



**Universidad de Matanzas**  
**Facultad de Ingeniería Industrial**  
**Departamento de Ingeniería Industrial**

**Análisis de la calidad del servicio de ventas en la cafetería Campo  
Alegre, alimentos y bebidas**

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial

**Autor (a): Lismay Peña Díaz**

**Tutor: M. Sc. Edian Dueñas Reyes**

**Matanzas, 2023**

## **Pensamiento**

*El éxito no es un accidente, es trabajo duro, perseverancia,  
aprendizaje, estudio, sacrificio y sobre todo:*

*Amar lo que estás haciendo.*

**Pelé**

## **Dedicatoria**

- Le dedico a todos aquellos que me ayudaron a realizar mi sueño, a mis hijos por ser el tesoro máspreciado y estar siempre ahí dando palabras de aliento para lograr este sueño.
- A mis compañeros de trabajo que asumieron responsabilidades para dedicarme a mis estudios.
- A los grandes amigos que conocí en este transcurso de mi vida, que sin ellos no alcanzaría, a Lázaro por sus casas de estudio, igual que Suria.
- A los amigos que cuando no podía más me levantaban sus palabras, Suria, Nina, Yeni y en especial Renier.
- A mi Director Heriberto que me exigió mi superación para mi puesto de trabajo.
- A mi profesor Lians por su dedicación para poder llegar a este momento.
- Gracias
- A todas las personas que contribuyeron a mi éxito y a mi crecimiento personal.

## **Agradecimiento**

- Doy gracias a la vida por cada lección que me da y que me permite seguir aprendiendo.
- A mi tutor, Edian Dueñas Reyes, agradezco profundamente todo el apoyo que me has brindado sin ti no habría sido posible.
- Al Ing. Karel por ser tan paciente y dedicarme su tiempo desinteresadamente.
- A mis hijos que me apoyaron incondicionalmente para tener este éxito, con su apoyo.
- A mi madre por su ayuda y tener su apoyo.
- A mis amigas por su apoyo en esta recta final.
- A todas esas personas que me dedicaron tiempo para tener este triunfo, Nina, Yeni, Maylen.
- Todo esfuerzo tiene su recompensa y aunque el camino no fue fácil, lo logre y el recorrido fue intenso gracias a todos por estar siempre hay de una forma u otra.

## **Resumen**

La gestión de la calidad reviste de singular importancia en el entorno competitivo en el que se desarrollan las empresas actualmente. Las empresas deben identificar a quién vender y cómo hacerlo, si desean posicionarse con firmeza en un mercado y lograr así una evaluación positiva en la percepción de sus clientes. La presente investigación titulada “Análisis de la calidad del servicio de ventas en la cafetería Campo Alegre” tiene como **objetivo general:** diagnosticar el servicio de la cafetería Campo Alegre en La Luisa, Central Humberto Álvarez, a partir del análisis de los problemas identificados para la propuesta de acciones de mejora. Para el desarrollo de la investigación se emplearon diversas herramientas como: las entrevistas, la Tormenta de Ideas, el Diagrama Causa-Efecto, el software estadístico SPSS, Microsoft Office (Excel, Visio), y como métodos teóricos el análisis - síntesis, histórico - lógico y el inductivo - deductivo. Como principales resultados se determina que el principal problema de la misma es la disminución en los índices de ventas durante el último año, asociado a: problemas con el personal (indisciplinas del obrero, las que aumentarían la productividad un 50 %), causas no asignables, las que generan un nivel de servicio del 86 %. Finalmente se determina que los clientes tienen una percepción buena del establecimiento, sin embargo, existen reservas de eficacia en los tiempos de demora de la atención al cliente y en la variedad de ofertas de la cafetería.

**Palabras claves:** atención al cliente, servicio de ventas, mejora

## **Abstract**

The management of the quality had of singular importance in the competitive environment in which the companies are developed at the moment. The companies should identify to who to sell and how to make it, if they want to be positioned with stability in a market and to achieve this way a positive evaluation in the perception of their clients. The present investigation titled "Analysis of the quality of the service of sales in the cafeteria Campo Alegre has as general objective: to diagnose the service of the cafeteria Campo Alegre in Luisa, Central Humberto Álvarez, starting from the analysis of the identified problems for the proposal of actions of improvement. For the development of the investigation diverse tools were used like: the interviews, the Storm of Ideas, the Diagram Cause-effect, the statistical software SPSS, Microsoft Office (Excel, Visio), and I eat theoretical methods the analysis - synthesis, historical - logical and the inductive one - deductive. As main results it is determined that the main problem of the same one is the decrease in the indexes of sales during the last year, associated to: problems with the personnel (the worker's indisciplines, those that would increase the productivity 50%), non-assignable causes, those that generate a level of service of 86%. Finally it is determined that the clients have a good perception of the establishment; however, reservations of effectiveness exist in the times of delay from the attention to the client and in the variety of offers of the cafeteria.

**Keywords:** attention to the client, service of sales, improves

# Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1. La gestión de la calidad en los servicios de ventas minoristas.....	8
1.1. Antecedentes y evolución histórica de la calidad.....	8
1.1.1. Conceptualizaciones acerca de la calidad.....	9
1.1.2. Tipos de calidad .....	11
1.2. Los servicios. Conceptualización e importancia .....	12
1.2.1. Características y clasificación de los servicios .....	15
1.2.2. Tipos de servicios.....	16
1.3. Servicio al cliente .....	17
1.3.1. Diferencia entre servicio al cliente, atención al cliente y experiencia del cliente.....	19
1.4. La calidad y mejora de los servicios .....	20
Conclusiones parciales.....	23
Capítulo 2. Propuesta de un procedimiento para el análisis de la calidad del servicio de ventas .....	24
2.1. Breve descripción del objeto de estudio .....	24
2.2. Procedimiento para el análisis de la calidad del servicio de ventas en la cafetería Campo Alegre .	25
Conclusiones parciales.....	40
Capítulo 3. Aplicación del procedimiento para el análisis de la calidad del servicio de ventas en la cafetería Campo Alegre.....	41
3.1. Resultados del procedimiento para el análisis del servicio en la cafetería Campo Alegre.....	41
Conclusiones parciales.....	56
Conclusiones .....	57
Recomendaciones.....	58
Referencias	
Anexos	

## **Introducción**

A nivel internacional, la calidad de servicio es un tema relevante dentro del organigrama de las organizaciones empresariales, quienes lo priorizan como un elemento diferenciador con otras organizaciones del mismo rubro, debido a que son conscientes de su alta vinculación con una mayor o menor demanda del servicio ofertado, toda vez que los clientes de hoy exigen la mejor atención posible (Calderón Paiagua *et al.*, 2022).

La calidad de servicio es considerada como uno de los aspectos más importante en el mundo de los negocios. Su finalidad es cumplir los requerimientos del cliente y garantizar que todas las actividades de la organización contribuyan a satisfacer sus necesidades.

Esta ha adquirido una notable importancia en todos los procesos que comprende determinada empresa, dado que las expectativas de los clientes son cada vez mayores. Dicha proyección ha propiciado que a lo interno la efectividad de la organización se oriente y corresponda con tales expectativas. Depende de la actitud y aptitud del personal que trabaja. Las motivaciones y políticas constituyen un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio hacia los clientes.

La calidad hace referencia a brindar al cliente lo que se prometió, mientras que la excelencia se trata de sorprender al cliente, esta dependerá de la importancia que se le adjudique dentro de la organización, considerando el tamaño, la actividad, la estructura y sus objetivos (Noya, 2019).

La calidad en el servicio es una métrica dentro las organizaciones que buscan la diferenciación y competitividad en el mercado. El objetivo principal es identificar los atributos de calidad en el servicio y evaluar la relación entre la calidad percibida y la satisfacción del cliente; lo cual se traduce en lealtad hacia la marca y se refleja en un incremento en las utilidades de la organización (Sánchez García *et al.*, 2016).

Estas observaciones, deben hacer comprender a las empresas lo interesantes que resulta perseguir un servicio de calidad para diferenciarse de la competencia, fidelizar clientes para mantener y aumentar sus beneficios, pues los clientes de hoy son los beneficios del mañana.

La satisfacción del cliente es del principal criterio cuando se trata de determinar la calidad del producto o servicio. Es la clave para una mejora continua ya que facilita la identificación de áreas críticas en las que intervenir con prioridad (Coba Orellana, 2022).

Saber cómo satisfacer las necesidades de los clientes es un importante objetivo estratégico para las empresas que compiten por un segmento de mercado. Un cliente satisfecho será un activo para la compañía debido a que probablemente volverá a usar sus servicios o productos, volverá a comprar el producto o servicio o dará una buena opinión al respecto de la compañía, lo que conllevará un incremento de los ingresos para la empresa (Arteaga Flores, 2019).

Las exigencias de la acción gubernamental de hoy requieren el perfeccionamiento de sus sistemas de gestión y la reformulación de metas y objetivos de trabajo en función de la satisfacción ciudadana. La aparición de nuevos actores y formas de hacer en la economía cubana actual demanda el aprendizaje sistemático de los gobiernos y administraciones, que tribute a una gestión pública más eficaz y eficiente (Arencibia Celestrín, 2020).

La brecha existente entre los servicios que se ofrecen en la actualidad y los paradigmas mundiales solo se puede salvar empleando los avances científico-técnicos y la tecnología de punta existente y sobre todo cuando el personal que atiende la actividad posea los conocimientos que permiten solventar los problemas actuales, para ello se requiere de materiales y textos que permitan profundizar en el estudio de dichos procesos (Blanco González *et al.*, 2022).

Las organizaciones buscan ser competitivas, frente a tal necesidad la medición de la calidad en el servicio es un instrumento clave para posicionarse en el mercado de manera sólida; ya que diagnostica las áreas de mayor dificultad dentro de la organización; identificando las principales brechas de insatisfacción en la calidad percibida por los clientes (Cucho Bustinza, 2021). En un mercado altamente competitivo la calidad es un atributo buscado por el consumidor, dando como resultado la formación de relaciones a largo plazo (Bellato *et al.*, 2023).

En la actualidad, todas las empresas tienen la necesidad de gestionar estrategias dirigidas a los niveles de satisfacción del cliente, esto se logra con un eficiente sistema de calidad.

Se considera que un sistema de calidad se basa en establecer el propósito de mejorar constantemente el servicio, con la finalidad de ser más competitivos y permanecer en el mercado. Por lo tanto, bajo esta premisa las empresas diseñan su estrategia de negocio y sus productos (Riccio *et al.*, 2019).

Desde el punto de vista académico y empresarial, las tendencias actuales están encaminadas a generar un nivel de calidad alto en los servicios, lo cual es sinónimo de competitividad. Es por ello que hoy en día, se trabaja en buscar la calidad en el servicio, para lograr la diferenciación entre los competidores, una mayor productividad en el proceso de servicio, el incremento en la satisfacción del cliente, el aumento de la moral de los empleados, la mejora de su administración y mejores relaciones laborales; englobando estos aspectos como una ventaja competitiva en el mercado (Saavedra Carrera, 2021).

Con el objetivo de mejorar los niveles de percepción de calidad, es necesario tomar en cuenta las características psicológicas relevantes que tienen los individuos en la decisión de compra (Del Do *et al.*, 2023). Las percepciones físicas, emocionales y psicológicas que atraviesa un cliente previo a concretar una compra, juegan un rol fundamental.

La interacción directa con la empresa proveedora del producto o servicio se ha convertido en una fase clave, puesto que, el usuario busca algo más allá de las características funcionales del producto (Fonseca Gómez *et al.*, 2021). Por eso, el valor agregado del producto que busca el cliente dejó de ser un producto adicional como obsequio por su compra, en la actualidad, lo que realmente requiere es una característica que genere expectativa, que le permita vivir una experiencia de la que pueda ser parte (Riccio *et al.*, 2019).

Aplicar un excepcional servicio al cliente es esencial para el éxito de las empresas, debido a que los clientes tienen diferentes opciones disponibles en el mercado; si no están satisfechos con la forma en que los trataron, pueden buscar otras posibilidades. Por otro lado, es necesario establecer la diferenciación existente entre calidad y excelencia (Santiago Penín, 2019).

En este sentido alcanzar la ventaja competitiva en el mercado se vuelve cada vez más complejo, debido a la constante aparición de empresas, productos y servicios sustitos que

suplen las necesidades del cliente. Bajo ese contexto la lealtad del cliente con la marca debe ser afianzada por una experiencia, sin embargo, esta no determinará la decisión final del cliente. Por ello, es de suma importancia identificar los diferentes tipos de motivación que inducen al cliente a la decisión de compra.

La excelencia de una organización viene marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. La mejora se produce cuando dicha organización aprende de sí misma, y de otras, es decir, cuando planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante que la envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan.

La evaluación de los servicios constituye una estrategia de mejora continua sustentado en el conocimiento de la satisfacción de los clientes. El diseño e implementación de propuestas de mejoras para procesos comerciales, ha contado con numerosos estudios y materiales que fundamentan la importancia del tema. En estos se aborda el comportamiento de los servicios que oferta una empresa con influencia, así como los principales indicadores a considerar para la evaluación de los mismos.

El incremento de los negocios particulares en esta industria provoca una fuerte competencia en el territorio, por lo que el desarrollo del servicio debe constituir un punto de referencia significativo para el resto de los negocios, los que competirán por los clientes con el objetivo de obtener mayores beneficios.

Para la solución del mismo se propone como objetivo general: analizar el servicio de ventas en la cafetería de productos con vistas a proponer acciones correctivas a partir de identificar los problemas del mismo.

Luego del sexto congreso del Partido Comunista de Cuba y la aprobación de los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución se han dictado leyes que favorecen la implantación del nuevo modelo diseñado para la economía cubana, dentro de ellas la ley del trabajo por cuenta propia.

Con el desarrollo de las nuevas medidas llevadas a cabo por el gobierno cubano, los Lineamientos del Partido Comunista de Cuba llaman a incentivar el trabajo cuentapropista del sector privado, con creatividad, razón que ha propiciado un aumento en la apertura de

este tipo de negocios, los que han alcanzado una fama considerablemente alta en la provincia de Matanzas, específicamente el sector dedicado a la industria de los servicios

Una cafetería logra calidad en un servicio cuando cubre las necesidades y expectativas de sus clientes: los clientes son la razón de ser y quienes determina que tan bueno es el servicio ofrecido por un establecimiento en particular.

Para mejorar la gestión de la calidad de las organizaciones es preciso comprender las principales características de los servicios dentro de la cuales se encuentra: la intangibilidad, la no diferenciación entre su producción y entrega, la inseparabilidad de su producción y el consumo.

Estas características hacen que los servicios sean más exigentes en cuanto a la experiencia y seguridad (credibilidad); de igual manera los clientes tienen mayor dificultad para emitir un juicio, caso contrario a los productos (Sánchez García *et al.*, 2016).

En el VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba, quedó expresada la necesidad e importancia que para el país reviste el desarrollo de la industria de los servicios, materializado en los Lineamientos para la Política Económica y Social del país y en el apoyo que confiere el Estado al sector de los servicios. Muestra de estos elementos lo constituyen las medidas adoptadas por los diferentes ministerios para la evolución de la actividad cuentapropista, que ha tenido una expansión considerable a raíz de las nuevas medidas.

La acogida de la industria de los servicios en el sector cuentapropista ha sido de tal magnitud que la solicitud del Consejo de Estado y los Gobiernos Municipales ha sido la del desencadenamiento de las fuerzas productivas con creatividad e iniciativa, lo que se ha evidenciado en el auge de las micro, pequeñas y medianas empresas creadas en territorio matancero. Sin embargo, el sector cuentapropista no se queda detrás y ha tenido una aceptación satisfactoria en esta provincia. Ejemplo de ello lo constituye la cafetería Campo Alegre, en La Luisa, Central Humberto Álvarez, dedicada al servicio gastronómico para los pobladores y foráneos que pasen a disfrutar del menú.

Se realiza un estudio debido a que esta presenta disminución en las ventas dada la tendencia a la pérdida de la calidad en el servicio. A partir de los antecedentes referidos,

se plantea **como problema científico** de la investigación: ¿cómo contribuir a la mejora del servicio de venta en la cafetería Campo Alegre, en La Luisa, Central Humberto Álvarez?

