

Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Turismo



Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo

Título: Procedimiento para evaluar la calidad del servicio de restauración gastronómica en el Hotel Paradisus Varadero.

Autora: Shanelys León Manzanares

Tutor: Lic. Jessica Alpízar Valdés

Año 2022

Nota de aceptación

Presidente del Tribunal

Tribunal

Tribunal

Declaración de autoridad

Declaro que soy la única autora del presente Trabajo de Diploma titulado: “Procedimiento para evaluar la calidad del servicio de restauración gastronómica en el Hotel Paradisus Varadero” y autorizo a la Universidad de Matanzas y a la Delegación del Ministerio del Turismo de Matanzas a que haga uso del mismo como medio de consulta para futuras generaciones interesadas en el tema.

Firma del autor

Pensamiento

“No hay obstáculo que no pueda vencerse, ni problema sin solución posible”

Fidel Castro Ruz

“El camino más largo comienza con el primer paso”

Proverbio chino

Dedicatoria

Esta tesis va dedicada:

- ❖ Especialmente a mi mamá, a la que le doy las gracias eternamente por ser mi luz y guía, a quien le debo todo lo que soy.
- ❖ A mi papá por siempre estar al tanto de mis necesidades.
- ❖ A mis abuelos por su apoyo incondicional y por estar presentes en cada una de mis etapas.
- ❖ A mi bebito hermoso que es mi vida entera, quien llegó en el momento justo para demostrarme de que todo en la vida es posible.
- ❖ A mi esposo por su ayuda, paciencia, dedicación, comprensión y amor.
- ❖ A Leydis por motivarme a dar el paso al frente, gracias infinitas.
- ❖ A mis compañeros por hacer de estos 5 años los mejores.
- ❖ A mis profesores por transmitirme sus conocimientos y convertirme en toda una profesional
- ❖ A toda mi familia y amistades.
- ❖ A todas las personas que confiaron en mí y a las que no también.

AGRADECIMIENTOS

- ❖ A toda mi familia por su ayuda y amor.
- ❖ A mis amigos por compartir cinco años juntos.
- ❖ A mi tutora por brindarme su ayuda, su tiempo y sus conocimientos.
- ❖ A los profesores de la Universidad de Matanzas del departamento de Turismo por prepararme profesionalmente.
- ❖ A todos los trabajadores del Hotel Paradisus Varadero que colaboraron para la realización de este trabajo.
- ❖ A todas aquellas personas que, de una forma u otra, contribuyeron con su esfuerzo y dedicación a la realización de este trabajo.

A todos, Muchas Gracias.

RESUMEN

Durante los últimos años el turismo se ha considerado como una de las principales industrias a nivel mundial, de ahí el empeño de cada país por perfeccionar los servicios en este sector, sobre todo siempre tener en cuenta el aporte económico que puede significar para el destino. La estrategia de desarrollo del turismo en Cuba se ha orientado a consolidar la competitividad estructural del sector mediante la utilización de factores heredados, así como la elaboración y ejecución de políticas gubernamentales tendientes a la creación de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. La península de Hicacos es uno de los destinos más importantes de sol y playa, y enclavado en ese territorio se encuentra el Hotel Paradisus Varadero que se destaca entre las instalaciones más prestigiosas de este balneario. Por tal razón, la presente investigación parte de este centro de referencia para desarrollar la propuesta de estudio. Un total de ocho etapas conforman el proceder investigativo, dirigido fundamentalmente a la satisfacción del cliente interno, aunque se diseña con un enfoque al cliente externo para hacer más certero y confiable los resultados. Por tal motivo se propone como objetivo general elaborar un procedimiento para evaluar el servicio de restauración gastronómica, basado en el método SERVQUAL, y desarrollado a través de las diferentes etapas, que concluye con la entrega de la propuesta al consejo de dirección del hotel. Para el cumplimiento de este objetivo se aplican técnicas de investigación como la revisión documental, observación directa, encuestas, método Kendall y las entrevistas.

Palabras claves: calidad, servicio, restauración gastronómica.

ABSTRACT

In recent years, tourism has been considered one of the main industries worldwide, hence the efforts of each country to improve services in this sector, especially always taking into account the economic contribution it can mean for the destination. The tourism development strategy in Cuba has been aimed at consolidating the structural competitiveness of the sector through the use of inherited factors, as well as the preparation and execution of government policies aimed at creating long-term sustainable competitive advantages. The Hicacos peninsula is one of the most important sun and beach destinations, and nestled in that territory is the Hotel Paradisus Varadero, which stands out among the most prestigious facilities of this resort. For this reason, this research starts from this reference center to develop the study proposal. A total of eight stages make up the investigative procedure, directed fundamentally to the satisfaction of the internal client, although it is designed with a focus on the external client to make the results more accurate and reliable. For this reason, it is proposed as a general objective to develop a procedure to evaluate the gastronomic restoration service, based on the SERVQUAL method, and developed through the different stages, which concludes with the delivery of the proposal to the hotel's board of directors. To fulfill this objective, research techniques such as documentary review, direct observation, surveys, the Kendall method and interviews are applied.

Key words: quality, service, gastronomic restoration.

RESUMÉ

Ces dernières années, le tourisme a été considéré comme l'une des principales industries dans le monde, d'où les efforts de chaque pays pour améliorer les services dans ce secteur, surtout en tenant toujours compte de la contribution économique que cela peut signifier pour la destination. La stratégie de développement du tourisme à Cuba visait à consolider la compétitivité structurelle du secteur grâce à l'utilisation de facteurs hérités, ainsi que la préparation et l'exécution de politiques gouvernementales visant à créer des avantages compétitifs durables à long terme. La péninsule de Hicacos est l'une des destinations de soleil et de plage les plus importantes, et niché sur ce territoire se trouve l'Hôtel Paradisus Varadero, qui se distingue parmi les installations les plus prestigieuses de cette station. Pour cette raison, cette recherche part de ce centre de référence pour élaborer la proposition d'étude. Un total de huit étapes composent la procédure d'investigation, orientée fondamentalement vers la satisfaction du client interne, bien qu'elle soit conçue en mettant l'accent sur le client externe pour rendre les résultats plus précis et fiables. Pour cette raison, il est proposé comme objectif général de développer une procédure d'évaluation du service de restauration gastronomique, basée sur la méthode SERVQUAL, et développée à travers les différentes étapes, qui se termine par la remise de la proposition au conseil d'administration de l'hôtel. Pour atteindre cet objectif, des techniques de recherche telles que l'examen documentaire, l'observation directe, les sondages, la méthode Kendall et les entrevues sont appliquées.

Mot clé : qualité, service, restauration gastronomique.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	11
DESARROLLO	14
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.1 Origen y concepto de calidad	14
1.1.1 La importancia y objetivos de la calidad	18
1.2 Gestión de la calidad.	21
1.2.1 Beneficios de la gestión de la calidad	22
1.3 Calidad de los servicios	23
1.4 Origen de la restauración gastronómica	28
1.4.1 Definición de restaurante	29
1.4.2 Calidad en los servicios de restauración	31
CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO I	37
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	38
2.1. Caracterización del Hotel Paradisus Varadero	38
2.2 Propuesta de procedimiento para evaluar la calidad del servicio de restauración gastronómica en el Hotel Paradisus Varadero	42
CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO II	60
CONCLUSIONES GENERALES	61
RECOMENDACIONES	62
BIBLIOGRAFÍA	63
ANEXOS	68

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se vive en un mundo globalizado, donde el turismo se transforma en uno de los fenómenos económicos y sociales más destacados del siglo XXI. Se caracteriza por su fuerte expansión general y por la creciente tendencia de los turistas a visitar nuevos destinos, a lo que se añade la diversificación de los productos turísticos, destinos emergentes, y el aumento de la competencia entre destinos existentes.

La actividad turística se ha convertido en la actividad económica fundamental para varias naciones, por tal razón, muy pocos países no la poseen o han desarrollado insuficientes ofertas turísticas a partir de sus escasos atractivos. Por tal razón, el turismo es considerado mundialmente como una fuente de desarrollo económico y social de grandes perspectivas a partir del desarrollo del alojamiento, mejoras en los medios de transporte, así como el incremento del tiempo libre y de los ingresos. Todo esto ha propiciado que el turismo haya dejado de ser una opción de grupos selectivos y que en estos tiempos un gran número de personas participen del mismo. Existe una verdadera revolución del servicio que plantea nuevos desafíos y retos. Estos desafíos se caracterizan en términos de posicionamiento competitivo por el servicio y su calidad, de estrategias de competencia por la calidad, todas orientadas al cliente. Los clientes de hoy son más exigentes, informados y selectivos a la hora de tomar la decisión de consumir productos y/o servicios (Albrecht, K. 1990). Las organizaciones están obligadas a enfocar la gestión hacia el cliente y no hacia el producto, no es suficiente con preocuparse por este. El servicio es mucho más: asesoramiento, atención, cortesía, y aporta beneficios. En el mundo actual la situación empresarial en la que el servicio es el centro de la actividad, se necesitan nuevos conceptos y puntos de referencia orientados a las características del servicio en función del cliente. Se busca, además del producto que se oferta, nuevas experiencias y emociones donde la calidad del servicio es extraordinariamente importante en la presentación de una oferta distintiva. Es un factor principal para satisfacer las necesidades de los clientes, cumplir sus expectativas y ganar, por consiguiente, su lealtad; valor primordial para marcar la diferencia ante la competencia actual.

La calidad del servicio no es un tema novedoso del siglo XXI. Las raíces de sus investigaciones residen antes de 1980, una época de descubrimientos que abarca los inicios embrionarios de la bibliografía sobre mercadotecnia de servicios en 1953 y continuó a lo largo del debate y publicaciones, gran parte de ellas en la década del 70. Los primeros

trabajos conceptuales fueron realizados en Europa por ejemplo, (Gronroos, 1983) y (Lehtinen, 1982) y en la teoría de la satisfacción del cliente (Oliver, 1980). La mayoría de los trabajos sobre la calidad del servicio en la mercadotecnia se pueden acreditar a las contribuciones pioneras y continuas de A. Parasuraman, Leonard Berry y Valerie Zeithaml., con su aporte del marco referencial (el modelo de los GAPS) y un instrumento de medición, SERVQUAL, para evaluar la calidad del servicio (Berry, L.; Bennet, D.; Brown, C. 1989). Cuba no queda exento de ello. Numerosos estudios se han realizado para la mejora de la calidad de los procesos, así como también se han tomado políticas del gobierno que incentivan la calidad de los servicios. Según los Lineamientos de la Política Económica y Social del PCC, se plantea en la Política para el Turismo: L-235: “El objetivo fundamental del sector es la captación de divisas frescas, con una posición competitiva en el mercado.” L-236: “Incrementar la competitividad de Cuba en los mercados a partir de la elevación de la calidad de los servicios, y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad-precio.” Para ello se hace imprescindible la evaluación de la calidad de los servicios turísticos como “Cultura del detalle”; es buscar en la propia empresa aquellos elementos con los que se identificarían los clientes y ofrecer productos de excelencia.

El hotel Paradisus Varadero cumple con estos requisitos. Se encuentra situado en el destino turístico Varadero, caracterizado por la existencia de condiciones ambientales con favorables niveles de conservación y servicios de excelencia para sus clientes, lo cual no garantiza que se descuide la eficacia como un elemento clave de la calidad de su gestión. La aplicación semanal de una encuesta general a una muestra de clientes como instrumento principal para valorar sus niveles de satisfacción de su estancia en el hotel, lo cual indica que aún no se presta la atención requerida a los criterios de calidad que aportan los visitantes, como premisa importante para mejorar la calidad del servicio y de los procesos del hotel. Esta investigación se basa en el estudio de las deficiencias e incumplimientos de los estándares de calidad en el hotel, lo cual provoca una reducción del índice de satisfacción de los clientes, y existe un interés de la gerencia por tratar de evaluar la calidad de los servicios.

A partir del diseño y la propuesta de un procedimiento metodológico, se pretende lograr mayor valor de los servicios prestados, la satisfacción del cliente, la lealtad de los clientes externos; y, por ende, mayores utilidades y crecimiento de la empresa. “Las empresas que sepan captar este valor económico no solo ganarán un lugar en el corazón de sus clientes,

sino que además captarán su dinero; porque su valor permanece en la memoria del cliente y queda en ella mucho tiempo” (Pine II, Gilmore 2007, 23).

Situación problemática: Se evidencia la insatisfacción de los clientes a partir de deficiencias e incumplimientos de los estándares de calidad en el proceso de restauración gastronómica del Hotel Paradisus Varadero y para ello, es necesaria una evaluación de la calidad de los servicios gastronómicos para lograr mayor satisfacción del cliente.

Problema científico: ¿Cómo evaluar la calidad de los servicios gastronómicos del Hotel Paradisus Varadero para satisfacer al cliente?

Objetivo general de la investigación: Diseñar un procedimiento para evaluar la calidad de los servicios gastronómicos para la satisfacción del cliente en el Hotel Paradisus Varadero.

Los objetivos específicos son:

1. Elaborar el marco teórico-conceptual alrededor de la temática de la calidad de los servicios gastronómicos, características, dimensiones y modelos de calidad.
2. Diseñar un procedimiento para la evaluación la calidad en los servicios gastronómicos basada en el Modelo del Ciclo de Servicio.

Como resultado de la investigación se espera el diseño del procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios gastronómicos del Hotel Paradisus Varadero, como ventaja competitiva para el logro de la excelencia. Satisfacer al cliente con un servicio rápido, personalizado y eficaz, con un trato atento y diligente es una prioridad para las empresas de éxito. Las percepciones del cliente de los momentos de la verdad o encuentros del servicio son elementos importantes para la satisfacción.

El informe de investigación se estructura de la siguiente forma: introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En la Introducción se expresa brevemente los antecedentes y vigencia del tema, su importancia y tendencias, se define el problema científico, los objetivos de la investigación, así como la importancia y resultados esperados. En el Capítulo I se realiza una revisión bibliográfica y una fundamentación teórica de los temas de calidad de los servicios gastronómicos. En el Capítulo II se analizan los antecedentes metodológicos, se diseña el procedimiento y se valida para la evaluación de la calidad de los servicios gastronómicos del Hotel Paradisus Varadero.

