wilks, Chi-cuadrado.
- Para cada paso: probabilidades previas, coeficientes de la función de Fisher, coeficientes de función no tipificados, Lambda de Wilks para cada función canónica.

✓ *Análisis de correlación*

Los análisis de correlación miden cómo están relacionadas las variables o los órdenes de los rangos, se justifican sobre la base de diferentes coeficientes que pueden apuntar a una relación negativa perfecta (-1) o a una relación positiva perfecta (1), estos son: (Colectivo de autores, 2006)

- Para las variables cuantitativas se utiliza el coeficiente de correlación de Pearson.
- Si los datos no están normalmente distribuidos o tienen categorías ordenadas, se emplean los coeficientes correspondientes a la Tau-b de Kendall o Spearman.

La correlación de Spearman es un excelente método para cuantificar la relación entre dos escalas de valores discretos y/o con jerarquía (Salinas, 2007).

✓ *Técnica de los 5 Por qué*

Consiste en el cuestionamiento iterativo para determinar causas raíces de las problemáticas detectadas.

✓ *Cuestionario 5W y 1H*

Es una herramienta estructurada para la formulación de planes de mejora de la calidad, tomando en consideración las respuestas a las preguntas siguientes: ¿qué es una actividad?, ¿quiénes son los ejecutores de la actividad?, ¿cuándo es planeada la actividad?, ¿dónde la actividad es planeada?, ¿por qué esta actividad se considera necesaria?, ¿cómo es planeada la actividad?

Conclusiones del Capítulo II

Al finalizar este Capítulo puede concluirse que:

1. La Agencia de Viajes Havanatur Centro, desde hace poco más de dos (2) años y raíz de normativas como el Lineamiento 262 de la Política Económica y Social de Partido, ha contratado servicios de restauración pertenecientes al sector no estatal para satisfacer las necesidades de alimentación de los diferentes turistas que arriban al país. Se establece, en estos contratos, la evaluación de la calidad de estos servicios como prioridad, por lo que es necesario el diseño de un procedimiento que lo permita.
2. El procedimiento que se propone para la evaluación de la calidad percibida de servicios de restauración contratados por la agencia, toma como base los procedimientos validados en Cuba para tal fin, así como los elementos que contienen los procedimientos operativos de la sucursal. Este se ha estructurado en V etapas con sus respectivos pasos.

3. Las herramientas y análisis propuestos en el procedimiento son de reconocida utilidad para efectuar cualquier tipo de investigación científica y en materia de calidad, sin que sean las únicas posibles a emplear.

CAPÍTULO III

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios de restauración no estatales contratados por la Agencia Havanatur Centro

En este capítulo se analizan los resultados de la aplicación del procedimiento propuesto para determinar el nivel de calidad percibida del servicio de restauración que se brinda en paladares contratados por la Agencia Havanatur Centro y las insatisfacciones de los turistas, información relevante para la toma de decisiones de los directivos de la agencia.

3.1 Etapa I: Selección de los expertos

En esta etapa se seleccionan los expertos que contribuyen al diseño o selección del cuestionario para la evaluación de la calidad percibida.

Los resultados de esta etapa, por pasos, se muestran a continuación.

Paso 1: Selección de los posibles expertos

La selección de los posibles expertos se realiza a partir de los criterios establecidos para ello en el diseño del procedimiento expuesto en el Capítulo II de la investigación y del análisis realizado de forma conjunta con el director de la sucursal, el cual tiene varios años de experiencia en la empresa.

Paso 2: Determinación del número de expertos

El número de expertos a seleccionar, teniendo en cuenta la Ecuación 1 del procedimiento, es 7.

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

$$n = \frac{0,5(1 - 0,5)3,8416}{0,16^2}$$

$$n = 7$$

Paso 3: Determinación del coeficiente de competencia de cada experto

En este paso se procede al cálculo del coeficiente de competencia de cada experto, tal cual se explica en el diseño del procedimiento en el Capítulo II.

Debido a que el número de expertos a considerar es 7, a continuación se listan sus responsabilidades y en la Tabla 3.1 sus correspondientes coeficientes de competencia.

- ✓ Experto 1: Profesor de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad de Cienfuegos.
- ✓ Experto 2: Director de la Sucursal Havanatur Tour & Travel Centro.
- ✓ Experto 3: Especialista de Calidad.
- ✓ Experto 4: Gerente Comercial.
- ✓ Experto 5: Propietario del restaurante Casa Prado.
- ✓ Experto 6: Propietario del restaurante El Lagarto.
- ✓ Experto 7: Propietario del restaurante D´Carmelina.

Tabla 3.1: Cálculo del coeficiente de competencia de cada experto. Fuente: Elaboración propia

Expertos	Coeficiente de conocimiento (Kc)	Coeficiente de argumentación (Ka)	Coeficiente de competencia ($k_{comp} = \frac{kc+ka}{2}$)	Calificación de la competencia (Alta, Media y Baja)
1	0,8	$0.3+0.5+0.03+0.04+0.05+0.04=0.96$	0.88	Alta
2	0,9	$0.2+0.5+0.04+3(0.05)=0.89$	0.895	Alta
3	0,8	$0,5+0,2+0,05+0,04+2(0,03) =0,85$	0,83	Alta

4	0,9	$0,2+0,5+4(0,04) =0,76$	0,86	Alta
5	1	$0,5+0,3+4(0,05) =1$	1	Alta
6	1	$0,5+0,2+4(0,05) =0,9$	0,95	Alta
7	0,9	$0.3+0.5+2(0.04)+0.05+0.04=$ 0.97	0.935	Alta

Nótese que todos los expertos poseen un alto nivel de competencia ($k_{comp}>0,8$), lo cual es ventajoso para lograr el objetivo que se pretende.

Una vez se han definido los expertos que participarán en la investigación se procede a la aplicación de la segunda etapa del procedimiento.

3.2 Etapa II: Determinación del cuestionario para la evaluación de la calidad percibida del servicio

En esta etapa se determina un cuestionario para la evaluación de la calidad, ello comprende el diseño o selección del mismo.

Paso 4: Diseño o selección del cuestionario para la evaluación de la calidad del servicio

A partir de la amplia búsqueda en la literatura para el diseño o selección de un cuestionario que permita medir la calidad percibida de los servicios que se brindan en restaurantes contratados, se decide seleccionar el diseñado por Santana y Lorente (2004), en cuya investigación también se trazan como objetivo determinar el nivel de calidad que perciben los turistas de ciertos restaurantes de Cienfuegos pertenecientes a la Compañía Maravillas S.A.

La mayoría de los estudios de calidad en restaurantes utilizan el cuestionario Dineserv, el cual se ajusta al modelo Servperf. Precisamente, el que se selecciona para ser presentado a los expertos, que es el de Santana y Lorente (2004), tiene en cuenta los ítems del Dineserv pero presentados de otra manera, buscando evaluar las mismas variables. En la Tabla 3.2 se presenta el análisis que fundamenta la afirmación anterior.

Tabla 3.2: Comparación entre ítems del cuestionario Dinerserv y del cuestionario de Santana y Lorente (2004). Fuente: Elaboración propia

Ítems del Dinerserv	Ítems del Santana y Lorente (2004)
El restaurante tiene instalaciones exteriores y un área de estacionamiento visualmente atractiva.	Los exteriores del restaurante son visualmente atractivos
El restaurante tiene una decoración acorde a la imagen y al precio	La decoración está acorde a la imagen y al precio
El restaurante tiene personal que luce limpio, bien cuidado y propiamente vestido.	Los empleados tienen apariencia pulcra
El restaurante tiene una carta-menú que es fácil de leer.	El menú es fácil de leer
El restaurante tiene un área de comedor que es cómoda y que facilita el moverse alrededor de ella. El restaurante tiene un área de comedor visualmente atractiva. El restaurante tiene asientos cómodos en el área de comedores.	El salón es confortable
El restaurante tiene baños que son muy limpios. El restaurante tiene área de comedores que son muy limpias	Las áreas de servicio están muy limpias.
Se corrige rápidamente todo lo que está mal.	Se rectifican a tiempo los errores
Se le sirve la comida/bebida en el tiempo prometido. Durante los horarios más concurridos posee empleados que se ayudan unos a otros para mantener la velocidad y calidad del servicio. Se proporciona un servicio oportuno y rápido.	El servicio es rápido
Se brinda un esfuerzo extra para manejar sus peticiones especiales.	Los empleados hacen un esfuerzo extra para los requisitos especiales
El restaurante tiene personal capaz y dispuesto a darle información sobre los elementos de la carta-menú, ingredientes y métodos de preparación de los platillos/bebidas. Los empleados lo hacen sentir especial como cliente brindándole una atención personalizada.	Los empleados se muestran dispuestos a ayudarlo
El restaurante es confiable y consistente. El restaurante lo hace sentir cómodo y confiado en su trato con el personal. El restaurante lo hace sentir personalmente seguro	Se siente muy seguro en el restaurante

respecto a la preparación higiénica de los alimentos.	
Tienen personal que parecen bien capacitado, competente y experimentado. Tiene empleados que pueden responder a sus preguntas de forma completa. Se sirven las comidas/bebidas exactamente como fueron ordenadas. Se anticipan sus necesidades individuales y deseos.	Los empleados son competentes
Tiene empleados que son sensibles a sus necesidades y deseos, en vez de seguir las políticas y procedimientos estándar. El restaurante parece tener siempre en cuenta los intereses de los clientes.	Los empleados son sensibles ante sus necesidades y deseos
Tiene empleados que son comprensivos y que siempre verifican si algo está mal.	Los empleados son amables y corteses
-	Se agregan
-	La calidad de la comida es excelente
-	La calidad de las bebidas es excelente
-	Los empleados son simpáticos
-	Existe muy buena relación calidad-precio

La decisión de la selección del cuestionario de Santana y Lorente (2004) se basa en lo siguiente:

- ✓ Se tienen en cuenta las variables y dimensiones de la escala Dinerserv, ampliamente utilizada internacionalmente, e incluso nacionalmente, en el sector restaurantes para medir la calidad del servicio que se percibe.
- ✓ Como se puede apreciar en la tabla anterior las afirmaciones del Santana y Lorente (2004) permiten medir de manera general los ítems o grupos de ítems de la Dineserv.
- ✓ Las variables que se agregan sobre la calidad de comidas y bebidas, la simpatía de los empleados y la relación calidad-precio, son variables definitorias a la hora de dar una evaluación de la calidad del servicio por parte del cliente.

- ✓ En el diseño del cuestionario de Santana y Lorente (2004) se tienen en cuenta a los turistas como los respondientes, lo cual se ajusta a las características de la presente investigación.
- ✓ Los ítems que no se tienen en cuenta en el instrumento de Santana y Lorente (2004) son: *se proporciona al cliente la cuenta/facturación precisa, y en el restaurante se les da a los empleados el apoyo para que puedan realizar bien su trabajo*. Esta eliminación se adecua al estudio presente, debido a que, tal y como se refleja en la descripción del servicio en el Capítulo II, los clientes realizan el pago del paquete turístico desde su país, el cual incluye la alimentación. El pago de algún líquido extra en el propio restaurante no ocurre en la generalidad de los casos, por lo que no se considera a la primera variable en el cuestionario, debido a que existiría un alto porcentaje de no respondientes. En cuanto al segundo elemento, este es difícil de percibir por el cliente, pues no siempre el cliente percibe el apoyo que brinda el propietario del negocio a sus empleados para el buen desempeño del trabajo. Además no se considera un elemento indispensable a la hora de evaluar la calidad de un servicio, y en el caso que nos ocupa se requiere de un cuestionario que permita determinar, en pocas variables, el nivel de calidad que perciben los turistas.

Santana y Lorente (2004) agrupan los anteriores ítems en las dimensiones que declara la literatura. El cuestionario diseñado por ellos considera en la dimensión Elementos Tangibles las variables de la 1 a la 8, Fiabilidad la 9, Capacidad de Respuesta de la 10 a la 12, Seguridad las 13 y 14 y Empatía de la 15 a la 18.

Una vez se ha decidido seleccionar para el estudio el cuestionario de Santana y Lorente (2004), por las razones antes presentadas, se acude a los expertos con el objetivo de someter a su juicio la posibilidad de aplicación de este y de inclusión de las variables en el mismo para evaluar la calidad percibida en servicios de restauración contratados a TCP por parte de Sucursal Havanatur Centro.

La consulta a expertos se realiza mediante la aplicación del cuestionario que aparece en el Anexo 19. Los resultados de esta consulta a expertos se procesan en el paquete

estadístico SPSS Versión 20. Para valorar si existe comunidad de criterios entre los expertos se realiza la prueba no paramétrica W de Kendall, siendo las hipótesis a contrastar:

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

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

A partir del Anexo 20, considerando un 5% de significación, se puede concluir que el juicio de los expertos es consistente y que existe comunidad de preferencia entre estos. Por tanto el instrumento queda aprobado para su aplicación.

Este cuestionario tiene como objetivo general conocer el nivel de calidad percibida de diferentes turistas que arriban al país de los servicios de restaurantes contratados por la Agencia Havanatur Centro. Todas las declaraciones que se encuentran en el cuestionario están enunciadas en sentido positivo en relación con la calidad del servicio. El mismo tiene dos apartados acompañados de las instrucciones para responderlo: evaluación de la calidad percibida de servicios y sugerencias.

Se utiliza una escala tipo Likert de dimensión 5 en las variables de calidad, donde (1) significa estar totalmente en desacuerdo y (5) estar totalmente de acuerdo con una declaración dada, algunas escalas dicotómicas para preguntar sobre la intención de repitencia, y también algunas de respuesta múltiple o formato libre para los datos generales. El cuestionario a presentar a los turistas se muestra en el Anexo 21.

3.3 Etapa III: Aplicación del cuestionario

En esta etapa se aplica el cuestionario a los turistas, partiendo de la selección de los restaurantes o paladares objeto de estudio. Los resultados por pasos se muestran a continuación.

Paso 5: Cálculo del tamaño de muestra necesario

La ecuación para el cálculo del tamaño de muestra es la que corresponde a población infinita y varianza desconocida, debido a que el número de turistas a visitar las paladares es difícil de estimar.

Teniendo en cuenta los parámetros de la Tabla 3.3, el tamaño de muestra resultante es de 96 turistas.

Tabla 3.3: Parámetros para la determinación del tamaño de muestra. Fuente:

Elaboración propia

Nivel de confianza	95%
P=q	0.50
B	0.10
z	1.96
α	0.05
Tamaño de la muestra	96

Paso 6: Determinación del tipo de muestreo a utilizar

Se selecciona un muestreo aleatorio simple, que garantiza la estimación del sesgo de la muestra. Por tanto se encuestarán aleatoriamente turistas que arriban a las paladares objetos de estudio durante el mes de septiembre del presente año.

Paso 7: Notificación a la entidad que será evaluada

Luego de determinado el tamaño de muestra y tipo de muestreo a utilizar se seleccionan los restaurantes que serán objetos de la evaluación de calidad, para posteriormente notificarles el día que se realizará.

Como parte de la aplicación del procedimiento propuesto, se seleccionan dos (2) de las paladares contratadas por la agencia: la que mayor y menor afluencia de turistas han tenido, información que se infiere por los ingresos por concepto de pagos a los TCP al cierre del mes de julio de 2015, lo que se muestra en la Tabla 3.4.

Tabla 3.4: Pagos a TCP dados por la Agencia Havanatur Centro al cierre del mes de julio de 2015 (sector restaurantes). Fuente: Elaboración propia

Restaurante	Pagos en cuc
El Lagarto	127593,50
Casa Prado	36810,00

Finca del Mar	11710,00
D´Paris	9907,70
Finca Santísima Trinidad	9069,00
Te Quedarás	8430,50
Bouyón 1825	7058,30
D´Carmelina	6208,10

Por tanto, teniendo en cuenta la tabla anterior, se seleccionan los restaurantes: El Lagarto (L) y D´Carmelina (D´C), para determinar el nivel de calidad que perciben los turistas de los servicios que allí se brindan, así como los elementos que influyen en la satisfacción de los mismos.

A los propietarios respectivos se les notifica los días prefijados para el estudio, para lo que se puede entrar en acuerdo por ambas partes, por la necesidad de la implicación de todos.

Paso 8: Aplicación del cuestionario

El instrumento se aplica de forma personal, pues permite flexibilidad, claridad de la información, rapidez en la recolección de gran cantidad de datos y un buen porcentaje de respuestas. Tiene la desventaja de la posible influencia del entrevistador y, en otras condiciones, un costo elevado, pero no es el caso de esta investigación. La muestra de 96 clientes a encuestar se divide entre los dos restaurantes seleccionados de manera equilibrada.

La medición se realiza en todo el mes de septiembre de 2015, al terminar el servicio de las comidas, por las limitaciones de tiempo disponible después de los almuerzos, debido a los programas turísticos previstos, los cuales tienen horarios planificados. Ya luego de las comidas existe más flexibilidad, pues no está prevista ninguna actividad que no sea el regreso al hotel donde se hospedan.

Respecto a la proporción de no respondientes, la forma de aplicación de la encuesta (personal) garantiza, que de la cantidad de encuestas entregadas, estas sean todas recuperadas y respondidas en su totalidad.

3.4 Etapa IV: Análisis estadístico de los resultados

El procesamiento de los cuestionarios se realiza con la ayuda del Software Estadístico SPSS Versión 20.0. A partir de lo cual se realizan los siguientes análisis.

Paso 9: Análisis descriptivo

De los 96 encuestados, la mayoría son mujeres, las edades que predominan son de 54 años en adelante y proceden en su mayoría de Estados Unidos. El 86 por ciento visita por primera vez el restaurante mientras que el otro 14 por ciento lo había visitado anteriormente al menos una vez y el 100% de ellos está dispuesto a regresar al restaurante. Estos resultados generales se muestran en el Anexo 22. Los correspondientes resultados por restaurante se muestran a continuación.

En la Figura 3.1 se evidencia que del total de visitantes en cada uno de los restaurantes, el sexo predominante es el femenino.

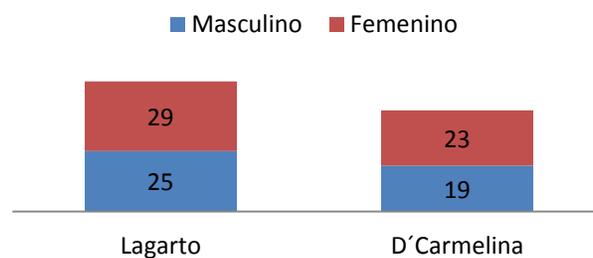


Figura 3.1: Distribución por sexo de los encuestados en cada uno de los restaurantes. Fuente: Elaboración propia

La Figura 3.2 muestra la distribución por rango de edades de cada uno de los encuestados en cada restaurante, donde prevalecen las personas mayores de 54 años.

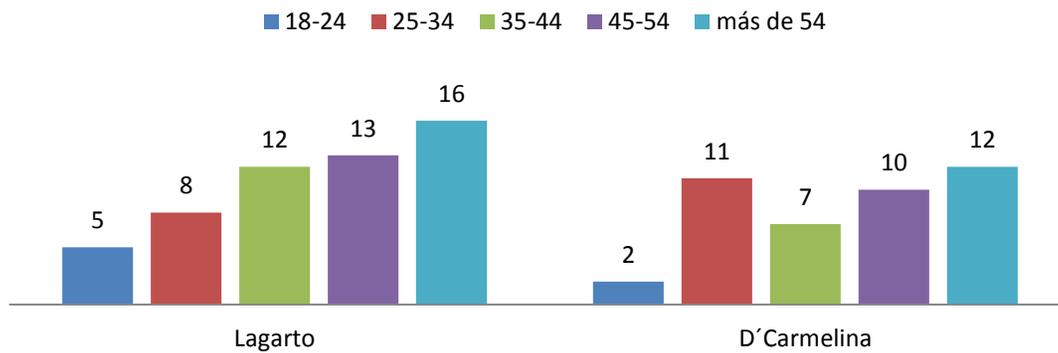


Figura 3.2: Distribución por rango de edades de los encuestados en cada uno de los restaurantes. Fuente: Elaboración propia

En la Figura 3.3 se evidencia que de los encuestados en cada uno de los restaurantes resaltan los procedentes de Estados Unidos.

