

*Universidad de Matanzas*  
*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 - Restaurant Pachá.*

*Autora: Giselle Cruz Crespo*

*Tutor: Dr. Francisco David Ramírez Betancourt*

*Matanzas, 2019*

## *Pensamiento*

*“Tu objetivo como empresa no es tener solamente el mejor servicio al cliente, sino que sea legendario”*

*Sam Walton*

## *Dedicatoria*

*A mis padres por brindarme todo su amor y dedicación a lo largo de la vida dándome el mejor ejemplo.*

*A mi hija Alejandra por ser lo más maravilloso que la vida me pudo dar.*

*A mi hermana por ser esa personita tan importante que me ha brindado todo su apoyo y confianza.*

*A mi novio por amarme y comprenderme incondicionalmente y porque sé que puedo contar con su apoyo en todo momento.*

## *Agradecimientos*

*A mis padres por apoyarme en todas mis decisiones, por darme su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida y brindarme sus consejos.*

*A mi familia por estar siempre presente en todo momento.*

*A mis profesores, por compartir sus conocimientos y experiencia durante estos años de estudios.*

*A todos mis amigos y en especial a Claudía, que a lo largo de estos años hemos formado un fuerte lazo de amistad.*

*A mi tutor por sus experiencias, consejos y ayuda prestada para la confección de este trabajo.*

*A todos los que de una forma u otra me han prestado su ayuda.*

## **DECLARACIÓN DE AUTORIDAD**

Yo, Giselle Cruz Crespo, declaro ser la única autora de este Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniera Industrial. Autorizo a la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” y al Bar-Restaurant Pachá, de la provincia de Matanzas para que hagan uso del mismo con el propósito que estimen conveniente.

-----

Giselle Cruz Crespo

## *Nota de aceptación*

---

---

---

---

---

---

---

*Presidente del tribunal*\_\_\_\_\_

*Secretario del tribunal*\_\_\_\_\_

*Miembro del tribunal*\_\_\_\_\_

*Dado en Ciudad de Matanzas a los \_\_\_\_\_ días del mes  
de\_\_\_\_\_ 2019.*

*“Año 61 de la Revolución”*

## *Resumen*

La presente investigación fue desarrollada en el Bar-Restaurant Pachá, entidad perteneciente al sector privado en el municipio de Matanzas, ubicada en la calle 131 #22416 e/224 y 226 en el reparto Playa. Este trabajo aborda el problema relacionado al desconocimiento existente acerca del grado de satisfacción de los clientes, en cuanto a que no se sabe qué es lo que determina que un cliente salga satisfecho del local. Teniendo como objetivo general, aplicar un procedimiento que permita determinar los problemas y las causas que inciden en la eficacia de la calidad de la gestión en este establecimiento. Para lograr una mayor objetividad se utilizaron diferentes técnicas y herramientas como: encuestas, tormenta de Ideas, método Kendall, método Delphi, Diagrama Causa- Efecto y los Software Excel y SPSS. Los principales resultados alcanzados evidencian que el cliente externo promedio se encuentra satisfecho y los problemas que más inciden en la eficacia de la calidad de la gestión de los servicios son: amabilidad y cortesía durante el servicio, variedad en el menú y por último la relación calidad-precio. Para evaluar la satisfacción al cliente interno se aplicó la diferencia 6 del Modelo Servqual Modificado arrojando un valor 3.12 con dificultades en los atributos: trabajo, salario, trato y relaciones personales y participación en la toma de decisiones. Se propusieron acciones de mejora para minimizar o erradicar las reservas detectadas, todo ello con el objetivo de plantear medidas que permitan aumentar la satisfacción de los clientes, incrementar la clientela, lograr su fidelidad.

## *Summary*

This research was developed in the Bar-Restaurant Pachá, an entity belonging to the private sector in the municipality of Matanzas, located at 131 Street # 22416, 224 and 226, in the Playa neighborhood. This paper addresses the problem related to the lack of knowledge about the degree of customer satisfaction, in which it is not known what determines that a customer leaves the premises satisfied. Having as general objective, to apply a procedure that allows to determine the problems and the causes that affect in the effectiveness of the quality of the management in this establishment. To achieve greater objectivity, different techniques and tools were used such as: surveys, brainstorming, Kendall method, Delphi method, Cause-Effect Diagram, and the Excel and SPSS programs. The main results obtained demonstrate that the average external customer is located satisfied and the problems that influence more on the effectiveness of the quality are: amiability and politeness during the services, assortment on menu and a dumbbell the quality-price ratio. To evaluate the satisfaction of the internal client, the Difference 6 of the Modified Servqual Model was applied, yielding a 3.12 value with difficulties in the attributes: work, salary, treatment and personal relationships and participation in decision-making. Improvement actions were proposed to minimize or eradicate the reserves detected, all with the aim of proposing measures to improve customer satisfaction, increase customer base, achieve loyalty.

# Índice

<b>Introducción</b> .....	<b>11</b>
<b>Capítulo 1: Marco teórico referencial</b> .....	<b>16</b>
1.0 Introducción al capítulo.....	16
1.1 Conceptualización de la calidad.....	16
1.1.1 Gestión de la Calidad.....	17
1.1.3 Calidad de la Gestión.....	18
1.1.4 Mejora de la Calidad.....	19
1.2 Definición de Servicios.....	21
1.2.1 Características de los Servicios.....	22
1.2.2 Calidad de los Servicios.....	23
1.3 Evaluación de la calidad de los servicios.....	24
1.3.1 Modelos de evaluación de la calidad más utilizados en empresas de servicios.....	25
1.4 Definición de Cliente.....	26
1.4.1 Características de los Clientes.....	26
1.4.2 Tipos de Clientes.....	27
1.4.3 Satisfacción del Cliente.....	28
1.4.4 Beneficios y elementos de la Satisfacción al Cliente.....	29
1.5 Definición de Eficiencia y Efectividad.....	31
1.6 Definición de Eficacia.....	33
<b>Capítulo II: Metodología para la realización del análisis de la eficacia de la calidad de la gestión en el Bar-Restaurant Pachá.</b> .....	<b>35</b>
2.1 Caracterización del Bar-Restaurant Pachá.....	35
2.2 Misión, Visión y Objetivos:.....	35
2.3 Productos y servicios que ofrece.....	36
2.4 Principales clientes y proveedores.....	36
2.5 Organización.....	37

3.6 Análisis DAFO.....	38
2.2 Metodología de la investigación.....	40
2.2.1 Evaluación del nivel de satisfacción del cliente.....	40
2.2.2 Análisis causal de la satisfacción.....	46
<b>Capítulo III: Resultados de la investigación.....</b>	<b>50</b>
3.1 Evaluación del nivel de satisfacción de los clientes.....	50
3.1.1 Evaluación general de la satisfacción del cliente.....	53
3.1.2 Evaluación cualitativa. Índice de calidad.....	55
3.2 Análisis causal de la satisfacción.....	55
3.2.1 Satisfacción del cliente interno.....	57
3.2.2 Propuesta de acciones para mejorar el servicio prestado a partir de los problemas encontrados.....	59
<b>Conclusiones.....</b>	<b>62</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>63</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>63</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>68</b>

## Introducción

Los contextos competitivos actuales se caracterizan, cada vez en mayor medida, por la globalización internacional de los mercados, la desregularización de muchos de ellos, la mejora de los flujos de información y la creciente velocidad de difusión de los adelantos tecnológicos. Todas estas circunstancias conllevan profundos cambios en la gestión empresarial y plantean nuevos retos. En especial, la necesidad de afrontar mercados extremadamente competitivos y cambiantes, en los que la satisfacción precisa de las necesidades de los clientes y la capacidad de adaptación es imprescindible para la supervivencia. En un intento de ganar mayor flexibilidad y eficacia en el logro de estos objetivos las empresas han dedicado cada vez mayor atención a la gestión de la calidad. Dicha gestión implica la mejora continua de los productos, servicios y procedimientos de la empresa usando para ello todos los recursos disponibles en la organización (Brocka y Brocka, 1994).

Cuba no ha estado exenta de los cambios que se han producido a nivel internacional. Es por ello que, existen numerosas organizaciones que han adoptado y certificado sus sistemas de gestión de la calidad, con el objetivo de mejorar y perfeccionar sus procesos para estar a la altura de los desafíos y retos del mercado en el que se desenvuelven. Además, la dirección del país ha llamado a sus empresas a incrementar la competitividad en los mercados a partir de la elevación de la calidad de los productos y servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad/precio.

Dentro del sector de la hospitalidad, se encuentran tendencias que muestran el gran crecimiento en múltiples restaurantes y bares, el entorno se enfoca en qué es lo que el cliente espera y desea, por lo que hoy en día la gastronomía no solo satisface las necesidades de alimentación, sino que también es tomada como una oportunidad para escapar a donde el cliente pueda sentirse a gusto disfrutando de la calidad, la presentación de los alimentos y las características del entorno (Calaña 2011).

En la actualidad la calidad de un producto o servicio está limitada por las expectativas del cliente para satisfacer sus necesidades con el servicio, consumo o bien ofertado. En efecto la calidad es la apreciación del cliente al experimentar un determinado producto o servicio, que se manifiesta en el nivel de satisfacción que éste provoca (González 2002).

La calidad del servicio y satisfacción son conceptos que están íntimamente relacionados, puesto que una mayor calidad del servicio llevará a aumentar la

satisfacción del cliente, es decir, que la primera debe ser tratada como un antecedente de la satisfacción. La satisfacción del cliente, se basa en su percepción de la calidad y está influenciada por las acciones que tome una organización. Estas acciones se deben derivar de indicadores que evalúen la calidad de los procesos y productos que generan y que contribuyen a su mejora.

El éxito de una organización depende de la satisfacción y lealtad de los clientes. La satisfacción constituye uno de los pilares de la lealtad y viene determinada por lo que se puede llamar “los momentos de la verdad”: El futuro de la relación con un cliente depende de la impresión que éste obtiene en cualquier situación en la que se pone en contacto con algún miembro de la entidad. Por eso, la calidad del servicio en una empresa debe enfocarse globalmente, es decir, debe involucrar a todas las partes, ejecutivos y trabajadores, si alguno de ellos falla en su cometido, toda la estructura de calidad pierde la eficacia.

La empresa es más eficaz cuando llega a personalizar su respuesta para la necesidad de cada cliente, cuando conoce por anticipado una necesidad potencial que aún no ha sido expresada. Por tanto, la eficacia en la gestión de la calidad está asociada a la capacidad de respuesta que tenga la organización a la hora de cumplir con sus clientes con los requisitos de tiempo, costos y calidad requeridos.

A finales del siglo XX se incrementaron muchas empresas de servicios. Este sector ofrece grandes oportunidades para estimular el crecimiento y el empleo alrededor del mundo. Los servicios generan más de dos tercios del PIB mundial y son la principal fuente de empleo en las economías más importantes (OCDE, 2014).

La gastronomía cubana vive un auge a nivel nacional y es considerada una fuente de gran relevancia para la economía del país. Sin embargo, somos un país en el cual la atención al cliente y su satisfacción son temas que en la mayoría de restaurantes pasan a un segundo plano. Muchas personas en nuestra nación invierten en el negocio de los restaurantes al considerarlo sencillo y rentable; sin embargo muchos fracasan, y los propietarios pierden su capital. Ello sucede en gran medida porque no se ha contemplado la verdadera dimensión del servicio, la cual implica calidad, confiabilidad, buena atención, limpieza, amabilidad, precios acordes con el servicio, entre otros. Sólo de esa manera se podrá tener comensales satisfechos y fieles al negocio.

A lo largo del tiempo, los clientes han ido asumiendo una importancia cada vez mayor, ante ello, las empresas deben centrar sus esfuerzos en lograr su satisfacción. Pero

para diferenciarse no basta con satisfacer al cliente; hay que lograr superar sus expectativas. Sólo ello nos augura mayores probabilidades de asegurar la existencia futura de la organización. Por ello; se debe concebir a los clientes como una unidad y darle a cada uno la importancia y el lugar que merecen.