DESARROLLO

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Las empresas vinculadas al sector turístico brindan servicios que deben enfrentarse a nuevas realidades: una de ellas es la creciente demanda del cliente que prescinde de un mayor compromiso de calidad por parte de los proveedores respecto a los productos o servicios que ofrecen; por tanto, la calidad ya no es un factor más, sino que se ha convertido en uno de los principales ingredientes competitivos, sin el cual toda entidad estará condenada al fracaso y a su posterior desaparición.

En el presente capítulo se realiza una conceptualización de los temas relacionados con la calidad de los servicios, características y dimensiones, así como los momentos de la verdad en la actividad turística, tendencias actuales y aspectos relacionados con la cultura del detalle, para brindar una mayor claridad y comprensión del tema.

1.1 Origen y concepto de calidad

La calidad ha tomado diferentes significados a lo largo de los años. A principios del siglo XX fue sinónimo de inspección, en la década de los cuarenta tomó una connotación estadística, hacia los años sesenta se extendió fuera del área de producción para incluir todas las otras funciones, se utiliza para ello el concepto de control de la calidad, donde la organización entera se movilizó para ayudar a producir productos de calidad. Hoy en día el término calidad se expande para incluir mejora continua con un enfoque al cliente, o sea, satisfacción plena del cliente, una prioridad entre prioridades (Lovelock, 2004). La calidad no solo se ha convertido únicamente en uno de los requisitos de esenciales del producto, sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no solo para mantener su posición en el mercado sino para asegurar su supervivencia (Llanes A., 2013). El concepto de calidad ha evolucionado con el tiempo, anteriormente la calidad era vista como aquella que el productor era capaz de darle al cliente, el sentido del flujo estaba orientado en una sola dirección: productor- cliente. Naya R (2014). Lo primero que se halla al acercarse al término es la enorme variedad de denotaciones y connotaciones del mismo, lo que sin lugar a dudas refleja su carácter extremadamente complejo (Frías Jiménez; Cuétara Sánchez; González Arias, *et al.*, 2008b).

En la Tabla 1.1 se muestra la evolución del concepto de calidad a través de diferentes etapas.

Tabla 1.1 Evolución histórica del Concepto de Calidad

<u>ETAPAS</u>	<u>CONCEPTO</u>	<u>FINALIDAD</u>
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacer al cliente. - Satisfacer al artesano por el trabajo bien hecho
Revolución industrial	Hacer muchas cosas sin importar que sean de Calidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacer una gran demanda de bienes. - Obtener beneficios
II Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo con la mayor y más rápida producción (Eficacia+Plazo = calidad)	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> - Minimizar costos mediante la calidad. - Satisfacer al cliente - Ser competitivo.
Posguerra (resto del mundo)	Producir, cuanto más, mejor	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacer la gran demanda de bienes causadas por la guerra.
Control de calidad	Técnicas de inspección en producción para evitar la salida de bienes defectuosos	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacer las necesidades técnicas del producto
Aseguramiento de la calidad	Sistemas y procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacer al cliente
Calidad total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacer tanto al cliente externo como interno. - Ser altamente competitivo

	expectativas del cliente.	- Mejora continua.
--	---------------------------	--------------------

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar como el concepto toma diferentes directrices en cuanto al momento histórico-concreto en el que se desenvuelve, sin embargo, hay que puntualizar que, tendencias de “satisfacer al cliente”, es una de las principales pautas que se fijan desde sus inicios, y que su evolución está, precisamente, en reconocer la diferencia entre los tipos de clientes a los que una empresa debe prestar atención, para ampliar su punto de mira en cuanto al logro de la “satisfacción”. No obstante, abordar el tema del concepto de la calidad se hace desde dos tendencias fundamentales: desde el punto de vista de los modelos de gestión industrial y desde los modelos de gestión en los servicios (Naya R, 2014). Existen diferentes definiciones de calidad en la literatura, donde los autores, de una manera u otra se centran en la necesidad de definir términos tales como necesidades, expectativas y satisfacción del cliente, además coinciden en que la calidad de un producto y/o servicio está determinada por características que defina el cliente para el cumplimiento de sus necesidades o expectativas establecidas.

La categoría calidad es compleja y necesita un largo recorrido para comprender su significado en la vida económica y social. Su dimensión y alcance se puede precisar a partir de las siguientes definiciones y del carácter de dicha categoría.

- Juran, M. y Frank, G. (1951): Uno de los elementos clave de la definición de la calidad es la “adecuación de uso” de un producto.
- Feigenbaum, V. (1971): Características compuestas que permiten alcanzar las expectativas de los consumidores. La calidad se construye desde el inicio del diseño del producto.
- Taguchi, G. (1986): define la calidad como las pérdidas mínimas para la sociedad.
- Deming, E. (1988): Es el grado predecible de uniformidad y fiabilidad a un bajo costo y que se ajuste a las necesidades del mercado. La calidad no es otra cosa más que “una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua”.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. y Berry, L. (1985): Calidad es la discrepancia entre lo esperado y lo percibido.

- Ishikawa, K. (1988): Define a la calidad como: “Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor”.
- Peters, J. (1988): Su objetivo era aportar a la teoría administrativa evidencias sobre las características comunes de las empresas exitosas, de tal forma que otras pudieran serlo si adoptaban los mismos principios. Las empresas de éxito tienen una gran capacidad para realizar acciones correctivas como resultado de análisis previos y de contar con la flexibilidad otorgada a sus integrantes para actuar por su propia iniciativa.
- Harrington, J. (1990): Es cumplir o exceder las expectativas del cliente a un precio que pueda soportar.
- V. Feigenbaum (1991): Debe iniciarse con el diseño del producto y terminar si se encuentra en manos de un consumidor satisfecho.
- Schroeder, R. (1992): Calidad es incluir cero defectos, mejora continua y gran enfoque en el cliente. Cada persona define la calidad con sus complementos.
- Juran, M y Gryna, M. (1993): Calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes, además calidad consiste en no tener deficiencias. La calidad es “la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente”.
- Galgano, A. (1995): Describe a la calidad como la satisfacción del cliente, donde afirma que este concepto supera y enriquece otros significados más tradicionales. El significado global de la palabra calidad según Galgano, es la referencia y el objetivo de cualquier actividad desarrollada en una empresa. Los clientes pretenden un resultado global, de manera que no es posible cuidar de un solo factor sin tener en cuenta los restantes. En otras palabras, la persecución de un objetivo limitado puede comprometer la satisfacción del cliente.
- Crosby, P. (1996): La explica desde una perspectiva ingenieril como el cumplimiento de normas y requerimientos precisos. Su lema es “Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos”.
- Deming, E. (2003): Ofrecer a bajo costo productos y servicios que satisfagan a los clientes.
- NC/ISO9000 (2005): Es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

- La NC/ISO 9000:(2008) define la Calidad como el conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso para satisfacer los requisitos de los clientes y otras partes interesadas. Resume definitivamente, que es el cumplimiento de los requisitos.
- Valls, W. (2007): Para lograr la calidad se deben cumplir los requisitos que demanda el cliente, para ello se prioriza la eficacia en el logro de ese objetivo, lo más eficientemente posible y así se alcanzará una gestión efectiva de la organización.
- Castillo, D. (2011): La calidad es una propiedad inseparable de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma clase. La palabra calidad tiene múltiples significados. 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 este se considere.

Luego de leer e interpretar los criterios expuestos por los diferentes autores para efectos de la investigación se define calidad como un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades del cliente, y así lograr con ello mayor productividad.

1.1.1 La importancia y objetivos de la calidad

Como se ha mencionado anteriormente, la calidad es satisfacer las necesidades de los clientes, esto trae como consecuencia que surja en las organizaciones la importancia de tener calidad en todas ellas. De acuerdo con Carlos Colunga Dávila (1995), la importancia de la calidad se traduce como los beneficios obtenidos a partir de una mejor manera de hacer las cosas y buscar la satisfacción de los clientes, como pueden ser: la reducción de costos, presencia y permanencia en el mercado y la generación de empleos.

- Reducción de costos. Automáticamente los costos se reducen ya que la organización tendrá menos reprocesos, con esto, las piezas que se desechaban, ahora son utilizadas, las personas que se encargaban de volver a reprocesar dichas piezas, ahora pueden dedicarse a la producción y el tiempo que le dedicaban a este mismo

objetivo los podrán utilizar para innovar nuevos productos o mejorar sus sistemas de producción, también ocasionan un ahorro en el tiempo y los materiales ocupados para la elaboración del producto.

- Disminución en los precios. Como consecuencia en la reducción de costos, ocasionado por el menor uso de materiales, por la reducción en los reprocesos, por el menor desperdicio y por el menor desgaste humano, la productividad aumenta considerablemente y el precio del producto o servicio puede ser menor.
- Presencia en el mercado. Con una calidad superior a la de la competencia, con un precio competitivo, con productos innovadores y cada vez más perfeccionados, el mercado reconoce la marca y crea una confiabilidad hacia los productos fabricados o servicios otorgados; lo que redundará en una presencia sobresaliente en el mercado.
- Permanencia en el mercado. Como consecuencia de las ventajas antes mencionadas, la empresa tiene alta probabilidad de permanecer en el mercado con una fidelidad por parte de los consumidores.
- Generación de empleos. Al mejorar la calidad, con un precio competitivo, con presencia y permanencia en el mercado, se pueden proporcionar más empleos, que a su vez demuestra un crecimiento en la organización y cumple íntegramente con uno de los objetivos de la empresa.

Los objetivos de la calidad pueden ser vistos desde diferentes puntos de vista. Por una parte se busca la completa satisfacción del cliente para diferentes fines, por otra parte puede ser el lograr la máxima productividad por parte de los miembros de la empresa que genere mayores utilidades, también se puede ver como un grado de excelencia, o bien puede ser parte de un requisito para permanecer en el mercado aunque no se esté plenamente convencido de los alcances de la calidad. Sin embargo, el objetivo fundamental y el motivo por el cual la calidad existe, es el cumplimiento de las expectativas y necesidades de los clientes. (Dávila, C., 1995) lo establece de la siguiente manera: "Calidad es satisfacer al cliente. ¿Cómo? Al cumplir con los requerimientos y al prestar un buen servicio. ¿Hasta dónde? Hasta donde la acción tomada ayude a la permanencia de la empresa en el mercado. Ese es el límite".

La administración del control de la calidad requiere de un proceso constante, que se denomina mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se

busca. En algunas ciudades de América del Norte utilizan la expresión cero defectos y seis sigma para describir los esfuerzos continuos de mejoramiento. La calidad es una búsqueda sin fin. Por consiguiente, la Tabla 1.2; tiene como objetivo demostrar cuatro de las posibles maneras en que la calidad afecta a una empresa.

Tabla 1.2 Factores principales que afectan la calidad

Aspectos Razones	Aspectos Razones
Costos y Participación en el mercado	Una calidad mejorada puede conducir a una mayor participación en el mercado y ahorro en el costo. Se ha demostrado que las compañías con más alta calidad son las más productivas. Mientras que se consideren los costos, se ha determinado que estos son mínimos siempre que el 100% de los bienes o servicios se encuentran perfectos y libres de defectos.
La Reputación de la Compañía	Una empresa que desarrolla una baja calidad tiene que trabajar el doble para desprenderse de esta imagen mientras que llega la disyuntiva de mejorar.
Responsabilidad del Producto	Las organizaciones que diseñan productos o servicios defectuosos pueden ser responsabilizadas por daños o lesiones que resulten de su uso.
Implicaciones Internacionales	En esta tecnología la calidad es un asunto internacional; tanto para una compañía como para un país, en la competencia efectiva dentro de la economía global, sus productos deben de cumplir con las expectativas de calidad y precio. Los productos inferiores dañan a la empresa y a las naciones, tanto en forma interna como en el extranjero.

Fuente: Elaboración propia a partir de bibliografía consultada Aspectos Razones.

1.2 Gestión de la calidad.

Antes de abordar con profundidad en qué consiste la gestión de la calidad, no se puede dejar de conocer cuál es el concepto de gestión por sí solo que nos es más que realizar un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto. La Gestión de la Calidad se ha convertido actualmente en la condición necesaria para cualquier estrategia dirigida hacia el éxito competitivo de la empresa. Un sistema de gestión de una organización, según la NC/ISO (9000:2000), se define como un “Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos”; por su parte, un sistema de gestión de la calidad es un “sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad” (López, F. 2006). Según (Camisón, C.; Cruz, S. y González, T., 2006) considera que: gestionar es coordinar todos los recursos disponibles a fin de conseguir unos objetivos. Según Vega G, (2016) la gestión de calidad es una filosofía adoptada por organizaciones que confían en el cambio orientado hacia el cliente y que persiguen mejoras continuas en sus procesos diarios. Esto implica que su personal (Profesorado y Personal de Administración y Servicios), también puede tomar decisiones. Los principios de la Gestión de Calidad son adoptados por las organizaciones para realzar la calidad de sus productos y servicios, y de esta manera aumentar su eficiencia.

Una versión más reciente de la NC/ISO (9001:2008) recopila avances significativos en el manejo de los sistemas de gestión de la calidad. En esta norma, se considera que la satisfacción del cliente es una de las medidas de desempeño del sistema de gestión de la calidad, por lo cual la organización debe realizar seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente. Este seguimiento puede incluir la obtención de elementos de entrada de fuentes como las encuestas de satisfacción del cliente.

El objetivo de la calidad según otros autores comprende cuatro procesos como se muestra en la Figura 1.1.

- 1- La planificación de la calidad. Es la actividad de desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes (Camisón, C.; Cruz, S. y González, T. 2006).
- 2- El control de la calidad. Puede definirse el control de calidad según (Frías *et al.*, 2007) como una nueva filosofía y práctica de calidad que incluye todas las actividades de inspección. Es una herramienta gerencial para asegurar la calidad.

3- El aseguramiento de la calidad. Es el proceso de evaluación de desviaciones de un proceso o producto y la solución de las mismas mediante acciones correctoras para el cumplimiento de los objetivos de calidad (Guilló, 2000). Su proceder consiste en establecer a priori unas especificaciones de calidad del producto que deben medirse de forma sistemática para verificar su cumplimiento.