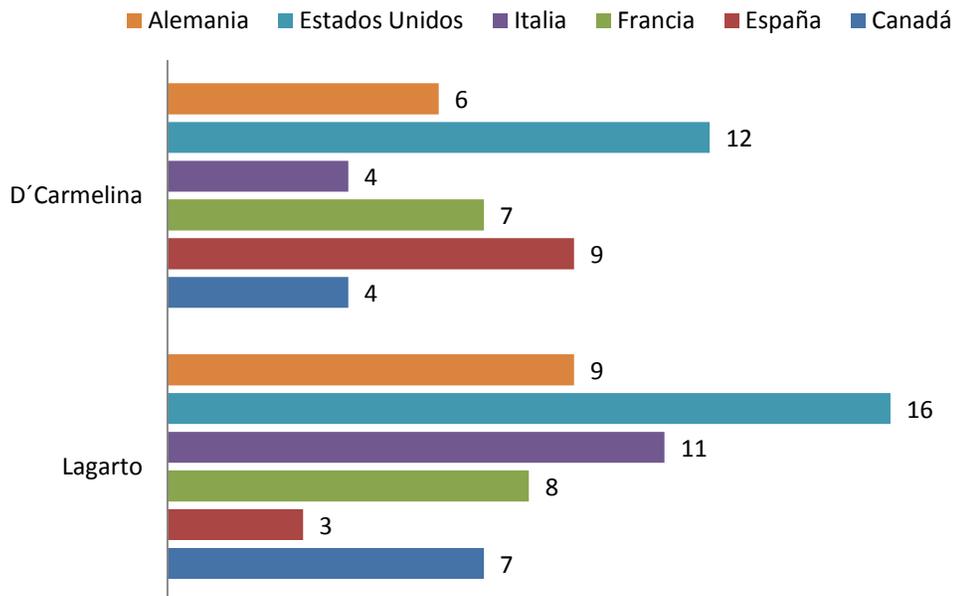


Figura 3.3: Distribución por países de los encuestados en cada uno de los restaurantes. Fuente: Elaboración propia

La cantidad de turistas que visitan a cada una de las paladares al menos por segunda vez, así como los dispuestos a regresar, se muestran en la Tabla 3.4, mostrándose en este último la disposición del 100% de ellos.

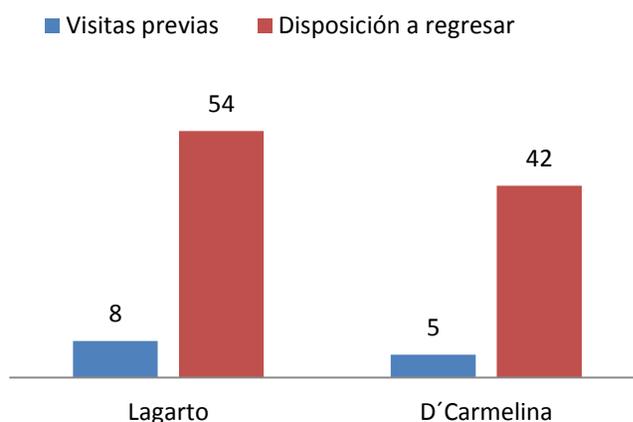


Figura 3.4: Cantidad de turistas que han realizado visitas previas y los dispuestos a regresar en cada uno de los restaurantes. Fuente: Elaboración propia

Para determinar la fiabilidad o confiabilidad del cuestionario se utiliza el Alpha de Cronbach, obteniéndose un valor de $\alpha = 0,912$, demostrando que el cuestionario brindará resultados confiables, pues tiene un valor superior a 0,7. La Tabla 3.5 muestra los valores del coeficiente Alpha de Cronbach para cada uno de las dimensiones del cuestionario y para la propia escala en su conjunto. Este resultado se muestra en el Anexo 23, en el cual también se observa a través de la tabla de estadísticos total, que no resulta conveniente eliminar ninguna variable, ya que no se producen cambios significativos del coeficiente.

Tabla 3.5: Alpha de Cronbach para el cuestionario seleccionado en su conjunto y por dimensiones. Fuente: Elaboración propia

Tangibles	Fiabilidad	Capacidad de Respuesta	Seguridad	Empatía	Cuestionario
0.849	0.809	0.821	0.832	0.866	0.912

Los resultados de las opiniones de los turistas por restaurante, teniendo en cuenta sus percepciones sobre el servicio recibido, se muestran en el Anexo 24. Un resumen de la evaluación de cada una de las variables o ítems del cuestionario se muestran en las Figura 3.5 y 3.6, en los restaurantes El Lagarto y D' Carmelina respectivamente. Se como parámetros estadísticos la media, la moda y la mediana, ello permite identificar las variables que mayores deficiencias indican en cada paladar.

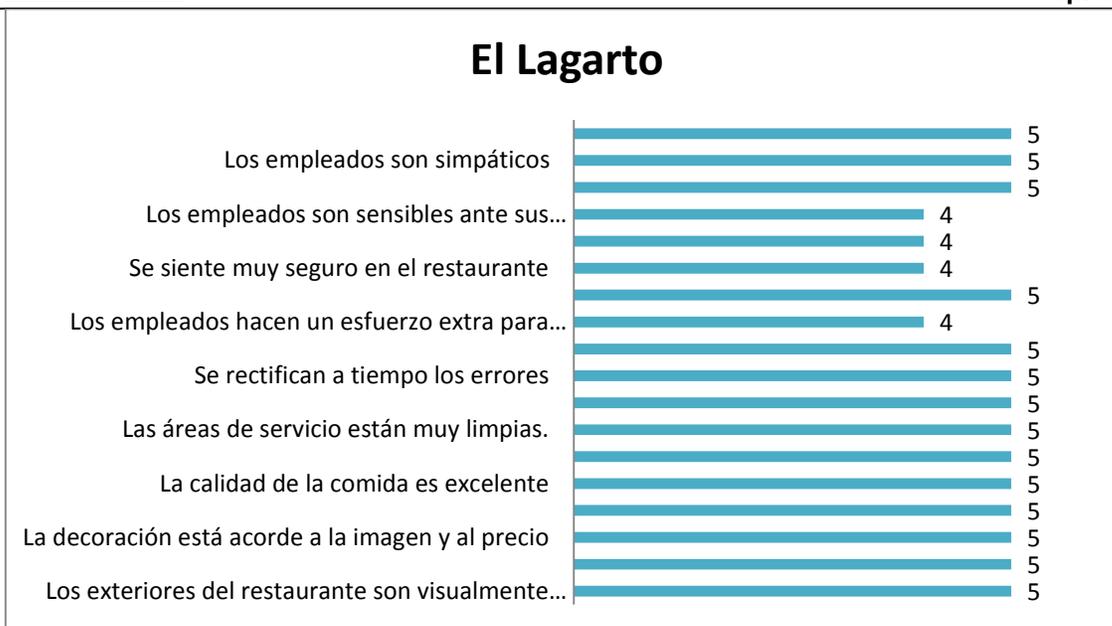


Figura 3.5: Evaluaciones de cada variable en el restaurante El Lagarto. Fuente: Elaboración propia

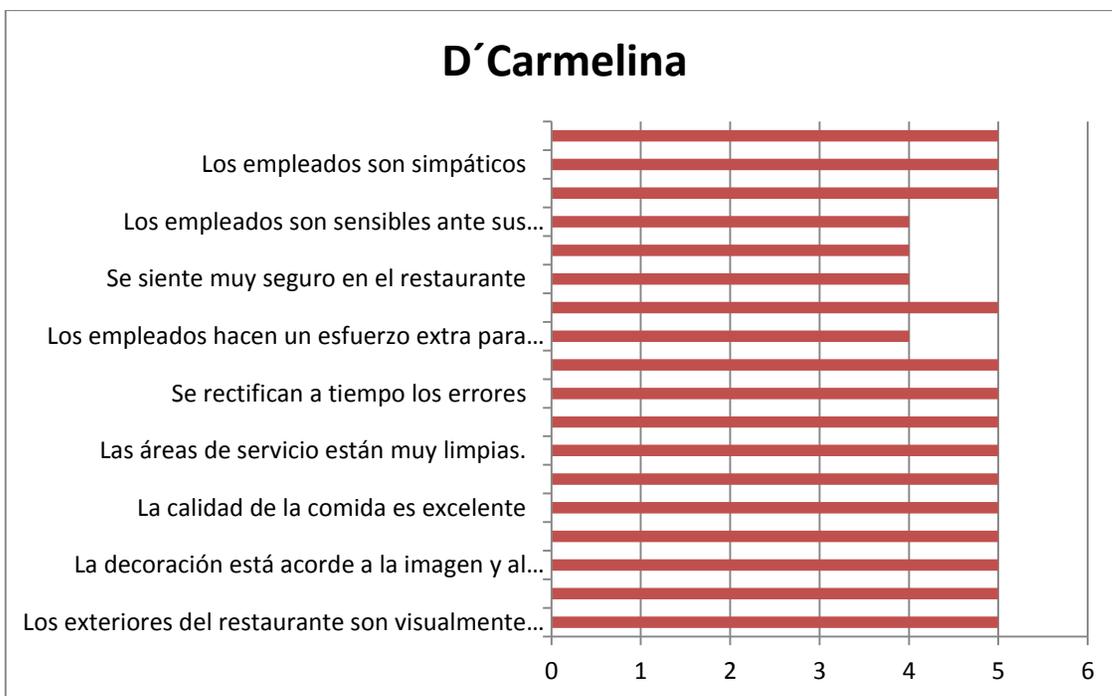


Figura 3. 6: Evaluaciones de cada variable en el restaurante D´Carmelina. Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que, de manera general, los turistas tienen buena percepción sobre los servicios que se brindan en cada una de las paladares, ya que la mayoría de los ítems tienen mediana 5. En ambos restaurantes se identifican coincidentemente las problemáticas siguientes:

- ✓ Los empleados hacen un esfuerzo extra para los requisitos especiales
- ✓ Los empleados son sensibles ante sus necesidades y deseos
- ✓ Los empleados son competentes
- ✓ Se siente muy seguro en el restaurante

Lo anterior se debe, a evaluaciones en las que predominan los 4 pero dentro de ellas, pueden existir evaluaciones de 5 o incluso de 3. En este sentido, resulta conveniente determinar el porcentaje de los encuestados que marcaron 3 en las anteriores variables del cuestionario, lo que se muestra de manera resumida en la Tabla 3.6, donde la L se refiere al restaurante El Lagarto y D`C al D`Carmelina. Se consideran en desacuerdo a los encuestados que marcaron 1 y 2 en la escala Likert de 5 niveles, indiferente (ni de acuerdo ni en desacuerdo) a los que marcaron 3 y de acuerdo a los que marcaron 4 y 5.

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

Fuente: Elaboración propia.

Ítems	En desacuerdo (%)		Indiferente (%)		De acuerdo (%)	
	L	D`C	L	D`C	L	D`C
Capacidad de respuesta						
Los empleados hacen un esfuerzo extra para los requisitos especiales	0	0	20.4	16.7	79.6	83.3
Seguridad						
Se siente muy seguro en el restaurante	0	0	0	0	100	100
Los empleados son competentes	0	0	0	0	100	100
Empatía						
Los empleados son sensibles ante sus necesidades y deseos	0	0	16.7	9.5	83.3	90.5

De los cinco ítems con mediana 4, solamente se muestran insatisfacciones en ambos restaurantes, aunque nunca se llega a los niveles de desacuerdo, en los correspondientes al esfuerzo extra de los empleados para los requisitos especiales y al que plantea sensibilidad de los empleados ante las necesidades y deseos de los turistas.

De manera general, según los segmentos: sexo, edad y nacionalidad, estas insatisfacciones se manifiestan en mayor medida en los turistas del sexo femenino, en las edades entre 18 y 24 y en los provenientes de Estados Unidos, información que se muestra en la Figura 3.7 a partir de los resultados de frecuencias que se muestran en el Anexo 25. En cuanto a las sugerencias recopiladas, estas se orientan a mantener la situación actual.

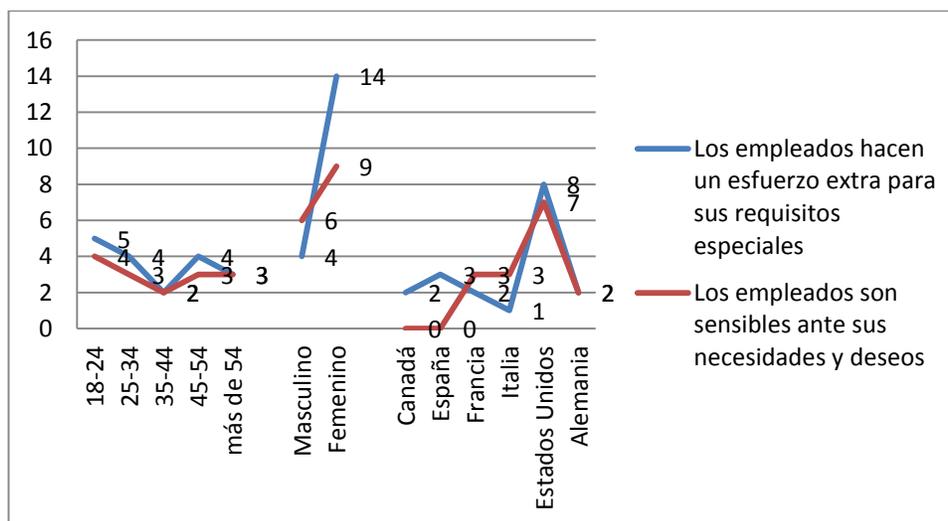


Figura 3.7: Cantidad de clientes insatisfechos según edad, sexo y país. Fuente: Elaboración propia

Para determinar la evaluación de cada una de las dimensiones se calcula la media de las medias de cada uno de los ítems pertenecientes a la dimensión en cuestión, debido a que la media de las medias es un estimador insesgado. Las evaluaciones de las dimensiones por restaurante se comportan de la manera que se muestra en la Figura 3.8 y 3.9 respectivamente.

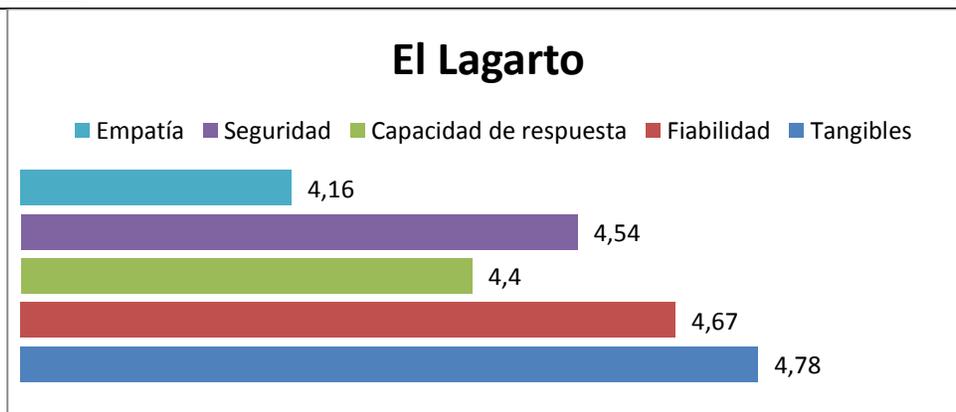


Figura 3.8: Evaluación de las dimensiones en el restaurante El Lagarto. Fuente: Elaboración propia

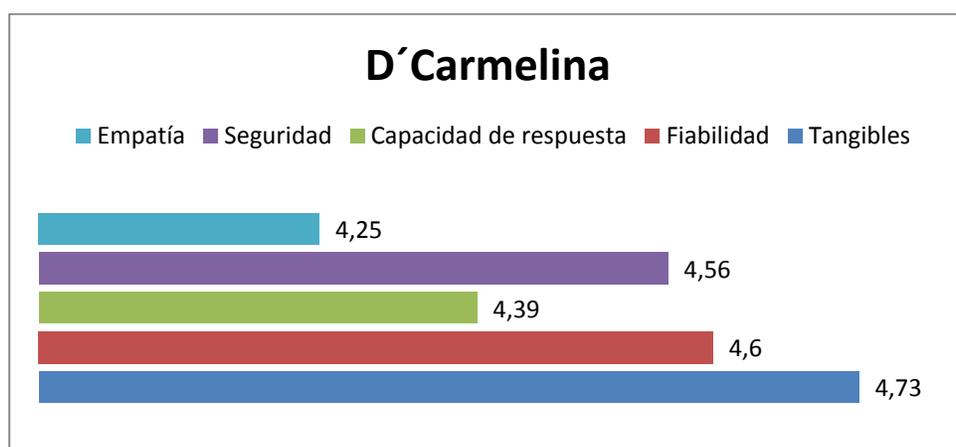


Figura 3.9: Evaluación de las dimensiones en el restaurante D´Carmelina. Fuente: Elaboración propia

Como se observa en las figuras anteriores las evaluaciones por dimensiones presentan un comportamiento similar. Las dimensiones mejor evaluadas, en ambos restaurantes, corresponden a Tangibles y Fiabilidad, mientras que las peores evaluadas a Empatía y Capacidad de Respuesta, las que se ven afectadas por los ítems mencionados con anterioridad en los que un pequeño por ciento de los encuestados mostraron indiferencia al puntuarlos de 3 teniendo en cuenta la escala Likert de 5 niveles. Estas evaluaciones de manera general, teniendo en cuenta a los dos restaurantes, se resumen en la Figura 3.10.

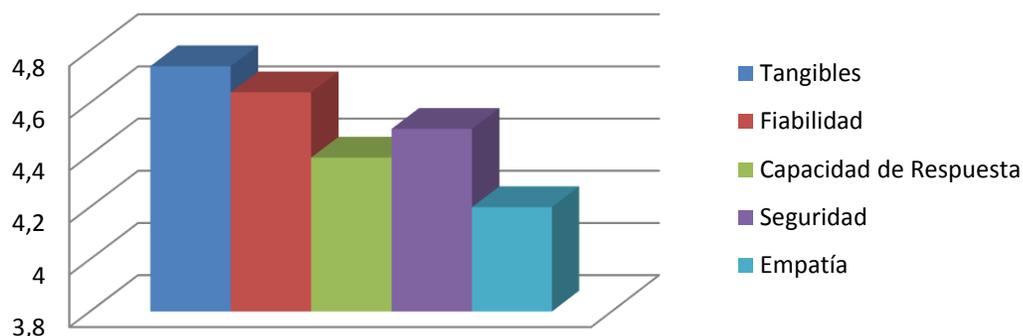


Figura 3.10: Evaluaciones de las dimensiones en general. Fuente: Elaboración propia

La Figura 3.10 evidencia que, de manera general, los clientes tienen una mejor percepción de las variables que integran las dimensiones Elementos Tangibles y Fiabilidad, y una percepción menos favorable de algunas variables que integran las dimensiones Empatía y Capacidad de Respuesta.

Hasta el momento se han realizado los análisis de las percepciones de los clientes teniendo en cuenta cada uno de las variables del cuestionario y de las dimensiones que los agrupan, mostrándose resultados similares en los restaurantes objetos de estudio.

Ahora corresponde la determinación del Índice Global de Calidad (IGC) de cada uno de los restaurantes en cuestión. Para ello se puede utilizar el estadístico descriptivo mediana, debido a que en el segundo apartado del cuestionario se refleja una pregunta sobre la calidad del servicio de manera general. También en este caso puede utilizarse otra variante que es determinar tal índice a partir de la media de las medias de todas las variables o ítems del cuestionario que igualmente según la revisión de la literatura tributan a la evaluación de la calidad percibida. Además, la utilización de esta variante brindará valores más exactos y no enteros como lo proporciona la mediana.

Si se utiliza la mediana el IGC alcanza un valor de 5 en cada paladar, resultado que se muestra en el Anexo 26 donde aparecen los estadísticos descriptivos de las variables calidad del servicio y satisfacción en cada restaurante. No obstante, empleando la media de las medias de los ítems resulta un IGC de 4.59 para el restaurante El Lagarto y de 4.62 para el D´Carmelina. Resultados similares y muy favorables.

Para conocer la influencia de la calidad percibida sobre la satisfacción de los clientes se procede al análisis de correlaciones entre estas variables. En este análisis se utiliza el coeficiente Rho de Spearman, ya que la correlación de Spearman es un excelente método para cuantificar la relación entre dos escalas de valores discretos. La correlación entre la variable calidad que se percibe del servicio y la satisfacción se muestra en la Tabla 3.7.