En la actualidad los clientes exigen un trato individualizado; se ha desterrado toda aquella idea previa a la revolución industrial en la cual tanto productos como servicios eran brindados de modo homogéneo, tratando a las personas como si fuesen simples máquinas o instrumentos.

En tal sentido, dada la exigencia cada vez más grande de los clientes, resulta imprescindible conocerlos y saber a conciencia cuáles son sus expectativas, y quién mejor que ellos mismos para expresar cuáles son las fortalezas o debilidades de los negocios. Ello permitirá a los dueños de las empresas reforzar sus fortalezas y superar sus debilidades.

Es sumamente complicado que una empresa logre perdurar en el tiempo si no toma en cuenta las opiniones de su clientela para así evaluar su satisfacción, el mejoramiento continuo y la calidad de sus servicios estas instituciones pertenecientes al sector privado por lo general descuidan estos puntos por lo que puede ocasionar problemas en el servicio que se ofrece y descontento en su clientela. En esta situación se encuentra el Bar-Restaurant "Pachá", ya que le resulta muy difícil a sus directivos identificar cuáles son los problemas que afectan la calidad de la gestión en su empresa, lo que justifica a la autora la realización de la presente investigación, en la que se plantean los siguientes aspectos a desarrollar.

### **Problema científico**

No se conocen los problemas que inciden en la eficacia de la calidad de la gestión en el Bar- Restaurant el Pachá, así como sus causas.

A partir del problema científico anterior se elabora el siguiente objetivo general:

### **Objetivo General:**

Aplicar un procedimiento que permita determinar los problemas y las causas que inciden en la eficacia de la calidad de la gestión en el Bar- Restaurant Pachá.

En correspondencia con el objetivo general se establecen los siguientes objetivos específicos:

### **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- Restaurant el Pachá.
3. Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes.
4. Realizar una propuesta de acciones para la mejora del establecimiento.

### **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 y SPSS.

### **Estructura de la tesis**

La tesis está estructurada de la siguiente manera:

Una introducción, en la que se caracteriza la situación problemática y se fundamenta el problema científico por resolver, así como el objetivo general y objetivos específicos de la investigación.

**CAPITULO I:** En el capítulo se introducen algunos conceptos relevantes para el estudio relacionados con el análisis de la eficacia de la calidad de la gestión como son calidad, servicios, eficacia y satisfacción del cliente. Dichas nociones servirán como marco teórico para el estudio.

**CAPITULO II:** En el capítulo dos se hace un análisis breve de la empresa: misión, visión, y análisis FODA. Además se expone la parte metodológica del informe a partir de la cual se obtiene información cuyo uso y aplicación será vital para la obtención de conclusiones. Así como las principales técnicas y herramientas utilizadas en este trabajo.

**CAPITULO III:** Se presentan los resultados obtenidos por la aplicación metodológica del procedimiento elaborado en la entidad objeto de estudio, donde se recoge información primaria, a través de entrevistas a los clientes y al personal de la empresa cuyo objetivo será conocer cuáles son los aspectos del servicio que la empresa no realiza correctamente, con el fin de rectificar y potenciar los puntos positivos.

Por otra parte se presenta un cuerpo de conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos como apoyo a distintos aspectos tratados a lo largo de la investigación.

## Capítulo 1: Marco teórico referencial.

### 1.0 Introducción al capítulo.

En el presente capítulo se plantea el análisis de la literatura especializada sobre la temática de calidad, gestión de la calidad, eficacia, servicio y clientes.

### 1.1 Conceptualización de la calidad

La temática de la calidad, por el creciente interés que ha tomado con el paso de los años en nuestra sociedad y en especial en el ámbito empresarial, ha sido tratada por numerosos investigadores y expertos del tema.

A continuación, mediante la tabla 1.1 se muestra un estudio del concepto de calidad por diversos autores.

Autores / Año	Concepto / Definición
Kotler (1991)	Es el conjunto de aspectos y características de un producto y es el servicio que guarda relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes de los clientes.
Juran et al.: (1993)	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 cliente"</i> .
Crosby (1996)	Cumplimiento de normas y requerimientos precisos. <i>"Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos"</i> .
Harrington (1997)	Alcanzar o exceder las expectativas del consumidor a un precio que pueda pagar.
Larrea (2004)	La Gestión de la calidad es la utilización de los recursos para alcanzar un determinado objetivo, en un entorno presionante que plantea de una manera permanente problemas a los que es preciso dar respuesta
Botero (2009)	La calidad de un producto o servicio representa el grado en que se cubren las exigencias del cliente al cual va destinado.
Ramos Alfonso (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

### **1.1.1 Gestión de la Calidad**

La gestión de la calidad se compone de procesos interrelacionados. La comprensión de la forma en que este sistema logra resultados, incluyendo las salidas planificadas de todos sus procesos, la utilización de los recursos, la implementación de los controles necesarios y la gestión de las interacciones entre todos los procesos del sistema, le permite a la organización optimizar su desempeño. Por tanto, para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, generando valor para el cliente, se puede considerar como un proceso. Los procesos de una organización, pueden estar dirigidos tanto a los clientes externos como a los internos. Entre las definiciones descritas por varios autores sobre gestión de la calidad se encuentran:

La gestión de la calidad enfocada a la estrategia del negocio influye en aspectos vitales para el negocio de la empresa, tales como: la reducción de los costos por deficiente calidad, el aumento de la productividad y la competitividad, la fidelización del cliente y la satisfacción y motivación de los trabajadores (González Meriño, 2002).

La gestión de la calidad es un proceso de aseguramiento y mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la entidad participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades de los usuarios y sociedad, para lograr con ello mayor calidad, pertinencia e impacto, con eficiencia, eficacia y efectividad. (Espí, 2010)

La gestión de la calidad representa un proceso amplio y bien planificado que, integrado a la dirección estratégica de la organización, se propone alcanzar la mejora continua de todos los procesos, para satisfacer los requisitos de los clientes externos e internos y otras partes interesadas pertinente. Además, centra su atención en la necesidad de gestionar la calidad en todas las actividades de la organización con la participación de los empleados y con un fuerte liderazgo, encaminado a que se logre la calidad con una visión sistémica, estratégica, innovadora y competitiva. (Guerra y Meizoso, 2012)

Por otro lado, Richa (2014) lo define como el proceso de gestionar la calidad de los servicios suministrados a los clientes de acuerdo con sus expectativas es conocido como gestión de la calidad de los servicios. Permite evaluar cuan bien se ha ofertado el servicio, lo que posibilita mejorar la calidad en el futuro, así como identificar problemas y solucionarlos para incrementar la satisfacción del cliente.

Según la NC:ISO 9000 (2015) 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.

**Beneficios de la aplicación de los Principios de Gestión de la Calidad según la NC-ISO 10014 (2007):**

- Crear un ambiente de trabajo motivado e involucrado en la realización del servicio con eficiencia y calidad.
- Capacidad de reducir los costos y acotar los ciclos a través del uso efectivo de los recursos materiales y humanos.
- Resultados mejorados y consistentes.
- Lograr un mayor ahorro en los procesos productivos y de los servicios.
- Propicia la productividad del trabajo.
- Aumenta la calidad de las producciones y la eficacia de los procesos.
- Oportunidad de mejora centrada en evidencias, hechos y análisis de datos.

### **1.1.3 Calidad de la Gestión**

La calidad en la gestión ayuda a reducir la improvisación dentro de los procesos, de tal manera que el primer objetivo sea llevar a cabo procesos totalmente planificados en los que se conozca en cada momento el modo de actuar durante situaciones normales de funcionamiento o condiciones óptimas de funcionamiento o, por el contrario, cómo actuar ante una desviación de los requisitos establecidos. Seguidamente se analizan algunos conceptos asociados a la Calidad de la Gestión:

Botero (2009), plantea; la importancia de entender claramente la diferenciación entre calidad de la gestión y gestión de la calidad. Hacer gestión significa desarrollar acciones de gerencia y de liderazgo para que permanentemente se abran y se cierren brechas que conduzcan a niveles superiores de desempeño; es el concepto más amplio de manejo de una organización. Cuando se habla de gestión, se habla de un enfoque sistémico, de integralidad, al involucrar a todas las personas que integran la organización y/o que interactúan con ella, es decir, a los grupos sociales objetivo (clientes o usuarios, accionistas, empleados, comunidad), y todos los procesos, áreas y/o funciones de la misma.

Según Alfaro Calderón (2009) 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.

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.

Por otro lado Pierre Avocé (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.

La calidad en la gestión nos ayuda a reducir la improvisación dentro de nuestros procesos, de tal manera que nuestro primer objetivo sea llevar a cabo procesos totalmente planificados en los que sepamos en cada momento el modo de actuar durante situaciones normales de funcionamiento o condiciones óptimas de funcionamiento o, por el contrario, cómo actuar ante una desviación de los requisitos establecidos. Bañeras (2014)

Según Ramos Alfonso, (2015) que 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. ”

#### **1.1.4 Mejora de la Calidad**

La mejora de la calidad es aquella parte de la gestión enfocada a aumentar la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas; fundamentada en la búsqueda constante de oportunidades para lograr el perfeccionamiento, sin esperar que aparezcan los problemas para darles solución y tratando siempre de descubrir las oportunidades de mejora. Además, el análisis de los datos y la información, la gestión del conocimiento, el aprendizaje y la innovación son factores esenciales para mejorar el desempeño y la calidad de una organización Por este motivo, la gestión del conocimiento de la organización es otro de los nuevos requisitos incluidos en la norma ISO 9001:2015 (Berenguer y Rodríguez, 2012; Franch y Guerra, 2016). El conocimiento de que dispone una organización, ya sea generado

internamente o transferido desde el exterior, se convierte en una fuente inestimable para la innovación y la mejora del desempeño (Sosa Vera et.al.: 2017).

El principio de mejora se basa en que ella “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” (Oficina Nacional de Normalización, 2015a:7). La mejora continua constituye una “actividad recurrente para mejorar el desempeño” (Oficina Nacional de Normalización, 2015a:14). El objetivo de la mejora continua en los sistemas de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas. A través de un sistema de gestión de la calidad se logra que las organizaciones analicen los requisitos del cliente, definan los procesos que contribuyen al logro de productos y servicios que ofrezcan valor para este, mantengan estos procesos bajo control y los mejoren continuamente.

La mejora, el aprendizaje y la innovación son aspectos clave e interdependientes que contribuyen al éxito sostenido de una organización. Crean elementos de entrada para los productos, servicios, procesos y sistemas de gestión, y contribuyen a lograr los resultados deseados (Oficina Nacional de Normalización, 2018). Estos elementos se han ido reforzando de manera paulatina en las normas de la familia ISO 9000 (Franch y Guerra, 2016).

Por otro lado Juran (1993) define la mejora como el logro de un nuevo nivel de rendimiento, superior al anterior. Esta superioridad se consigue con la aplicación del concepto del salto adelante a los problemas de la calidad. Las actividades de mejora pueden variar desde las pequeñas mejoras continuas en el lugar de trabajo hasta las mejoras significativas de toda la organización. Ya en el 2001 Juran propone 10 pasos para la mejoría de la calidad:

- Crear conciencia de la necesidad y oportunidad de mejoramiento.
- Determinar metas de mejoramiento.
- Organizarse para lograr estas metas.
- Proporcionar entrenamiento.
- Desarrollar proyectos para resolver problemas.
- Reportar los problemas sin ocultar errores.
- Dar reconocimiento.
- Comunicar los resultados.
- Mantener consistencia en los registros.
- Mantener la mejora en todos los sistemas, subsistemas y procesos de la compañía.

Para 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. También considera que una de las mejores formas para mejorar la productividad es a través del mejoramiento de la excelencia de todo lo que se hace, eliminando el desperdicio y ofreciendo a los clientes productos y servicios de clase mundial.