En correspondencia con el problema de la investigación planteada, el **objetivo general**: diagnosticar el servicio de la cafetería Campo Alegre en La Luisa, Central Humberto Álvarez, a partir del análisis de los problemas identificados para la propuesta de acciones de mejora. Para dar cumplimiento al mismo se proponen como **objetivos específicos**:

1. Sistematizar los elementos conceptuales necesarios para la construcción del marco teórico y referencial de la investigación a partir de la definición de los constructos: calidad, gestión de la calidad y calidad en los servicios.
2. Proponer un procedimiento para el análisis del servicio de la cafetería Campo Alegre a partir de la descripción de las herramientas empleadas en el análisis del servicio de ventas.
3. Aplicar el procedimiento propuesto para el diagnóstico a partir de la validación práctica de las herramientas que lo componen.

Durante el desarrollo de la misma se emplean como métodos teóricos: el análisis síntesis, el histórico-lógico y el inductivo-deductivo. Como métodos empíricos: la observación directa, el análisis documental y la entrevista, se emplean además diversas herramientas como: los pronósticos, el análisis de la tendencia de series cronológicas, el diagrama causa-efecto, As-/s, el ciclo de servicios, la fotografía individual y el cálculo del nivel del servicio.

La investigación se estructura como sigue:

Capítulo 1. Se confecciona el marco teórico relacionado con los servicios, conceptualización e importancia, así como la evaluación de la calidad de los mismos.

Capítulo 2. Se caracteriza la entidad objeto de estudio y se describen el procedimiento y las herramientas empleadas en el mismo.

Capítulo 3. Se obtienen los resultados de la aplicación del procedimiento.

Conclusiones, Recomendaciones, Referencias bibliográficas y Anexos de necesaria inclusión.

Además se declaran las conclusiones alcanzadas, las referencias y anexos empleados.

Fueron consultadas para la realización de la presente investigación un total de 65 bibliografías. De las cuales el 65 % corresponden a los últimos 5 años; un 11 % son en idioma extranjero; el 12 % son libros, un 34 % corresponden a tesis y por último 46 % de artículos científicos.

## Capítulo 1. La gestión de la calidad en los servicios de ventas minoristas

En este capítulo se persigue como objetivo realizar un análisis bibliográfico que contemple los aspectos relacionados con calidad y mejora en los servicios. En una segunda etapa se referencia las definiciones de características de los servicios, y tipos de servicios. En la figura 1.1 se muestra la relación conceptual de este capítulo.

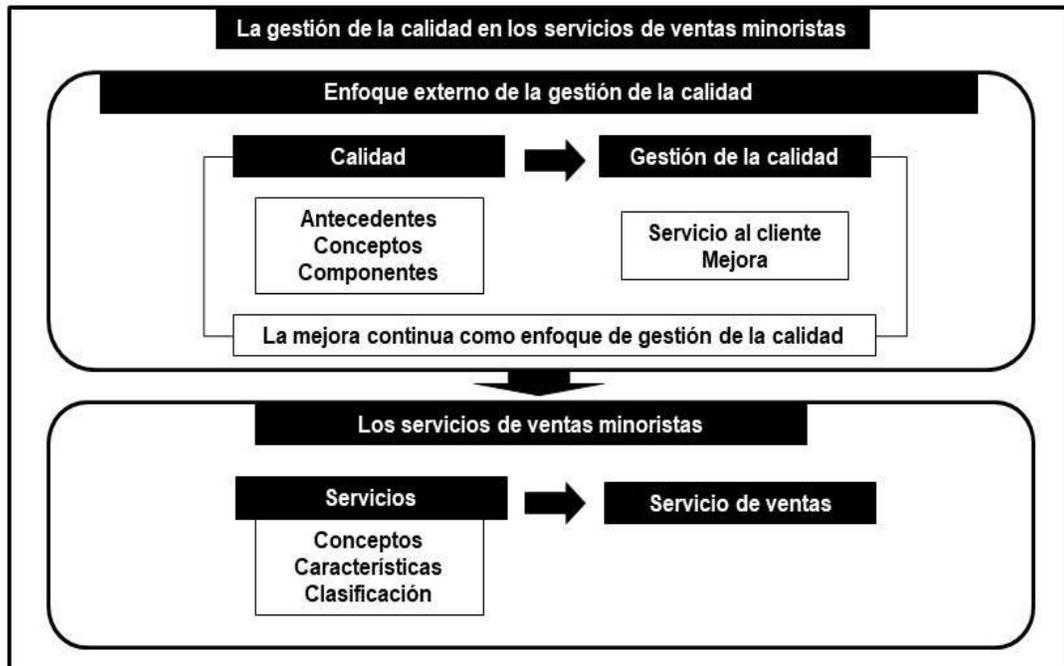


Figura 1.1. Hilo conductor del Capítulo 1.

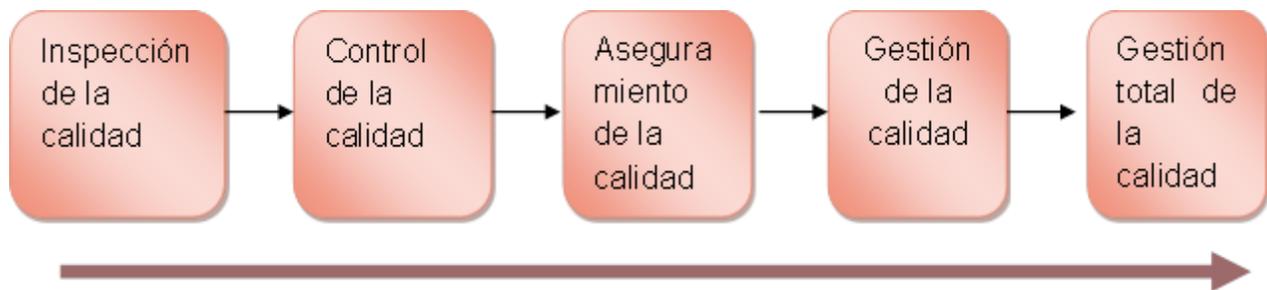
Fuente: elaboración propia.

### 1.1. Antecedentes y evolución histórica de la calidad

Hasta la mitad del siglo xx la calidad era vista como un problema que se resolvía mediante herramientas de inspección. En los años 40 todos los productos finales se probaban el 100% de ellos para intentar asegurara la ausencia de defectos. En esta época la expresión "control de la calidad" era usada como sinónimo de prevención de defectos. En las décadas siguientes aparecieron varios términos que fueron erosionando el significado de esta expresión. No obstante, el aseguramiento de la calidad sigue considerándose una cuestión que se vincula en esencia, al departamento de producción.

En los años 70, en las empresas japonesas ya estaban establecidos principios tales como: “La Calidad es responsabilidad de todos” y “Hay que hacer las cosas bien a la primera”, era frecuente hablar de “cliente interno”. Todos estos conceptos fueron adaptándose a lo largo de la década de los 80 en el resto del mundo al ver los resultados alcanzados en Japón. En la década de los 90, la liberación de los mercados, las nuevas tecnologías, el incremento de la competencia y la necesidad de realizar drásticas reducciones de los costos, han hecho seguir en muchas empresas programas de implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad Total, con el objetivo fundamental de aumentar la competitividad y satisfacer las expectativas de los clientes.

Esta evolución nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y en definitiva a la sociedad, y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico, clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia. En la figura 1.2 Se puede ver la forma en que ha evolucionado la calidad a lo largo de la historia.



**Figura 1.2. Evolución de la calidad a lo largo de la historia.**

**Fuente:** elaboración propia.

### **1.1.1. Conceptualizaciones acerca de la calidad**

El concepto de calidad ha ido evolucionando a la par que lo ha hecho la economía desde la aplicación de la idea a la manufactura y la industria hasta su aplicación a empresas de servicio, se observa desde las primeras civilizaciones la preocupación de los hombres por el trabajo bien hecho, por acabar bien las tareas y por la necesidad de atender algunas

normas y de asumir responsabilidades respecto a las actividades necesarias para producir dichas tareas.

Se puede apreciar la evolución del concepto de calidad a través del análisis de sus características fundamentales mediante las cinco etapas principales de su desarrollo, expuesto por los autores.

En el presente capítulo se exponen los principales elementos teóricos de la investigación referenciados de la literatura nacional e internacional, relacionados con los servicios y el enfoque al cliente, así como los elementos esenciales para entender la mejora de los servicios en el mundo actual.

Calidad, según la ISO (Internacional Estandarización organización), es la adaptación y conformidad de los requisitos y la propia norma que los clientes establecen. En otras palabras, la calidad es el nivel de perfección de un proceso, servicio o producto entregado por su empresa, de modo que cumpla con las exigencias definidas por la ISO u por supuesto, por sus clientes.

La calidad se refiere a diferentes aspectos de la actividad de una organización: el producto o servicio, el proceso, la producción o sistema de prestación del servicio o bien, entenderse como una corriente de pensamiento que impregna toda la empresa.

La calidad es un concepto inacabado y muy complejo de definir, sin embargo, las corrientes más actuales se enfocan en que la calidad definitivamente la determina el cliente, por cuanto la satisfacción de este es la razón de ser las empresas. Sin embargo, esto no está separado de la oferta, por cuando los servicios y los vienen que consumen estos mismos clientes son el medio para alcanzar su satisfacción y por tanto estos están muy vinculados al criterio de la calidad.

La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se considere, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto o de vida.

Puede describirse la calidad como la acción de proporcionar un bien, producto o servicio, de la mejor manera posible partiendo de su estructura hasta su uso e imagen, de modo que aquella persona u organización que lo recibe encuentre realmente lo que necesita y descubra detalles de mejoras.

La calidad se transforma en nuestros días, es un requisito imprescindible para competir y diferenciarse en las organizaciones industriales y comerciales, ya que las implicaciones que tiene en los resultados, tanto en el corto, mediano y en el largo plazo, son muy positivas para las empresas. De esta forma, la calidad se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora.

### **1.1.2. Tipos de calidad**

Debido a que las percepciones de proveedores y consumidores no son coincidentes, pueden distinguirse varias clases de calidad en un servicio. La primera, denominada calidad física depende de los productos, equipos y demás elementos tangibles, que adquieren una dimensión medible del entorno donde se prestan servicios. La segunda, la calidad técnica, se refiere estrictamente al servicio que recibe el cliente. Mientras que la calidad funcional, representa a cómo obtiene el servicio el consumidor, hace referencia al proceso de su prestación: cómo es recibido por el cliente, en qué medida se trata de atender sus necesidades. Estas diferentes perspectivas explican por qué pueden aparecer conflictos cuando se trata de medir la calidad.

La razón de estas situaciones reside en que las percepciones no son coincidentes. Es posible que los gerentes de las empresas se fijen más en la calidad técnica, porque sigan un enfoque de empresa orientada al producto, mientras que los consumidores se fijan especialmente en la funcional.

A decir de, Licea Muruais (2020), los tipos de calidad pueden definirse como:

- Calidad en el producto: para evaluar la calidad de un producto se puede contar con los siguientes indicadores:
- La calidad de conformidad: es la medida en que un producto se corresponde con las especificaciones diseñadas, y concuerda con las exigencias del proyecto.

- La calidad de funcionamiento: indica los resultados obtenidos al utilizar los productos fabricados.

- Calidad en las compras: es necesario asegurar la calidad en las compras para garantizar que los productos o servicios adquiridos cumplen los requisitos necesarios. La mejor manera de garantizar la calidad en productos y servicios es basarse en la responsabilidad del proveedor, para fabricar un buen producto y aportar las pruebas de calidad correspondientes.

## **1.2. Los servicios. Conceptualización e importancia**

La calidad en el servicio de una cafetería es una parte fundamental para alcanzar el éxito en el desempeño de sus operaciones. Esta correspondiente al grado de satisfacción que experimenta un cliente relacionado con la atención recibida, la eficiencia del servicio recibido y la manera en que el servicio fue entregado.

### Importancia de los servicios

Debemos saber que el servicio al cliente es una de las prioridades de una empresa o negocio, ya que si un cliente queda satisfecho con el servicio y atención que le está brindando y adicionalmente nuestro producto es excelente, esta persona regresará a comprarnos y difundirá buena información a sus contactos sobre la gran experiencia que ha tenido con nosotros. Esto beneficia a la empresa ya que atraerá más clientes, nos permite crecer y expandirnos rápidamente.

El operar una cafetería no solo implica la administración, sino también la capacitación de su personal y el servicio al cliente que ofrecerá. En caso de una cafetería particular el servicio es más personalizado, ya que un mesero les atiende, lleva la carta, las bebidas y les proporciona la atención que requieran, esto quizás toma más tiempo, pero muchos clientes prefieren de estas comodidades.

Si bien esto ayuda mucho atraer clientes a su cafetería también está en la forma en como su personal lo haga, es ahí donde usted como dueño o administrador debe de estar atento. Es por eso que a continuación le doy algunos consejos que le ayudaran a brindar un gran servicio en su cafetería.

- Sonría al cliente.

- Mantenga la atención con los clientes.
- Saber lo que se ordena y sirve.
- Evite cambiar la orden en los pedidos.
- Resolver problemas con las órdenes.

El consumo de servicios en los países se ha convertido en un indicador del nivel de vida de los ciudadanos (Alvarado Ramírez *et al.*, 2017), como casi todas las industrias, la de servicio se encuentra en constante cambio debido a la tecnología y su influencia en la forma de hacer las cosas Deming (1989); (Lovelock *et al.*, 2004), lo que permite a pequeñas empresas competir con empresas más grandes. De la misma manera las empresas productoras de bienes, encuentran en la prestación de servicios post venta una fuente de ingresos que en algunas ocasiones consiguen constituir un porcentaje significativo en el total de los ingresos de dichas empresas (Guerrero Bejarano, 2018).

Resulta entonces, de suma importancia normar las actividades que se desarrollan en pro de la prestación de los servicios (tabla 1.1) pues esto contribuye a un incremento de la eficacia y la eficiencia y por tanto al logro de mejores rendimientos productivos para las organizaciones que lleven a cabo la formación.

**Tabla 1.1. Definiciones acerca de la prestación de los servicios.**

Autor	Definición
Crosby (1980)	Satisfacción esperada cuando se vende a los consumidores o clientes y que están vinculados a la venta de un producto u otro servicio.
Harrington (1993)	Un servicio es toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, intangibles y no culminan en la propiedad de la cosa. Su producción no está necesariamente ligada a un producto físico.
Juran <i>et al.</i> (1993)	Considera que “es un trabajo realizado para otros, y puede proporcionarse esencialmente a un consumidor, a una institución, o incluso a ambos”.

Lovelock <i>et al.</i> (2004)	Es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente.
Lovelock <i>et al.</i> (2009)	El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.
Tamayo Garza <i>et al.</i> (2017)	El servicio es algo que se produce y se consume en forma simultánea. Un servicio, por lo tanto, nunca existe, solamente se puede observar el resultado después del hecho.
Aguirre <i>et al.</i> (2018)	El servicio al cliente se refiere a toda la gestión que realiza una empresa o una organización para cubrir las necesidades de las personas que utilizan o compran sus productos o servicios. Para ofrecer un buen servicio al cliente las empresas primero debe identificar y conocer las características y las necesidades de los clientes para, posteriormente, tomarlas en cuenta durante todo el proceso transaccional, incluyendo la pos-compra.
Hernández Peraza (2021)	En un sentido concreto y temporal, es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además de las componentes básicas. Va más allá de la amabilidad y gentileza de una sonrisa o un halago, y necesita aportar un valor añadido a la cadena de satisfacciones que se experimentan con el producto. Si no aporta este valor añadido, que el cliente espera en la proposición de compra, el producto se desprecia o se rechaza.

**Fuente:** elaboración propia.

Se entiende entonces, que un servicio es el conjunto de atributos que busca brindar una experiencia única al cliente. Este se presta y consume de forma simultánea y nunca existe la forma concreta de estos, sino que hasta después de hechos es que puede observarse su resultado.

### 1.2.1. Características y clasificación de los servicios

Un servicio es una actividad o una serie de actividades llevadas a cabo por un proveedor con el propósito de satisfacer una determinada necesidad del cliente. La comprensión de las características de los servicios, así como el conocimiento de la forma de pensar de los clientes de sus necesidades y comportamiento, es fundamental para el éxito de cualquier negocio de este tipo (Fundora Corrales, 2019).