Tabla 3.7: Correlaciones entre las variables calidad del servicio y satisfacción.

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS versión 20

	Paladar		La calidad que usted percibe del servicio es:	Con respecto a su satisfacción, se siente:		
Rho de Spearman	El Lagarto	La calidad que usted percibe del servicio es:	Coeficiente de correlación	1,000	,954**	
			Sig. (bilateral)	.	,000	
			N	54	54	
			Con respecto a su satisfacción, se siente:	Coeficiente de correlación	,954**	1,000
				Sig. (bilateral)	,000	.
		N		54	54	
		D´carmelina	La calidad del servicio que usted percibe es:	Coeficiente de correlación	1,000	,901**
				Sig. (bilateral)	.	,000
	N			42	42	
	Con respecto a su satisfacción, se siente:		Coeficiente de correlación	,901**	1,000	
			Sig. (bilateral)	,000	.	
			N	42	42	

De este análisis se desprende la existencia de una correlación significativa al nivel 0,01 entre estas variables, en cada uno de los restaurantes, lo que evidencia que el nivel de calidad percibido por el turista condiciona su satisfacción, hecho que está acorde con lo reflejado en la literatura.

La información que se tiene hasta el momento permite conocer a los directivos de la agencia y a los propios dueños de los restaurantes el nivel de calidad que percibe el turista de los servicios de restauración que se brindan en tales paladares. Además, este nivel de calidad está muy relacionado con la satisfacción de los clientes encuestados tal cual se ha identificado en el análisis de correlación realizado.

Teniendo en cuenta la alta correlación entre calidad percibida y satisfacción, además de que la calidad percibida se determina a partir del comportamiento de un grupo de variables, el Índice Global de Satisfacción (IGS) puede igualarse al IGC y ambos se interpretan según la escala de Curbelo (2013), tal cual se explica en el procedimiento. Por tanto, en ambos restaurantes la calidad del servicio es excelente y de manera general los clientes están muy satisfechos.

Un análisis más detallado, para el caso de la investigación en curso, es el que permite conocer aquellas variables que más afectan la satisfacción de los clientes. Para ello se realiza un análisis discriminante.

Paso 10: Análisis discriminante

A partir de un estudio de clasificación discriminante por pasos con altos porcentos de clasificación de los casos (más del 85%), las variables que con mayor incidencia afectan la satisfacción, en cada una de las paladares, se especifican en la Tabla 3.8.

Tabla 3.8: Análisis discriminante para la variable satisfacción. Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS versión 20

Paladar	Paso	Introducidas	Lambda de Wilks							
			Estadístico	gl1	gl2	gl3	F exacta			
							Estadístico	gl1	gl2	Sig.
El Lagarto	1	Los empleados son sensibles ante sus necesidades y deseos	,587	1	1	52,000	36,564	1	52,000	,000

D'carmelina	1	Los empleados hacen un esfuerzo extra para los requisitos especiales	,600	1	1	40,000	26,667	1	40,000	,000
	2	Los empleados son sensibles ante sus necesidades y deseos	,542	2	1	40,000	16,500	2	39,000	,000

Estas variables son las que poseen mayor poder discriminante y por tanto mayor coeficiente en la función discriminante canónica todo lo que aparece en el Anexo 27. La matriz de coeficientes estandarizados permite visualizar la contribución neta de cada variable a la función discriminante, por tanto las mencionadas variables son las que más contribuyen a diferenciar los grupos.

En la comparación entre los resultados del análisis discriminante y el descriptivo se evidencia reiteración en las variables: los empleados hacen un esfuerzo extra para los requisitos especiales y los empleados son sensibles ante sus necesidades y deseos.

3.5 Etapa V: Comunicación de los resultados obtenidos y toma de decisiones

En esta etapa se informan los resultados de las evaluaciones tanto a la dirección de la sucursal como a los propietarios de los restaurantes. Además se toman decisiones basadas en la solución de las deficiencias detectadas.

Paso 11: Comunicación de los resultados a la dirección de la sucursal

Los resultados obtenidos sobre la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes en cada uno de los restaurantes, son comunicados al director de la Sucursal Centro, para que tenga conocimiento de ello.

Paso 12: Toma de decisiones en conjunto con propietarios y trabajadores del restaurante

Una vez comunicados los resultados al director de la sucursal, se prevee un encuentro con los TCP para igualmente anunciarles los resultados de la evaluación realizada en sus instalaciones. En el encuentro se les felicita porque en ambos restaurantes se alcanzan

índices excelentes de calidad y satisfacción de los turistas, aunque siempre se debe tener un enfoque de mejora continua en los negocios. Por tanto se refleja la necesidad de solucionar ciertas insatisfacciones relacionadas con el esfuerzo extra de los empleados para cumplir con requisitos especiales de los clientes y la sensibilidad de los empleados para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes.

A partir de la técnica de los cinco (5) por qué, entre trabajadores de los restaurantes y los directivos de la sucursal se determinan las causas que influyen en estas insatisfacciones. Como puede observarse en la Tabla 3.9 las causas son coincidentes en ambos casos, lo que se justifica lógicamente por estar relacionadas estas insatisfacciones con el incumplimiento por parte de los trabajadores de los deseos, necesidades y requisitos de los clientes.

Tabla 3.9: Causas raíces de la insatisfacción detectada. Fuente: Elaboración propia

Insatisfacciones	Por qué	Por qué	Por qué	Por qué	Por qué
Los empleados hacen un esfuerzo extra para los requisitos especiales	No se conocen las necesidades y deseos de los clientes	Falta de comunicación con los clientes	Poco dominio de la lengua extranjera	Falta de capacitación en idiomas extranjeros	
			Falta de atención a los clientes	Excesiva carga de trabajo	Inadecuada organización del trabajo
Los empleados son sensibles ante sus necesidades y deseos.	No se conocen los requisitos especiales de los clientes	No han realizado un estudio del mercado de sus clientes	Desconocimiento del procedimiento para la realización de estudios de mercado	Falta de capacitación en estudios de mercado	

Como se menciona en el capítulo anterior no le compete a la sucursal la realización de acciones de mejora en los servicios contratados, sino a los trabajadores de los restaurantes. No obstante, como parte de la presente investigación, se les asesora a los TCP sobre las actividades a desarrollar para la solución de los problemas que causan la

insatisfacción identificada en los clientes. Dicho plan de actividades se realiza a partir de la técnica de las 5W y 1H, tal cual se muestra en la Tabla 3.10.

Tabla 3.10: Plan de actividades a desarrollar para disminuir insatisfacciones de los clientes. Fuente: Elaboración propia

Meta: Disminuir insatisfacciones de los clientes					
Responsable: Propietario del restaurante					
Qué	Quién	Cómo	Por qué	Dónde	Cuándo
Realizar una organización del trabajo	Propietario del restaurante	Mediante la aplicación de un procedimiento para la organización del trabajo	Para disminuir la carga de trabajo y mejorar la atención al cliente	Restaurante	Noviembre de 2015
Recibir capacitación en estudios de mercado	Propietario del restaurante	Mediante la inscripción en cursos	Para realizar un estudio de mercado que permita conocer las necesidades, deseos y requisitos de los clientes	Universidad de Cienfuegos	Enero-Febrero de 2016
Recibir capacitación en idiomas extranjeros	Trabajadores del restaurante	Mediante la inscripción en cursos	Para mejorar la comunicación verbal con el cliente	Escuela de Hotelería y Turismo	Enero - Julio de 2016

Luego de acordadas las acciones a realizar para solucionar problemas que inciden en las insatisfacciones de los clientes, el Especialista de Calidad de la sucursal realizará un informe, el cual debe contener el nombre del restaurante evaluado, el período de evaluación de la calidad, nombre y firma del responsable de la evaluación, objetivos de la evaluación, resultados de la misma y los acuerdos tomados en conjunto con los TCP.

Paso 13: Chequeo de los acuerdos tomados

Las soluciones a las deficiencias detectadas serán chequeadas por el Especialista de Calidad, para lo que se prefijará en conjunto con el propietario del restaurante la fecha en la que se realizará.

Conclusiones del Capítulo III

1. El procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios de restauración no estatales contratados por la Agencia Havanatur Centro se aplica en los restaurantes El Lagarto y D´Carmelina, por constituir estos los que mayor y menor afluencia de turistas ha tenido al cierre del mes de julio de 2015.
2. Se identifican como variables más críticas en ambos restaurantes, según la percepción de los turistas, las correspondientes al esfuerzo extra de los empleados para cumplir con los requisitos especiales de los clientes y a la sensibilidad de los empleados ante las necesidades y deseos de los clientes, cuyas medianas presentan un valor de 4.
3. La determinación de la media de las medias de las evaluaciones dadas a cada una de las variables permite identificar a las dimensiones Elementos Tangibles y Fiabilidad como las mejores evaluadas, mientras que las peores evaluadas son la Empatía y la Capacidad de Respuesta en cada uno de los restaurantes.
4. La existencia de una alta correlación entre las variables calidad del servicio y satisfacción permite igualar los valores del IGC y del IGS, obteniendo ambos un valor de 4,59 en el restaurante El Lagarto y de 4,62 en el D´Carmelina, lo cual indica que los clientes perciben una calidad del servicio excelente y se sienten muy satisfechos.
5. Un análisis de conjunto entre TCP y directivos de la Agencia Havanatur Centro permite identificar como problemáticas causales de las insatisfacciones de los clientes, la falta de capacitación en lengua extranjera y en estudios de mercado, así como la mala organización del trabajo, para cuya solución se propone un plan de actividades a realizar por los TCP, a través de la técnica 5W y 1H, cuyo cumplimiento será chequeado por el Especialista de Calidad de la sucursal.

CONCLUSIONES

Conclusiones Generales

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

1. La calidad del servicio constituye un elemento clave en el sector de los restaurantes. En cuanto a ello, existe consenso en la literatura sobre la carencia de procedimientos que orienten su evaluación como parte de las prácticas cotidianas en las organizaciones.
2. El procedimiento que se propone para la evaluación de la calidad percibida de servicios de restauración no estatales contratados por la Agencia Havanatur Centro, toma como base los procedimientos validados en Cuba para tal fin, el Modelo Servperf para la determinación del cuestionario a utilizar, así como los elementos que contienen los procedimientos operativos de la sucursal. Este se ha estructurado en cinco (5) etapas y trece (13) pasos, con las correspondientes herramientas a utilizar.
3. A partir de la aplicación del procedimiento propuesto en dos (2) restaurantes contratados por Hanvanatur Centro y seleccionados de la provincia de Cienfuegos, se determina un nivel de calidad excelente en ambos, así como las variables que más afectan la satisfacción de los clientes, las cuales están relacionadas con el cumplimiento de los deseos, necesidades, y requisitos especiales de los clientes por parte de los empleados del restaurante.
4. Un análisis de conjunto entre TCP y directivos de la Agencia Havanatur Centro permite identificar las problemáticas causales de las insatisfacciones de los clientes, para cuya solución se propone un plan de actividades a realizar por los TCP, cuyo cumplimiento será chequeado por el Especialista de Calidad de la sucursal.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones

Se recomienda a la dirección de la Agencia Havanatur Centro:

- Incluir dentro del Manual de Calidad de la agencia el procedimiento diseñado para la evaluación de la calidad percibida de los servicios de restauración no estatales contratados.
- Socializar los resultados de la presente investigación para la posible aplicación del procedimiento que se propone en las demás sucursales de Havanatur S.A.
- Generalizar la experiencia al resto de los servicios contratados por la empresa para así garantizar la prestación de servicios de calidad a los turistas que arriban al país.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- Acevedo, J. A. (1999). *"Organización de la producción y los servicios"*. (Ciudad de la Habana, Cuba). ISPJAE.
- Amaya, Y. (2010). "Procedimiento de evaluación del nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios asistenciales". Tesis de Maestría.
- Andaleeb, S. S., & Conway, C. (2006). *"Customer satisfaction in the restaurant industry: an examination of the transaction-specific model"*. Vol. 20. Journal of Services Marketing.
- Anderson, E. W., & Sullivan, M. (1993). *"The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms"*. Vol. 12, No. 2. Marketing Science.
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2002). "Guía para una gestión basada en procesos". *Instituto Andaluz de Tecnología*.
- Bernal, J. (2006). Servucción: el proceso de creación de servicios. Recuperado a partir de www.mercadeo.com.
- Bolton, R., & Drew, J. (1991). *"A multistage model of customers' assessments of service quality and value"*. Vol. 55. Journal of Customer Marketing.
- Carman, J. (1990). *"Consumer perceptions of service quality: an assessment of the servqual dimensions"*. Journal of Retailing., Vol. 66, No. 1 .
- 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.
- Cobra, M. (2002). "Marketing de servicios: estrategias para el turismo, finanzas, salud y comunicación", Mc Graw Hill. Bogotá.
- Colectivo de autores. (2005). "Introducción a la ingeniería", La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.

- Covas, D. (2009). *"Diseño de un procedimiento para implantar el modelo de gestión integrada de capital humano en empresas seleccionadas de la provincia de Cienfuegos"*. Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos.
- 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*, Vol. 45.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1992a). *"Measuring service quality: a reexamination and extension"*. *Journal of Marketing.*, Vol. 56.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1992b). *"Servperf versus servqual: reconciling performance based and perceptions - minus - expectations measurement of service quality"*., *Journal of Marketing*. Vol. 58.
- Crosby, P. (1991). *La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad*. México: Ed. Continental.
- Curbelo, D. (2013). *"Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios de asistencia de salud. Caso de estudio: Hospital Provincial de Cienfuegos"*. Tesis de Maestría, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Denton, D. (1991). *"Calidad en el servicio a los clientes"*. Madrid: Díaz de Santos.
- Diallo, O. (2009). *Procedimiento para la mejora de procesos en servicios turísticos. Aplicación en el Hotel Gran Caribe Jagua de Cienfuegos*. Tesis de Maestría, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Díaz, Y., & Pons, R. (2003). *Metodología de la calidad de servicio percibida en la sucursal 4312 del BPA de Santa Clara*.
- Díaz, Y., & Pons, R. (2005). *La calidad del servicio percibida: aplicación en instituciones del banco popular de ahorro*. CD-ROOM LOGMARK 2005. Editorial Universidad de Matanzas.

- Díaz, Y., & Pons, R. (2009a). Conceptualización y modelización de la calidad de servicio percibida: análisis crítico. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba, Revista Contribuciones a la Economía. Recuperado a partir de <http://www.eumed.net/ce/2009b/>
- Díaz, Y., & Pons, R. (2009b). Principales concepciones teóricas sobre marketing de servicios: necesidad del estudio y aplicación de la calidad de servicio percibida. Revista Contribuciones a la Economía. Número de octubre 2009. Recuperado a partir de <http://eumed.net/ce/2011b/dgpgg.htm>
- Díaz, Y., Pons, R., & Campbell, D. (2004). "Modelización e instrumentación de la calidad percibida en instituciones bancarias cubanas", CD-ROOM LOGMARK 2004. Editorial Universidad de Pinar del Río.
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1975). "Une approche nouvelle du marketing des services", Revue Francaise de Gestión., No. 2.
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1993). "Servucción. el marketing de servicios". Editorial McGraw- Hill. Madrid.
- Espinell, R. (1998). *La calidad de los servicios: la influencia de las experiencias del consumidor en la evaluación de un servicio de hostelería*. Tesis doctoral (Dirs.: B. Sierra y M. Fernández-Ríos), Universidad Autónoma de Madrid.
- Evans, R., & Lindsay, W. (1999). *"Administración y control de la calidad"*. (Cuarta Edición). Editorial Internacional Thomson Editores.
- Fick, G., & Ritchie, J. (1991). Measuring service quality in the travel and tourism industry. Journal of Travel Research.
- Frías, R. A. (2005). Diseño y validación de un modelo de gestión del cliente interno en procesos hoteleros.
- Gálvez, P. (2011). *"Cuestionario para evaluar la calidad de servicios deportivos: estudio inicial de las propiedades psicométricas"*. Tesis de Doctorado, Universidad de Málaga, Málaga, España.

- Garrido, L., Shih, P., & Martínez-Molina, A. (2012). "Evaluación de la calidad percibida de los servicios de biblioteca y archivo de la Universidad Autónoma de Madrid (No. m-1294/2011 / anexo)", *Madrid, España*.
- Geary, A., & Alan, B. (1995). "Improving performance. How to manage the white space on the organization chart", *Second Edition. Jossey – Bass Publishers, San Francisco, California*.
- Gómez, M. (1998). "*Calidad de servicios financieros en el banco popular de ahorro de villa clara*". Tesis de Maestría, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Gómez, M. (2001). "Diseño del servicio al cliente", Ed. Universitaria CUJAE. Ciudad de La Habana.
- Gómez, M., & Acevedo, J. (2001). "La logística moderna y la competitividad empresarial", *Logespro, CETA. La Habana*.
- González, R. (2013). Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios. Caso de estudio: sucursal 4822 del BPA. Cienfuegos.
- González, L. M. (2011). "Evaluación de la calidad de servicio percibida por los clientes en la sucursal 4192 del banco popular de ahorro de remedios". Tesis de Grado, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Grande, I. (1996). *Marketing de los servicios*. Madrid: Editorial ESIC.
- Grönroos, C. (1981). "Internal marketing: an integral part of marketing theory", *Marketing of Services*.
- Grönroos, C. (1982a). "An applied service marketing theory". *European Journal of Marketing*, Vol. 16. No. 7.
- Grönroos, C. (1982b). *Strategic management and marketing in the service sector, helsingfors: Swedish school of economics and business administrations*.

- Grönroos, C. (1984). "A service quality model and its marketing implications". *European Journal of Marketing*.
- Grudiz. (2011). "Medir la calidad de un servicio: el Modelo Servqual". Recuperado a partir de <http://www.pymesyautonomos.com/estrategia/medir-la-calidad-de-un-servicio-el-modelo-servqual>.
- Guetty, J., & Thompson, K. (1994). "La relación entre calidad, satisfacción e intención de recomendar el servicio a otros". Vol. 2. No. 3.
- Gummerson, E. (1978). "Toward a theory of professional service marketing", *Industrial Marketing Management*. Vol. 7.
- Gutiérrez, F. (2006). "Evaluación externa: grado de satisfacción y calidad de servicio". *Málaga, España: Oficina Defensor del Ciudadano*.
- Hernández, J. (2004). "Marketing de servicios". Recuperado a partir de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs>.
- 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*.
- ISO 9000: 2005. (2005). "Sistemas de gestión de la calidad - fundamentos y vocabulario". Traducción certificada.
- ISO 9001: 2008. (2008). "Sistemas de gestión de la calidad - requisitos". Traducción certificada.
- Juran, J. (1996). *"Manual de control de la calidad"*. (Quinta edición). México DF: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- Kim, H. J., McCahon, C., & Miller, J. (1999). *Service quality in korean casual dining restaurants. Proceedings of fifth annual graduate education and graduate students research conference in hospitality & tourism*.

- Knutson, B., Stevens, P., Wullaert, C., Patton, M., & Yokoyama, F. (1990). *Lodgserv: A service quality index for the lodging industry. Hospitality research journal.*, Vol. 14.
- Kotler, P. (1988). *Marketing management*. USA: Ed. Prentice- Hall International.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management: analysis, planning and control*. USA: Ed. Prentice- Hall International.
- Kotler, P., Bloom, P., & Hayes, T. (2004). *El marketing de servicios profesionales*. Editorial Paidós SAICF.
- Lee, Y. L., & Hing, N. (1995). *Measuring quality in restaurant operations: an application of the servqual instrument. international journal of hospitality management.*, Vol. 14.
- Lehtinen, U. (1983). "Service quality: a study of quality dimensions". *Service Management Institute. Finlandia*.
- Lewis, B. (1993). "Service quality: recent developments in financial services". *International Journal of Bank Marketing.*, Vol. 11. No. 6.
- López, Z. (2011). "Mejora del proceso de prestación del servicio en el ranchón "El Compay de la UEB el Mediterráneo". Tesis de Maestría, Universidad de Matanzas.
- Martínez, M. (2012). "*Mejora en el diseño de los procesos logísticos en la mensajería dhl express*". Trabajo de Diploma, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Martínez, M. J. (2006). "La calidad del servicio percibida en entornos virtuales de formación superior". Tesis de Doctorado, Universidad de Barcelona, España.
- Moreno, M. (2010). Procedimiento para la medición de la calidad percibida, mejoramiento y control de los servicios de desoft s.a En . Aplicación en la División Desoft Villa Clara.