## 1.2 Definición de Servicios

El Sector servicios resulta cada vez más relevante para el desarrollo de una economía moderna. Además de ser importante para la competitividad de las empresas y el crecimiento de la productividad de las economías contribuye con el aumento del producto y el empleo. A continuación en la tabla 1.2, se presentan algunos de los criterios dados por los autores al conceptualizar los servicios:

Autores/Año	Concepto / Definición
Rathmell (1974)	Plantea que “un producto es una cosa y un servicio es un acto. El primero es un objeto, un artículo, un instrumento o un material, mientras que el último es una acción, una realización o un esfuerzo”.
Norman (1984)	El servicio está formado por actos e interacciones, que son contactos sociales. El servicio es mucho más que algo intangible, es una interacción social entre el productor y el cliente.
Fisher (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)	Es 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
Frometa (2008)	Al revés que los productos los servicios son pocos o nada materiales. Sólo existen como experiencias vividas. En la mayoría de los casos el cliente de un servicio no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo consume.
Parra Ferié (2009)	Son actividades que pueden ser ofrecidas en rentas o a la venta, estos requieren de cierto esfuerzo humano o mecánico, a personas u objetos y tienen como objetivo principal una transacción ideada

	para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades.
Acevedo (2010)	Un servicio es el acto o el conjunto de actos mediante el cual se logra que un producto o grupo de productos satisfaga las necesidades y deseos del cliente.
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

### 1.2.1 Características de los Servicios

Las características fundamentales que diferencian a los servicios de los bienes y que el mercadólogo debe tomar en cuenta son cuatro: Intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y carácter perecedero.

- 1- **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. Por ese motivo, según Philip Kotler (2002), a fin de reducir su incertidumbre, los compradores buscan incidir en la calidad del servicio. Hacen inferencias acerca de la calidad, con base en el lugar, el personal, el equipo, el material de comunicación, los símbolos y el servicio que ven. Por tanto, la tarea del proveedor de servicios es "administrar los indicios", "hacer tangible lo intangible"
- 2- **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.
- 3- **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.

**4- Carácter Perecedero:** Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario<sup>1</sup>. Por ejemplo, los minutos u horas en las que un dentista no tiene pacientes, no se puede almacenar para emplearlos en otro momento, sencillamente se pierden para siempre. Por tanto, la imperdurabilidad no es un problema cuando la demanda de un servicio es constante, pero si la demanda es fluctuante puede causar problemas<sup>2</sup>. Por ese motivo, el carácter perecedero de los servicios y la dificultad resultante de equilibrar la oferta con la fluctuante demanda plantea retos de promoción, planeación de productos, programación y asignación de precios a los ejecutivos de servicios<sup>3</sup>.

### 1.2.2 Calidad de los Servicios

La calidad del servicio crea beneficios porque produce verdaderos clientes: clientes que se sienten a gusto al elegir una empresa después de haber experimentado sus servicios. Es el nivel de prestación del servicio lo que distingue a una empresa de servicios de las otras. (Parasuraman, 1985).

Según Gronroos (1994) desafortunadamente, la definición y medida de la calidad han resultado ser particularmente complejas en el ámbito de los servicios, puesto que, al hecho de que la calidad sea un concepto aún sin definir hay que añadirle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios. Aun así, numerosos autores han planteado sus propias definiciones sobre el término calidad de los servicios.

El concepto de calidad de servicio no posee una definición específica según Cobra, (2000). Puesto que “es el consumidor quien determina qué es la calidad”. Es por ello, que para que la calidad de servicio sea adecuada, es necesario centrarla en las necesidades y deseos de los clientes y en la búsqueda continua por exceder sus expectativas. Adicionalmente estos estándares de calidad deben ser fijados en base a las expectativas de los clientes, teniendo presente el desempeño de aquellas empresas del mercado que sean los mejores competidores.

Según Zeithaml y Bitner (2002) definen la calidad en el servicio como “una evaluación dirigida que refleja las percepciones del cliente sobre ciertas dimensiones específicas del servicio: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles”. Adicionalmente, estas autoras acotan que “ofrecer servicios de calidad ha dejado de ser opcional” ya que el incremento de la competencia y el desarrollo tecnológico han

---

<sup>1</sup> [Del libro: Dirección de Marketing Conceptos Esenciales, Primera Edición, de Kotler Philip, Prentice Hall, 2002, Págs. 200 al 2002.](#)

<sup>2</sup> [Del libro: Marketing, Sexta Edición, de Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, International Thomson Editores, 2002, Págs. 344 al 346.](#)

<sup>3</sup> [Del libro: Fundamentos de Marketing, 13va. Edición, de Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, Mc Graw Hill, 2004, Págs. 337 y 339.](#)

puesto en evidencia que las estrategias competitivas de las empresas no pueden estar basadas únicamente en los productos físicos, sino en el servicio que éstas ofrecen, lo que les dará el carácter distintivo.

La calidad, el servicio y la calidad en el servicio se han convertido en los últimos años en la principal estrategia de diferenciación entre las organizaciones de clase mundial. Es muy difícil establecer líneas de fronteras entre la calidad y el servicio, es decir, que no hay una línea que los divida. (Vargas Quiñones, 2014)

En atención a lo anterior, puede señalarse que la calidad de servicio, tiene como objetivo fundamental crear una cultura en la que todos los miembros dentro de la organización (directivos, fuerza de ventas, empleados) deben implicarse personalmente en conocer, estar en contacto y atender a los consumidores y donde el cliente constituya el eje principal del negocio.

### **1.3 Evaluación de la calidad de los servicios**

La evaluación de la calidad constituye un proceso general, que se describe como la diferencia de expectativas y percepciones a través y en cada momento de verdad que compone el ciclo de servicio. Este proceso permite realizar un diagnóstico del servicio objeto de análisis, pero también facilita determinar las causas fundamentales que provocan los problemas encontrados y provee a la institución de servicio de algunas estrategias que contribuyen a la eliminación de estas deficiencias.

La calidad del servicio es la orientación que siguen todos los recursos y empleados de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes; esto incluye a todas las personas que trabajan en la empresa, y no solo a las que tratan personalmente con los clientes o a las que se comunican con ellos por medio de teléfono, fax, carta o de cualquier otra forma (Tschohl, 2008). Un servicio de calidad es ajustarse a las especificaciones del cliente, es tanto realidad como percepción, es como el cliente percibe lo que ocurre basándose en sus expectativas de servicio. Por cuanto que los usuarios comparan sus percepciones del servicio con estos puntos de referencia cuando evalúan la calidad del servicio, resulta fundamental que los profesionales del marketing de servicios logren conocer a fondo los servicios y sus dimensiones.

Para Zeithaml y Bitner (2002): la calidad del servicio se valora a través de cinco dimensiones:

- 1- Confiabilidad:** Entregar lo que se promete, es la determinante de mayor importancia en las percepciones de la calidad de servicio entre los usuarios. La confiabilidad se define como la capacidad para cumplir la promesa del servicio de manera segura y precisa.

- 2- **Responsabilidad:** Estar dispuestos a ayudar, es la voluntad de colaborar con los usuarios y de prestar el servicio con prontitud. Esta dimensión destaca la atención y la prontitud o la que se hacen frente a las solicitudes, las preguntas, las reclamaciones y problemas de los usuarios.
- 3- **Seguridad:** Inspirar buena voluntad y confianza, se define con el conocimiento y la cortesía de los empleados y la capacidad de la empresa y de sus empleados para inspirar buena voluntad y confianza. Esta dimensión adquiere particular importancia para aquellos servicios en que los usuarios perciben que se involucra a gran riesgo.
- 4- **Empatía:** Brindar a los usuarios atención cuidadosa e individualizada consistente en transmitir a los clientes, por medio de un servicio personalizado o adecuado que son únicos y especiales. Los usuarios quieren sentir que son importantes para las empresas que les prestan el servicio y que estas los comprenden.
- 5- **Tangibles:** Representación física del servicio, se refiere a la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo el personal y los materiales de comunicación. Todos ellos transmiten representaciones físicas o imágenes del servicio de usuarios y en particular los nuevos, utilizan para evaluar la calidad.

### 1.3.1 Modelos de evaluación de la calidad más utilizados en empresas de servicios

Se han desarrollado varios modelos con el objetivo de evaluar y analizar la calidad del servicio, tanto teóricos, como matemáticos; los cuales defienden los puntos de vistas de los diferentes autores. Entre los más utilizados se pueden citar:

- **Modelo Servman:** (Grönroos, 1987-1988, 1990, 1994; Gumerson, 1978) Utiliza las expectativas y las percepciones. Posee un enfoque de proceso y centra su atención en las personas.
- **Modelo Servperf:** (Cronin y Taylor, 1994) Basado únicamente en las afirmaciones de los encuestados sobre las percepciones, evalúa utilizando solamente las percepciones.
- **Modelo Servqual:** (Parasuraman, Zeithaml y Berry 1985, 1998) Evalúa, analiza y diagnostica, utiliza percepciones y expectativas.

Estos modelos expuestos realizan análisis globales, es por ello se utilizará un modelo más operativo, el de Ramírez Betancourt (2011) en la presente investigación para la evaluación y análisis de la eficacia de la calidad de la gestión, que además 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.

#### **1.4 Definición de Cliente**

El término cliente es un término que puede tener diferentes significados, de acuerdo a la perspectiva en la que se lo analice, permite referirse a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago. Existen clientes que acceden a dicho bien de forma asidua, u ocasionales, aquellos que lo hacen en un determinado momento, por una necesidad puntual. En este contexto, el término es utilizado como sinónimo de comprador (la persona que compra el producto), usuario (la persona que usa el servicio) o consumidor (quien consume un producto o servicio). A continuación, se presentan algunos de los criterios dados por diversos autores:

Según Juran (1984), el cliente es alguien que ha sido impactado por un producto o servicio, estos pueden ser externos o internos.

En la mayoría de los casos, se desconoce el valor objetivo y mensurable de un cliente. Muchos confunden la clasificación de los clientes con su valor, considerándolos de acuerdo a la envergadura económica de sus compras a lo largo del tiempo. Éste es un concepto erróneo, debido a que, si una empresa sólo valora a los clientes por lo que van a aportar durante un determinado tiempo, puede caer en la trampa de crear una cultura de servicio orientada a buscar constantemente clientes nuevos más que a retener a los actuales. En realidad, el valor objetivo y mensurable de un cliente es, lo que le costará a la empresa reemplazarlo por otro de las mismas características de consumo. Dicho valor es el resultado de sumar lo invertido en tiempo, folletos, publicidad y promociones, entre otros, para conquistar a un nuevo cliente que sea capaz de reemplazar al perdido. En función de esta perspectiva para determinar el valor de un cliente, las empresas pueden comprender fácilmente el concepto de que siempre es mejor y menos costoso invertir en esfuerzos para mantener a un cliente que, reemplazar o recuperar a uno perdido (Frometa, 2008).

##### **1.4.1 Características de los Clientes**

Los clientes o potenciales clientes de los productos o servicios de la empresa tienen una serie de características que es necesario tener en cuenta sin hacer juicios de valor sobre ellas. Estas características hacen del cliente un ser bastante imprevisible, si bien no debemos olvidar que la razón de ser de la empresa es satisfacer sus necesidades.

**El perfil de un cliente puede describirse así:**

- Normalmente no expresa sus deseos, salvo cuando no está satisfecho y en este caso ni siquiera lo dice, simplemente cambia de proveedor.

- El cliente no es fiel y se dirige siempre al mejor postor.
- El cliente no siempre sabe lo que quiere, pero tiene una gran capacidad de adquirir 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 de modo diferente a los demás.
- Cuando no se siente satisfecho lo declara abiertamente y perjudica el prestigio de la empresa.

Sin embargo, el cliente es el centro de la actividad de la empresa y es el patrón que da lugar al beneficio empresarial, y se deberá tener en cuenta sus características, cuando investiguemos sus necesidades.

#### **1.4.2 Tipos de Clientes**

Según Juran (1990) existen los siguientes tipos de clientes:

- 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. En primer lugar, los clientes se dividen en dos grandes categorías que dependen de:

Su relación actual con la empresa u organización y 2) de la posible relación que puedan tener en el futuro con ella. En ese sentido, 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.

Cientes 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 futuro.