Como ocurre con los bienes, los clientes exigen beneficio y satisfacción de los servicios. Los servicios se compran y se usan por los beneficios que ofrecen así como por sus rasgos distintivos (ver figura 1.3), por las necesidades que satisfacen y no por sí solo.

Para cualquier gestor de los servicios resulta imprescindible conocer cuáles son las características que diferencian a los servicios de la manufactura y en qué consiste cada una de ellas, con la finalidad de que esté mejor capacitado para diseñar una mezcla de mercadotecnia idónea para los servicios (Forés *et al.*, 2021).

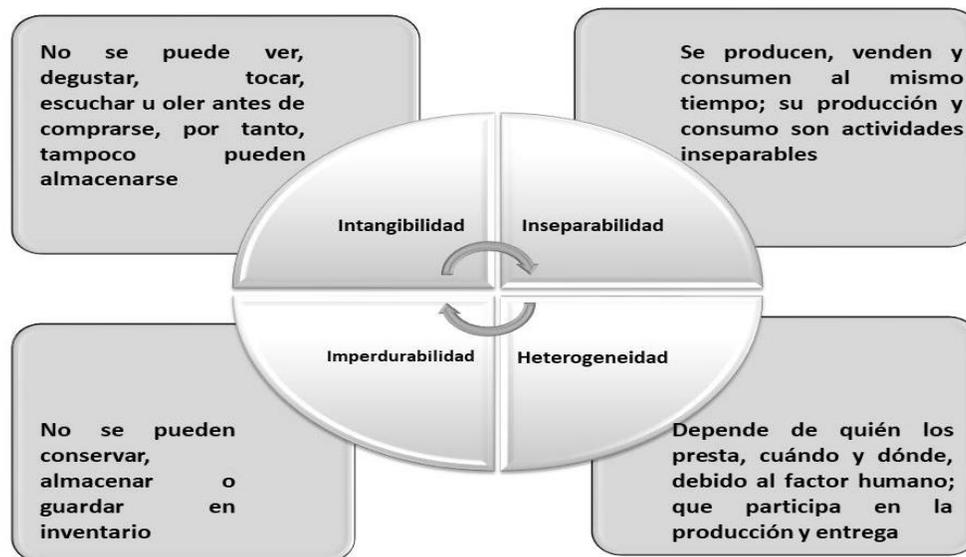


Figura 1.3. Rasgos distintivos del servicio.

Fuente: Piñero Romeu (2021).

Particularmente Kottler *et al.* (2012), señalan cuatro características principales de los servicios, las cuales han sido ratificadas también por otros autores como Parra Ferié *et al.* (2009); (Tamayo Garza *et al.*, 2017). A diferencia de los productos, los servicios son intangibles, heterogéneos, inseparables (de sus proveedores) y perecibles.

Según Dieguez Matellán (2008), algunas de las características que se deben seguir y cumplir para un correcto servicio de calidad, son las siguientes:

- Debe servir para lo que se diseñó.
- Debe ser adecuado para el uso.
- Deben solucionar las necesidades.
- Debe proporcionar resultados.

### **1.2.2. Tipos de servicios**

La literatura recoge diferentes clasificaciones en cuanto a los tipos de servicios en el momento de la prestación del mismo o del lugar donde estos se lleven a cabo (Socarrás Aguilar, 2019), dentro de estas definiciones puedes encontrar multitud de clasificaciones de los tipos de servicios en función de los parámetros que tengan.

**Públicos:** aquellos facilitados por las administraciones Publicas, bien de forma directa, bien a través de empresa concesionarias, como pueden ser la renovación del DNI o el transporte urbano de la ciudad, los servicios en Cuba tienen una característica prácticamente universal, son gratuitos o fuertemente subsidiados y se prestan casi una totalidad por el estado lo cual ha incidido negativamente en su eficiencia y calidad (Kentelky *et al.*, 2022).

**Privados:** los realizados por empresas que no son públicas, como los servicios de asesoramiento de un abogado, MiPymes.

**Mixtos:** abarca los servicios que son llevados a cabo a través de iniciativas público-privadas. Sería en caso, por ejemplo, de Red Eléctrica en España que cuenta con un 20% de acciones de titularidad estatal y un 80% de propiedad privada, en Cuba AEI en ellas participan una empresa extranjera y una empresa estatal cubana.

Los tipos de servicio varían de manera notable. Se les puede clasificar de muchas formas, y existen criterios de autores como Bautista Monosalva *et al.* (2020) que siguen diferentes pautas:

- Se clasifican, teniendo en cuenta si afecta a personas o a bienes.
- Se clasifican los sistemas basado en la presencia, o no del cliente en el servicio.

- Efectos permanentes frente a efectos temporales del servicio. Reversibilidad frente a no reversibilidad de estos efectos. Efectos físicos frente a efectos mentales.
- Ofrecen la implicación relativa de los bienes en servicios «puros», servicios con algunos bienes o «entregados» a través de bienes y servicios incorporados a bienes.

Según la Real Academia de Lengua Española, los servicios consisten en la presentación que satisface alguna necesidad humana, este concepto engloba todas aquellas actividades que produce una compañía con el objetivo de dar respuesta a las demandas del mercado el ofrecimiento de un producto tangible para ello, proveedor y cliente y por actividades internas del producto con el fin de responder a las necesidades del cliente, establecen las normas NC-ISO 9001:2015 (2015).

### **1.3. Servicio al cliente**

Se refiere a todas las acciones antes y después de las compras, un buen servicio al cliente no solo es responder a las preguntas del cliente, sino ayudar cuando ni siquiera ha pedido nuestra ayuda, adelantarnos a lo que necesita y cubrir sus necesidades de manera eficaz. Existen otros aspectos como es la amabilidad, calidad y calidez que también influirá en el servicio ofrecido (Leguízamo Jordán, 2022).

El servicio al cliente consiste en brindar todo el asesoramiento a tu consumidor, antes durante y después de la compra (Macías Ross *et al.*, 2021). Esto significa que toda relación que se establece desde el primer contacto con la empresa, hasta la posventa, abarca todo el proceso de atención al cliente (Melgarejo Rodríguez, 2022).

Toda acción en la prestación del servicio debe de estar dirigida a lograr la satisfacción en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en calidad, cantidad, tiempo y precio (Silva-Treviño *et al.*, 2021). En la tabla 1.2 se recogen algunas de las conceptualizaciones acerca del concepto de calidad de los servicios revisadas para la presente investigación.

En resumen, hasta este punto, se han visto conceptos asociados a la calidad de los servicios. Por consiguiente, es importante entender que la calidad no es opcional si se pretende sobrevivir como compañía.

**Tabla 1.3. Definición de servicio al cliente.**

Autor	Definición
Lovelock <i>et al.</i> (2004)	Toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, son esencialmente intangibles y no culminan en la propiedad de la cosa. Su producción no está necesariamente ligada a un producto físico.
Dieguez Matellán (2008)	Al revés que los productos los servicios son pocos o nada materiales. Sólo existen como experiencias vividas. En la mayoría de los casos el cliente de un servicio no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo consume.
Lovelock <i>et al.</i> (2009)	Es una actividad económica que implica desempeños basado en tiempo que buscan obtener o dar valor a cambio de dinero, tiempo y esfuerzo sin implicar la transferencia de propiedad. En este sentido, también involucra tres elementos alrededor del servicio: Acciones, Procesos y Ejecuciones.
Parra Ferié <i>et al.</i> (2009)	Son actividades que pueden ser ofrecidas en rentas o a la venta, estos requieren de cierto esfuerzo humano o mecánico a personas u objetos 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.
Kotler <i>et al.</i> (2012)	Es el conjunto de actividades que lleva a cabo internamente una empresa para poder responder y satisfacer las necesidades de un cliente.

(NC-ISO 9001:2015, 2015)	Es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente generalmente es intangible.
--------------------------	---

Fuente: elaboración propia.

Actualmente, el servicio al cliente, se ha convertido en un factor de competitividad y repercute directamente en la satisfacción del cliente, por tanto, gestionarla y hacerlo bien es el paso fundamental para el triunfo de la organización.

Los tipos de servicio varían de manera notable. Se les puede clasificar de muchas formas, y existen criterios de autores como Bautista Monosalva *et al.* (2020) que siguen diferentes pautas:

- Se clasifican, teniendo en cuenta si afecta a personas o a bienes.
- Se clasifican los sistemas basados en la presencia, o no del cliente en el servicio.
- Efectos permanentes frente a efectos temporales del servicio. Reversibilidad frente a no reversibilidad de estos efectos. Efectos físicos frente a efectos mentales.
- Ofrecen la implicación relativa de los bienes en servicios «puros», servicios con algunos bienes o «entregados» a través de bienes y servicios incorporados a bienes.
- La intangibilidad de un servicio no lo define satisfactoriamente, debido a que no toma en consideración la naturaleza fundamental de los servicios. Un servicio es algo que se produce y se consume en forma simultánea. Por lo tanto, nunca existe, y solo se puede observar el resultado después del hecho.

### 1.3.1. Diferencia entre servicio al cliente, atención al cliente y experiencia del cliente

●**El servicio al cliente:** Prevé los problemas que pueden tener los clientes y trata de resolverlos de forma preventiva. Se centra en detectar problemas desde el principio, evitando que se agraven.

●**La atención al cliente:** Se centra en resolver los problemas que los clientes han identificado. La clave de asistencia es proporcionar los medios y los métodos para solucionar problema o la preocupación en cuestión.

●**La experiencia del cliente:** Es la suma de todos los contactos, desde el descubrimiento e investigación de un producto hasta su compra, pasando por su uso real y su seguimiento por parte de la marca.

Los representantes de servicios al cliente deben de ser.

- Accesibles con los clientes.
- Estar bien informados.
- Actuar con cortesía y amabilidad.
- Tener habilidades de escucha y paciencia.
- Voluntad de resolver problemas o quejas de los clientes.

La satisfacción del cliente es considerada por, Arteaga Flores (2019), como resultado y como proceso, es decir, en primera instancia la satisfacción es considerada como consecuencia de la experiencia recibida por la obtención de un bien o servicio, y para el segundo caso la satisfacción al cliente se centra más en los procesos de percepción y evaluación por parte del consumidor (Miranda Gómez, 2019).

En este mismo contexto, Arteaga Flores (2021) hablan sobre la importancia de medir la satisfacción del cliente, es decir tratar de entenderlos mediante juicios cualitativos y cuantitativos, el equilibrio entre la calidad percibida y la calidad prometida, cuya desviación representa la falta de calidad.

### **Tipos de servicio al cliente**

1-Servicio al cliente por teléfono.

2-Atencion presencial.

3-E-mail o e-mail marketing.

4-Redes sociales.

5-La Auto atención.

### **1.4. La calidad y mejora de los servicios**

Las empresas exitosas no se hacen de la noche a la mañana, se forman progresivamente mejorando sus servicios y procesos (Hernández Nariño, 2010). Esto les brinda la capacidad de adaptarse a nuevas oportunidades de negocio, así como a los cambios en el

comportamiento del consumidor, sin embargo, si no mides y revisas que funciona y que no, pueden quedar atrapados en procesos obsoletos. Esto no necesariamente significa que la empresa quiebre, pero, aunque de resultados con clientes actuales se tendrá bloqueadas las puertas de crecimiento del negocio (Ospina Reina *et al.*, 2022).

Implementar mejoras continuas se ha vuelto esencial debido a los constantes cambios en el mercado y demandas de los clientes (Ramírez Baquerizo, 2021). Otros investigadores descubren que los usuarios toman en cuenta cinco dimensiones para valorar la calidad del servicio, entre ellos: capacidad de respuesta, fiabilidad, seguridad, empatía y tangibilidad (Yin *et al.*, 2022). Estas dimensiones representan la forma como los clientes organizan mentalmente la información sobre la calidad en el servicio y se encuentran asociadas a un grupo de atributos (Moreno, 2021).

Hernández *et al.* (2017), proponen la definición de cinco dimensiones para la evaluación de la calidad en los servicios y los componentes de cada una de ellas.

**Tangibilidad:** Este tipo de calidad de servicio refiere a la apariencia de instalaciones físicas, herramientas de comunicación y el personal. ya sea en el servicio presencial o digital, si muestra una imagen limpia y profesional, genera confianza en tus clientes para que se sientan cómodos.

**Fiabilidad:** la fiabilidad es la capacidad de ofrecer el servicio que prometiste. Cumplir con la entrega en tiempo y forma y solucionar inconvenientes rápido es esencial para ofrecer un servicio de calidad. Este tipo de servicio de calidad es el que te garantiza la lealtad del cliente. Utiliza encuestas de satisfacción para conocer que piensa tu cliente del servicio que reciben y realizar ajustes. Así detectas puntos blandos a tiempo para reforzarlos.

**Capacidad y respuesta:** La capacidad y respuesta muestra cuan eficiente eres al responder consultas de los clientes. El tiempo de respuesta es clave para ofrecer un servicio de calidad, ya que el menos el 10 % de consumidores espera una respuesta en cuestión de minutos.

**Garantía:** La garantía es un tipo de servicio que integra el conocimiento de tu empresa en el rubro y la cortesía de sus agentes. Demuestra a tus clientes que eres experto en el

sector y puedes ayudarlos. Además, capacita a tus agentes para que estos transmitan ese conocimiento en cada contacto con tus clientes.

**Empatía:** es la capacidad de construir una relación a través de la escucha activa y el respeto a tus clientes. Reconoce sus necesidades y expectativas para cumplir con ellas y ofrecer un servicio de calidad. Esta es otra forma de ganar la lealtad de tus clientes.

En la actualidad existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas (Hernández Herrera, 2019).

Es lo que se ha dado en llamar calidad del servicio. Por tanto, si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido (Savi Mondo *et al.*, 2016). De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla (Ivars Baidal *et al.*, 2021).

Según, Koçak *et al.* (2023), “existe una diferencia conceptual entre satisfacción y calidad percibida, a considerar: satisfacción, es un juicio positivo pero transitorio, afectivo cognitivo, de una experiencia de consumo. Mientras calidad percibida, es un juicio duradero, a largo plazo, y se vincula a una actitud positiva permanente por un servicio. Ambos miden la calidad vs un estándar preconcebido”.

### **Evaluación unidimensional de la calidad del servicio**

La calidad percibida del servicio también puede ser evaluada de forma global, en función de la excelencia observada en su desempeño general, sin hacer referencia a atributos específicos del servicio. La medición global facilita la implementación de modelos causales y permite una caracterización de la calidad percibida, pudiéndose estudiar su fiabilidad y validez, sin embargo, pierde información acerca de los atributos específicos del servicio,

por lo que desde un punto de vista gerencial puede resultar menos atractivo (Torres *et al.*, 2011).

Sin embargo, arman que la medida de un ítem se comporta de forma prácticamente idéntica que la escala multidimensional en relación a los intervalos de confianza de los parámetros. Se han encontrado interesantes resultados comparados con las realizadas con múltiples indicadores (Serra Mazzei, 2022).

### **Conclusiones parciales**

1. Después de analizar las conceptualizaciones encontradas en la literatura consultada, se concluye que la gestión de la calidad en los servicios, es el conjunto de actividades asociadas a satisfacer las necesidades de los clientes con efectividad.
2. Una cafetería ofrece una amplia variedad de bebidas y alimentos para satisfacer diferentes gustos y necesidades, un ambiente acogedor relajado y cómodo para que los clientes se sientan como en su hogar. Es por ello que el servicio al cliente reviste de vital importancia en estos establecimientos y la gestión de la calidad de los servicios brindados determina en gran medida la opinión de los mismos.

## Capítulo 2. Propuesta de un procedimiento para el análisis de la calidad del servicio de ventas

El objetivo de este capítulo es realizar una caracterización general de la cafetería Campo Alegre, y establecer un procedimiento metodológico general que permita dar solución al problema científico planteado sobre las bases conceptuales identificadas en el marco teórico referencial de esta investigación. Así mismo se presentarán y explicarán las técnicas y herramientas utilizadas. En la figura 2.1 se muestra el hilo conductor de la investigación.

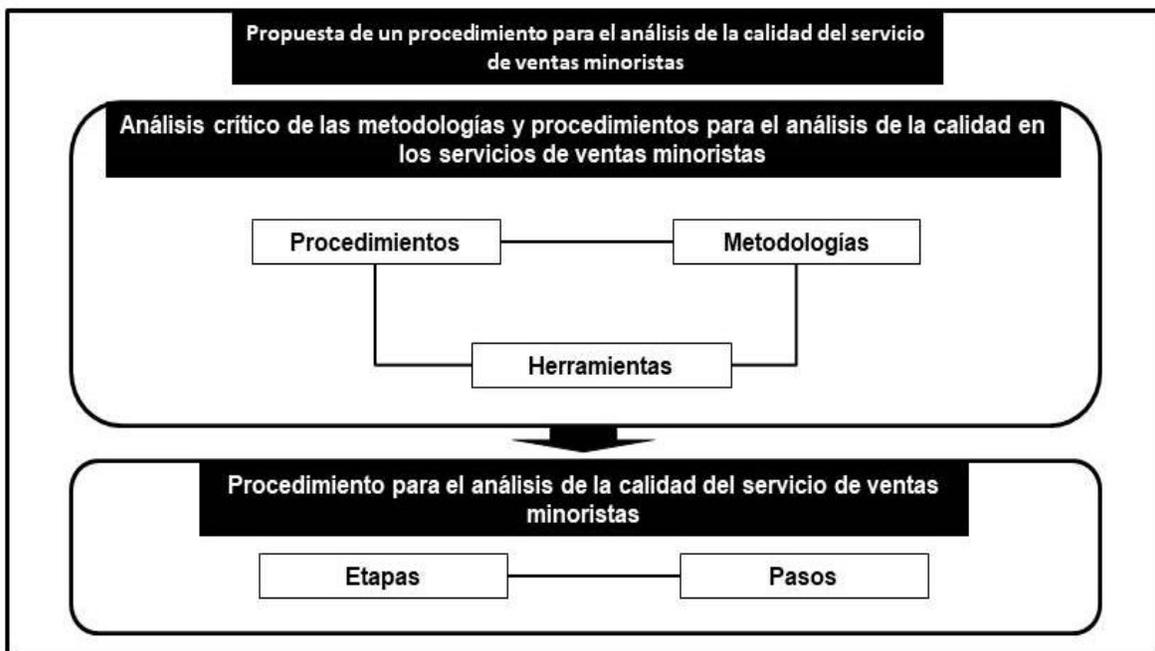


Figura 2.1. Hilo conductor del Capítulo 2.

Fuente: elaboración propia.

### 2.1. Breve descripción del objeto de estudio

La Cafetería Campo Alegre perteneciente al sector privado, este establecimiento tiene como objetivo principal satisfacer las crecientes necesidades de los clientes respecto al consumo de comida variada, ofertada con un servicio de excelencia, en un tiempo, costo y calidad requerida; contando, con la apropiada ambientación que incluye servicios sanitarios en buen estado, mobiliario, vajilla, cristalería y todo el equipamiento técnico utilizado por el personal capacitado que permiten el desarrollo de un servicio eficaz.

El Cafetería Campo alegre tiene como público a aquellas personas nacionales que se encuentran en el municipio Cárdenas localidad Humberto Álvarez o que se encuentren de paso. Es un local pequeño que sólo cuenta con una barra que posee 3 sillas para atender a 3 clientes a la vez en caso de que deseen permanecer consumiendo el producto, ya que por lo general el cliente arriba a la entidad, solicita el producto, lo paga y no lo consume en el lugar.

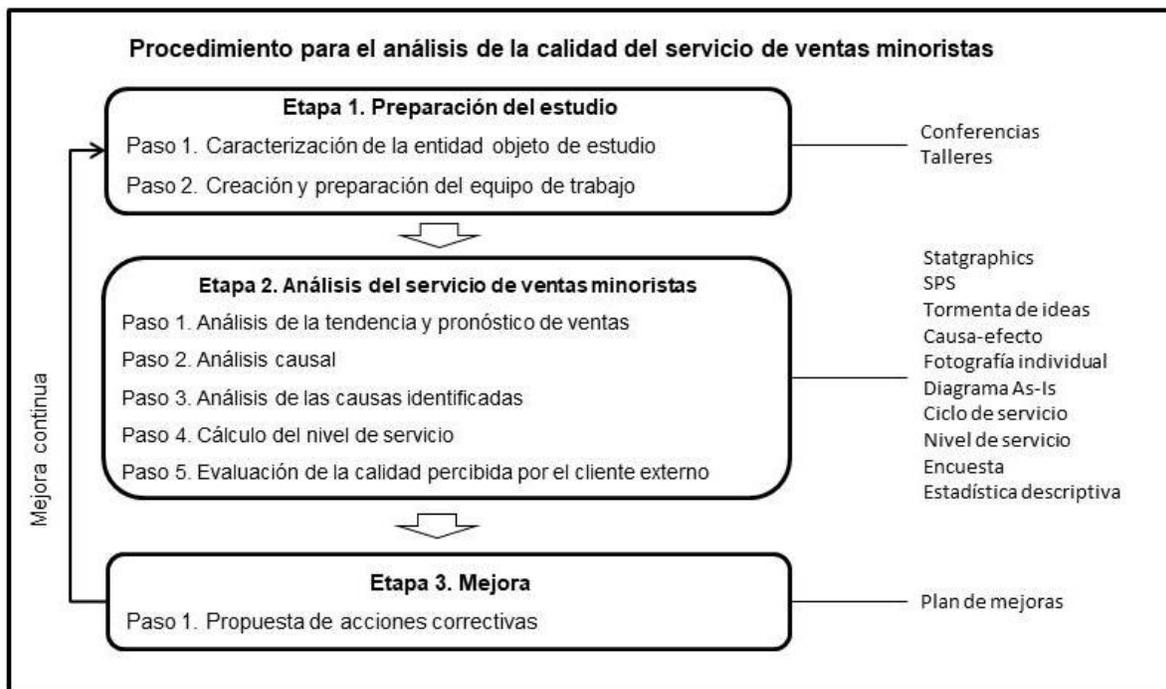
La Cafetería tiene como estructura organizativa de la fuerza de trabajo a 3 trabajadores divididos en dos turnos y un solo dueño (Anexo #1). Un turno labora en el horario de 8:00 a.m hasta las 6:00 p.m, y el segundo turno labora en el horario 6:00 p.m – 11:00 pm y una administradora.

Con relación a la plantilla de cargos, se aprecia que en la entidad predominan las mujeres al representar un 67 % de la fuerza total. El 100% de la fuerza posee nivel medio superior y en cuanto a la distribución por edades se puede afirmar que en la entidad existe una fuerza laboral con edades desde 35 hasta 55 con un alto nivel de experiencia.

## **2.2. Procedimiento para el análisis de la calidad del servicio de ventas en la cafetería Campo Alegre**

El procedimiento que a continuación es enfocar el análisis al servicio en un primer momento, a partir de los principales problemas encontrados, la descripción de las actividades del servicio, así como los elementos internos que pudieran incidir en la prestación del mismo y posteriormente evaluar el nivel de calidad percibida por el cliente externo de acuerdo a las dimensiones empleadas en el modelo SERVQUAL, consiste en identificar cinco dimensiones clave que se miden con un cuestionario de 22 preguntas, es una guía básica sobre el modelo de calidad de servicio, que se basa en contrastarlas expectativas que tienen los clientes.

El Procedimiento para el análisis del servicio de ventas en la cafetería consta de tres etapas: Preparación, Análisis y Mejora, las que están integradas por un conjunto de pasos enfocados al análisis del servicio de ventas en la tienda, la figura 2.2, expone la secuencia lógica de los pasos distribuidos en cada una de las etapas.



**Figura 2.2. Procedimiento para el análisis de la calidad del servicio en la cafetería Campo Alegre**

**Fuente:** en aproximación a Perdomo Fleitas (2022).

## **Etapa 1. Preparación del estudio**

### **Paso 1. Caracterización de la entidad objeto de estudio**

En este paso se definen las principales características de la empresa donde se dejan claro puntos como denominación de la entidad laboral, misión, visión, estructura organizativa, productos o servicios que oferta, relaciones con el entorno: proveedores y competidores, principales clientes y relación con el medio ambiente; con el objetivo de determinar los atributos peculiares de la organización, de modo que claramente se distinga de las demás.

### **Paso 2. Creación y preparación del equipo de trabajo.**

La preparación es uno de los aspectos más importantes para desarrollar un equipo de trabajo. Definir los objetivos de forma clara y con antelación hace que sea más sencillo para los integrantes funcionar como una unidad. El equipo necesita tener roles bien definidos y comprender claramente las tareas a realizar para el logro de los objetivos. Después de esto el siguiente paso es la asignación de roles dentro del equipo cuenta con metas claras y medibles desde el principio, es más fácil alcanzar el éxito.

## **Etapas 2. Análisis del servicio de ventas minoristas.**

### **Paso 1. Análisis de la tendencia y pronóstico de ventas.**

- **Pronóstico**

Los pronósticos son una estimación cuantitativa o cualitativa de uno o varios factores (variables) que conforman un evento futuro, con base en información actual o del pasado. Los métodos de elaboración de pronósticos se clasifican como cuantitativos o cualitativos.

Los métodos cuantitativos se utilizan cuando:

- Se dispone de información pasada sobre la variable que se pronosticará
- La información puede cuantificarse
- Es razonable suponer que el patrón del pasado seguirá en el futuro.

En estos casos puede elaborarse un pronóstico con un método de series de tiempo o un método causal. Si los datos históricos se restringen a valores pasados de la variable que tratamos de pronosticar, el procedimiento de elaboración de pronósticos se llama método de serie de tiempo.

Según, Marqués León (2013), el objetivo de los métodos de serie de tiempo es descubrir un patrón en los datos históricos y luego extrapolarlo hacia el futuro; el pronóstico se basa sólo en valores pasados de la variable que tratamos de pronosticar o en errores pasados.

En este paso se propone desarrollar un análisis de los productos a través del comportamiento de la tendencia y para ello se realizan las siguientes actividades recolección de los datos, análisis y representación gráfica de los datos, pronosticar mediante series de tiempos, evaluación de los resultados y seleccionar el mejor modelo pronóstico.

Es la componente de largo plazo que constituye la base del crecimiento o declinación de una serie histórica. La tendencia de una serie de tiempo caracteriza el patrón gradual y consistente de las variaciones de la propia serie, que se consideran consecuencias de fuerzas persistentes que afectan el crecimiento o la reducción de la misma. Las tendencias a largo plazo se ajustan a diversos esquemas. Algunas se mueven

continuamente hacía arriba, otras declinan, y otras más permanecen igual en un cierto período o intervalo de tiempo.

### **Recolección de los datos**

En la búsqueda de datos históricos son frecuentes algunas situaciones como:

1. Ausencia de todos los valores o registros históricos parciales de la data en un período. Ante esta situación es recomendable obviar la brecha que ocasiona ese período y trabajar con la data resultante.
2. Ausencia de valores o registros históricos para un período. En caso de trabajar ante la ausencia de un valor para un período específico de un servicio puede analizarse primeramente si fue porque no hubo prestación de este en el período o si se perdió el registro histórico de lo que se realizó. En el primer caso se trabaja con cero "0", en el segundo caso una solución podría ser utilizar la media entre el valor anterior y el posterior a ese período. Medina León (2002) plantea además que se deben determinar posibles valores atípicos o afectados por el componente aleatorio. De una u otra forma esos defectos se deben tener en cuenta en la elaboración de los modelos de pronóstico.
3. Posibles valores atípicos o afectados por el componente aleatorio de la serie. Si se tiene conocimiento de fenómenos que incidieron en la demanda de un período y se conoce o puede estimarse la magnitud de la incidencia debe descontarse del valor total del período analizado. Si se desconoce, una posible solución sería eliminar de la data el valor de ese período. Un elemento que ayuda a determinar la desviación que provoca un fenómeno aleatorio sería un registro de incidencias. Este registro es el lugar donde se debe reflejar la explicación de los fenómenos aleatorios que han ocurrido y las cantidades en que afecta la demanda regular de forma tal que la persona que realice el estudio posea la posibilidad de su corrección.

Marqués León (2013), plantea que el análisis de documentos estadísticos y registros de incidencias, así como el juicio de expertos en el tema pueden ser herramientas válidas a aplicar en este subpaso.

### **Análisis y representación gráfica de los datos. Series temporales.**

La representación gráfica de los datos permite obtener una idea preliminar e informal acerca de la naturaleza de los componentes fundamentales de una serie de tiempo: tendencia, estacionalidad y ciclos, como base para la selección del método de pronóstico, además de posibilitar el origen y ubicación de desviaciones aleatorias. Para ello, debe tenerse en cuenta que el análisis de la estacionalidad permite ver los picos y los valles y la tendencia aporta la visión de los incrementos o decrecimientos que presenta la demanda en el período analizado.

### **Pronóstico (uso del software Statgraphics Centurion XV)**

Una vez seleccionado el método y obtenido el pronóstico se calculan los diferentes errores que aportan los métodos considerados. El mejor método de pronóstico será del modelo que represente mejor a los datos pasados y por lo tanto donde menores sean los errores de pronóstico y la medida de dispersión se encuentra en el intervalo fijado. Para la selección del valor de tendencia es recomendable el modelo con menor error MAD, este se calcula de forma modular y representa al modelo que ha pronosticado valores de demanda más cercanos a los reales. El error BIAS por su parte aporta al modelo analizado las cantidades en exceso o defecto que ha pronosticado el modelo a lo largo de la serie. Por último, debe verificarse si los valores de la señal de rastreo (SR) se encuentran en un rango entre  $\pm 6$ .

En la aplicación de los métodos de pronóstico factibles existen en la actualidad varios softwares que pueden ser utilizados, entre los que encuentran: WinQSB, Logware y Statgraphics Centurion XV. Se sugiere utilizar este último ya que presenta una gran variedad de opciones entre las que destacan:

- ✓ Disponibilidad de 13 métodos de pronóstico que pueden ser seleccionados de forma específica o automática, según las características de la serie. Entre las posibilidades de análisis destacan las tablas de pronóstico como tal y la comparación de los pronósticos efectuados mediante el empleo de cinco test y un criterio de selección. En las opciones gráficas se resalta los gráficos de tiempo y pronóstico y el de los residuales.
- ✓ Puede ser obtenida la estacionalidad para el período considerado con una amplia gama de representaciones gráficas como: índice de estacionalidad, componentes del ciclo y la tendencia y componente irregular entre otras.

## **Evaluación de los resultados del pronóstico**

En esta etapa se recomienda analizar los patrones y valores de la tendencia y estacionalidad de las series de datos estudiadas, es un elemento importante para la planificación ya que con la tendencia se definen patrones futuros de la variable analizada y la estacionalidad es un elemento importante que influye decisivamente, entre otros factores en la utilización de la capacidad.

Se han desarrollado varios métodos de medición de la variación estacional; entre estos se encuentran: método del porcentaje promedio, método de relación con la tendencia, suavizado exponencial con estacionalidades y suavizado exponencial por tendencia y estacionalidad.

La selección del modelo se realiza a partir del Criterio de Información de Akaike (AIC), una medida de la calidad relativa de un modelo estadístico, para un conjunto dado de datos. Como tal, el AIC proporciona un medio para la selección del modelo.

## **Seleccionar mejor modelo pronóstico**

Una vez que se obtiene un pronóstico determinado es necesario incorporar los criterios subjetivos de los especialistas que realizan el estudio y aquellos expertos en quienes se apoyan, que permitan redondear el pronóstico dado según sus experiencias en el servicio y de la necesaria información ambiental y epidemiológica.

En la determinación de la previsión se debe considerar según (Dieguez Matellán, 2008):

- El pronóstico realizado; que será el valor obtenido de la aplicación del modelo matemático con menores errores y desviación dentro de los límites fijados (mejor modelo bajo las condiciones del estudio).
- Se recomienda la suma algebraica del BIAS al Pronóstico (Pronóstico + BIAS).
- Criterios de expertos. Son criterios que se tienen en cuenta por el carácter pesimista u optimista de quien realiza el estudio. En estos criterios pueden influir condiciones existentes en el momento del estudio distintas a las del pasado.
- El registro de incidencias además de reflejar los fenómenos aleatorios deberá tener en consideración las cantidades estimadas de pacientes por atender en dependencia del

período del año. Por todo lo anterior la previsión de la demanda puede definirse en función de todos estos aspectos.

## **Paso 2. Análisis causal.**

- Tormenta de ideas

es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. Es un proceso interactivo de grupo no estructurado de “lluvia de ideas” que genera más y mejores ideas que las que los individuos producen trabajando de forma independiente.