- Morin, F., & Jallais, J. (1991). "La qualité dans le commerce. du service, au service du client"., *Rapport du groupe de travail de L'Institut du Commerce ET de la Consommation: Le Commerce ET l'Information du Consommateur*.
- Nava, M. (2002). "La calidad del servicio"., *Tucker Energy Services*. Recuperado a partir de http://www.calidad.org/public/articles/1026908824_marbel.htm.
- Parasuraman, Zeithaml, & Berry. (1985). "Quality counts in services, too". *Business Horizons*.
- Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1988). "Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality". *Journal of Retailing*.
- Parasuraman, A., Zeithaml, & Berry, L. (1993). "Calidad total en la gestión de los servicios".. Ed. Díaz de Santos.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). "A conceptual model on service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, Vol. 49.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1993). "More on improving service quality measurement".*Journal of Retailing*., Vol. 69, No. 1.
- Parra, C. (2005). "Folleto de gestión de los servicios". Universidad de Matanzas.
- Pascual, C. (2000). "Servqual: un instrumento para medir la calidad de los servicios"., *Asociación española para la calidad*. Recuperado a partir de http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/bibli_o_servqual.pdf&%5d.
- Peña, Díaz, D. (2015). "Evaluación de la calidad percibida de servicios del Restaurante Covadonga en Cienfuegos ". Tesis de Grado.
- Pons, R., & Villa, E. (2005). "Metodología de la investigación científica", Universidad de Cienfuegos.

- Pons, R., & Villa, E. (2006a). "Gestión por procesos". *Monografía*. Recuperado a partir de www.gestiopolis.com/.../procedimiento-y-procesos-para-el-mejoramiento-de-la-calidad.htm.
- Pons, R., & Villa, E. (2006b). "Gestión por procesos". *Monografía*. Recuperado a partir de www.gestiopolis.com/.../procedimiento-y-procesos-para-el-mejoramiento-de-la-calidad.htm.
- Rathmell, J. (1974). *Marketing in the services sector* (Winthrop Publisher Inc. Cambridge).
- 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.
- Ruiz, P., & Alcalde, J. (2005). *"Gestión de procesos asistenciales. Gestión clínica en cirugía"*. Arán Editores. Madrid.
- Santana, R., & Lorente, J. (2004). *"Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios de restauración utilizando técnicas multivariadas. Análisis de casos"*. Investigación y Marketing, No. 88.
- Schroeder, R. (1992). *"Administración de operaciones"*. (Tercera Edición). México DF: Ed. Mac Graw Hill.
- Shahin, A. (2006). *"Servqual and model of service quality gaps: a framework for determining and prioritizing critical factors in delivering quality services"*. Service quality. An introduction.
- Solanelles, M. (2003). El mercadeo y los servicios de información. Recuperado a partir de http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_4_03/aci05403.htm.
- Stevens, P., Knutson, B., & Patton, M. (1995). *Dineserv: A tool for measuring service quality in restaurants. the cornell hotel and restaurant administration quarterly. Journal of retailing*. Vol. 36.

- Valls, W., Vigil, E., Yera, K., & Romero, A. (2002). Modelo resortqual para la evaluación de la calidad percibida del servicio en un destino turístico de sol y playa.
- Varela, J., Prat, R., Voces, C., & Rial, A. Una nueva escala para la evaluación de la calidad de los servicios de hostelería. *Universidad de Santiago de Compostela y Universidad Autónoma de Barcelona*, Vol. 18, No 1. Recuperado a partir de www.psicothema.com.
- Wu, K., Hoover, L., & Williams, C. (2000). *Measuring customer satisfaction level in a casual dining restaurant. Proceedings of fifth annual graduate education and graduate students research conference in hospitality & tourism.*
- Zeithaml, V. (1988). "Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence". *Journal of Marketing.*, Vol 52, No 3.

ANEXOS

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

Autor	Definición de servicio
American Marketing Association AMA (1960)	El servicio es un conjunto de actividades, beneficios o satisfacciones que son brindados a la venta o ejecutadas en unión con la venta de productos.
Regan (1963)	Los servicios pueden corresponder a intangibles que generan directamente satisfacciones (seguros), a tangibles que generan directamente satisfacciones (en los transportes o el inmobiliario) o a intangibles que generan satisfacciones cuando son adquiridos con productos o con otros servicios (crédito, entrega a domicilio).
Juran y Binghamm (1974)	El servicio es un trabajo realizado para otros.
Kotler (1988)	Un servicio es cualquier actuación que una parte puede ofrecer a otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad y su prestación puede ir o no ligada a productos físicos.
Schroeder (1992)	El servicio constituye un proceso de interacción social entre la organización que lo presta y sus clientes, que causa una impresión positiva o negativa en estos últimos. En el caso de las organizaciones que prestan servicios, se puede apreciar que el cliente siempre está presente en el acto de la prestación del servicio, lo cual hace que este sea un proceso donde predomine la incertidumbre y la singularidad.
Grönros (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.
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: 2005	El servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.

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

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

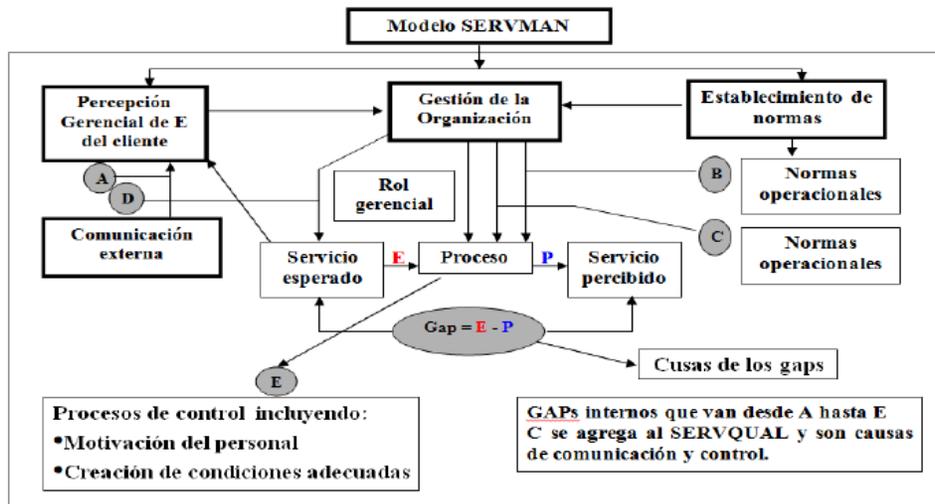
Denton (1991) asevera que la calidad como satisfacción de las expectativas del cliente comparte las ideas previas de Deming, la calidad se define y mide en términos de percepción de calidad por el consumidor y no por la empresa, asumiendo así que la calidad reside en los ojos de quien la contempla.

En la Tabla 1 aparecen otras definiciones que compendia Rangel (2005).

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

Anexo 3: Modelos de calidad de servicio basados en el paradigma de las discrepancias. Fuente: González (2013)

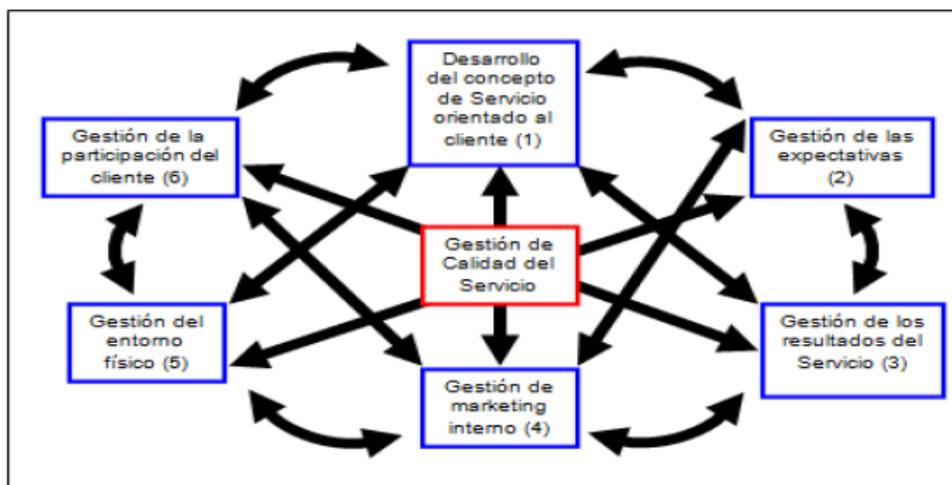
a) Modelo Servman



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

Nota: El gap E-P hace referencia a la brecha entre el servicio esperado (E) y el servicio percibido (P) como atributos de la calidad del servicio.

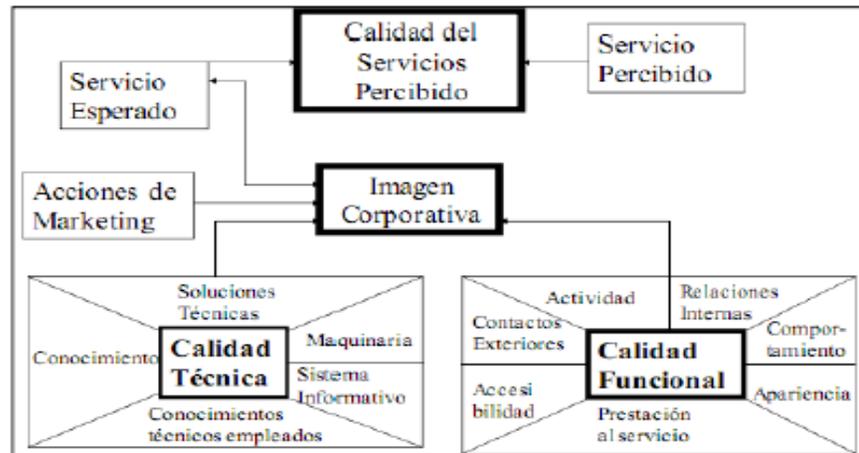
b) Etapas del desarrollo del servicio según Modelo de la Imagen



Fuente: (Grönroos, 1984)

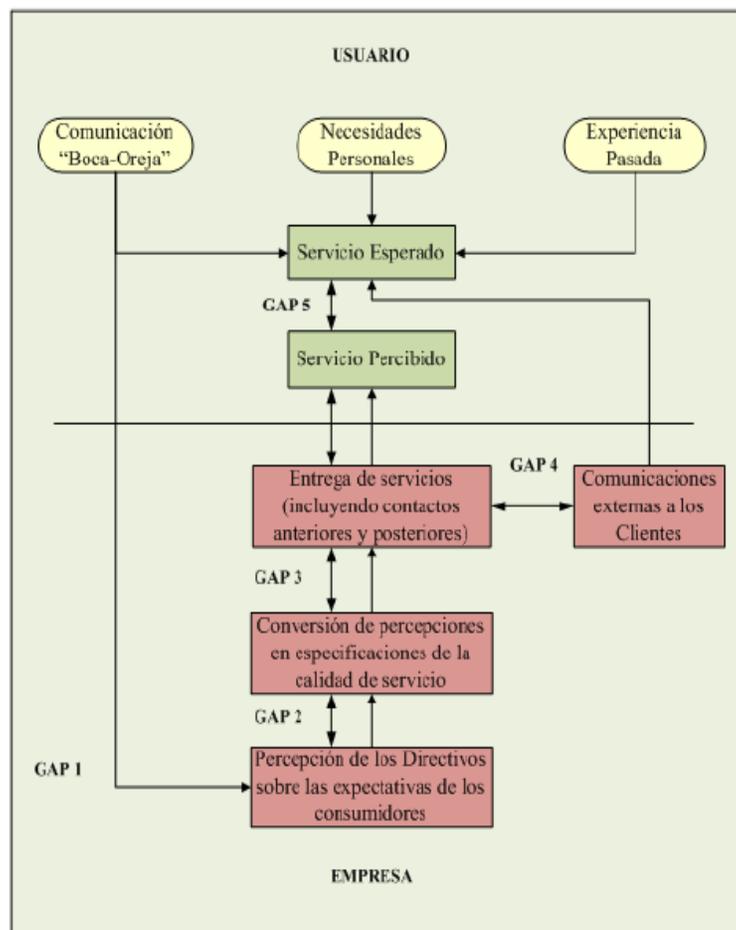
Anexo 3: Continuación

c) Modelo de Grönroos



Fuente: (Grönroos, 1988)

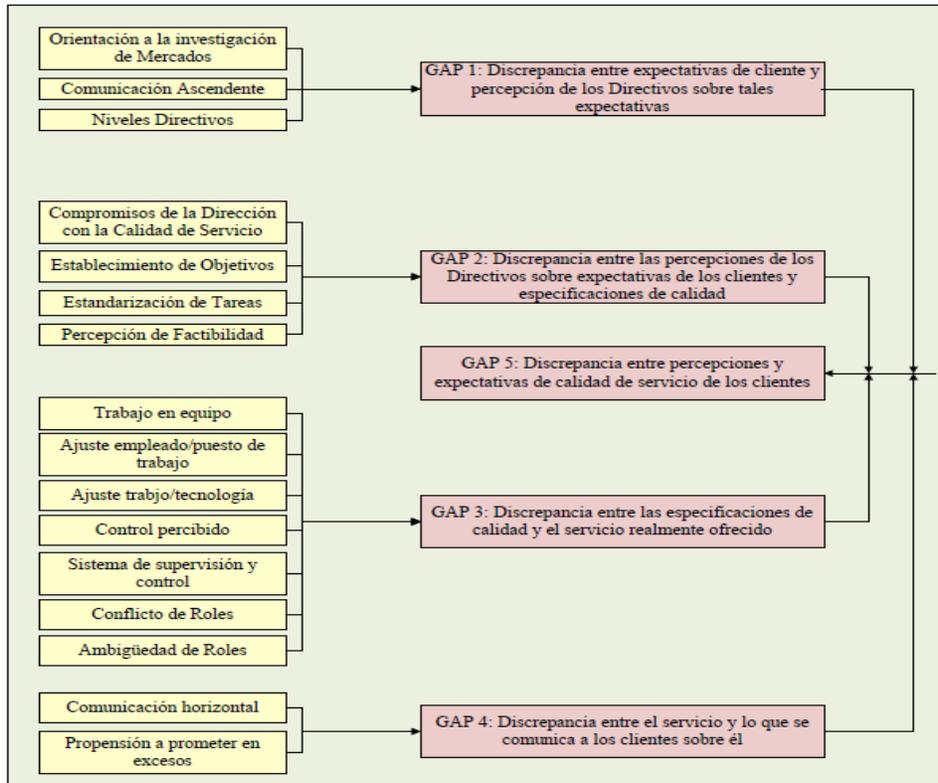
d) Modelo de las Deficiencias



Fuente: (Parasuraman et al., 1988).

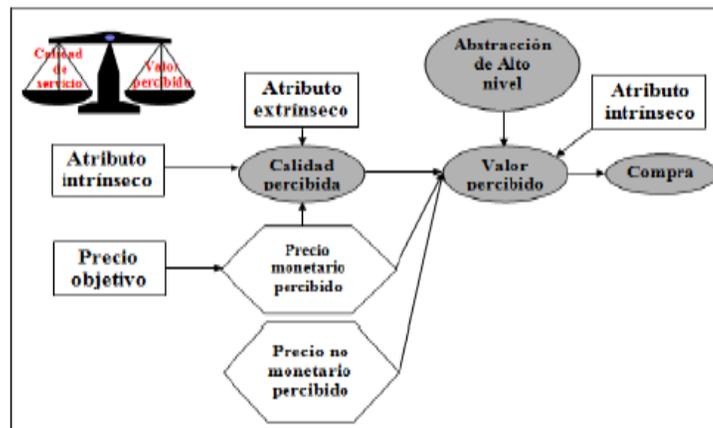
Anexo 3: Continuación

e) Modelo ampliado de la calidad de servicio



Fuente: (Parasuraman et al., 1988).

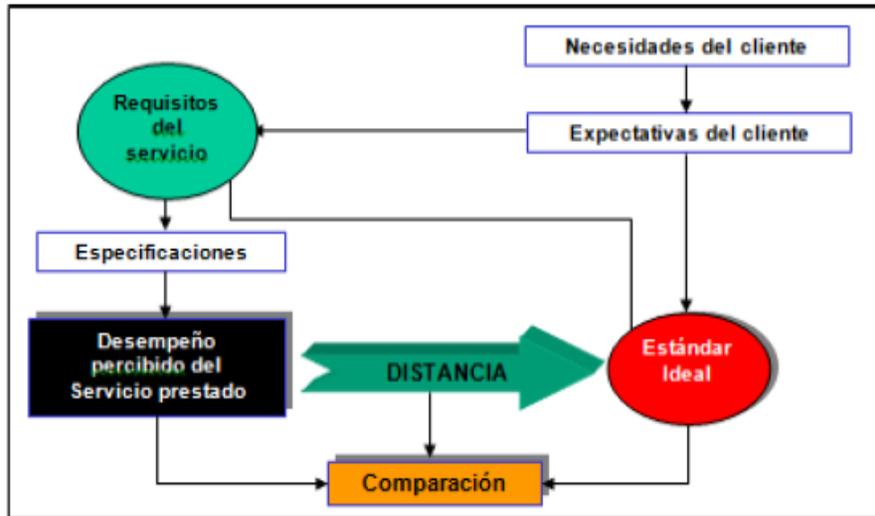
f) Modelo de Zeithaml



Fuente: (Zeithaml, 1988)

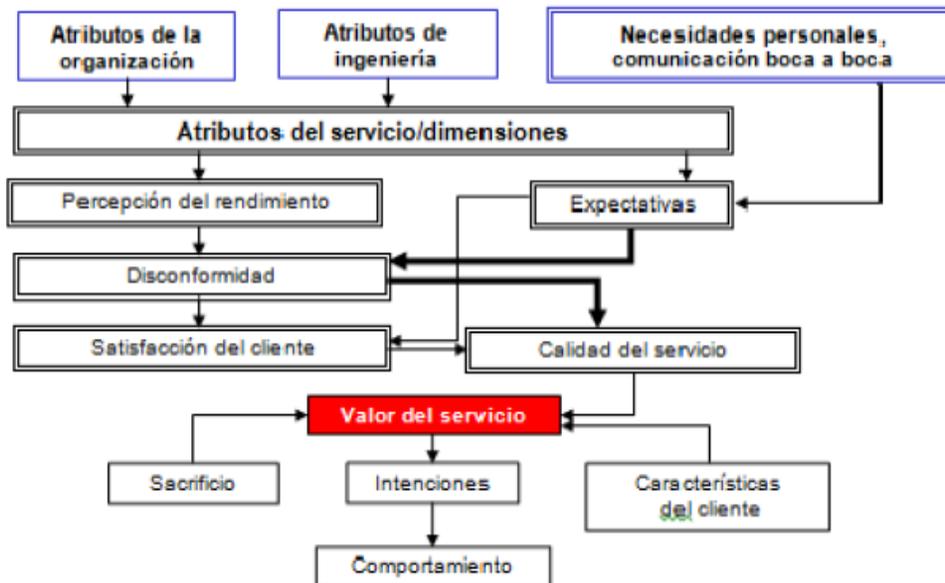
Anexo 3: Continuación

g) Modelo del Desempeño Evaluado



Fuente: (Theas, 1993)