### **1.4.3 Satisfacción del Cliente**

Sin duda, la satisfacción de los clientes es uno de los factores de éxito que las empresas deben de considerar en su trabajo diario, se puede contar con la mejor tecnología, los mejores empleados, todas las certificaciones de calidad, pero si el cliente no encuentra lo que busca en la empresa, se ha hecho una mala inversión. Este tema ha sido tratado por numerosos investigadores y expertos como son:

Oliver, (1980) Plantea que la satisfacción (o insatisfacción) de un cliente viene determinada por la impresión que este experimenta después de una compra, como resultado de la disconformidad, positiva o negativa, entre las expectativas del cliente y los sentimientos derivados de su experiencia.

Por otro lado Fournier y Mick, (1999) plantean que la satisfacción es la evaluación del cliente de un producto o servicio en función de si cumplió o no las necesidades y expectativas del cliente. La satisfacción puede asociarse con sentimiento de placer, es un blanco móvil, dinámico que puede evolucionar con el tiempo, influida por una variedad de factores.

Se utiliza el mismo orden de ideas, Grande (2000) señala que “la satisfacción de un consumidor es el resultado de comparar su percepción de los beneficios que obtiene, con las expectativas que tenía de recibirlos”. Si este concepto se expresara de forma matemática se tendría lo siguiente:

$$\text{Satisfacción} = \text{Percepciones} - \text{Expectativas}$$

Según López, (2006) afirma que la satisfacción del cliente se basa en la satisfacción acumulada de todas las experiencias previas al consumo a lo largo del tiempo, representando el resultado de un proceso de aprendizaje en el que el consumidor aprende o recuerda su satisfacción basándose en las transacciones anteriores.

Los autores Kotler y Keller (2006) definen la satisfacción de cliente como: Una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados esperados) con las expectativas de beneficios previas. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado.

Según Thompson (2008), define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar, el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas".

Lo importante en relación a los planteamientos antes descritos, es que aunque la satisfacción del cliente es un parámetro que parece sencillo de determinar – por depender básicamente de dos aspectos (expectativas y percepciones) - es bastante complejo, ya que involucra la manera como las personas perciben la calidad, lo cual lleva inmersos un sin fin de aspectos psicológicos que varían de cliente en cliente, incluso cuando se trata de prestar un mismo servicio.

### **Medición de la Satisfacción del Cliente**

Dada la importancia que posee la satisfacción del consumidor para la estrategia de marketing, este es un parámetro que ha sido estudiado tanto desde el punto de vista académico, como por parte de muchos profesionales en el área. Al respecto, Kotler y Keller (2006), exponen que existen diversos métodos para medir la satisfacción del cliente, entre los cuales destacan encuestas regulares, seguimiento del índice de abandono de clientes, entre otros.

En el mismo orden de ideas, tal como lo plantean Walker et. al.: (2005), para que las medidas de satisfacción al cliente sean de utilidad; deben considerar dos aspectos:

1-Las expectativas y preferencias de los clientes respecto a las diversas dimensiones de calidad de producto y servicio.

2-Las percepciones de los clientes acerca de qué tan bien está satisfaciendo la compañía esas expectativas.

Por último, Lehman y Winer (2007) hacen referencia a que "la calidad se mide a partir de la satisfacción del cliente" y para ello es esencial medir tres aspectos:

- Expectativas del desempeño/ calidad
- Percepción de desempeño/ calidad
- Brecha entre las expectativas y el desempeño

Sin importar cuál es el método utilizado para medir la satisfacción del cliente, lo verdaderamente importante es que este parámetro sea estudiado de forma continua, por tratarse de una variable que constituye la principal fuente para crear lealtad, retener clientes y definir estrategias acordes con un mercado que cada vez es más exigente y cambiante.

#### **1.4.4 Beneficios y elementos de la Satisfacción al Cliente**

Existen diversos beneficios que toda empresa u organización pueden obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, 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 [2]. 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:

- 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.

**La satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:**

**1. El Rendimiento Percibido:** Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió. El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.
- Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

**2. Las Expectativas:** Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej.: artistas).

- Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra. Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales). En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

- Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
- Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

**3. Los Niveles de Satisfacción:** Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.

Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.

Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional). Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron.

### **1.5 Definición de Eficiencia y Efectividad.**

La eficiencia es la capacidad de hacer las cosas bien, depende de la calidad humana o motora de los agentes que realizan la labor, para expedir un producto de calidad, es

necesario comprender todos los ángulos desde donde es visto, a fin de satisfacer todas las necesidades que el producto pueda ofrecer; es decir que es aquel talento o destreza de disponer de algo o alguien en particular con el objeto de conseguir un dado propósito valiéndose de pocos recursos, por ende hace referencia, en un sentido general, a los medios utilizados y a los resultados alcanzados.

Eficiencia: Del latín *efficientia*, acción, fuerza, virtud de producir. Criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo resultado con el mínimo de recurso, energía y tiempo, por lo que es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados.

**Tabla 1.3: Definición de varios autores del concepto de eficiencia:**

Autores / Año	Concepto / Definición
Katz y Kahn (1989)	La eficiencia es un criterio para medir la vida interna y está dedicada a los aspectos económicos y técnicos. Se refiere a la habilidad técnica de una organización para minimizar los costos de transformar los insumos en productos.
Díez De Castro et al., (2002)	Relación entre los esfuerzos y los resultados, por lo que se mide dividiendo las salidas entre las entradas.
Sumanth (2004)	Razón entre la producción real obtenida y la producción estándar esperada.
Koontz y Weihrich (2004)	Aseguran que la eficiencia consiste en el logro de aquellas metas que se ha propuesto una empresa utilizando para ello la menor cantidad posible de recursos.
Quijano (2006)	Consecución de metas teniendo en cuenta el óptimo funcionamiento de la organización.
ISO 9000: 2008	Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
Bolívar (2015)	Plantea que la eficiencia se centra únicamente en hacer algo lo mejor posible en cuanto al uso de recursos, es decir, busca perfeccionar el cómo hacer las cosas, pero sin cuestionarse qué cosas se hacen

**Fuente:** Elaboración propia

Para poder evaluar la eficiencia se deben proponer metas y medir su desempeño y alcance. Cuando la organización consigue sus propósitos se dice que es eficaz y, al alcanzarlos al menor costo posible, es evaluada como eficiente.

**Figura 1.1: Definición de varios autores del concepto de efectividad:**

<p><b>Efectividad</b> Del verbo latino <i>efficere</i>: ejecutar, llevar a cabo, efectuar, producir, obtener como resultado.</p>	Relación entre los resultados, previstos y no previstos, y los objetivos.	Aedo (2005)
	Cuantificación del logro de la meta.	González (2002)
	Grado en que se logran los objetivos.	Sumanth (1990)
	Cumplimiento de lo programado o el grado de cumplimiento de los objetivos.	Mallo y Merlo (1995)
	Resultado de la eficacia y la eficiencia, definiendo la eficacia como la relación entre las salidas obtenidas y las salidas esperadas (SO/SE); y la eficiencia como la relación de salidas obtenidas entre los insumos utilizados (SO/IU).	Quijano (2006)
	Efectividad se entiende que los objetivos planteados sean trascendentes y éstos se alcancen.	Gutiérrez (2007)

Fuente: Cequea, 2012

Para el logro de la efectividad, cada organización debe buscar el equilibrio entre el cumplimiento de sus objetivos, su funcionamiento, la utilización de los recursos, y la satisfacción de las personas que la integran, siendo estos los cuatro criterios genéricos de la efectividad organizacional (Kinicki y Urrutia, 2003).

La efectividad según (Pérez Campaña, 2003) es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que se han planificado: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compras a colocar, etc.

Según Kinicki y Urrutia (2003) no existe una fórmula definida para que una empresa consiga ser efectiva. La esencia es la consecución de los objetivos que se deriva, a su vez, de la conexión entre el resultado y el alcance de las expectativas individuales. A partir de los planteamientos anteriores, es posible definir la efectividad organizacional como la eficiencia y eficacia con que se alcanzan los objetivos organizacionales, mediante el diseño y funcionamiento actual de un sistema determinado, factores que, a su vez, se corresponden directamente con la manera en que interactúan los diferentes elementos del sistema organizativo. Por tanto, la efectividad organizacional consiste en identificar los fines de la organización y determinar si se han alcanzado adecuadamente.

### **1.6 Definición de Eficacia**

Cuando una empresa es eficaz, significa que ha alcanzado sus objetivos, es decir, la eficacia es buscar la mejor manera de alcanzar las metas definidas por la empresa, pero sin considerar el impacto que supone el logro de estas metas para los recursos existentes.

A lo largo del tiempo grandes personajes han plasmado sus propias aportaciones sobre un concepto para la palabra eficacia como se refleja en la tabla 1.2 algunas de estas definiciones:

**Tabla 1.5: Definición de eficacia**

Autores / Año	Concepto / Definición
Mallo y Merlo (1995)	Grado en que las salidas actuales se corresponden con las salidas deseadas.
Drucker (1999)	Eficacia es «hacer las cosas correctas», es decir, hacer las cosas que mejor conducen a la consecución de los resultados. La eficacia tiene que ver con «qué» cosas se hacen.
Díez De Castro et al. (2002)	Capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos.
Heinz (2004)	La eficacia es «el cumplimiento de objetivos».
Gutiérrez (2005)	Resultados alcanzados que cumplen los objetivos o requisitos de calidad
ISO 9000 (2008)	Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados
Thompson, (2008)	Eficacia es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos.
Alegre (2009)	Es el estado en que un individuo, grupo u organización ha alcanzado los objetivos establecidos. Es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos.
NC/ISO9000 (2015)	Grado en el que se realiza las actividades planificadas y se logran los resultados planificados.
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.
Ramos, (2015)	La capacidad que tiene cualquier organización de lograr el resultado previsto en el tiempo fijado y en correspondencia con el objetivo trazado, es decir, hacer las cosas bien, satisfacer al cliente. Si una empresa logra ser eficaz se puede decir que ha alcanzado una condición indispensable para obtener un buen desempeño, pero aún no se puede afirmar que lo haya alcanzado.

**Fuente:** Elaboración Propia

## **Capítulo II:** Metodología para la realización del análisis de la eficacia de la calidad de la gestión en el Bar-Restaurant Pachá.

El presente capítulo tiene como objetivo caracterizar la entidad objeto estudio y explicar la metodología a utilizar en la investigación para dar respuesta al objetivo general y analizar la eficacia de la calidad de la gestión en el Bar-Restaurant Pachá y de esta forma resolver el problema científico planteado.

### **2.1 Caracterización del Bar-Restaurant Pachá.**

La investigación se realiza en el Bar-Restaurant Pachá perteneciente al sector privado fundada el 27 de mayo del 2016 como parte de una de las principales transformaciones emprendidas por el gobierno cubano con el objetivo mejorar la economía nacional, siendo una vía para aumentar a la variedad de servicios recreativos, así como una nueva alternativa de trabajo por cuenta propia para elevar los rendimientos tributarios. La entidad se encuentra ubicada en la calle 131 #22416 e/224 y 226 en el reparto Playa, Matanzas ubicación estratégica enfocada a la vista de la mayor cantidad de clientes posibles.

El establecimiento está compuesto por las siguientes áreas: área de espera y fumadores, un salón climatizado con su barra, dos baños, cocina, almacén. El salón tiene una capacidad para acoger a 59 comensales con un total de 10 mesas, de seis, cuatro y dos sillas cada una distribuidas de forma factible, la barra está diseñada para aquel cliente que tiene poco tiempo y su estancia es rápida con una capacidad de 12 clientes (Ver Anexo 1: Distribución en planta del Bar-Restaurant Pachá) donde se puede disfrutar de una gran variedad de platos y cocteles con sutiles incorporaciones de ingredientes secretos para su decoración que los convierten en la preferencia del público.

