



Universidad de Matanzas Sede “Camilo Cienfuegos”

Facultad de Ciencias Empresariales

Departamento de Ingeniería Industrial

Tesis en opción al título de Ingeniera Industrial

Título: Análisis de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo en el bar KY Medio.

Autora: Claudia Díaz Rivero

Tutor: Dr. C. Francisco David Ramírez Betancourt

Matanzas, 2019

Pensamiento

“La mejor publicidad es la que hacen los clientes satisfechos.”

Philip Kotler

Dedicatoria

A mis padres por estar siempre junto a mí, apoyarme en mis metas, darme el mejor ejemplo y ser las personas que más amo en la vida.

A mi familia por ser la mejor y regalarme momentos maravillosos.

A mi abuelo Isneldo por ser mi guía y darme todo su amor.

A mis amigos por estar en las buenas y malas durante esta bella etapa.

A mi ahijada Alejandra por iluminar la vida de todos.

Agradecimientos

A mi madre por darme la vida y entregarme su amor incondicional.

A mi padre por siempre darme todo su amor y cariño.

A mis hermanas, sobrinos, tías, abuelos y mis consentidos primos por quererme tanto.

A mi tutor por transmitirme su amplio conocimiento y compartir su tiempo para realizar la investigación.

A mis hermanos de la vida Eliany, Juan Miguel y Giselle por existir y estar a mi lado.

A mis amigos por su apoyo, cariño y brindarme excelentes momentos durante esta etapa, en especial a: Giselle, Anay, Anthuan, el Purry, Ulises, Javier y Eduardo (la familia).

A la familia de Giselle por tratarme como una más de la casa en especial a Yadira.

A mis profesores a lo largo de la carrera por compartir su sabiduría y ser excelentes educadores.

DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Yo, Claudia Díaz Rivero, declaro ser la única autora de este Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniera Industrial y autorizo a la Universidad de Matanzas sede “Camilo Cienfuegos” y al Grupo Administrativo del Bar KY Medio, de la provincia de Matanzas para que hagan uso del mismo con el propósito que estimen conveniente.

Claudia Díaz Rivero

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Tribunal

Miembro del tribunal

Miembro del tribunal

Miembro del tribunal

Resumen

La presente investigación fue desarrollada en KY 1/2 Sports & Snack Bar perteneciente al sector privado, se encuentra ubicado en la calle 85/ 290 y 292, No 29004, esquina Santa Teresa, Matanzas. El objetivo general de este trabajo es aplicar un procedimiento que permita determinar los problemas que inciden en la eficacia de la calidad de la gestión en el establecimiento. Para facilitar la realización de la investigación se emplearon diferentes herramientas como: el método Delphi, tormenta de ideas, método Kendall, la representación del diagrama causa-efecto a través de Microsoft Visio y la utilización de los softwares Excel y SPSS para el procesamiento de las encuestas. Se aplicó la metodología Ramírez (2011), la cual determinó resultados que revelan que el cliente externo promedio se encuentra satisfecho con el servicio, aunque existen reservas de mejoras. Los principales problemas que afectan la eficacia de la calidad de la gestión en el desarrollo de los servicios en la entidad son: la rapidez en el servicio, variedad de la oferta gastronómica y la relación calidad-precio. La satisfacción del cliente interno promedio se evaluó mediante la diferencia 6 del Servqual Modificado, donde se obtuvo una puntuación promedio de 3.11, detectándose insatisfacciones en atributos como trabajo, salario y la participación en la toma de decisiones. Se propuso a la entidad usar una serie de acciones de mejora para disminuir o eliminar las deficiencias detectadas.

Summary

The present investigation was developed in KY 1/2 Sports & Snack Bar, belonging to the private sector, located at 85/290 and 292, No 29004, corner Santa Teresa, Matanzas. The general objective of this work is to apply a procedure that allows to determine the problems that affect the effectiveness of the management quality in the establishment. To facilitate the realization of the research, different tools were used: the Delphi method, brainstorming the exchange of ideas, the Kendall method, the representation of the cause-effect diagram through Microsoft Visio and the use of Excel and SPSS software for processing the polls. The methodology was applied Ramírez (2011), which determined results that reveal that the average external customer is satisfied with the service, although there are reserves of improvements. The main problems that affect the effectiveness of the quality of management in the development of services in the entity are: the speed of the service, the variety of the gastronomic offer and the quality-price ratio. The satisfaction of the average internal client was evaluated through the difference 6 of the Modified Servqual, where an average score of 3.11 was obtained, detecting dissatisfactions in attributes such as work, salary and participation in decision making. It was proposed to the entity to use a series of improvement actions to reduce or eliminate the deficiencies detected.

Índice

Introducción.....	11
Capítulo I: Marco teórico referencial.....	16
1.1 Definición de Calidad.....	16
1.1.1 Gestión de la calidad.....	17
1.1.2 Calidad de la gestión.....	19
1.1.3 Mejora de la calidad.....	20
1.2 Eficacia, Eficiencia y Efectividad. Definiciones y su relación.....	21
1.3 Cliente.....	23
1.3.1 Características de los clientes.....	25
1.3.2 Satisfacción del cliente.....	25
1.3.3 Beneficios de la satisfacción del cliente.....	27
1.4 Los servicios.....	27
1.4.1 Características de los servicios.....	28
1.4.2 Calidad del servicio.....	29
1.4.3 Evaluación de la calidad de los servicios.....	30
1.4.4 Modelos de evaluación de la calidad más utilizados en empresas de servicio.....	33
Capítulo II: Metodología para la realización del análisis de la eficacia de la calidad de la gestión en el bar KY Medio.....	34
2.1 Caracterización del bar KY Medio.....	34
2.2 Caracterización de entorno.....	37
2.2.1 Análisis interno.....	37
2.2.2 Análisis externo.....	38
2.3 Metodología de la investigación.....	38
2.3.1 Evaluación del nivel de satisfacción del cliente.....	39
2.3.2 Análisis causal de la satisfacción.....	44
Capítulo III: Resultados de la investigación.....	48
3.1 Evaluación del nivel de satisfacción de los clientes.....	48
3.1.1 Evaluación general de la satisfacción del cliente.....	50
3.1.2 Evaluación cualitativa. Índice de calidad.....	52
3.2 Análisis causal.....	53
3.2.1 Satisfacción del cliente interno.....	54
3.2.2 Propuesta de acciones para mejorar el servicio en el Bar KY Medio.....	57
Conclusiones.....	58
Recomendaciones.....	59

Bibliografía..... 60
Anexos: 64

Introducción

En un entorno cambiante y altamente competitivo, como el del mundo empresarial actual, la capacidad de adaptación juega un rol clave en la carrera hacia el éxito de todo ejecutivo. Es por ello que conocer el funcionamiento interno de la empresa, y su respuesta frente al entorno externo, se convierte en una herramienta poderosa para elevar el nivel competitivo de toda organización. La globalización ha hecho posible que las empresas se interesen por elevar su nivel de productividad con vías a generar la tan añorada "ventaja competitiva" que les permita consolidar su posicionamiento en el mercado y las acerque al público consumidor a través de servicios que garanticen altos estándares de calidad. (Arbaiza, 2016)

La Calidad dentro de una organización es un factor importante que genera satisfacción a sus clientes, empleados y accionistas, y provee herramientas prácticas para una gestión integral. Hoy en día es necesario cumplir con los estándares de calidad para lograr entrar a competir en un mercado cada vez más exigente; para esto se debe buscar la mejora continua, la satisfacción de los clientes y la estandarización y control de los procesos. También se debe hacer que los diferentes departamentos de la empresa hagan de la calidad definiendo los objetivos que le corresponden buscando siempre la satisfacción del cliente y el mejoramiento continuo. (León Ávila, 2015)

En un planeta conectado y donde es posible acceder a servicios en cualquier parte del mundo, a las empresas no les queda otra que invertir en calidad, innovación y ser originales. Resulta fundamental dotar a las organizaciones de una estructura cuidada que permita a estas empresas ser la más atractiva de cara a los clientes y eso únicamente se consigue mediante la dotación de recursos en todos los departamentos y la evolución constante. (Tribuna de Salamanca, 2018)

Es absolutamente necesario orientar la empresa hacia el cliente, de forma que una vez haber entendido sus necesidades hay que hacerlas llegar hasta el último rincón de la empresa liderando una cultura empresarial de orientación hacia el cliente.

La satisfacción del cliente tiene un punto central básico, y este está en la actitud de las personas de la organización y su compromiso con la visión que la empresa quiere dar a este concepto de cliente para cautivarlo.

Por tanto, es muy importante la formación del personal y su adiestramiento para el logro de la satisfacción de los clientes y su fidelización. Si se explica al personal el papel que juega en el proceso de satisfacción y conoce como y de qué modo se va a supervisar, a recompensar, a reconocerla y ascenderla, se lograra que todos actúen en la misma dirección. (Actualidad Empresa, 2017)

Lo que hay que hacer para ofrecer productos y servicios de calidad es conocer las necesidades del cliente, qué va a consumir y desde un principio conociendo el producto, ofrecerlo técnicamente perfecto, con un servicio y trato inmejorable y ajustando los precios tanto para el cliente como para la empresa. (Castro y González, 2019)

La distribución del servicio es la manera en que el servicio es ofrecido al cliente. A diferencia del diseño, cuya calidad puede medirse mediante estándares ya establecidos, la percepción de la calidad en la distribución depende específicamente de la interacción entre el proveedor del servicio y el cliente.

Una estrategia basada en el servicio, que construye una relación a largo plazo con los clientes, buscando su lealtad; brinda a la compañía una ventaja competitiva difícil de emular y/o copiar. Lo que debemos darles entonces a los clientes es esa diferencia significativa que nuestros competidores no pueden copiar fácilmente y que para esos clientes resulte valorable e importante.

Para implementar una calidad de servicio total, el cliente debe ser involucrado en cada etapa del proceso de diseño, y las especificaciones del diseño deben basarse en los requerimientos y/o necesidades del cliente.

Cuando un servicio o un producto se diseñan sin tener en cuenta el servicio al cliente, la tarea de realizar un servicio sobresaliente se hace prácticamente imposible. Las constantes averías e interrupciones o las dificultades en las reparaciones generan un sentimiento de frustración entre los empleados que prestan el servicio parecido al que experimentan los clientes. (Actualidad Empresa, 2017)

El Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista reconoce la propiedad socialista de todo el pueblo sobre los medios de producción fundamentales, como la forma principal en la economía nacional. Además, reconoce, entre otras, la propiedad cooperativa, mixta y la privada de personas naturales o jurídicas cubanas o totalmente extranjeras. Todas interactúan de conjunto.

La actualización de los Lineamientos para el periodo 2016-2021 aprobados por el Séptimo Congreso del Partido y posteriormente por la Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP) establecen para el sector no estatal lo siguiente:

- En las formas de gestión no estatales no se permitirá la concentración de la propiedad y la riqueza en personas jurídicas o naturales, lo que se regulará.
- Perfeccionar los servicios bancarios necesarios al sector que opera bajo formas de gestión no estatales, para contribuir a su adecuado funcionamiento, en particular los dirigidos al desarrollo del sector agropecuario.

- Ampliar el trabajo en el sector no estatal, como una alternativa más de empleo, en dependencia de las nuevas formas organizativas de la producción y los servicios que se establezcan.
- La actividad no estatal en alojamiento, gastronomía y otros servicios, se continuará desarrollando como oferta turística complementaria a la estatal.

En el discurso pronunciado por Miguel M. Díaz-Canel Bermúdez, Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, en la clausura del Segundo Período Ordinario de Sesiones de la IX Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, en el Palacio de Convenciones, el 22 de diciembre de 2018, se reconoce que las formas no estatales de gestión aportaron al Presupuesto del Estado el 12% de los ingresos totales en 2018, los casi 600 000 trabajadores por cuenta propia aportan el 5% de los ingresos del Presupuesto. Por otra parte, recientemente han entrado en vigor medidas relacionadas con la actividad del trabajo por cuenta propia. La mayor parte de la población las acepta y considera que son necesarias para la organización y control de este proceso; además pronuncia que los trabajadores por cuenta propia no son enemigos de la Revolución, son resultado del proceso de actualización del modelo económico y han resuelto problemas que recargaban al Estado y para los cuales en ocasiones resultaba ineficiente. Ellos han ido rescatando oficios que la vida probó que son necesarios. El sector no estatal se ha reconocido como un complemento de la economía y no existe intención alguna de evitar que puedan prosperar, pero su funcionamiento tiene que ser dentro de la legalidad.

Las instituciones cubanas que pertenecen al sector privado por lo general no priorizan los pilares básicos de la gestión empresarial: la calidad, el mejoramiento continuo y la satisfacción del cliente como objetivo principal en el desempeño de sus actividades, lo que ocasiona problemas en el servicio que ofrecen, así como quejas de los clientes. La mayoría de las investigaciones que se realizan para medir la satisfacción del cliente son en establecimientos estatales, por lo que a los directivos del sector no estatal les resulta más difícil identificar cuáles son los problemas que afectan la calidad de la gestión en su empresa. El establecimiento KY 1/2 Sports & Snack Bar se encuentra en esta situación, lo que justifica a la autora la realización de la presente investigación donde se plantean los siguientes aspectos a desarrollar:

Problema científico

Inexistencia de un estudio que muestre los problemas que intervienen en la eficacia de la calidad de la gestión en el bar KY Medio.

En correspondencia con el problema científico se define como **objetivo general**: Aplicar un procedimiento que permita determinar los problemas que inciden en la eficacia de la calidad de la gestión en el bar KY Medio.

Asociado a este objetivo se presenta como **objetivos específicos**:

- 1) Elaborar el marco teórico referencial como resultado de la revisión de literatura especializada tanto nacional como internacional.
- 2) Aplicar el procedimiento para el análisis de la eficacia de la calidad de la gestión en el bar KY Medio.
- 3) Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes.
- 4) Realizar una propuesta de acciones de mejora.

Métodos Aplicados

Métodos Teóricos

- Inducción-deducción.
- Histórico-Lógico.
- Análisis y síntesis.

Métodos Empíricos.

- Encuestas.
- Estadística descriptiva.
- Tormenta de Ideas.
- Método Delphi.
- Método Kendall.
- Diagrama Causa- Efecto.
- Software Excel, Visio y SPSS.

Estructura de la tesis

Introducción: Se caracteriza la situación problemática, se fundamenta el problema científico por resolver, se expone el objetivo general, los objetivos específicos y los métodos utilizados en la investigación.

CAPITULO I: En este capítulo se realiza el análisis teórico y bibliográfico sobre las temáticas relacionadas con el análisis de la eficacia de la calidad de la gestión.

CAPITULO II: En este capítulo se realiza una breve caracterización sobre el objeto de estudio analizado, especificando todo lo relacionado al bar KY Medio; además se expone la metodología seguida para llevar a cabo la investigación, así como el análisis de las principales técnicas y herramientas utilizadas en este trabajo.

CAPITULO III: En este capítulo se presentan los resultados obtenidos por la aplicación del procedimiento elaborado en la entidad objeto de estudio.

Al finalizar se presenta un cuerpo de **Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía** y una serie de **Anexos** como soporte a distintos aspectos tratados a lo largo de la investigación, que permiten una mejor comprensión de los resultados alcanzados.

Capítulo I: Marco teórico referencial

El capítulo siguiente muestra los elementos teóricos que son la base de la presente investigación a través de la revisión bibliográfica conveniente relacionada con el objeto de estudio que vincula temas como: calidad y su gestión, eficacia, eficiencia, servicio y clientes.

1.1 Definición de Calidad

En la actualidad el término calidad es usado en todos los campos de la vida moderna. Esta temática ha despertado un elevado interés en aspectos empresariales convirtiéndose en objeto de estudio de distintos expertos en el tema. A continuación, se reflejan una serie de definiciones expuestas por varios autores:

Tabla 1.1: Conceptos de calidad

Autor	Concepto
Ishikawa (1988)	Supuso que la calidad es el hecho de desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad. Este producto debe ser el más económico, el más útil y resultar siempre satisfactorio para el consumidor final.
Crosby (1989)	Define calidad como conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos. Su lema es <i>"Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos"</i> .
Deming (1989)	Es <i>"un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado"</i> . La calidad no es otra cosa más que <i>"una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua"</i> .
Feigenbaum (1991)	Entendió la calidad como un proceso que debe comenzar con el diseño del producto y finalizar sólo cuando se encuentre en manos de un consumidor satisfecho.
Juran (1993)	Define qué Calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes, además calidad consiste en no tener deficiencias. La calidad es <i>"la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del"</i>

	<i>cliente</i> ".
Taguchi (1994)	Conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas.
Harrington (1997)	Alcanzar o exceder las expectativas del consumidor a un precio que pueda pagar.
R.A.E (2005)	Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie.
NC: ISO 9000:2005	Según la norma, la calidad es entendida como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
Ramos (2015)	El conjunto de características de un producto o servicio que lo hagan satisfactorio para un determinado mercado y bajo el precepto de la mejora continua que garantice la sostenibilidad de la empresa por su capacidad de adaptarse a los constantes cambios del entorno.

Fuente: Elaboración propia

Desde diferentes perspectivas se ha abordado este concepto, aunque hay que destacar que la mayoría de autores coinciden en asociar el término de calidad con satisfacción de los clientes y cumplimiento de los requisitos, por lo que para la presente investigación se define como "calidad", el cumplimiento de requisitos en función de satisfacer las necesidades del cliente y otras partes interesadas con un mínimo de errores y defectos.

1.1.1 Gestión de la calidad

El término gestión de calidad tiene significados específicos dentro de cada sector empresarial. A continuación, se muestran algunas de sus definiciones:

- Un ciclo en espiral que no tiene término y que se puede aplicar al sistema como un todo, a los diferentes subsistemas y a los procesos en particular. (Serrano, 2008)
- El conjunto de actividades que se llevan a cabo para fijar normas, vigilar y mejorar el desempeño, de tal manera que los resultados obtenidos sean los más eficaces y seguros posibles. (Diprete y Col, 1992; en Serrano,2008)
- La gestión de la calidad no es más que las actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados. Además, gestiona los procesos que interactúan

y los recursos que se requieren para proporcionar valor y realizar los resultados para las partes interesadas pertinentes y posibilita a la alta dirección optimizar el uso de los recursos considerando el corto y el largo plazo consecuencias de sus decisiones. (NC:ISO 9000:2015)

Se concluye que la gestión de calidad se centra no solo en la calidad de un producto, servicio o la satisfacción de sus clientes, sino en los medios para obtenerla.

De acuerdo a la versión actual de la norma ISO 9001:2015 los principios de la gestión de la calidad establecen:

1. **Enfoque al cliente:** el enfoque principal de la gestión de la calidad es cumplir los requisitos del cliente y tratar de exceder sus expectativas. El éxito sostenido se alcanza cuando una organización atrae y conserva la confianza de los clientes y de otras partes interesadas pertinentes. Cada aspecto de la interacción del cliente proporciona una oportunidad de crear más valor para él. Entender las necesidades actuales y futuras de los clientes y de otras partes interesadas contribuye al éxito sostenido de la organización.
2. **Liderazgo:** los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección, y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización. La creación de la unidad de propósito y la dirección y gestión de las personas permiten a una organización alinear sus estrategias, políticas, procesos y recursos para lograr sus objetivos.
3. **Compromiso de las personas:** las personas competentes, empoderadas y comprometidas en toda la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la empresa para generar y proporcionar valor. Para gestionar una organización de manera eficaz y eficiente, es importante respetar e implicar activamente a todas las personas en todos los niveles. El reconocimiento, empoderamiento y la mejora de la competencia facilitan el compromiso de las personas en el logro de los objetivos de la calidad de la entidad.
4. **Enfoque a procesos:** se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente. Entender cómo este sistema produce los resultados permite a una organización optimizar el sistema y su desempeño.
5. **Mejora:** las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo hacia la mejora. Es esencial para que una organización mantenga los niveles actuales de desempeño,

reaccione a los cambios en sus condiciones internas y externas y cree nuevas oportunidades.

6. **Toma de decisiones basada en la evidencia:** las decisiones basadas en análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados. Puede ser un proceso complejo, y siempre implica cierta incertidumbre. Con frecuencia implica múltiples tipos y fuentes de entradas, así como su interpretación, que puede ser subjetiva. Es importante entender las relaciones de causa y efecto y las consecuencias potenciales no previstas. El análisis de los hechos, las evidencias y los datos conduce a una mayor objetividad y confianza en la toma de decisiones.
7. **Gestión de las relaciones:** para el éxito sostenido, las organizaciones gestionan sus relaciones con las partes interesadas pertinentes, tales como los proveedores. Estas partes influyen en el desempeño de una organización. Es más probable lograr el éxito sostenido cuando una empresa gestiona las relaciones con sus partes interesadas para optimizar el impacto en su desempeño. Es particularmente importante la gestión de las relaciones con la red de proveedores y socios.

1.1.2 Calidad de la gestión

Las empresas más competitivas a nivel global en la actualidad suelen utilizar el término calidad de la gestión a la hora de gestionar la calidad. La similitud que presentan ambos términos puede tender a confundir, por este motivo es necesario comprender su significado para emplearlos correctamente.

En la actualidad no se puede hablar de “gestión de la calidad” sino, más bien, de “calidad de la gestión”, que se entiende como el conjunto de acciones que, en el seno de las organizaciones, se llevan a cabo para, entre todos, alcanzar un cierto nivel de excelencia, lograr organizaciones donde se trabaje a gusto, donde se fideliza al cliente porque es tratado y considerado como el patrimonio más importante de la organización. (Alfaro Calderón, 2009 en Carballo Vega, 2017)

Como refiere Paucar Sánchez (2010) aporta la idea de que la calidad de la gestión está vinculada con los estilos de gestión; o sea, la forma de dirigir y gestionar. La columna vertebral para una buena conducción constituye la cultura organizacional de la institución porque posee un conjunto de significados que involucra la identidad personal, la creatividad, las habilidades, la experiencia y el conocimiento del personal de la institución.

La calidad de la gestión es el logro simultáneo de la satisfacción de los clientes y del cumplimiento exitoso de la gestión de las actividades emanadas de los procesos, departamentos y áreas, con la participación de todas las personas que interactúan con la organización. Se sugiere la inclusión de áreas de la gestión más allá de la calidad del producto o servicio. (Ramírez Betancourt, 2011 en Calderón Castillo, 2017)

Pierre Avoce (2013) incorpora al concepto de calidad de la gestión la filosofía de la mejora continua, al expresar que por calidad de la gestión se entiende a la mejora sistemática de la eficacia, eficiencia y, por ende, de la efectividad, lo cual se logra a partir de concebir a la organización como un sistema abierto, que interactúa decisivamente con su entorno y que, a su vez, está conformado por varios subsistemas que tienen como núcleo básico los procesos de dicha organización.

Ramos Alfonso (2015) entiende la calidad de la gestión *“como la eficaz realización de las actividades inherentes a los diferentes procesos empresariales o institucionales que garanticen la satisfacción de sus clientes y grupos interesados de forma sostenida, lo que generará utilidades ahora y en el futuro.”*

Se puede concluir que cuando la empresa garantiza la calidad de la gestión se obtiene mayores beneficios que implican el logro de la satisfacción del cliente, mayor prestigio en el mercado y una mejora continua de la eficacia, eficiencia y efectividad al gestionar los procesos y actividades que interactúan con la organización.

1.1.3 Mejora de la calidad

Las presiones competitivas globales están provocando que las organizaciones busquen formas de satisfacer mejor las necesidades de sus clientes, reducir costos, e incrementar productividad. El mejoramiento de la calidad se ha desarrollado para satisfacer estos objetivos.

Según Juran (1993) la mejora es el logro de un nuevo nivel de rendimiento superior al nivel anterior. Esta superioridad se consigue con la aplicación del concepto del salto adelante a los problemas de la calidad. Significa la creación organizada de un cambio ventajoso, un sinónimo de avance.

Como refiere James Harrington (1993) mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Se resume que la mejora de la calidad es el logro de un nuevo nivel de rendimiento, superior al nivel anterior. Se consigue con un salto adelante a los problemas de calidad. Está relacionada con el nivel o problemas crónicos y no con los esporádicos. No significa acción correctiva o regulación.

El mejoramiento continuo de la calidad se ha convertido en una parte necesaria e integral de la estrategia de negocios de las organizaciones.

Según Kabboul (1994) el mejoramiento continuo es una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo, cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Según Deming (1996) la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca. El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Para concluir, la mejora continua se define como una estrategia por medio de la cual las empresas se posicionan mejor en el mercado, esto se logra por medio de obtener la satisfacción del cliente y su aprobación en cuanto al servicio que recibió.

Está claro que la mejor forma de operar en una empresa es hacer las cosas bien a la primera y dejar satisfechos a los clientes, tanto internos como externos; mejorando día a día y sin interrupción. Esto hará que las empresas sean más competitivas en un mercado cada vez más globalizado. Si la base de la actividad de una empresa es crear valor añadido, los sistemas de calidad asegurarán que ese valor llegue íntegro al cliente. Por lo tanto, la calidad es un medio fundamental para mejorar los beneficios de las empresas y asegurar su competitividad, mediante la mejora continua y la satisfacción del cliente (Garbin, 1984).

1.2 Eficacia, Eficiencia y Efectividad. Definiciones y su relación.

En el ámbito administrativo y gerencial, los términos eficiencia, eficacia y efectividad son utilizados frecuentemente, y existe una tendencia a la interpretación de estos como la misma cosa. Sin embargo, no son sinónimos, pues difieren en cuanto a su significado y pueden tomar numerosas acepciones en dependencia del área en que se apliquen.

En la tabla 1.2 se analiza las definiciones de eficacia propuestas por diferentes autores:

Tabla 1.2: Definición de Eficacia

Autor	Definición
-------	------------

Da Silva (2002)	Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. <i>“La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado”</i>
Chiavenato (2004)	La eficacia es una medida del logro de resultados
Andrade (2005)	Actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva
R.A.E (2008)	Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.
Bolívar (2015)	La eficacia busca encontrar el mejor «qué» para lograr el resultado deseado, pero sin preocuparse por «cómo» vamos a llevar a cabo ese «qué» y su impacto en los recursos. Esto puede llevarnos a un derroche extremo que convierta la consecución del resultado en algo difícilmente justificable.

Fuente: Elaboración propia

En este punto, teniendo en cuenta y complementando las anteriores propuestas, se plantea como definición general: eficacia es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos.

En términos generales, la palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas. La tabla 1.3 define varios conceptos de eficiencia según el criterio de algunos autores:

Tabla 1.3: Definición de Eficiencia

Autor	Definición
Samuelson y Nordhaus (2002)	Significa utilización de los recursos de la sociedad de la manera más eficaz posible para satisfacer las necesidades y los deseos de los individuos.
Koontz y Wehrich (2004)	Es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos"
Robbins y Coulter (2005)	Consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión.

R.A.E (2008)	Es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.
--------------	--

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, se puede decir que eficiencia es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados.

La eficacia difiere de la eficiencia en el sentido que la eficiencia hace referencia en la mejor utilización de los recursos, en tanto que la eficacia hace referencia en la capacidad para alcanzar un objetivo, aunque en el proceso no se haya hecho el mejor uso de los recursos. La eficacia puede ser normalmente confundida con la idea de eficiencia, pero aquí es importante señalar que esta última supone cierto nivel de eficacia, aunque maximizando los recursos y la inversión de tiempo o dinero para lograr los resultados esperados.

La efectividad es la capacidad de conseguir el resultado que se busca. Quien es efectivo, por lo tanto, obtiene el efecto deseado. (Pérez y Gardey, 2018)

Efectividad es un concepto que se relaciona a eficacia y eficiencia. Respecto a eficacia, de hecho, son sinónimos: el diccionario de la Real Academia Española (RAE) define ambos términos de la misma manera, vinculándolos a la capacidad de acceder a la meta deseada. Eficiencia, por su parte, es la capacidad de contar con algo o alguien para lograr el resultado pretendido. De este modo, suele decirse que la efectividad y la eficacia aluden a conseguir lo buscado; la eficiencia, en cambio, está orientada a lograr eso mismo, pero utilizando los recursos apropiados.

Finalmente, desde el punto de vista de la economía, la eficiencia se define como alcanzar los objetivos por medio de la elección de alternativas que puedan suministrar el mayor beneficio; que se expresa por el cociente de los resultados obtenidos y el valor de los recursos empleados. Por otra parte, la eficacia se define como la relación objetivos/resultados bajo condiciones ideales y la efectividad como la relación objetivos/resultados bajo condiciones reales.

1.3 Cliente

Un Cliente es aquella persona que a cambio de un pago recibe servicios de alguien que se los presta por ese concepto.

Según el Diccionario de Marketing (1999), encontramos que "cliente" es un término que define a la persona u organización que realiza una compra.

Según American Marketing Association (2006), el cliente es el comprador potencial o real de los productos o servicios.

Según The Chartered Institute of Marketing (2015), el cliente es una persona o empresa que adquiere bienes o servicios (no necesariamente el consumidor final).

Existen diferentes tipos de cliente según (Juran, 1993) se pueden clasificar:

Clientes externos: Estos son impactados por el producto, pero no son miembros de la empresa (u otra institución) que produce el producto. Entre los clientes externos están incluidos quienes compran el producto, los organismos reguladores del gobierno y el público en general (que puede ser impactado a causa de un producto inseguro o por causa de daños al entorno), etc.

Clientes internos: En toda empresa hay numerosas situaciones en las que departamentos y personas suministran productos a otros. A los que los reciben les llamaremos "clientes" a pesar del hecho de que ellos no son clientes en el sentido habitual, es decir, aunque no compren el producto.

Usuarios: Son aquellos clientes que realizan operaciones positivas con el producto. Como usuarios se incluyen a las empresas que compran un producto para utilizarlo como materia prima a introducir en su proceso, los comerciantes que revenden un producto, los consumidores que hacen el último uso del producto.

De manera general los clientes se dividen en dos grandes categorías que dependen de:

- 1) su relación actual con la empresa u organización.
- 2) de la posible relación que puedan tener en el futuro con ella.

En ese sentido según Mcalister (2015), se clasifican de la siguiente manera:

Clientes Actuales: Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes es muy importante porque es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.

Clientes Potenciales: Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de cliente es el que dará lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y, por tanto, se les puede considerar como la fuente de los ingresos futuros.

1.3.1 Características de los clientes

Según los autores Kotler, Cámara, Grande y Cruz (2000), las empresas que intentan aumentar sus ventas y beneficios tienen que emplear un tiempo y unos recursos considerables para lograr nuevos clientes. Además, según éstos renombrados autores, el conseguir nuevos clientes puede costar cinco veces más que satisfacer y retener a los clientes actuales.

El cliente acostumbra a actuar de forma imprevisible y para que la organización logre tener clientes plenamente satisfechos debe tener en cuenta que el cliente es un ser humano que es siempre el primero en el negocio y por tanto esto lo hace convertirse en la razón principal de la empresa. Puede describirse el perfil del cliente de la siguiente manera:

- Normalmente no expresa sus deseos salvo cuando no está satisfecho.
- El cliente no es fiel y se dirige siempre al mejor postor.
- El cliente no siempre sabe lo que quiere, pero adquiere lo que le gusta.
- El cliente es exigente y está dispuesto a cambiar al mínimo fallo.
- El cliente se considera único y quiere ser tratado diferente a los demás.
- Cuando no se siente satisfecho lo proclama y perjudica a la empresa disponer a la vez, de la tecnología y el capital necesario

Conocer las particularidades de los clientes y saber cómo manejarlas en cualquier circunstancia es un factor clave para lograr satisfacerlos y fidelizarlos con el servicio ofrecido, mediante lo cual la empresa obtendrá considerables beneficios, de ahí su vital importancia.

1.3.2 Satisfacción del cliente

El estar complacido genera una afinidad emocional con la marca, no solo una preferencia racional, y esto da lugar a una gran lealtad de los consumidores. Obviamente, si los clientes están más satisfechos, serán más fieles y por tanto le darán mayores ingresos a la empresa y durante un mayor periodo de tiempo. Si la organización mantiene la satisfacción de los clientes durante el tiempo, aumentará su eficiencia. Los clientes satisfechos son los que generan la entrada de capital a través de sus pedidos y de referencias para nuevos clientes. Por el contrario, los clientes insatisfechos transmiten su insatisfacción al mercado y el costo de reemplazar su pérdida y de conseguir otros nuevos es muy alto. (Kotler, 1991)

La satisfacción del cliente es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas. (Kotler, 1997)

En la actualidad, lograr la plena "satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y, por ende, en el mercado meta. Por ello, el

objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc.) de las empresas exitosas. (Thompson, 2012)

Según Kotler y Armstrong (2003) la fórmula para determinar el nivel de satisfacción del cliente es:

$$\text{Rendimiento Percibido} - \text{Expectativas} = \text{Nivel de Satisfacción}$$

Para aplicarla, se necesita primero obtener mediante una investigación de mercado: 1) el rendimiento percibido y 2) las expectativas que tenía el cliente antes de la compra. Luego, se les asigna un valor a los resultados obtenidos, por ejemplo, para el rendimiento percibido se puede utilizar los siguientes parámetros:

Excelente = 10

Bueno = 7

Regular = 5

Malo = 3

En el caso de las expectativas se pueden utilizar los siguientes valores:

Expectativas Elevadas = 3

Expectativas Moderadas = 2

Expectativas Bajas = 1

Para el nivel de satisfacción se puede utilizar la siguiente escala:

Complacido: De 8 a 10

Satisfecho: de 5 a 7

Insatisfecho: Igual o Menor a 4

Finalmente, se aplica la fórmula. Por ejemplo: Si la investigación de mercado ha dado como resultado que el rendimiento percibido ha sido "bueno" (valor: 7), pero que las expectativas que tenían los clientes eran muy "elevadas" (Valor: 3), se realiza la siguiente operación:

$$7 - 3 = 4$$

Lo que significa que el cliente está: **INSATISFECHO**

1.3.3 Beneficios de la satisfacción del cliente

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, según Kotler (2003) éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

Primer Beneficio: El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y, por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

Segundo Beneficio: El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

Tercer Beneficio: El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios: Imentalmarkt (2013)

- 1) La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas).
- 2) difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes).
- 3) una determinada participación en el mercado.

1.4 Los servicios

La tarea de definir y conceptualizar los servicios no es sencilla pues bajo el término servicios se abarca un conjunto heterogéneo de productos y actividades intangibles que resultan difíciles de englobar en una definición simple. Los servicios también son muchas veces difíciles de separar de los productos con los que pueden estar vinculados en diversos grados. En la tabla 1.4 se realiza una revisión de conceptos definiendo lo que es el “servicio”, desarrollada por diversos autores:

Tabla 1.4: Conceptualización de servicio

Autor	Concepto
Fisher y Navarro (1994)	Un tipo de bien económico, constituye lo que denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios.
Kotler (1997)	Cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de

	ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico.
Duque (2005)	El servicio es el trabajo, la actividad y/o los beneficios que producen satisfacción a un consumidor.
Schroeder (2011)	Los servicios son en verdad, intangibles; es decir sus procesos crean un valor para los clientes mediante la realización de transformaciones que no dan como resultado una entidad física.
(NC ISO 9000:2015)	Salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente.

Fuente: Elaboración propia

Se puede resumir que los servicios son actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta; por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes.

1.4.1 Características de los servicios

Las características fundamentales que diferencian a los servicios de los bienes (y que el mercadólogo debe tomar en cuenta) son:

Intangibilidad: esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados, ni colocados en el escaparate de una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador (como sucede con los bienes o productos físicos). Por ello, esta característica de los servicios es la que genera mayor incertidumbre en los compradores porque no pueden determinar con anticipación y exactitud el grado de satisfacción que tendrán luego de rentar o adquirir un determinado servicio. (Kotler, 2002)

Inseparabilidad: los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables.

Heterogeneidad o variabilidad: significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes. Es decir, que cada servicio depende de quién

los presta, cuando y donde, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega.

Carácter Perecedero o imperdurabilidad: Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario. (Lamb, Hair, McDaniel, 2002)

Estas características implican que la calidad no pueda ser gestionada de la misma manera como se hace con los productos tangibles, cuestión que se agudiza debido a la naturaleza subjetiva de la calidad de servicio dada por las percepciones propias del consumidor.

1.4.2 Calidad del servicio

La calidad de servicio percibida por el cliente es entendida como un juicio global del consumidor que resulta de la comparación entre las expectativas sobre el servicio que van a recibir y las percepciones de la actuación de las organizaciones prestadoras del servicio. (Grönroos, 1994; Parasuraman et al., 1985; en Capelleras, 2001).

Ruiz (2001) describe la calidad del servicio como una forma de actitud, relacionada pero no equivalente con la satisfacción, donde el cliente compara sus expectativas con lo que recibe una vez que ha llevado a cabo la transacción.

La calidad de servicio es un instrumento competitivo que requiere una cultura organizativa, cónsona, un compromiso de todos, dentro de un proceso continuo de evaluación y mejoramiento, para ganar la lealtad del cliente y diferenciarse de la competencia como estrategia de beneficio. (Hernández, Chumaceiro y Atencio, 2009)

Por otro lado, hay autores que plantearon la subjetividad de la calidad en el servicio.

Santomá (2008) define la calidad de servicio como un concepto subjetivo, que depende de las opiniones de los clientes, y que resulta de la comparación que hace el cliente entre la percepción sobre la prestación del servicio y las impresiones previas al consumo.

Según Duque y Chaparro (2012) la calidad dentro de los servicios está sujeta a la calidad percibida, que es subjetiva, y se entiende como el juicio del consumidor sobre la excelencia y superioridad de un producto.

Por tanto, la calidad de servicios logísticos debe considerar todos aquellos elementos de valor que el cliente logístico toma como variables para valorar el nivel de servicio y su nivel de satisfacción.

1.4.3 Evaluación de la calidad de los servicios

La calidad de los productos puede ser fácilmente medible pero no así la calidad de los servicios debido a sus características de intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y caducidad. Las características propias de los productos tangibles y los servicios son causantes de las diferencias en la determinación de la calidad del servicio. Así, no se pueden evaluar del mismo modo servicios y productos.

Aunque la calidad de un servicio es difícil de medir, no se puede almacenar, su inspección es complicada, no se puede anticipar al resultado, no tiene vida, su duración es muy corta, se ofrece bajo demanda, depende de muchas personas y por lo común su interrelación la ofrece el personal de menor sueldo.

Existe en la actualidad una tendencia a medir la calidad a través de la satisfacción del cliente. Desde la década de los ochenta, diversos modelos se han propuesto para evaluar la calidad de servicio, confluyendo dos perspectivas claramente diferenciadas. La primera de ellas plantea que los consumidores evalúan la calidad de servicio como el resultado de la divergencia entre las percepciones y las expectativas sobre el desempeño del servicio. Los máximos exponentes de esta corriente son el Modelo Nórdico desarrollado por Grönroos, y el modelo SERVQUAL propuesto por Parasuraman, Zeithmal y Berry (1985, 1988,1994; en Martínez, 2008).

Tradición europea: escuela nórdica de marketing de servicios

Este modelo, también conocido como de la imagen, fue formulado por Grönroos (1994) y relaciona la calidad con la imagen corporativa, plantea que la calidad percibida por los clientes es la integración de la calidad técnica (qué se da) y la calidad funcional (cómo se da), y estas se relacionan con la imagen corporativa. La imagen es un elemento básico para medir la calidad percibida. Por tanto, el cliente está influido por el resultado del servicio, pero también por la forma en que lo recibe y la imagen corporativa. Todo ello estudia transversalmente las diferencias entre servicio esperado y percepción del servicio.

El modelo nórdico planteado por Grönroos toma elementos de un trabajo previo no publicado de Eiglier y Langeard en 1976. Define y explica la calidad del servicio percibida a través de las experiencias evaluadas considerando las dimensiones de la calidad. Paralelamente conecta las experiencias con las actividades del marketing tradicional esbozando la calidad (Grönroos, 1982).

Una buena evaluación de la calidad percibida se obtiene cuando la calidad experimentada cumple con las expectativas del cliente, es decir, lo satisface. De igual forma, describe cómo el exceso de expectativas genera problemas en la evaluación de la calidad.

Según Grönroos (1994, p. 38), la experiencia de calidad es influida por la imagen corporativa/local y a su vez por otros dos componentes distintos: la calidad técnica y la calidad funcional. La calidad técnica se enfoca en un servicio técnicamente correcto y que conduzca a un resultado aceptable. Se preocupa de todo lo concerniente al soporte físico, los medios materiales, la organización interna. Es lo que Grönroos denomina la dimensión del “qué”. Lo que el consumidor recibe. La calidad funcional se encarga de la manera en que el consumidor es tratado en el desarrollo del proceso de producción del servicio. En palabras de Grönroos, es la dimensión del “cómo”. Cómo el consumidor recibe el servicio.

La forma en que los consumidores perciben la empresa es la imagen corporativa de la empresa. Es percepción de la calidad técnica y funcional de los servicios que presta una organización y, por ende, tiene efecto sobre la percepción global del servicio.

Grönroos afirma que el nivel de calidad total percibida no está determinado realmente por el nivel objetivo de las dimensiones de la calidad técnica y funcional, sino que está dado por las diferencias que existen entre la calidad esperada y la experimentada, a esto se le conoce como paradigma de la desconfirmación.

Escuela norteamericana:

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) 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, tomando 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, apoyándose en los comentarios hechos por los consumidores en la investigación. Estos comentarios inicialmente apuntaban hacia diez dimensiones establecidas por los autores y con una importancia relativa que, afirman, depende del tipo de servicio y/o cliente. Luego de las críticas recibidas, manifestaron que estas diez dimensiones no son necesariamente independientes unas de otras (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988) y realizaron estudios estadísticos, encontrando correlaciones entre las dimensiones iniciales, que a su vez permitieron reducirlas a cinco.

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 comprensión del usuario).

Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.

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).

Capacidad de respuesta: Disposición para ayudar a los clientes y para prestarles un servicio rápido.

Tangibilidad: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

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

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.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, p. 44) 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, partiendo básicamente de la evaluación de la satisfacción del cliente externo mediante el GAP cinco (enfoque externo), se pasa al análisis de las posibles causas internas que lo originan (GAP del uno al cuatro) y se diagnostican los eventos causales que los provocan (antecedentes). Por lo tanto en la tradición norteamericana, se logra un mayor equilibrio entre los enfoques externo e interno, enfatizando en el papel protagónico del cliente como único juez de la calidad. También la misma, atendiendo a los modelos de evaluación que caracterizan a ambas escuelas, logra integrar la evaluación de la calidad, al análisis y la diagnosis de los problemas que afectan a la satisfacción del cliente, relacionando los constructos: calidad percibida y satisfacción del cliente.

1.4.4 Modelos de evaluación de la calidad más utilizados en empresas de servicio

Existen varios modelos con el objetivo de evaluar la calidad del servicio, tanto teóricos, como matemáticos; los cuales evidencian los puntos de vistas de distintos autores. Entre los más utilizados se citan:

Modelo Servman: Utiliza las expectativas y las percepciones. Pose un enfoque de proceso y centra su atención en las personas. (Grönroos, 1987-1988, 1990, 1994; Gumerson, 1978)

Modelo Servperf: Basado únicamente en las afirmaciones de los encuestados sobre las percepciones, evalúa utilizando solamente las percepciones. (Cronin y Taylor, 1994)

Modelo Servqual: Evalúa, analiza y diagnostica, utiliza percepciones y expectativas. (Parasuraman, Zeithaml y Berry 1985, 1998)

En la presente investigación para la evaluación y análisis de la eficacia de la calidad de la gestión se utiliza el modelo de Ramírez (2011) porque los modelos anteriormente expuestos realizan análisis globales (macros). Este modelo es más operativo, evalúa según las expectativas y percepciones de los clientes externos acerca del servicio y ofrece una evaluación de la eficacia cuantitativa y cualitativamente, por lo que se asegura que este procedimiento se ajusta más a los intereses de la entidad objeto de estudio.

Capítulo II: Metodología para la realización del análisis de la eficacia de la calidad de la gestión en el bar KY Medio

El presente capítulo tiene como objetivo explicar la metodología a utilizar en la investigación para resolver el problema científico planteado, así como caracterizar el objeto estudio a investigar y aplicar un procedimiento que permita analizar la eficacia de la calidad de la gestión en el bar KY Medio.

2.1 Caracterización del bar KY Medio

El bar KY Medio perteneciente al sector por cuenta propia, se encuentra ubicado en la calle 85/ 290 y 292, No 29004, esquina Santa Teresa, Matanzas. Fue fundado el 1 de septiembre del 2018 para contribuir al desarrollo de las nuevas alternativas aprobadas por el VI Congreso del Partido elevando los rendimientos tributarios, mejoras sociales y económicas, así como la apertura de nuevas fuentes de empleo para la población cubana.

La entidad presenta como objetivo principal ofrecer un servicio de excelencia a los clientes que la visiten cumpliendo con los parámetros de costo, tiempo y calidad requeridos. Para cumplir con dicho objetivo el establecimiento cuenta con el personal capacitado y la ambientación adecuada que incluye un hall, dos salones climatizados con acceso a la barra, un área de fumador, una cocina con almacén y tres baños (dos para clientes y uno para trabajadores) en buen estado. El bar posee 11 mesas en el área de clientes y 3 mesas en el área de fumadores distribuidas de manera factible, con un total de 50 asientos. La capacidad del local es correctamente utilizada y mantiene en excelentes condiciones el mobiliario, la cristalería, vajilla y todo el equipamiento que permite que se desarrolle el servicio para un conjunto de 50 clientes.

La fuerza de trabajo está distribuida en dos turnos con un total de 13 trabajadores y ofrecen el servicio 6 trabajadores por turno dirigidos por el administrador compuestos de manera siguiente (ver anexo 1):

1 propietario, administrador y gestor de compras

1 empleado que recibe a los clientes

2 dependientes

1 bartender – cajero

1 cocinero

1 fregador y ayudante de cocina

A continuación, se muestran características de la fuerza laboral recogidas en los gráficos siguientes:

Gráfico 2.1: Sexo de los trabajadores



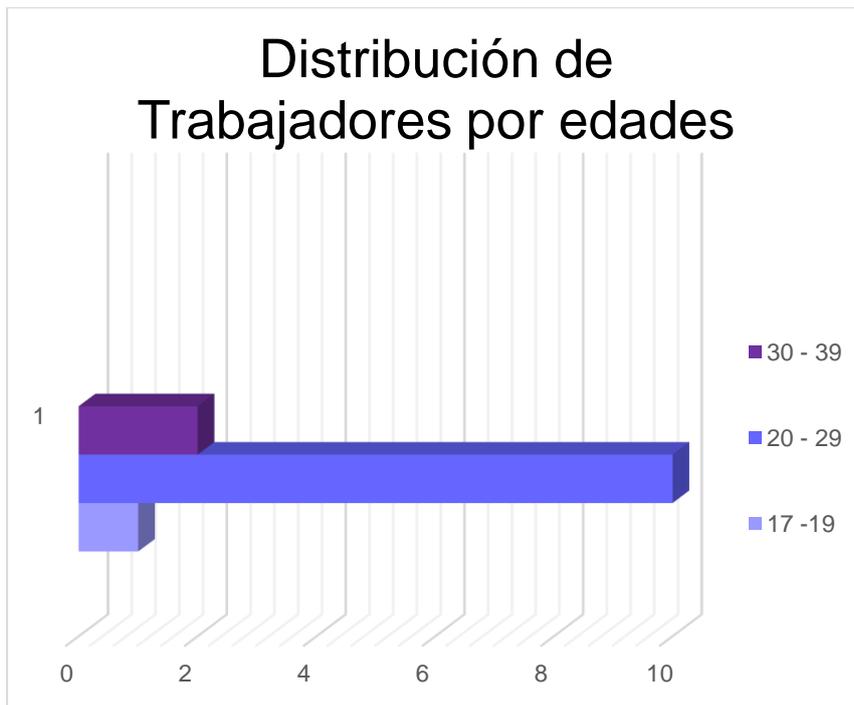
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2.2: Nivel de escolaridad



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2.3: Rango de edades



Fuente: Elaboración propia

Misión

El Bar KY Medio está orientado a crear elevadas expectativas en el servicio que ofrece mediante la eficacia de sus empleados para satisfacer las demandas de los clientes y mantener altos estándares de calidad.

Visión

Ser líder a nivel provincial entre los establecimientos que realizan la misma actividad y destacar por la ética profesional, la excelencia y calidad de su servicio orientado a satisfacer las necesidades de los clientes.

Clientes y proveedores

El bar ofrece servicio a toda la población que desee consumir en el establecimiento, ya sea nacional o internacional. El local es abastecido por las tiendas estatales TRD, CIMEX, mercados IDEAL, agropecuarios, industriales y otros negocios del sector no estatal.

Objeto social

- Brindar servicios gastronómicos y recreativos a los clientes como noche de karaoke y otras actividades, en moneda nacional o pesos convertibles.
- Brindar servicios gastronómicos a eventos y actividades convenidas en local, tales como banquetes, bodas y cumpleaños, en pesos convertibles y moneda nacional.
- Promover y comercializar de forma minorista en su instalación, mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado y de sus marcas, en pesos convertibles y moneda nacional, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
- Prestar servicios de arrendamiento del local y espacios en su instalación para cumpleaños y otras actividades en moneda nacional y pesos convertibles.

2.2 Caracterización de entorno

A continuación, se muestran los resultados del estudio realizado por la organización para definir la situación competitiva de la empresa en su mercado (situación externa) y las características internas (situación interna) a través de la aplicación de la matriz DAFO.

2.2.1 Análisis interno

Fortalezas

- Capacidad de patrocinar: el bar cuenta con los recursos necesarios para patrocinar diferentes eventos que le permiten su promoción y desarrollo.
- Ambiente acogedor: cuenta con una decoración temática, iluminación adecuada, clima agradable y natural, música tenue y otros factores que le distinguen del resto.
- Mobiliario y equipos adecuados para cumplir con un servicio de calidad: cuenta con los equipos y los medios necesarios para brindar un servicio rápido y eficiente.
- Flexibilidad de ofertas personalizadas: es flexible en cuanto a sus ofertas con aquellos clientes que lo requieran y en dependencia de la ocasión.

Debilidades

- Personal contratado no profesional: es difícil encontrar personal preparado en el sector servicios, dicha preparación está a disposición solamente de aquellas personas que cumplen con determinados requisitos y por lo general estas ya están destinadas a una plaza en el sector estatal. No obstante, se está comenzando a dar participación al sector privado en determinados cursos relacionados con los servicios. Otra de las variables que afectan el proceso de contratación es la legislación existente para el sector cuenta propia, la cual imposibilita probar al aspirante a la plaza antes de contratar el mismo, por lo que

la práctica diaria será su escuela, de manera que si el trabajador es inexperto se corre el riesgo de un mal servicio afectando la satisfacción del cliente.

- Fluctuación del personal: Cada vez que se contrata un nuevo trabajador se invierte tiempo en preparación y capacitación del mismo.

2.2.2 Análisis externo

Oportunidades

- Posición geográfica: el bar KY Medio se ubica en la calle principal de Matanzas, excelente posición geográfica, la cual permite que los clientes descubran el lugar sin estar en busca del mismo.
- Precios: cuenta con precios similares a la mayoría de sus competidores, lo que le beneficia dado que en la mayoría de las ocasiones los clientes evalúan la relación calidad-precio.
- Ubicación en el centro de Matanzas: el bar se encuentra en la calle Medio que es transitada por una abundante población, esto facilita la visita de diversos clientes, lo que representa una entrada de ingresos estable.
- Oferta de cursos de preparación: Las escuelas de turismo y asociaciones gastronómicas ofrecen cursos de capacitación para trabajadores por cuenta propia.

Amenazas

- Tránsito de personal ajeno al restaurante que puede intervenir en el servicio: el bar está ubicado en un lugar céntrico y muy transitado, en ocasiones el personal que pasa por allí puede interferir con el servicio brindado.
- Precios de la materia prima: Se evidencia un incremento de los precios en el mercado.
- Inestabilidad de la materia prima: Se evidencia inestabilidad de la materia prima debido al aumento de trabajadores por cuenta propia.
- Competencia: La apertura de diversos bares no estatales cercanos a la zona donde se ubica el bar KY Medio, ha traído como consecuencia un aumento de la competencia.

Para dar solución a las debilidades y disminuir las amenazas existentes se expone la siguiente metodología con la finalidad de gestionar la calidad para satisfacer a los clientes.

2.3 Metodología de la investigación

Para realizar el diseño metodológico de la investigación, se utiliza el procedimiento creado por Ramírez (2011), que facilita obtener la evaluación eficaz de la satisfacción de los clientes en la entidad, el cual fue adecuado a las condiciones del presente trabajo.

2.3.1 Evaluación del nivel de satisfacción del cliente

Procedimiento para la evaluación y análisis del nivel de satisfacción de los clientes en el servicio.

A continuación, se expone el procedimiento que posibilita la evaluación del nivel de satisfacción de los clientes en el servicio que se oferta en el bar KY Medio y se determina cuáles son los problemas y las causas que originan su insatisfacción.

Evaluación del nivel de satisfacción.

Para llevar a cabo este proceso se utilizará como instrumento de medición la encuesta, debiéndose seguir los pasos siguientes para el diseño de la misma.

- Elaboración del párrafo introductorio, donde se especifica quién hace la encuesta, qué objetivo tiene la misma y cuál es el formato de respuestas, el cual incluye el tipo de escalas a utilizar:

- a) Dicotómica
- b) De valores.
- c) De importancia.
- d) Diferencial
- e) Likert.

- Confección del formato de preguntas, las cuales pueden ser:

- a) Abiertas: Cuando se quiere recoger algún criterio o sugerencia.
- b) Cerradas: Cuando se utilizan escalas.

Las preguntas deben tener un orden lógico, cuidando de no mezclar preguntas negativas con positivas, deben ser consecuentes con la escala seleccionada, además de ser objetivas, medibles y de fácil interpretación.

Se debe elaborar al final una pregunta de control que brinde una evaluación general, ajustada a la escala, la cual permitirá comprobar la validez de la encuesta y por último una pregunta para medir el por ciento de encuestados insatisfechos, se emplea en este caso una escala dicotómica.

En esta investigación se utilizará una escala Likert del 1 al 5 y las preguntas en lo adelante (ítems) se seleccionarán a partir del Método Delphi, para lo cual se seguirá el procedimiento siguiente:

- Seleccionar los expertos, los cuales deben ser 9 a 25, además designar el facilitador.
- Obtener el criterio individual de cada uno de los expertos, sobre los ítems que ellos consideran deben conformar la encuesta.

- Analizar las propuestas y elaborar un resumen, el cual se envía nuevamente a cada uno de los expertos, para que voten en (SI) o (NO), por cada uno de los ítems que aparecen en el resumen.
- Analizar los resultados individuales de cada ítem, teniendo en cuenta la cantidad de votos negativos obtenidos y seleccionar los que conformarán la encuesta, para ello se utilizara la expresión siguiente:

$$\frac{(1 - V_n)}{V_t} \geq 1 - \alpha$$

Donde:

V_n- Cantidad de votos negativos

V_t - Total de votos

1 - α ≥ 0.80

Se seleccionan los ítems que cumplan la condición anterior.

- Con los ítems que resultaron seleccionados se conforma la encuesta.
- Definir la población objeto de estudio, así como los segmentos que la forman para lo cual se puede emplear un muestreo probabilístico o no probabilístico:

Probabilístico:

En este tipo de muestreo la probabilidad de que un elemento de la población quede incluido en la muestra es conocida y por tanto se puede calcular el error muestral que se está cometiendo.

En caso de utilizar un muestreo probabilístico se recomienda seleccionar uno de los siguientes métodos:

- Aleatorio Simple: Es necesario partir de una lista de los elementos numerados de la población, para seleccionar los elementos de la muestra en un número determinado de antemano, mediante algún procedimiento al azar, generalmente por el empleo de números aleatorios.
- Sistemático: La selección de los elementos de la muestra se realiza a través de intervalos preestablecidos (1 de cada 7; 1 de 20), para lo que debe disponer también de una lista numerada de elementos de la población. El primer elemento se tomará al azar y los restantes se seleccionarán aplicando el denominado coeficiente de elevación.

$$\text{Coeficiente de elevación} = \frac{N}{n}$$

N: Tamaño de la población.

n: Tamaño de la muestra.

- **Estratificado:** Implica la división por el investigador de la población en grupos homogéneos denominados estratos, atendiendo a determinados criterios que guarden relación con el objeto de estudio (edad, país, sexo, etc.). El reparto de los elementos de la muestra recibe el nombre de afijación. Realizada la selección de los estratos, la selección de los individuos se realizará teniendo en cuenta los otros muestreos.

Es utilizado fundamentalmente en estudios donde el ámbito geográfico es muy amplio.

Tipos de Afijaciones

- ✓ **Simple:** El # de elementos a tomar en cada estrato es el mismo.

$$n_1 = n_2 = \dots = n_n$$

$$n_i = \frac{n}{i}$$

i: número de estratos

n_i : tamaño del estrato.

- ✓ **Proporcional:** El número de elementos en la muestra de cada estrato es proporcional al número de elementos que tenga cada estrato en la población.
 - ✓ **Optima desproporcional:** El # de elementos a tomar en cada estrato es proporcional a la variabilidad de cada estrato en la población, medida por la desviación típica de la variable.
- **Por conglomerados:** A diferencia del estratificado, se divide la población en grupos heterogéneos en relación a las variables de interés, denominados conglomerados. Con frecuencia se realiza en varias etapas, no coincidiendo las unidades muestrales con los individuos que proporcionan la información.
Al aplicar un muestreo de conglomerados, la unidad no son los individuos sino los conglomerados, si los conglomerados son muy grandes se recurre al submuestreo.

No probabilístico:

En este tipo de muestreo la selección de las unidades se realiza según el juicio del investigador, lo que impide calcular el error muestral que se está cometiendo, al no poder asignar una probabilidad a cada elemento, su principal ventaja es la disminución de los costos (viajes para entrevistas, dietas, etc.)

En caso de utilizar un muestreo probabilístico se recomienda utilizar la fórmula siguiente para el cálculo del tamaño de la muestra.

$$N = \frac{N K^2 P Q}{E^2 (N - 1) + K^2 P Q}$$

Dónde:

N – Total de clientes.

K – Nivel de confianza.

P – Probabilidad de éxito.

Q – Probabilidad de fallo.

E – Error.

Nota: Se recomienda emplear $P=Q$

En caso de utilizar un muestreo no probabilístico se recomienda seleccionar uno de los siguientes métodos:

- Por Conveniencia: El investigador selecciona los elementos de la muestra atendiendo a su comodidad, ya que cuenta con su participación. Aunque la muestra no es representativa en términos de probabilidad y error, pero se cuenta con la participación voluntaria.
- Por Cuotas: Procedimiento que divide la población en grupos atendiendo a características que el investigador considera relevantes (sexo, edad), asignando a cada categoría de cada variable en la muestra valores proporcionales a los que presenta dicha variable en la población. Una vez asignadas estas cuotas, se deja libertad al investigador para la selección final de los individuos de la muestra con el único requisito de que cumpla la cuota fijada. El investigador debe acceder fácilmente a las personas que cumplan con esta condición (centros comerciales).
- Bola de Nieve: Se elige un grupo inicial de personas que reúnan las características de interés, debiendo identificar cada una de ellas a otras personas con la misma característica. Habitualmente se utiliza para muestrear poblaciones difícilmente accesibles o localizables, minoritarias o que poseen características muy específicas y anómalas.

Asignarle a cada una de las casillas de la escala de valores de 1 a 5 respectivamente, correspondiendo el 1 al de menor nivel de satisfacción. La evaluación cuantitativa se obtiene mediante el Software SPSS, a partir de los valores promedios de satisfacción obtenidos de las encuestas aplicadas a los clientes y trabajadores. Valores por debajo de 3 significan un nivel de satisfacción de menos de lo esperado.

- Aplicar la encuesta a la muestra seleccionada.
- Comprobar la fiabilidad (Condición necesaria pero no suficiente) a partir del Alfa de Cronbach, donde, en estudios exploratorios se exige que este alcance un valor de 0.6, mientras que el resto de los estudios se considera a una escala fiable si el alfa de Cronbach se sitúa entre 0.7 y 0.9. por lo que el valor de este debe ser mayor de 0.7 para

considerar fiable el instrumento. Lo que implica que está libre de errores aleatorios, teniendo por tanto una escala consistente.

- Comprobar la validez de la encuesta, que esté libre de errores aleatorios y sistemáticos, lo que implica que realmente esta mide lo que el investigador pretende, para ello se utiliza el coeficiente de correlación R^2 , el cual al igual que el alfa debe ser mayor de 0.7, debiéndose también efectuar la prueba F para el análisis de varianza para demostrar que realmente hay correlación, por lo que F debe ser menor que 0.05. De ahí que exista la validez de contenido, como la propia palabra indica, en ella se trata de conocer si los ítems de la encuesta recogen la información que se necesita para tener un resultado confiable del estudio, lo cual queda validado en este procedimiento a partir del empleo del método Delphi en el **Paso 2** de este procedimiento.

Validez de constructo, esta medida se dirige a conocer la naturaleza de la variable o constructo que se pretende medir existiendo dos enfoques; uno es la **validez convergente** que es cuando existe alta correlación entre el objeto de investigación y otros constructos que cabría esperar que estuviesen fuertemente asociados con este; siendo una regresión múltiple, donde se toman como variables independientes los ítems de la encuesta y como dependiente la pregunta de control, donde $R^2 \geq 0.7$, el análisis de varianza mediante la prueba F permite comprobar que el coeficiente de determinación de la regresión múltiple es diferente de cero, podemos afirmar que la encuestas tiene validez de constructo de tipo convergente, es decir mide calidad. El otro enfoque está dado por la **validez discriminante**, la cual se analiza cuando no existe correlación con otros constructos que, que cabe esperar no estén relacionados con este, para comprobar esta validez se utiliza la prueba t Student, demostrando si existen diferencias significativas entre las medias de los clientes que recomiendan y los que no lo hacen.

Evaluación cualitativa.

Se obtiene a partir del cálculo del índice de calidad Q mediante la expresión siguiente:

$$Q = \frac{X_p - 3}{0.66}$$

Con el valor del índice de calidad Q vamos a la Tabla 2.4 donde acorde al intervalo, están las diferentes valoraciones cualitativas del nivel de satisfacción de los clientes y trabajadores.

Tabla 2.1: Evaluación cualitativa

Intervalos de los valores del índice de calidad (Q)	Valoración cualitativa del nivel de satisfacción de los clientes
-3.03 ----- -1.51	Muy mala
-1.51 ----- 0.00	Mala
0.00 ----- 0.75	Regular
0.75 ----- 2.27	Bueno
2.27 ----- 3.00	Muy buena

Fuente: Ramírez (2011)

2.3.2 Análisis causal de la satisfacción

Análisis de los ítems que más afectan la satisfacción del cliente.

- Entregar el listado con los ítems seleccionados a cada uno de los expertos para que los ponderen acorde con su nivel de incidencia para la satisfacción de los clientes.
- Hacer un resumen con el resultado de cada uno de los expertos y calcular las expresiones que aparecen en la Tabla 2.5.

Tabla 2.2: Resultados de la valoración de los expertos

Ítems	Expertos							$\sum a_{ij}$	Δ	Δ^2
	1	2	3	4	5	.	m			
1										
2										
K										

Fuente: Ramírez (2011)

El procedimiento a seguir es el siguiente:

$$T = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m a_{ij}$$

Dónde:

m – Número de expertos.

$\sum a_{ij}$ – Suma de las puntuaciones otorgadas por los expertos al ítem i.

K – Número de ítems a valorar.

T – factor de comparación. $\sum \sum a_{ij} / K$

$\Delta = \sum a_{ij} - T$

Para comprobar si existe concordancia entre el panel de especialistas se empleará el Coeficiente de Kendall (W) a partir de la fórmula siguiente:

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2 (k^3 - k)} \geq 0.5$$

Si se cumple, hay concordancia y el estudio **es válido**.

Si $W < 0.5$ se repite el estudio, pero esto no indica que los expertos no sean expertos, solamente que hubo dificultades en la explicación y preparación del método, de haber un número de expertos $m \geq 7$ y el estudio no ser válido, entonces se pueden eliminar los que más variación introducen en el estudio, respetando siempre $m \geq 7$.

Nota: En caso de que algún experto considere que dos o más ítems tienen el mismo nivel de importancia, se otorgará la misma puntuación a estos, pero posteriormente se deberá variar el orden de la ponderación, suprimiendo aquellos que fueron marcados con igual puntuación.

Ejemplo: (Se suprime el número 3).

Tabla 2.3: Tabla de ponderación

Ítems	Ponderación por Orden
1	1
2	2
3	2

4	4
5	5

Fuente: Ramírez (2011)

- Se seleccionan los Ítems por debajo de la media.
- Elaborar el diagrama causa y efecto.

Análisis causal del proceso

Se realizará este análisis con la finalidad de determinar aquellos problemas que tributan dentro del proceso a la insatisfacción de los clientes. Para lo cual se seguirán los pasos siguientes:

- 1) Evaluación del nivel de satisfacción de los clientes internos. Se utilizará el Gap-6 del SERVQUAL modificado.
- 2) Realizar una tormenta de ideas con los trabajadores, para conocer las dificultades que pueden afectar el servicio al cliente.

Tormenta de ideas

Es una técnica interactiva de trabajo en grupo que se realiza con el objetivo de ganar gran cantidad de ideas en poco tiempo. Presenta 3 modalidades: Rueda libre, Tira de papel y Round Robín. Los principios que sustentan esta técnica son: la nueva agresión, la espontaneidad y el intercambio de ideas entre todos los participantes.

Para su realización puede ser aplicado el método de distintas formas:

- a) Rueda libre: Es el más usado, los participantes intervienen libremente, espontáneamente, esta es su fundamental ventaja, además de ser creativo facilita la contribución de otros expertos con sus ideas. Desventaja: individuos fuertes pueden predominar, sobreviene la confusión, pueden perderse ideas si hablan todos a la vez.
- b) Round Robín: La participación es ordenada, por turnos, los participantes dan su opinión cuando les toca el turno en cada vuelta hasta que concluyan las ideas nuevas. Desventajas: Se hace difícil aguardar por su turno, hay ciertas pérdidas de energía, resistencia a dar una opinión.
- c) Tira de papel: Las ideas se recopilan por medio de una tira de papel. Ventaja: El anonimato permite que temas delicados afloren, se puede aplicar a grupos numerosos, no es necesario hablar. Desventaja: Es lento, algunas ideas pueden ser ilegibles, es difícil aclarar ideas. Tiene como objetivo:

- ✓ Llevar a cabo un filtrado y posteriormente emplear el método de los expertos con el coeficiente de Kendall para determinar cuáles son los principales problemas a partir de la tormenta de ideas.

Diagrama Causa – Efecto

El diagrama causa – efecto es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico. La naturaleza gráfica del diagrama permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles causas. Finalmente aumenta la probabilidad de identificar las causas principales: máquina o proceso tecnológico. La distribución en planta tiene que expresar la política establecida de la organización y no determinarla.

El procedimiento anterior permite obtener una evaluación eficaz del nivel de satisfacción de los clientes, en cada uno de los procesos claves de la organización, que se define como eficacia de la gestión, que se basa en el cumplimiento exitoso de la gestión realizada en todas las actividades que se desarrollan por los diferentes procesos y áreas de la organización, logrando satisfacer al cliente, teniendo incidencia en el enfoque interno y externo.

Capítulo III: Resultados de la investigación

En el presente capítulo se revelan los resultados adquiridos después de aplicar la metodología de la investigación propuesta anteriormente para medir el nivel de satisfacción de los clientes que visitan el bar KY Medio, además se detectan los problemas y las causas que inciden en la insatisfacción del cliente, así como propuestas de mejoras para eliminar las deficiencias.

3.1 Evaluación del nivel de satisfacción de los clientes

A partir del procedimiento anterior se seleccionan nueve especialistas que presentan amplia experiencia y conocimiento sobre los servicios que brindan los bares en la ciudad de Matanzas que ocuparon parte en la presente investigación, los cuales trabajaron como expertos en la selección de los ítems de la encuesta a emplear para medir la satisfacción del cliente mediante la utilización del método Delphi.

Inicialmente fueron propuestos 19 ítems por los expertos, los cuales se muestran a continuación:

1. Buen recibimiento a su llegada.
2. El tiempo de espera entre la llegada y la entrada es aceptable.
3. El local presenta adecuada ambientación y confort.
4. Profesionalidad del personal durante el servicio.
5. El tiempo empleado en la presentación del servicio es adecuado.
6. Higiene y limpieza de las instalaciones.
7. Calidad en la elaboración de los alimentos.
8. Iluminación del local.
9. Rapidez en el servicio.
10. Variedad de la oferta gastronómica.
11. Apariencia impecable del personal.
12. Higiene en los servicios de alimentos.
13. Veracidad y eficacia de la información.
14. Amabilidad y cortesía durante el servicio.
15. Presentación e imagen de la carta menú.
16. Cooperación entre los empleados.
17. Relación calidad-precio.
18. Facilidades para comunicar cualquier queja o sugerencia.
19. Rapidez para dar soluciones a los problemas.

A continuación, la tabla 3.1 muestra el resultado del criterio de cada experto sobre el ítem que ellos consideraron que deben conformar la encuesta, teniendo en cuenta los votos negativos: A partir de que $1 - Vn/Vt > 0.80$.

Tabla 3.1: Método Delphi

N.º	Ítems	Si	No	$1 - Vn/Vt$
1	Buen recibimiento a su llegada	8	1	0.89
2	El tiempo de espera entre la llegada y la entrada es aceptable	7	2	0.78
3	El local presenta adecuada ambientación y confort	9	0	1.00
4	Profesionalidad del personal durante el servicio	8	1	0.89
5	El tiempo empleado en la presentación del servicio es adecuado	4	5	0.44
6	Higiene y limpieza de las instalaciones	8	1	0.89
7	Calidad en la elaboración de los alimentos	9	0	1.00
8	Iluminación del local	1	8	0.11
9	Rapidez en el servicio	9	0	1.00
10	Variedad de la oferta gastronómica	9	0	1.00
11	Apariencia impecable del personal	8	1	0.89
12	Higiene en los servicios de alimentos	4	5	0.44
13	Veracidad y eficacia de la información	8	1	0.89
14	Amabilidad y cortesía durante el servicio	6	3	0.67
15	Presentación e imagen de la carta menú	8	1	0.89
16	Cooperación entre los empleados	6	3	0.67
17	Relación calidad-precio	9	0	1.00
18	Facilidades para comunicar cualquier queja o sugerencia	7	2	0.78
19	Rapidez para dar soluciones a los problemas	8	1	0.89

Fuente: Elaboración propia

Los ítems que fueron seleccionados para elaborar la encuesta son:

1. Buen recibimiento a su llegada.
2. El local presenta adecuada ambientación y confort.
3. Profesionalidad del personal durante el servicio.
4. Higiene y limpieza de las instalaciones.
5. Calidad en la elaboración de los alimentos.

6. Rapidez en el servicio.
7. Variedad de la oferta gastronómica.
8. Apariencia impecable del personal.
9. Veracidad y eficacia de la información.
10. Presentación e imagen de la carta menú.
11. Relación calidad-precio.
12. Rapidez para dar soluciones a los problemas.

Posteriormente con los resultados obtenidos se procedió a conformar la encuesta para evaluar la satisfacción de los clientes externos (ver Anexo 2: Encuesta a clientes externos)

3.1.1 Evaluación general de la satisfacción del cliente

Durante la presente investigación se aplica un muestreo no probabilístico y se selecciona por conveniencia el número de clientes a encuestar debido a la fluctuación de la cantidad promedio que visita diariamente la instalación. Se decide encuestar un total de 70 clientes tomando como referencia dos viernes de un mes, en cada uno de los cuales se aplicaron 35 encuestas. A continuación, se exponen los resultados de la aplicación del software SPSS para los cálculos de fiabilidad y validez.

Clientes insatisfechos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	66	94,3	94,3	94,3
	NO	4	5,7	5,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,550	3,229	4,200	,971	1,301	,086	12

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	3,8143	,72817	70
VAR00002	3,9143	,73707	70
VAR00003	3,6000	,85804	70
VAR00004	4,2000	,69366	70
VAR00005	3,4429	,86201	70
VAR00006	3,4857	,92850	70
VAR00007	3,2714	1,07571	70
VAR00008	3,3429	,77806	70
VAR00009	3,4714	,86345	70
VAR00010	3,2286	,70549	70
VAR00011	3,2714	,96190	70
VAR00012	3,5571	,97261	70

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,887	,884	12

ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between People	270,067	69	3,914		
Within People					
Between Items	66,557	11	6,051	13,697	,000
Residual	335,276	759	,442		
Total	401,833	770	,522		
Total	671,900	839	,801		

Grand Mean = 3,5500

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,886 ^a	,786	,741	,29385	,786	17,433	12	57	,000

a. Predictors: (Constant), VAR00012, VAR00002, VAR00001, VAR00005, VAR00004, VAR00003, VAR00006, VAR00007, VAR00010, VAR00009, VAR00011, VAR00008

Los resultados que se obtienen en el software muestran que la encuesta es válida y fiable, con un Alpha de Cronbach de 0,887 y un R cuadrado de 0,786. La evaluación general cuantitativa del nivel de satisfacción de los clientes arroja un valor medio de 3,55 lo que demuestra que el cliente promedio está satisfecho, aunque es necesario señalar que se presentaron evaluaciones con valores medios mínimos de 3,23 y máximos de 4,2 y la existencia de un 5,7% de clientes insatisfechos, dando lugar a que se encuentren reservas de eficacia en el proceso.

3.1.2 Evaluación cualitativa. Índice de calidad

Determinación del índice Q.

$$Q = \frac{X_p - 3}{0.66}$$

$$Q = \frac{3,55 - 3}{0,66} = 0,83$$

Tabla 3.2: Evaluación cualitativa (fragmento de la tabla 2.1)

Intervalos de los valores del índice de calidad (Q)	Valoración cualitativa del nivel de satisfacción de los clientes
0.75 ----- 2.27	Bueno

Fuente: Ramírez (2011)

El valor obtenido al calcular el índice general de calidad es equivalente a 0,83 lo que significa que en el establecimiento la valoración cualitativa del nivel de satisfacción del cliente externo es **bueno**.

3.2 Análisis causal

A continuación, se determina el coeficiente Kendall para identificar las principales causas que provocan la insatisfacción del cliente externo.

Tabla 3.3: Evaluación de los expertos

N.º	Características	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	$\sum a_{ij}$	Δ	Δ^2
1	Calidad en la elaboración de los alimentos	4	5	6	4	5	4	5	4	4	41	8	64
2	Rapidez en el servicio	1	2	2	1	1	2	2	1	1	13	-20	400
3	Variedad de la oferta gastronómica	2	2	1	1	3	1	2	1	1	14	-19	361
4	Apariencia impecable del personal	7	6	5	6	7	7	6	6	6	56	23	529
5	Veracidad y eficacia de la información	4	5	7	7	6	6	5	6	6	52	19	361
6	Presentación e imagen de la carta menú	5	6	4	4	5	3	7	6	5	45	12	144

7	Relación calidad-precio	1	2	2	1	1	3	2	2	1	15	-18	324
											236		2183

Fuente: Elaboración propia

$$T = 236/7 = 33.3 \approx 33$$

$$W = \frac{12 \times 2183}{9^2 \times (7^3 - 7)} = 0.96 \geq 0.5$$

El coeficiente de Kendall (W) es mayor que 0.5, se cumple la condición, es decir, hay concordancia, el estudio es válido y los resultados obtenidos por los expertos son confiables.

Posteriormente se realiza la aplicación de técnicas interactivas de trabajo como la tormenta de ideas a través del procedimiento de rueda libre, para identificar las posibles sub causas asociadas a las reservas detectadas como son:

- Servicio demorado
- Precios elevados
- Carga de trabajo
- Elevados costos de insumos
- Falta de materia prima
- Déficit de personal
- Inestabilidad de productos en el mercado

3.2.1 Satisfacción del cliente interno

La evaluación del nivel de satisfacción del cliente interno se determina a partir de la aplicación de la diferencia 6 del Modelo Servqual modificado que se refleja en el Anexo 3, por lo que se decide encuestar a los 13 trabajadores del bar.

Tabla 3.4: Resultados de la Diferencia 6

Dimensiones	Valores
Trabajo	2.86
Condiciones Laborales	3.50

Salario	2.95
Trato y relaciones personales	3.20
Toma de decisiones	2.91
Comunicación	3.10
Liderazgo	3.25
Promedio	3.11

Los atributos que presentan mayor influencia en el resultado son: trabajo, salario y participación en la toma de decisiones con valores de 2.86, 2.95 y 2.91 respectivamente con una puntuación total promedio de 3.11. Es importante prestar atención a las dimensiones con problemas, estas pueden ocasionar la desmotivación del cliente interno y a su vez influir directamente en la disminución del nivel de calidad durante el servicio. Los resultados de esta diferencia ponen de manifiesto que el cliente interno promedio no se encuentra completamente satisfecho.

Trabajo:

Algunos empleados consideran que su experiencia y calificación están por encima de las exigencias y que su puesto de trabajo no les obliga a superarse continuamente.

Salario:

Piensan que su salario no les permite satisfacer sus necesidades personales y familiares, además algunos creen que el trabajo que realizan debería tener una mayor estimulación material.

Participación en la toma de decisiones:

Les gustaría que la dirección escuchara y tomara en cuenta sus opiniones y sugerencias cuando ocurran cambios en la entidad para mantener una participación activa en sus resultados.

Confección del Diagrama Causa Efecto

Luego de identificar los principales problemas que afectan la eficacia de la calidad de la gestión obtenidos a partir de calcular el coeficiente de Kendall y posteriormente realizar una Tormenta de Ideas para obtener las subcausas que inciden en estas deficiencias se procedió a elaborar el diagrama Causa – Efecto que se muestra a continuación:

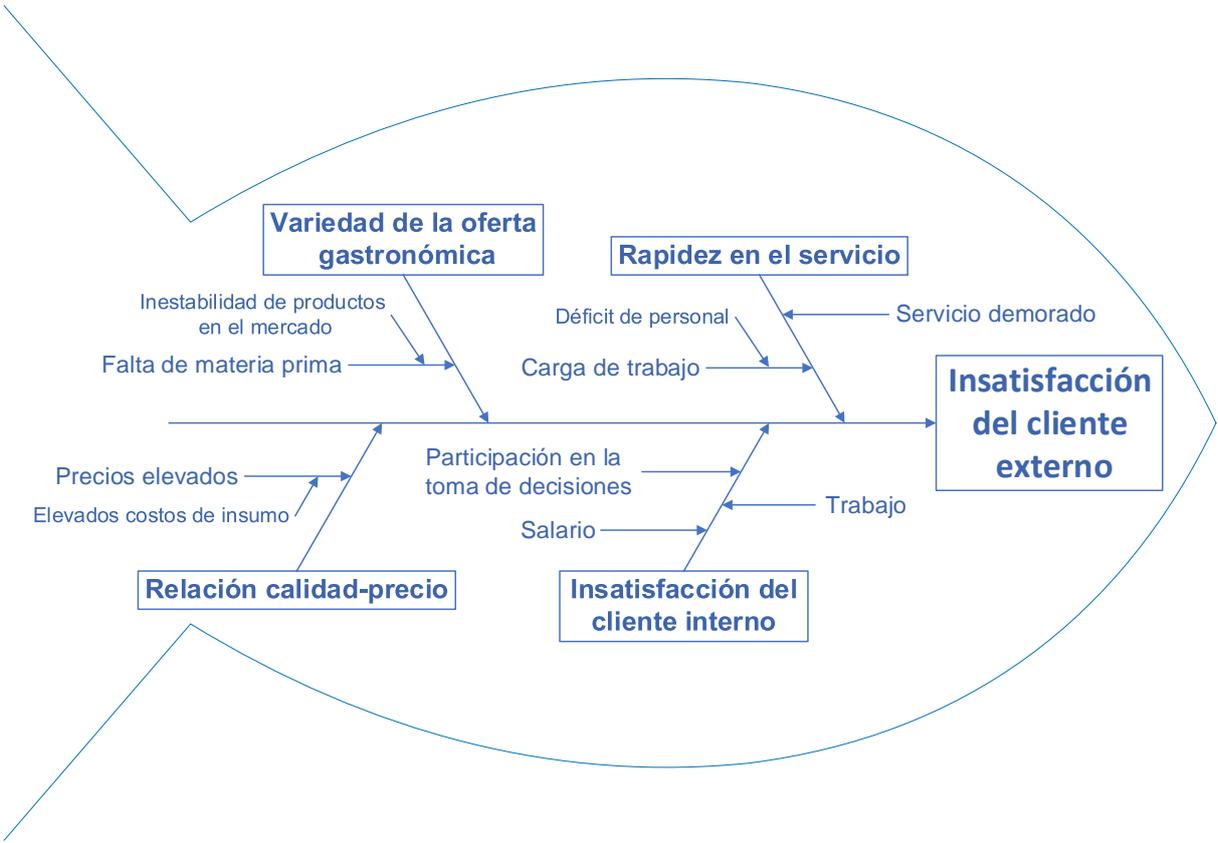


Figura 3.1: Diagrama Causa-Efecto

Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Propuesta de acciones para mejorar el servicio en el Bar KY Medio

- Contratar trabajadores con experiencia en los servicios para eliminar el déficit de personal.
- Mejorar la gestión de compra con los proveedores para aumentar la variedad de los insumos.
- Considerar la rebaja de los precios y realizar ofertas especiales que sean más económicas.
- Efectuar el pago a los trabajadores en correspondencia con las ventas y los resultados alcanzados.
- Lograr que la dirección tenga en cuenta las sugerencias de los trabajadores para elevar la satisfacción de los mismos y mejore la calidad del servicio.

Conclusiones

1. A través de análisis de la bibliografía adecuada se confeccionó el marco teórico referencial que permitió sentar las bases de la investigación.
2. Se analizaron las principales características de la entidad objeto de estudio y posteriormente se aplicó el procedimiento (Ramírez, 2011) para evaluar la eficacia de la calidad de la gestión en el bar KY Medio.
3. Se diseñó la encuesta para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes externos, y se comprobó la fiabilidad y validez de la misma.
4. El cliente promedio se encuentra satisfecho, con un valor cuantitativo de 3.55 y la evaluación cualitativa del servicio es buena, no obstante, se obtienen valores por debajo de la media y existen un 5.7% de clientes insatisfechos, por lo que aún se presentan reservas de eficacia en el proceso.
5. El cliente interno se encuentra insatisfecho en los atributos: trabajo, salario y la participación en la toma de decisiones.
6. Los principales problemas que afectan la eficacia de la calidad de la gestión del servicio son: la rapidez en el servicio, la variedad de la oferta gastronómica, la relación calidad-precio y la insatisfacción del cliente interno.
7. Se propuso diferentes acciones de mejora en el servicio a valorar por la entidad.

Recomendaciones

1. Elaborar un programa de mejoras en el servicio basado en los resultados obtenidos durante la investigación.
2. Realizar encuestas mensuales a los trabajadores con el fin de solucionar las inquietudes de los mismos.
3. Considerar la posibilidad de aplicar la propuesta de acciones sugeridas para mejorar la calidad de la gestión y aumentar el nivel de satisfacción del cliente externo en la entidad.

Bibliografía

1. Actualidad Empresa, 2017 «Satisfacción del cliente: Importancia e infraestructura necesaria».
2. Alfaro Calderón, Gerardo Gabriel, 2009 «Administración para la Calidad Total. Apuntes».
3. American Marketing Association, 2006, Section Dictionary of Marketing Terms de la Version Original in English. Sitio Web: MarketingPower.com
4. Andrade Simón, 2005, «Diccionario de Economía», Tercera Edición, Editorial Andrade, Pág. 253.
5. Arbaiza Lydia, 2016 «La administración y organización en las empresas».
6. Bolívar, José Miguel, 2015. Diferencias entre Eficiencia, Eficacia y Efectividad, <http://www.optimainfinito.com/2015/09/diferencias-entre-eficiencia-eficacia-y-efectividad.html>
7. Calderón Castillo, Marcos, 2017 «Análisis de la eficacia de la calidad de la gestión en la heladería King Ball», [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial], Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Facultad Ciencias Económicas e Informáticas. Departamento de Ingeniería Industrial.
8. Capelleras Segura, J.-L. (2001). Factores condicionantes de la calidad de la enseñanza universitaria: un análisis empírico. Tesis en opción al Grado de Doctor. Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Autónoma de Barcelona, Ballaterra. [Electronic Version]. Retrieved 17-01-09 from <http://www.tdx.cesca.es/TDX-0125102-101659/>
9. Carballo Vega, Glenda, 2017 «Análisis de la eficacia de la calidad de la gestión en la heladería El Bolazo», [Tesis en opción al título de Ingeniera Industrial], Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Facultad Ciencias Económicas e Informáticas. Departamento de Ingeniería Industrial.
10. Castro y González, 2019. El mundo del jamón.
11. Chiavenato Idalberto, 2004 «Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, Pág. 132.
12. Cronin, J and Taylor, S, 1994 «SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance based and perceptions – minus – expectations measurement of service quality», Journal of Marketing.
13. Crosby, P. B. (1989). La calidad no cuesta: El arte de asegurar la calidad. México: Editorial Continental, S.A de C.V.
14. Deming, W. E. (1989). La salida de la crisis. Calidad, productividad y competitividad. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.
15. Diccionario de Marketing, Edición 1999, de Cultural S.A., Pág. 106.

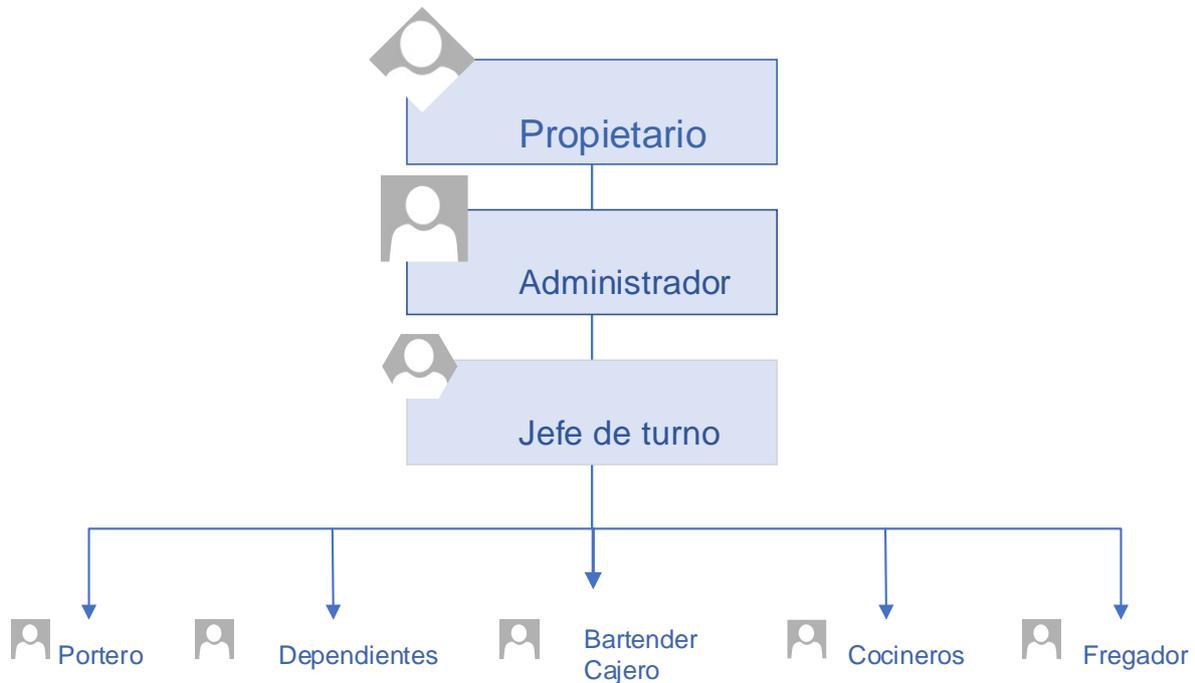
16. Duque O., E. J (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar*, revista de ciencias administrativas y sociales.
17. Duque O., E. J. y Chaparro P., C. R. (2012). Medición de la percepción de la calidad del servicio de educación por parte de los estudiantes de la UPTC Duitama. *Criterio Libre*, vol. 10, núm. 16, pp. 159-192.
18. Feigenbaum, Armand V, 1991. *Total Quality Control*. New York : McGraw-Hill.
19. Fisher, L. y Navarro, V. (1994). *Introducción a la investigación de mercado*. México: McGraw-Hill Interamericana S.A. de C.V.
20. Grönroos, C, 1982 «Strategic Management and Marketing in the Service Sector», Cambridge, Mass.
21. Grönroos, C, 1994. *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Cambridge, Marketing Science Institute.
22. Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
23. Harrington, H. J, 1997. *Administración Total del Mejoramiento Continuo*. La Nueva Generación, Santafé de Bogotá, Colombia, Mc Graw-Hill.
24. Harrington, H. J, 1993. *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, (Editorial Mc Graw-Hill).
25. Hernández de Velazco, J., Chumaceiro, A. C. y Atencio Cárdenas, E. (2009). Calidad de servicio y recurso humano: caso estudio tienda por departamentos. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 14, núm. 47, pp. 458-472.
26. lmentalmkt, 2013. Beneficios de lograr la satisfacción del cliente, [fecha de consulta: 11-3-2017]. <https://www.lmentalmkt.wordpress.com/2013/09/09/beneficios-de-lograr-la-satisfaccion-del-cliente/>.
27. Ishikawa, Kaoru, 1988, ¿Qué es el control total de la calidad? La Modalidad Japonesa, Ciudad de La Habana, Cuba.
28. Juran. Joseph. M.,1993. *Manual de Control de la Calidad*. Editorial Mc.Graw-Hill, España.
29. Kabboul Fadi, 1994. *Curso de Mejoramiento Continuo*.
30. Koontz Harold y Wehrich Heinz, 2004 «Administración Un Perspectiva Global», 12a. Edición, McGraw-Hill Interamericana, Pág. 14.
31. Kotler Philip, 2002. *Dirección de Marketing Conceptos Esenciales*, Primera Edición, Prentice Hall.
32. Kotler Philip, 1997. *Dirección de Mercadotecnia*, 8va Edición, Págs. 40, 41.
33. Kotler y Armstrong, 2003. *Fundamentos de Marketing*, 6ta Edición, Págs. 10, 11.
34. Kotler, Cámara, Grande y Cruz, 2000. *Dirección de Marketing*, Edición del Milenio, Editorial Pentice Hall, Madrid.

35. Kotler, Dirección de Marketing, 1991. Análisis Planificación y control, 7ma, Editorial Prentice.
36. Kotler, P. (1997). Mercadotecnia. México: Prentice Hall.
37. Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, 2002. "Marketing", Sexta Edición International Thomson Editores.
38. León Ávila, Bitaliana, 2015. La importancia de la Calidad en las Empresas.
39. Martínez García, J. A. M. C., Laura. (2008). Medición de la calidad del servicio. Desarrollo de escalas frente a medidas de un solo ítem. Estudio comparativo. [Electronic Version]. Decisiones de Marketing. Retrieved 25-01-09 from <http://dialnet.uniroja.es>.
40. Mcalister, Candace, 2015 «External and Internal Customers», [en línea], [consulta: 13-2-2017], Disponible en: <https://www.slideshare.net/candecemcalister/ext-in-t-g>
41. Méndez Rosey Julio César. (2013, mayo 10). Calidad, concepto y filosofías: Deming, Juran, Ishikawa y Crosby. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/calidad-concepto-y-filosofias-deming-juran-ishikawa-y-crosby/>
42. NC: ISO 9000:2005. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabularios.
43. NC: ISO 9000:2015 (traducción oficial). Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y vocabulario, Suiza, 2015.
44. NC: ISO 9001: 2015. Sistemas de Gestión de la Calidad — Requisitos, 5ta Edición La Habana, Cuba. Oficina Nacional de Normalización 2015.
45. Oliveira Da Silva Reinaldo, 2002 «Teorías de la Administración», International Thomson Editores, S.A. de C.V., Pág. 20.
46. Parasuraman, A[et al.], 1985 «A Conceptual Model of Consumers Assessment of Service Quality and it's Implications for Future Research», Journal of Marketing.
47. Parasuraman, A[et al.], 1988 «Communication and Control Processes in Delivery of Service Quality», Journal of Marketing.
48. Parasuraman, A[et al.], 1995 «SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Qualitative», Journal of Retailing, pág.12-40.
49. Paucar Sánchez, Wilfredo Félix, 2010 «Factores motivacionales en la calidad de la gestión en el Instituto Superior Pedagógico Público "Huaraz"», [Tesis en opción a grado académico de Doctor en Educación], Lima, Perú Universidad Nacional Mayor de San Marcos., Facultad de Educación.
50. Pérez Porto Julián y Gardey Ana. Publicado: 2017. Actualizado: 2018. Definición de efectividad (<https://definicion.de/efectividad/>)
51. Pierre Avoce, Semassa, 2013 «Evaluación de la Calidad de la Gestión Empresarial».

52. Ramírez Betancourt, FD, et.al, 2011 «Eficiencia de la calidad de la Gestión. Guía de la Mejora», [en línea], Vol.#13, N°2, [consulta: 13-2-2017], ISSN: 1029 -3450. Disponible en: <http://avanzada.idict.cu/avanzada/article/view/267/275>
53. Ramírez Betancourt, Francisco (2011). Evaluación Integral de la Calidad de los Servicios.
54. Ramos Alfonso, Yanelis, 2015 «Modelo de gestión de reservas de eficiencia basado en los costos de la calidad con enfoque generalizador», [Tesis en opción a grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas], Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Facultad Ciencias Económicas e Informáticas. Departamento de Ingeniería Industrial.
55. Real Academia Española, 2005. Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua.
56. Real Academia Española, 2008. Diccionario de la Lengua Española –Vigésima Segunda Edición, obtenido en <http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta>, el 22 de enero.
57. Robbins Stephen y Coulter Mary, 2005 «Administración», Octava Edición Pearson Educación, Págs. 7.
58. Ruiz Olalla, M.C, 2001 «Gestión de la Calidad del Servicio», [en línea], [consulta: 11-3-2017], Disponible en: <<http://www.5campus.com/leccion/calidadserv>>
59. Samuelson Paul y Nordhaus William, 2002 «Economía», Decimoséptima Edición, McGraw Hill Interamericana de España, Pág. 4.
60. Santomá Vicens, R. (2008). Aspectos de gestión en la calidad de servicio. Una aplicación del concepto Mapping al caso de las cadenas hoteleras. Universidad Ramon Llull, Barcelona, España.
61. Schroeder, Roger G, et.al, , 2011. Administración de Operaciones, 5ta Mc. Graw-Hill, ISBN:978-607-15-0600-9
62. Serrano N, C. R. (s.a), 2008. Gestión estratégica de calidad de la formación en Instituciones de Educación Superior [Electronic Version].
63. Taguchi, Genichi, 1994 Quality Engineering in Production Systems, New York: Estados Unidos, McGraw-Hill.
64. The Chartered Institute of Marketing (postgrad.com). Retrieved 2 February 2015.
65. Thompson, Iván «La Satisfacción del Cliente», [en línea], 2012, [consulta: Disponible en: <https://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>]
66. Tribuna de Salamanca, 2018. ¿Qué preocupa a las empresas modernas en la actualidad?

Anexos:

Anexo 1: Estructura Organizativa del Bar KY Medio.



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 2: Encuesta realizada a clientes externos.

Estimado Cliente:

Se desea desarrollar un estudio para la mejora de la calidad de la atención en el servicio gastronómico que usted recibe, al ser nuestro principal objetivo, es necesario que responda la siguiente encuesta. Marque con una X según su experiencia durante la visita al establecimiento:

Preguntas	Mucho menos de lo esperado	Menos de lo esperado	Es lo que esperaba	Más de lo esperado	Mucho más de lo esperado

1. Buen recibimiento a su llegada.					
2. El local presenta adecuada ambientación y confort.					
3. Profesionalidad del personal durante el servicio.					
4. Higiene y limpieza de las instalaciones.					
5. Calidad en la elaboración de los alimentos.					
6. Rapidez en el servicio.					
7. Variedad de la oferta gastronómica.					
8. Apariencia impecable del personal.					
9. Veracidad y eficacia de la información.					
10. Presentación e imagen de la carta menú.					
11. Relación calidad-precio.					
12. Rapidez para dar soluciones a los problemas.					

Le recomendaría el servicio a otra persona: SI _____ NO _____

Estimado cliente, aceptamos cualquier sugerencia que quiera expresar, la misma la puede escribir en el espacio en blanco a continuación:

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3: Cuestionario para medir la Diferencia 6 del Servqual Modificado (a clientes internos).

Estimado trabajador:

La lista que aparece a continuación enumera una serie de ítems relacionados con sus opiniones sobre su trabajo. Por favor, es muy importante que usted responda el cuestionario siguiente. Indique hasta qué punto está de acuerdo o no con cada declaración; coloque una X en la casilla que considere que se corresponde con la realidad.

Dimensiones	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
Su trabajo					
1. Usted está satisfecho con su trabajo.					
2. El trabajo que usted realiza es interesante.					
3. Su trabajo está acorde con su experiencia y calificación.					
4. Su trabajo lo obliga a superarse.					
5. Usted se siente orgulloso con el trabajo que realiza.					
6. Usted está preparado para hacer su trabajo.					
Condiciones Laborales					
7. Las condiciones de su área de trabajo son las adecuadas.					
8. Usted tiene equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo.					
9. Sus jefes se preocupan por mejorar las condiciones de trabajo.					
Salario					

10. Su salario está acorde con el trabajo que realiza.					
11. Su salario le permite satisfacer sus necesidades personales y familiares.					
12. Usted considera su salario justo comparado con el de los demás.					
Trato y relaciones personales					
13. Cuando usted realiza una labor destacada, es reconocido(a) en su colectivo e individualmente.					
14. Cuando usted tiene problemas en su trabajo, se le ha ayudado y se han interesado por usted.					
15. Su jefe lo trata con respeto y sus relaciones con usted son buenas.					
Participación en la toma de decisiones					
16. A usted se le motiva para dar sus criterios y opiniones.					
17. Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección.					
18. Sus criterios y opiniones son tomados en cuenta para la toma de decisiones.					
19. Usted se siente parte activa de los resultados de su empresa.					
Comunicación					

20. Usted conoce los objetivos de la empresa y de su departamento.					
21. La información que usted necesita, le llega de forma correcta y en el tiempo adecuado.					
22. Su jefe pide información regularmente.					
23. Cuando existe un problema, su jefe le exige que se lo comunique.					
Liderazgo					
24. Usted tiene buenas relaciones con su jefe.					
25. Considera a su jefe como un ejemplo a seguir.					
26. Su jefe siempre está dispuesto a ayudarlo.					
27. Fuera del horario laboral, usted haría algún trabajo para ayudar a su jefe.					
Estas satisfecho de forma general					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