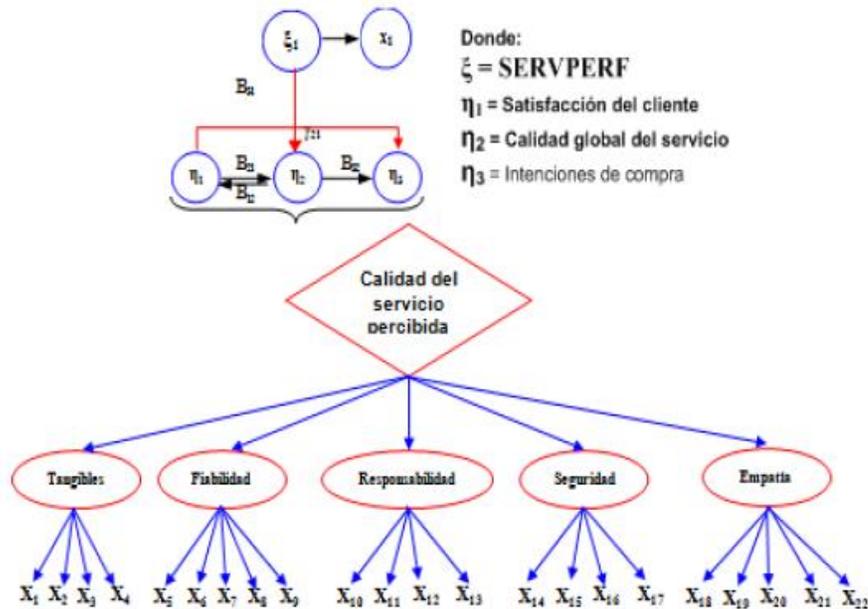
h) Modelo Multiescenario



Fuente: (Bolton y Drew, 1991)

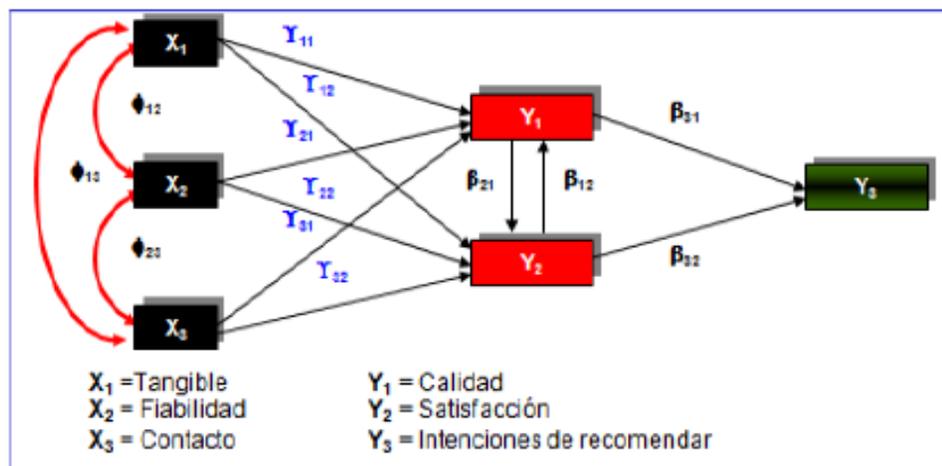
Anexo 4: Modelos de calidad de servicio basados en el paradigma de la percepción del desempeño. Fuente: González (2013)

a) *Modelo Servperf*



Fuente: (Cronin y Taylor, 1992)

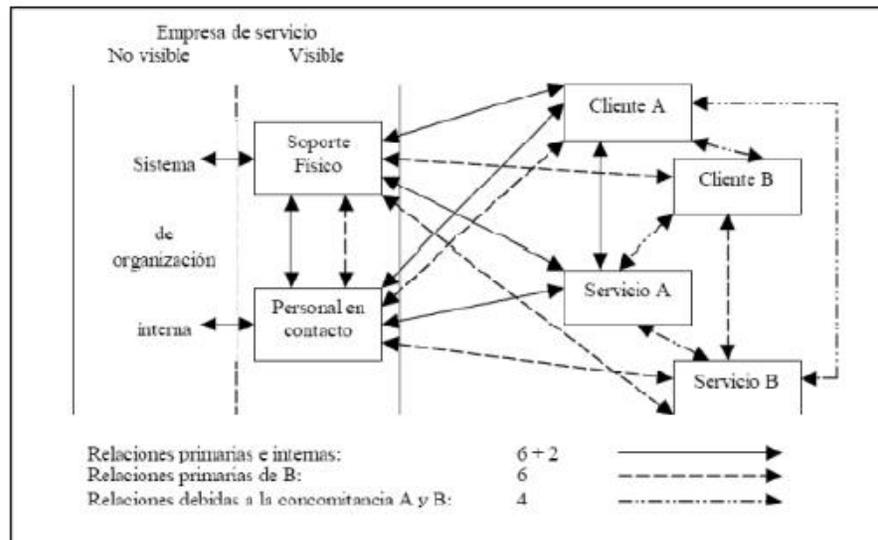
b) *Modelo Lodgqual*



Fuente: (Guetty y Thompson, 1994)

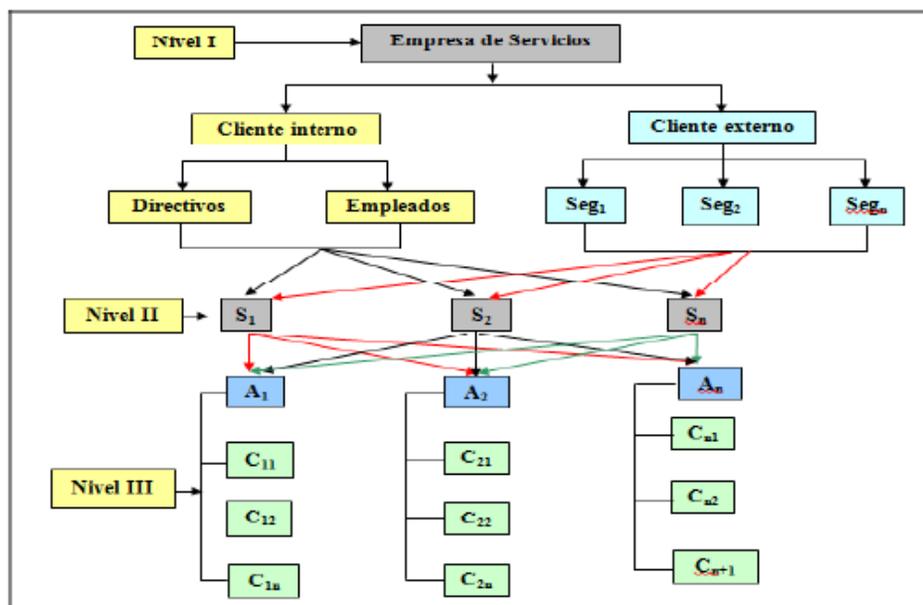
Anexo 4: Continuación

b) Modelo de la Servucción



Fuente: (Eiglier y Langeard, 1993)

d) Modelo de Estructura Jerárquica



Fuente: (Frías y Cuétara, 1997)

Anexo 5: Modelo metodológico sobre calidad de servicios percibida en empresas cubanas de servicios. Fuente: Díaz y Pons (2009)

El modelo que proponen Díaz y Pons (2009) tiene como punto de partida que las empresas de servicios para alcanzar altos niveles de calidad deben prestar especial atención, primeramente, a las dimensiones y declaraciones en los que se fijan los clientes para juzgarla, pues estos ofrecen información relevante que muestra en qué aspectos la organización debe centrar sus esfuerzos para que sean realmente apreciados. Estas dimensiones y declaraciones deben ser adaptadas a las condiciones de la realidad en que se desenvuelven las empresas objeto de estudio y ser fiables y válidas. Posteriormente se deben conocer las expectativas del servicio y las percepciones del cliente, así como evaluar el comportamiento de este una vez recibido el servicio. Por último, se deben identificar las deficiencias y causas que llevan a una organización a una entrega determinada de calidad con el objetivo de tomar decisiones que favorezcan la mejora de calidad que percibe el cliente. Todo lo anteriormente descrito queda representado en la Figura 1 de este Anexo.

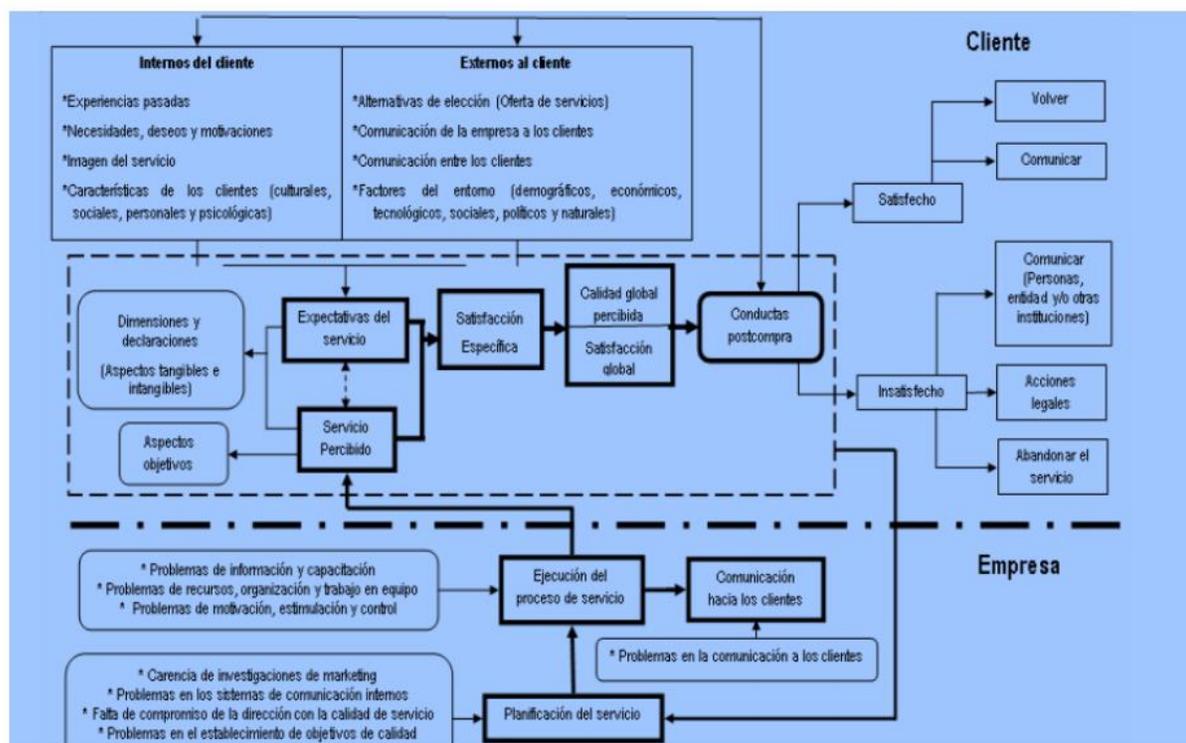


Figura 1: Modelo metodológico sobre calidad de servicios percibida en empresas cubanas de servicios. Fuente: (Díaz y Pons, 2009)

Anexo 5: Continuación

Este modelo metodológico sugiere además que el cliente puede percibir problemas con la calidad del servicio que recibe debido a tres deficiencias que se encuentran en la empresa de servicio, las cuales deben disminuirse sistemáticamente para lograr altos niveles de calidad percibida por el cliente. Estas deficiencias son: deficiencias en la comunicación de la empresa hacia los clientes, deficiencias en la ejecución del proceso de servicio y deficiencias en la planificación del servicio. Estas tres deficiencias con sus respectivas causas, como una extensión del modelo, se muestran en la Figura 2.

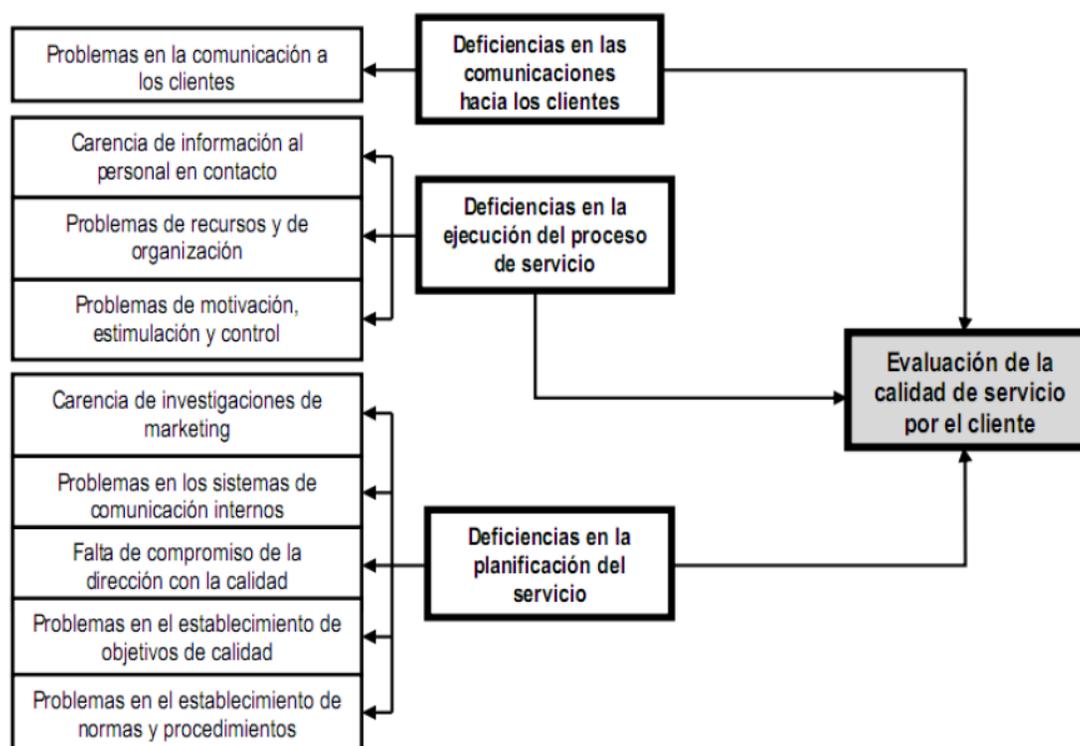


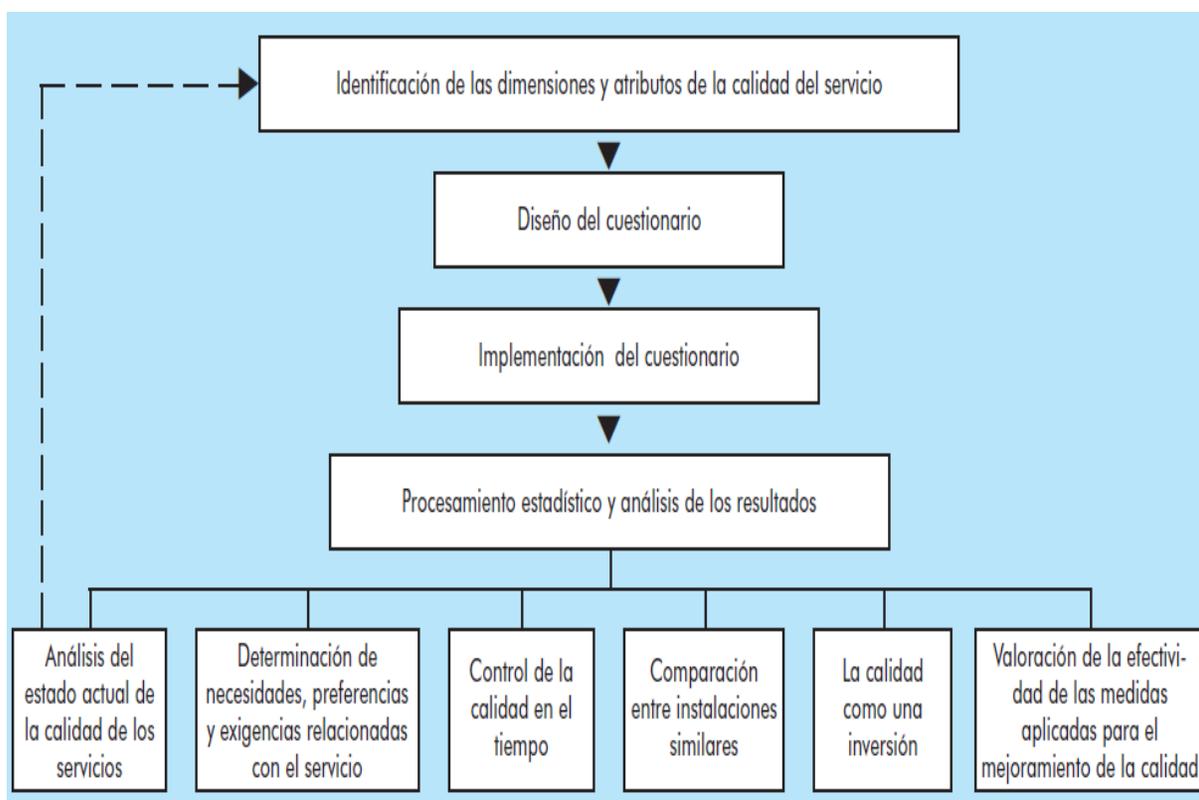
Figura 2: Deficiencias que inciden en la calidad de servicios percibida

Fuente: (Díaz y Pons, 2009)

Anexo 6: Escala SERVPERF original. Fuente: Croning y Taylor (1994)

	Fuertemente en Desacuerdo			Fuertemente De acuerdo										
ELEMENTOS TANGIBLES														
1.	Los equipos de _____ tienen la apariencia ser modernos.							1	2	3	4	5	6	7
2.	Las instalaciones físicas de _____ son visualmente atractivas.							1	2	3	4	5	6	7
3.	Los empleados de _____ tienen apariencia pulcra.							1	2	3	4	5	6	7
4.	La apariencia de las instalaciones de _____ está acorde con el tipo de servicio prestado.							1	2	3	4	5	6	7
FIABILIDAD														
5.	Cuando en _____ prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.							1	2	3	4	5	6	7
6.	Cuando usted tiene un problema en _____ muestran un sincero interés en solucionarlo.							1	2	3	4	5	6	7
7.	_____ es confiable.							1	2	3	4	5	6	7
8.	_____ provee el servicio en el tiempo establecido.							1	2	3	4	5	6	7
9.	En _____ insisten en mantener registros libres de errores.							1	2	3	4	5	6	7
CAPACIDAD DE RESPUESTA														
10.	Los empleados de _____ informan con precisión a los clientes cuándo concluirá cada servicio.							1	2	3	4	5	6	7
11.	Los empleados de _____ le sirven con rapidez.							1	2	3	4	5	6	7
12.	Los empleados de _____ siempre se muestran dispuestos a ayudarlo.							1	2	3	4	5	6	7
13.	Los empleados de _____ nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas.							1	2	3	4	5	6	7
SEGURIDAD														
14.	El comportamiento de los empleados de _____ le transmite confianza.							1	2	3	4	5	6	7
15.	Usted se siente seguro en sus transacciones con los empleados de _____.							1	2	3	4	5	6	7
16.	Los empleados de _____ son siempre amables con usted.							1	2	3	4	5	6	7
17.	Los empleados reciben apoyo adecuado de _____ para poder hacer bien su trabajo.							1	2	3	4	5	6	7
EMPATÍA														
18.	En _____ le dan una atención individualizada.							1	2	3	4	5	6	7
19.	Los empleados de _____ le dan una atención personalizada.							1	2	3	4	5	6	7
20.	Los empleados de _____ comprende sus necesidades específicas.							1	2	3	4	5	6	7
21.	En _____ se preocupan por sus mejores intereses.							1	2	3	4	5	6	7
22.	En _____ tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.							1	2	3	4	5	6	7

Anexo 7: Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios de restauración. Fuente: Santana y Lorente (2003)



Anexo 8: Cuestionario para la evaluación de la calidad percibida de servicios de restauración. Fuente: Santana y Lorente (2003)

ATTRIBUTES	PERCEPTIONS				
	LOW			HIGH	
1 Attractiveness of building exteriors	1	2	3	4	5
2 Employees' appearance	1	2	3	4	5
3 A decor in keeping with its image and price range	1	2	3	4	5
4 Easily readable menu	1	2	3	4	5
5 Quality of food	1	2	3	4	5
6 Quality of beverages	1	2	3	4	5
7 Cleanliness of service areas	1	2	3	4	5
8 Comfort of service areas	1	2	3	4	5
9 Mistakes correction	1	2	3	4	5
10 Promptness of service	1	2	3	4	5
11 Extra effort for special requests	1	2	3	4	5
12 Employees willingness to give you information	1	2	3	4	5
13 Safety of the cafeteria	1	2	3	4	5
14 Employees competence	1	2	3	4	5
15 Employees sensibility to your individual needs and wants	1	2	3	4	5
16 Employees courtesy and kindness	1	2	3	4	5
17 Employees sympathy	1	2	3	4	5
18 Quality - price relation(value for money)	1	2	3	4	5