### **2.2 Misión, Visión y Objetivos:**

**Misión:** está orientada a la satisfacción del cliente ofreciendo productos de alta calidad y un servicio de excelencia que crea una expectativa única y memorable en cada detalle del servicio que ofrece de manera que los clientes que acudan al restaurante salgan totalmente satisfechos. Para ello cuentan con tecnología avanzada, el personal capacitado y con la apropiada ambientación que incluye servicios sanitarios en buen estado, mobiliario, vajilla, cristalería y todo el equipamiento que permite que en su conjunto se desarrolle el servicio.

**Visión:** Ser una entidad conocida a nivel provincial por la calidad profesional y su servicio de excelencia ofreciendo una serie de beneficios intangibles del más alto nivel; como son una atención personalizada y un trato muy especial.

Para alcanzar esta visión se trazan como objetivos:

- Patrocinar eventos como forma de publicidad.
- Lograr una mayor concurrencia de clientes.
- Elevar el nivel de conocimiento de los trabajadores sobre temas gastronómicos.
- Diseñar ofertas atractivas para fechas señaladas como fin de año, navidad, día de las madres y los padres, día de los enamorados.
- Desarrollar nuevas líneas de servicios como: servicio a domicilio.

### **2.3 Productos y servicios que ofrece**

“El Pachá” brinda básicamente servicio de comida y bar. El restaurante ofrece almuerzo y cena a sus exigentes comensales, al igual, una gran variedad de whisky, cervezas y vinos nacionales e importados; para ello cuenta con una cava muy surtida al igual que todo tipo de coctelería; todo el servicio viene enmarcado dentro de instalaciones bien decoradas y con una excelente atención. “El Pachá” además de vender parrilladas, ofrece a sus clientes pastas y algunos de los platillos más conocidos de la comida internacional. Para ocasiones especiales como el día de la madre o del padre; se regalan presentes a los clientes para homenajearlos; el local es ambientado según la ocasión, acuden cantantes para hacer que ese día sea realmente agradable. De igual manera, si algún cliente solicita previa reservación, se le guarda su mesa.

### **2.4 Principales clientes y proveedores**

Los clientes principales de la entidad son aquellas personas nacionales y extranjeras que se encuentran en la provincia de Matanzas, sus proveedores más importantes son: Cadenas de tiendas estatales (CIMEX, TRD), Mercados industriales, Mercado agropecuario, Negocios por cuenta propias.

## 2.5 Organización

Dentro de los principales recursos con los que cuenta el bar-restaurant esta la fuerza de trabajo distribuida en dos turnos alternos con un total de 18 trabajadores distribuidos de la siguiente forma (Anexo 2: Estructura Organizativa del Bar-Restaurant Pachá):

1 propietario y gestor de compras

1 administrador

2 porteros

4 dependientes

2 cajeros

2 cantineros

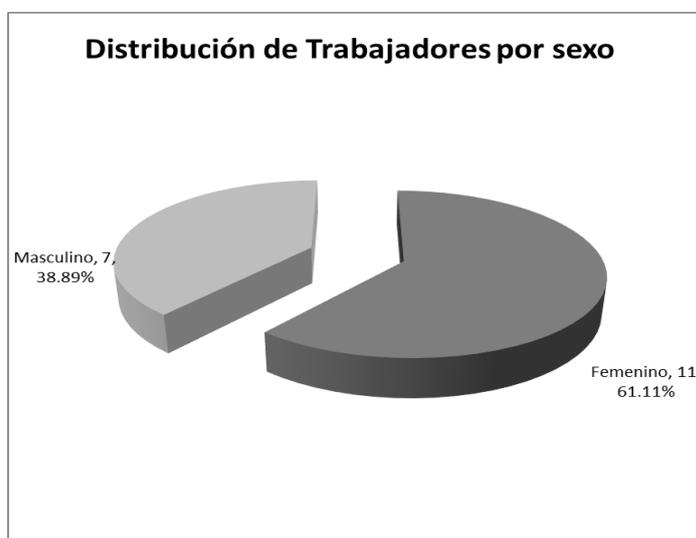
2 cocineros

2 fregador y ayudante de cocina

2 auxiliar de limpieza

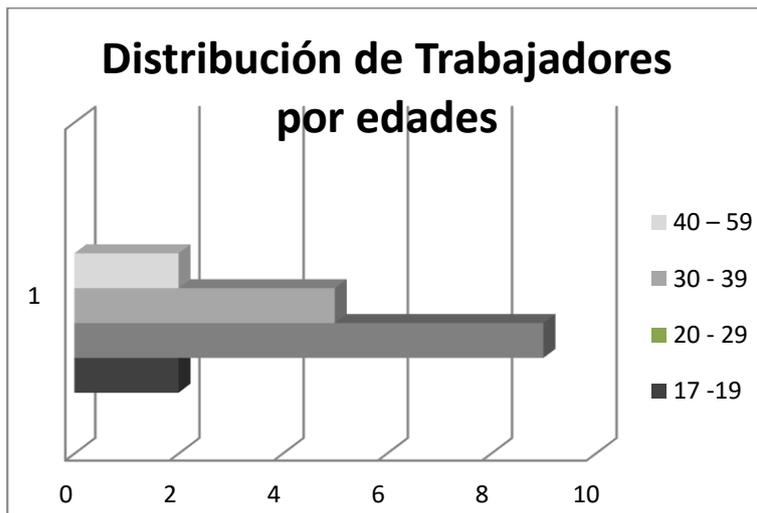
A continuación, se muestran características de la fuerza laboral como el sexo, el nivel de escolaridad y rango de edades recogidas en los gráficos siguientes:

**Grafico 2.1:** Distribución de Trabajadores por sexo.



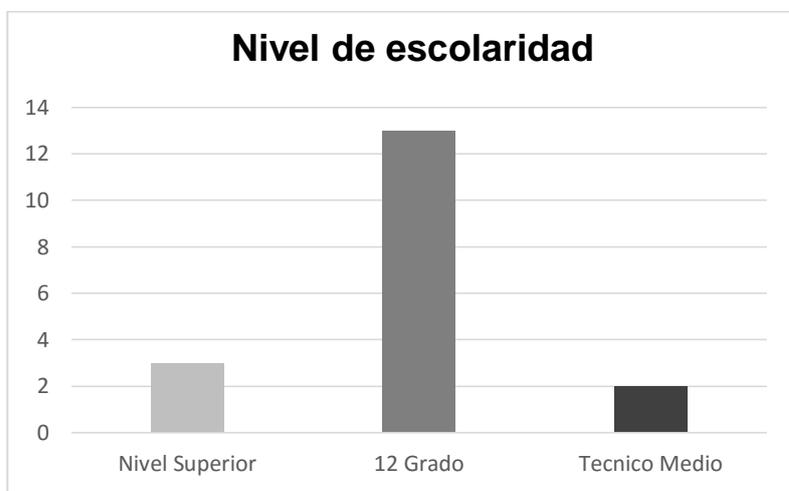
Fuente: Elaboración propia

**Grafico 2.2:** Distribución de trabajadores por edades.



**Fuente:** Elaboración propia

**Grafico 2.3:** Nivel de escolaridad de sus trabajadores.



**Fuente:** Elaboración propia

## 2.6 Análisis DAFO

### Fortalezas:

- El personal ha sido capacitado en cada una de las ramas del servicio a las cuales se dedica (cocina, limpieza, atención al cliente, preparación de tragos, etc.).
- Las instalaciones físicas del local son limpias y originales; tiene una infraestructura única la cual consta de paredes muy bien diseñadas que le otorga una apariencia lujosa, atractiva y moderna. Cuenta además con tres

equipos de aire acondicionado que harán que los clientes sientan un clima fresco, aún en los días de calor más inclemente y cuatro televisores para el deleite y disfrute de los clientes en el local.

- Los productos que vende el restaurante son excelentes; como son las carnes, mariscos y pastas; además de tragos internacionales y una cava caracterizada por una variedad de vinos.

#### **Oportunidades:**

- El local se encuentra ubicado en la zona playa que es una excelente posición para la visita de los clientes.
- Se ofertan cursos de preparación en escuelas de hotelería y turismo y en la casa del chef para los trabajadores por cuenta propia.
- No existe una gran competencia ya que cuenta con precios similares a los de sus competidores

#### **Debilidades:**

- El local no cuenta con un parqueo y la mayoría de sus clientes acuden en auto; de manera que sienten inseguridad al estacionar sus vehículos en la vía pública.
- A través de la observación se ha determinado que cuando la afluencia del restaurante aumenta durante los fines de semana; la entrega de los platos se hace mucho más lenta; con lo cual se pone en duda si la capacidad instalada en la cocina es la apropiada.

#### **Amenazas:**

- Incremento de los precios en el mercado; ello puede provocar un desabastecimiento que afecte seriamente a los restaurantes. Para adquirir sus productos, deberán pagar más ya que los proveedores suelen especular, por lo cual el restaurante para no quedarse sin ventas probablemente tendría que subir el precio y esperar con incertidumbre la reacción de los clientes.
- Cada vez se abren más restaurantes en nuestra ciudad; si bien en su mayoría están enfocados a atender un público diferente; se corre el riesgo de disminuir

la afluencia al restaurante dado que las opciones de comida son tan amplias que, en ocasiones; los clientes pueden elegir por una opción distinta.

## **2.7 Metodología de la investigación.**

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

### **2.7.1 Evaluación del nivel de satisfacción del cliente.**

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

Este procedimiento permite la evaluación del nivel de satisfacción de los clientes en el servicio que se oferta en el Bar-Restaurant Pacha, y se determinan los problemas y las causas que originan su insatisfacción.

#### **Evaluación del nivel de satisfacción.**

Para llevar a cabo este proceso se utilizará como instrumento 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<sub>n</sub>- Cantidad de votos negativos

V<sub>t</sub> - Total de votos

1 -  $\alpha$   $\geq 0.80$

- 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.

$$n_1=n_2=\dots =n_n \qquad n_i = \frac{n}{i} \qquad i: \text{número de estratos}$$

$n_i$ : 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 formula 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 este 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 encuesta 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 2.4:** 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)

### 2.7.2 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 2.5:** Resultados de la valoración de los expertos

Ítems	Expertos							$\sum a_{ij}$	$\Delta$	$\Delta^2$
	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 2.6:** 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.

### **Capítulo III: Resultados de la investigación**

En este capítulo se exponen los principales resultados alcanzados al medir la satisfacción al cliente como la eficacia de la calidad de la gestión en el servicio brindado en el Bar-Restaurant Pachá luego de aplicar la Metodología de la Investigación expuesta en el capítulo anterior, además fueron detectados los problemas que perjudican la satisfacción del cliente y se realiza una propuesta de acciones de mejora dirigida a erradicar estas deficiencias.

#### **3.1 Evaluación del nivel de satisfacción de los clientes**

A partir del procedimiento expuesto anteriormente se seleccionan los 9 especialistas con mayor experiencia y conocimiento sobre los servicios que brindan este tipo de institución en la provincia de Matanzas, para obtener el criterio individual de cada uno sobre los ítems que ellos consideran deben conformar la encuesta que se utilizará para medir la satisfacción del cliente mediante la utilización del método Delphi.

Inicialmente fueron propuestos 16 ítems por los expertos, los cuales se relacionan a continuación:

1. Buen recibimiento del cliente a la llegada.
2. El tiempo de espera entre la llegada y la entrada al local es aceptable.
3. Decoración y el confort del local.
4. Higiene adecuada de la instalación.
5. La música y el volumen es agradable.
6. Las instalaciones y mobiliarios del local son confortables.
7. El personal da la imagen de estar totalmente calificado para las tareas que tiene que realizar.
8. El personal está bien presentado (uniforme-limpieza).
9. Amabilidad y cortesía durante el servicio.
10. La carta de productos es accesible y fácil de leer.
11. El menú ofrece variedad.