Mientras que el control se limita a cómo se cumple con los requisitos de calidad en los diferentes niveles, el aseguramiento tiene un papel más activo a la hora de intervenir para garantizar dicho cumplimiento.

4- La mejora de la calidad. Es la parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de calidad (Santomá y Costa, 2017). Son acciones emprendidas en toda organización con el fin de incrementar la eficiencia y la eficacia de las actividades y de los procesos, para brindar beneficios adicionales a la organización y a sus clientes.

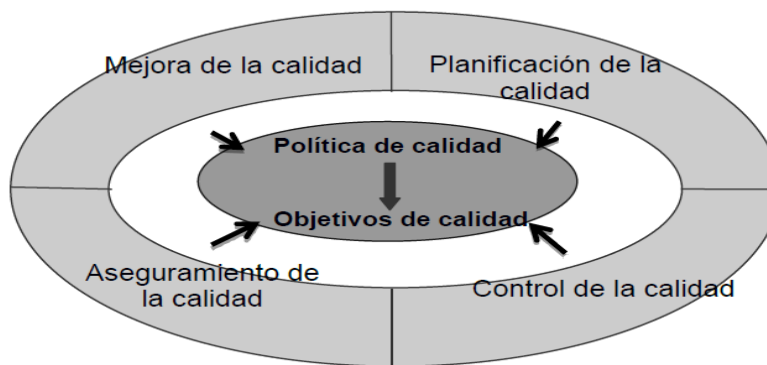


Fig 1.1 Procesos de la calidad.

Fuente: Norma Internacional ISO (9001:2008)

1.2.1 Beneficios de la gestión de la calidad

Para analizar la gestión de la calidad se debe hacer conciencia del beneficio que se obtendría al implementar un sistema de gestión de la calidad en la organización, además de entender y asimilar el concepto de calidad desde el punto de vista que se plantea en la NC/ISO 9000 versión (2008). En una organización, cada uno de sus miembros se dedica a diario a desarrollar una serie de funciones que le han sido encomendadas, a la vez que se convierte generalmente en un rutinario y rara vez se detiene a preguntarse si esas actividades son las necesarias para que la organización logre su objetivo.

Siempre que alguien trata de sacarlo de su mundo y presentarle una visión mucho más global de la problemática de la organización piensa que ese es problema de otros, casi siempre pierde el enfoque el cual es el objetivo principal de la organización para la cual trabaja o tal vez ingresó a ella y todavía no lo tiene claro, y este es el primer punto que hay que tocar para saber en qué beneficia el logro de los objetivos de la organización el implementar un sistema de gestión de la calidad.

Beneficios a corto plazo

- Mejoría en la imagen institucional y su credibilidad.
- Planificación, organización y control de las acciones de formación profesional.
- Incremento en el número de clientes.
- Satisfacción de los clientes. Medición de la satisfacción del cliente.
- Reducción de costos.
- Confianza en los productos de la institución.
- Menos conflictos internos y mayor interrelación entre diferentes áreas.
- Mejoramiento del clima organizacional.
- Mayor garantía de cumplimiento de los objetivos fijados por Ley.
- Mayor posibilidad de evaluación de resultados y garantía de correcta aplicación de los recursos.
- Mayor garantía de uso de los conceptos de ética, ciudadanía, producción sustentable y reducción de impactos ambientales.

Beneficios a mediano y largo plazo:

- Incrementar las ventas

1.3 Calidad de los servicios

La calidad en los servicios es valorada mediante la satisfacción del cliente o usuario. Sin embargo, el hecho de que el servicio es producido y consumido al mismo tiempo imposibilita el control de su calidad antes de la venta o prestación, es decir, el error una vez cometido no puede subsanarse. El cliente está presente en todo el proceso y mientras mayor sea la duración del servicio, más posibilidades habrá de que se cometan errores. Por ello, se puede afirmar que en los servicios es fundamental “hacerlo bien desde la primera vez”.

De la misma manera que han evolucionado los conceptos de calidad también ha sucedido con los de servicio. Existen varias definiciones interesantes de los servicios que debemos tomar en cuenta, algunas de ellas según (P.Kotler y G.Armstrong, 2008) son: “un servicio es cualquier actividad o beneficio que una de las partes puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no produce la propiedad de algo. Su producción puede o no estar ligada a un producto físico” (Horovitz, J. 2000). La calidad del servicio (Madrid: Pearson Educación): "el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo".

El servicio tiene la particularidad de ser intangible. Su prestación y su consumo son simultáneos, al contrario de lo que pasa con los productos, primero son fabricados y luego se venden y son utilizados. Mientras a los productos se les puede realizar control de la calidad durante o al final del proceso, no es posible hacerlo con los servicios que se producen con la propia participación del cliente, cualquier error sería detectado por este.

Estudiosos del tema señalan los resultados de una investigación y llegaron a la conclusión de que los parámetros o dimensiones que los clientes utilizan para evaluar la calidad del servicio que reciben de una empresa son según (Duque, E. 2015):

- Fiabilidad. Los clientes pueden creer y confiar en la empresa y en la calidad constante de sus servicios.
- Capacidad de respuesta. Los empleados están siempre dispuestos a suministrar el servicio siempre que el cliente lo necesita (no mientras que la empresa lo considera conveniente).
- Profesionalidad. Los empleados poseen las habilidades y conocimientos necesarios para prestar, de forma correcta y precisa, los servicios solicitados por los clientes.
- Accesibilidad. Los clientes pueden ponerse fácilmente en contacto con la empresa.
- Cortesía. Todo el personal de la empresa trata a los clientes con atención, respeto y consideración y con una actitud y disposición basada en la amistad (los clientes son amigos, no oponentes).
- Comunicación. La empresa mantiene un flujo de comunicación, abierta y sincera, en ambos sentidos con la clientela.
- Credibilidad. En sus actuaciones y conversaciones, todo el personal proyecta una imagen de confianza, fe y honestidad.

- Seguridad. La empresa se preocupa y asegura que los clientes se mantengan al margen de todo tipo de daños, riesgos y dudas.
- Comprensión y conocimiento de los clientes. La empresa mantiene mecanismos permanentes que le permiten conocer con precisión las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, sus cambios y tendencias, y sus problemas y aspiraciones.
- Elementos tangibles. La empresa se preocupa de que las evidencias físicas del servicio proyecten siempre una imagen de calidad.

Este modelo resumido está constituido en cinco dimensiones o expectativas básicas:

1. Confiabilidad. La habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
2. Compromiso. El conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza.
3. Elementos tangibles. Apariencia de las instalaciones físicas y el equipo, y la apariencia del personal.
4. Empatía. El grado de preocupación y de atención individual proporcionada a los clientes.
5. Capacidad de respuesta. La disposición de ayudar a los clientes y de proporcionar servicio inmediato.

Para convertir este modelo en un instrumento útil y práctico, para ser aplicado en las empresas como parte de un programa de mejora de la calidad, se deben desglosar cada una de las dimensiones en los elementos individuales que las integran, en las cosas que son percibidas y evaluadas por los clientes.

Cada sector de los negocios tendrá elementos individuales diferentes, los clientes asignarán diferentes niveles de importancia y prioridad a las diferentes dimensiones del modelo y a los diferentes elementos individuales que los integran.

Se analiza por otra parte, el papel que reconocen las organizaciones de hoy, que más que ofertar productos o servicios, se trata de satisfacer necesidades, deseos, expectativas, que la única garantía que tiene una organización de estar, crecer y progresar en un mercado, es dar

respuesta a esos verdaderos requerimientos, ya que si aparece otro servicio u organización que lo haga mejor, ese cliente se perderá.

El objetivo de acuerdo a este concepto, no es sólo vender, sino ganar y mantener clientes satisfechos, para lo cual, si se analiza lo anteriormente planteado, no basta con la ya conocida obligación de satisfacer necesidades y expectativas. La calidad del servicio al cliente será la que resulte de elegir las dimensiones adecuadas, de las cosas que agregan valor, resuelven problemas y satisfacen necesidades, para otorgar en estas una medida mayor a la esperada por el cliente.

Un enfoque que permite clasificar a las organizaciones al basarse en su orientación y grado de dedicación que tienen hacia la calidad del servicio, en el cual se abarcan de manera representativa los aspectos puntuales de interés para la presente investigación, son las cinco siguientes categorías propuestas por (Albrecht):

1. Empresa fuera del negocio de servicio. Son las empresas que están fuera del contacto con sus clientes y que están en camino de hundirse, algunas lo saben, otras no.
2. Búsqueda constante de la mediocridad. Estas organizaciones probablemente mantienen sus negocios, pero la calidad del servicio no es parte de sus programas.
3. Presencia y responsabilidad. Estas empresas saben que están en el negocio del servicio y tratan al menos de hacer lo básico, disfrutan solamente de una participación en el mercado y la calidad del servicio no forma parte importante de su posicionamiento estratégico.
4. Compromiso serio. Estas empresas generalmente trabajan fuertemente para encontrar la manera de hacer del servicio un arma competitiva. Presentan, estas organizaciones, mucha innovación, aceptación de riesgos y reestructuración de la imagen del cliente.
5. El servicio como arte. Son las empresas legendarias en el negocio del servicio, aquellas son líderes del mercado, debido a su obsesiva e incansable consagración a sus clientes. La misión de la gerencia de estas empresas consiste en preservar y refinar la imagen de servicio excelente.

Para que una organización pueda ubicarse en el nivel más alto es importante que exista por parte de todos los miembros de la organización una gran capacidad de autocrítica y receptividad, para conocer a fondo el cliente. Donde se superen las expectativas del cliente, es donde están las ventajas competitivas. La diferencia estará en el valor que se suma a

cada acción o procedimiento, y así buscar sorprender al cliente, con una organización que centra en el cliente su estrategia, sus sistemas y su personal.

Hasta el momento se recorrieron los temas puntuales para el análisis de la calidad en el servicio al cliente y en varias ocasiones se ha hecho referencia al término satisfacción del cliente pero no de forma conceptual. Varios autores coinciden en que satisfacer es cumplir con requerimientos y expectativas, proporcionar valor, incluso cualidades en aquello que se entrega al cliente. Es pertinente considerar la satisfacción del cliente. De acuerdo con la traducción certificada del Sistema de Gestión de la Calidad, (NC/ISO 9000:2000) referente a la satisfacción del cliente define que es “La percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos”. Comprender la percepción del cliente es vital para una organización exitosa. No es suficiente proporcionar un excelente servicio, el cliente debe percibirlo como tal. Si se analiza todo lo anterior se puede interpretar que la satisfacción del cliente está directamente proporcional a la diferencia entre el desempeño percibido (no el real) de una organización y las expectativas (no las necesidades) del cliente.

Otro aspecto importante a tener en cuenta son las diferentes áreas claves en la organización que constituyen el núcleo de la satisfacción. Cada día se combinan más funciones de todas aquellas áreas vinculadas directa o indirectamente con el cliente de tal manera que el cliente sólo tenga un contacto dentro de la organización. Esta práctica ha demostrado ser bastante beneficiosa a efectos de organizaciones de éxito, que además miden constantemente los niveles de satisfacción de sus clientes.

Se tienen como premisas las reflexiones abordadas se señala lo siguiente: el camino hacia la excelencia solo es posible mientras que las organizaciones logren interpretar cabalmente sus posibilidades reales de agregar valor, de lograr lealtad de los clientes para lo cual se impone la necesidad de la mejora continua de la calidad de ese servicio a ofrecer.

El servicio es excelente, siempre que haga crecer las expectativas de valor del cliente, de tal forma que para poder sorprenderlo, se tiene que superar a sí mismo continuamente. Es importante entender que el entorno cambiante del mundo que rodea, del cual nuestro país no es exclusivo, impone direcciones y líneas de trabajo que obliga a las organizaciones empresariales replantearse de manera constante nuevas formas de gerenciar la calidad.

Gerenciar los procesos de calidad en las condiciones actuales representa un reto verdadero, pero también la gestión de la calidad constituye la clave del éxito del logro de una competitividad sostenible, la que en sí misma encierra, estabilidad y madurez en la gestión empresarial, excelencia en los productos o servicios que se brindan, satisfacción al cliente y mejora continua.

1.4 Origen de la restauración gastronómica

El prestigio de una organización hotelera, su rentabilidad y competitividad dentro del mercado turístico, está dado en gran parte por los servicios que oferta, principalmente los servicios en restaurantes, los cuales constituyen una de las áreas más importantes dentro de las entidades hoteleras. El término restauración designa un alimento con el poder de restaurar, que repone las fuerzas; a partir de esta descripción se le otorgó a esta palabra el significado de establecimiento especializado en la venta de productos que restauran las fuerzas (López, I, 2020). El origen de los restaurantes se remonta al año 512 A.C. en el antiguo Egipto con la creación de las tabernas y posadas, que luego se extendieron en el Imperio Romano, a la Grecia clásica y en distintos territorios del lejano oriente. Estos establecimientos se caracterizaban por ser lugares de paso para viajeros, donde primaba la descortesía, la mala atención y la falta de higiene (Bachs, 2013). Posteriormente, en el año 1764, en París, Dossier Boulanger funda el primer restaurante del mundo en el cual se servía un menú simple, basado en caldos y sopas reconstituyentes que actuaban como grandes restauradores del cuerpo y del ánimo; es por esto por lo que a dichos productos se les empezó a conocer en París como “Restaurants” por su indudable capacidad restauradora y que después da origen al nombre de los establecimientos en los que se servía esta comida (Jurado, 2014). Como consecuencia de la Revolución Francesa y la caída de la aristocracia, se incita el cierre de las grandes mansiones. Con esto, muchos de los cocineros que elaboraban exquisitos platos en las mansiones se vieron en la necesidad de buscar trabajo y al ver el gran éxito del restaurante, se inició la creación de este tipo de negocio, cuyo propósito era mejorar el servicio, la atención y el intercambio de alimentos por dinero (Jurado, 2014).

En la actualidad la clientela de los restaurantes se preocupa cada vez más por comer de forma sana por lo que la actividad de restauración se hace más compleja, requiere de un personal calificado capaz de innovar e investigar (Ávila Hernández, 2011)

1.4.1 Definición de restaurante

La restauración gastronómica es una actividad comercial que se dedica a la prestación de servicios de alimentos y bebidas; hace referencia a todo tipo de establecimiento que se encuentre en funcionamiento, cuya actividad principal es la venta de alimentos dentro o fuera del establecimiento (Infoconsultoría-yanhaas, 2017). La (Tabla 1.1) muestra el concepto de restaurante dado por varios autores.