Existen varios tipos de tormenta de ideas, la recomendada en esta etapa es la silenciosa, o tormentas de ideas escritas, ya que se quieren aportes individuales y propios del equipo de expertos.

Silenciosa (tormenta de ideas escritas): En este caso, los participantes piensan las ideas, pero registran en papel sus ideas en silencio. Cada participante pone su hoja en la mesa y la cambia por otra hoja de papel, y puede entonces agregar otras ideas relacionadas o pensar en nuevas ideas. Este proceso continúa por cerca de 30 minutos y permite a los participantes construir sobre las ideas de otros y evitar conflictos o intimidaciones por parte de los miembros dominantes.

Se deberá utilizar la Tormenta de Ideas cuando exista la necesidad de:

- Liberar la creatividad de los equipos.
- Generar un número extenso de ideas.
- Involucrar a todos en el proceso.
- Identificar oportunidades para mejorar.

Pero se pudieran considerar los otros tipos de tormentas de ideas, tal es el caso de:

No estructurado (Flujo libre)

- Escoger a alguien para que sea el facilitador y apunte las ideas.
- Escribir en un papel o en un tablero una frase que represente el problema y el asunto de discusión.

- Escribir cada idea en el menor número de palabras posible. Verificar con la persona que hizo la contribución cuando se esté repitiendo la idea. No interpretar o cambiar las ideas.
- Establecer un tiempo límite de aproximadamente 25 minutos.
- Fomentar la creatividad. Construir sobre las ideas de otros. Los miembros del grupo de Lluvia de Ideas y el facilitador nunca deben criticar las ideas.
- Revisar la lista para verificar su comprensión.
- Eliminar las duplicaciones, problemas no importantes y aspectos no negociables. Llegar a un consenso sobre los problemas que parecen redundantes o no importantes.

#### Estructurado (En círculo)

Tiene las mismas metas que la Lluvia de Ideas No Estructurada. La diferencia consiste en que cada miembro del equipo presenta sus ideas en un formato ordenado (Ejemplo de izquierda a derecha). No hay problema si un miembro del equipo cede su turno si no tiene una idea en ese instante.

- Diagrama Causa – Efecto

Un diagrama de Causa y Efecto es la representación de varios elementos (causa) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Algunas veces es denominado Diagrama Ishikawa o Diagrama Espina de Pescado por su parecido con el esqueleto de un pescado. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos.

#### **Paso 3. Análisis de las causas identificadas.**

- Diagrama As-Is

Una de las técnicas propuestas es el diagrama de proceso *As-Is* (tal como es), se definen los pasos a seguir para realizar el *output* y para documentar las políticas, procedimientos e instrucciones del trabajo que se está ejerciendo.

- Ciclo de servicios

El ciclo de los servicios es una herramienta de vital importancia para la gestión de la calidad en los servicios. Es una sumatoria o mapa de los momentos de la verdad,

recorrido que hace el cliente por todos los puntos del sistema de servicio, poniéndose en contacto con la organización, a este contacto se le denomina momento de la verdad, constituye un momento de riesgo porque es donde el cliente externo percibe satisfacción o insatisfacción, productos de fallos en el servicio. Se debe minimizar los momentos de la verdad para así disminuir los riesgos. Aquel momento de la verdad donde el cliente va a percibir con mayor claridad la calidad del servicio se denomina momento crítico y se le fijan estándares físicos y normas.

Cadena continua de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta un servicio. Es un mapa de momentos de verdad de una institución, a medida que los experimentan los clientes; se activa cada vez y se pone en contacto con la entidad. El ciclo comienza en el punto donde el cliente entra en contacto por primera vez con el sistema de suministro de servicios. Sigue cada contacto subsiguiente que hace el cliente con cualquier persona de la compañía. Todos los puntos del ciclo de los servicios deben ser administrados a la hora de la verdad, es decir, en cualquier momento en que el cliente entra en contacto con el sistema de servicio durante el ciclo de suministro de un servicio.

Un ciclo de los servicios es un mapa de los momentos de la verdad, de una entidad, en la medida que los experimentan los clientes; se activa cada vez que un cliente se pone en contacto con la entidad.

### **Momento de verdad**

Un momento de la verdad es todo evento en el que un cliente entra en contacto con el personal o con algún aspecto o mensaje (directo o indirecto) de una empresa y se crea una impresión de ella.

Un momento de verdad no es positivo ni negativo, lo que cuenta es el resultado del momento de la verdad. Es la experiencia que le queda al cliente después de haber entrado en contacto con un elemento de la institución.

El llamado momento de la verdad es aquel en que el cliente está en contacto con la empresas por diversas vías (contacto telefónico, visita de un comercial, entre otros) y se forma una opinión de la calidad del servicio prestado.

Gestionando los momentos de la verdad, las empresas gestionan el grado de satisfacción de sus clientes. Cuando los momentos de la verdad no se manejan bien, la calidad del servicio regresa a la mediocridad. Existen diez reglas del código de los momentos de la verdad que han sido de mucha utilidad para las empresas de servicio. Estas se mencionan a continuación:

1. Atienda al cliente de inmediato.
2. De al cliente su total atención.
3. Haga que los primeros 30 segundos cuenten.
4. Sea natural.
5. Demuestre energía y cordialidad.
6. Sea el agente de su cliente.
7. Piense, utilice su sentido común.
8. En ocasiones ajuste las reglas.
9. Haga que los últimos 30 segundos cuenten.
10. Manténgase en forma, cuide bien su persona.

- Análisis operacional

En este paso se procede a realizar un análisis crítico del proceso y las actividades que tiene lugar, con el objetivo de encontrar alternativas que conduzcan a realizar dicho proceso de una manera más eficiente. Si se logra eliminar o minimizar aquellas actividades que no aportan valor se logra obtener una optimización de los resultados a través de una adecuada utilización de los mismos. Las interrogantes utilizadas para analizar el proceso son: 1. ¿Esta operación o actividad es necesaria?; 2. ¿Agrega valor?; 3. ¿Se puede eliminar?; 4. ¿Se puede unir a otra?; 5. ¿Se realiza en el lugar adecuado?; 6. ¿Se puede reordenar?; 7. ¿Tiene posibilidad de automatización?; 8. ¿Está asegurada? Y 9. ¿Se puede mejorar?

- Observación continua individual (Fotografía).

El procedimiento de observación continua individual que se expone a continuación obedece al desarrollado por Marsán Castellanos *et al.* (2011).

1. Determinación de los objetivos de estudios.

En este paso se trata de definir el alcance que tendrá el estudio, si se requiere determinar el índice de aprovechamiento de la jornada laboral (AJL) y(o) las reservas del incremento de la productividad del trabajo, o establecer normas de trabajo, etc. Para el cumplimiento de este paso es necesario conocer la composición de la jornada laboral, es decir, saber cuáles son los tiempos productivos e improductivos.

## 2. Ambientación.

- a) Familiarización: lo primero que se realiza es la ambientación con el trabajo a estudiar, es decir, conocer al detalle los puestos de trabajo que van a estudiarse y, además, las distintas actividades de los mismos. Significa el estudio de los calificadores de cargo, el flujo de producción y la experiencia de los trabajadores de avanzada.
- b) Comunicación afectiva: es un factor muy importante el estado de opinión que se cree entre los trabajadores sobre el grupo que realiza el estudio, ya que de esto depende el éxito de la tarea.

## 3. Diseño del estudio.

Atendiendo a que la población correspondiente a los tiempos de trabajo de un puesto con contenido de trabajo estable sigue una distribución normal, el número de observaciones a realizar se determina por medio de la expresión correspondiente a dicha distribución.

El número de observaciones se determina por medio de las expresiones siguientes según corresponda:

$$\text{Para NC} = 95\% \text{ y } S = \pm 5\% \rightarrow N = 1600 \left(\frac{\sigma}{\bar{x}}\right)^2$$

$$\text{Para NC} = 95\% \text{ y } S = \pm 10\% \rightarrow N = 400 \left(\frac{\sigma}{\bar{x}}\right)^2$$

N: número de observaciones que es necesario realizar para obtener el valor medio del elemento medido (X) con la exactitud y el nivel de confianza deseado.

$\bar{x}$  : Valor medio del elemento medido determinado a partir de una muestra inicial.

$\sigma$ : Desviación típica de la población.

$$\bar{x} = \frac{TTR1 + TTR2 + TTR3}{3}$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (xi - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

#### 4. Realización de las observaciones.

Si el muestreo inicial se hizo de forma adecuada, rigurosamente procedemos a calcular N y compararla.

Si N es menor o igual que 3, resulta válido el muestro

Si N es mayor que 3, se completan las observaciones que faltan (N-3)

Esta técnica posibilita conocer el aprovechamiento de la JL, así como las causas por las cuales se desaprovecha la misma y en qué magnitudes ocurren. La expresión para calcular el por ciento de aprovechamiento de la jornada laboral (%AJL) es la siguiente.

$$\% \text{ AJL} = \frac{TTR + TIR}{JL} * 100 \quad \% \text{ AJL: por ciento de aprovechamiento de la jornada laboral.}$$

#### 5. Análisis de los resultados.

##### **Pérdidas de tiempo:**

-Pérdidas de tiempo por causas del trabajador:  $Pt1 = \frac{TIDO}{JL} * 100$

-Pérdidas de tiempo por deficiencias técnico– organizativas:  $Pt2 = \frac{TITO}{JL} * 100$

-Pérdidas de tiempo por problemas casuales:  $Pt3 = \frac{TIC}{JL} * 100$

-Pérdidas de tiempo por otras causas organizativas:  $Pt4 = \frac{TIOC}{JL} * 100$

##### **Incremento de productividad del trabajo:**

-Incremento de la productividad por TIDO reducido (Pt1):  $Pt1 = \frac{TIDO}{TO} * 100$

-Incremento de la productividad por TITO reducido (Pt2):  $Pt2 = \frac{TITO}{TO} * 100$

-Incremento de la productividad por TIC reducido (Pt3):  $Pt3 = \frac{TIC}{TO} * 100$

-Incremento de la productividad por TIOC reducido (Pt4):  $Pt4 = \frac{TIOC}{TO} * 100$

Para el desarrollo de esta técnica es preciso conocer los tiempos que componen la jornada laboral; así como el modelaje a utilizar para la aplicación de la misma. Ver anexos 1 y 2 respectivamente.

#### **Paso 4. Identificación del nivel de servicio**

- Cálculo del nivel de servicio (NS)

La meta de un servicio no son más que los valores o características fijadas como objetivos para un conjunto de parámetros que caracterizan el servicio que el proveedor oferta a sus clientes. En este sentido, el grado en el que se cumple esta meta se considera el nivel del servicio (NS).

Este NS puede ser calculado en base a medidores particulares, por ejemplo, nivel de servicio según productos entregados, completamiento de surtidos, tiempo de entrega de productos. O bien, puede calcularse en base a un nivel general del servicio.

En el primer caso, el NS sería calculado como una probabilidad, o una simple fórmula de parte, sobre todo, mientras que, en el segundo, el nivel de servicio general puede describirse como el producto de los niveles de servicio particulares declarados.

$NS \text{ general} = \pi(NS_i) * 100 \%$ , donde  $NS_i$  representa el nivel de servicio particular para cada característica declarada.

### **Paso 5. Evaluación de la calidad percibida por el cliente externo**

- Encuesta

La encuesta es un método que sirve para obtener información específica de una muestra de la población mediante el uso de cuestionarios estructurados que se utilizan para obtener datos precisos de las personas encuestadas. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas que se presentan a los encuestados para obtener sus respuestas.

Es un instrumento muy flexible porque existen diversas formas de preguntar. Debe ser realizada solo cuando estén definidos claramente los objetivos para los que se elabora y las condiciones de su aplicación. Estas encuestas tienen que ser válidas y fiables, por lo tanto, se deberá probar la fiabilidad y validez de las encuestas utilizadas antes de obtener la información, en caso de que no sean válidas se deberá diseñar y aplicar una encuesta que cumpla con estos requerimientos.

El empleo de la encuesta como método de recolección de datos trae ventajas y desventajas al investigador, entre ellas, Ramos *et al.* (2022), plantean:

Ventajas

- Asegura de un mejor modo obtener opiniones de un número mayor de personas.
- Asegura de un mejor modo obtener opiniones cuando la muestra está dispersa geográficamente.
- Permite de una mejor forma tabular y estudiar las opiniones recibidas de los encuestados, para su conversión, inferencialmente, por el investigador, en información útil a considerar en la investigación.

#### Desventajas

- La inversión en recursos materiales y tiempo, para obtener las opiniones, por el tamaño de la muestra y su posible dispersión geográfica es superior.
- Se dificulta para el investigador, dado el carácter auto administrado del método, constatar la honestidad informativa de los encuestados, al ofrecer sus opiniones.
- No permite asegurar que cada individuo de la muestra, responda todas las preguntas.

Los autores presentan diferentes criterios, en cuanto a los componentes estructurales de la encuesta. Suficientes y necesarios para una guía de encuesta podrían ser los componentes: título, demanda de cooperación y cuestionario. Desde la teoría y la práctica, se prefiere, como condición, el anonimato en ellas, para, a la hora de su llenado, los encuestados se consideren con más libertad para expresar sus opiniones.

Solo en casos excepcionales en que, por interés del investigador o por necesidad de la propia investigación, se requiera conocer la autoría de las opiniones recogidas, se solicita nombre, profesión y otros datos personales. Tal es el caso de las guías de encuesta a aplicar, como parte de otro método: el criterio de expertos.

En el instrumento metodológico de la encuesta, es importante esclarecer los significados de algunos términos que en él aparezcan, por dos razones: o porque le resulten novedoso al encuestado, o porque sea de interés del investigador evitar que se hagan interpretaciones polisémicas de dichos términos (Feria Avila *et al.*, 2020).

Para facilitar el procesamiento por el investigador, de los datos obtenidos con la aplicación del método mediante de su guía, es recomendable solicitar un límite razonable de respuestas por aspectos. Debe ser preocupación del investigador, la mantención de la didáctica de las tablas: su estética, su ubicación, la distinción de los textos que encabezan

las columnas, la optimización texto-espacio y la simbología explicativa de abreviaturas, símbolos o términos didácticos desconocidos o de interés para el investigador de expresar su significado, con vistas a uniformar su comprensión semántica.

#### Validez de la encuesta

La validez tiene que ver con lo que miden los puntajes de un instrumento y con lo que predicen dichas puntuaciones; según se conoce se clasifica en validez de contenido, validez pragmática o de criterio y validez de constructo o concepto. (González Lizarazo *et al.*, 2021)

Validez de contenido. Evalúa la consistencia del lenguaje empleado y la relación de los ítems (variables) con la característica que se desea medir (calidad de servicio) y es realizada a través del juicio de expertos, algunos de los criterios a sugerir en su análisis son: la claridad de la escala y de las preguntas.

Validez pragmática o de criterio. Viene dada por el grado de coincidencia al comparar los resultados de la encuesta con un criterio externo; si el criterio se fija en el presente, se le denomina concurrente y si se fija en el futuro, se denomina predictiva, viene estimada por la correlación entre los puntajes del instrumento y los puntajes del criterio, el cual debe ser independiente al mismo y relacionado con la característica a medir o predecir (Aizaga Villate *et al.*, 2022).

Para determinar la validez tanto concurrente como predictiva, se sugiere usar la prueba U de Mann-Whitney para determinar la validez concurrente; mientras que, para determinar la validez predictiva, se sugiere usar el análisis de regresión.(Cárdenas-Cabello, 2020)

Validez de constructo o concepto. Este tipo de validez, se puede evaluar a través del grado en que una medición se corresponde con otras mediciones, de variables muy relacionadas, de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos que son medidos (Cea D´Ancona 2022).

Esta validez se puede clasificar en convergente y discriminante. La validez convergente se concentra en lo bien que la medición del constructo se correlaciona positivamente con diferentes mediciones de éste, mientras que la validez discriminante compara las

correlaciones con escalas que midan conceptos o constructos diferentes, las cuales deben ser bajas para validar la escala (Barrios *et al.*, 2009).

### **Etapas 3. Mejora**

#### **Paso 1. Propuesta de mejoras**

Las acciones correctivas se hacen sobre la base de las deficiencias arrojadas por la aplicación de las técnicas y herramientas antes abordadas siempre con el objetivo de una mejora en la línea del beneficio.

#### **Conclusiones parciales**

1. Se analizaron diferentes enfoques de la gestión de la calidad, lo que permitió la identificación de los elementos necesarios para la propuesta de un procedimiento enfocado a analizar la calidad del servicio.
2. El procedimiento propuesto consta de tres etapas y ocho pasos, los que permiten analizar la calidad del servicio de ventas en la cafetería Campo Alegre a partir de la descripción de las herramientas empleadas.

### **Capítulo 3. Aplicación del procedimiento para el análisis de la calidad del servicio de ventas en la cafetería Campo Alegre**

En el presente capítulo se aplica el procedimiento para el análisis del servicio en la cafetería Campo Alegre con el objetivo de proponer mejoras en la misma, a partir de los pasos definidos en el capítulo anterior.

#### **3.1. Resultados del procedimiento para el análisis del servicio en la cafetería Campo Alegre**

El procedimiento para el análisis del servicio consta de cinco pasos en total y tiene como objetivo analizar el servicio de la cafetería Campo Alegre en función de establecer acciones de mejora que permitan elevar la calidad del servicio y sus ventas.

##### **Etapas 1. Preparación del estudio**

###### **Paso 1. Caracterización de la cafetería Campo Alegre**

La cafetería Campo Alegre, se encuentra ubicada en Finca La Luisa Central Humberto Alvares, perteneciente al municipio Cárdenas, provincia Matanzas Cuba comienza sus operaciones en el 2013, le ofrece al cliente un servicio personalizado con un alto grado de profesionalidad, para que los clientes estén a gusto como se merecen, logrando una mejora y teniendo un desempeño de su personal siempre buscando estrategias para brindar un mejor servicio con calidad.

Desde el inicio de la cafetería el propósito ha sido satisfacer las necesidades de los clientes, prestando un servicio acogedor que el visitante se sienta a gusto, y que se sienta satisfecho con el servicio recibido

**El objeto social** del establecimiento es ofrecer una variedad de oferta los cuales pueden ser personalizados por sus clientes, mediante un servicio con calidad y excelencia para satisfacer las necesidades de los mismos de forma única.

**Misión:** Satisfacer plenamente las necesidades de los clientes y finalmente sorprenderlos en sus expectativas, brindando un excelente servicio y haciendo que la cafetería siga extendiendo y popularizando, servir con orgullo y trabajar con pasión.

**Visión:** Brindar a nuestros clientes un servicio de alimentos y bebidas de productos de calidad junto a una atmosfera agradable acompañada de música selecta y un excelente servicio.

**Valores:** Honestidad, cercanía y vocación en el servicio al cliente. Apuesta por la calidad, la mejora, la innovación, la creatividad y el cambio en positivo, tanto en la elaboración de los productos como la prestación en el servicio.

**La política de calidad:** Ser una organización dinámica, flexible y profesional un servicio personalizado y de calidad, que ofrezca una seguridad alimentaria optima, selección de los proveedores , consolidación de la estructura organizativa, compromiso con la mejora continua, la calificación, formación y motivación del personal, suficiente información sobre calidad y inocuidad de los alimentos basado en las normas ISO 9001 e ISO 22000, tener una gran responsabilidad antes los clientes, referente al sector de VENDING en su ámbito de actuación, es una máquina expendedora, dispensadora o máquina de venta automática, que proporciona aperitivos, bebidas y golosinas

#### **Descripción de la cartera de servicios, clientes y proveedores.**

La cafetería posee una variedad de servicio, para que sus clientes estén a gusto con la atención recibida, convirtiéndose un lugar acogedor para un buen café o alguna comida rápida, menú sencillo

- |               |             |              |
|---------------|-------------|--------------|
| ●Café Expreso | ●Pizzas     | ●Coctelerías |
| ●Café Bombón  | ●Refrescos  | ●Cervezas    |
| ●Café Cortado | ●Panes      | ●Rones       |
| ●Dulces       | ●Confituras |              |

#### **Características del entorno**

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

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

### **Fortalezas**

- Desarrollo del personal y capacitación.
- Alimentos con buena calidad
- Buena atención al cliente
- Ofertas y promociones atractivas.

### **Debilidades**

- No contar con un mayor espacio para aumentar el servicio de mesas y así incrementar nuevos servicios para el crecimiento del negocio.
- Productos necesarios fuera del mercado y sus proveedores no tienen solución.
- Por problemas de fluido eléctrico, afectan las elaboraciones de productos que no se pueden realizar.
- Mercancía con lentos movimientos.

### **Oportunidades**

- Flexibilidad en la formación de precios.
- Lineamientos de la economía enfocados a la autonomía y mejora empresarial.
- Fortalecimiento de la industria nacional como política del país.
- Servicio y contratación al sector no estatal.

### **Amenazas**

- Se evidencia un incremento de los precios de la materia prima en el mercado.
- Inestabilidad de la materia prima debido al aumento de trabajadores por cuenta propia, lo que se evidencia en las variaciones realizadas a la carta menú de la cafetería.

Situación epidemiológica producto de la pandemia COVID-19.

### **Principales proveedores**

- Tiendas Virtuales.
- MiPymes.
- Tiendas recaudadoras de divisa.

## Principales Mercados

La cafetería realiza sus ventas de forma presencial, es decir, para que los clientes puedan obtener sus productos deben presentarse en la misma. Las solicitudes de los pedidos se pueden hacer de dos formas, presencial y a través de la aplicación WhatsApp en contacto con el número de atención al cliente de la administradora. Asisten, en su mayoría, los pobladores de la zona y centros aledaños, así como aquellos que hacen una parada de camino a su destino.

### Paso 2. Creación y preparación del equipo de trabajo

La creación del equipo de trabajo fue seleccionada por la administradora, realizando una selección del personal, con las siguientes características para escoger el candidato adecuado o la persona idónea que cumpla los requisitos del puesto de trabajo.

- 1-Ser capaz de trabajar con rapidez y precisión.
- 2-Evaluación de las habilidades y talento.
- 3-Pruebas de conocimiento y cualidades.
- 4-Tener una buena presencia y ser amable.
- 5-Ser comunicativo.

### Etapas 2. Análisis del servicio de ventas minoristas

#### Paso 1. Análisis de la tendencia y pronóstico de ventas

La cafetería registra mensualmente el ingreso de los productos ofertados (ver tabla 3.1), los meses del año con mayor ventas son, mayo por el día de las madres, julio y agosto por los meses de vacaciones y las ofertas de la calidad en los productos con una buena temperatura, fuera de estas fechas, tiene una venta estable aunque el mes que menos venta a realizado es octubre.

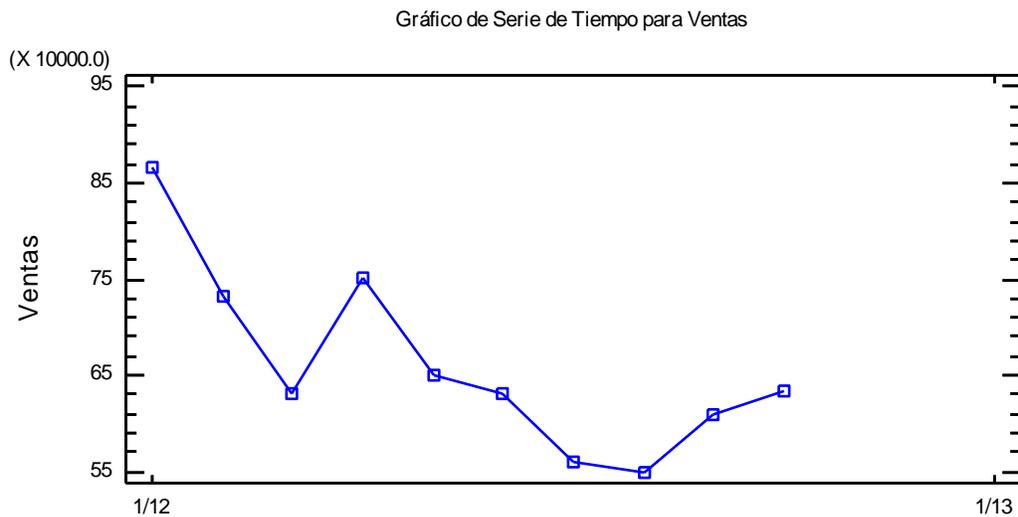
Tabla 3.1. Ventas registradas desde enero a octubre.

Mes	Valor de la venta registrada	% que representa del total
Enero	865000	13.08227465
Febrero	732000	11.0707804

<b>Marzo</b>	630000	9.528130672
<b>Abril</b>	750000	11.3430127
<b>Mayo</b>	650000	9.83061101
<b>Junio</b>	630000	9.528130672
<b>Julio</b>	560000	8.469449486
<b>Agosto</b>	550000	8.318209316
<b>Septiembre</b>	610000	9.225650333
<b>Octubre</b>	635000	9.603750756
<b>Total</b>	6612000	

Fuente: elaboración propia.

Con el objetivo de visualizar el comportamiento de los datos recogidos, se decide realizar un análisis de series temporal, a partir del empleo del software Statgraphics. Estos gráficos se representan en la figura 3.1.



**Figura 3.1. Modelado de series de tiempo estacionaria para los valores de ventas registrados hasta octubre.**

Fuente: salida del software Statgraphics.

En la figura 3.1 se aprecia que los datos tienen una tendencia marcada a la disminución. A pesar de parecer que existen aumentos en los últimos meses con respecto al pico más bajo, los pronósticos evidencian que las ventas futuras deben disminuir con respecto a los valores iniciales recogidos.

## Paso 2. Análisis causal.

Se realiza el estudio de las afectaciones las causas que afectan, directa e indirectamente en la disminución de las ventas. Con el objetivo de determinar cuáles pudieran ser las causas que afectan la disminución de las ventas, se realiza una tormenta de ideas con el equipo de trabajo con vistas a realizar un análisis causal. Los resultados de la tormenta de ideas se recogen en la tabla 3.2.

**Tabla 3.2. Resultados de la tormenta de ideas.**

<b>Fecha: noviembre 2023</b>	<b>Lugar: Cafetería Campo Alegre</b>
<b>Objetivo:</b> definir las causas que afectan, directa o indirectamente la disminución de las ventas en la cafetería Campo Alegre.	
<b>Participantes</b>	<b>Ideas</b>
Enmanuel Miranda Peña	Escases en las cantidades y surtidos de productos necesarios para las ventas.
Lianet Miranda Peña	La subida de los precios en la materia prima, materiales e insumos necesarios, causados en ocasiones por el Ordenamiento Económico.
Heriberto Estévez Rodríguez	Cambios económicos en el entorno, producto a la inflación del peso cubano.  Deficiente gestión de ventas y promoción, no se cuenta con ningún canal ni con ninguna red social, solamente existe un canal de comunicación a través de WhatsApp.  Situación electro-energética del país, lo que provoca interrupciones en la elaboración de algunos de los productos.

**Fuente: elaboración propia.**

Como resultado de la tormenta de ideas y en conjunto con el equipo de trabajo se decide realizar un diagrama causa-efecto (figura 3.2) a fin de organizar de manera precisa la incidencia de las ideas resultantes en las causas principales a analizar.

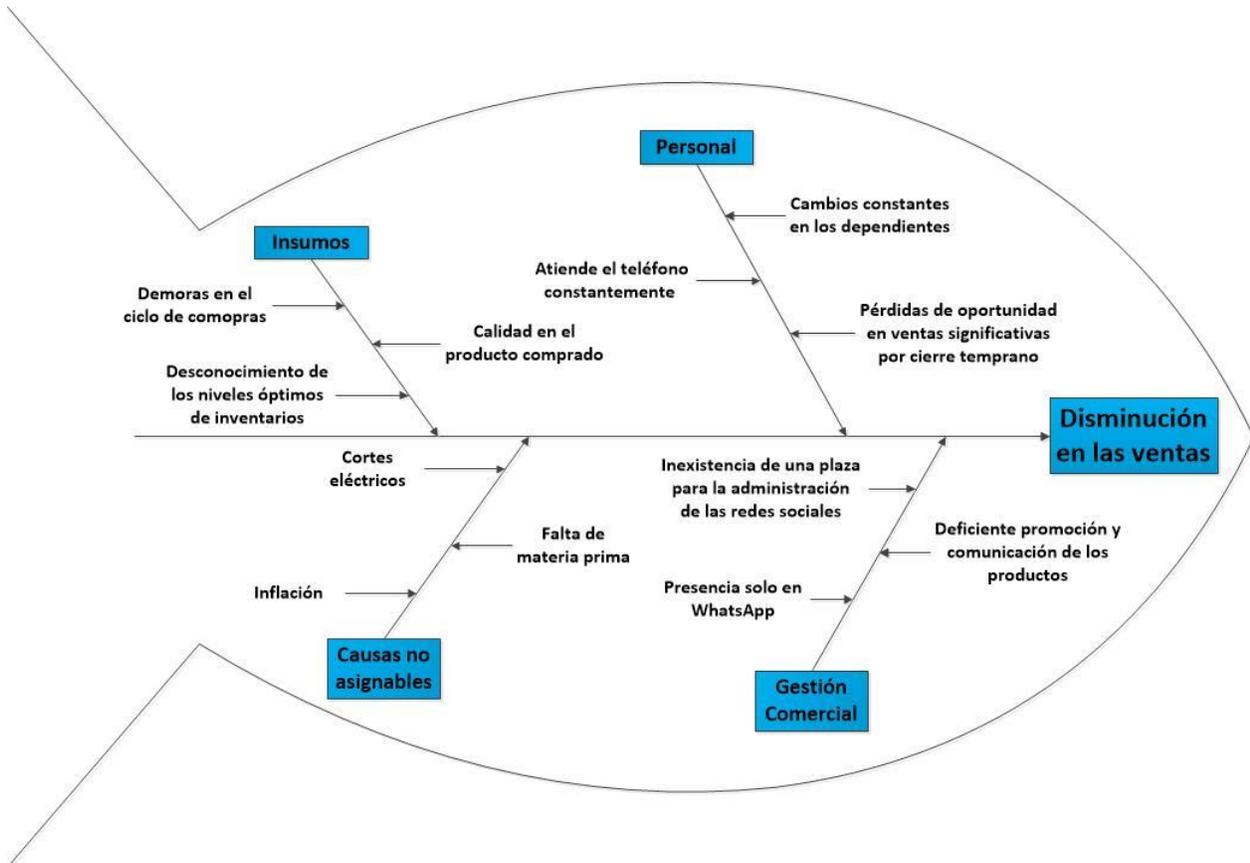


Figura 3.3. Diagrama causa-efecto relacionado con la disminución de las ventas en la cafetería Campo Alegre.

Fuente: salida del Microsoft Visio.

### Paso 3. Análisis de las causas identificadas

Para el análisis de las causas identificadas se tienen en cuenta una serie de elementos como: la descripción del proceso y su representación, los que aportarán criterios sólidos al análisis.

#### Paso 3.1. Descripción general del servicio de ventas de la Cafetería Campo Alegre

El servicio inicia con la llegada del cliente, lo cual puede ocurrir de forma presencial o a través de algún pedido por WhatsApp, después del cliente ver solicitado su servicio que es

a la americana, por una carta que le informa los productos ofertados en el día, para una mejora y comprensión del servicio se representa por mediación de un diagrama As-Is en la figura 3.4.

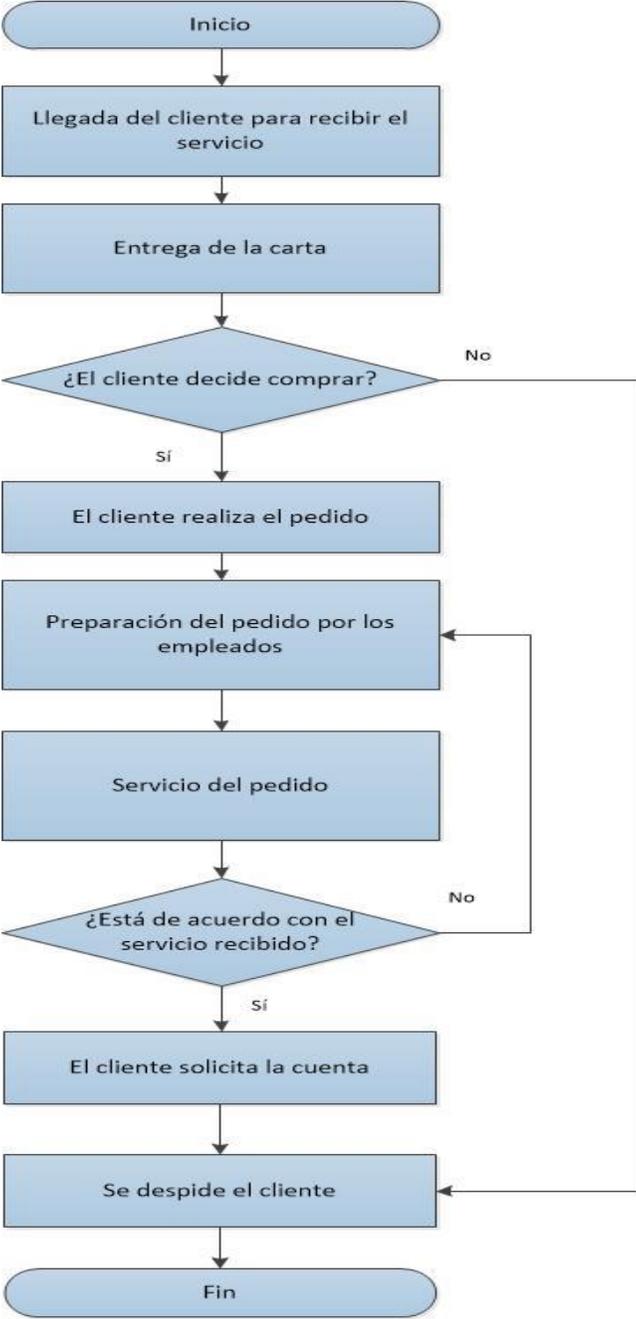
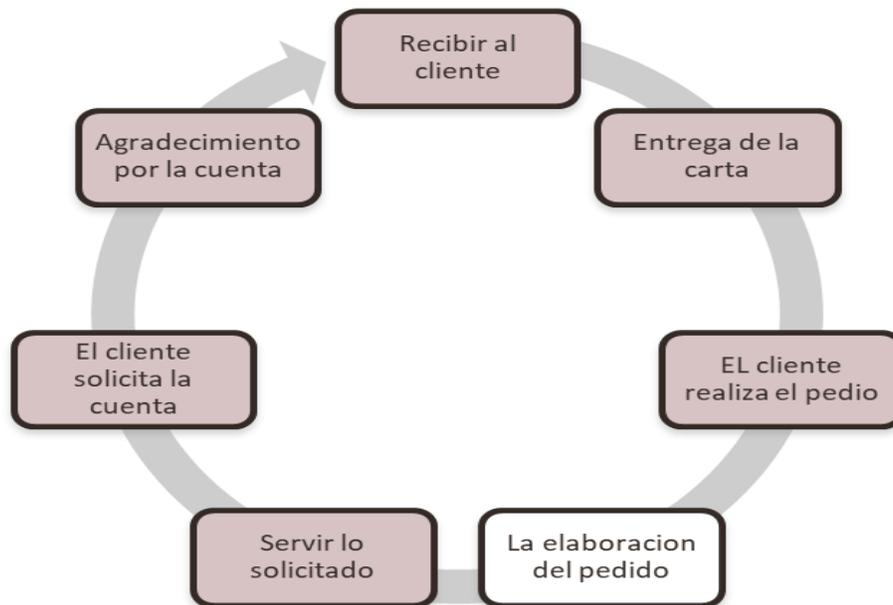


Figura 3.4. Diagrama As-Is del servicio de ventas de la cafetería Campo Alegre.

Fuente: elaboración propia.

Luego de este análisis se decide realizar una representación del ciclo del servicio (figura 3.5), donde se representan los momentos de verdad y los momentos críticos de verdad, esenciales para la gestión de los servicios.



**Figura 3.5. Ciclo del servicio de ventas de la cafetería Campo Alegre.**

**Fuente:** elaboración propia.

De un total de siete operaciones del servicio, el cliente está presente en seis de ellas, los que representan el 86 %, por lo que es esencial en este servicio la atención esmerada al cliente, para el aumento de su satisfacción.

Una vez analizado el proceso de manera general, se decide realiza un análisis operacional (tabla 3.3), enfocado a las operaciones específicas del servicio, el que ofrecerá una visión de mejora para este.

**Tabla 3.3. Resultados del análisis operacional.**

Preguntas	Recibir cliente	Entrega de la carta	El cliente pide	Elaboración del pedido	Entrega del pedido	Entrega de la cuenta	Agradecer por la preferencia
¿Esta operación o actividad es necesaria?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
¿Agrega valor?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

¿Se puede eliminar?	No						
¿Se puede unir a otra?	No						
¿Se realiza en el lugar adecuado?	Sí						
¿Se puede reordenar?	No						
¿Posibilidad de automatización?	No						
¿Está asegurada?	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí
¿Se puede mejorar?	Sí						

Fuente: elaboración propia.

Se aplica esta técnica al ciclo de servicio para evaluar la posibilidad de eliminar aquellas actividades que no aportan valor al proceso o combinar aquellas que retrasan el servicio e influyen directamente en la satisfacción de los clientes. Además, se muestra que los métodos de trabajo que emplean los **dependientes** facilitan y agilizan las actividades.

### **Paso 3.2. Análisis de las causas asociadas al Personal (Fotografía individual).**

Una vez descrito el servicio se procede a determinar el aprovechamiento de la jornada laboral. Debido a los constantes cambios en los dependientes del local (producto a la fluctuación laboral elevada en este puesto) se decide realizar una fotografía individual.

Procedimiento:

1. Determinación del objeto de estudio: determinar el porcentaje de aprovechamiento de la jornada laboral, el incremento de la productividad y las pérdidas de tiempo.
2. Ambientación: conocer al detalle los puntos de trabajo que van a estudiarse y las distintas actividades de los mismos, explicar al personal que va a ser objeto de estudio sobre la técnica que se va a utilizar y los fines que son perseguidos, y crear un adecuado estado de opinión entre los trabajadores sobre el grupo que realiza el estudio.
3. Diseño de estudio.

Durante los tres días en los que se desarrolló el estudio, se registran y cronometran las actividades que se muestran en el anexo 1.

$$\begin{aligned}
 NC = \pm 95\% & \quad \overline{TTR} = 308.33 & \quad \%AJL = \frac{\overline{TPC} + \overline{TO} + \overline{TS} + \overline{TIR}}{JL} 100\% \\
 S = \pm 10\% & \quad \hat{\sigma} = 5 & \quad \%AJL = 70.49\% \\
 N = 400 \left( \frac{\hat{\sigma}}{\bar{x}} \right)^2 & \quad N = 0.264 & \\
 & \quad N \leq 3 \text{ válido} & 
 \end{aligned}$$

El aprovechamiento de la jornada laboral es bajo, pues está por debajo del 95 %, por lo que se procede a determinar las pérdidas de tiempo y reservas de productividad.

Pérdidas de tiempo:

<b>Pérdidas de tiempo</b>	<b>Incremento de la productividad</b>
$P_T = \frac{\overline{TIDO}}{JL} 100\% = \frac{26.67}{480} * 100\% = 5,56\%$	$P_T = \frac{\overline{TIDO}}{TO} 100\% = \frac{26.67}{275} * 100\% = 9,70\%$
$P_T = \frac{\overline{TITO}}{JL} 100\% = \frac{26.67}{480} * 100\% = 5,56\%$	$P_T = \frac{\overline{TITO}}{TO} 100\% = \frac{26.67}{275} * 100\% = 9,70\%$
$P_T = \frac{\overline{TIC}}{JL} 100\% = \frac{76.67}{480} * 100\% = 15,97\%$	$P_T = \frac{\overline{TIC}}{TO} 100\% = \frac{76.67}{275} * 100\% = 27,88\%$
$P_T = \frac{\overline{TIOC}}{JL} 100\% = \frac{11.67}{480} * 100\% = 2,43\%$	$P_T = \frac{\overline{TIOC}}{TO} 100\% = \frac{11.67}{275} * 100\% = 4,24\%$

Se puede apreciar que las pérdidas de tiempo presentan valores relevantes, en especial la que es provocada por el tiempo de interrupciones casuales. Si estas pérdidas son eliminadas, la productividad del trabajo en el puesto seleccionado incrementaría significativamente.

#### **Paso 4. Identificación del nivel de servicio de la Cafetería Campo Alegre**

La evaluación del nivel de servicio parte de la necesidad de cuantificar el impacto que tienen las causas no asignables para el sistema productivo (ver tabla 3.4). Este se realiza a partir de los datos registrados relacionados con:

- Entrega fuera de tiempo de los pedidos registrados producto a los cortes eléctricos.

- El rechazo a solicitudes de clientes de productos específicos producto a la falta de materia prima.

**Tabla 3.4. Valores para el cálculo del Nivel de Servicio.**

Meses	Pedidos realizados presencial	Pedidos rechazados por falta de materia prima	Pedido recogidos
Enero	155	4	175
febrero	162	8	189
Marzo	191	10	195
Abril	194	6	195
Mayo	225	12	238
junio	220	17	231
julio	450	11	576
Agosto	390	5	452
Septiembre	153	6	167
Octubre	145	29	146
Total	2285	108	2564

**Fuente:** elaboración propia.

$Ns(\text{en tiempo}) = (\text{pedidos realizados en tiempo}) * 100\% = (2285/2564) * 100 = 89.11\%$

$Ns(\text{rechazados}) = (\text{pedidos rechazados}) * 100\% = 1 - (108/2564) * 100\% = 95.5\%$

$Ns \text{ general} = Ns(\text{en tiempo}) * Ns(\text{rechazados}) = 85.1\%$

De manera general, se puede concluir que la cafetería Campo Alegre presenta un nivel de servicio al cliente aceptable, aunque este está lejos de satisfacer al ciento por ciento de sus clientes, por lo que debe trabajarse en la mejora del servicio, a pesar de que las causas analizadas son del tipo no asignables, es recomendable trazar estrategias que permitan reducir el impacto que provocan estas en la reducción del nivel de servicio.

### **Paso 5. Evaluación de la calidad percibida por el cliente externo**

Para la evaluación del cliente externo se partió de la encuesta existente en la entidad, la que es aplicada a los clientes semanalmente, sin tener un día definido y de manera aleatoria. Las posibles respuestas de la encuesta son: muy mal, mal, regular, bien o muy bien. Esto se realiza mediante *emojis*, a fin de garantizar una experiencia al cliente lejos de los números y un tanto más empática a sus sentimientos. A continuación se describen las preguntas que contiene la encuesta:

1. Está relacionada con las condiciones físicas y de ambiente del establecimiento.
2. Valora el tiempo de espera para ser atendidos los clientes.
3. Mide la calidad percibida en las ofertas del sitio.
4. Refleja la satisfacción en cuanto a la atención del personal que lo trató.
5. Está relacionada con la limpieza general de la instalación.
6. Valora la recomendación del cliente.
7. Mide la opinión general del cliente con respecto a la instalación que lo atendió.

A modo de crítica constructiva para la encuesta aplicada, se señala que las últimas preguntas pueden ser consideradas como iguales por los clientes, por lo que debe cuidarse su redacción y se aconseja ser más específicos en lo que se desea preguntar.

Una vez realizada la caracterización, se procede a tomar 25 de las encuestas aplicadas la última semana del mes de octubre, con el fin de determinar la fiabilidad de la escala y la validación del instrumento de manera general. Se toma como pregunta de control la pregunta número 7, pues valora de manera general el servicio recibido por el cliente. En la tabla 3.5 se muestran los resultados de la fiabilidad y validez de la encuesta analizada.

Una vez analizados, se determina que la encuesta es válida y fiable, pues los valores se encuentran por encima de 0.7. Además, la significancia del modelo analizado, para un nivel de 0.05 arrojó un valor de 0.000, lo que demuestra que la correlación entre la variable dependiente y las variables independientes es significativa.

**Tabla 3.5. Resumen del resultado de la fiabilidad y validez de las encuestas analizadas.**

Alfa de Conbach	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Valor de F	Significancia
0.750	0.889	0.791	0.721	11.326	0.000

Fuente: salida del software SPSS.

Para la aplicación del instrumento se determina el número de clientes a encuestar, a partir de la fórmula de tamaño de muestra para proporciones (fórmula 3.1).

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2} \text{ (Fórmula 3.1), donde:}$$

- ✓ Z es el percentil asociado a la distribución normal. Para un 95 % de confianza el valor de Z es de 1.64.
- ✓ p y q son las probabilidades de éxito y fracaso respectivamente, asociados al experimento. Cuando no existen registros anteriores, se toma el valor de 0.5 para cada uno.
- ✓ e representa el margen de error de la estimación. Mientras menor sea el valor, más conclusivo resulta el estudio. Para esta investigación, se tomará un valor de 0.05.

Con estos valores, el tamaño de muestra resulta,  $n = 268.96$  por lo que se necesitan encuestar 269 clientes para el estudio. Se toma la primera semana del mes de noviembre y se realiza el procedimiento habitual para la aplicación de la encuesta, entregándose de forma aleatoria a los clientes, los días escogidos para esta semana en específico resultaron ser martes y viernes. En la tabla 3.6 se muestran los resultados del procesamiento de las encuestas aplicadas en cuanto a las estadísticas de fiabilidad, validez y dícima simple realizados.

**Tabla 3.6. Resultados de la estadística de la encuesta.**

Alfa de Conbach	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Valor de F	Significancia
0.750	0.888	0.789	0.784	164.13	0.000

Fuente: salida del software SPSS.

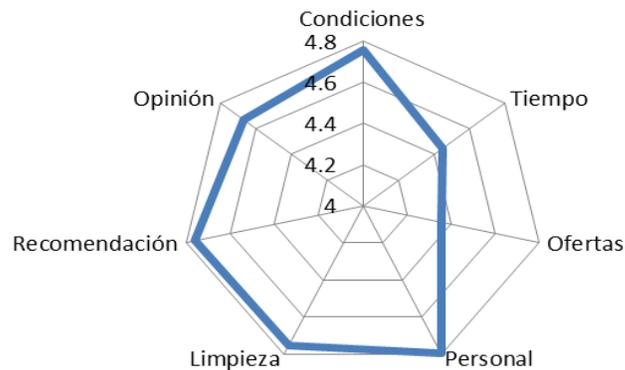
La encuesta resulta válida y fiable, pues todos los valores analizados son superiores a 0.7, además el valor del estadígrafo F es elevado, por lo que el modelo de predicción es válido igualmente.

De manera general, la evaluación de la cafetería por parte de los clientes es positiva, lo que se demuestra en la tabla 3.7, donde se recogen las puntuaciones promedios de los ítems de la encuesta. Para su evaluación se tiene en cuenta la escala de las preguntas, por lo que una evaluación por encima de tres (3) puntos se considera buena.

**Tabla 3.7. Resultados de los promedios por ítem de la encuesta aplicada.**

Criterio evaluado en la encuesta	Promedio
Condiciones físicas y de ambiente del establecimiento.	<b>4.756</b>
Tiempo de espera para ser atendidos los clientes.	<b>4.448</b>
Calidad percibida en las ofertas del sitio.	<b>4.356</b>
Satisfacción en cuanto a la atención del personal que lo trató.	<b>4.796</b>
Limpieza general de la instalación.	<b>4.756</b>
Recomendación del cliente.	<b>4.756</b>
Opinión general del cliente con respecto a la instalación que lo atendió.	<b>4.674</b>

Fuente: elaboración propia.



**Gráfico 3.1. Resultados de los promedios por ítem de la encuesta.**

Fuente: elaboración propia.

Cabe señalar que la opinión que tienen los clientes respecto al servicio en la entidad es muy buena, y estarían dispuestos a recomendar los servicios. Sin embargo, existen, como en toda organización, elementos a mejorar. En el gráfico 3.1 se pueden apreciar aquellos elementos que más alejados están del resto e identificarlos como elementos de mejora en la entidad. Los elementos de tiempo de espera del cliente y variedad en las ofertas, son los que mayores reservas de percepción tienen por parte de los clientes.

### **Etapa 3. Mejora**

#### **Paso 1. Propuesta de acciones correctivas**

En función de los problemas encontrados durante el análisis del servicio se proponen las siguientes acciones:

- Realizar estudios en las operaciones o partes del proceso de servicio de ventas con el objetivo de determinar las posibles mejoras en el mismo. Estudiar los momentos críticos de la verdad a fin de evitar afectaciones en los mismos.
- Establecer reglas para el empleo de celulares y otros usos electrónicos, con el objetivo de disminuir los tiempos de indisciplinas (TIDO) y técnico organizativos (TITO).
- Realizar estudios logísticos, de rotación y gestión de inventarios, a fin de atenuar el impacto de las causas no asignables.
- Realizar controles periódicos al trabajo, a fin de atenuar los tiempos de espera del cliente, identificados como una consecuencia de las indisciplinas del obrero.
- Diversificar la oferta, en variedad de productos así como en formas de elaboración, presentación y prestación de los existentes.

### **Conclusiones parciales**

1. Se caracterizó la entidad objeto de estudio a partir de los principales elementos que describen el sistema productivo y los elementos que integran la evaluación de la calidad del servicio de ventas.
2. La disminución de las ventas en la cafetería Campo Alegre está asociada a cuatro causas fundamentales: Indisciplinas del personal, calidad de la materia prima, deficiente gestión comercial y causas no asignables producto a los cambios en el entorno.

## **Conclusiones**

1. El estudio de los referentes teóricos permitió determinar los elementos necesarios para el análisis de los servicios, dado su naturaleza y clasificación, así como la importancia de establecer determinados estándares de calidad y la necesidad de mejoras en los mismos.
2. Las herramientas propuestas permiten el análisis de la calidad del servicio de ventas de la cafetería Campo Alegre con vistas a determinar las oportunidades de mejoras.
3. El procedimiento propuesto consta de tres etapas y siete pasos, los que permiten el análisis de la calidad del servicio de ventas en la cafetería Campo Alegre.
4. La aplicación del procedimiento permitió determinar los principales problemas del servicio de ventas en la cafetería: Insumos, personal, gestión comercial y causas no asignables. De estos se determinó que el nivel de servicio de la cafetería es de 85 % debido a los problemas con insumos, las causas no asignables y el dependiente debe prestar más atención a su trabajo, con lo que aumentaría la productividad un 50 %.
5. La aplicación de la encuesta permitió identificar las principales causas que afectan contra la satisfacción del cliente externo son: tiempo de espera para ser atendidos y variedad en el surtido de ofertas de la cafetería.

## **Recomendaciones**

1. Aplicar el plan de acciones correctivas propuesto en la medida de las posibilidades de la entidad.
2. Realizar un estudio más preciso con el objetivo de determinar si es posible contratar una persona para atender la Gestión Comercial del negocio o redistribuir las funciones de los trabajadores actuales.

## Referencias

1. Aguirre, M., Cajal, F., y Cabral, F. (2018). *Proceso de medición de la satisfacción del cliente* Facultad de Ciencias Económicas-Universidad Nacional de Tucumán].
2. Aizaga Villate, M., Jara Vásquez, E., Ruiz Paula, J., y Flores Chicaiza, N. (2022). Implicaciones de la gestión de calidad en la sostenibilidad de empresas ecuatorianas. *Revista Colombiana de Ciencias Administrativas*, 4(1), 34-51.
3. Alvarado Ramírez, K., y Pumisacho Álvaro, V. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio. *Intangible Capital*, 13(2), 479-497. <https://www.redalyc.org/pdf/549/54950452008.pdf>
4. Arencibia Celestrín, A. D. (2020). *Análisis de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo en el Restaurante Varadero 60* [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas]. Matanzas.
5. Arteaga Flores, S. A. (2019). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente en la tienda interbank, lurín - 2019* Universidad Autónoma del Peru].
6. Arteaga Flores, S. A. (2021). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente en la tienda Interbank, Lurín-2019*.
7. Barrios, M., y Mejías, A. (2009). Dimensiones de la Calidad de Servicio en un Centro Médico Asistencial Universitario. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias, Vol.I*.
8. Bautista Monosalva, D., y Ortiz Figueroa, J. C. (2020). Propuesta de sistema de gestión de calidad en las empresas de servicios hoteleros "Hotel Las Vegas" S.A.C. , basado en la ISO 9001:2015, Cajamarca 2019. <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/1516>
9. Bellato, L., Frantzeskaki, N., y Nygaard, C. A. (2023). Regenerative tourism: a conceptual framework leveraging theory and practice. *Tourism Geographies*, 25(4), 1026-1046.

10. Blanco González, G., y Font Aranda, M. (2022). Concepto de servicio de calidad en la gestión hotelera. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97).
11. Calderón Paiagua, D. G., y Quispe Vilca, G. R. (2022). Calidad de servicio e imagen corporativa de una empresa de transporte público individual tacneña durante la COVID-19. *Economía y Negocios*, 4(2), 80-100. <https://doi.org/https://www.doi.org/10.33326/27086062.2022.2.1243>
12. Cárdenas-Cabello, F. (2020). Diseño y validación de instrumentos de investigación. *Reflexiones en torno a la metodología de la investigación*.
13. Cea D'Ancona, M. A. (2022). Calidad, confianza y participación en encuesta. *Papers*, Vol. 107.
14. Coba Orellana, M. A. (2022). *La gestión de calidad en la producción y satisfacción del cliente en la Empresa de Carrocerías Megabuss Riobamba*: Universidad Nacional de Chimborazo].
15. Crosby, P. (1980). *Quality is free: The art of making quality certain* (Vol. 2247). Signet Book.
16. Cucho Bustinza, F. A. (2021). La calidad del servicio y la satisfacción del cliente del Restaurant Turístico Tulipans-Puno, periodo 2020.
17. Del Do, A. M., Villagra, A., y Pandolfi, D. (2023). Una Propuesta para la Transformación Digital en las PyMEs [A proposal for digital transformation in SMEs]. *Revista Electrónica del Instituto de Tecnología Aplicada de la Universidad Nacional de la Patagonia Austral*, 1(1), 7-21. <https://publicaciones.unpa.edu.ar/index.php/RevITA/article/view/979>
18. Deming, W. E. (1989). *La salida de la crisis. Calidad, productividad, competitividad*. Editorial Díaz de Santos.
19. Dieguez Matellán, E. L. (2008). *Contribución a la planificación de los servicios complementarios extrahoteleros en destinos turísticos. Aplicación Varadero* [Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas]. Cuba.

20. Feria Avila, H., Matilla González, M., y Mantecón Licea, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿ métodos o técnicas de indagación empírica? *Diadasc@lia: Didáctica y Educación*.
21. Fonseca Gómez, L. F., Cataño Vergara, G. Y., y Noreña Morales, J. (2021). Percepción de los adultos sobre la calidad del servicio de salud ofertado en las IPS. 2015-2020.
22. Forés, B., Fernández Yáñez, J. M., y Puig Denia, A. (2021). Servitización del sector turístico: el modelo de destinos turísticos inteligentes (DTI) como impulsor del proceso de digitalización de los servicios turísticos. 81-90. <http://hdl.handle.net/10234/196963>
23. Fundora Corrales, E. (2019). *Diagnóstico de la calidad de los servicios en el proceso de salida del Aeropuerto Internacional de Varadero* Juan Gualberto Gómez [Tesis en opción al grado científico de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas]. Matanzas.
24. González Lizarazo, M. D., Martínez Rivera, C. A., y Solís Ramírez, E. (2021). *Diseño y validación de un cuestionario sobre el espacio en textos escolares de física y el uso que de los mismos hace el profesorado* Aportaciones de la educación científica para un mundo sostenible,
25. Guerrero Bejarano, M. A. (2018). La importancia de las empresas de servicios en el desarrollo de los países de economías emergentes. *Innova*, 3(3), 1-5.
26. Harrington, H. J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. In *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa* (pp. sp-sp).
27. Hernández, C., Prieto, A. T., y Hernández, C. (2017). Dimensiones de la calidad del servicio presentes en los programas de postgrado. Reflexiones teóricas. *Impacto Científico. Revista Arbitrada Venezolana del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago*, Vol.12 No.2.
28. Hernández Herrera, Y. (2019). *Diagnóstico de la calidad en la gestión de los servicios del Hotel Paradisus Varadero* [Tesis en opción al grado científico de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas]. Matanzas.

29. Hernández Nariño, A. (2010). *Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero* [Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas]. Matanzas.
30. Hernández Peraza, R. (2021). *Diseño de eventos artísticos en la extrahotelera Las Morlas, Varadero* [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas].
31. Ivars Baidal, J. A., Celdrán Bernabeu, M. A., Femenia Serra, F., Perles Ribes, J. F., y Giner Sánchez, D. (2021). Measuring the progress of smart destinations: The use of indicators as a management tool. *Journal of Destination Marketing Management*, 19, 100531.
32. Juran, J., y Gryna, M. (1993). Manual de control de la calidad In R. S. A. (Ed.), *Quality Control Handbook* (4 ed., Vol. 2).
33. Kentelky, E., Lukascz, Z., Lunka, T. A., Bendek, K., Domokos, E., Puntoky - Csicsó, B., y Székely-Varga, Z. (2022). Mycorrhization of *Cotylus avellana* L. and *Quercus Robur* L. seedlings with *Tuber aestivum* Vittad. *Scientific papers series b. horticulture*, Vol. LXVI, No.1.
34. Koçak, E., Doğru, T., Shehzad, K., y Bulut, U. (2023). The economic implications of the COVID-19 outbreak on tourism industry: Empirical evidence from Turkey. *Tourism Economics*, 29(3), 742-758.
35. Kottler, P., y Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de Marketing* (Decimoprimer edición ed.). Pearson. <https://www.pearsonenespañol.com>
36. Leguizamó Jordán, G. A. (2022). *Propuesta de un modelo de series de tiempo para el pronóstico de ingresos por prestación de servicios en la Empresa de Operación Nacional Falcón Academia de Aviación S.A.S Universidad El Bosque* ]. Bogotá D.C, Colombia
37. Licea Muruais, A. N. (2020). *Diagnóstico del sistema de gestión de la calidad en el hotel Club Tropical* Universidad de Matanzas].

38. Lovelock, C., y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*.
39. Lovelock, C. H., Carrion, M. A. S., Huete, L. M., Reynoso, J., y D'Andrea, G. (2004). *Administración de servicios*: Pearson Education.
40. Macías Ross, R. A., y Peralta Neira, M. A. (2021). *Diseño de un sistema de control de la calidad para la planta dosificadora de hormigón de la constructora HRLSA* Universidad de Guayaquil. Facultad de Ingeniería Química].
41. Marqués León, M. (2013). *Modelo y procedimientos para la planificación de medicamentos y materiales de uso médico en instituciones hospitalarias del territorio matancero* [Doctorado, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos].
42. Marsán Castellanos, J., Cuesta Santos, A., Padilla Méndez, C., y García Álvarez, C. (2011). *La Organización del Trabajo. Ingeniería de métodos* (Vol. 1). Editorial Félix Varela.
43. Medina León, A. (2002). *Técnicas de análisis Empresarial en la certeza e incertidumbre México*.
44. Melgarejo Rodríguez, O. M. (2022). *Procedimiento para la comercialización de productos y servicios académicos en la Universidad de Matanzas* Universidad de Matanzas, Facultad de Ingeniería Industrial].
45. Miranda Gómez, E. (2019). *Diseño de servicios de alto estándar en Hoteles E de Matanzas* [Tesis en opción al grado científico de Licenciado en Turismo, Universidad de Matanzas]. Matanzas.
46. Moreno, L. (2021). *Gestión de la calidad en alojamientos turísticos* [Tesis en opción al grado de Licenciado en Turismo, Universidad Nacional de La Plata].
47. *Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario "Armand Feigenbaum"*, (2015).
48. Noya, J. M. (2019). La clave está en el servicio. *Entrepreneur Mexico*, 27(1), 124-125.
49. Ospina Reina, K. S., y Endo Ledesma, M. (2022). *Nivel de satisfacción del cliente de la tienda virtual Clemsargentina 2020-2021* [Tesis en opción al título de Profesional en

Mercadeo y Negocios Internacionales, Universidad Autónoma de Occidente]. Santiago de Cali.

50. Parra Ferié, C., Negrín Sosa, E., y Gómez Figueroa, O. (2009). *Procesos de servicios. Tendencias de su gestión*. Editorial Universitaria. [https://books.google.com/cu/books?hl=es&lr=&id=zfzDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP2&ots=fCGiNzwhmo&sig=SFQorXP\\_-SZuMHOkZpAbMzdx78&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com/cu/books?hl=es&lr=&id=zfzDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP2&ots=fCGiNzwhmo&sig=SFQorXP_-SZuMHOkZpAbMzdx78&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
51. Perdomo Fleitas, Y. (2022). *Análisis del servicio de ventas en la tienda de productos personalizados AC Prints* Universidad de Matanzas].
52. Piñero Romeu, A. (2021). *Procedimiento para la actualización de las normas de trabajo en el proceso de restauración* [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas].
53. Ramírez Baquerizo, D. T. (2021). *La calidad del servicio en la satisfacción del cliente en el sector hotelero* [Tesis en opción al grado de Licenciado en Turismo, Universidad Estatal Península de Santa Elena].
54. Ramos, G. E., y Verón, M. M. (2022). Evaluación indirecta de la calidad de las encuestas de opinión electorales. *Statistical Reports, Vol.1 Num.10*.
55. Riccio, M., Astudillo, B., y Vega, M. (2019). Análisis de la percepción de la calidad del servicio al cliente en una agencia de telecomunicaciones. *Cuadernos de Economía y Administración*, 6(3), 130-147.
56. Saavedra Carrera, L. K. (2021). *Estudio para mejorar la satisfacción del cliente postventa de Indurama* Universidad del Azuay].
57. Sánchez García, M., y Sánchez Romero, M. C. (2016). Medición de la calidad en el servicio, como estrategia para la competitividad en las organizaciones.
58. Santiago Penín, A. (2019). *Calidad 4.0: El futuro de la calidad*. Navantia. 18.
59. Savi Mondo, T., y Goncalves Silveira Fiates, G. (2016). Atributos de la calidad de servicios en atractivos turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo, Vol.25 Num.2*.

60. Serra Mazzei, D. E. (2022). Normas ISO 30401: 2018 "Gestión del Conocimiento" e ISO 9001: 2015 "Gestión de Calidad" pilares para el éxito sostenido en las organizaciones. *Tekhné*, 25(2), 20-20.
61. Silva-Treviño, J. G., Macías-Hernández, B. A., Tello-Leal, E., y Delgado-Rivas, J. G. (2021). The relationship between service quality, customer satisfaction, and customer loyalty: A case study of a trading company in Mexico. *CienciaUAT*, 15(2), 85-101.
62. Socarrás Aguilar, F. A. (2019). *Mejora en el proceso de servicios informática y comunicaciones en la Empresa Central Termoeléctrica "Antonio Guiteras"* [Tesis en opción al grado científico de ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba.
63. Tamayo Garza, J. F., y Vega Cadena, U. J. (2017). El servicio al cliente como elemento fundamental en la industrial hotelera. *TuryDes*, 10(23).
64. Torres, M., y Vásquez, C. (2011). Contribución de la información en la calidad de los servicios *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, Vol.8 Num.1.
65. Yin, W., y Ran, W. (2022). Supply chain diversification, digital transformation, and supply chain resilience: Configuration analysis based on FSQCA. *Sustainability*, 14(13), 7690.

## Anexos

Anexo 1. Resultados de la identificación de los tiempos en la fotografía individual.

Actividades cronometradas durante los tres días de estudio de las observaciones continuas individuales realizadas a la recepcionista.

Unidad: Cafetería Campo Alegre							Dpto o Sección: Área de ventas		Turno: 1		
Fecha			Nombre del Trabajador:				Años de Experiencia: 5		Hoja No. 1		
D	M	A	Lázaro García Urquiola								
2 0	11	23	Cargo: Dependiente				Grupo Salarial:		Normador:  Lismay Díaz		
			Calificador: Técnico-medio								
Agrupación de los gastos de tiempo											
Días de Observación							Total	Promedio (Min)	%	Tiempo (Min)	Cálculo %
Conceptos	1	2	3	4	5	6					
TPC	15	13	17	-	-	-	45	15			
TO	270	275	280				825	275			
TS	20	15	15				50	16.6			
TIRTO	-	-	-				-	-			
TDNP	30	30	30				90	30			
TIDO	35	25	20				80	26.7			
TITO	25	30	25				80	26.7			

TIC	80	80	70				230	76.7			
TIOC	5	12	7				24	8			
Total	480	480	480								

Fuente: elaboración propia.