12. La calidad de los alimentos es adecuada.

13. Rapidez del personal durante el servicio.

14. La información brindada tiene correspondencia con la oferta real.

15. Relación calidad-precio.

16. El servicio da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los clientes.

En la siguiente tabla se muestra el resultado del criterio de cada experto sobre los ítems que ellos consideran que deben conformar la encuesta teniendo en cuenta los votos negativos a partir de la expresión:  $1 - V_n/V_t > 0.80$

**Tabla 3.1:** Método Delphi

Nº	Ítems	Si	No	$1 - V_n/V_t$
1	Buen recibimiento del cliente a la llegada.	1	8	0.11
2	El tiempo de espera entre la llegada y la entrada al local es aceptable.	7	2	0.78
3	Decoración y el confort del local.	8	1	0.89
4	Higiene adecuada de la instalación.	8	1	0.89
5	La música y el volumen son agradables.	4	5	0.44
6	Las instalaciones y mobiliarios del local son confortables.	5	4	0.56
7	El personal da la imagen de estar totalmente calificado para las tareas que tiene que realizar.	9	0	1.00
8	El personal está bien presentado (uniforme-limpieza).	8	1	0.89
9	Amabilidad y cortesía durante el servicio.	9	0	1.00
10	La carta de productos es accesible y fácil de leer.	9	0	1.00

11	El menú ofrece variedad.	8	1	0.89
12	La calidad de los alimentos es adecuada.	9	0	1.00
13	La información brindada tiene correspondencia con la oferta real.	8	1	0.89
14	Rapidez del personal durante el servicio.	8	1	0.89
15	Relación calidad-precio.	9	0	1.00
16	El servicio da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los clientes.	9	0	1.00

**Fuente:** Elaboración propia

Los ítems que fueron seleccionados para la encuesta son:

1. Decoración y el confort del local.
2. Higiene adecuada de la instalación.
3. El personal da la imagen de estar totalmente calificado para las tareas que tiene que realizar.
4. El personal está bien presentado (uniforme-limpieza).
5. Amabilidad y cortesía durante el servicio.
6. La carta de productos es accesible y fácil de leer.
7. El menú ofrece variedad.
8. La calidad de los alimentos es adecuada.
9. La información brindada tiene correspondencia con la oferta real.
10. Rapidez del personal durante el servicio.
11. Relación calidad-precio.

12. El servicio da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los clientes.

Con los resultados obtenidos se procedió a conformar la encuesta para evaluar la satisfacción de los clientes externos (ver Anexo 3: Encuesta a clientes externos)

### 3.1.1 Evaluación general de la satisfacción del cliente

Se aplicó un muestreo no probabilístico en la investigación en la cual se selecciona por conveniencia el número de clientes a encuestar según el promedio de visitas diariamente a la instalación. Por esta razón se decide encuestar a 65 clientes en total tomando como referencia tres sábados de un mes.

Se comprobó que la encuesta es válida y fiable con los resultados obtenidos donde se aprecia un Alpha de Cronbach de 0.821 y un R cuadrado de 0.869.

La evaluación general cuantitativa del nivel de satisfacción de los clientes, dio un valor medio de 3.69, lo que quiere decir que el cliente promedio de encuentra satisfecho además, es oportuno señalar que se presentaron evaluaciones con valores medios mínimos de 3.215 y máximo de 4,031, además existe un 12,3% de clientes insatisfechos, por lo que como puede apreciarse existen reservas de eficacia en el proceso. Seguidamente se exponen los resultados de la aplicación del SPSS para los cálculos de fiabilidad y validez.

**Clientes Insatisfechos**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	57	87,7	87,7	87,7
	2,00	8	12,3	12,3	100,0
Total		65	100,0	100,0	

**Summary Item Statistics**

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,692	3,215	4,031	,815	1,254	,064	12

**ANOVA**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between People	283,487	64	4,429		
Within People					
Between Items	45,723	11	4,157	5,235	,000
Residual	558,944	704	,794		
Total	604,667	715	,846		
Total	888,154	779	1,140		

Grand Mean = 3,6923

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	14,780	12	1,232	28,652	,000 <sup>a</sup>
Residual	2,235	52	,043		
Total	17,015	64			

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,821	,825	12

b. Dependent Variable: PC

### 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	,932 <sup>a</sup>	,869	,838	,20733	,869	28,652	12	52	,000

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

### 3.1.2 Evaluación cualitativa. Índice de calidad

#### Determinación del índice Q.

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

$$Q = \frac{3,69 - 3}{0,66} = 1,05$$

Con el resultado obtenido del índice general de calidad apoyándose en la tabla 2.4 se obtiene la evaluación cualitativa de los aspectos evaluados, que dicho resultado se encuentra en el intervalo de 0.75-2.27 por lo que la valoración cualitativa del nivel de satisfacción del cliente externo es Buena.

### 3.2 Análisis causal de la satisfacción

Posteriormente se procede a determinar el coeficiente Kendall para dar prioridad a las causas que provocan la insatisfacción del cliente externo utilizando los ítems que se encuentran por debajo de la media.

**Tabla 3.2:** Método del coeficiente de Kendall

Nº	Características	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	∑aij	Δ	Δ <sup>2</sup>
1	Amabilidad y cortesía durante el servicio.	1	1	2	2	1	3	1	1	2	14	-12	144

2	El menú ofrece variedad.	2	2	1	1	1	2	1	1	1	12	-14	196
3	La información brindada tiene correspondencia con la oferta real.	5	3	4	4	6	4	5	6	3	40	14	196
4	Rapidez del personal durante el servicio.	5	5	6	4	4	3	4	4	5	40	14	196
5	Relación calidad-precio.	2	2	1	1	2	1	1	2	1	13	-13	169
6	El servicio da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los clientes.	3	3	5	4	6	4	2	5	5	37	11	121
											156		1022

**Fuente:** Elaboración propia

Factor de Comparación

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

$$T = 156/6 = 26$$

Comprobando si existe concordancia entre el panel de especialistas:

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

$$W = \frac{12 \times 1022}{9^2 \times (6^3 - 6)} = 0.72 \geq 0.5$$

Existe concordancia entre el panel de especialistas por lo que el estudio es válido y confiable ya que el coeficiente Kendall arroja un valor de 0.72.

Los ítems seleccionados para la primera gran expansión son los siguientes:

- Amabilidad y cortesía durante el servicio.
- El menú ofrece variedad.

- Relación calidad-precio.

Posteriormente se realiza una tormenta de ideas mediante rueda libre, y entrevistas al personal para identificar las posibles sub-causas que afectan a cada uno de los ítems como son:

- Poca profesionalidad
- Déficit de personal
- Precios elevados
- Carga de trabajo
- Elevados costos de insumos
- Déficit de insumos

### 3.2.1 Satisfacción del cliente interno

Para evaluar el nivel de satisfacción del cliente interno a partir de la diferencia 6 del Modelo Servqual Modificado se decidió encuestar a los 18 trabajadores del local. (Ver Anexo 4).

**Tabla 3.3** Resultados de la Diferencia 6

Atributos	Valores
Trabajo	2.96
Condiciones laborales	3.42
Salario	2.90
Relaciones personales	2.99
Toma de decisiones	2.89
Comunicación	3.46
Liderazgo	3.23
Promedio	3.12

**Fuente:** Elaboración propia

Los atributos que más influyen en este resultado son: trabajo, salario, relaciones personales y participación en la toma de decisiones, con valores de 2.96, 2.90, 2.99 y 2.89 respectivamente y una puntuación total promedio de 3.12.

Estos atributos pueden ocasionar la desmotivación del cliente interno y repercuten directamente en que el servicio prestado tenga un bajo nivel de calidad por lo que es preciso prestarle atención.

Los resultados de esta diferencia ponen de manifiesto que el cliente interno promedio se encuentra insatisfecho por lo que no se siente a gusto en su centro de trabajo.

**Trabajo:** Algunos trabajadores piensan que su preparación y experiencia están por encima del trabajo que realizan y no necesitan superarse.

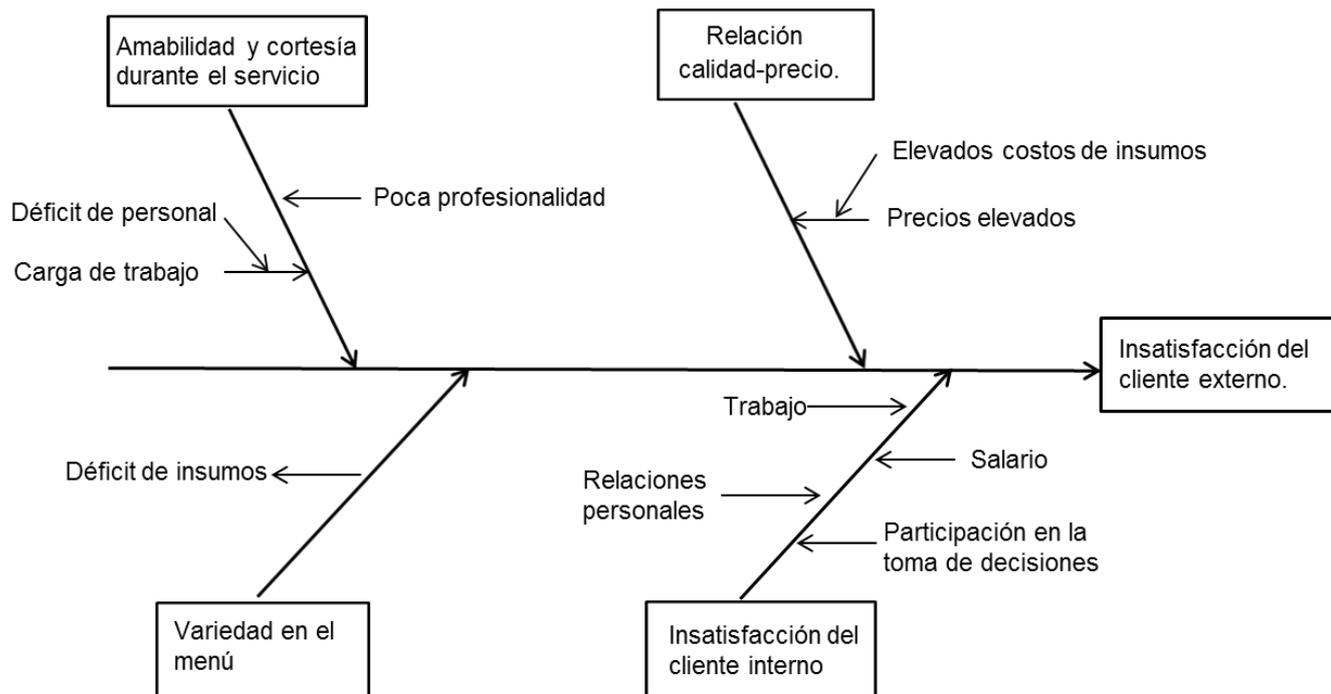
**Salario:** Consideran que su salario no está en correspondencia con el trabajo ni con las horas que realizan y no les permite satisfacer sus necesidades personales y familiares, además creen que el pago debería de efectuarse acorde a las ventas.

**Relaciones personales:** Los trabajadores sienten que no son bien reconocidos cuando realizan una labor destacada.

**Participación en la toma de decisiones:** Les gustaría que sus criterios fueran escuchados por la dirección y tomados en cuenta a la hora de tomar las decisiones para tener una activa participación en los resultados de la entidad.

### **Elaboración del Diagrama Causa Efecto**

Después de obtener los principales problemas que afectan la eficacia de la calidad de la gestión obtenidos a partir del Método del coeficiente de Kendall y de realizar una Tormenta de Ideas para obtener las sub-causas que inciden en estas deficiencias se procedió a conformar 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 prestado a partir de los problemas encontrados.

A continuación se presentará las sugerencias que permitan perfeccionar la calidad del servicio y atención al cliente que fueron tomados como objeto de estudio. Mismas que permitirán a los directivos de la organización contar con una herramienta, la cual podrá ser utilizada para mejorar la posición competitiva, dentro del sector.

Estas propuestas tiene como finalidad aumentar los conocimientos tanto de directivos, administradores como del personal del servicio, y que permita brindar un servicio de calidad, de igual manera establecer un desarrollo óptimo en el ejercicio de las funciones. Con la implementación y ejecución de las propuestas, se espera que es establecimiento obtengan una mayor rentabilidad, una vez fidelizado al cliente mediante un servicio y atención de calidad.