Tabla 1.1: Principales conceptos de restaurantes emitidos por diferentes autores.

Autores	Conceptos
(Morfín, 2001)	Establecimiento donde se preparan y venden alimentos y bebidas para consumirse ahí mismo en el que se cobra por el servicio prestado.
(Ávila Hernández, 2010)	Es un establecimiento donde se sirven alimentos y bebidas. Los llamados como tal, funcionan generalmente en las horas de almuerzo y cena, mientras que los que se especializan en el servicio de desayuno se califican como cafeterías. Los precios de los alimentos son de acuerdo a la categoría del establecimiento, que varía según el lugar donde esté situado, la comodidad de sus instalaciones y la calidad de su servicio.
(García Pulido, 2014)	Un restaurante no es más que un local que brinda servicios de alimentos y bebidas, que cuenta con una infraestructura para la elaboración y consumo de los platos, con o sin servicio incluido. Cuya gestión se encuentra enfocada a la obtención de beneficios económicos por el servicio prestado mediante la satisfacción de las necesidades de los clientes, para conciliar la oferta con el segmento de mercado
(Mantuano, J. 2015)	Un restaurante es un establecimiento comercial dedicado a la preparación y servicio de comidas y bebidas para ser consumidas en el lugar o para llevar, a cambio de un precio o dinero.
(Ramos Iglesias, 2015)	Considera que un restaurante no es más que el lugar donde se brinda un servicio de venta de alimentos y bebidas a clientes

	externos con el fin de satisfacer las necesidades de los mismos y obtener beneficios económicos, realizándose la prestación con eficacia y eficiencia.
(Piñeyro Alemán, 2016)	Un restaurante es un establecimiento público que dispone de cocina y servicio de comedor, en donde se elaboran y venden alimentos y bebidas, y se cobra por el servicio prestado, para ser consumidas en el mismo local.
(González Espinosa, 2018)	Establecimiento que brinda servicios de alimentos y bebidas, donde los elementos que componen su infraestructura contribuyen a diferenciarse de la competencia. Su gestión está enfocada a satisfacer las necesidades del cliente y la obtención de beneficios económicos.

Fuente: Elaboración propia.

De modo que, al relacionar todos los criterios, se puede concluir que un restaurante es un local que brinda servicios de alimentos y bebidas, poseedor de una infraestructura para la elaboración y consumo de los platos. Su objetivo es brindar un servicio por el cual recibe una remuneración económica, y buscar así siempre la satisfacción de los clientes a partir de una coherencia con la oferta que desea el segmento de mercado al que se dirige la oferta. Es necesario tener en cuenta que en la industria de la restauración convergen dos elementos importantes, la prestación de servicios y la transformación de productos para la conformación de la oferta. El triunfo en dicha actividad se logra si el cliente percibe lo que se le ofrece, y por supuesto, se le ofrece lo que desea, a tono con sus necesidades y expectativas. Es por ello que existen distintos tipos de restaurantes, capaces de identificar y satisfacer dichas necesidades (Vonderembse, 2016).

Los restaurantes deben ser clasificados de acuerdo con la necesidad y exigencia del mercado y en este aspecto puede relacionarse con el deseo de los clientes, qué buscan y qué esperan encontrar, sin olvidar cuanto están dispuesto a pagar por ello.

(Rodríguez, F., 2000) plantea que pueden destacarse cinco distintos tipos de restaurantes, aunque en la práctica existe una amplia gama de estos servicios:

- Restaurante tradicional.

- Cafetería.
- Snack bar.
- Self service.
- Buffet abierto.

Los restaurantes pueden clasificarse según la procedencia de la comida, por tipo de cocina, por tipo de explotación; de acuerdo a las costumbres sociales, hábitos y requerimientos personales (Lane, 2015).

- Según la procedencia de la comida (local, regional o internacional).
- Por el tipo de cocina puede ser (casera, afrodisíaca, de mercado, vegetariana)
- Por el tipo de propiedad puede ser: (Pertenece a una cadena de restaurantes, franquicia, independiente).
- De acuerdo a las costumbres sociales, hábitos y requerimientos personales (conveniente o de servicio limitado, de especialidades, familiares o de comida rápida, gourmet)

1.4.2 Calidad en los servicios de restauración

La restauración forma parte de la cadena de servicios que dentro de una institución hotelera se oferta a los clientes; pero a su vez, la satisfacción que estas ofertas provoquen en los visitantes pueden significar de gran importancia para la complacencia que alcancen durante su estancia en general.

De ahí que la calidad de los productos y servicios que se ofrecen en la restauración, sean de una significativa importancia para lograr la satisfacción de los clientes durante la visita.

A los fines de la (NC 126:2001) se aplica la siguiente clasificación:

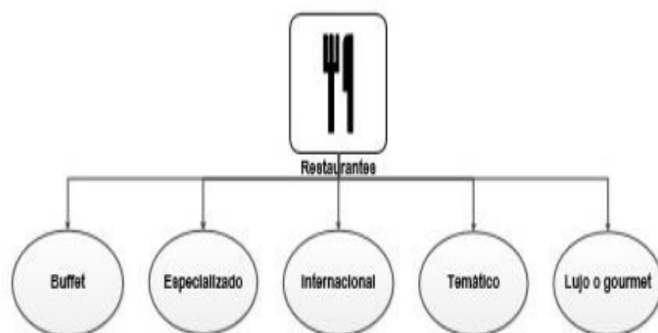


Fig 1.2: Clasificación de los restaurantes según la NC126:2001.

Fuente: Elaboración propia

- **Restaurante Buffet:** ofrece al cliente la posibilidad de componer su propia comida, dentro de una variedad de platos que se le presentan, ofreciéndole mayor rapidez en el servicio. Tiene características especiales, se considera informal y por su versatilidad, organización y modalidad pueden ser muy variadas las formas en que se presenta.
- **Restaurante Internacional:** ofrece variedades de platos internacionales y cuyo ambiente es elegante, sobrio, íntimo y agradable, lo cual permitirá pasar al cliente el tiempo necesario que requiere este tipo de servicio y menú. En algunos casos la carta cuenta con una sección de especialidades del Chef, de la casa o de la región, o lo autóctono. El tipo de servicio que se adopta dependerá de la capacidad y la disponibilidad del personal de servicio, ya que este tipo de restaurante no pone limitaciones al utilizar indistintamente cualquier tipo de servicio. Requiere un personal altamente calificado.
- **Restaurante Especializado:** se basa fundamentalmente en una especialidad, que puede ser cocina cubana, pescados y mariscos, cocina china, italiana, entre otras. Este tipo de restaurante tiene una segunda variante, ya que en función de la especialidad el servicio podrá ser menos formal, por ejemplo: pizzas. La especialidad del restaurante puede consistir también en una técnica de cocción (Grill, asados, etc.)
- **Restaurante Temático:** aquel cuya validez del concepto general de diseño lo caracteriza y lo distingue para reforzar el tipo de producto que ofrece referido a un tema específico como puede ser: arte, deporte, un país, una región, una época. El servicio se brindará en función del ambiente y la carta, ya que estos elementos determinarán en cierta forma el modo del servicio. La carta deberá estar en función de la propia imagen, sugestiva, coherente al lugar que se desea mostrar.
- **Restaurante de Lujo o Gourmet:** se caracteriza por establecer un balance entre la excelencia en la calidad de los servicios, la oferta de alimentos y bebidas y el confort por lo que estos restaurantes son los más caros y lujosos de todos los establecimientos al servicio de la alimentación. Prevalece en ellos la personalización del servicio, una decoración exuberante, la estilización de sus platos y/o la

combinación de sabores y 10 colores poco usuales y exclusivos, todo lo cual requiere que el personal esté altamente calificado y constantemente actualizado.

- Por otro lado, esta norma, NC 126:2001, plantea que los restaurantes se clasificarán en cinco categorías, especial, primera, segunda, tercera y cuarta, según disposición establecida por la autoridad gastronómica competente. Cada una de ellas se identifica con el correspondiente número de tenedores, cinco, cuatro, tres, dos y uno. El grado de calidad de la edificación y de los elementos de sus locales deberá aumentar según aumente su categoría.
- Restaurante de un tenedor: Restaurante que se deberá destacar por ofrecer un mínimo de confort. Sus instalaciones generales y particulares para el salón-comedor, cocina, bar y demás áreas y servicios deberán ser sencillos, pero de calidad, dado en sus terminaciones, revestimientos, mobiliario, equipamientos, vajilla, cristalería, mantelería, vestuario, útiles y demás accesorios. La comida deberá ser sencilla pero bien elaborada. La oferta de vinos y del bar deberá ser de clase económica. La ambientación deberá ser simple y la atmósfera familiar y amistosa.
- Restaurante de dos tenedores: Restaurante que se deberá destacar por reunir condiciones mínimas e indispensables de confort. Sus instalaciones generales y particulares para el salón-comedor, cocina, bar y demás áreas y servicios deberán ser de calidad, dado en sus terminaciones, revestimientos, mobiliario, equipamiento, vajilla, cristalería, mantelería, vestuario, útiles y demás accesorios. La preparación de la comida tendrá algunas complejidades que incluyen algunas especialidades del Chef. La oferta de vinos y del bar deberá ser sencilla y variada. La ambientación deberá ser sencilla y la atmósfera familiar.
- Restaurante de tres tenedores: Restaurante que se deberá destacar por reunir condiciones medias de confort. Sus instalaciones generales y particulares para el salón comedor, cocina, bar y demás áreas y servicios deberán ser de buena calidad, dado en sus 15 terminaciones, revestimientos, mobiliario, equipamiento, vajilla, cristalería, mantelería, vestuario, útiles y demás accesorios. La oferta deberá ser muy funcional y ofrecer especialidades del menú del día. Deberá tener un bar bien surtido y una variada carta de vinos. La ambientación deberá ser agradable y distintiva y la atmósfera irá desde lo casual hasta lo formal.

- Restaurante de cuatro tenedores: Restaurante que se deberá destacar por sus condiciones de lujo y confort. Sus instalaciones generales y particulares para el salón comedor, cocina, bar y demás áreas y servicios deberán ser de calidad superior, dado en sus terminaciones, revestimientos, mobiliario, equipamiento, vajilla, cristalería, mantelería, vestuario, útiles y demás accesorios. Deberán disponer de las técnicas modernas de la restauración. La carta deberá tener un diseño elegante con gran variedad de platos con especialidades descritas. Los ingredientes deberán ser preferentemente frescos, de primera calidad, y deberán brindarse platos de estación. Se deberá manifestar la creatividad en la presentación de las ofertas. Deberá contar con un surtido amplio de licores y una extensa carta de vinos de reconocido prestigio. La atmósfera será formal y la ambientación totalmente distintiva.
- Restaurante de cinco tenedores: Restaurante que se deberá destacar por las máximas condiciones de lujo y confort posibles. Sus instalaciones generales y particulares para el salón-comedor, cocina, bar y demás áreas y servicios deberán ser de la más alta calidad, dado en sus terminaciones, revestimientos, mobiliario, equipamiento, vajilla, cristalería, mantelería, vestuario, útiles y demás accesorios. Deberán disponer de las técnicas más modernas de la restauración. Deberá cumplir con los requisitos para cuatro tenedores y además deberá ser un restaurante único donde el nivel de la cocina y el servicio se comprometen con la excelencia. Cada plato deberá proclamar el arte del Chef al demostrar creatividad. Cada detalle, incluidos los vinos y licores y otros servicios, deberán complementar las ofertas de la carta. La ambientación deberá ser artística para buscar la privacidad. La atmósfera deberá ser de sutil elegancia.
- Los restaurantes objetos de estudio del hotel “Meliá Marina Varadero” responden al tipo de restaurante con servicio a la mesa y servicio buffet., que en la actualidad constituyen una de las modalidades de la restauración que presentan mayor demanda.

Los consumidores de hoy buscan no sólo adquirir o consumir productos y servicios, sino también vivir experiencias agradables. Ya no es suficiente para un restaurante un servicio de calidad. La imposición de competencias obliga a tomar en consideración otras variables que contribuyan al acercamiento al cliente. De este modo, resulta vital compensar la imagen exterior con la interior y a su vez con el servicio.

(Kano *et al.*, 1984) enuncia que no todas las características de un producto o servicio producen la misma satisfacción en el cliente, sino que hay algunas que contribuyen de forma más decisiva a fortalecer su fidelidad con el producto. Para distinguir unas características de otras, propuso los siguientes grupos:

- Características básicas: son características del producto o servicio que el cliente considera obligatorias. No aumentan la satisfacción del cliente, pero causan una insatisfacción muy grande si no se aportan.
- Características de desempeño: estas características del producto o servicio aumentan proporcionalmente la satisfacción del cliente. Cuantas más se añaden o más funcionalidades ofrecen, más satisfecho está el cliente.
- Características de deleite: son características no esperadas por el cliente y que causan una gran satisfacción. Como no son esperadas, no provocan insatisfacción si no se aportan.

Lewis (1987) clasifica los atributos del encuentro de servicio en dos grupos: lo esencial y lo subsidiario. Los atributos esenciales se centran en el platillo y su degustación como la principal experiencia. Por otra parte, los atributos subsidiarios incluyen factores como: accesibilidad, ubicación, disponibilidad, distribución, flexibilidad, así como también la interacción de las personas que entregan el servicio con el cliente. Define cinco factores como atributos relevantes para elegir un restaurante: calidad de los alimentos, variedad del menú, atmósfera, precio y conveniencia. (Vallsmadella, 2007) plantea que el restaurante es a los ojos del cliente un producto global. Conformado por todos los elementos del negocio, tanto los productivos, como los no productivos, tanto los tangibles como los intangibles. El restaurante como producto global se puede subdividir en cuatro partes:

- El producto principal: es el corazón del producto, la parte más importante para el cliente. Es obvio que en un restaurante este es: la comida y la bebida servida al cliente.
- El producto auxiliar: es el conjunto de servicios y elementos que deben existir en el restaurante para que el cliente reciba el producto principal. Por ejemplo, la cocina, el servicio en la mesa son parte del producto auxiliar.
- El producto de apoyo: son todos aquellos elementos que, sin ser imprescindibles para hacer llegar el producto principal al cliente, se utilizan para mejorar la percepción del

valor, para diferenciarse y también para buscar un posicionamiento. Son por ejemplo la decoración, los servicios accesorios (parking, guardarropía)

- El producto aumentado: son todos aquellos factores que sin formar parte técnicamente del producto global, si forman parte de la percepción global para los clientes, y pueden por tanto aumentar o disminuir la apreciación por parte de los clientes. Forman parte del producto aumentado: la marca o nombre del negocio, la localización, el ambiente físico, la interacción entre los clientes, el entorno y la accesibilidad.