Suggestions and comments (Your opinion is very important to us):

Would you return to this restaurant? Yes ___ No ___

Rate the quality of our service: low 1 2 3 4 5 high

Rate you overall satisfaction: low 1 2 3 4 5 high

General data:

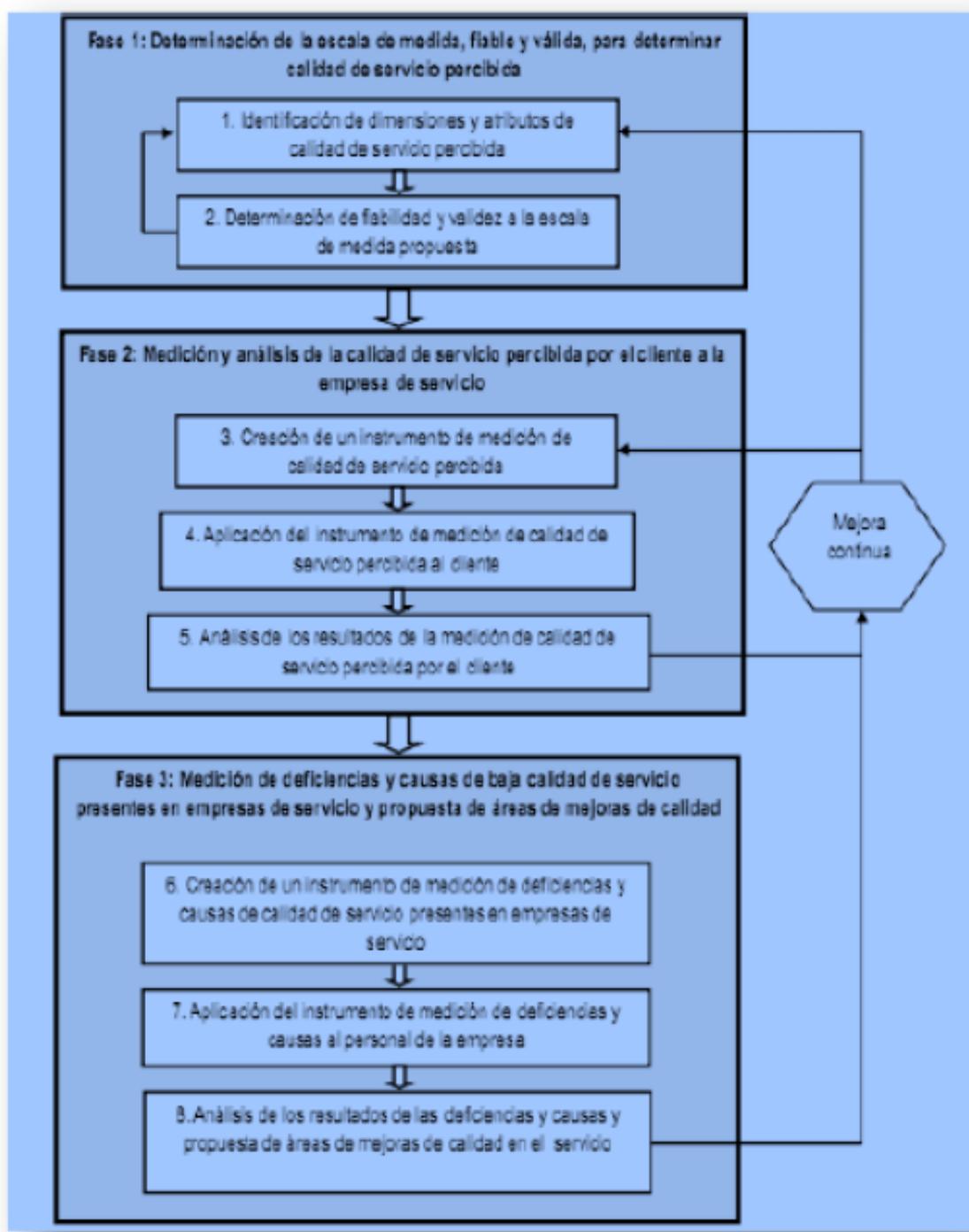
Country of residence: _____ Age: _____

Occupation/Profession: _____ Sex: _____

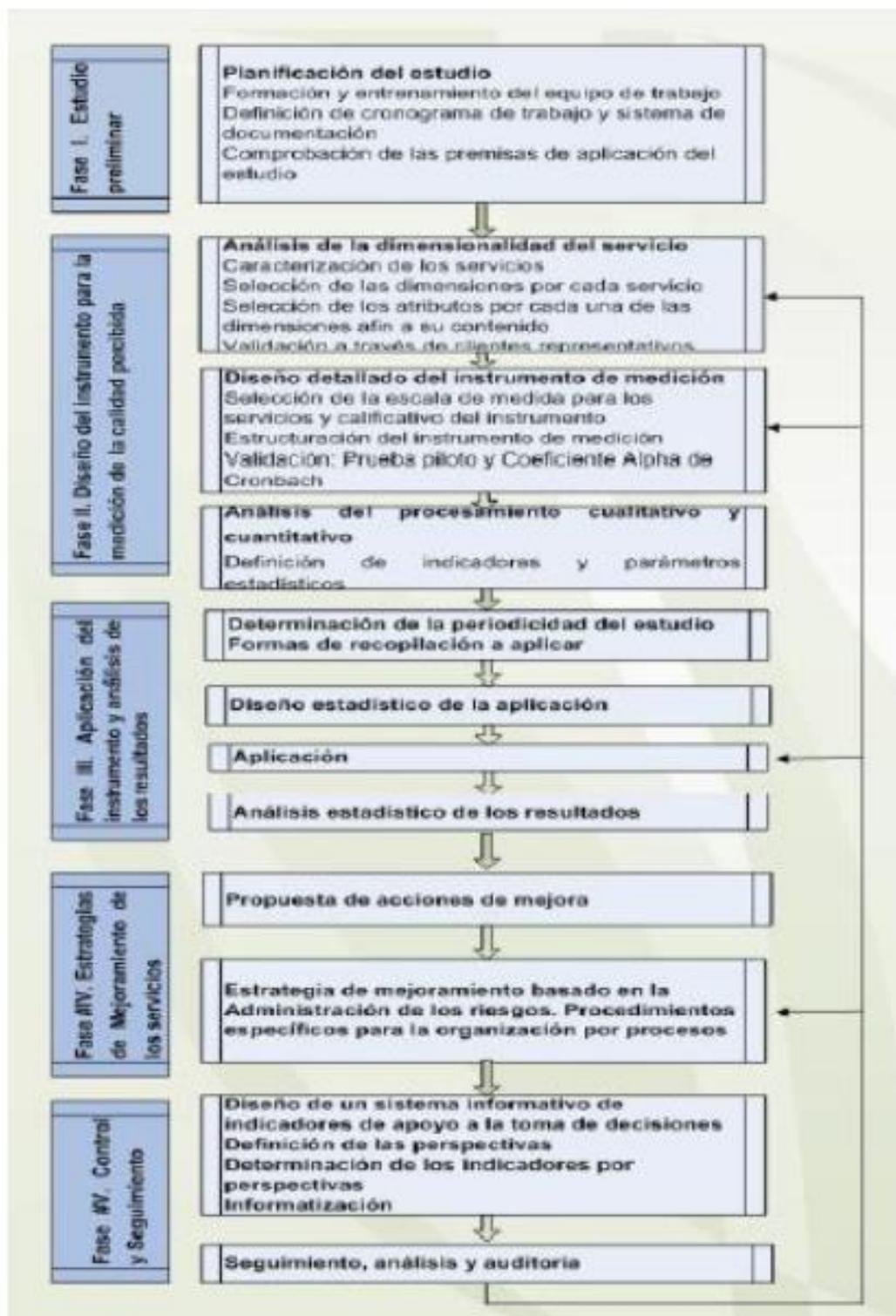
Have you visited this restaurant before?:

No ___ Yes ___ How many times? _____

Anexo 9: Procedimiento para la evaluación de la calidad de servicios percibida en empresas cubanas de servicios. Fuente: Díaz y Pons (2009)



Anexo 10: Procedimiento para la medición de la calidad percibida, el mejoramiento y control de los servicios en Desoft S.A. Fuente: Moreno (2010)



Anexo 10: Continuación

Descripción detallada del procedimiento:

Fase I. Estudio preliminar

Objetivo: Planificar el estudio y diagnosticar el proceder actualmente utilizado para la medición de la calidad percibida en la organización. Además de examinar las mejores prácticas que en materia de medición de la calidad del servicio se desarrollan en el sector nacional e internacional.

Etapas:

Etapa 1. Planificación del estudio:

- Paso 1. Formación y entrenamiento del equipo de trabajo.
- Paso 2. Cronograma del estudio y sistema de documentación.
- Paso 3. Definición de las premisas de aplicación del estudio.

Técnicas: Técnicas de trabajo en grupo y redacción de documentos, aplicación del software Project.

Fase II. Diseño del instrumento para la medición de la calidad percibida

Objetivo: Realizar un análisis de los servicios para determinar las dimensiones y atributos que los caracterizan y validar los resultados obtenidos a partir de técnicas estadísticas, para realizar el diseño detallado del instrumento y definir los indicadores necesarios para el análisis del procesamiento cualitativo y cuantitativo una vez aplicado.

Etapas:

Etapa 2. Análisis de la dimensionalidad del servicio:

- Paso 1. Caracterización de los servicios que constituyen el negocio de la organización.

Anexo 10 : Continuación

- Paso 2. Selección de las dimensiones que caracterizan los servicios objeto de estudio.
- Paso 3. Definición y Selección de los atributos por cada una de las dimensiones afín a su contenido.
- Paso 4. Validación de los resultados obtenidos a través de los clientes más importantes para la organización.

Etapas 3. Diseño detallado del instrumento de medición de la calidad percibida:

- Paso 1. Selección de la escala de medida a utilizar y del calificativo del instrumento.
- Paso 2. Estructuración del instrumento de medición.
- Paso 3. Validación del instrumento de medición.

Etapas 4. Análisis del procesamiento cualitativo y cuantitativo:

- Paso 1. Cálculo de indicadores y parámetros estadísticos.

Técnicas: Revisión documental, trabajo con grupo de expertos, Brainstorming, matriz de impactos cruzados, criterios de selección, entrevista estructurada, cuestionario, técnicas estadísticas (histograma de frecuencias), pruebas estadísticas- Alpha de Cronbach y Prueba Pearson, cálculos matemáticos.

Fase III. Aplicación del instrumento de medición y análisis de los resultados

Objetivo: Ejecutar la aplicación del instrumento de medición por cada servicio y posteriormente realizar el análisis de los resultados obtenidos.

Etapas:

Etapas 5. Determinación de la periodicidad del estudio. Formas de recopilación a aplicar.

Etapas 6. Diseño estadístico de la investigación.

Anexo 10: Continuación

Etapa 7. Aplicación.

Etapa 8. Análisis estadísticos de los resultados.

Técnicas: Análisis documental, técnicas estadísticas, diagrama causa – efecto, diagrama de Pareto, Árbol de Realidad Actual, elaboración de plan de acciones.

Fase IV. Estrategias de mejoramiento de los servicios

Objetivo: Diseñar procedimientos específicos como estrategias de mejoramiento de los servicios.

Etapas:

Etapa 9. Estrategia de mejoramiento: Administración de riesgos empresariales.

Etapa 10. Procedimiento específico para la Organización por procesos.

Técnicas: Revisión teórica documental y técnicas especificadas por los procedimientos específicos.

Fase V. Control y Seguimiento

Objetivo: Diseñar sistema informativo de indicadores de apoyo a la toma de decisiones como mecanismo de control a partir de los resultados de la integración de los procedimientos que permita monitorear el proceso de mejoramiento de los servicios.

Etapas:

Etapa 11. Diseño del sistema informativo de indicadores de apoyo a la toma de decisiones.

Etapa 12. Informatización de la herramienta *Soft Measures*.

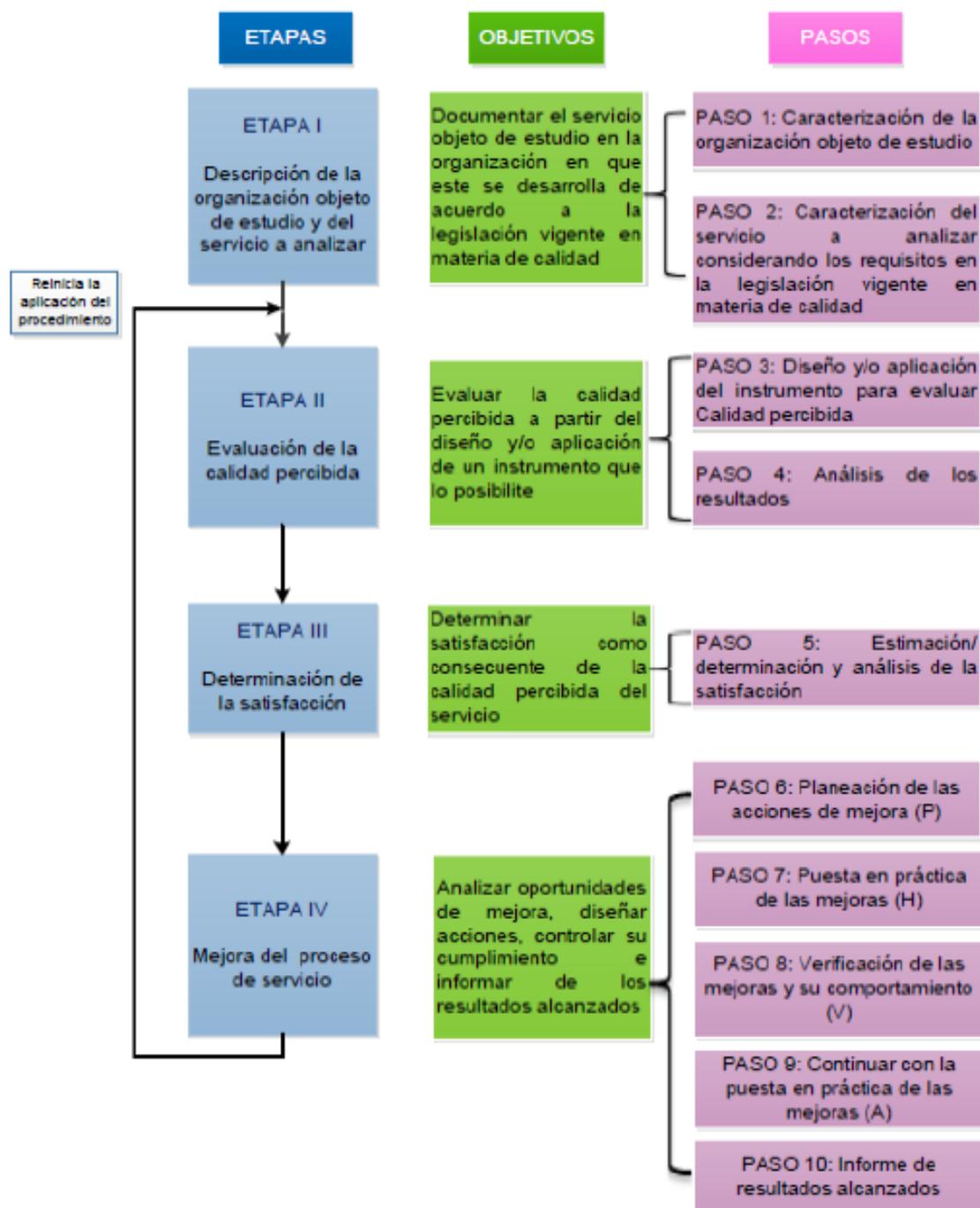
Etapa 13. Seguimiento, análisis y propuesta de acciones de mejora continua.

Anexo 10: Continuación

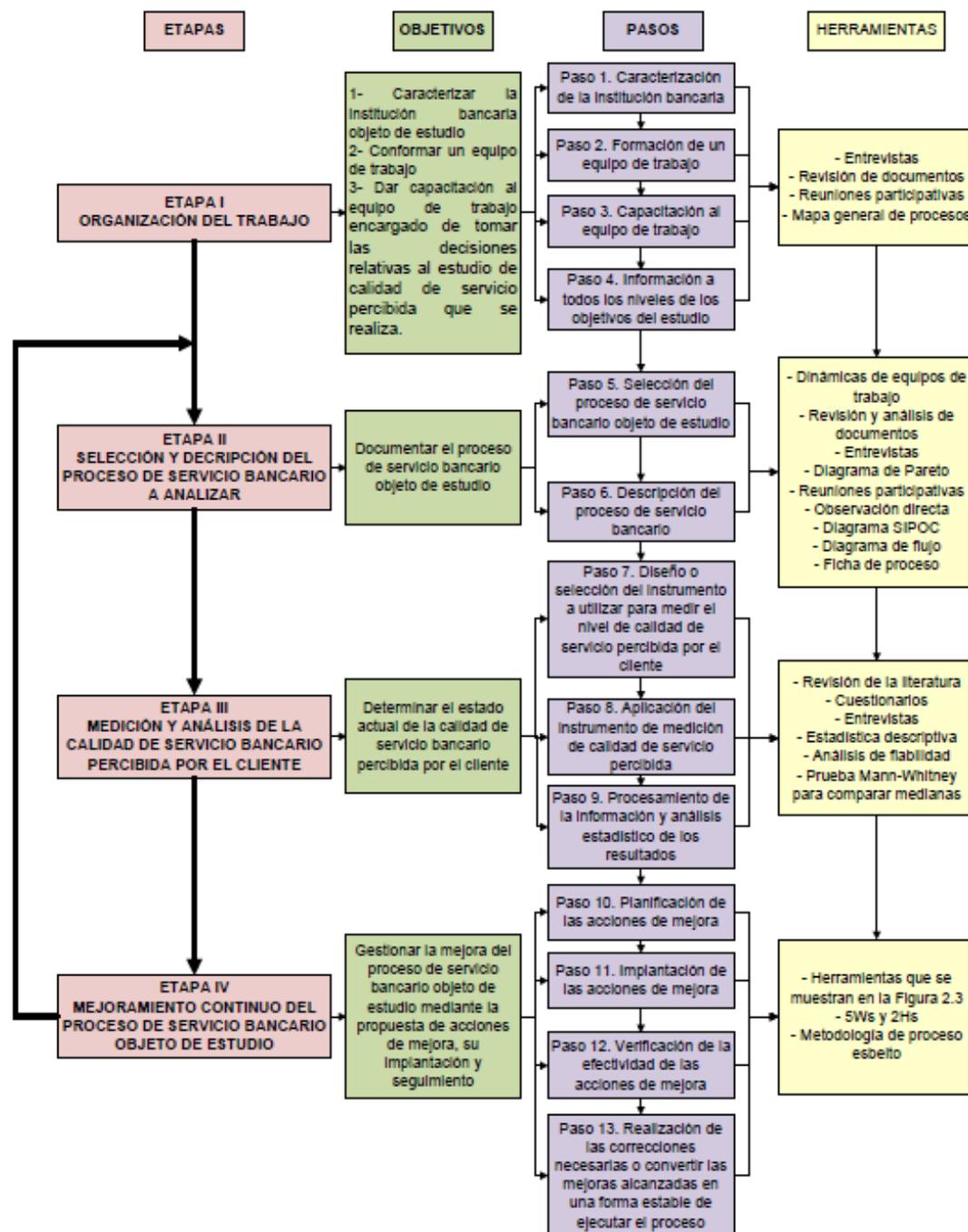
Técnicas: Análisis y síntesis, técnicas de programación en lenguaje de código abierto y técnicas de diseño gráfico, auditoría al proceso, lista de chequeo.

Anexo 11: Procedimiento para evaluar la calidad percibida de servicios de salud

Fuente: Curbelo (2013)



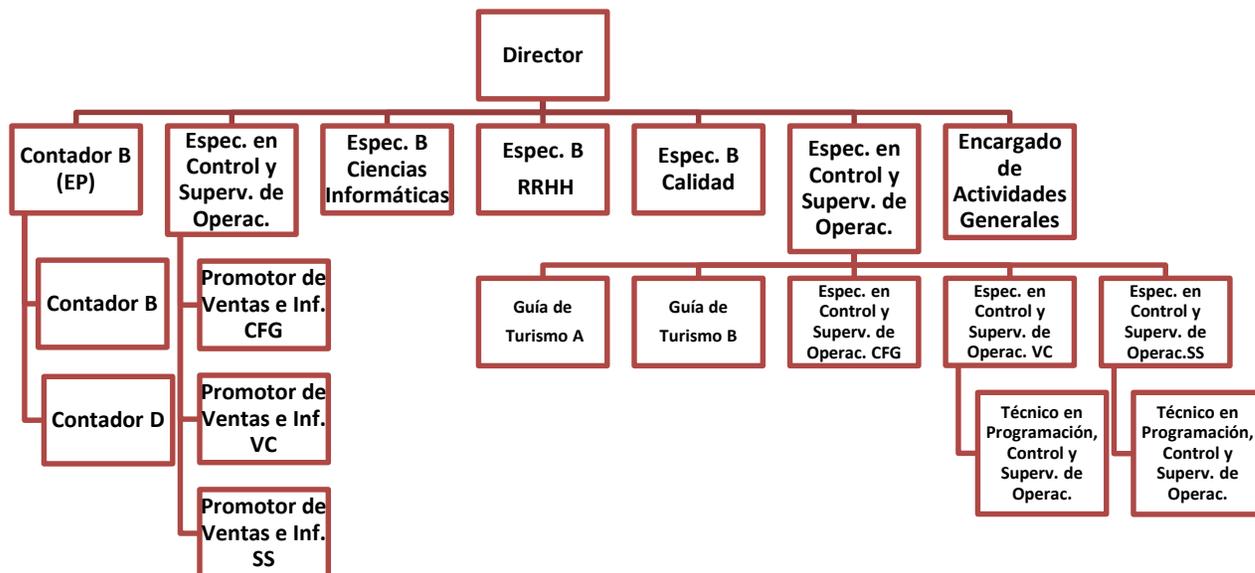
Anexo 12: Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios. Fuente: Elaboración propia



Anexo 13: Los 29 elementos de la entrevista Dineserv. Fuente: Guzmán López, A. & Cárcamo Solís, M. L. (2014)

Dimensiones	Elementos de medida
	El restaurante...
Tangibles	1) tiene instalaciones exteriores y un área de estacionamiento visualmente atractivas. 2) tiene un área de comedor visualmente atractiva. 3) tiene personal que luce limpio, bien cuidado y propiamente vestido. 4) tiene una decoración acorde con su imagen y nivel de precio. 5) tiene una carta-menú que es fácil de leer. 6) tiene un menú visualmente atractivo que refleja la imagen del restaurante. 7) tiene un área de comedor que es cómoda y que facilita el moverse alrededor de ella. 8) tiene baños que son muy limpios. 9) tiene áreas de comedores que son muy limpias. 10) tiene asientos cómodos en el área de comedores.
Confiabilidad	11) le sirve la comida/bebida en el tiempo prometido. 12) corrige rápidamente todo lo que está mal. 13) es confiable y consistente. 14) proporciona al cliente la cuenta/facturación precisa. 15) sirve las comidas/bebidas exactamente como fueron ordenadas.
Respuesta (ante las demandas del cliente)	16) durante los horarios más concurridos posee empleados que se ayudan unos a otros para mantener la velocidad y la calidad del servicio. 17) proporciona un servicio oportuno y rápido. 18) brinda un esfuerzo extra para manejar sus peticiones especiales. 19) tiene empleados que pueden responder a sus preguntas de forma completa. 20) lo hace sentir cómodo y confiado en su trato con el personal.
Garantías (aseguramiento o cumplimiento)	21) tiene personal que sea capaz y esté dispuesto a darle información sobre los elementos de la carta-menú, ingredientes y métodos de preparación de los platillos/bebidas. 22) lo hace sentir personalmente seguro respecto a la preparación higiénica de los alimentos. 23) tiene personal que parecen bien capacitado, competente y experimentado. 24) parece dar a sus empleados el apoyo para que puedan realizar bien su trabajo.
Empatía	25) tiene empleados que son sensibles a sus necesidades y deseos, en vez de seguir las políticas y procedimientos estándar. 26) lo hace sentir especial como cliente brindándole una atención personalizada. 27) anticipa sus necesidades individuales y deseos. 28) tiene empleados que son comprensivos y que siempre verifican si algo está mal. 29) parece tener siempre en cuenta los intereses de los clientes.

**Anexo 14: Organigrama de la UEB Havanatur Tour & Travel Centro. Fuente:
Elaboración propia**



Anexo 15: Ejemplo de Programa Turístico. Fuente: Agencia Havanatur Centro

Grupo: Mayflowers 5
Agencia: CTS
Nacionalidad: USA
Modalidad: Programa puntual
Fecha: Octubre 5 - 12
Número de clientes: 13 PAX
Servicio Estándar: si
Servicio de Guía: Giselle Fariñas 52731914
Transporte Bus de 34 plazas.
Cliente Archivo: R20000118 / OC000535

DAY 1: Miami – Havana

Incluir 1 botella de agua a bordo en comisaría x día. (Recoger en aeropuerto de Santa Clara).

Día 1: Octubre 5 /2015

15:00: Arribo al aeropuerto de Santa Clara en vuelo # 8870 de CTS

Encuentro con bus y guía, reunión de orientación.

Salida hacia Cienfuegos.

Check in en el Hotel Jagua (No 120886) x 2 noches plan CP.

18:30 Presentación del Coro de Cienfuegos. (Luisa de Paradiso, confirmado)

Cena en Paladar D'Carmelina. Telf.: 043-521938.

Regreso al Hotel Jagua.

Día 2: Octubre 6 /2015

Desayuno en el Hotel

09:00- Visita a la fábrica de tabacos de Cienfuegos.

10:15- Visita al Jardín Botánico de Cienfuegos.

Salida hacia Trinidad.

12:30 Almuerzo en Paladar Sol y Son en Trinidad (Menú 3 familiar) Telf. 041-992926

14:00 - Recorrido por Trinidad.

15: 30 –Regreso a Cienfuegos

Cena en Paladar Villa Lagarto. Telf.: 043 -519966

Regreso al Hotel Jagua.

Día 3: Octubre 7 /2015

Desayuno en el Hotel

09:00 AM- Recorrido por Cienfuegos.

Visita al Teatro Tomas Terry.

10:00 – Salida hacia Santa Clara.

11:15 – Visita a la Escuela de Arte de Santa Clara.

12:00 – Almuerzo en Restaurante Santa Rosalía.

13:30 –Proyecto Coro de niños en Santa Clara (Paradiso) (Agua de Coral) Calle Cristal entre Alejandro Lubian y Juan Bruno Sayas.

14:30 – Intercambio y baile de danzón con Abuelos de Fiesta de Santa Clara

16:00 - Parada en el Mausoleo Che Guevara.

16:30 – Salida hacia Cayo Santa María.

18:15 - Check in en el Hotel Playa Santa María x 2 noches plan TI (R48421). Teléf: 042 350800. Coctel de Bienvenida (guía debe llamar al Hotel e indicar la fecha del arribo para tener listo el coctel)

Cena en el Hotel.

Día 4: Octubre 8 //2015

Desayuno en el Hotel

08:15 - Salida hacia Remedios.

09:00 – Recorrido en Tren a vapor con visita al Museo del Azúcar

10:00 AM- Encuentro y Conferencia sobre las parrandas de Remedios.

10:45 - Bici taxi por Remedios. (Historia, Cultura y Sociedad)

11:15 Visita a la Catedral de Remedios.

12:30 Almuerzo en el Curujey.

Regreso al Hotel Playa Cayo Santa María.

Cena en Restaurante Privado del Hotel (Included)

Día 5: Octubre 9 /2015:

Desayuno en el Hotel

Check out en el Hotel

Salida hacia la Habana.

11:40 Arribo a Jagüey Grande. Encuentro e intercambio en la Granja Fiesta Campesina.

Almuerzo en la Finca Telf.: 045- 913224

Continuación del viaje hacia La Habana.

15:00 - Check in en el Hotel Melia Cohiba x 3 noches plan CP (No 566901) Coctel de bienvenida en el Hotel.

15:30 - Visita a la Universidad de la Habana. Encuentro y recorrido

18:00 – Presentación con el artista Lorenzo Lopéz. Dirección calle 27 # 2611 e/26 y 30, Playa.

19:30 Cena en Elite.

Día 6: Octubre 10 /2015

Desayuno en el Hotel

09:00 – Salida hacia la Habana Vieja. Recorrido con el arquitecto De la Regata (52727061)

11:15 Visita al Restaurante EL Floridita. Degustación de un daiquirí (cash).

12:00 Almuerzo en el Fígaro. Visita al proyecto Arte Corte

14:00 Visita a Finca Vigía en Cojimar.

16:30 Visita al Hotel Nacional. Recorrido por el Hotel con coctel.

17:15 Regreso al Hotel.

18:30 –Presentación Musical con músicos del ICM (Carena) en salón del Hotel MCO.

Interacción con músicos.

Cena libre.

Día 7: Octubre 11 /2015

Desayuno en el Hotel

09:00- Encuentro con el director de Cine Gerardo Chijona en salón del Hotel. (CTS)

Salida del Hotel. Recorrido panorámico por la Habana.

11:30 Am- Visita al Mercado de San José.

Almuerzo en el Restaurante Café Laurent.

14:30 Visita a Proyecto Muraleando.

18:00 Recogida de autos y traslado hacia el Café Laurent por Malecón. (CTS)

07:00 Cena de Despedida en La Moraleja.

Día 8: Octubre 12 /2015

Desayuno en el Hotel

Check out y salida hacia el Hotel

07:15 AM-Salida hacia el aeropuerto José Martí

10:15 Salida del vuelo 8831 hacia Miami.

Fin de los servicios

Anexo 16: Modelo Voucher. Fuente: Agencia Havanatur Centro

Voucher



havanatur
Empresa Receptivo Havanatur Tour & Travel

Emisión:
Usuario:

Voucher: Operación: Tipo:

Prestatario:

Desde: Hasta:

Servicios

Nro.	Descripción	Nro. Conf.	Tipo Transfer	Tipo Veh.

Turistas: Reserva(s):

Total de Turistas:

Anexo 17: Ejemplo de Menú. Fuente: Contrato de Servicios Gastronómicos No. 80 de 2015



Nuestro Restaurante se complace en sugerirle nuestra oferta.

Entrantes

- Tostadas con Mantequilla
- Ensalada de vegetales

Plato Principal

- Cerdo, Pollo, Pescado, Res, Camarón, Paella

Guarniciones

- Arroz de Preferencia
- Viandas Fritas

Postre

Dulces Caseros

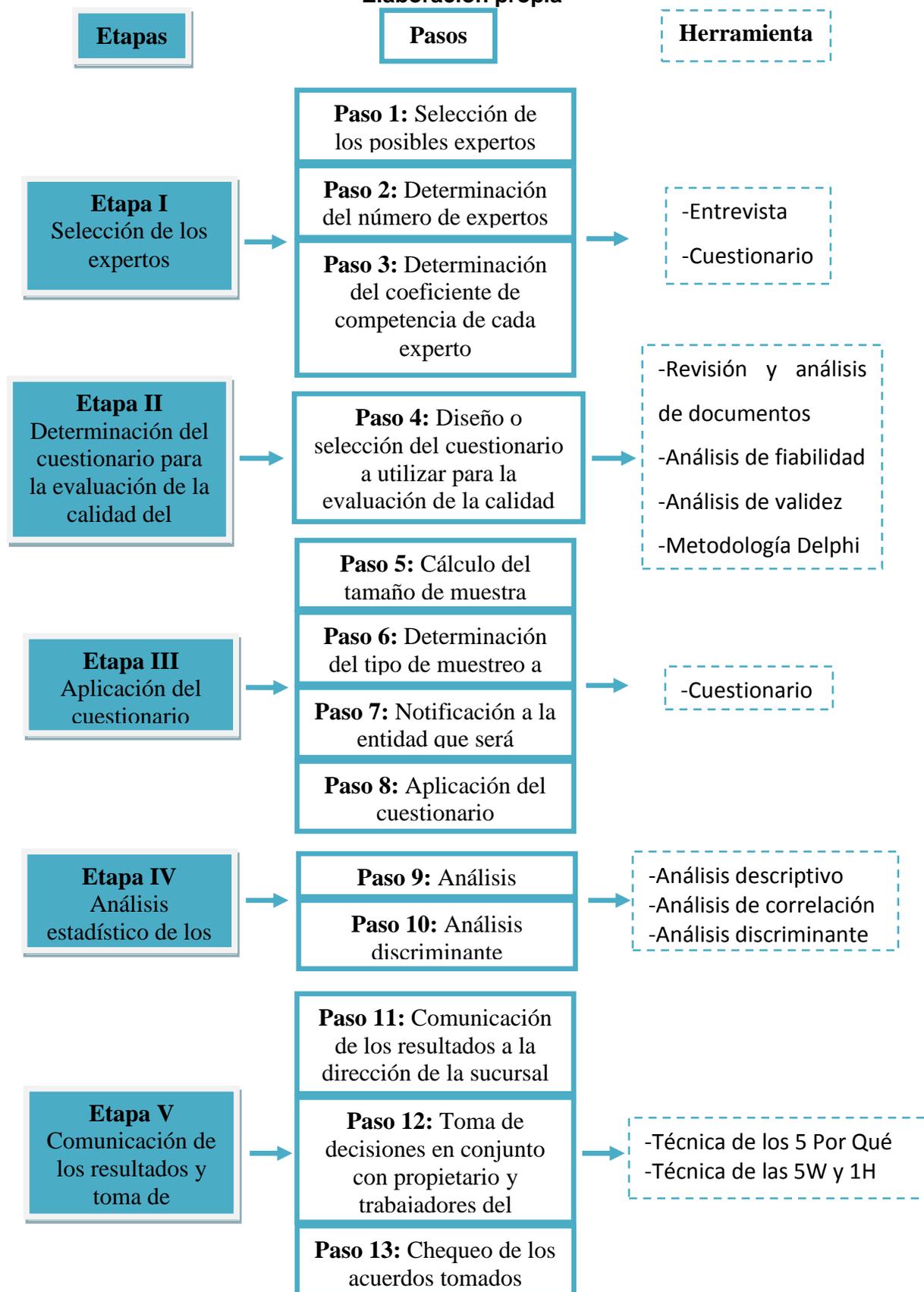


Recuerde, trabajamos para su satisfacción por ello siempre estamos abierto a su imaginación, lo esperamos cada día para hacerlo sentir como en casa.

Gracias por elegirnos.

Anexo 18: Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios de restauración no estatales contratados por la Agencia Havanatur Centro. Fuente:

Elaboración propia



Anexo 19: Consulta a expertos para analizar lista de ítems. Fuente: Elaboración propia

A usted, como experto seleccionado para apoyar la presente investigación que se desarrolla en restaurantes contratados por la Agencia Havanatur Centro, con el objetivo de medir la calidad percibida por los turistas, se le solicita colaboración para identificar, de las variables que se tienen en cuenta en estudios de este tipo, las que crea deban incluirse. Puede realizar sugerencias en cada una de las dimensiones que se consideran: Elementos Tangibles, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad y Empatía.

Los atributos o ítems aparecen listados a continuación y usted colocará una x si cree que no deben faltar en la medición de calidad percibida.

Al final aparece un apartado dedicado a las sugerencias o consideraciones que usted pueda aportar a los autores de esta investigación.

Gracias por su colaboración.

Elementos Tangibles	
Los exteriores del restaurante son visualmente atractivos	
Los empleados tienen apariencia pulcra	
La decoración está acorde a la imagen y al precio	
El menú es fácil de leer	
La calidad de la comida es excelente	
La calidad de las bebidas es excelente	
Las áreas de servicio están muy limpias.	
El salón es confortable	
Fiabilidad	
Se rectifican a tiempo los errores	
Capacidad de Respuesta	
El servicio es rápido	
Los empleados hacen un esfuerzo extra para los requisitos especiales	

Los empleados se muestran dispuestos a ayudarle	
Seguridad	
Se siente muy seguro en el restaurante	
Los empleados son competentes	
Empatía	
Los empleados son sensibles ante sus necesidades y deseos	
Los empleados son amables y corteses	
Los empleados son simpáticos	
Existe muy buena relación calidad-precio	
Generales	
La calidad que usted percibe del servicio es:	
Con respecto a su satisfacción, se siente:	
¿Volvería usted a visitar el restaurante?	
¿Ha visitado el restaurante con anterioridad?	

**Anexo 20: Procesamiento de la consulta a expertos en SPSS Versión 20.0. Fuente:
Elaboración propia**

Estadísticos de contraste

N	7
W de Kendall ^a	,571
Chi-cuadrado	84,000
gl	21
Sig. asintót.	,000

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

Prueba de hipótesis:

Como P-Value= 0.000 $< \alpha$ se rechaza H_0 y puede afirmarse que el juicio de los expertos es consistente, existe comunidad de preferencia entre estos con un W de Kendall mayor que 0,5.

Los exteriores del restaurante son visualmente atractivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	4	57,1	57,1	57,1
No	3	42,9	42,9	100,0
Total	7	100,0	100,0	

Los empleados tienen apariencia pulcra

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	7	100,0	100,0	100,0

La decoración está acorde a la imagen y al precio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	5	71,4	71,4	71,4
No	2	28,6	28,6	100,0
Total	7	100,0	100,0	

El menú es fácil de leer

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	7	100,0	100,0	100,0

La calidad de la comida es excelente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	7	100,0	100,0	100,0

La calidad de las bebidas es excelente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	7	100,0	100,0	100,0

Las áreas de servicio están muy limpias.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	7	100,0	100,0	100,0

El salón es confortable

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	7	100,0	100,0	100,0

Se rectifican a tiempo los errores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	7	100,0	100,0	100,0

El servicio es rápido

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	7	100,0	100,0	100,0

Los empleados hacen un esfuerzo extra para los requisitos especiales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	7	100,0	100,0	100,0

Los empleados se muestran dispuestos a ayudarlo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	7	100,0	100,0	100,0

Se siente muy seguro en el restaurante

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	7	100,0	100,0	100,0

Los empleados son competentes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	7	100,0	100,0	100,0

Los empleados son sensibles ante sus necesidades y deseos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	7	100,0	100,0	100,0

Los empleados son amables y corteses

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	7	100,0	100,0	100,0

Los empleados son simpáticos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	7	100,0	100,0	100,0

Existe muy buena relación calidad-precio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	7	100,0	100,0	100,0

La calidad del servicio que usted percibe es:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	7	100,0	100,0	100,0

Con respecto a su satisfacción, se siente:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	7	100,0	100,0	100,0

¿Volvería usted a visitar el restaurante?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	7	100,0	100,0	100,0

Visitas previas al restaurante

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	7	100,0	100,0	100,0

Anexo 21: Cuestionario para la evaluación de la calidad percibida de servicios de restauración no estatales contratados por Havanatur Centro. Fuente: Santana y Lorente (2004)

A usted como cliente de la Agencia Havanatur Centro, se acude con el objetivo de conocer la calidad que usted percibe de los servicios de restauración no estatales contratados por la empresa para satisfacer sus necesidades de alimentación en su estancia en la isla. Por tal motivo, solicitamos su colaboración, la cual permitirá enfocar acciones para elevar la calidad del servicio que se brinda. Este cuestionario es totalmente anónimo.

I- Evaluación de la calidad percibida del servicio

Basado en el servicio que le ofrecieron en el restaurante, por favor, indíquenos para cada una de las declaraciones, su opinión con respecto al mismo, donde:

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

Ítems	1	2	3	4	5
Elementos Tangibles					
Los exteriores del restaurante son visualmente atractivos					
Los empleados tienen apariencia pulcra					
La decoración está acorde a la imagen y al precio					
El menú es fácil de leer					
La calidad de la comida es excelente					
La calidad de las bebidas es excelente					
Las áreas de servicio están muy limpias.					
El salón es confortable					
Fiabilidad					
Se rectifican a tiempo los errores					
Capacidad de Respuesta					

Anexos

El servicio es rápido					
Los empleados hacen un esfuerzo extra para los requisitos especiales					
Los empleados se muestran dispuestos a ayudarle					
Seguridad					
Se siente muy seguro en el restaurante					
Los empleados son competentes					
Empatía					
Los empleados son sensibles ante sus necesidades y deseos					
Los empleados son amables y corteses					
Los empleados son simpáticos					
Existe muy buena relación calidad-precio					

Sugerencias y comentarios: _____

¿Volvería a visitar el restaurante? Si ____ No ____

La calidad que usted percibe del servicio es:

__ Mala

__ Regular

__ Buena

__ Muy buena

__ Excelente

Con respecto a su satisfacción se siente:

__ Muy insatisfecho

__ Insatisfecho

__ Medianamente satisfecho

__ Satisfecho

___ Muy satisfecho

II- Datos generales

Marque con una X o indique

Rango de edades:

Género: Femenino ___ Masculino ___

De 18 a 24 años _____

País de procedencia: _____

De 25 a 34 años _____

Visitas previas al restaurante: Si ___ No ___

De 35 a 44 años _____

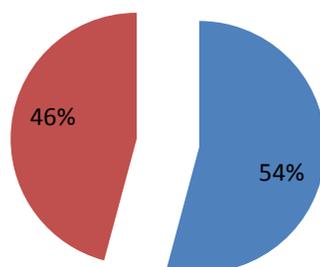
De 45 a 54 años _____

Mayor de 54 años _____

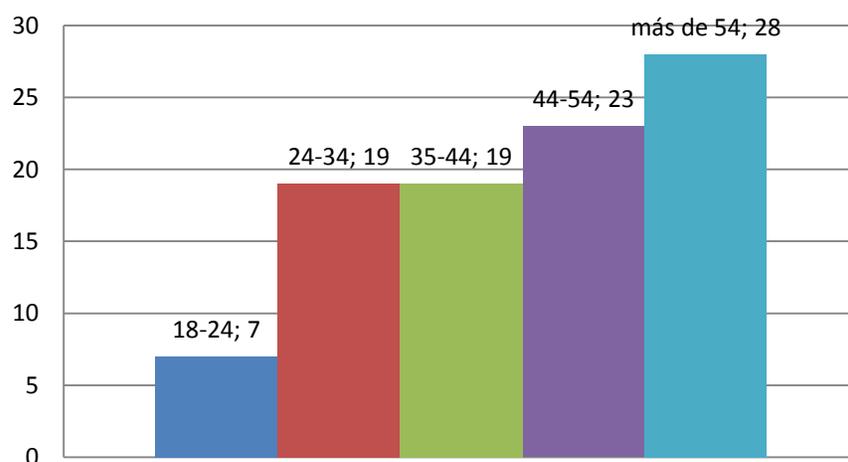
Anexo 22: Perfil demográfico, visitas previas y disposición a regresar de los turistas encuestados por restaurante. Fuente: Elaboración propia

Sexo

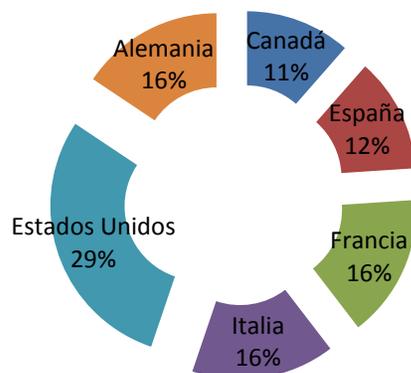
■ Femenino ■ Masculino



Rango de Edades

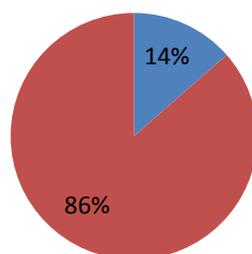


País



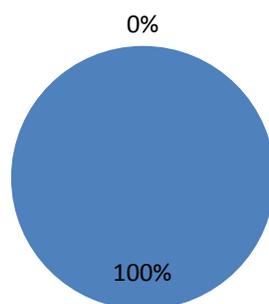
Visitas previas

■ Si ■ No



Disposición a regresar

■ Si ■ No



Anexo 23: Resultados de la fiabilidad del cuestionario y de sus dimensiones.**Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS versión 20****Estadísticos de fiabilidad****Cuestionario**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,912	20

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Los exteriores del restaurante son visualmente atractivos	87,52	23,684	,462	,910
Los empleados tienen apariencia pulcra	87,54	23,535	,488	,909
La decoración está acorde a la imagen y al precio	87,32	23,168	,790	,902
El menú es fácil de leer	87,42	25,382	,115	,918
La calidad de la comida es excelente	87,35	23,115	,744	,903
La calidad de las bebidas es excelente	87,35	23,284	,697	,904
Las áreas de servicio están muy limpias.	87,39	22,913	,752	,902
El salón es confortable	87,35	23,115	,744	,903
Se rectifican a tiempo los errores	87,53	23,199	,567	,907
El servicio es rápido	87,68	23,358	,508	,909
Los empleados hacen un esfuerzo extra para los requisitos especiales	88,35	22,800	,834	,901
Los empleados se muestran dispuestos a ayudarle	87,29	23,914	,631	,906

Anexos

Se siente muy seguro en el restaurante	87,90	24,747	,254	,915
Los empleados son competentes	87,95	24,681	,296	,913
Los empleados son sensibles ante sus necesidades y deseos	88,30	24,234	,509	,908
Los empleados son amables y corteses	87,31	23,670	,661	,905
Los empleados son simpáticos	87,40	23,126	,682	,904
Existe muy buena relación calidad-precio	87,28	24,267	,541	,908
La calidad que usted percibe del servicio es:	87,47	23,283	,579	,907
Con respecto a su satisfacción, se siente:	87,46	23,409	,556	,907

**Anexo 24: Resultados de la aplicación del cuestionario por restaurante. Fuente:
Elaboración propia a partir de SPSS versión 20**

Los exteriores del restaurante son visualmente atractivos

paladar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
El lagarto	Válidos	De acuerdo	12	22,2	22,2	22,2
		Totalmente de acuerdo	42	77,8	77,8	100,0
		Total	54	100,0	100,0	
D´carmelina	Válidos	De acuerdo	22	52,4	52,4	52,4
		Totalmente de acuerdo	20	47,6	47,6	100,0
		Total	42	100,0	100,0	

Los empleados tienen apariencia pulcra

paladar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
El lagarto	Válidos	De acuerdo	16	29,6	29,6	29,6
		Totalmente de acuerdo	38	70,4	70,4	100,0
		Total	54	100,0	100,0	
D´carmelina	Válidos	De acuerdo	20	47,6	47,6	47,6
		Totalmente de acuerdo	22	52,4	52,4	100,0
		Total	42	100,0	100,0	

La decoración está acorde a la imagen y al precio

paladar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
El lagarto	Válidos	De acuerdo	9	16,7	16,7	16,7
		Totalmente de acuerdo	45	83,3	83,3	100,0
		Total	54	100,0	100,0	
D´carmelina	Válidos	De acuerdo	6	14,3	14,3	14,3
		Totalmente de acuerdo	36	85,7	85,7	100,0
		Total	42	100,0	100,0	

El menú es fácil de leer

paladar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
El lagarto	Válidos	De acuerdo	9	16,7	16,7	16,7
		Totalmente de acuerdo	45	83,3	83,3	100,0
		Total	54	100,0	100,0	
D'carmelina	Válidos	De acuerdo	15	35,7	35,7	35,7
		Totalmente de acuerdo	27	64,3	64,3	100,0
		Total	42	100,0	100,0	

La calidad de la comida es excelente

paladar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
El lagarto	Válidos	De acuerdo	11	20,4	20,4	20,4
		Totalmente de acuerdo	43	79,6	79,6	100,0
		Total	54	100,0	100,0	
D'carmelina	Válidos	De acuerdo	7	16,7	16,7	16,7
		Totalmente de acuerdo	35	83,3	83,3	100,0
		Total	42	100,0	100,0	

La calidad de las bebidas es excelente

paladar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
El lagarto	Válidos	De acuerdo	11	20,4	20,4	20,4
		Totalmente de acuerdo	43	79,6	79,6	100,0
		Total	54	100,0	100,0	
D'carmelina	Válidos	De acuerdo	7	16,7	16,7	16,7
		Totalmente de acuerdo	35	83,3	83,3	100,0
		Total	42	100,0	100,0	

Las áreas de servicio están muy limpias.

paladar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
El lagarto	Válidos	De acuerdo	14	25,9	25,9	25,9
		Totalmente de acuerdo	40	74,1	74,1	100,0
		Total	54	100,0	100,0	
D'carmelina	Válidos	De acuerdo	7	16,7	16,7	16,7
		Totalmente de acuerdo	35	83,3	83,3	100,0
		Total	42	100,0	100,0	

El salón es confortable

paladar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
El lagarto	Válidos	De acuerdo	12	22,2	22,2	22,2
		Totalmente de acuerdo	42	77,8	77,8	100,0
		Total	54	100,0	100,0	
D'carmelina	Válidos	De acuerdo	6	14,3	14,3	14,3
		Totalmente de acuerdo	36	85,7	85,7	100,0
		Total	42	100,0	100,0	

Se rectifican a tiempo los errores

paladar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
El lagarto	Válidos	De acuerdo	18	33,3	33,3	33,3
		Totalmente de acuerdo	36	66,7	66,7	100,0
		Total	54	100,0	100,0	
D'carmelina	Válidos	De acuerdo	17	40,5	40,5	40,5
		Totalmente de acuerdo	25	59,5	59,5	100,0
		Total	42	100,0	100,0	

El servicio es rápido

paladar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
El lagarto	Válidos	De acuerdo	22	40,7	40,7	40,7
		Totalmente de acuerdo	32	59,3	59,3	100,0
		Total	54	100,0	100,0	
D´carmelina	Válidos	De acuerdo	27	64,3	64,3	64,3
		Totalmente de acuerdo	15	35,7	35,7	100,0
		Total	42	100,0	100,0	

Los empleados hacen un esfuerzo extra para los requisitos especiales

paladar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
El lagarto	Válidos	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	11	20,4	20,4	20,4
		De acuerdo	43	79,6	79,6	100,0
		Total	54	100,0	100,0	
D´carmelina	Válidos	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	7	16,7	16,7	16,7
		De acuerdo	35	83,3	83,3	100,0
		Total	42	100,0	100,0	

Los empleados se muestran dispuestos a ayudarlo

paladar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
El lagarto	Válidos	De acuerdo	11	20,4	20,4	20,4
		Totalmente de acuerdo	43	79,6	79,6	100,0
		Total	54	100,0	100,0	
D´carmelina	Válidos	De acuerdo	1	2,4	2,4	2,4
		Totalmente de acuerdo	41	97,6	97,6	100,0
		Total	42	100,0	100,0	

Se siente muy seguro en el restaurante

paladar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
El lagarto	Válidos	De acuerdo	45	83,3	83,3	83,3
		Totalmente de acuerdo	9	16,7	16,7	100,0
		Total	54	100,0	100,0	
D'carmelina	Válidos	De acuerdo	25	59,5	59,5	59,5
		Totalmente de acuerdo	17	40,5	40,5	100,0
		Total	42	100,0	100,0	

Los empleados son competentes

paladar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
El lagarto	Válidos	De acuerdo	46	85,2	85,2	85,2
		Totalmente de acuerdo	8	14,8	14,8	100,0
		Total	54	100,0	100,0	
D'carmelina	Válidos	De acuerdo	29	69,0	69,0	69,0
		Totalmente de acuerdo	13	31,0	31,0	100,0
		Total	42	100,0	100,0	

Los empleados son sensibles ante sus necesidades y deseos

paladar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
El lagarto	Válidos	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	9	16,7	16,7	16,7
		De acuerdo	45	83,3	83,3	100,0
		Total	54	100,0	100,0	
D'carmelina	Válidos	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	4	9,5	9,5	9,5
		De acuerdo	38	90,5	90,5	100,0
		Total	42	100,0	100,0	

Los empleados son amables y corteses

paladar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
El lagarto	Válidos	De acuerdo	10	18,5	18,5	18,5
		Totalmente de acuerdo	44	81,5	81,5	100,0
		Total	54	100,0	100,0	
D'carmelina	Válidos	De acuerdo	4	9,5	9,5	9,5
		Totalmente de acuerdo	38	90,5	90,5	100,0
		Total	42	100,0	100,0	

Los empleados son simpáticos

paladar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
El lagarto	Válidos	De acuerdo	15	27,8	27,8	27,8
		Totalmente de acuerdo	39	72,2	72,2	100,0
		Total	54	100,0	100,0	
D'carmelina	Válidos	De acuerdo	7	16,7	16,7	16,7
		Totalmente de acuerdo	35	83,3	83,3	100,0
		Total	42	100,0	100,0	

Existe muy buena relación calidad-precio

paladar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
El lagarto	Válidos	De acuerdo	9	16,7	16,7	16,7
		Totalmente de acuerdo	45	83,3	83,3	100,0
		Total	54	100,0	100,0	
D'carmelina	Válidos	De acuerdo	2	4,8	4,8	4,8
		Totalmente de acuerdo	40	95,2	95,2	100,0
		Total	42	100,0	100,0	

La calidad que usted percibe del servicio es:

paladar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
El lagarto	Válidos	Muy buena	15	27,8	27,8	27,8
		Excelente	39	72,2	72,2	100,0
		Total	54	100,0	100,0	
D'carmelina	Válidos	Muy buena	14	33,3	33,3	33,3
		Excelente	28	66,7	66,7	100,0
		Total	42	100,0	100,0	

Con respecto a su satisfacción se siente:

paladar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
El lagarto	Válidos	Satisfecho	14	25,9	25,9	25,9
		Muy satisfecho	40	74,1	74,1	100,0
		Total	54	100,0	100,0	
D'carmelina	Válidos	Satisfecho	14	33,3	33,3	33,3
		Muy satisfecho	28	66,7	66,7	100,0
		Total	42	100,0	100,0	

¿Volvería usted a visitar el restaurante?

paladar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
El lagarto	Válidos	Si	54	100,0	100,0	100,0
D'carmelina	Válidos	Si	42	100,0	100,0	100,0

¿Ha visitado el restaurante con anterioridad?

paladar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
El lagarto	Válidos	Si	8	14,8	14,8	14,8
		No	46	85,2	85,2	100,0
		Total	54	100,0	100,0	
D'carmelina	Válidos	Si	8	19,0	19,0	19,0
		No	34	81,0	81,0	100,0
		Total	42	100,0	100,0	

Anexo 25: Variables con las que se muestran insatisfacciones por segmento.

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS versión 20

Los empleados hacen un esfuerzo extra para los requisitos especiales

sexo			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	Válidos	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	4	9,09	9,09	9,09
		De acuerdo	40	99,9	99,9	100,0
		Total	44	100,0	100,0	
Femenino	Válidos	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	14	26,9	26,9	26,9
		De acuerdo	38	73,1	73,1	100,0
		Total	52	100,0	100,0	

Los empleados son sensibles ante sus necesidades y deseos

sexo			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	Válidos	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	6	13,6	13,6	13,6
		De acuerdo	38	86,4	86,4	100,0
		Total	44	100,0	100,0	
Femenino	Válidos	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	9	17,3	17,3	17,3
		De acuerdo	43	82,7	82,7	100,0
		Total	52	100,0	100,0	

Los empleados hacen un esfuerzo extra para los requisitos especiales

edad			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
18-24	Válidos	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	5	71,4	71,4	71,4
		De acuerdo	2	28,6	28,6	100,0
		Total	7	100,0	100,0	
25-34	Válidos	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	4	21,1	21,1	21,1
		De acuerdo	15	78,9	78,9	100,0

Anexos

		Total	19	100,0	100,0	
35-44	Válidos	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	2	10,5	10,5	10,5
		De acuerdo	17	89,5	89,5	100,0
		Total	19	100,0	100,0	
45-54	Válidos	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	4	17,3	17,3	17,3
		De acuerdo	19	82,7	82,7	100,0
		Total	23	100,0	100,0	
más de 54	Válidos	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	3	10,7	10,7	10,7
		De acuerdo	25	89,3	89,3	100,0
		Total	28	100,0	100,0	

Los empleados son sensibles ante sus necesidades y deseos

edad		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
18-24	Válidos	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	4	57,1	57,1
		De acuerdo	3	42,9	100,0
		Total	7	100,0	
25-34	Válidos	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	3	15,8	15,8
		De acuerdo	16	84,2	100,0
		Total	19	100,0	
35-44	Válidos	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	2	10,5	10,5
		De acuerdo	17	89,5	100,0
		Total	19	100,0	
45-54	Válidos	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	3	13,0	13,0
		De acuerdo	20	87,0	100,0
		Total	23	100,0	
más de 54	Válidos	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	2	7,1	7,1
		De acuerdo	26	92,9	100,0
		Total	28	100,0	

Los empleados hacen un esfuerzo extra para los requisitos especiales

nacionalidad			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Canadá	Válidos	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	2	18,2	18,2	18,2
		De acuerdo	9	81,8	81,8	100,0
		Total	11	100,0	100,0	
España	Válidos	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	3	25	25	25
		De acuerdo	9	75	75	100,0
		Total	12	100,0	100,0	
Francia	Válidos	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	2	13,3	13,3	13,3
		De acuerdo	13	86,7	86,7	100,0
		Total	15	100,0	100,0	
Italia	Válidos	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	1	6,7	6,7	6,7
		De acuerdo	14	93,3	93,3	100,0
		Total	15	100,0	100,0	
Estados Unidos	Válidos	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	8	28,5	28,5	28,5
		De acuerdo	20	71,5	71,5	100,0
		Total	28	100,0	100,0	
Alemania	Válidos	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	2	13,3	13,3	13,3
		De acuerdo	13	86,7	86,7	100,0
		Total	15	100,0	100,0	

Los empleados son sensibles ante sus necesidades y deseos

nacionalidad			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Canadá	Válidos	De acuerdo	11	100,0	100,0	100,0
España	Válidos	De acuerdo	12	100,0	100,0	100,0
Francia	Válidos	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	3	20,0	20,0	20,0

Anexos

		De acuerdo	12	80,0	80,0	100,0
		Total	15	100,0	100,0	
		Ni en desacuerdo ni de acuerdo	3	20,0	20,0	20,0
Italia	Válidos	De acuerdo	12	80,0	80,0	100,0
		Total	15	100,0	100,0	
		Ni en desacuerdo ni de acuerdo	7	25,0	25,0	25,0
Estados Unidos	Válidos	De acuerdo	21	75,0	75,0	100,0
		Total	28	100,0	100,0	
		Ni en desacuerdo ni de acuerdo	2	13,3	13,3	13,3
Alemania	Válidos	De acuerdo	13	86,7	86,7	100,0
		Total	15	100,0	100,0	

Anexo 26: Estadísticos descriptivos para las variables calidad del servicio y satisfacción. Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS versión 20

		Estadísticos		
paladar			La calidad que usted percibe del servicio es:	Con respecto a su satisfacción se siente:
El lagarto	N	Válidos	54	54
		Perdidos	0	0
	Media	4,72	4,74	
	Mediana	5,00	5,00	
	Moda	5	5	
	Desv. típ.	,452	,442	
	Varianza	,204	,196	
	Rango	1	1	
	Mínimo	4	4	
	Máximo	5	5	
	D´carmelina	N	Válidos	42
Perdidos			0	0
Media		4,67	4,67	
Mediana		5,00	5,00	
Moda		5	5	
Desv. típ.		,477	,477	
Varianza		,228	,228	
Rango		1	1	
Mínimo		4	4	
Máximo		5	5	

**Anexo 27: Análisis discriminante para la satisfacción de los clientes. Fuente:
Elaboración propia a partir de SPSS versión 20**

**Coefficientes estandarizados de las funciones
discriminantes canónicas**

paladar		Función
		1
El Lagarto	Los empleados son sensibles ante sus necesidades y deseos	1,000
	Los empleados hacen un esfuerzo extra para cumplir con sus requisitos	,466
D'carmelina	especiales	
	Los empleados son sensibles ante sus necesidades y deseos	,956

Funciones en los centroides de los grupos

paladar	Con respecto a su satisfacción se siente:	Función
		1
El lagarto	Satisfecho	-1,391
	Muy satisfecho	,487
D'carmelina	Satisfecho	-1,270
	Muy satisfecho	,635

Funciones discriminantes canónicas no tipificadas
evaluadas en las medias de los grupos