1. Contratar nuevos trabajadores calificados y con experiencia para eliminar el déficit de personal.
2. Efectuar un plan de capacitación para los trabajadores con el objetivo de lograr un mejor desempeño y calidad en el servicio brindado en los siguientes temas:
  - Cultura de servicio al cliente
  - Relaciones humanas y comunicación

- Servicio a la mesa, según ciertos estándares internacionales.
- Como lidiar con clientes difíciles.
- Como trabajar en equipo y mejorar el ambiente laboral.
- Como vender.
- Presentación e imagen personal.
- Teatro de ventas, que permita mejorar el desenvolvimiento del colaborador.
- Como controlar las preocupaciones y emociones.

3. Priorizar la calidad en la atención al cliente, algunos consejos para seguir son los siguientes:

- **Cortesía en la atención:** Toda empresa debe contar con una visión enfocada a la atención al cliente como es el caso de esta organización. Por lo cual el personal debe saber cómo tratar a los clientes que frecuentan los restaurantes. Entre las maneras de cortesía en la atención, se encuentran:

-*Brindar una adecuada bienvenida*, al momento de llegada el personal debe entrar en contacto con el cliente darle la bienvenida y ubicarlo en la zona que guste, (recibirlo al momento que ingresa al establecimiento, presentarse, preguntarle para cuántas personas desea la mesa, indicarle las zonas del restaurante, hacerle tomar asiento y finalmente entregarle la carta).

-*Fomentar la confianza del consumidor*, para alcanzar esto el personal de servicio y administrativos deben tener las siguientes cualidades: amabilidad, paciencia, eficiencia, cortesía y ser servicial. Estar pendientes a los requerimientos de cliente, agradecerle la visita y desearle que vuelva pronto, son variables estratégicas para una buena atención.

- **Motivar a los clientes:** La organización siempre debe quedar bien con el cliente, por lo cual hay que sorprenderlo y de esta manera despertar el interés por el servicio que se ofrece. Algunas maneras de motivar al cliente son:

- *Brindar alimentos de cortesía* mientras el cliente espera su orden.

- *Descuentos o gratuidad en el consumo* en caso de existir algún error, si el pedido del cliente no fue servido como lo solicitó o hubo alguna falta en la toma de comanda o preparación, se debe ofrecer un descuento o la gratuidad, ya que de esta manera se muestra al cliente que para la organización es importante su satisfacción ante todo.

- **Conocer a los clientes:** Conocer los gustos y preferencias del consumidor, mediante encuestas aplicadas a los mismos y de manera periódica.

-Saber qué motiva al cliente a requerir a los servicios, saber que creen ellos que puede ser mejorado, conocer las necesidades actuales y futuras de los consumidores. De igual manera una vez terminado el servicio indagar sobre la opinión del cliente acerca de éste, lo que le gustó y lo que no, de tal manera que el cliente sienta que para la organización es importante su satisfacción. Todo esto ayudará a conocer a los clientes y corregir las falencias que se puedan presentar.

4. Evaluar la posibilidad de disminuir los precios o variarlos.
5. Mejorar la gestión de compra de los insumos necesarios
6. Realizar el pago a los trabajadores en correspondencia con las ventas y los resultados alcanzados
7. Considerar una mejor alternativa en la presentación de la carta.
8. Considerar la compra de nuevos productos con mayor calidad para así elevar las expectativas de los clientes.
9. Mejorar las relaciones personales jefe-trabajador para así darle participación a todo el colectivo en la toma de decisiones.

## *Conclusiones*

1. Se logró comprobar el objetivo principal de la investigación a través de las técnicas utilizadas y con ayuda de las búsquedas bibliográficas enfocadas en el tema abordado, se obtuvo un marco teórico referencial que permite sentar las bases de la investigación realizada.
2. Para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes externos se diseñó la encuesta, sobre la cual se comprobó su fiabilidad y validez.
3. Se puede concluir que los clientes promedios del Pachá se encuentran satisfechos con el servicio brindado, con un valor cuantitativo de 3.69 y una evaluación cualitativa buena, no obstante, se obtienen valores medios mínimos de 3.215 y máximo de 4.031 además existe un 12,3% de clientes insatisfechos, por lo que como puede apreciarse existen reservas de eficacia en el proceso.
4. Los problemas detectados que más inciden en la eficacia de la calidad de la gestión del servicio son: amabilidad y cortesía durante el servicio, variedad en el menú, relación calidad-precio, así como insatisfacción del cliente interno.
5. El cliente interno se encuentra insatisfecho debido a: su trabajo, salario, trato y relaciones personales.
6. Con los resultados obtenidos se ha elaborado una serie de propuestas o estrategias para mejorar el servicio y la calidad de atención al cliente, así como estrategias para renovar el ambiente laboral, y de esta manera poder brindar un valor adicional al cliente.

## *Recomendaciones*

1. Como principal recomendación a las autoridades de la organización, es la ejecución e implementación de las propuestas de mejora en el servicio al cliente interno como externo.
2. Tomar en cuenta los resultados alcanzados en la investigación para contribuir a mejorar el funcionamiento de la entidad.
3. Implementar un programa de capacitaciones al personal que se ejecuten mínimo dos veces al año, y cada que se realice actualización del menú, que mejore los conocimientos y habilidades de los colaboradores, y con esto la calidad en el servicio.
4. Establecer un adecuado manejo de quejas, que permita mejorar continuamente el servicio en base a los criterios del cliente, de esta manera poder ofrecer un servicio personalizado.
5. Extender la presente investigación dando a conocer los resultados obtenidos a los trabajadores para de esta forma lograr su concientización

## *Bibliografía*

1. Acevedo Suárez, J. A, et.al, La Logística Moderna en la Empresa, 1ra, La Habana, Cuba+, Editorial Félix Varela, 2010.
2. Alfaro Calderón, G. G. (2009): Administración para la Calidad Total. Apuntes.
3. Bañeras Gómez-Tejedor, J. (2014) «La importancia de la calidad en la Gestión Empresarial», [en línea], [consulta: 16-2-2017], Disponible en: <http://www.imf-formacion.com/blog/corporativo/calidad/la-importancia-de-la-calidad-en-la-gestion-empresarial/>
4. Barrera, R. (2005): Calidad en el servicio. Consultado en <http://www.monografias.com/trabajos15/calidad-serv/calidad-serv.shtml>
5. Bolívar, J M. (2015): Diferencias entre Eficiencia, Eficacia y Efectividad. . Consultado en <http://www.optimainfinito.com/2015/09/diferencias-entre-eficiencia-eficacia-y-ectividad.html>
6. Botero, L.E (2009): Calidad de la gestión y gestión de la calidad», [en línea], [consulta: 13-2-2017], Disponible en: <http://www.fundibeq.org.Velásquez>
7. Brocka, B. y Brocka, M.S. (1994): “Quality Management”, Buenos Aires, Vergara
8. Calderon Castillo, Marcos (2017) Análisis de la eficacia de la calidad de la gestión en la heladería el King Boll. Tesis en opción al título de Ingeniería Industrial, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, facultad de Ciencias Económicas e Informáticas. Departamento de Ingeniería Industrial.
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 Ingeniería Industrial, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, facultad de Ciencias Económicas e Informáticas. Departamento de Ingeniería Industrial.
10. Cobra, M (2000). Marketing de Servicios. Estrategias para Turismo, Finanzas, Salud y Comunicación. Segunda Edición. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Colombia.
11. Crosby, Phillip B. (1991): La Calidad no Cuesta, el Arte de Cerciorarse de la Calidad. Editorial CECSA, Segunda edición, México.
12. Deming, D. (1986): Out of the Crisis, Editorial MIT Press.
13. Drucker, P. F, Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI, Colombia, Editorial Norma S.A, 1999.
14. Espí, N. (2010): Acreditación y planificación para la mejora, La Habana, Editorial Universitaria. ISBN: 978-959-16-1172-7.
15. Fernández-Ríos, M. y Sánchez, J., (1997) Eficacia Organizacional. *Madrid*.

16. Fisher, L and Navarro, V, (1994): Introducción a la investigación de mercado, 3ra, México, McGraw-Hill Interamericana S.A, Pág. 185.
17. Fournier, S. y Mick, D.J. (1999). Rediscovering Satisfaction. Journal of Marketing, pag 63
18. Franch León, K., Guerra Breña, R. M. (2016): "Las normas ISO 9000: una mirada desde la gestión del conocimiento, la información, innovación y el aprendizaje organizacional". En revista Cofin Habana, V. 11, N. 2, pp. 29-54.
19. Frometa Vázquez, et..al.: (2008): La Gestión de la calidad en los servicios», [en línea], [consulta: Disponible en: <[www.eumed.net/rev/cccss](http://www.eumed.net/rev/cccss)>
20. García López, H. (2017): "Rediseño del proceso de Servicios Museológicos en el Complejo de Museos Histórico Militares". Tesis en opción al título académico de Máster en Gestión de la Calidad y Ambiental. Universidad de La Habana. La Habana.
21. González Meriño, R. F. (2002): "Sobre el estado del arte de la gestión de la calidad". En Revista Santiago, N. 96, pp. 82-105.
22. Grande, I. (2000). Marketing de los Servicios. Tercera Edición. ESIC Editorial. España.
23. Grönroos, C (1994): Marketing y Gestión de servicios de Calidad. La gestión en los momentos de la verdad y la competencia en los servicios, Madrid, Edición Díaz de Santos.
24. Guerra Breña, R. M., Meizoso Valdés, M. C. (2012): "Gestión de la calidad conceptos, modelos y herramientas". Editorial Universidad de La Habana. La Habana.
25. Harrington, H. J (1997): Administración Total del Mejoramiento Continuo. La Nueva Generación, Santafé de Bogotá, Colombia, Editorial Mc Graw-Hill. ISBN: 9586005623, Pág. 506.
26. Harrington, H. J, (1993): Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mc Graw-Hill. Santafé de Bogotá, Colombia.
27. Heinz, K. H and W, (2004): Administración. Una Perspectiva Global, McGraw-Hill Interamericana.
28. Irfan, Ameer (2014): Satisfaction- A behavioral perspective on consumer: Review, criticism and contribution», [en línea], Vol.#3, Number1, [consulta: ISSN: 2243-7789 Disponible en: <<http://faculty.ksu.edu.sa/73944/DocLib/Customer%20satisfaction.PDF>>
29. Ivancevich J. M (1996). Gestión calidad y competitividad. España.
30. Juran J.M, F. G. (1990). Manual de control de la calidad. (Vol. I): Editorial Mc Graw Hill. Madrid. España

31. Juran, J & Gryna, M (1993): Manual de control de la calidad, edición 4ta, Vol. # 2 Editorial Mc Graw Hill. Madrid. España
32. Juran, Joseph M. (2001). Manual de calidad. Editorial McGraw Hill. Madrid. España
33. Katz, D y Kahn R, (1989): Psicología de las organizaciones, Trillas, México, D.F.
34. KATZ, D. y R. KAHN (1989): Psicología de las organizaciones, Trillas, México, D.F.
35. Kinicki, A. y H .Urrutia (2003): Comportamiento organizacional, McGraw - Hill, México D.F.
36. Kotler, P, (1997): Mercadotecnia, México, Prentice-Hall, Pág. 656.
37. Kotler, P. (1991). Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control. Editorial Prentice. España.
38. Kotler, P; y Keller, K. (2006). Dirección de Marketing. Duodécima Edición. Pearson Educación, S.A. México.
39. Larrea (2004): Planificación del Sistema integrado de gestión calidad-medioambiente en la empresa de envases ARCA, trabajo de diploma, Matemática Aplicada.
40. Lehman, D; y Winer R. (2007) Administración del Producto. Cuarta Edición. McGraw- Hill Interamericana. México.
41. López, C, (2006): Satisfacción y servicio al cliente», [en línea], 2006, [consulta: 2-3-2017], Disponible en:  
<<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/servicioalcliente>>
42. NC-ISO 9001: 2008. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.
43. NC-ISO 9001: 2015. Sistemas de Gestión de la Calidad — Requisitos, 5ta Edición La Habana, Cuba. Oficina Nacional de Normalización 2015.
44. Norman, R, Service Management Strategy and Leadership Service Businesses, New York, Wiley, 1984.
45. Oficina Nacional de Normalización. (2015a). “NC-ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario”. Oficina Nacional de Normalización. La Habana.
46. Oficina Nacional de Normalización. (2015b): “NC-ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad – Requisitos”. Oficina Nacional de Normalización. La Habana.