Según (Vallsmadella, 2007) un atributo es una propiedad o característica de un producto o servicio que le confiere una determinada capacidad y prestaciones para satisfacer en mayor o menor grado o de un modo determinado u otro las necesidades del cliente que lo adquiere y/o consume. Los atributos clave, como su nombre indica son aquellos que según los clientes son los más importantes y que por tanto pesan más a la hora de escoger uno u otro servicio. Así por ejemplo para una familia compuesta por los padres y dos niños pequeños, los atributos más relevantes a la hora de escoger un restaurante son que admitan niños, que tengan oferta para niños y que posean una serie de equipamientos y facilidades adecuadas para estos. Sin embargo, una pareja joven buscará un tipo de restaurante donde haya una cierta intimidad, una oferta gastronómica sugerente y un público parecido. Es decir que la importancia de los atributos varía en función de cada segmento de público (Vallsmadella, 2007).

Según un estudio realizado por Roos et al. (2009) titulado "Modelo de Kano para la identificación de atributos capaces de superar las expectativas de los clientes" el atributo "precio de la comida" se ubica como atributo obligatorio. Los atributos lineales o características desempeño son "limpieza de los utensilios", "tiempo de espera para el servicio", "calidad de la comida", "calidad de la bebida", "mesas disponibles", "buena ventilación" y "credibilidad y fiabilidad en la comida". La variedad en el menú constituye el atributo atractivo. Descubrir y mejorar el rendimiento del mismo crea una amplia gama de posibilidades para la diferenciación organizacional. La investigación realizada por (Zamora et al., 2011) refiere que el atributo más importante que un cliente evalúa al momento de elegir un restaurante, es la calidad de los alimentos, le sigue en segundo lugar un precio adecuado y en tercer lugar la rapidez en el servicio. Posteriormente en orden de importancia está la atención cordial, ubicación, seguridad del local y por último decoración.

El poder atraer al cliente por un entorno exterior matizado por otros atractivos que no sean la comida, constituyen atributos por los que el cliente se forma una imagen del producto/servicio sin haberlo probado anteriormente (Guerra, 2012).

Según la bibliografía analizada anteriormente los atributos más valorados por los consumidores son: la calidad de los alimentos y el precio de la comida. Así mismo, son importantes la rapidez en el servicio y la variedad del menú. (Roos *et al.*, 2009) plantea que descubrir y mejorar el rendimiento del menú crea una amplia gama de posibilidades para la diferenciación organizacional. Finalmente, se debe destacar que la atención del personal es también otro atributo considerado crucial para la calidad en el servicio de restauración.

Lo planteado anteriormente evidencia la necesidad de elaborar una propuesta de un procedimiento, sobre la base de la revisión y análisis crítico de los estudios realizados por diversos autores, para la evaluación y mejora de los atributos que caracterizan los servicios de restauración.

CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO I

La calidad no solo se ha convertido en uno de los requisitos de esenciales del producto, sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones y por lo que es necesario mantener un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la empresa participan en pos de satisfacer las necesidades del cliente, para lograr con ello mayor productividad.

El prestigio de una organización hotelera, su rentabilidad y competitividad dentro del mercado turístico, está dado en gran parte por los servicios que oferta, principalmente los servicios en restaurantes, y la satisfacción de estas ofertas pueden significar de gran importancia para la complacencia que alcancen durante su estancia en general.

Los restaurantes juegan un papel fundamental dentro de las instalaciones hoteleras, puesto que tienen como objetivo brindar un servicio por el cual reciban una remuneración económica, con la finalidad de lograr la satisfacción del cliente. Se tiene en cuenta esta particularidad es que pueden ser de distintos tipos y poseen diferentes clasificaciones y categorías. Según la bibliografía analizada entre los atributos más valorados por los consumidores están: la calidad de los alimentos, el precio de la comida, la rapidez en el servicio y la variedad del menú.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

La importancia que ha alcanzado la restauración dentro de los servicios que se brindan en una entidad hotelera del turismo en el mundo; además de los beneficios y posibilidades que trae consigo la satisfacción del cliente como punto esencial para incrementar el número de visitantes primerizos y reincidentes, hace necesario el estudio e investigación de un procedimiento que permita evaluar la calidad del servicio de restauración gastronómica. Con el fin de potenciar la satisfacción de los visitantes en el hotel Paradisus Varadero, entidad que se destaca entre las instalaciones más prestigiosas de este balneario, se realiza la presente investigación cuya intención es desarrollar la propuesta de estudio y hacer más atractivos los servicios de restauración.

Partiendo de lo anteriormente planteado se realiza una caracterización del objeto de estudio de la investigación. Así mismo se analizan los procedimientos propuestos por diferentes autores como (Molina. D, 2015), (Scull. C, (Silva. O, 2017), (Matos. D, 2018) y (Pino. C, 2021), para la propuesta de un procedimiento (Figura 2.2) y se argumentan cada uno de los pasos del mismo.

2.1. Caracterización del Hotel Paradisus Varadero

El hotel Paradisus Varadero se inauguró el 15 de noviembre del año 2000 y está ubicado en la primera línea de la playa de Varadero rodeado de la reserva ecológica Varahicacos. Con domicilio social en Punta Francés Varadero, Matanzas, perteneciente al Grupo Empresarial Gaviota S.A y a la marca Paradisus de la cadena Melia Hotels International.

El hotel está conformado por 794 habitaciones a los efectos de explotación, distribuidos en:

- 416 Habitaciones Junior Suite, equipadas con diseño funcional, con comodidades estandarizadas y vista a los jardines o al mar.
- 12 Junior Familiar Vista Mar, espaciosas y con un diseño atractivo que ambienta las dos habitaciones que se comunican entre sí.
- 2 Garden Villa, con piscina privada, habitación de lujo, sala-comedor, jacuzzi, sauna y una torre de mirador, así como con servicio de mayordomo.
- 80 habitaciones Junior Suite en las que se ofrece servicio real.
- 284 habitaciones en el Family Concierge.

Misión: Somos en Varadero dentro de Sol Meliá un Todo Incluido de lujo, que ofrece un paraíso natural donde sus empleados cuidan cada detalle para la satisfacción de nuestros clientes.

Visión: Seremos el todo incluido de lujo preferido por nuestros clientes porque construimos experiencias legendarias en un entorno paradisíaco.

Estructura Organizativa: El Hotel Paradisus Varadero cuenta con director general, director adjunto, director de áreas y jefes de áreas.

Objeto: El Manual de la Calidad contiene la Política de la Calidad, menciona y hace referencia a los procedimientos y otra documentación aplicables al Sistema de Gestión de la Calidad implantado en el hotel.

Alcance: El Hotel Paradisus Varadero presenta Sistema de Gestión de la Calidad con alcance a los servicios de alojamiento y restauración, el cual incluye los procesos claves de pisos, recepción, cocina y gastronomía, así como los estratégicos y de apoyo.

Premios y reconocimientos obtenidos

- Premio Provincial de Calidad, Oficina Territorial de Normalización, 2005.
- Trofeo Elegidos por nuestros clientes, Jet Tours, 2003.
- Premio PRIMO, NECKERMANN, 2003.
- Aval ambiental, CITMA, 2015.
- Premio Marca de Excelencia, Thomas Cook, 2004.
- Mejor hotel colaborador, Tez Tour, 2006.
- Mejor hotel colaborador por sus servicios y facilidades, Megaplus Leader, 2010.
- Reconocimiento, libre de CFC, CITMA, 2010.
- Premio de Excelencia mejor hotel, BIBLIO, 2012.
- Premio PRIMO, NECKERMANN, 2012.
- Mejor hotel colaborador, Tez Tour, 2012.
- Zoover 2012, Paradisus No. 10 en Cuba.

Política de la calidad: La política de la calidad trazada por la Dirección está acorde a la Misión y Visión del Hotel, es conocida e interpretada por todos los trabajadores y se revisa

periódicamente con el objetivo de mantener su actualización acorde a los propósitos de la organización.

La política de la calidad del hotel Paradisus Varadero, se sustenta en el compromiso de su dirección de asegurar la satisfacción total del cliente, superando sus expectativas y crea recuerdos inolvidables. Al cumplir con las exigencias y estándares de la marca, sustentado en el cumplimiento de todas las leyes y regulaciones del país, además de la gestión ambiental para la protección del medioambiente y la gestión para garantizar la seguridad alimentaria. Basado en un Sistema de Gestión de la Calidad según la NC/ISO 9001:2008, cumplimos nuestra política, enfocado en la mejora continua

Procesos Estratégicos

- Gestión de la Dirección
- Mejora

Procesos Claves

- Recepción
- Pisos
- Cocina
- Gastronomía

Proceso de Apoyo

- Recursos Humanos
- Compras
- Seguridad
- Servicios Técnicos

El hotel contrata los servicios externos: AT comercial (lavandería, alimentos y bebidas), Control de Vectores (Almacenes Universales S.A), mantenimiento y reparación de Calderas (Alastor) y Abastecimiento de gas (empresa cubana del gas) que influyen directamente en la conformación de los servicios de alojamiento y restauración.

El control de estos servicios se realiza mediante la firma en todos los casos de la conformidad del servicio prestado antes de efectuar el pago de los mismos, y la evaluación de estos proveedores.

Documentación del Sistema

La documentación está compuesta por:

- Política de la Calidad
- Objetivos de Trabajo
- Manual de la Calidad
- Fichas de Proceso
- Procedimientos para el desarrollo y control del SGC y de las diferentes actividades que aseguran el servicio
- Registros
- Normas y resoluciones aplicables al alcance declarado que se controlan de forma general por el sistema informático.

Compromiso de la Dirección

La alta Dirección del hotel Paradisus Varadero se compromete y demuestra el desarrollo e implementación del SGC, así como a la mejora continua de su eficacia a partir de:

- Establecer la Política y Objetivos de la Calidad
- Comunicar a través de todos los canales la Política y Objetivos de la Calidad, importancia de satisfacer los requisitos de los clientes, los legales y reglamentarios aplicables, así como las regulaciones y orientaciones del MINTUR, MINFAR, corporativo Meliá con el apoyo de las organizaciones políticas y de masas y de todos los trabajadores.
- Realizar las revisiones al SGC.
- Asegurar los recursos necesarios para el mantenimiento y mejora del SGC, revisar y controlar su eficacia mediante el desempeño de los procesos.

Enfoque al cliente

La alta Dirección del hotel tiene debidamente identificados los requisitos relacionados con los clientes a través de los estándares de la cadena Meliá Cuba para la marca Paradisus y los solicitados por los mismos. Existe la comunicación permanente con los clientes y sus representantes lo que nos permite conocer sus criterios en cuanto a la calidad de los servicios recibidos. Además, se mide el nivel de satisfacción de los clientes por el servicio

que se les brinda para conocer su criterio y poseer información para la toma de acciones y aumentar su satisfacción.

2.2 Propuesta de procedimiento para evaluar la calidad del servicio de restauración gastronómica en el Hotel Paradisus Varadero

En el presente capítulo se exponen los aspectos metodológicos de la investigación, así como la descripción del objeto de estudio práctico. El objetivo propuesto es diseñar un procedimiento para evaluar la calidad de los servicios gastronómicos para la satisfacción del cliente en el Hotel Paradisus Varadero. Este procedimiento se fundamenta en su concepción y operativización en función de elevar la calidad del servicio y con ello la satisfacción de los clientes.

Antecedentes metodológicos de la investigación

El diseño de la metodología, para la evaluación de la calidad del servicio en relación con la problemática del trabajo, se fundamenta en el estudio de múltiples metodologías (Xiques, J., 2012); (Crespo, J., 2012); (Yanta, J., 2013); (Molina. D, 2015), (Scull. C, 2015), (Silva. O, 2017), (Matos. D, 2018) y (Pino. C, 2021) las cuales son fruto de la experiencia del trabajo de la impronta científica de los autores en busca de los medios esenciales para lograr la satisfacción plena de los clientes. La metodología diseñada es una herramienta capaz de medir, diagnosticar y llegar a conclusiones acerca de la relación existente entre la evaluación de la calidad en el servicio de restauración del hotel y la satisfacción que ello pueda provocar en los clientes. La presente investigación se nutre de los estudios que tienen más puntos de contacto con el objetivo que persigue la investigación los cuales en su proceder tuvieron en cuenta los pasos siguientes:

Tabla 2.1 Metodologías antecedentes para la evaluación de la calidad.

Xiques, J. (2012)	Yanta, J. (2013)	Molina, D. (2015)
Etapa 1: Obtención de la información para la identificación de las necesidades de los	Paso 1: Definir procesos que deben ser mejorados prioritariamente dentro del programa de mejora	Paso 1: Definir procesos que deben ser mejorados prioritariamente dentro del programa de mejora

<p>clientes</p> <p>Paso 1: Identificación y caracterización de los clientes</p> <p>Paso 2: Obtención de la información primaria sobre las necesidades de los Clientes</p> <p>Paso 3: Recopilación y ordenamiento de la información sobre las necesidades de los clientes</p> <p>Etapas 2: Determinación de la importancia de los requisitos de clientes</p> <p>Etapas 3: Transformación de los requisitos de clientes a características del proceso</p> <p>Etapas 4: Determinación del grado de presencia percibida de las características del proceso.</p> <p>Paso 1: Aplicación del instrumento de medición</p> <p>Paso 2: Análisis de los resultados de las encuestas</p> <p>Etapas 5: Elaboración de</p>	<p>Paso 2: Análisis del ciclo del servicio del proceso</p> <p>Paso 3. Análisis de mejoras estructurales</p> <p>3.1 Actividades del proceso y su secuencia</p> <p>3.2 Salida y flujo de salida</p> <p>3.3 Indicadores</p> <p>3.4 Recursos</p> <p>3.5 Destinatarios</p> <p>3.6 Prestatarios</p> <p>Paso 4: Análisis de las mejoras funcionales</p> <p>4.1 Determinar necesidades, expectativas de los clientes y características reales.</p> <p>4.2 Aplicar Diagrama de Afinidad para resumir características reales.</p> <p>4.3 Realizar ponderación de las características reales o requerimientos por parte del cliente.</p> <p>4.4 Primer despliegue</p> <p>4.5 Segundo despliegue</p> <p>Paso 5: Determinar los defectos por millón de oportunidades</p> <p>Paso 6: Determinar el</p>	<p>por interés de la instalación, clave y empresarial.</p> <p>Paso 2: Análisis del ciclo del servicio del proceso.</p> <p>Paso 3: Análisis de mejoras estructurales.</p> <p>3.1. Actividades del proceso y su secuencia.</p> <p>3.2 Recursos.</p> <p>3.3 Destinatarios.</p> <p>3.4 Prestatarios.</p> <p>Paso 4: Análisis causal de las mejoras estructurales.</p>
---	--	---

<p>la Matriz de Relaciones</p> <p>Etapa 6: Cálculo del valor de la importancia relativa de cada característica del proceso</p> <p>Etapa 7: Correlaciones entre CP del proceso</p> <p>Etapa 8: Elaboración de propuestas para el rediseño del proceso a partir de las características críticas</p>	<p>nivel de Sigma a que trabaja el proceso y del rendimiento de cada actividad o trabajador.</p> <p>Paso 7: Análisis de la capacidad del proceso</p> <p>Paso 8: Resumen del diagnóstico, en el cual se resumen mejoras estructurales y mejoras funcionales mediante un Diagrama Causa-Efecto.</p> <p>Paso 9: Rediseño del proceso. Se realizará la propuesta de proceso mejorado.</p>	
--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Luego de estudiar los procedimientos antes mencionados la autora de la presente investigación diseña su propio procedimiento metodológico. En la Figura 2.2 se presenta la modelación gráfica del procedimiento que se propone el cual se sustenta de los antecedentes metodológicos antes mencionados.

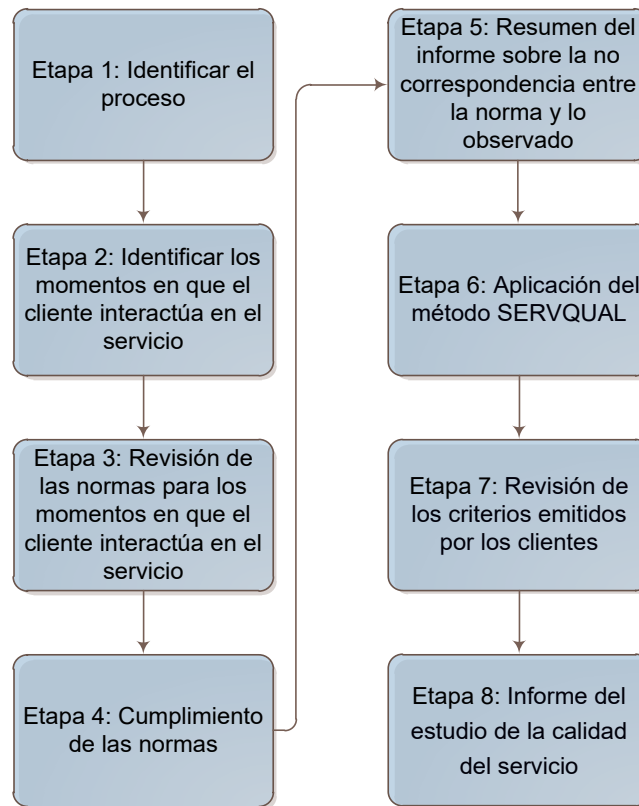


Fig. 2.2. Procedimiento propuesto.

Fuente: Elaboración propia.

Para la implementación de dicho procedimiento a continuación se proponen las siguientes etapas.

Etapa 1: Identificar el proceso

En esta etapa se pudo identificar a partir del macroproceso del Hotel Paradisus Varadero, el proceso de restauración y mediante la revisión documental existente en el hotel y la observación directa que se realizará en cada uno de los restaurantes del mismo se podrá observar detalladamente.

Técnicas empleadas: Revisión documental

Es una técnica de observación complementaria, en el caso de un registro de acciones y programas. La revisión documental permite hacer una idea del desarrollo y las características de los procesos y también la información que se confirma o se pone en duda. (Gómez, D.; Carranza, Y.; Ramos, C., 2017).

(Hurtado, 2008) afirma que una revisión documental es una técnica en donde se recolecta información escrita sobre un determinado tema, y tiene como fin proporcionar variables que se relacionan indirectamente o directamente con el tema establecido, al vincular esta relaciones, posturas o etapas, en donde se observe el estado actual de conocimiento sobre ese fenómeno o problemática existente.

Etapas 2: Identificar los momentos en que el cliente interactúa en el servicio

En esta etapa se identificarán cuáles son los momentos en que el cliente interactúa en el servicio, para ello se le aplicará una entrevista al cliente externo (Tabla 2.1) en la cual el mismo dará respuestas, luego se aplicará el método Kendall para ello se seleccionaron un grupo de expertos con conocimientos necesarios sobre esta actividad; una vez aplicado el método quedarán enumerados los momentos en que el cliente interactúa con el servicio y serán utilizados estos resultados en posteriores etapas; también se realizarán la revisión documental y la observación directa.

Entrevista

Una entrevista es un diálogo entablado entre dos o más personas: el entrevistador o entrevistadores que interrogan y el o los entrevistados que contestan. Se trata de una técnica o instrumento empleado para diversos motivos, investigación, medicina, selección de personal. Una entrevista no es casual, sino que es un diálogo interesado, con un acuerdo previo y unos intereses y expectativas por ambas partes. También la entrevista puede significar mucho para otras personas ya que pueden ayudar a conocer personas de máxima importancia.

Tabla 2.1 Entrevista al cliente externo

Guía de entrevista al cliente externo			
Fecha	Hora	Edad	Sexo: M___ F___
Objetivo de la entrevista: Definir según el cliente externo los momentos donde interactúa en el servicio de restauración.			
Interrogante: ¿Pudiera usted decir cuáles son los momentos en q interactúa en el servicio de restauración?			

Fuente: Elaboración propia.

Método Kendall: El método de los expertos o método Kendall se utiliza para darle el orden de prioridad a determinadas características, para ello se selecciona un grupo de personas que se le llaman expertos y mediante ponderaciones que realizan se obtiene los resultados. Este método tiene la ventaja de hacer más confiable la ponderación debido a la capacidad y experiencia de los expertos, permite trabajar con valores numéricos, no hay iteración y se puede determinar si hay concordancia entre los expertos. Aunque es un método subjetivo, depende de criterios y puede llenarse por puro formalismo.

Pasos para la aplicación del método

1. Llevar a una tabla el resultado de la votación de cada experto.
2. Sumatoria de todos los valores por fila.
3. Cálculo del coeficiente de comparación (T).

Se realiza el control de las características cuyo valor es menor que el coeficiente (T).

4. Cálculo de T , se hace por fila y uno por uno.

, donde

5. Cálculo de T^2 , se halla la sumatoria al final de la columna.
6. Posteriormente se halla el coeficiente de Kendall (W).

Si se cumple hay concordancia y el estudio es válido. Donde:

k- Número de características

m- Número de expertos

El estudio es válido solo si se cumple: $1 < \omega > 0.5$; en caso que $\omega < 0.5$ se repite este estudio y de haber un número de expertos mayor que 7 deben eliminarse los que más variación introducen, y ser respetado siempre $m > 7$.

Etapa 3: Revisión de las normas para los momentos en que el cliente interactúa en el servicio

En esta etapa se realizará una revisión documental de las Normas que existen en el hotel, específicamente las relacionadas con los momentos en que el cliente interactúa en el servicio, así como la Política de Calidad que tiene el objeto de estudio según los tipos de restaurante con que cuenta y a la vez se realizarán entrevistas al cliente interno (Tabla 2.2) para saber cuáles ellos consideran que sean estos momentos y se aplicará el método Kendall con el grupo de expertos seleccionados en la etapa anterior .

Tabla 2.2 Entrevista al cliente interno

Guía de entrevista al cliente externo			
Fecha	Hora	Edad	Sexo: M___ F___
Objetivo de la entrevista: Definir según el cliente interno los momentos donde el cliente interactúa en el servicio de restauración.			
Interrogante: ¿Pudiera usted decir cuáles son los momentos en q interactúa el cliente en el servicio de restauración?			

Fuente: Elaboración propia.

Etapa 4: Cumplimiento de las normas

En esta etapa se revisará a través de la observación directa el cumplimiento de las normas estudiadas en el paso anterior y se realizará una lista de chequeo para controlar el cumplimiento de las mismas.

¿Qué es una lista de chequeo?

Las listas de chequeo, listas de control, check-lists u hojas de verificación, son formatos creados para realizar actividades repetitivas, controlar el cumplimiento de una lista de requisitos o recolectar datos ordenadamente y de forma sistemática. Se usan para hacer

comprobaciones sistemáticas de actividades o productos asegurándose de que el trabajador o inspector no se olvida de nada importante.

Para qué sirven las listas de chequeo

Los usos principales de las listas de chequeo son los siguientes:

- Realización de actividades en las que es importante que no se olvide ningún paso y/o deben hacerse las tareas con un orden establecido.
- Realización de inspecciones donde se debe dejar constancia de cuáles han sido los puntos inspeccionados.
- Verificar o examinar artículos.
- Examinar o analizar la localización de defectos. Verificar las causas de los defectos.
- Verificación y análisis de operaciones.
- Recopilar datos para su futuro análisis.

En definitiva, estas listas suelen ser utilizadas para la realización de comprobaciones rutinarias y para asegurar que al operario o el encargado de dichas comprobaciones no se le pasa nada por alto, además de para la simple obtención de datos. La ventaja de las listas de chequeo es que, además de sistematizar las actividades a realizar, una vez rellenos sirven como registro, que podrá ser revisado posteriormente para tener constancia de las actividades que se realizaron en un momento dado.

¿Cómo usar las listas de chequeo?

Es importante que las listas de control queden claramente establecidas e incluyan todos los aspectos que puedan aportar datos de interés para la organización. Es por ello preciso que quede correctamente recogido en la lista de control:

- Qué tiene que controlarse o chequearse.
- Cuál es el criterio de conformidad o no conformidad (qué es lo correcto y qué lo incorrecto).
- Cada cuánto se inspecciona: frecuencia de control o chequeo.

- Quién realiza el chequeo y cuáles son los procedimientos aplicables.

Conviene, por último, que se disponga de un apartado de observaciones con el fin de poder obtener información previa sobre posibles motivos que han causado la disconformidad.

Por otro lado, si vamos a usar las listas de chequeo para la obtención de datos, también se pueden utilizar para construir gráficas o diagramas para controlar la evolución de una característica o actividad. También se utilizan para reportar diariamente el estado de las operaciones y poder evaluar la tendencia y/o dispersión de la producción, sin que sea necesaria la realización de estadísticas o gráficas de mayor complejidad.

Etapas 5: Resumen del informe sobre la no correspondencia entre la norma y lo observado

En esta etapa se redactará un informe donde se reúna la no correspondencia entre las normas estudiadas y lo observado en cada uno de los momentos. Para ellos se utilizará la tabla de frecuencia la cual permitirá contabilizar y hacer estudios estadísticos posteriormente.

Tabla de frecuencias (o distribución de frecuencias)

Es una tabla que muestra la distribución de los datos mediante sus frecuencias. Se utiliza para variables cuantitativas o cualitativas ordinales.

La tabla de frecuencias es una herramienta que permite ordenar los datos de manera que se presentan numéricamente las características de la distribución de un conjunto de datos o muestra.

Construcción de la tabla de frecuencias

Cabe distinguir entre:

- Tabla de frecuencias con datos no agrupados.
- Tabla de frecuencias con datos agrupados.

Construcción de una tabla de frecuencias con datos no agrupados

1. En la primera columna se ordenan de menor a mayor los diferentes valores que tiene la variable en el conjunto de datos.
2. En las siguientes columnas (segunda y tercera) se ponen las frecuencias absolutas y las frecuencias absolutas acumuladas.

3. Las columnas cuarta y quinta contienen las frecuencias relativas y las frecuencias relativas acumuladas.
4. Adicionalmente (opcional) se pueden incluir dos columnas (sexta y séptima), para representar la frecuencia relativa y la frecuencia relativa acumulada como tanto por cien. Estos porcentajes se obtienen al multiplicar las dos frecuencias por cien.

Etapas 6: Aplicación del método SERVQUAL

En esta etapa se aplicará el Modelo SERVQUAL para evaluar la satisfacción del cliente interno, puesto que la calidad del servicio depende en gran medida de la satisfacción del trabajador.

Modelo SERVQUAL. Escuela americana

El modelo de la escuela americana de Parasuraman, Zeithaml y Berry se ha denominado SERVQUAL. Es sin lugar a dudas el planteamiento más utilizado por los académicos hasta el momento, dada la proliferación de artículos en el área que usan su escala. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988) citado en (Duque Oliva, 2005) partieron del paradigma de la desconfirmación, al igual que Grönroos, para desarrollar un instrumento que permitiera la medición de la calidad de servicio percibida. Luego de algunas investigaciones y evaluaciones, se toma como base el concepto de calidad de servicio percibida, desarrollaron un instrumento que permitiera cuantificar la calidad de servicio y lo llamaron SERVQUAL. Este instrumento les permitió aproximarse a la medición mediante la evaluación por separado de las expectativas y percepciones de un cliente, al apoyarse en los comentarios hechos por los consumidores en la investigación. Estos comentarios apuntaban hacia diez dimensiones establecidas por los autores y con una importancia relativa que, afirman, depende del tipo de servicio y/o cliente.

Inicialmente identificaron diez determinantes de la calidad de servicio, así:

- 1- Elementos tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales.
- 2- Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
- 3- Capacidad de respuesta: Disposición para ayudar a los clientes y para proveerlos de un servicio rápido.

- 4- Profesionalidad: Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento del proceso de prestación del servicio.
- 5- Cortesía: Atención, respeto y amabilidad del personal de contacto.
- 6- Credibilidad: Veracidad, creencia y honestidad en el servicio que se provee.
- 7- Seguridad: Inexistencia de peligros, riesgos o dudas.
- 8- Accesibilidad: Lo accesible y fácil de contactar.
- 9- Comunicación: Mantener a los clientes informados y utilizar un lenguaje que puedan entender, así como escucharlos.
- 10-Compresión del cliente: Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.

Luego de las críticas recibidas, manifestaron que estas diez dimensiones no son necesariamente independientes unas de otras (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988 p. 26) citado en (Duque, O. 2005) y realizaron estudios estadísticos, los que encontraron correlaciones entre las dimensiones iniciales, que a su vez permitieron reducirlas a cinco (como se muestra en la figura 1.3):

1. Confianza o empatía: Muestra de interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes (agrupa los anteriores criterios de accesibilidad, comunicación y compresión del usuario).
2. Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
3. Responsabilidad: Seguridad, conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza (agrupa las anteriores dimensiones de profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad).
4. Capacidad de respuesta: Disposición para ayudar a los clientes y para prestarles un servicio rápido.
5. Tangibilidad: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

A través de procedimientos estadísticos, agrupan variables y permiten generalizar de mejor forma el modelo, y así mayor representatividad.

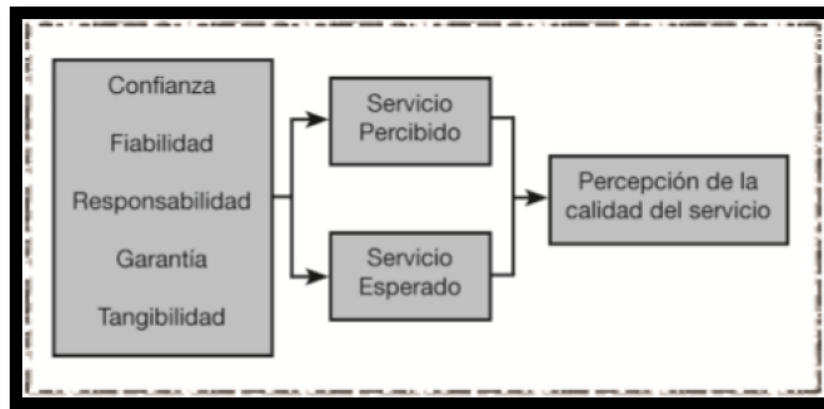


Fig 1.3. Modelo SERVQUAL.

Fuente: Tomado de Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988 p. 26). Zeithaml y Parasuraman (2004, p. 16) citado en (Duque Oliva, 2005)

Para evaluar la calidad percibida plantean estas dimensiones generales y definen que dicha percepción es consecuencia de la diferencia para el consumidor entre lo esperado y lo percibido. Sin embargo, también parten del planteamiento del hallazgo de una serie de vacíos, desajustes o gaps en el proceso. Estos influyen en la percepción del cliente y son el objeto de análisis siempre que se desea mejorar la calidad percibida. Así, las percepciones generales de la calidad de servicio están influidas por estos vacíos (GAPS) que tienen lugar en las organizaciones que prestan servicios.

Para (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, p. 44) citado en (Duque Oliva, 2005) definen vacío o GAP como una serie de discrepancias o deficiencias existentes respecto a las percepciones de la calidad de servicio de los ejecutivos y las tareas asociadas con el servicio que se presta a los consumidores. Estas deficiencias son los factores que afectan a la imposibilidad de ofrecer un servicio que sea percibido por los clientes como de alta calidad.

El modelo SERVQUAL, con el estudio de los cinco gaps, analiza los principales motivos de la diferencia que llevaban a un fallo en las políticas de calidad de las organizaciones. El resultado es el modelo de la figura 1.4, que presenta cuatro vacíos identificados por los autores como el origen de los problemas de calidad del servicio.

Estos vacíos a los que hace referencia el modelo se pueden resumir en las siguientes generalizaciones (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; Zeithaml y Parasuraman, 2004) citado en (Duque Oliva, 2005).

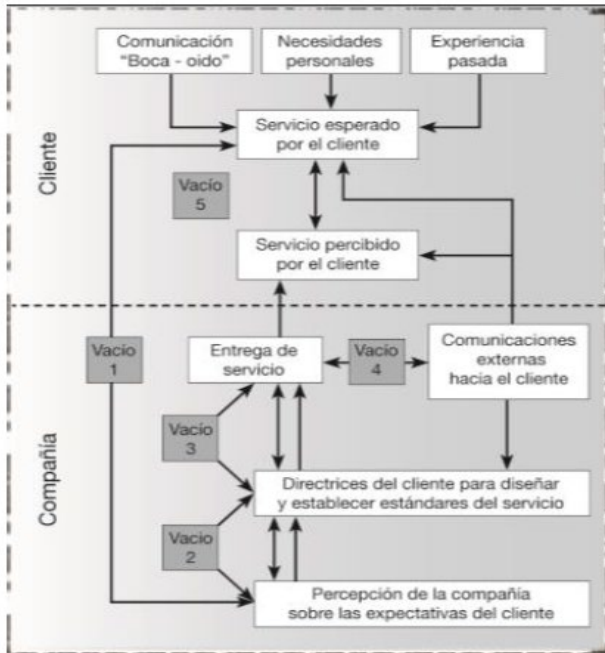


Fig 1.4 Modelo SERVQUAL

Fuente: Tomado de (Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1988 p. 26). (Zeithaml y Parasuraman, 2004, p. 16) citado en (Duque Oliva, 2005)

Gap 1: Diferencia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.

Gap 2: Diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.

Gap 3: Diferencia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.

Gap 4: Diferencia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

Gap 5: Diferencia entre las expectativas del consumidor sobre la calidad del servicio y las percepciones que tiene del servicio.

Se había hablado de cuatro vacíos y aquí aparecen cinco. El modelo propone que este último vacío se produce como consecuencia de las desviaciones anteriores y que constituye la

medida de la calidad del servicio (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, p. 46) citado en (Duque Oliva, 2005)

Vacío nº 5 = f (Vacío nº 1, Vacío nº 2, Vacío nº 3, Vacío nº 4)

Se puede inferir entonces que el vacío 5 es la consecuencia general de las evaluaciones particulares y su sensibilidad radica en las variaciones de los vacíos 1 a 4.

Una vez localizados y definidos los vacíos de una prestación de servicio de no calidad, Parasuraman, Zeithaml y Berry advierten que se deben investigar sus causas y establecer las acciones correctivas que permitan mejorar la calidad.

➤ Modelo de los tres componentes

El modelo se compone de tres elementos (como se observa en la figura 1.5): el servicio y sus características (service product), el proceso de envío del servicio o entrega (service delivery) y el ambiente que rodea el servicio (environment). Su planteamiento inicial fue para productos físicos.

Al aplicarlo al servicio, cambia el centro de atención, pero, como ellos afirman, se habla de empresas de servicios o de productos, los tres elementos de la calidad del servicio siempre están presentes



Fig 1.5 Modelo de los tres componentes

Fuente: Tomado de Rust y Oliver (1994, p. 11) citado en (Duque Oliva, 2005)

➤ SERVPERF

(Cronin y Taylor, 1992) citado en (Duque Oliva, 2005) establecieron una escala más concisa que SERVQUAL y la llamaron SERVPERF. Esta nueva escala está basada exclusivamente en la valoración de las percepciones, con una evaluación similar a la escala SERVQUAL, la cual tiene en cuenta tanto las expectativas como las percepciones.

Esta escala intenta superar las limitaciones de utilizar las expectativas en la medición de la calidad percibida, sin definir concretamente el tipo y el nivel de expectativas a utilizar (expectativas de desempeño, experienciales, predictivas, normativas).

En conclusión, la escala es la misma, lo que varía es el enfoque de evaluación y las preguntas en los instrumentos.

➤ El modelo de Desempeño Evaluado, PE

El modelo de Desempeño Evaluado, PE, por su sigla en inglés, fue planteado por (Teas, 1993) citado en (Duque Oliva, 2005). El autor mantuvo una discusión académica con los autores del SERVQUAL, Parasuraman, Zeithaml y Berry, centrada en tres puntos:

1. Interpretación del concepto “expectativas”
2. Operativización de dicho concepto
3. Valoración de modelos alternativos al SERVQUAL para la evaluación de la calidad del servicio percibida.

Según Teas (1993, p. 31) citado en (Duque Oliva, 2005) anota cómo el examen de la validez del modelo de vacíos de SERVQUAL presenta problemas respecto a la definición tanto conceptual como operativa de las expectativas, lo cual crea ambigüedad en la interpretación y en su justificación teórica.

El modelo PE sugiere puntuaciones ponderadas de la calidad de servicio. Unas más altas para atributos con expectativas altas (puntuación +1) y percepciones también altas (puntuación +7).

Los modelos estudiados evalúan unos el proceso y otros el resultado o intentan hacer una integración de los dos. Lo realmente importante en el proceso de medición es el establecimiento claro del concepto a medir y un excelente proceso de validación conceptual de los instrumentos y por ende de la escala utilizada.

Etapas 7: Revisión de los criterios emitidos por los clientes

En esta etapa se aplicará una encuesta (Anexo 2.1) a los clientes externos para conocer los criterios emitidos por los mismos. Luego se creará un grupo de trabajo conformado por especialistas de calidad del hotel los que evaluarán las encuestas aplicadas.

Encuesta

Una encuesta es un estudio observacional el cual el investigador no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos.

Tipos de encuestas según la forma de aplicación:

- Encuesta por correo: Consiste en enviar un cuestionario a través del servicio postal para que después de ser respondido, sea regresado al remitente.
- Encuesta vía telefónica: Consiste en realizar el cuestionario a través de una llamada telefónica, en la que el encuestador debe capturar las respuestas del encuestado.
- Encuesta personal: Consiste en realizar el cuestionario cara a cara, debe existir una interacción entre encuestador y encuestado, normalmente el encuestador toma nota de las respuestas, aunque en ocasiones solo entrega el cuestionario y es el encuestado quien lo llena.
- Encuesta online: Consiste en realizar el cuestionario mediante el internet como medio de distribución, las encuestas online se caracterizan principalmente por ser económicas y tener un mayor índice de respuesta.

Tipos de encuestas según sus objetivos:

- Encuestas descriptivas: estas encuestas buscan crear un registro sobre las actitudes o condiciones presentes dentro de una población en un momento determinado, es decir, en el momento en el que se realiza la encuesta.
- Encuestas analíticas: a diferencia de las descriptivas, su objetivo no es documentar un problema sino explicar y describirlo para poder encontrar la mejor solución.

Tipos de encuestas según las preguntas:

- Respuesta abierta: estas permiten al encuestado tener la libertad de responder libremente cada pregunta, esto permite obtener respuestas más profundas y también

obtener respuestas en las que no había pensado, sin embargo, el problema de este tipo de encuestas es que es muy difícil de cuantificar, por el contrario, se deben interpretar las respuestas.

- Respuesta cerrada: en este tipo, los encuestados deberán elegir alguna de las posibles opciones, su principal ventaja es que son más fáciles de cuantificar, sin embargo, en ocasiones ninguna de las opciones refleja el pensamiento de los participantes, para ello, siempre es recomendable añadir la casi "otro".

(Ver Anexo 2.1)

Etapas 8: Informe del estudio de la calidad del servicio

Se presenta ante el consejo de dirección del hotel los resultados obtenidos en cada etapa para así dar respuesta al estudio realizado sobre la calidad del servicio de restauración del hotel.

Etapas 9: Validación del procedimiento

Para la validación del presente procedimiento se considera factible la utilización de la técnica de Ladov, la misma fue creada por V.A. Ladov y fue usada por su autor para el estudio de la satisfacción por la profesión en carreras pedagógicas, la misma ha sido ampliamente utilizada en investigaciones científicas para la comprobación de aceptación de modelos, procedimientos, niveles de satisfacción en puesto de trabajo entre otras (Sarmentero, I. *et al* 2022). Consiste en un cuestionario que intercala tres preguntas cerradas, una de ellas con seis posibles respuestas y las otras dos preguntas con tres posibles respuestas, todas ellas con evaluaciones cualitativas, se ubican y procesan a través de Cuadro Lógico de Ladov, de lo que resultan 6 posibles niveles de satisfacción y permite determinar a través de una ecuación el Nivel de Satisfacción Grupal (ISG).

Por su forma de cálculo sus resultados pueden oscilar de -1 a +1, aunque no se ha establecido un rango de aceptación, la proximidad al extremo negativo es de alta insatisfacción y al positivo de alta satisfacción, algunas investigaciones plantean aceptables resultados a partir de 0.35, otros consideran desde -1 a -0.5 insatisfacción, desde -.49 a +.49 indefinición y de +.5 a +1 satisfacción (Sainz, F. 2013).

Por lo antes mencionado se considera puede ser utilizado para validar el procedimiento antes propuesto, se le realizan adecuaciones a las preguntas del cuestionario para adecuarlo a la investigación y así evaluar las etapas del procedimiento.

Para aplicar esta técnica se deben seguir los siguientes pasos:

- 1- Adecuar el cuestionario: la adecuación consistirá en realizarle transformaciones a las preguntas de forma tal que se haga referencia al procedimiento presentado. Se eliminará aquellas preguntas que no dan entrada al cuadrado de Ladov.
- 2- Seleccionar los expertos a los cuales se le aplicará el cuestionario: Estos expertos serán especialistas de calidad de hoteles o instituciones similares al objeto investigado y por tanto perteneciente a la misma rama o sector hotelero, siendo los mismos, personas con prestigio y experiencia en la actividad.
- 3- Aplicar el cuestionario: Para la aplicación del mismo se puede utilizar el correo electrónico, no requiriéndose la presencialidad de los expertos, lo cual haría menos costosa la investigación.
- 4- Tabulación de los resultados: Se utiliza el cuadrado de Ladov dando 6 salidas.
 1. Evidentemente satisfecho (a)
 2. Satisfecho (b)
 3. Actitud indeterminada (e)
 4. No satisfecho (c)
 5. Evidentemente insatisfecho (d)
 6. Actitud contradictoria (e)
- 5- Determinación del nivel de conformidad: Se calculará por la ecuación propuesta por Ladov el nivel de satisfacción de los expertos y la autora considera a partir de las investigaciones revisadas tomar como criterio válido a partir de 0.50-1.

$$I = \frac{a(1)+b(0.5)+c(-0.5)+d(-1)+e(0)}{N}$$

N

(Ver Anexo 2.2)

CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO II

Al tener en cuenta las características del hotel Paradisus Varadero, el historial y referencia que este posee con relación a sus clientes internos y externos, así como los premios obtenidos durante años, es que seleccionamos esta institución del turismo para desarrollar la presente investigación.

La propuesta de estudio se basa en el Modelo SERVQUAL, instrumento que se dirige específicamente hacia los clientes internos, aunque fue necesario contar con los criterios de los clientes externos quienes pueden aportar los principales datos para los resultados finales.

En el presente capítulo se realiza una propuesta de procedimiento para evaluar particularmente la calidad del servicio de restauración en el Hotel Paradisus Varadero. En la misma se propone el método SERVQUAL y consta de ocho etapas que van desde la identificación del proceso hasta la entrega del informe del estudio de la calidad del servicio.

CONCLUSIONES GENERALES

Luego de la realización de este trabajo se pueden arribar a las siguientes conclusiones:

- Gran parte del prestigio de una organización hotelera, su rentabilidad y competitividad dentro del mercado turístico depende de los servicios que oferta, principalmente los servicios en restaurantes; por lo que la satisfacción que brinden esas ofertas pueden significar de gran importancia para la complacencia del cliente durante su estancia en general.
- Los restaurantes juegan un papel fundamental dentro de las instalaciones hoteleras y según las consultas bibliográficas entre los atributos más valorados por los consumidores están: la calidad de los alimentos, el precio de la comida, la rapidez en el servicio y la variedad del menú.
- El hotel Paradisus Varadero reúne las condiciones necesarias para aplicar el procedimiento propuesto para evaluar el servicio de restauración.
- El método SERVQUAL posee todas las características necesarias para aplicar el procedimiento propuesto en nuestra investigación.
- Las nueve etapas que componen el procedimiento pueden ofrecer resultados fiables que facilitarán perfeccionar el desempeño de esta institución en aras de elevar la satisfacción tanto de los clientes internos como los externos

RECOMENDACIONES

- Aplicar el procedimiento propuesto en el hotel Paradisus Varadero para conformación de un plan de mejora para la calidad.
- Extender estos estudios en otras instalaciones del sector hotelero.
- Divulgar los resultados de la presente investigación en eventos u otras actividades que permitan la socialización del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

- Albrecht, K. (1990). "La revolución de los servicios". Ed. Legis. Folleto Servucción. El marketing del servicio. S.N., S.A.
- Albrecht, K.; Zenke, R. (1998). "Gerencia del ServicioII". Séptima edición. Bogotá-Colombia. Editorial Legis.
- Ávila, A. (2011). "Gestión de la restauración". [Tesis en opción al Máster en Gestión turística]. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos": Matanzas, Cuba
- Bachs, E. (2013). "Historia de los restaurantes, en Enciclopedia práctica, profesional de turismo, hoteles, restaurantes". Grupo Océano.
- Berry, L.; Bennet, D.; Brown, C. (1989). "Calidad del Servicio: una ventaja estratégica para instituciones financieras". Díaz de Santos SA. Madrid.
- Camisón, C.; Cruz, S. y González, T. (2006). "Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas Madrid". PEARSON EDUCACIÓN, S. A., ISBN:10: 84-205-4262-8
- Carro, R. y González, D. (2012). "Administración de la calidad total". 26 de febrero de 2012.
- Crosby, P. (1996). "Hablemos de Calidad". Editorial México.
- Duque, O. y Edison, J. (2015). "Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición". INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales ISSN: 0121-5051.
- Deming, E. (1988). "Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la Crisis". Editorial Díaz de Santos, S. A, México.
- Deming, E. (2003). "Calidad, Productividad y Competitividad". España. Editorial Díaz de Santos. S.A. E.
- Feigenbaum, V. (1971). "Total Quality Control", 3ª Ed., McGraw-Hill, New York.
- Feigenbaum, V. (1994). "Total Quality Control II". Tercera Edición.
- Frías, R.; González, M y González, A. (2007): "Sistema de Gestión de la Calidad". Universidad de Matanzas. Matanzas.
- Frías, R.; Cuétara, L. y Gonzalez, A. (2008): Matanzas- editorial Universitaria - ISBN 959-16-0304-9-190.

- Galgano, A. (1995). "Las Siete Herramientas de la Calidad Total". Editorial Díaz de Santos.
- García, Y. (2014). "Propuesta de un índice para el diagnóstico del cumplimiento de los prerrequisitos higiénico sanitarios, para la gestión de la inocuidad en servicios gastronómicos". Tesis presentada en opción al Máster en Gestión Turística. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos": Matanzas, Cuba.
- González, E. (2018). "Estrategia para la certificación del restaurante El Marino de Matanzas", [Trabajo de diploma]. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos": Matanzas, Cuba.
- Gronroos, C. (1983). "Innovative Marketing Strategies and Organization Structures For Service Firm, in Emerging Perspective on Service Marketing, American Marketing Association".
- Guerra, Y. (2012). "La construcción del restaurante. Detalles que no debemos descuidar", [en línea], [consulta: 4-6-2020], Disponible en: www.gestionrestaurantes.com.
- Harrington, J. (1990). "El Proceso de Mejoramiento. Como las Empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad USA: Quality Press Wisconsin".
- Horovitz, J. (2000). "La calidad del servicio". Madrid: Pearson Educación.
- Hurtado, J. (2008). "Guía para la comprensión Holística de la ciencia", Unidad III, Capitulo 3, PP.45 a 65 <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0092769/cap03.pdf>
- Infoconsultoría-yanhaas. (2017). "Gastronomía colombiana a nivel nacional e internacional y evaluar la gastronomía regional de La Guajira como producto para potenciar turismo". Informe final de estudio, [en línea], [consulta: 30-4-2020], Disponible en: www.consultoresonline.com/gastronomiareport/91americal
- Ishikawa, K. (1988). "¿Qué es el control total de la calidad?", Cuba. Revolucionaria.
- Jurado, G. (2014). "Calidad de la gestión en el servicio y atención al cliente para el mejoramiento de las operaciones internas en restaurantes de lujo en el centro histórico de la ciudad de Quito Pontificia Universidad Católica del Ecuador".
- Juran, M. y Frank, G. (1951). "Manual de control de la calidad". Vol: No. 1.
- Juran, M y Gryna, M. (1993). "Manual de control de la Calidad". Juran Instituto. Cuarta Edición. España. Mc Graw - Hill.

- Kano, N. et al. (1984). "Cualidades atractivas y calidad obligatoria". Hinshitsu (Quality, the Journal of Japanese Society for Quality Control).
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). "Fundamentos de marketing. México: Pearson Educación.
- Lane, H. y Dupré, D. (2015). "Clasificación de los restaurantes según su operación".
- Lehtinen, V. y Lehtinen, Jr. (1982). "Service Quality: A Study of Quality Dimensions", Unpublished Working Paper, Helsinki, Finland: Service Management Institute.
- Lewis, C. y Booms, H. (1983). "The marketing aspects of service quality". In L. L. Berry, G. L. Shostack & G. D. Upah (Eds.), Emerging perspectives on services marketing: Chicago, IL: American Marketing Association.
- Llanes, A. (2013). "Evaluación de la calidad de los servicios como Cultura del detalle en el Hotel Breezes Varadero".
- López, I. (2020). "Procedimiento para la Evaluación y Mejora de los atributos que caracterizan los Servicios de Restauración en el Hotel Meliá Marina Varadero". (Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.)
- López, F. (2006). "ISO 9000 y la planificación de la calidad". Bogotá, Colombia: Icontec. http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf
- Lovelock, Ch. (2004) "Mercadotecnia de los servicios". Pearson. Tercera Edición.
- Mantuano, J. (2015). "Evaluación de la gestión financiera de los restaurantes de tercera categoría que prestan servicios en el sector norte de la ciudad de Quito". Vol. 1, Quito, Ecuador, ISBN 8574839578389.
- Morfín, H. (2001). "Administración de comedor y bar", D.F. México, Ed. Trillas.
- NC-ISO 9001: (2008). "Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos".
- NC 126:2001: (2000). "Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicios al turismo".
- NC-ISO 9000:2005. (2005). "Sistema de Gestión de la calidad. Fundamentos y vocabularios".
- NC-ISO 9000:2008. (2008). "Sistema de Gestión de la calidad. Requisitos".
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. y Berry, L. (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research", Journal of Marketing, vol.49.
- Peters, J. (1988). "En busca de la excelencia". Ed Folio. Barcelona.

- Piñeyro, E. (2016). "Diseño de estrategias de comercialización para el restaurante D'Alamino". [Trabajo de diploma]. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos": Matanzas, Cuba.
- Ramos, L. (2015). "Evaluación y análisis de la eficacia y eficiencia de los restaurantes La Barbacoa y Esquina Cuba del Polo turístico de Varadero". Maestría en opción al Máster en Gestión Turística. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos": Matanzas, Cuba.
- Rodríguez, R. y Martín, R. (2000). "Introducción al estudio del turismo", La Habana, Cuba, Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana.
- Roos, C. et al. (2009). "Model for the identification of Attributes capable to overcome the customer's expectations". Revista Producto. Vol. IX/ Num.III
- Sainz, F. (2013). Creación y Desarrollo de Capacidad de Absorción de Tecnología en Organizaciones de Base Productiva de la Generación Distribuida Cubana [Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias.
- Sarmentero, I. et al (2022). "Proyectos investigativos, una vía para motivar a estudiantes universitarios y al desarrollo local". Editorial de ATENAS. Vol. I (Nro. 57).
- Schroeder, R. (1992). "Administración de operaciones". México. Editorial McGraw-Hill.
- Taguchi, G. (1986). "Introduction to Quality Engineering Asian Productivity Organization".
- Valls, W. (2007). "Metodología para la evaluación de los costos de la calidad". Tesis en opción al título de Ingeniería Industrial.
- Vallsmadella, J. (2007). "Comprender el negocio de la Restauración", Disponible en: www.gestionrestaurantes.com
- Vonderembse, M. y White, G. (2016). "Operations Management. Concepts, Methods, and Strategies". United States of America, West Publishing Company.
- Zamora, J. et al. (2011). "Hacia la comprensión de la lealtad del cliente de restaurantes". Caso Talca, Región del Maule - Chile. Estudios y perspectivas en turismo. 2011;20(3). ISSN 1851-1732.

ANEXOS

Anexo 2.1 Encuesta tomada y modificada de la tesis “Evaluación de la calidad percibida por los clientes del Hotel Los Portales a través del análisis de sus expectativas y percepciones”. (Viviana Cueva-Trelles, 2015)

Encuesta de satisfacción de los clientes

Estimado huésped:

La finalidad de este cuestionario es complementar un estudio realizado en el trabajo de diploma sobre “Procedimiento para evaluar la calidad del servicio de restauración en el Hotel Paradisus Varadero.” el cual busca hacer un diagnóstico de la satisfacción de los clientes. Le pedimos que marque de una manera sincera para evaluar del 1 al 5, donde 1 será totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo

Muchas gracias por su ayuda y que tenga una feliz estancia.

	Expectativas					Percepciones					Importancia				
El tiempo de espera en el servicio de restauración es el adecuado	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
La atención del trabajador en el servicio de restauración es buena	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
El personal del servicio tiene una apariencia limpia y agradable	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
El personal del servicio se preocupa por servir y atender en tiempo el servicio	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Existe presencia de ruidos procedentes tanto del interior como del exterior del establecimiento donde se brinda el servicio	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
La calidad de la comida en el servicio es buena	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

La ambientación y climatización presentes en el servicio son agradables	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
¿Cómo cree usted sea su satisfacción en cuanto a la calidad del servicio de restauración recibido?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Comentarios

adicionales

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2.2

Encuesta para la validación de las acciones

Usted ha sido seleccionado como experto para participar en la valoración de un procedimiento para evaluar la calidad del servicio de restauración gastronómica en el Hotel Paradisus Varadero. Necesitamos que a partir de su experiencia y teniendo en cuenta la efectividad que el mismo tendrá para lograr este fin, responda cada pregunta.

Existen diferentes formas de evaluar las preguntas, por favor ajuste al formato de la respuesta que se le presenta en cada una de ellas, en el caso de la pregunta final podrá usted emitir sus criterios sin ajustarse a un formato, en el resto marque con una X lo que se ajusta más a su criterio.

Gracias por su colaboración

1.- ¿Considera usted que el procedimiento propuesto permita evaluar la calidad del servicio de restauración gastronómica?

No ___ No sé ___ Si ___

2.- ¿Qué nivel de satisfacción tiene usted con las etapas que el procedimiento propone?

_____ Me satisfacen mucho _____ No me satisfacen

_____ Me satisfacen

_____ No me satisfacen en lo absoluto

_____ Me es indiferente

_____ No puedo decir

3. ¿Considera usted que el procedimiento es posible aplicarlo en otras instalaciones?

No _____ No sé _____ Si _____

4.- ¿Considera usted que puedan diseñar otras etapas que no sean las propuestas?

No _____ No sé _____ Si _____

5.- ¿Qué otras etapas propondría usted para la mejora del procedimiento propuesto?

Cuadrado de Ladov

A mí las etapas ...	A mí el procedimiento ...								
	No			No se			Si		
	Se pueden diseñar otras etapas ...								
	S	No	No	S	No	No	S	No	No
i	se		i	se		i	se		
me satisfacen mucho	1	2	6	2	2	6	6	6	6
me satisfacen	2	2	3	2	3	3	6	3	6
me es indiferente	3	3	3	3	3	3	3	3	3
no me satisfacen	6	3	6	3	4	4	3	4	4
no me satisfacen en lo absoluto	6	6	6	6	4	4	6	4	5
no puedo decir	2	3	6	3	3	3	6	3	4