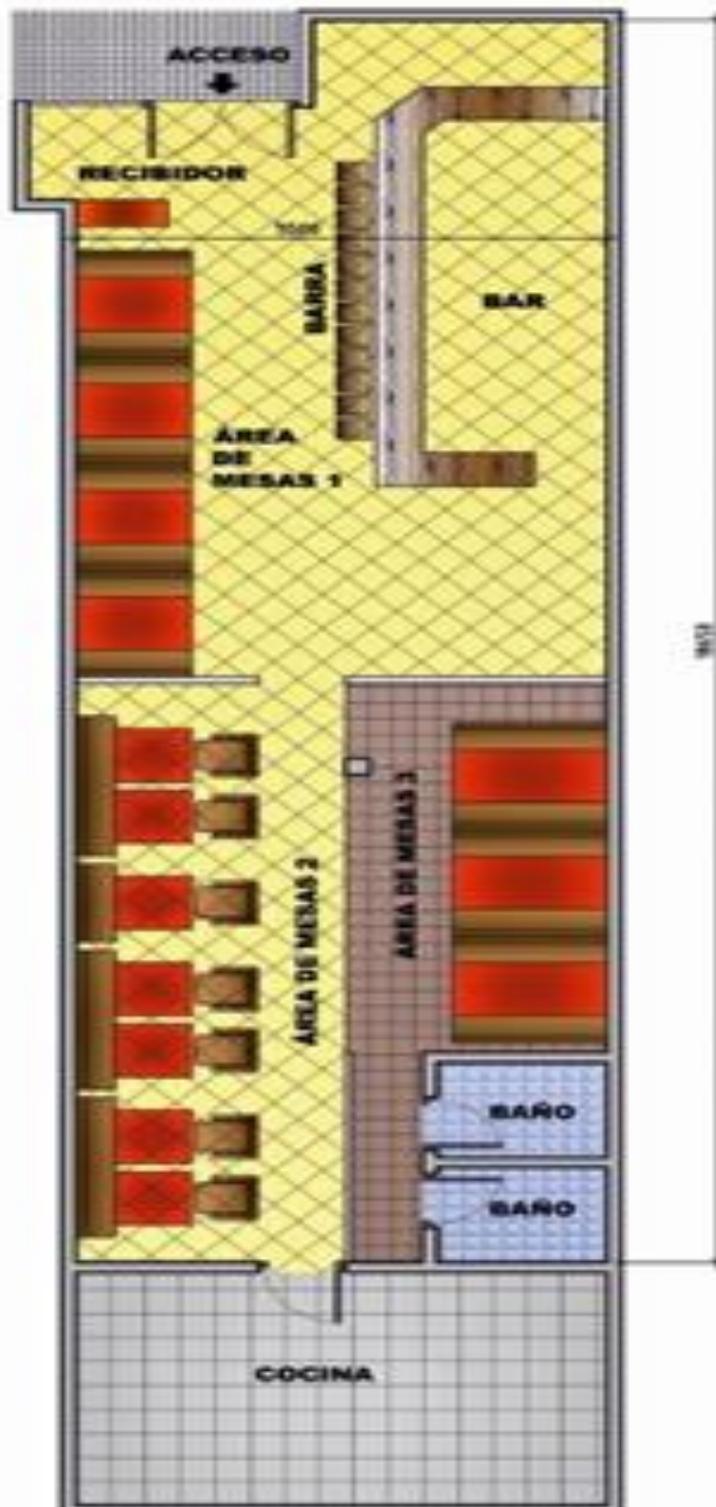
47. Oficina Nacional de Normalización. (2017): "NC-ISO TS 9002:2017 Sistema de Gestión de la Calidad Directrices para la aplicación de la norma NC-ISO 9001:2015". Oficina Nacional de Normalización. La Habana.
48. Oficina Nacional de Normalización. (2018): "NC-ISO 9004:2018 Gestión de la calidad - Calidad de una organización –Orientación para lograr el éxito sostenido". Oficina Nacional de Normalización. La Habana.
49. Oliver, R. L (2018): A Cognitive Model of Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions»,
50. Parasuraman, A et al. (1985): A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, Journal of Marketing, pág. 41-50
51. Parasuraman, A, «A Conceptual Model of Consumers Assessment of Service Quality and it's Implications for Future Research», Journal of Marketing,
52. Parasuraman, A[et al.], «SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Qualitative», Journal of Retailing, pág.12-40,
53. Parra Ferié, Cecilia[et al.], (2009): Procesos de servicios. Tendencias modernas en su gestión», Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Facultad: Industrial-Economía. Carrera: Ingeniería Industrial.
54. Paucar Sánchez, W. F (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. Universidad Nacional Mayor de San Marcos., Facultad de Educación. Lima, Perú
55. Pérez Campaña, M. (2003): El sistema de control de gestión. Conceptos básicos para su diseño, Gestio Polis.<http://www.gestiopolis.com/sistema-control-gestion-conceptos-basicos-diseno/>.
56. Pierre Avoce, S (2013): Evaluación de la Calidad de la Gestión Empresarial.
57. 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>>
58. Ramos Alfonso, Y (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.
59. Richa, (2014) «Service Quality Management: How to Measure and Manage It», [en línea], [consulta: 11-03-2017], Disponible en: <<https://www.udemy.com/introduction-to-quality-management>>

60. Rojas M et.al.: (2018) Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. Revista ESPACIOS. Vol 39 No. 6. ISSN 0798 1015
61. Schroeder, Roger G, et.al, (2011): Administración de Operaciones, 5ta Mc. Graw-Hill, ISBN: 978-607-15-0600-9.
62. Soler Grillo, O. (2001): El turismo en Cuba. Economía y Estrategia Sociopolítica. Ciudad de La Habana, Cuba, Escuela de altos estudios de hotelería y turismo, 2001.
63. Sosa Vera, R., Guerra Breña, R. M., Roque González, R. (2017): "El papel de la consultoría, la formación de posgrado y la investigación en la mejora de la gestión de la calidad de los procesos organizacionales en los servicios de salud". En Revista Caribeña de Ciencias Sociales. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/01/salud.html>. Consultado en 5/3/2019 a 11:45.
64. Thompson, I. Definición de eficacia, (2008).<http://www.promonegocios.net/>
65. Thompson, Iván (2012): La Satisfacción del Cliente», [en línea], , [consulta: Disponible en: <<https://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>>
66. Tschohl, John. (2008). El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia servicio al cliente Quinta edición. Editorial Pax. México
67. Valls Figueroa, W, (2007): Procedimientos para la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad en destinos turísticos de sol y playa», [Tesis en opción a grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas], Matanzas, Instituto Politécnico Superior José Antonio Echeverría Departamento de Ingeniería Industrial, 2007.
68. Vargas Quiñones, M.E et. Al.: (2014): Calidad y servicio conceptos y herramientas Bogotá: Universidad de la Sabana, Ecoe Ediciones.
69. Walker O, Boyd H, Mullins J, Larréché J. (2005). Marketing Estratégico. Enfoque de Toma de Decisiones. Cuarta Edición. McGraw-Hill Interamericana. México.
70. Zeithaml, V. y Bitner, M. (2002). Marketing de servicio. Segunda edición. México: Mc Graw-Hill. Editores, S.A

## Anexos

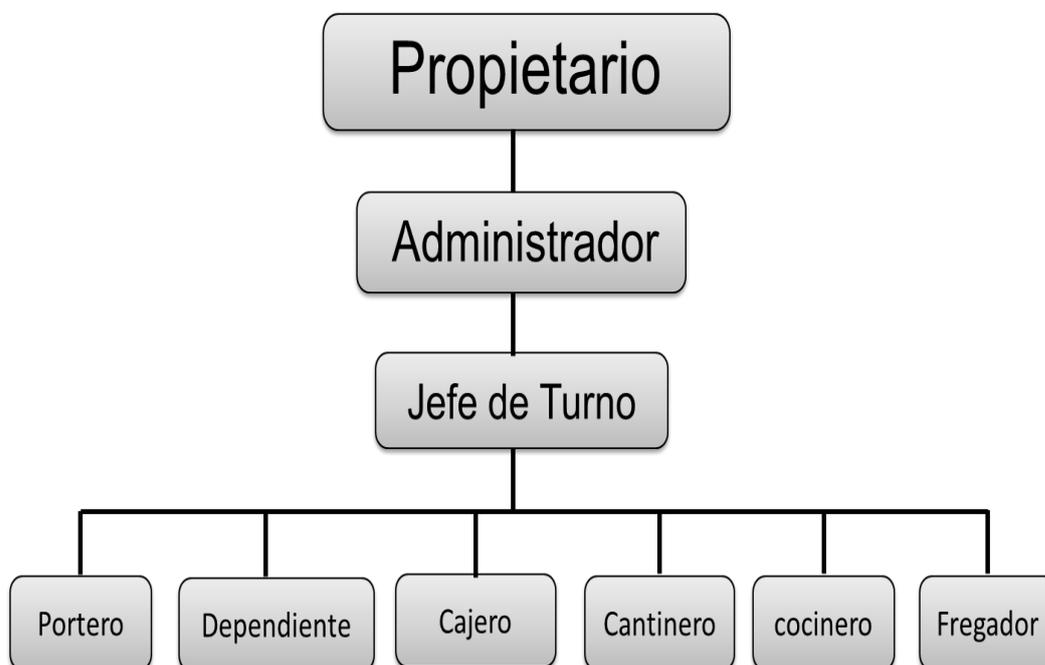
Ver Anexo 1: Distribución en planta del Bar-Restaurant Pachá.

Fuente: Elaboración Propia



**Anexo 2:** Estructura Organizativa del Bar-Restaurant Pachá.

**Fuente:** Elaboración Propia



**Anexo 3:** Modelo de encuesta de satisfacción al cliente externo.

**Fuente:** Elaboración propia

Estimado Cliente:

Para servirle mejor, nos gustaría conocer su opinión acerca de la calidad de nuestro servicio en el bar-restaurant "Pachá". No tardará más de cinco minutos en completarla y nos será de gran ayuda para mejorar nuestros servicios. Los datos que en ella se consignent se tratarán de forma anónima.

Clasifique su nivel de satisfacción marcando con una x de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

1 = Mucho menos de lo esperado

2 = Menos de lo esperado

3 = Es lo que esperaba

No	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Buen recibimiento del cliente a la llegada.					
2	Decoración y el confort del local.					
3	Higiene adecuada de la instalación.					
4	El personal da la imagen de estar totalmente calificado para las tareas que tiene que realizar.					
5	El personal está bien presentado (uniforme-limpieza).					
6	Amabilidad y cortesía durante el servicio.					
7	La carta de productos es accesible y fácil de leer.					

8	El menú ofrece variedad.					
9	La calidad de los alimentos es adecuados.					
10	Rapidez del personal durante el servicio.					
11	La información brindada tiene correspondencia con la oferta real.					
12	Relación calidad-precio.					
13	El servicio da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los clientes.					

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 COLABORACION

**Anexo 4:** Cuestionario para medir la Diferencia 6 del Servqual Modificado a clientes internos.

Estimado trabajador:

Es de gran importancia que conteste la siguiente encuesta con el fin de medir su satisfacción. Marque con una X en la casilla que usted considere que se corresponde con su deseo.

Dimensiones	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>Su trabajo</b>					
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.					
<b>Condiciones Laborales</b>					
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 preocuparan por mejorar las condiciones de trabajo.					
<b>Salario</b>					
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.					
<b>Trato y relaciones personales</b>					
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.					
<b>Participación en la toma de decisiones</b>					
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.					
<b>Comunicación</b>					
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.					
<b>Liderazgo</b>					
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.					
<b>Estas satisfecho de forma general</b>					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN