



**FACULTAD
DE INGENIERÍA
INDUSTRIAL**

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

Evaluación de la calidad percibida de los atributos del servicio en el restaurante “La Casona”

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.

Autor (a): Denys Lázaro Rodríguez Pérez

Tutor: M. Sc. Edian Dueñas Reyes

Co-tutora: Ing. Lauren Serpa Cañete

Matanzas, 2024

Declaración de autoridad

Hago constar que el trabajo titulado: Evaluación de la calidad percibida de los atributos del servicio en el restaurante “La Casona”, fue realizado como parte de la culminación de los estudios, en opción al título de Ingeniero Industrial, por el autor Denys Lázaro Rodríguez Pérez, autorizando a la Universidad de Matanzas y a los organismos pertinentes a que sea utilizado por las instituciones para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad de Matanzas.

Firma

Pensamiento

Al terminar el pree-universitario se me fue otorgada la carrera de Medicina y al terminar de cumplir con el Servicio Militar me incorporo a la Universidad de Ciencias Médicas en Matanzas. En los 3 primeros meses del curso me percaté que realmente la medicina no era una ciencia por la cual yo sintiera mucha devoción, puesto que tomé la difícil decisión de pedir la baja de la carrera. Empecé a trabajar, y por mi mente nunca se me pasó volver a estudiar, hasta que llegó el año 2017, miré a mi alrededor y vi que la única persona que había estudiado en mi familia es mi madre, es una excelente enfermera, y recuerdo perfectamente como ella trabajaba fuera y dentro de casa, nos educaba a mi hermana y a mí, y con toda esa carga fue capaz de graduarse como Licenciada en Enfermería. Yo quiero ser como mi madre, por eso decidí presentarme a realizar las pruebas para optar por una carrera universitaria. Después de 6 largos años estoy a punto de realizar un sueño, graduarme en la universidad, afirmando que nunca es tarde para seguir aprendiendo y seguir superándose uno mismo.

Dedicatoria

Quiero dedicar este título especialmente para mi madre Juana, que en el transcurso de mi vida me ha inculcado los valores que me amparan por el sendero del bien y a la vez me dio el ejemplo de amor, sencillez, trabajo y perseverancia en todos los actos de mi existencia.

A mi querida hermana Denise por todo su apoyo.

A la memoria de mis abuelos por su inolvidable ejemplo.

Dedico este título a todos mis familiares y amigos que me dieron fuerzas para seguir superándome.

Agradecimientos

Infinitamente agradecido con mi madre la cual ha sido un faro y un pilar de apoyo durante toda mi vida.

Agradecer a mis compañeros de estudio por compartir mis penas ante cada examen y cada prueba que se nos fue impuesta durante el transcurso de la carrera.

Dar las gracias a mi tutor el M. Sc. Edian Dueñas Reyes y a su compañera la Ing. Lauren Serpa Cañete por la paciencia y capacidad al revisar constantemente el trabajo de investigación, por sus valiosas sugerencias, conocimientos y excelente asesoramiento.

A todos los profesores que impartieron sus valiosos conocimientos para formar nuevos ingenieros.

Agradecer al dueño del negocio en el cual se llevó a cabo la investigación por todo su tiempo y paciencia que dedicó para que todo el proceso investigativo saliera de la mejor manera posible.

Gracias a todos mis familiares y amigos que estuvieron presentes en la realización de este sueño el cual ha sido graduarme como Ingeniero Industrial.

Resumen

Las nuevas Formas de Gestión no Estatal no están exentas de la aplicación de herramientas para solventar sus problemas, elevar los índices de satisfacción y adquirir ventajas competitivas que le permitan diferenciarse de la competencia. La presente investigación tiene como objetivo general: proponer acciones de mejora para el restaurante La Casona, a partir de la identificación de los atributos identificativos de sus productos mediante la evaluación de la satisfacción de los clientes. Se emplean como métodos teóricos: el análisis síntesis, el inductivos deductivo y el histórico lógico. Además se emplearon un conjunto de métodos empíricos y herramientas, entre ellas: el análisis documental, las entrevistas, la encuesta, gráficos estadísticos, técnicas de validación de encuestas para el instrumento aplicado, la tormenta de ideas, el método Delphi, la matriz IPA y la diferencia 6 del modelo Servqual modificado. Como resultados, se determinó que los clientes externos evaluaban el servicio como bueno, mientras que los clientes internos se encuentran insatisfechos con el salario y la posibilidad de participar en la toma de decisiones. Luego de esto se ubican los atributos identificativos definidos en la matriz IPA donde se definen aquellos a potenciar: promociones y ofertas especiales, presentación de los platos, calidad de la comida, ambiente y decoración del restaurante, ambiente acogedor, confort de las instalaciones, servicio al cliente y los atributos a mejorar: carta de vinos y bebidas, limpieza e higiene, amabilidad del personal, precio y relación calidad-precio. Finalmente se proponen 17 acciones de mejora para estos atributos según su ubicación en la matriz.

Palabras claves: satisfacción del clientes, atributos identificativos, mejora de la calidad del servicio.

Abstract

The new forms of non-state management are not exempt from the application of tools to solve their problems, increase satisfaction rates and acquire competitive advantages that allow them to differentiate themselves from the competition. The general objective of this research is to propose improvement actions for the La Casona restaurant, based on the identification of the identifying attributes of its products by evaluating customer satisfaction. The following theoretical methods are used: synthesis analysis, inductive-deductive and historical-logical. In addition, a set of empirical methods and tools were used, including: documentary analysis, interviews, survey, statistical graphics, survey validation techniques for the applied instrument, brainstorming, the Delphi method, the IPA matrix and the difference 6 of the modified Servqual model. As a result, it was determined that external clients evaluated the service as good, while internal clients were dissatisfied with the salary and the possibility of participating in decision making. After this, the identifying attributes defined in the IPA matrix are located where those to be promoted are defined: promotions and special offers, presentation of the dishes, quality of the food, atmosphere and decoration of the restaurant, cozy atmosphere, comfort of the facilities, service to the customer and the attributes to improve: wine and beverage menu, cleanliness and hygiene, friendliness of the staff, price and value for money. Finally, 17 improvement actions are proposed for these attributes according to their location in the matrix.

Keywords: customer satisfaction, identifying attributes, improvement of service quality.

Índice

Capítulo 1. Gestión comercial en las Formas de Gestión no Estatal	15
1.1. Conceptualizaciones sobre la calidad	15
1.1.1. Tipos de calidad	17
1.1.2. Evaluación de la calidad	18
1.2. Gestión de la calidad.....	21
1.3. Conceptualización acerca de los servicios	23
1.3.1. Características de los procesos de servicios y tipos	24
1.3.2 Clasificación de los servicios	25
1.4. Gestión comercial. Estrategias de comercialización de los servicios	26
1.5. Estrategias de comercialización.....	27
Capítulo 2. Procedimiento para la propuesta de estrategias de comercialización en las Formas de Gestión no Estatal	30
2.1. Antecedentes metodológicos que sustentan la investigación	30
2.2. Propuesta del procedimiento metodológico para la investigación.....	33
2.3. Caracterización del restaurante La Casona de Matanzas	40
Capítulo 3. Estrategias de comercialización para los servicios de las Formas de Gestión no Estatal	42
3.1. Resultados de la aplicación del procedimiento	42
Conclusiones	56
Recomendaciones.....	57
Referencias bibliográficas	58
Anexos	65

Introducción

El turismo se ha convertido en uno de los sectores económicos con mayor crecimiento en el mundo y su evolución, en las últimas décadas, ha sido caracterizada por su continua expansión y diversificación. Numerosos países lo han priorizado para su desarrollo, y de forma esencial, durante el siglo XX y lo que va del siglo XXI, ha pasado a ser en una de las actividades económicas que a nivel mundial han desempeñado un papel determinante como elemento dinamizador de las economías, por lo que diferentes gobiernos le ofrecen, hasta la actualidad, un lugar primordial (Ávila Maldonado, 2021).

De acuerdo con el barómetro de la Organización Mundial del Turismo (OMT), en 2021, los ingresos por turismo internacional se estimaron en 1.9 billones de dólares, lo que rebasó los 1.6 billones de dólares generados en 2020. Por ese mismo concepto, tan solo en el primer trimestre de 2023, se alcanzó el billón de dólares (Vilchis-Chávez *et al.*, 2023). El pronóstico para ese mismo año apunta a la recuperación de llegadas internacionales que alcanzarán entre el 80% y el 95% (Oficina Nacional de Estadística e Información, 2023). Para el caso de Cuba, el 2023 muestra un incremento considerable en el arribo de visitantes con respecto a 2020, 2021 y 2022. Si bien el sector se ha recuperado paulatinamente de los efectos de la pandemia, aún no se logran alcanzar los niveles de 2019.

El turismo constituye la segunda fuente de ingresos del país. En 2019, su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) fue de 12,16 mil millones de dólares estadounidenses (USD). Para el 2021, esta cifra se había reducido a 7,89 mil millones. Por su parte, los beneficios reportados por las entidades turísticas que albergan a visitantes internacionales ha aumentado en más de siete veces de 2021 a junio de 2023, pues varió de 8.781.169,4 USD en ese año a 65.200.958,6 en este.

En la actualidad, el entorno cambiante que rodea a todas las empresas del mundo se caracteriza por la existencia de una crisis estructural sistemática, con la simultaneidad de las crisis económica, financiera, energética, alimentaria y ambiental; con mayor impacto en los países subdesarrollados (Pardo Reyna, 2017). Hoy en día las organizaciones de estos países buscan aumentar tanto la productividad como la calidad de sus servicios mediante el uso de técnicas que ayuden a identificar y consecuentemente aprovechar el capital humano dentro de ellas.

Históricamente el término calidad se refleja en cada aspecto que circunda la sociedad, pues constituye el sustento fundamental para el desarrollo de las organizaciones. Pero la calidad

no se alcanza al azar, las empresas que quieran tenerla siempre a su lado necesitan luchar por ella todos los días, y la mejor forma de lograrlo es: mejorar cada día un poco más. De aquí que la mejora de la calidad constituya un elemento imprescindible para las organizaciones actuales (Dueñas Reyes *et al.*, 2024).

La calidad ha estado presente en todas las etapas de la historia de la humanidad, a través del tiempo se muestran evidencias de cómo el hombre aprecia y analiza las características del producto y se propone mejorarlo, lo que indica la propia evolución de la humanidad hasta los actuales avances tecnológicos y de otra índole (Dueñas Reyes *et al.*, 2022). Junto con el desarrollo del hombre y la sociedad ha evolucionado el concepto de calidad y la producción de bienes y servicios.

En los últimos años se manifiesta una tendencia mundial, por parte de los clientes y consumidores, a ser más exigentes con los requisitos y estándares de calidad. A ello se ha sumado una creciente toma de conciencia, por parte de los directivos, de que, para obtener buenos resultados económicos, es necesario mejorar continuamente la calidad de los productos y servicios en aras de garantizar el funcionamiento eficaz de la organización (Bernal Rodríguez *et al.*, 2022).

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

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

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

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

la compañía, lo que conllevará un incremento de los ingresos para la empresa (Arteaga Flores, 2019).

Las exigencias de la acción gubernamental de hoy requieren el perfeccionamiento de sus sistemas de gestión y la reformulación de metas y objetivos de trabajo en función de la satisfacción ciudadana (Sarmentero Bon *et al.*, 2024). La aparición de nuevos actores y formas de hacer en la economía cubana actual demanda el aprendizaje sistemático de los gobiernos y administraciones, que tribute a una gestión pública más eficaz y eficiente (Arencibia Celestrín, 2020).

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

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

En la actualidad, todas las empresas tienen la necesidad de gestionar estrategias dirigidas a los niveles de satisfacción del cliente, esto se logra con un eficiente sistema de calidad. Se considera que un sistema de calidad se basa en establecer el propósito de mejorar constantemente el servicio, con la finalidad de ser más competitivos y permanecer en el mercado. Por lo tanto, bajo esta premisa las empresas diseñan su estrategia de negocio y sus productos (Riccio *et al.*, 2019).

En el contexto internacional y en Latinoamérica, las empresas incorporan en su planificación estratégica y anual, objetivos relacionados al mejoramiento continuo de la calidad y la productividad, con el propósito de alcanzar mejores niveles de competitividad en el mercado (Rodríguez Tirse, 2019). La tendencia mundial manifestada por parte de los clientes y

consumidores, a respetar los requisitos respecto a la calidad, se suma a una creciente toma de conciencia, por parte de los directivos, de que, para obtener buenos resultados económicos, es necesario mejorar continuamente la calidad de los productos y servicios en aras de garantizar el funcionamiento eficaz de la organización.

Todo este cambio en la forma de pensar y actuar se refleja en el contexto empresarial cubano y potencia un ambiente más competitivo entre sus actores (NC-ISO 9001, 2015). A nivel internacional, la calidad de servicio es un tema relevante dentro del organigrama de las organizaciones empresariales, quienes lo priorizan como un elemento diferenciador con otras organizaciones del mismo rubro, debido a que son conscientes de su alta vinculación con una mayor o menor demanda del servicio ofertado, toda vez que los clientes de hoy exigen la mejor atención posible (Calderón Paiagua *et al.*, 2022).

En el siglo XXI los servicios del turismo se han convertido en un fenómeno social de gran impacto y significación pues aporta grandes beneficios a las comunidades receptoras de clientes debido a la movilización de millones de personas en todo el mundo. Además, constituye uno de los principales actores en el comercio internacional. También es un elemento decisivo para la mejora de la comunicación, el grado de relación y el respeto entre ciudadanos de diversas nacionalidades (Koçak *et al.*, 2023).

Aplicar un excepcional servicio al cliente es esencial para el éxito de las empresas, debido a que los clientes tienen diferentes opciones disponibles en el mercado; si no están satisfechos con la forma en que los trataron, pueden buscar otras posibilidades. Por otro lado, es necesario establecer la diferenciación existente entre calidad y excelencia. La calidad hace referencia a brindar al cliente lo que se prometió, mientras que la excelencia trata de sorprender al cliente, esta dependerá de la importancia que se le adjudique dentro de la organización, al considerar el tamaño, la actividad, la estructura y sus objetivos.

En la actualidad, el entorno cambiante que rodea a todas las empresas del mundo se caracteriza por la existencia de una crisis estructural sistemática, con la simultaneidad de las crisis económica, financiera, energética, alimentaria y ambiental; con mayor impacto en los países subdesarrollados. Las organizaciones de estos países buscan aumentar tanto la productividad como la calidad de sus servicios mediante el uso de técnicas que ayuden a identificar y consecuentemente aprovechar el capital humano dentro de ellas (Fonseca Gómez *et al.*, 2021).

Cuba, con una economía abierta y dependiente de sus relaciones económicas externa, no ha estado exenta de los impactos de dicha crisis, que se han manifestado en la inestabilidad de los precios de los productos que intercambia, en las demandas para sus productos y servicios de exportación, así como, en mayores restricciones en las posibilidades de obtención de financiamiento externo (Aday Díaz, 2020).

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

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

La Casona, ha estado experimentando una disminución en la actividad del servicio, evidenciada en la cantidad de clientes que recibe. Esto preocupa la administración y propicia el inicio de estudios en la entidad que ayuden a alcanzar niveles superiores de calidad en el servicio.

En este sentido, se define como problema científico de la investigación: ¿cómo contribuir a la mejora del servicio en el restaurante La Casona de Matanzas? Para ello se propone como objetivo general: proponer acciones de mejora para el restaurante La Casona, a partir de la identificación de los atributos identificativos de sus productos mediante la evaluación de la satisfacción de los clientes.

Para el logro del objetivo general, se redacta los siguientes objetivos específicos:

1. Sistematizar los elementos teóricos necesarios para la construcción de los constructos: calidad, gestión de la calidad y mejora del servicios a partir del análisis de fuentes de referencia nacional e internacional en diferentes niveles de indexación.
2. Proponer un procedimiento para la propuesta de estrategias de comercialización en restaurantes a partir del análisis de los componentes metodológicos existentes en la literatura.
3. Aplicar el procedimiento propuesto a partir del empleo de las técnicas descritas para la propuesta de estrategias de comercialización del restaurante La Casona.

La investigación se estructura de la manera siguiente:

Capítulo 1. Donde se establecen los referentes teóricos que sustentan el entendimiento de los constructos definidos.

Capítulo 2. Donde se realiza la caracterización de la empresa, el análisis de los componentes metodológicos y la propuesta de un procedimiento específicos.

Capítulo 3. Se aplica el procedimiento propuesto.

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

Fueron consultadas 76 investigaciones, de ellas 39 de los últimos cinco años, 9 en idioma extranjero, 36 artículos científicos y 30 tesis entre pregrado y posgrado.

Capítulo 1. Gestión comercial en las Formas de Gestión no Estatal

En este capítulo se abordarán los aspectos teóricos fundamentales vinculados a la temática objeto de estudio, los que constituirán la base para el desarrollo de los capítulos posteriores. Los conceptos y definiciones consultados y analizados son: conceptos de calidad, gestión de la calidad, herramientas de evaluación de la calidad, así como la gestión comercial. La figura 1.1 muestra el orden lógico seguido en el desarrollo de este capítulo.

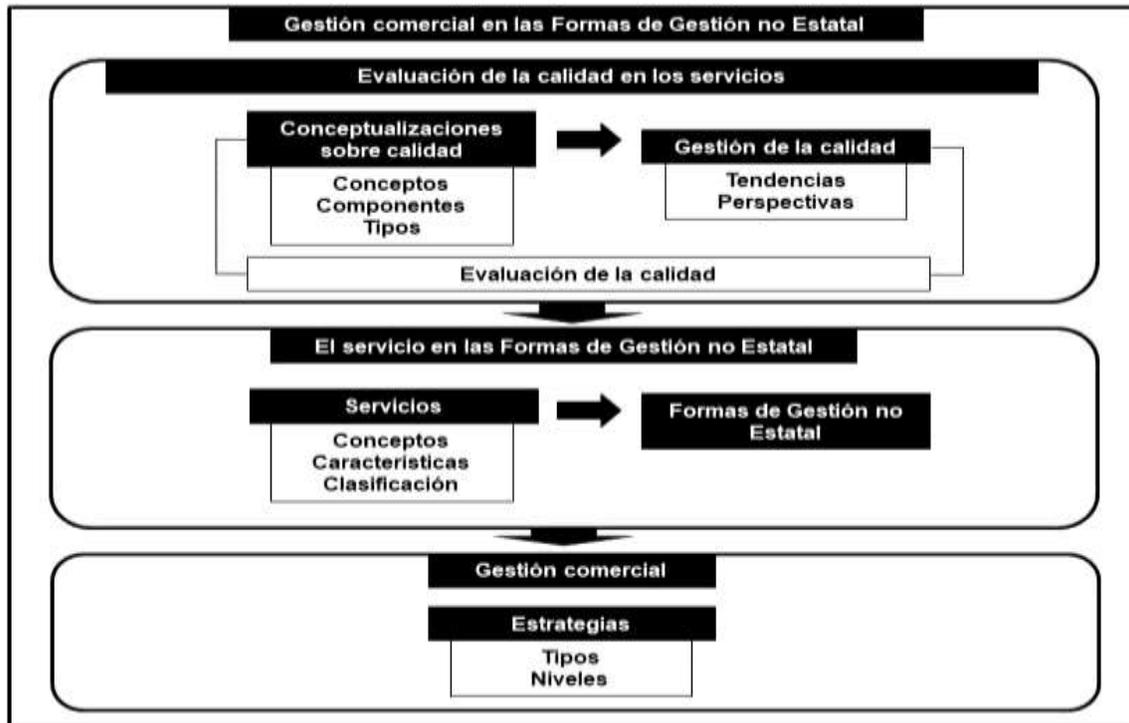


Figura 1.1. Hilo conductor de la investigación.

Fuente: elaboración propia.

1.1. Conceptualizaciones sobre la calidad

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido modificaciones que han sido planteadas por autores reconocidos a nivel internacional como se muestra en la tabla 1.1. La calidad puede definirse como el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenido en un sistema productivo, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario. Implica que el producto o servicio debe cumplir con las funciones y especificaciones para los que fue diseñado y que deberán ajustarse a lo establecido por los consumidores o clientes del mismo.

Las instituciones que carezcan de calidad están destinadas a que la competencia siempre vaya más adelantada, y al final, terminan por desaparecer, pues se está atravesando por grandes cambios que prometen volver a las personas cada vez más exigentes (Jegen Florez,

2021). En este sentido, una mayor calidad representa un factor determinante para la competitividad y la supervivencia organizacional (Hernández Palma *et al.*, 2018).

Tabla 1.1. Resumen de las definiciones de calidad consultadas durante la investigación.

Autor/año	Definición
Deming Edwards et al. (1989)	Hay definitivamente diferentes grados de calidad. Como calidad es esencialmente equitativo a la satisfacción del cliente, la calidad del producto A es mayor a la calidad del producto B, para un cliente en específico. Es decir, si A satisface las necesidades del cliente en un mayor grado que lo hace B.
Feigenbaum (2008)	La calidad debe satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. Tiene que estar definida en términos de satisfacción del cliente.
Schroeder et al. (2011)	Plantean que la calidad es el hecho de satisfacer o superar las peticiones del cliente ahora y en el futuro
Figueroa Robles (2016)	La conceptualización de la calidad presenta una diversidad de percepciones que incluyen la orientación hacia el éxito o la excelencia, el desarrollo de productos atractivos y de bajo costo que satisfagan al cliente, el compromiso con la innovación y la mejora continua, el cumplimiento de normas, el valor de las capacidades, el compromiso del personal, el enfoque estratégico, las acciones correctivas, el desarrollo de sistemas a prueba de errores, la detección de fallas y su implicación económica.

Fuente: Ospina Reina *et al.* (2022).

La calidad no solo se ha convertido en uno de los requisitos esenciales de los productos y servicios, sino que hoy día constituye un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener una posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia. Detectar las expectativas de los consumidores y diseñar un servicio capaz de ofrecerles exactamente lo que desean es el punto de partida para gestionar correctamente la calidad, lo que se traduce en un mejor funcionamiento de la organización y un mayor rendimiento de todos los recursos materiales y humanos disponibles en las diferentes áreas funcionales que la componen (Blanco González *et al.*, 2022).

Así, la definición de calidad del servicio se basa en la satisfacción de los requisitos del cliente, con la confianza puesta en la capacidad de la organización para determinarlos y luego cumplirlos (Bautista Manosalva *et al.*, 2021).

Los mercados cada vez más globalizados, el comercio internacional y la competitividad de las industrias del medio, han obligado a las organizaciones a plantearse el desafío de producir bienes o servicios que cumplan e inclusive superen las expectativas de sus públicos siendo la calidad un elemento determinante y una condición necesaria para cumplir con este reto (Díaz Muñoz *et al.*, 2021).

1.1.1. Tipos de calidad

Debido a que las percepciones de proveedores y consumidores no son coincidentes, pueden distinguirse varias clases de calidad en un servicio. La primera, denominada calidad física depende de los productos, equipos y demás elementos tangibles, que adquieren una dimensión medible del entorno donde se prestan servicios. La segunda, la calidad técnica, se refiere estrictamente al servicio que recibe el cliente. Mientras que la calidad funcional, representa a cómo obtiene el servicio el consumidor, hace referencia al proceso de su prestación: cómo es recibido por el cliente, en qué medida se trata de atender sus necesidades. Estas diferentes perspectivas explican por qué pueden aparecer conflictos cuando se trata de medir la calidad (Feitó Cespón *et al.*, 2019).

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

1. Calidad en el producto: para evaluar la calidad de un producto se puede contar con los siguientes indicadores:
 - La calidad de conformidad: es la medida en que un producto se corresponde con las especificaciones diseñadas, y concuerda con las exigencias del proyecto.
 - La calidad de funcionamiento: indica los resultados obtenidos al utilizar los productos fabricados.
 - La calidad en las compras: es necesario asegurar la calidad en las compras para garantizar que los productos o servicios adquiridos cumplen los requisitos necesarios. La mejor manera de garantizar la calidad en productos y servicios es basarse en la responsabilidad del proveedor, para fabricar un buen producto y aportar las pruebas de calidad correspondientes.

1.1.2. Evaluación de la calidad

La evaluación de la calidad en el servicio se ha convertido en una herramienta muy poderosa para que las organizaciones logren, entre otros propósitos, fidelizar a los clientes y ser más competitivas (Ibarra-Morales *et al.*, 2020).

Es considerada como un proceso general, que se describe como la diferencia entre las expectativas y percepciones, a través y en cada momento de verdad que compone el ciclo de servicio (Kentelky *et al.*, 2022). Mediante su aplicación se puede realizar un diagnóstico del proceso de servicio, 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 esos problemas (Álvarez Rodríguez, 2022).

Debido al papel decisivo del cliente y el énfasis externo de la calidad, el carácter inicial de este proceso para emprender la gestión resulta vital, ya que una incorrecta o mediatizada evaluación de la calidad conduce a una deficiente gestión de la misma en cualquier empresa (Torres Samuel *et al.*, 2010).

La evaluación de la calidad percibida del servicio es el proceso de determinación del nivel de calidad de la Servucción, el cual se materializa por la diferencia entre el nivel de expectativas y sus percepciones, en cada momento de la verdad del ciclo de servicio y tiene como resultado la valoración general del cliente, medida a través del grado de satisfacción (Gutiérrez Ortiz *et al.*, 2021).

Existen varios modelos con el objetivo de evaluar la calidad del servicio, tanto teóricos, como matemáticos; los cuales evidencian los puntos de vistas de distintos autores. Entre los más utilizados se citan según Rodríguez Aguila (2020):

1) El modelo de calidad de la atención médica de Donabedian (1986).

Para evaluar la calidad en los servicios de salud, se tiene como referencia obligatoria la propuesta del médico Avedis Donabedian, quien en 1966 establece las dimensiones de estructura, proceso y resultado, además de sus respectivos indicadores para evaluarla. Esta relación entre proceso y resultado, y la sistematización de criterios, genera reflexiones importantes sobre la responsabilidad en la calidad de este tipo de servicio.

2) Modelo de calidad del servicio de Grönroos (1984).

Christian Grönroos, pionero de la escuela de gestión de servicios y del pensamiento de marketing, internacionalmente denominada la Escuela Nórdica de Marketing, propone en 1984 un modelo que integra la calidad del servicio en función de tres componentes:

- a) la calidad técnica, referida al “qué” representa el servicio recibido por los usuarios como consecuencia de la compra; según Grönroos este aspecto de la calidad tiene carácter objetivo;
- b) la calidad funcional, representa el “cómo” el usuario recibe y experimenta el servicio, relacionada con la forma en la cual se ha prestado el servicio a los usuarios por el personal del establecimiento;
- c) la imagen corporativa, representa el resultado de cómo el usuario percibe la empresa a través del servicio que presta, afecta su percepción de la calidad del servicio y está asociada a la imagen que se forma sobre la organización, ya sea por su experiencia previa o por la comunicación que haya recibido. Esta dimensión ejerce la función de filtro de las dimensiones anteriores.

3) Modelo de evaluación de la calidad del servicio Service Quality (SERVQUAL)

El modelo está formado por cinco dimensiones:

- a) Empatía: muestra de interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus usuarios;
- b) Fiabilidad: habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma amable y cuidadosa
- c) Seguridad: conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza;
- d) Capacidad de respuesta: disposición para ayudar a los usuarios y para prestarles un servicio rápido, finalmente,
- e) Elementos tangibles: apariencia física de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

A partir de las cinco dimensiones anteriores, Parasuraman, Zeithaml y Berry desarrollan en 1988 el modelo multidimensional SERVQUAL y su respectivo instrumento de evaluación de la calidad del servicio. Plantearon 22 preguntas desde el punto de vista del usuario asociadas a sus expectativas, e igual número de ítems sobre sus percepciones del servicio recibido, evaluados en una escala de Likert de siete puntos, conformando así el instrumento con 44 ítems.

De esta manera, cuando las expectativas son superadas, el servicio puede considerarse de excepcional calidad. Cuando no se cumplen las expectativas del usuario, el servicio se califica como deciente. Finalmente, cuando se cumple exactamente el nivel de expectativas del usuario, se define como un servicio de calidad satisfactoria.

4) Modelo Service Performance SERVPERF de Cronin (1992).

El modelo SERVPERF surge a raíz de las críticas realizadas por diversos autores al modelo SERVQUAL, específicamente sobre su escala para medir las expectativas. Proponen como modelo alternativo para evaluar la calidad del servicio basado exclusivamente en las percepciones de los usuarios sobre el desempeño del servicio. Esta escala descarta el uso de las expectativas en esta evaluación. Este utiliza una escala similar a la del SERVQUAL por lo que emplea sus 22 ítems para evaluar sólo las percepciones, simplificando así este proceso. Esto lo justifican señalando que es escasa la evidencia respecto a que los usuarios valoren la calidad de un servicio como la diferencia entre expectativas y percepciones, además agregan que existe la tendencia de valorar como altas las expectativas.

5) Modelo Jerárquico Multidimensional de Brady et al. (2001)

Se basan en las percepciones de los usuarios sobre la calidad del servicio para la evaluación del desempeño del servicio en múltiples niveles y, al final, los combinan para llegar a su percepción global. Este modelo propone tres dimensiones principales: calidad de la interacción, ambiente físico y calidad de los resultados. Este se presenta como una alternativa válida y fiable en la medición de la calidad del servicio en diversos contextos.

6) Modelo de calidad del servicio para bibliotecas LibQUAL

El modelo de LibQUAL se deriva de la aplicación de una versión modificada del instrumento SERVQUAL a una serie de bibliotecas universitarias de los Estados Unidos. LibQUAL permite conocer la calidad de los servicios a partir de los datos proporcionados por los usuarios sobre sus percepciones respecto de los servicios ofrecidos por las bibliotecas. La recolección de los datos mencionados es apoyada por una aplicación web en función de cuatro dimensiones aplicables a los servicios bibliotecarios:

- a) valor del servicio
- b) la organización como espacio, reflejando la dimensión tangible del servicio
- c) el acceso a la información, evalúa aspectos como cobertura de la información, adecuación de las colecciones, el acceso completo y general a todo tipo de información en cualquier formato, evitando barreras de espacio y tiempo
- d) control de personal.

7) ES-QUAL Modelo de calidad del servicio entregado por sitios web

Propone un modelo para evaluar la calidad del servicio entregado por sitios web. Los estudios empíricos que realizaron derivaron dos escalas diferentes. La primera escala básica

ES-QUAL de 22 ítems agrupados en cuatro dimensiones: eficiencia, cumplimiento, disponibilidad del sistema y la privacidad. La segunda E-RecS-QUAL para usuarios frecuentes al sitio web, contiene 11 ítems agrupados en tres dimensiones: la capacidad de respuesta, compensación y de contacto.

8) Evaluación unidimensional de la calidad del servicio

La calidad percibida del servicio también puede ser evaluada de forma global, en función de la excelencia observada en su desempeño general, sin hacer referencia a atributos específicos del servicio. La medición global facilita la implementación de modelos causales y permite una caracterización de la calidad percibida, pudiéndose estudiar su fiabilidad y validez, sin embargo, pierde información acerca de los atributos específicos del servicio, por lo que desde un punto de vista gerencial puede resultar menos atractivo. Sin embargo, arman que la medida de un ítem se comporta de forma prácticamente idéntica que la escala multidimensional en relación a los intervalos de confianza de los parámetros. Se han encontrado interesantes resultados comparados con las realizadas con múltiples indicadores.

1.2. Gestión de la calidad

Según Zavala Choez *et al.* (2020) en el escenario actual de la economía mundial, producto del fenómeno de la globalización y de la competitividad de los mercados, la gestión de calidad se ha convertido en una de las condiciones indispensables para el éxito de cualquier organización o empresa a nivel global, sea esta tanto de la vertiente industrial como de servicios.

La calidad es considerada una filosofía de trabajo y no una estructura definida en la organización sino como una forma de trabajo interiorizada en cada persona que da servicio a un cliente no importa si es interno o externo. El éxito de una empresa depende en esencia de la demanda de sus clientes, que tiene el propósito de incidir de forma positiva en la gestión de la calidad, su hecho y éxito en empresas de servicios (Zavala Choez *et al.*, 2020).

La gestión de la calidad es entendida por Iqbal *et al.* (2018) como un sistema de gestión orientado a las personas que tiene como objetivo mejorar continuamente la satisfacción del cliente con costos reales más bajos, es decir, es un enfoque total y una parte integral de la estrategia de alto nivel.

A opinión de Silva-Treviño *et al.* (2021), asume que una definición con respecto al constructo: gestión de la calidad, debe comprender las cuatro funciones básicas de todo proceso de dirección: la planificación, la organización, la ejecución y el control.

Por su parte, Pingo Amaya *et al.* (2020), refiere que el Sistema de Gestión de la Calidad es dinámico, puede adaptarse y cambiar, se basa en el conocimiento de las necesidades, requisitos y expectativas de los clientes. De esta manera, el sistema de gestión de la calidad tiene como finalidad satisfacer las necesidades de los clientes externos e internos al establecer procedimientos acordados con los integrantes de la organización, que guiarán los esfuerzos para lograr un éxito empresarial, creando una satisfacción completa en los clientes. 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 la sociedad, para lograr con ello mayor calidad, pertinencia e impacto, con eficiencia, eficacia y efectividad.

Cucho Bustinza (2021), contempla la gestión de la calidad como 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 y considerar el corto y el largo plazo consecuencias de sus decisiones.

En este sentido, López Viera (2022) identifica ocho principios de gestión de la calidad como un marco hacia la mejora del desempeño de una organización. Su objetivo es servir de ayuda para que las organizaciones logren un éxito sostenido. Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia ISO 9000. Estos son:

1. Enfoque al cliente: la prioridad ahora es dejar al cliente satisfecho. Hay que conocer las expectativas y necesidades de los clientes, ya que un cliente contento representa ganancias y más trabajo.
2. Liderazgo: todas las organizaciones necesitan líderes que guíen. Las ideologías de un líder deben de traer beneficios para todos. Deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
3. Participación del personal: es necesaria la implicación de todo el personal en la organización, ya que así se pueden obtener las mejores ideas, de todos los trabajadores de todas las áreas de trabajo.

4. Enfoque basado en procesos: las actividades y recursos deben ser gestionados en base a procesos estratégicos, operativos y de soporte, los cuales tienen que llevar su propio control. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. Enfoque fundamentado en sistemas: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
6. Mejora continua: la organización debe comprender y llevar a cabo nuevos y mejores métodos de trabajo y procesos organizativos para no estancarse y realizar una mejora continua en su actividad. Se realiza al examinar los resultados que se obtienen de forma continua y se realizan las modificaciones que permitan mejoras o la superación de los problemas existentes.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: a la hora de tomar una decisión, ésta debe estar basada en hechos, datos e información que se posea, y que garantice una baja posibilidad de errores o la no existencia de ellos.
8. Relación mutuamente beneficiosa con proveedores: debe existir una correcta relación de interdependencia de manera que las condiciones y criterios para seleccionar proveedores se mantengan actualizados. Una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

1.3. Conceptualización acerca de los servicios

Los servicios se crean en la medida que se suministran, generalmente su producto no es tangible. A lo largo de la historia se ha desarrollado de manera vertiginosa un aumento considerable en su demanda, por lo que cada vez surgen más empresas dedicadas a brindar diferentes tipos de servicios, para darle respuesta a la demanda de los clientes. A pesar de que muchos autores han emitido sus criterios, no coinciden totalmente en la definición del mismo (Piñeiro Romeu, 2021).

- Kotler *et al.* (2003): actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, son esencialmente intangibles y no culminan en la propiedad de la cosa. Su producción no está necesariamente ligada a un producto físico.
- Kotler *et al.* (2013): actividades o beneficios que se ofrecen en venta, que son básicamente intangibles y que no derivan en la posesión de algo

- NC-ISO 9001 (2015): resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.
- Hernández Herrera (2019): actividad intangible donde, mediante el proceso de interacción entre el proveedor y el cliente, se le añade valor al producto que se produce y se consume simultáneamente y en el cual el proveedor se beneficia al cumplir las expectativas del cliente, que, a su vez, logra satisfacer sus necesidades, y de esta manera, lograr la mejora de la competitividad.
- Fundara Corrales (2019): el servicio es un medio para entregar valor a los clientes, al facilitar los resultados que estos quieren conseguir sin asumir costes o riesgos específicos.

Los servicios son actividades producidas por personas o empresas, con el objetivo principal de brindar a otras personas o empresas satisfacción de deseos o necesidades, con la participación activa de quien lo recibe; para obtener una transformación intangible del resultado, con previo consentimiento de ambos participantes (Miranda Gómez, 2019)

Para Samper Reyes (2019), el servicio en un sentido concreto y temporal, es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además de las componentes básicas. Va más allá de la amabilidad y gentileza de una sonrisa o un halago, y necesita aportar un valor añadido a la cadena de satisfacciones que se experimentan con el producto. Si no aporta este valor añadido, que el cliente espera en la proposición de compra, el producto se desprecia o se rechaza

1.3.1. Características de los procesos de servicios y tipos

Según Fundara Corrales (2019) algunas de las características que se deben seguir y cumplir para un correcto servicio de calidad, son las siguientes:

- ✓ Debe cumplir sus objetivos.
- ✓ Debe servir para lo que se diseñó.
- ✓ Debe ser adecuado para el uso.
- ✓ Debe solucionar las necesidades.
- ✓ Debe proporcionar resultados.

La calidad del servicio es un concepto complejo, difuso y abstracto, difícil de medir y evaluar, por las características especiales que presentan. A diferencia de los productos, los servicios presentan una serie de características como la intangibilidad, la heterogeneidad, la

inseparabilidad y la caducidad que los hacen especiales, los que se muestran reflejados en la tabla 1.2

Tabla 1.2 Características de los servicios

Características	Implicaciones
Intangibilidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los servicios no pueden almacenarse ➤ Los servicios no se pueden patentar ➤ Es más difícil fijar un precio a los servicios que a los Bienes
Heterogeneidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es más difícil comunicar servicios que bienes ➤ La producción del servicio depende de cómo interactúen el comprador y el proveedor ➤ La calidad puede verse afectada por factores no controlables por el proveedor del servicio, o por imprevistos ➤ Puede que el servicio prestado no se ajuste a lo planificado o comunicado ➤ El riesgo percibido por los consumidores suele ser más alto que con los bienes
Inseparabilidad (producción y consumo simultáneo)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los clientes participan en la producción del servicio ➤ Los servicios generalmente se producen y consumen simultáneamente ➤ La descentralización de funciones de los trabajadores de empresas de servicios es muy importante ➤ La producción masiva puede ser difícil
Perecederos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es complicado sincronizar la oferta con la demanda ➤ Los servicios no se pueden devolver ➤ Los servicios, generalmente, no se pueden revender

Fuente: Bakalets Acosta (2019)

1.3.2 Clasificación de los servicios

La literatura recoge diferentes clasificaciones en cuanto a los tipos de servicios en el momento de la prestación del mismo o del lugar donde estos se lleven a cabo. Socarrás Aguilar (2019), agrupa las definiciones de la siguiente manera:

1. Servicios individuales/colectivos: los primeros se refieren a aquellos que se prestan en forma individual (una sola persona o “cosa”), mientras que los segundos describen que son prestados en forma grupal (varias personas o entidades).
2. Servicios estandarizados/personalizados: los estandarizados son prestados de la misma forma a todos los consumidores (se utilizan los mismos pasos y procedimientos), lo que permite poca o ninguna variación en las especificaciones del servicio. En general, los estandarizados constituyen una oferta minuciosamente focalizada; mientras que los servicios personalizados son prestados de acuerdo a los requerimientos específicos del cliente, por lo tanto, son mucho más flexibles que los, estandarizados.
3. Fábrica o industria de servicios: representa a aquellos altamente estandarizados y con un mayor uso de capital en relación a la mano de obra. Esta mayor inversión en capital requiere altos controles de costos y una atención especial a los adelantos tecnológicos que pudieran implementarse en el servicio con el objeto de lograr mayor eficiencia.
4. Servicios masivos: es un tipo de servicio que se ofrece a grandes concurrencias, grupos y multitudes sin demasiada variación y, por lo general, con poca interacción.
5. Taller de servicios: representa otro tipo de desafíos para la administración, ya que este tipo de servicio se centra en la eficiencia del capital invertido y a la vez en ofrecer servicio a medida, muchas veces con una alta participación del cliente. Esta situación requiere enfocarse en el control de costos y del volumen de prestaciones (monitorear los tiempos de trabajo de los servicios muy de cerca).

1.4. Gestión comercial. Estrategias de comercialización de los servicios

La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y maneras de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución (Dueñas Reyes, 2023).

Triana Fernández *et al.* (2018), identifican la comercialización como el proceso que se ocupa de aquello que los clientes desean y debería servir de guía para lo que se produce y se ofrece. La comercialización es, por tanto, un conjunto de actividades realizadas por las organizaciones y un proceso social.

Quiñónez Guagua *et al.* (2020), asume la comercialización como el proceso encaminado a analizar las necesidades de los sujetos y decidir si los consumidores prefieren más cantidad o diferentes productos y servicios, lo que requiere prever qué tipos de estos desearán, en lo

que concierne a propiedades o características de los mismos, y así decidir a cuáles de estas personas podrá satisfacer la empresa.

Según Tintinago Hormiga *et al.* (2018), las variables de comercialización pueden describirse de la siguiente manera: análisis de demanda, análisis de oferta, análisis de precio y análisis de comercialización, lo cual determina los factores que se deben tener en cuenta a la hora de comercializar un producto, profundizar en los planes comerciales como parte operativa del plan de marketing y aprender herramientas de captación, fidelización y mantenimiento de clientes/consumidores de un mercado definido.

Análisis de la demanda

Cantidad de bienes y servicios que el mercado requiera o solicite a un precio determinado, el objetivo del análisis de demanda es determinar y medir cuáles son los factores que afectan los requerimientos del mercado.

Análisis de la oferta

Cantidad de bienes y servicios que un cierto número de productores está dispuesto a poner a disposición en el mercado, el objetivo que tiene el análisis de la oferta es determinar o medir las cantidades y las condiciones en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o un servicio.

Análisis de precio

Cantidad monetaria a la que están dispuestos a vender, y los consumidores a comprar un bien o servicio cuando la oferta y la demanda están en equilibrio. Este se le atribuye el poder adquisitivo al dinero pagado por cualquier grado de calidad que una empresa elija para producir.

Análisis de comercialización

Actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios del tiempo y el lugar, es decir colocar el producto en un sitio adecuado para dar al consumidor la satisfacción que espera con la compra.

1.5. Estrategias de comercialización

Las estrategias de comercialización, también conocidas como estrategias de mercadeo, consisten en acciones estructuradas y completamente planeadas que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con la mercadotecnia, tales como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado.

La estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial. Sin embargo, Dandira (2012), la define como la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

Las estrategias son el inicio del proceso de planeación que luego de implementar, es necesario evaluar para determinar si cumple con las metas esperadas. Los objetivos fundamentales que se persiguen con el diseño de estrategias para la comercialización son: lograr una mayor cobertura o visibilidad de los productos, incentivar las ventas, captar un mayor número de clientes y dar a conocer nuevos productos (Dueñas Reyes, 2023).

En la tabla 1.3 se recogen las definiciones revisadas en la literatura referidas a la conceptualización de este término.

Tabla 1.3. Resumen de las definiciones revisadas de estrategia de comercialización.

Autor/Año	Definición
Kotler <i>et al.</i> (2010)	Es la lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla y los niveles de gastos en mercadotecnia.
Ferrell <i>et al.</i> (2012)	Forma en que la empresa logrará sus objetivos de marketing el cual incluye seleccionar y análisis los mercados metas y crear y mantener su programa de marketing apropiado (producto, distribución, promoción y precio) para satisfacer las necesidades de los mercados metas en el cual detallará como obtendrá una ventaja competitiva al hacer algo mejor que la competencia.
Ramón Bautista <i>et al.</i> (2017)	Es una mezcla que abarca todo aquello que se coloca en un mercado para su adquisición y que, de alguna forma, puede llegar a satisfacer una necesidad o un deseo del consumidor.
Quiroa (2020)	Conjunto de acciones que pone en práctica una empresa para dar a conocer un nuevo producto, para aumentar su cuota de venta o para aumentar su cuota de participación de mercado.

Fuente: Santana Díaz (2021).

Un análisis de las estrategias de comercialización debe garantizar las acciones que procuren un mejor posicionamiento de los mismos en los mercados locales y foráneos; es decir, que, a través de una investigación, apoyada por la estrategia de comparación constante de promoción, distribución de productos, se represente y registre un costo de oportunidad para hacer crecer las ventas.

Ejecutar de la manera óptima las estrategias de comercialización logrará que la gestión de ventas sea muy rentable y exitosa, los resultados positivos y/o negativos de la primera va a repercutir directamente en los resultados de la segunda. Es por ello que, se dice que, para ampliar los negocios en cualquier parte del mundo, es necesario conocer los factores de competitividad en la gestión de ventas que permitan a las empresas aumentar la demanda para obtener una rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo. Asimismo, asegurar un posicionamiento en el mercado y la expansión de venta de nuevos productos.

Capítulo 2. Procedimiento para la propuesta de estrategias de comercialización en las Formas de Gestión no Estatal

En este capítulo se realiza el análisis de los procedimientos consultados referidos a la propuesta de estrategias de comercialización y la evaluación de la calidad en diferentes procesos a fin de culminar con la propuesta de un procedimiento flexible para la propuesta de estrategias comerciales en las Formas de Gestión no Estatal (FGNE). En la figura 2.1 se muestra la idea central del presente capítulo.

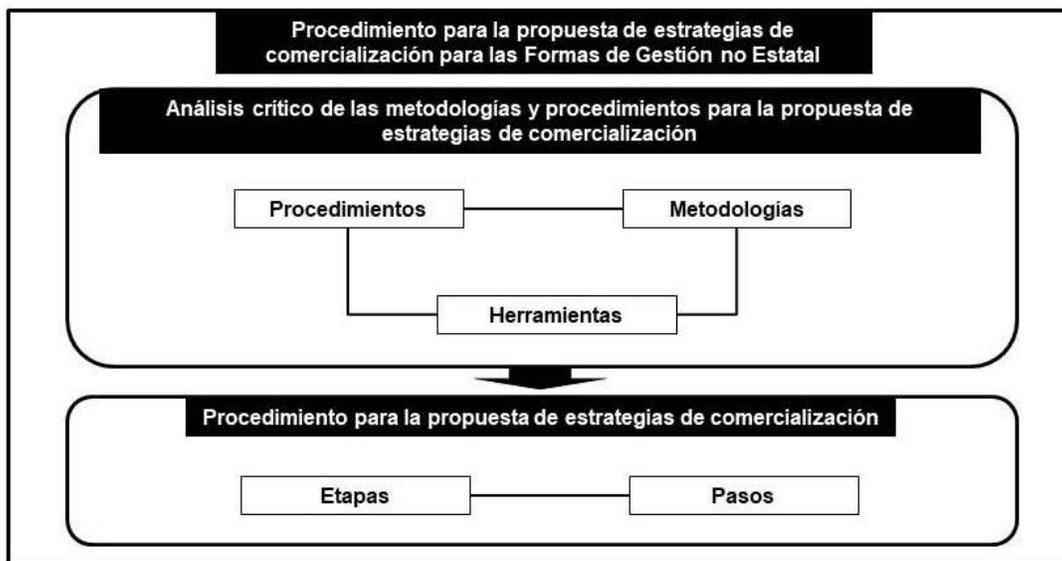


Figura 2.1. Hilo conductor del Capítulo 2.

Fuente: elaboración propia.

2.1. Antecedentes metodológicos que sustentan la investigación

El presente epígrafe refiere la consulta bibliográfica en la literatura, para acceder a la búsqueda de procedimientos para la propuesta de estrategias de comercialización, empleados por diferentes investigadores. Dentro del mismo se vincula su análisis, en función de las posibles semejanzas, diferencias y puntos comunes. Se consultaron un total de nueve procedimientos, cuyos resultados se muestran en el **anexo 1**.

A partir del análisis de las similitudes en los procedimientos se puede apreciar que la mayoría de los autores (en esta investigación se considera un nivel de concordancia del 70 %) consideran que existen un conjunto de pasos necesarios a tener en cuenta para la propuesta de estrategias de comercialización, estos son: caracterización y análisis del objeto de estudio (considerados como dos pasos independientes según los autores consultados; segmentación del mercado y propuesta de estrategias de comercialización. A juicio del investigador, estos

pasos serán considerados en la presente investigación, por lo que formarán parte del procedimiento de la misma.

Sin embargo, a juicio del investigador, la calidad percibida es un elemento que reviste singular importancia en la comercialización de los productos y servicios que se oferten, por lo que será considerada al momento de proponer estrategias de comercialización, es por ello que se decide realizar una tormenta de ideas en conjunto con una entrevista no estructurada, cuyos resultados se muestran en la tabla 2.1.

Para evaluar la calidad en un servicio, se desarrollan una serie de modelos, de los cuales se detallan los más importantes a continuación, según lo expuesto por, Riccio *et al.* (2019):

Modelo de Grönroos. Este modelo supone que deben analizarse paralelamente dos criterios importantes: la calidad técnica y la calidad funcional. La sinergia entre estas dos dimensiones determinará de una forma simple el indicador deseado.

Modelo de Rust y Oliver. Se trata de una teoría no confirmada que plantea tres dimensiones acertadas dentro del estudio de la gestión de la calidad del servicio y estas son: resultado del servicio, entrega del servicio y entorno del servicio.

Modelo de Dabholkar, Thorppe y Rentz. Este modelo propone una escala multinivel que de forma jerárquica conglomerada los extensos atributos que deben tomarse en consideración para el análisis de calidad del servicio. El primer nivel refiere a las percepciones globales de los clientes, el segundo nivel sobre las dimensiones primarias y el tercer nivel sobre las subdimensiones.

Modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry. Se trata de un análisis que se realiza sobre 5 dimensiones predeterminadas para medir mediante elementos tangibles la calidad del servicio y estas son: Empatía, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad y Tangibilidad.

Modelo Servqual. Este modelo posee un mecanismo similar al modelo anterior, pero varía en sus dimensiones, las cuales son: Confianza, Responsabilidad, Seguridad, Empatía y Tangibles.

Los modelos antes mencionados tienen su objetivo encaminado a la evaluación de la calidad percibida por el cliente o la satisfacción del mismo, a partir de un conjunto de dimensiones y atributos que evalúa con el objetivo de proponer mejoras desde las principales dificultades encontradas en las dimensiones. Sin embargo, estos modelos no contemplan el análisis sinérgico del servicio como un proceso de la organización y la influencia de factores externos

o internos que pudieran incidir en la prestación del mismo y por ende en el correcto desenvolvimiento de los prestadores del servicio.

Tabla 2.1. Resultados de la tormenta de ideas y la entrevista.

Fecha	23 de marzo del 2024	Lugar	Universidad de Matanzas
Facilitador	Denys Lázaro Rodríguez Pérez		
Objetivo	Definir los elementos de evaluación de la calidad percibida que serán introducidos en el procedimiento para la propuesta de estrategias de comercialización.		
Participantes	Ideas		
Edian Dueñas Reyes Lauren Serpa Cañete Jhoselyn Bernal Rodríguez	<ul style="list-style-type: none"> - Consultar los referentes relacionados a la evaluación de la calidad percibida. - Identificar las posibles herramientas a utilizar y la relación entre las mismas. - Considerar los clientes externos e internos. - Agrupar las tareas por pasos según el objetivo de los mismos. - Considerar que las estrategias de comercialización deben estar dirigidas a un segmento de mercado determinado. - Determinar los ítems a evaluar. 		
Acuerdos			
<p>A partir de las entrevistas y la tormenta de ideas realizada, se decide incluir en la investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dos etapas: (1) para la evaluación del cliente externo y (2) para la evaluación del cliente interno. - En la etapa de evaluación de la calidad del cliente externo se emplearán: la encuesta, los atributos identificativos de los productos ofertados y la matriz IPA. - En la etapa de evaluación de la calidad del cliente interno incluirá la Diferencia 6 del modelo Servqual y el análisis de las quejas y reclamaciones de los clientes. - Definir el público objetivo a quién serán destinadas las estrategias de comercialización. - Definir los atributos identificativos de los productos ofertados. - Considerar un procedimiento flexible, dinámico y adaptativo, con posibilidad de mejora. 			

Fuente: elaboración propia.

Una vez concluida la entrevista con el panel, se decide agregar dos etapas, como resultados de los acuerdos tomados.

2.2. Propuesta del procedimiento metodológico para la investigación

Como resultado de los procedimientos antes analizados, y la entrevista al panel, es posible conformar un procedimiento compuesto etapas y pasos a seguir, y una relación de técnicas a emplear, lo cual se expone en la figura 2.2. El procedimiento consta de cuatro etapas, con diferente cantidad de pasos cada una, y considera como salida de la cuarta y última etapa, además de las estrategias, la relación de esta con la mejora continua, como forma de adaptabilidad del procedimiento y reconocimiento de los constantes cambios en el entorno y las organizaciones.

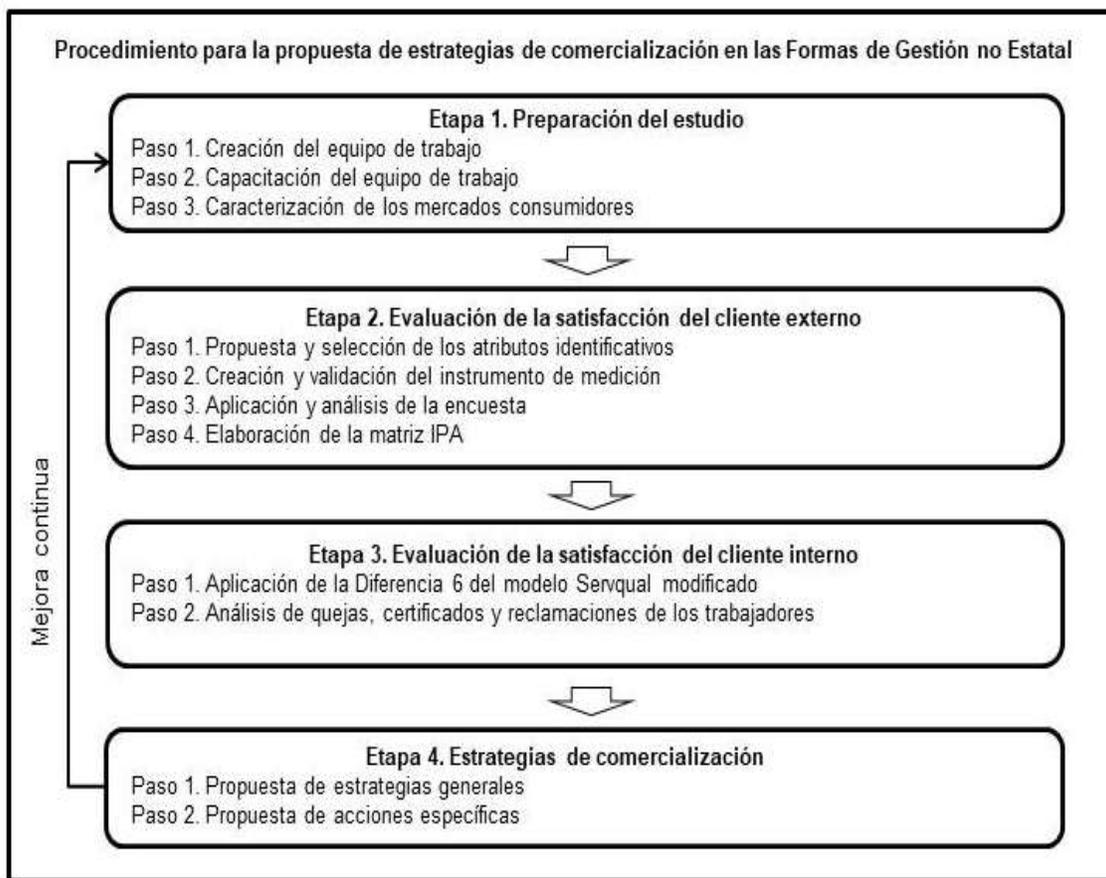


Figura 2.2. Procedimiento para la propuesta de estrategias de comercialización para las FGNE.

Fuente: elaboración propia.

Descripción de los pasos y herramientas del procedimiento metodológico de la investigación

Etapa 1. Preparatoria

Esta etapa tiene como objetivo sentar las bases para el desarrollo de la investigación en cuanto a preparación del personal y validación del grupo de expertos. Se pretende además, caracterizar le mercado consumidor de los servicios de la Forma de Gestión no Estatal.

Paso 1. Creación del equipo de trabajo

El objetivo fundamental de este paso y en general de la etapa consiste en la preparación del equipo de trabajo a crear sobre los temas tratados, así como la instrucción de las técnicas y herramientas a emplear durante el procedimiento.

Paso 2. Capacitación del equipo de trabajo

Una vez confeccionado el grupo de trabajo, se realizan diferentes capacitaciones en cuanto a conferencias y ejercicios prácticos que servirán de capacitación a los miembros del equipo de trabajo.

Paso 3. Caracterización del mercado

Este paso consiste en caracterizar el mercado consumidor de los servicios de la FGNE en función de la cantidad de clientes que asisten, los porcentajes relativos a cada punto de venta.

Etapa 2. Evaluación de la satisfacción del cliente externo

Durante esta etapa se identificarán los atributos identificativos de los productos ofertados por la FGNE seguidamente se aplica la encuesta existente o de nueva creación de la entidad, la cual será validada a partir de un muestreo piloto. Finalmente se confecciona la matriz de importancia apreciación (IPA).

Paso 1. Propuesta y selección de los atributos identificativos de los productos a analizar

A continuación, se exponen las técnicas utilizadas en la investigación como parte de esta etapa:

- Revisión bibliográfica: se refiere a la revisión y análisis de las fuentes de información secundaria disponibles, ya sean internas (dentro de la misma empresa) o externas (fuera de la empresa). Las fuentes externas pueden ser publicaciones de informes de gobierno, estadísticas oficiales de países, boletines, revistas especializadas, folletos, entre otros.
- Criterio de implicados: se basa en la consulta a personas que tienen un elevado nivel de conocimiento y capacidad de decisión sobre el tema en cuestión. A los mismos se les presenta un cuestionario con el objetivo de que seleccionen los atributos que consideran importantes para evaluar la calidad percibida.

Paso 2. Caracterización y validación del instrumento de medición

La extrahotelera cuenta con una encuesta, la que aplica recurrentemente a sus clientes. Por lo que en un primer momento se realiza una caracterización de los ítems que contiene así como las variables de segmentación que incluye.

- Encuesta

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

Es un instrumento muy flexible porque existen diversas formas de preguntar. Debe ser realizada solo cuando estén definidos claramente los objetivos para los que se elabora y las condiciones de su aplicación. Estas encuestas tienen que ser válidas y fiables, por lo tanto, se debe probar la fiabilidad y validez de las encuestas utilizadas antes de obtener la información, en caso de que no sean válidas se deberá diseñar y aplicar una encuesta que cumpla con estos requerimientos (Cárdenas-Cabello, 2020).

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

Ventajas

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

Desventajas

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

Los autores presentan diferentes criterios, en cuanto a los componentes estructurales de la encuesta. Suficientes y necesarios para una guía de encuesta podrían ser los componentes:

título, demanda de cooperación y cuestionario. Desde la teoría y la práctica, se prefiere, como condición, el anonimato en ellas, para, a la hora de su llenado, los encuestados se consideren con más libertad para expresar sus opiniones.

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

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

Para facilitar el procesamiento por el investigador, de los datos obtenidos con la aplicación del método mediante de su guía, es recomendable solicitar un límite razonable de respuestas por aspectos. Debe ser preocupación del investigador, la mantención de la didáctica de las tablas: su estética, su ubicación, la distinción de los textos que encabezan las columnas, la optimización texto-espacio y la simbología explicativa de abreviaturas, símbolos o términos didácticos desconocidos o de interés para el investigador de expresar su significado, con vistas a uniformar su comprensión semántica (Feria Avila *et al.*, 2020).

Validez de la encuesta

La validez tiene que ver con lo que miden los puntajes de un instrumento y con lo que predicen dichas puntuaciones; según se conoce se clasifica en validez de contenido, validez pragmática o de criterio y validez de constructo o concepto.

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

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

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

Validez de constructo o concepto. Este tipo de validez, se evalúa a través del grado en que una medición se corresponde con otras mediciones, de variables muy relacionadas, de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos que son medidos.

Esta validez se clasifica en convergente y discriminante. La validez convergente se concentra en lo bien que la medición del constructo se correlaciona positivamente con diferentes mediciones de este, mientras que la validez discriminante compara las correlaciones con escalas que midan conceptos o constructos diferentes, las cuales deben ser bajas para validar la escala.

Paso 3. Aplicación y análisis de la encuesta empleada

Una vez elaboradas las preguntas del cuestionario y definida la muestra que es encuestada se procede a aplicar el instrumento de medición.

Se tabulan las encuestas y calculan los estadígrafos del promedio general de percepción de cada ítem en particular, así como el por ciento de clientes insatisfechos a partir de los softwares SPSS y Excel.

Paso 3.1. Determinación de la matriz de importancia – apreciación (IPA)

Pasos para la elaboración de la Matriz Importancia-Valoración (IPA) según, Rodríguez Veiguera (2016):

1. Determinación de la importancia otorgada a los atributos: los valores de importancia de cada atributo se toman a partir de las evaluaciones otorgadas por los encuestados en una de las preguntas de la encuesta aplicada en la fase anterior.
2. Determinación de la valoración otorgada a los atributos: los valores de valoración de cada atributo se toman a partir de las evaluaciones otorgadas por los encuestados en una de las preguntas de la encuesta aplicada en la fase anterior.
3. Determinación del punto de origen de la IPA y colocación de los ejes de la matriz: la mayoría de los estudios referidos en la literatura plantean dos alternativas respecto a la ubicación de los ejes. La primera se refiere a su ubicación en la mitad de la escala empleada. La segunda plantea su ubicación en la media de las puntuaciones obtenidas de importancia-

valoración. La segunda alternativa será la utilizada en la presente investigación, pues permite distribuir de forma más o menos equitativa los atributos por los cuadrantes.

4. Determinación de las particiones de la matriz: los modelos diagonales dividen el espacio de la Matriz Importancia-Valoración en dos mitades triangulares separadas por una diagonal de 45° que representa los puntos del espacio cuya valoración es igual a la importancia, es decir, aquellos cuyas discrepancias son igual a cero.

5. Ubicación de los atributos en la matriz: finalmente la ubicación se realiza al tomar en cuenta los valores obtenidos de importancia- valoración de cada atributo.

A partir de la ubicación de los atributos en la matriz, Rodríguez Veiguera (2016), propone identificar las áreas de mejora, según las siguientes interpretaciones:

1. Por encima de la diagonal: se ubican los atributos en los cuales hay que concentrarse y acometer esfuerzos. Es de destacar que no todos van a representar la misma prioridad, puesto que la distancia que exista entre cada uno de los puntos y la diagonal será determinante. Los atributos más cercanos a la diagonal representan aspectos con una menor discrepancia negativa y van a ser aquellos que la importancia excede en menor grado a la valoración, estos atributos constituyen, por definición, los principales argumentos de la calidad percibida por los clientes y por tanto, se deberían acometer acciones para mantenerlos en su estado actual; los más alejados de la diagonal, representan aspectos con una mayor discrepancia negativa y van a ser aquellos que la importancia excede en alto grado a la valoración y por tanto, constituyen las áreas prioritarias donde potenciar la actuación; los que tienen una posición intermedia con respecto a la diagonal, con una discrepancia negativa intermedia, representan aspectos a mejorar.

2. Por debajo de la diagonal, se encuentra un área que a su vez se subdividirá en otras tres áreas: Área I: baja prioridad; Área II: posible derroche de recursos; Área III: indistinta, pues puede ser de baja prioridad o de derroche de recursos, en dependencia de los valores de importancia-valoración que presenten los atributos ahí ubicados, los cuales en términos de calidad percibida serán considerados como indiferentes. La tabla 2.2 resume los aspectos abordados sobre la ubicación de los atributos en la matriz y la identificación de áreas de mejora.

Tabla 2.2. Relación de atributos según la ubicación en la Matriz IPA.

Ubicación en la Matriz IPA	
Atributos	a
	Son los atributos más alejados de la diagonal, con una mayor discrepancia

potenciar		negativa (elevado grado de importancia pero que no son valorados adecuadamente).
Atributos mejorar	a	Son los atributos que tienen una posición intermedia con respecto a la diagonal, con una discrepancia negativa intermedia (adecuada valoración de importancia, pero sin ser relevante como en el caso de los atributos a potenciar, y no son valorados adecuadamente).
Atributos mantener	a	Son los atributos más cercanos a la diagonal, con una menor discrepancia negativa (presentan cierta correspondencia entre las valoraciones de imagen y de importancia).
Atributos indiferentes		Atributos por debajo de la diagonal.

Fuente: Rodríguez Veiguela (2016).

Etapas 3. Evaluación de la satisfacción del cliente interno

En esta etapa se aplica el modelo Servqual modificado, específicamente la diferencia 6 (ver anexo 2), con el objetivo de determinar la satisfacción del cliente interno. Se realizan además, análisis del registro de quejas y reclamaciones de los trabajadores de la entidad.

Paso 1. Aplicación y análisis de la Diferencia 6

En el siguiente paso se mide el nivel de satisfacción del cliente interno por medio del Modelo Servqual modificado, específicamente con la diferencia 6. El Modelo Servqual es un instrumento mundialmente reconocido y utilizado para medir la calidad percibida de forma general. El mismo posee una escala de ítems múltiples con un alto nivel de fiabilidad y validez para medir cinco dimensiones, las cuales son: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

El Modelo Servqual modificado es una adecuación y modificación del Modelo Servqual original que consta de siete diferencias o *gaps* para explicar la evaluación de la calidad realizada; estas se miden a través de encuestas preestablecidas que se dirigen a clientes interno, externo y directivos. La escala utilizada por este instrumento también goza de alta fiabilidad y validez. La Diferencia No.6 evalúa la satisfacción del cliente interno, mediante la diferencia entre percepciones y expectativas.

Paso 2. Análisis de quejas, certificados y reclamaciones de los trabajadores

En este paso, se llevan a cabo análisis detallados de las quejas, certificados y reclamaciones presentadas por los trabajadores de la empresa. Esto incluye revisar cada caso

individualmente, identificar posibles problemas o áreas de mejora en la empresa que hayan sido señaladas por los trabajadores, y tomar medidas correctivas para abordar estas situaciones.

El objetivo de este análisis es garantizar que se atiendan adecuadamente las preocupaciones y necesidades de los trabajadores, mejorar la comunicación y la relación entre la empresa y sus empleados, y prevenir posibles conflictos laborales en el futuro. Además, este proceso también puede ayudar a identificar posibles violaciones de los derechos laborales de los trabajadores y asegurar el cumplimiento de las leyes laborales y regulaciones aplicables.

Etapa 4. Estrategias de comercialización

En este paso se proponen estrategias y las posibles acciones a realizar a partir de las posibilidades de mejora identificadas con la evaluación de la calidad percibida y enfocadas hacia los resultados de la aplicación de la matriz IPA.

Paso 1. Propuesta de estrategias generales

En este paso, se busca desarrollar un plan de acción para abordar las preocupaciones y problemas identificados. Este plan de acción incluirá estrategias generales que la empresa puede implementar para mejorar las condiciones laborales, la comunicación con los empleados y la relación laboral en general así como la gestión de sus procesos hacia los clientes externos, enfocados en los atributos que los clientes consideran identificativos para la empresa.

Estas estrategias generales pueden adaptarse a las necesidades específicas de la empresa y de sus empleados, con el objetivo de promover un entorno laboral saludable, productivo y satisfactorio para todos los involucrados.

Paso 2. Propuesta de acciones específicas

Se detallan las medidas concretas a tomar para implementar las estrategias generales propuestas en el paso anterior. Estas acciones específicas son pasos prácticos y concretos que la empresa llevará a cabo para abordar las preocupaciones y problemas identificados. Estas acciones específicas se diseñan para abordar directamente los problemas identificados y mejorar la situación de la empresa.

2.3. Caracterización del restaurante La Casona de Matanzas

El Restaurante La Casona, se encuentra ubicada en la calle 284 # 171311 entre 174 A y Calzada Esteban, en el reparto Camilo Cienfuegos, municipio de Matanzas, provincia de Matanzas Cuba abre sus puertas al público en el año 2020, ofertando al cliente un menú

tradicional de comida criolla y contando con la disposición de un Bar donde se podrá disfrutar de los principales tragos y cocteles de origen cubano, acompañado de un servicio de alto nivel y profesionalidad. El titular del restaurante, Adrián Alvares, manifiesta que él busca superar las expectativas de los clientes pues está convencido que mientras más clientes satisfechos se encuentren más leales serán con el producto y/o servicio.

El objeto social del establecimiento es la elaboración y comercialización de un servicio alimenticio lo más leal posible a la gastronomía criolla, regido por un servicio de calidad y excelencia para satisfacer las necesidades de los clientes; y que puedan disfrutar de su estancia con sus familiares y a amigos sin olvidarse de nuestras tradiciones culinarias.

Misión: Satisfacer las necesidades gastronómicas de nuestros clientes, ofreciendo alimentos y servicios con la más alta calidad, donde se sobrepasen las expectativas de nuestros clientes y ser un espacio de trabajo que permita la realización personal. (Alcanzar el primer lugar en el mercado como el mejor restaurante de comida criolla en la zona y brindar un servicio de alto nivel acompañado de productos de buena calidad).

Visión: Llegar a ser el mejor restaurante de nuestra especialidad a nivel regional y nacional, constituirnos como el más exitoso y prestigioso.

Valores: Desarrollar una estructura integral en nuestro equipo de trabajo, actitud de servicio, convivencia y armonía en un ambiente de profesionalismo, honestidad y entusiasmo en el trabajo. (El restaurante se caracteriza por un ambiente en el que se tiene como base los siguientes valores: honestidad, responsabilidad, respeto, lealtad, compromiso y trabajo en equipo).

La política de calidad: Capacitar, actualizar e incentivar a nuestro personal para afrontar con éxito la política de calidad, misión y visión del Restaurante. Ofrecer un servicio bien preparado, procesado, presentado y servido al cliente. Alcanzar un servicio rápido y eficiente, siempre cuidando cada paso del proceso, los modales y comportamiento para con el cliente. Llevar a cabo un cuidadoso proceso de higiene en todas las áreas del local, muebles, equipos de trabajo y alimentos.

Capítulo 3. Estrategias de comercialización para los servicios de las Formas de Gestión no Estatal

En este capítulo se exponen los resultados de la aplicación del procedimiento para la propuesta de estrategias de comercialización en el restaurante La Casona en Matanzas.

3.1. Resultados de la aplicación del procedimiento

Etapa 1. Preparatoria del estudio.

En esta etapa se realizan los ajustes previos para la preparación y capacitación del equipo de trabajo. Durante la misma se crea un equipo de expertos, el cual es validado y se realiza la caracterización del mercado consumidor de los productos de la entidad.

Paso 1. Creación y preparación del equipo de trabajo.

En este paso se entrevistan los miembros de la administración y profesores que colaborarán con la investigación. Entre ellos fueron seleccionados diez miembros para conformar el equipo de trabajo. Estas personas son seleccionadas por presentar disposición para cooperar en la realización de la investigación, contar con conocimientos sobre las características, documentos y manejo de la toma de decisiones en la entidad.

Paso 2. Capacitación del equipo de trabajo.

Como el equipo de trabajo es un equipo que aprende, se tiene como punto fundamental de este paso la preparación del personal de la organización. También se realizará una explicación detallada de las herramientas a emplear.

En este sentido, se realizaron conferencias sobre aspectos generales del tema de la investigación en vistas a facilitar el trabajo en equipo y el éxito de la misma. La capacitación no es única de esta etapa, por lo que se realiza superación constante en cada etapa.

Paso 3. Caracterización de los mercados consumidores.

Para la caracterización del mercado se tuvieron en cuenta encuestas anteriores que concebían la segmentación del mercado en cuanto a país de procedencia, sexo y edad. Los resultados de la misma se procesaron a partir del empleo del Excel y el Statgraphics.

En la figura 3.1 se puede observar la tendencia al decrecimiento de la variable: cantidad de clientes físicos, en el período analizado, correspondiente al año 2023 y los meses de enero a abril del presente año (2024). Se toma esta variable como referencia al ser una analogía a las empleadas por la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI) en sus análisis sobre el turismo.

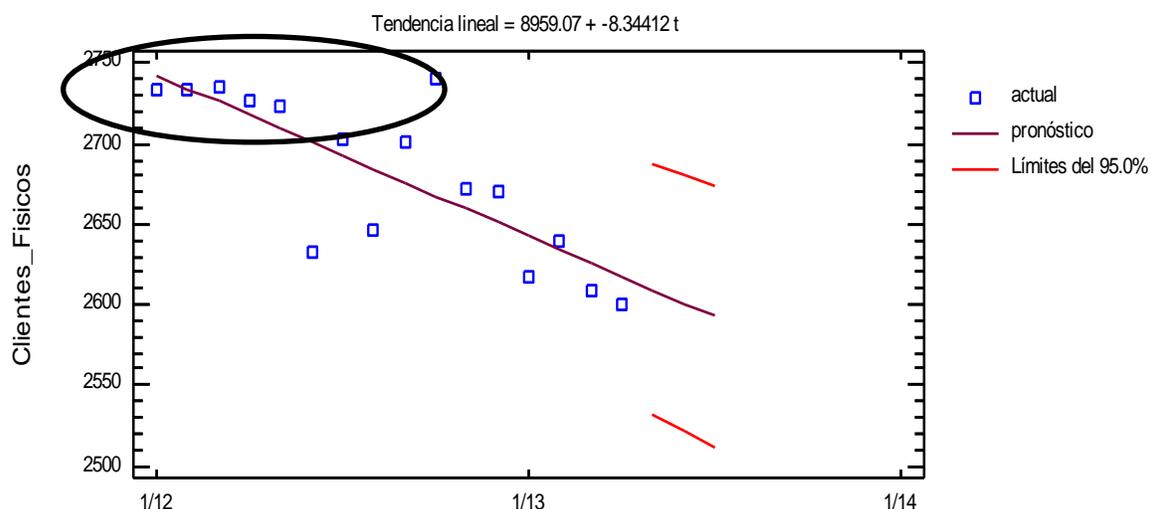


Figura 3.1. Gráfico de series de tiempo del comportamiento de la cantidad de clientes físicos en La Casona de enero/2023 hasta abril/2024.

Fuente: salida del software Statgraphics.

Se evidencian altos valores en los primeros meses, sin embargo, esto no ha sido estable y actualmente la tendencia es al decrecimiento, ya que no logra alcanzarse la cantidad de clientes que asistían inicialmente desde el mes de octubre del año pasado. Esto se evidencia de igual forma en los resultados del pronóstico resumidos en la tabla 3.1, la que presenta además, los límites de confianza para un 95 %, donde incluso en los límites superiores no se alcanzan los niveles de clientes físicos obtenidos en el mes de enero del año anterior.

Tabla 3.1. Resultados del pronóstico realizado a la variable cantidad de clientes físicos.

<i>Período</i>	<i>Pronóstico</i>	<i>Límite Inferior</i>	<i>Límite Superior</i>
Mayo	2609.2	2531.75	2686.65
Junio	2600.86	2521.81	2679.9
Julio	2592.51	2511.74	2673.29

Fuente: salida del software Statgraphics.

Etapas 2. Evaluación de la satisfacción del cliente externo.

Durante esta etapa se desarrollan una serie de pasos que sirven de base para la confección de la matriz Importancia Apreciación (IPA) a partir de la satisfacción del cliente externo y los atributos identificativos reconocidos por ellos.

Paso 1. Propuesta y selección de los atributos identificativos.

Se realiza una revisión bibliográfica de algunos de los atributos identificativos en la preferencia de los clientes para la categoría: restaurante, esta arrojó un total de 20 atributos

posibles a emplear en la encuesta. Los atributos fueron presentados a diez expertos, los que mediante valoraciones de 0: no importante y 1: sí importante, expresaron sus criterios, estos datos fueron recogidos en el anexo 3, seguido se aplica el método Delphi para determinar los atributos que serán utilizados en el instrumento de medición, para la confección de la matriz IPA y a partir de los cuales se definirán las estrategias específicas.

Las votaciones de los expertos redujeron la lista de atributos identificados de 20 a 11 atributos, estos serán utilizados para la confección de una encuesta, que evaluará. Los atributos seleccionados por los expertos para incluir en la encuesta se definen a continuación:

- Calidad de la comida: se refiere al nivel de excelencia en la preparación de los platos, utilizando ingredientes frescos y de alta calidad para ofrecer una experiencia gastronómica satisfactoria.
- Presentación de los platos: la forma en que se presentan visualmente los platos en el restaurante, cuidando la estética, el color y la disposición de los alimentos en el plato para despertar el apetito y crear una experiencia visual atractiva.
- Servicio al cliente: la atención y trato que recibe el cliente por parte del personal del restaurante, incluyendo la amabilidad, la rapidez en el servicio, la disposición para atender sus necesidades y resolver cualquier inconveniente.
- Ambiente y decoración: el ambiente general del local, que incluye la decoración, iluminación, música ambiental y la atmósfera, a partir de un entorno acogedor y agradable para disfrutar de la comida.
- Limpieza e higiene: la limpieza y el mantenimiento de las instalaciones del restaurante, incluyendo la cocina, baños, mesas y utensilios, garantizando un entorno limpio y seguro para los clientes.
- Precio y relación calidad-precio: el coste de los platos en relación a la calidad de la comida y los servicios ofrecidos, busca un equilibrio entre el precio pagado y la satisfacción obtenida por el cliente.
- Amabilidad del personal: la actitud cordial, respetuosa y amigable del personal del restaurante hacia los clientes, busca crear un ambiente acogedor y agradable.
- Confort de las instalaciones: la comodidad y confort que ofrecen las instalaciones del restaurante, incluyendo la disposición de mesas, sillas, iluminación y temperatura adecuada.

- Ambiente acogedor: un ambiente cálido y agradable en el restaurante, que invite a los clientes a sentirse cómodos y disfrutar de la comida.
- Carta de vinos y bebidas: ofrecer una selección variada de vinos, cervezas, cócteles y otras bebidas para acompañar la comida, para complementar la experiencia gastronómica.
- Promociones y ofertas especiales: brindar promociones, descuentos u ofertas especiales para incentivar a los clientes a visitar el restaurante y disfrutar de beneficios adicionales.

Paso 2. Creación y validación del instrumento de medición.

El instrumento de medición empleado será una encuesta, diseñada a partir de los atributos identificativos seleccionados. Dicha encuesta consta de 15 ítems, distribuidos entre: preguntas de segmentación, relacionadas con los atributos y una de cierre o control para la encuesta.

Las preguntas de segmentación están relacionadas con las variables: país de procedencia, sexo y edad. En cada uno de los casos las respuestas serán libres y no se darán opciones de marcado. Para las preguntas referidas a los atributos, se confeccionan preguntas de escala de Likert, en cada caso los clientes deberán marcar en una puntuación de 1 (menos valorado) a 5 (más valorado). Finalmente se agrega una pregunta de control relacionada con la evaluación general ofrecida por los clientes.

El modelo de encuesta a emplear se muestra en el anexo 4.

Una vez confeccionada, se realiza un muestreo piloto a 25 clientes con el objetivo de determinar si la misma es válida y fiable, para lo que será empleado el software SPSS. Los resultados del procesamiento se muestran en la tabla 3.2.

Tabla 3.2. Resultados del análisis de la validez para la muestra piloto.

R	R ²	R ² ajustado	Error de la estimación	Alfa de Cronbach
0.924	0.855	0.816	0,217	0.985

Fuente: salida del software SPSS.

La encuesta para la muestra piloto es válida puesto que el R cuadrado ajustado está por encima de 0.7, lo que representa un amplio porcentaje de correlación entre las evaluaciones otorgadas por los clientes y los atributos medidos. Se comprueba que la evaluación de los clientes para los atributos identificativos es buena y la correlación entre estas respuestas es fuerte evidenciado en el valor del alfa de Cronbach (0.985) por encima de 0.7 también.

Paso 3. Aplicación y análisis de la encuesta.

Luego de comprobada la fiabilidad y validez de la encuesta, se calcula el tamaño de muestra necesario para realizar las estimaciones necesarias, para lo que se empleará la fórmula 1, para una población infinita.

$$n = \frac{Z^2 p(1-p)}{d^2} = \frac{1.96^2 \times 0.5(1-0.5)}{0.1^2} = 96.04 \text{ (fórmula 1)}$$

Como el tamaño de muestra calculado es el mínimo necesario, se decide aplicar la encuesta a 100 clientes. Esto equivale a adicionar 75 muestras para analizar la encuesta. Esta se modifica y se evalúa la importancia que cada cliente da a los atributos y la apreciación que tuvieron de los mismos. Los resultados del análisis de la encuesta se muestran en la tabla 3.3.

Para el caso de la apreciación de los clientes, la encuesta resultó válida puesto que el R cuadrado ajustado (0.85) está por encima de 0.7, lo que representa un amplio porcentaje de correlación entre las evaluaciones otorgadas por los clientes y los atributos medidos.

Tabla 3.3. Resultados del análisis de la validez y fiabilidad para las clientes encuestados.

	R	R ²	R ² ajustado	Error de la estimación	Alfa de Cronbach
Apreciación	0.926	0.857	0.850	0.194	0.984
Importancia	0.964	0.930	0.922	0.039	0.882

Fuente: salida del software SPSS.

Se comprueba que la evaluación de los clientes para los atributos identificativos es buena y la correlación entre estas respuestas es fuerte evidenciado en el valor del alfa de Cronbach (0.984) por encima de 0.7 también.

De igual forma en lo relativo a la percepción, los valores de R cuadrado (validez) y el alfa de Cronbach (fiabilidad) están por encima de 0.7. Una vez demostrada la fiabilidad y validez del instrumento, se procede a realizar otros análisis de tipo descriptivo e inferencial con el objetivo de explorar la satisfacción del cliente.

El gráfico 3.1 muestra la distribución de proporciones de los clientes según el país de procedencia, donde se observa que en su mayoría se reciben clientes cubanos en el restaurante, los que representan más de la mitad de los clientes muestreados, mientras que los mexicanos representan otro porcentaje considerable en la atención.



Gráfico 3.1. Proporción de clientes según el país de procedencia.

Fuente: elaboración propia

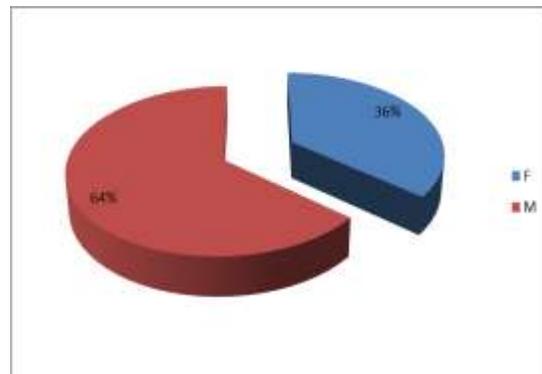


Gráfico 3.2. Proporción de clientes por sexo.

Fuente: elaboración propia.

Mientras que en el gráfico 3.2 se aprecia que la distribución por sexos está claramente dividida donde los hombres representan el mayor porcentaje, y la mayor representación está distribuida en personas de 30 y hasta 39 años de edad como se observa en el gráfico 3.3. Seguido, se refleja en el diagrama radar (gráfico 3.4) la comparación entre los valores promedios de cada uno de los ítems medidos en la encuesta.

Es posible analizar en el gráfico 3.4 la valoración por parte de los clientes es buena (por encima de 3, valor medio de la escala) por lo que su satisfacción también es buena. Sin embargo, existen valores inferiores a 4.5, los que representan una reserva de eficiencia en la gestión de la satisfacción del cliente, elementos en los que se debe incidir para elevar los niveles de satisfacción.

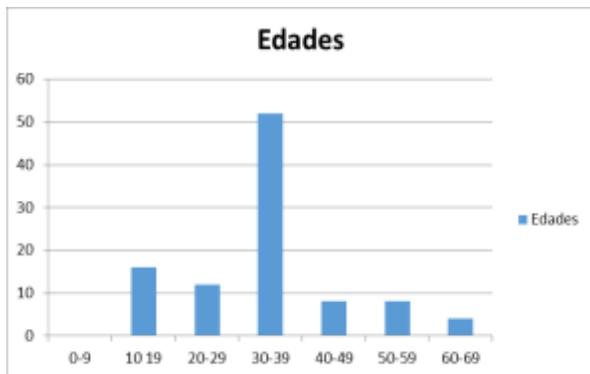


Gráfico 3.3. Distribución de la cantidad de clientes visitados según sus edades.

Fuente: elaboración propia.

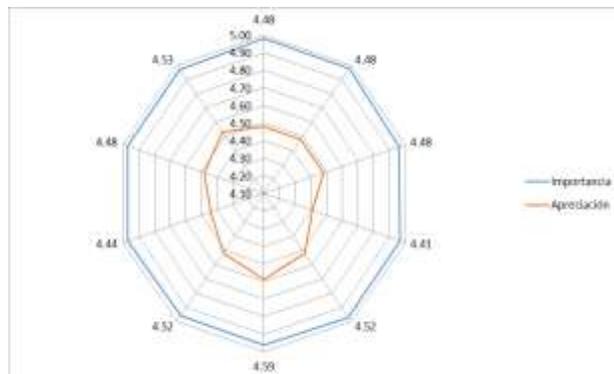


Gráfico 3.4. Diagrama de radar de los resultados de la satisfacción del cliente.

Fuente: elaboración propia.

De manera general, el servicio es valorado de 4.44, valor que está por encima de la media de la escala, considerado de satisfactorio. Sin embargo, está por debajo de 4.5 por lo que puede

mejorarse el servicio de manera que se atraiga más cliente y se consoliden las relaciones comerciales con los existentes.

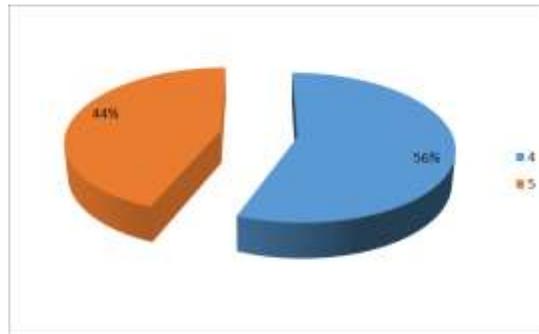


Gráfico 3.5. Resultados de la valoración de los clientes.

Fuente: elaboración propia.

Esto último se aprecia en el gráfico 3.5, donde se resume que más de la mitad de los clientes (el 56 %) valoran el servicio como bueno y el resto (44 %) como muy bueno.

Paso 4. Elaboración de la matriz IPA.

En correspondencia con las evaluaciones de importancia-valoración otorgadas por los encuestados, se obtiene la matriz IPA (ver figura 3.2) y en la tabla 3.4 la relación de atributos a potenciar, mejorar, mantener o que son indiferentes para el restaurante La Casona, lo que servirá de base para la propuesta de acciones específicas para este producto. En la tabla 3.5 se muestran los promedios de cada atributo, así como los valores de las diferencias a corregir.

Tabla 3.4. Análisis de los atributos del servicio en el restaurante La Casona.

	Matriz IPA: Restaurante La Casona
Atributos a potenciar	promociones y ofertas especiales, presentación de los platos, calidad de la comida, ambiente y decoración del restaurante, ambiente acogedor, confort de las instalaciones, servicio al cliente
Atributos a mejorar	carta de vinos y bebidas, limpieza e higiene, amabilidad del personal, precio y relación calidad-precio

Fuente: elaboración propia.

No existen atributos ubicados por debajo de la diagonal, lo que hace que no existan atributos indiferentes, ni cercanos a la misma, por lo que tampoco existen atributos a mantener. Una mejor observación de la ubicación de estos atributos respecto a la diagonal se muestra en el anexo 5.

Tabla 3.5. Valores promedios y distorsiones de los atributos de la matriz IPA.

Atributos	Importancia	Valoración	Adecuación
Calidad de la comida	4.48	4.98	-0.5
Presentación de los platos	4.48	4.98	-0.5
Servicio al cliente	4.48	4.96	-0.48
Ambiente y decoración del restaurante	4.41	4.97	-0.56
Limpieza e higiene	4.52	4.97	-0.45
Precio y relación calidad-precio	4.59	4.96	-0.37
Amabilidad del personal	4.52	4.96	-0.44
Confort de las instalaciones	4.44	4.97	-0.53
Ambiente acogedor	4.48	4.97	-0.49
Carta de vinos y bebidas	4.53	4.97	-0.44
Promociones y ofertas especiales	4.44	4.98	-0.54
Promedio	4.49	4.97	-0.481818182

Fuente: elaboración propia.

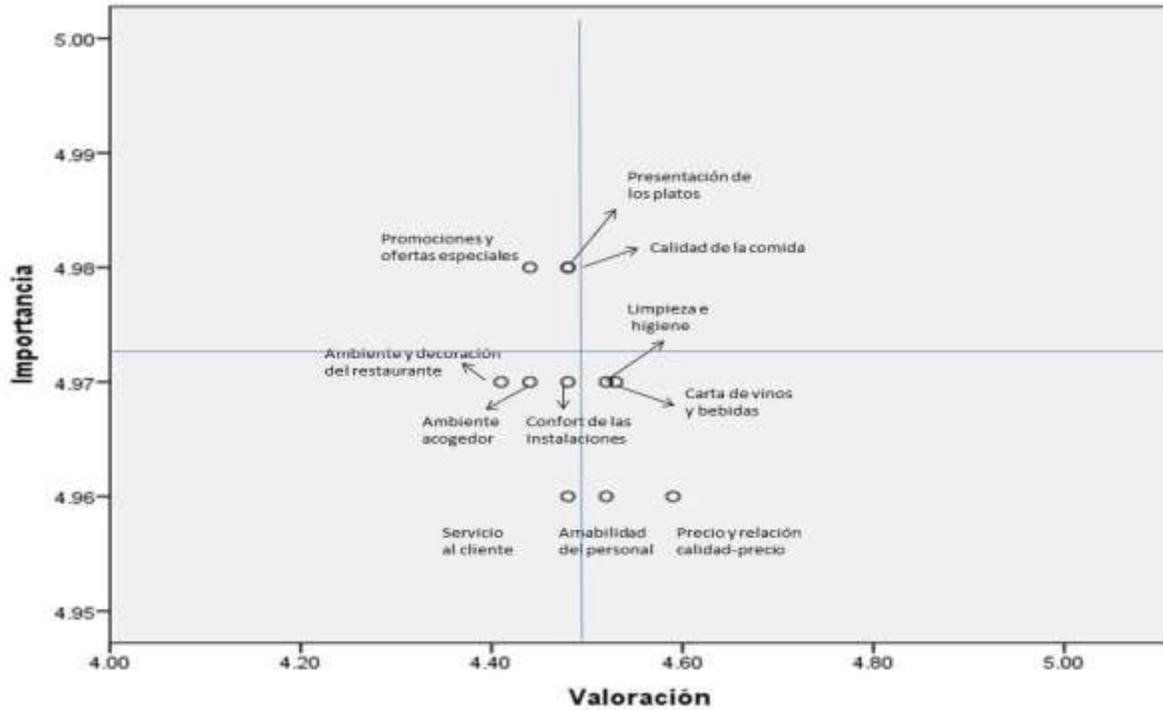


Figura 3.2. Matriz IPA para los atributos del servicio en el restaurante La Casona.

Fuente: elaboración propia.

Etapas 3. Evaluación de la satisfacción del cliente interno.

Durante esta etapa se aplicaron las encuestas correspondientes a la diferencia 6 del modelo Servqual y se realizaron revisiones en los documentos y archivos del restaurante, así como entrevistas con el personal, a fin de evaluar la satisfacción del cliente interno.

Paso 1. Aplicación de la Diferencia 6 del modelo Servqual modificado.

A continuación, se determina el nivel de satisfacción del cliente interno por medio de la encuesta correspondiente a la Diferencia 6 del modelo Servqual modificado. La tabla 3.6 muestra el resultado de la aplicación de dicha encuesta a los 15 trabajadores del restaurante La Casona. Para el procesamiento de los datos se empleó el software *Caliserv*, y se tuvo en cuenta la escala diferencial de -2 a 2 para el análisis de los resultados.

Tabla 3.6. Diferencia 6 modelo Servqual modificado.

Dimensiones	Diferencia 6
Trabajo	0.035
Condiciones laborales	0.012
Salario	-0.354
Trato y relaciones	0.024
Toma de decisiones	-0.154
Comunicación	0.014
Liderazgo	0.121
Total	-0.302

Fuente: elaboración propia.

Al analizar los resultados de la diferencia 6, se observa que el valor total que se obtiene es de -0.302, lo que significa que las percepciones de los trabajadores, actualmente no superan las expectativas en cada una de las dimensiones analizadas y, por tanto, existe una insatisfacción del cliente interno. Las dimensiones más afectadas son: la toma de decisiones, producto a que muchas veces no son tomados en cuenta para la confección del menú, la distribución del local o el establecimiento de horarios; y el salario, pues este es insuficiente para satisfacer sus necesidades personales y familiares.

Paso 2. Análisis de quejas, certificados y reclamaciones de los trabajadores.

De la revisión realizada a los documentos del restaurante se encontraron 46 reclamaciones realizadas el último mes por parte de los trabajadores, de ellas 21 (el 46 %) están relacionadas con los horarios de atención al público. Esto está relacionado con el trabajo

fuera de horarios programados debido a la permanencia de clientes en el establecimiento, cuando no se reconocen las horas extras que laboran los empleados en la misma.

Las 26 quejas restantes (54 %) están relacionadas con falta de insumos, trabajos en condiciones no deseables por parte de los trabajadores. Aunque la dimensión condiciones laborales no resultó clasificada como insatisfecha, puede prestársele más atención debido a los resultados de la revisión realizada.

Se identificaron además, cinco (5) certificados médicos (11 %) correspondientes a trabajadores diferentes, tres (3) de ellos relacionados con incidentes ocurridos fuera del centro laboral y dos (2) producto a necesidades personales por motivos de operación.

Etapas 4. Estrategias de comercialización.

Durante esta etapa se presentan las estrategias generales diseñadas para el restaurante y se dan a conocer las acciones específicas. Estas estrategias responden a los atributos identificados como a potenciar y a mejorar en la matriz IPA así como a las dimensiones identificadas como insatisfechas para el cliente interno.

Pasos 1. Propuesta de estrategias generales.

La propuesta de estrategias generales no es un paso aleatorio, sino que responde a un trabajo alineado con los objetivos de la empresa. El restaurante La Casona pretende implementar un conjunto de estrategias comerciales que le permita incrementar sus márgenes de ventas, rentabilidad, competitividad y satisfacción del cliente. Las estrategias que se presentan están relacionadas con: producto, precio, comunicación y diferenciación.

➤ Producto

Diferenciar la oferta gastronómica y de bebidas de la competencia y resaltar su valor agregado a través de las ofertas del menú.

Acciones:

- Crear un menú degustación que incluya platos exclusivos y maridajes especiales con vinos o cócteles únicos, para ofrecer a los clientes una experiencia gastronómica diferente y sofisticada.
- Organizar eventos temáticos, como cenas maridaje, noches de cocina internacional o catas de vinos, para destacar la diversidad y la calidad de la oferta gastronómica y de bebidas del restaurante.

- Ofrecer platos de autor creados por un chef reconocido o en colaboración con otros establecimientos gastronómicos, para añadir un toque de exclusividad y originalidad al menú y diferenciarse de la competencia.
- Incorporar ingredientes locales y de temporada en los platos del menú, destacar su frescura y calidad, para resaltar el compromiso del restaurante con la sostenibilidad y la cocina de proximidad.
- Crear una sección especial en el menú dedicada a platos saludables y opciones para dietas especiales, como vegetarianas, veganas o sin gluten, para satisfacer las necesidades de un público cada vez más preocupado por la alimentación y diferenciarse de la competencia.

➤ Comunicación

Aumentar la cobertura de distribución y buscar nuevos canales a partir de la publicidad en medios de comunicación como revistas de turismo, televisión e internet.

- Colaborar con influencers para que promocionen el restaurante en sus redes sociales y blogs, para llegar a un público más amplio y potencialmente interesado en la oferta gastronómica del establecimiento.
- Anunciar el restaurante en revistas de turismo y gastronomía, destacar sus platos estrella, la ambientación única y cualquier otro aspecto diferenciador que pueda atraer a los lectores y potenciales clientes.
- Realizar alianzas con programas de televisión relacionados con la gastronomía, como programas de cocina o de viajes culinarios, para que visiten el restaurante y lo promocionen en sus emisiones, lo que genera una mayor visibilidad y atrae a nuevos clientes.
- Invertir en publicidad online a través de plataformas como Google Ads, redes sociales o sitios web especializados en turismo y gastronomía, para llegar a un público más amplio y segmentado, aumentando la visibilidad del restaurante en internet.

➤ Diferenciación

Reforzar la imagen de marca y posicionamiento en el mercado nacional e internacional.

- Participar en ferias y eventos internacionales de gastronomía y turismo para promocionar el restaurante y dar a conocer su propuesta gastronómica a un público internacional.

- Colaborar con influencers o personalidades reconocidas en el ámbito gastronómico a nivel nacional e internacional para aumentar la visibilidad y prestigio de la marca del restaurante.
- Crear alianzas estratégicas con hoteles de renombre o agencias de viajes para promocionar el restaurante como destino gastronómico de referencia en el mercado nacional e internacional.
- Realizar acciones de relaciones públicas, como eventos exclusivos para medios de comunicación especializados, para generar cobertura mediática y dar a conocer la propuesta gastronómica del restaurante a nivel nacional e internacional.
- Desarrollar una estrategia de marketing digital internacional, incluyendo campañas en redes sociales, publicidad online y sitio web multilingüe, para llegar a potenciales clientes de diferentes países y reforzar la presencia de la marca del restaurante a nivel global.
- Destacar los valores únicos del restaurante, como la utilización de ingredientes locales, la atención personalizada o la ambientación especial, para crear una experiencia gastronómica única que atraiga a los clientes.

Paso 2. Propuesta de acciones específicas.

Una vez definido el sistema de estrategias de comercialización, se definen las acciones específicas a realizar por cada grupo de atributos en la tabla 3.7. De igual forma se procede con las dimensiones evaluadas como insatisfechas, resultado de la aplicación de la diferencia 6.

Tabla 3.7. Acciones específicas para los atributos a potenciar y a mejorar de la matriz IPA.

Atributos a potenciar:	Acciones a llevar a cabo
promociones y ofertas especiales	1. Implementar un programa de fidelización de clientes, ofreciendo descuentos especiales, promociones exclusivas y beneficios adicionales a los clientes frecuentes, para incentivar su lealtad y aumentar la frecuencia de visitas al restaurante.
presentación de los platos	2. Capacitar al personal de cocina y servicio para mejorar la presentación de los platos, garantizando una presentación atractiva y cuidada que invite a los clientes a disfrutar de la experiencia gastronómica.

calidad de la comida	3. Realizar evaluaciones periódicas de la calidad de la comida a través de encuestas de satisfacción, degustaciones internas y revisiones constantes de los procesos de preparación de los platos, para asegurar que se mantenga un nivel óptimo de calidad en todos los platos servidos.
ambiente y decoración del restaurante	4. Renovar la decoración y el ambiente del restaurante de forma periódica, adaptándolos a las tendencias actuales y asegurando que creen una atmósfera acogedora y atractiva para los clientes.
ambiente acogedor	5. Mejorar el confort de las instalaciones mediante la incorporación de mobiliario cómodo y funcional, la optimización de la iluminación y la climatización, y la implementación de medidas para reducir el ruido y garantizar un ambiente tranquilo y relajado para los comensales.
confort de las instalaciones, servicio al cliente	6. Capacitar al personal de servicio al cliente en técnicas de atención y trato al cliente, promoviendo la amabilidad, la cortesía y la eficiencia en el servicio para garantizar una experiencia positiva para los clientes y fomentar su satisfacción y fidelización.
Atributos a mejorar:	Acciones a desarrollar
carta de vinos y bebidas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar la selección de vinos y bebidas, incluyendo opciones variadas y de calidad para satisfacer los gustos de los clientes. 2. Ofrecer maridajes recomendados con los platos del menú para facilitar la elección a los clientes. 3. Capacitar al personal para asesorar a los clientes en la elección de vinos y bebidas, proporcionando información detallada sobre las opciones disponibles.
limpieza e higiene	1. Establecer protocolos de limpieza y desinfección rigurosos para garantizar la higiene en todas las áreas del

	<p>restaurante.</p> <p>2. Realizar inspecciones periódicas para asegurar el cumplimiento de los estándares de limpieza y mantener un ambiente impecable para los clientes.</p>
amabilidad del personal	<p>1. Capacitar al personal en habilidades de comunicación y atención al cliente, fomentando la empatía, la cortesía y la disposición para atender las necesidades de los comensales.</p> <p>2. Incentivar el trato amable y cordial hacia los clientes, reconociendo y premiando el buen desempeño en el servicio.</p> <p>3. Realizar seguimiento de la satisfacción de los clientes a través de encuestas y feedback para identificar áreas de mejora en la atención y el trato del personal.</p>
precio y relación calidad-precio	<p>1. Realizar un análisis de mercado para establecer precios competitivos y atractivos para los clientes, considerando la calidad de los productos y servicios ofrecidos.</p> <p>2. Ofrecer promociones y ofertas especiales para incentivar la visita de clientes y mejorar la percepción de la relación calidad-precio.</p> <p>3. Comunicar de forma clara y transparente los precios y las opciones disponibles en la carta para evitar malentendidos y generar confianza en los clientes.</p>

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

1. Se sistematizan los principales elementos teóricos que sirven de fundamentación para la definición de los constructos: calidad, gestión de la calidad y satisfacción del cliente a partir del análisis de los referentes teóricos de la literatura nacional e internacional.
2. Se propone un procedimiento para la propuesta de estrategias comerciales para el restaurante La Casona y acciones específicas para mejorar y potenciar los atributos identificativos a partir de la evaluación de la satisfacción de los clientes interno y externo a partir del análisis de procedimientos similares en la literatura y la descripción de los pasos y herramientas a seguir.
3. La aplicación del procedimiento permitió determinar que los clientes externos se sienten satisfechos con la calidad del servicio, mientras que los clientes internos se sienten insatisfechos con el salario y las condiciones laborales.
4. Se proponen estrategias de producto, comunicación y diferenciación, de conjunto con 17 acciones de mejora para el servicio en función de los atributos identificativos.

Recomendaciones

1. Utilizar los resultados obtenidos por medio de la investigación en la entidad, para lograr una mayor satisfacción de los clientes externo e internos.
2. Valorar la implementación del plan de mejoras propuesto en la investigación.

Referencias bibliográficas

1. Aday Díaz, A. (2020). *Procedimiento para la determinación de la demanda de compras minoristas en la Sucursal CIMEX S.A. Matanzas*. [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas]. Matanzas.
2. Álvarez Rodríguez, J. (2022). *Evaluación de la calidad percibida de hoteles de ciudad. Caso: Hotel Velasco, Matanzas* Universidad de Matanzas.].
3. Arencibia Celestrín, A. D. (2020). *Análisis de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo en el Restaurante Varadero 60* [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas]. Matanzas.
4. Arteaga Flores, S. A. (2019). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente en la tienda interbank, Iurín - 2019* Universidad Autónoma del Perú].
5. Ávila Maldonado, L. I. (2021). The projection of the development oh the tourism in Cuba of Fidel Castro´s thinking. *Revista Conrado*, 17(83), p. 237-243.
6. Bakalets Acosta, E. (2019). *Evaluación de la satisfacción del cliente interno de la empresa Circuba durante la gira 2018* Universidad de Matanzas.].
7. Bautista Manosalva, D., y Ortiz Figueroa, J. C. (2021). Propuesta de sistema de gestión de calidad en las empresas de servicios hoteleros–“Hotel Las vegas” SAC, basado en la ISO 9001: 2015. *Cajamarca 2019*.
8. Bellato, L., Frantzeskaki, N., y Nygaard, C. A. (2023). Regenerative tourism: a conceptual framework leveraging theory and practice. *Tourism Geographies*, 25(4), 1026-1046.
9. Bernal Rodríguez, J., Dueñas Reyes, E., y Sánchez Suárez, Y. (2022). La simulación y el cronometraje de operaciones para el cálculo de recursos. Caso: Restaurante Buffet. *Ingeniería Industrial*, 43(3), 1-14.
10. Blanco González, G., y Font Aranda, M. (2022). Concepto de servicio de calidad en la gestión hotelera. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(97), 212-228.
11. Calderón Paiagua, D. G., y Quispe Vilca, G. R. (2022). Calidad de servicio e imagen corporativa de una empresa de transporte público individual tacneña durante la COVID-19. *Economía y Negocios*, 4(2), 80-100. <https://doi.org/https://www.doi.org/10.33326/27086062.2022.2.1243>
12. Cárdenas-Cabello, F. (2020). Diseño y validación de instrumentos de investigación. *Reflexiones en torno a la metodología de la investigación*.

13. Caba Orellana, M. A. (2022). *La gestión de calidad en la producción y satisfacción del cliente en la Empresa de Carrocerías Megabuss Riobamba*: Universidad Nacional de Chimborazo].
14. Cucho Bustinza, F. A. (2021). La calidad del servicio y la satisfacción del cliente del Restaurant Turístico Tulipans-Puno, periodo 2020.
15. Dandira, M. (2012). Strategy in crisis: knowledge vacuum in practitioners. *Business Strategy Series*, 13(3), 128-135.
16. Deming Edwards, W., y Medina Nicolau, J. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos.
17. Díaz Muñoz, G. A., y Salazar Duque, D. A. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *Podium*(39), 19-36.
18. Dueñas Reyes, E. (2023). *Estrategias comerciales para el producto turístico de naturaleza: Paseo por el Río Hatiguanico*. Empresa Integral Cubanacán Península de Zapata, Matanzas Universidad de Matanzas]. Matanzas.
19. Dueñas Reyes, E., Cabot Grillo, D., Rodríguez Veiguela, Y., y Cepero González, S. (2022). Diagnóstico de las dimensiones del clima organizacional en una instalación hotelera. *Retos Turísticos*, 21(1).
20. Dueñas Reyes, E., Rodríguez Veiguela, Y., Pons García, R. C., Tanda Díaz, J., y Bernal Rodríguez, J. (2024). Atributos identificativos del producto turístico de naturaleza: Paseo por el Río. Estrategias efectivas para su comercialización. *Universidad y Sociedad*, 16(3), 96-107.
21. Feigenbaum, A. V. (2008). *Control total de la calidad*. México.
22. Feitó Cespón, M., y Martínez Curbelo, G. (2019). Evaluación de la calidad percibida en los servicios de la UEB No. 16 servicios integrales Cienfuegos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(3), 159-165.
23. Feria Avila, H., Matilla González, M., y Mantecón Licea, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿ métodos o técnicas de indagación empírica? *Diadasc@lia: Didáctica y Educación*.
24. Ferrell, O. C., y Hartline, M. D. (2012). *Marketing Strategy* (C. Learning, Ed. 5th ed.). South-Western.

25. Figueroa Robles, Y. M. (2016). Caracterización de la gestión de calidad Bajo el enfoque lean manufacturing de las micro y pequeñas empresas del sector industrial-rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2015.
26. Fonseca Gómez, L. F., Cataño Vergara, G. Y., y Noreña Morales, J. (2021). Percepción de los adultos sobre la calidad del servicio de salud ofertado en las IPS. 2015-2020.
27. Fundara Corrales, E. (2019). *Diagnóstico de la calidad de los servicios en el proceso de salida del Aeropuerto Internacional de Varadero Juan Gualberto Gómez* Universidad de Matanzas.].
28. Fundora Roque, D. (2013). *Propuesta de estrategias de marketing para el incremento del turismo LGBT en el destino turístico Cuba* [Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad de Matanzas].
29. Giral Llerena, Y. (2016). *Estrategias de comercialización para el mercado de la tercera edad en el Hotel Los Delfine* [Tesis en opción al título de Especialista en Gestión Hotelera, Universidad de Matanzas].
30. Gutiérrez Ortiz, A., Reyes Real, O. B., y Alvarado Oregón, A. M. d. R. (2021). Evaluación de la calidad del servicio de recintos fiscalizados portuarios. *Retos de la Dirección*, 15(2), 268-292.
31. Hernández Herrera, Y. (2019). *Diagnóstico de la calidad en la gestión de los servicios del Hotel Paradisus Varadero* Universidad de Matanzas].
32. Hernández Palma, H. G., Barrios Parejo, I., y Martínez Sierra, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio libre*, 16(28), 169-185.
33. Ibañez De los Reyes, E. L. (2017). *Propuesta de estrategias de marketing para la comercialización del producto pegamento de la fábrica "Juan Ripoll", Matanzas* [Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad de Matanzas].
34. Ibarra-Morales, L. E., Woolfolk-Gallego, L. E., Meza-López, B. I., y Gelain-Rodríguez, E. T. (2020). Evaluación de la calidad en el servicio: una aplicación práctica en un establecimiento de Café. *Revista CEA*, 6(11), 89-107.
35. Iqbal, A., y Asrar-ul-Haq, M. (2018). Establishing relationship between TQM practices and employee performance: The mediating role of change readiness. *International Journal of Production Economics*, 203, 62-68.

36. Jejen Florez, L. K. (2021). La importancia de la calidad y el servicio. *Revista Neuronum*, 7(3), 37-41.
37. Kentelky, E., Lukács, Z., Lunka, T. A., Benedek, K., Domokos, E., Putnoky-Csicsó, B., y Szekely-Varga, Z. (2022). Mycorrhization of *Corylus avellana* L. and *Quercus robur* L. seedlings with *Tuber aestivum* Vittad.
38. Koçak, E., Dogru, T., Shehzad, K., y Bulut, U. (2023). The economic implications of the COVID-19 outbreak on tourism industry: Empirical evidence from Turkey. *Tourism Economics*, 29(3), 742-758.
39. Kotler, P., y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos De Marketing* (Vol. 255). Prentice Hall.
40. Kotler, P., y Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. Pearson education.
41. Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Prentice Hall Hispanoamérica.
42. Licea Muruais, A. N. (2020). *Diagnóstico del sistema de gestión de la calidad en el Hotel Club Tropical* Universidad de Matanzas. Facultad de Ciencias Empresariales.].
43. López Viera, M. (2022). *Análisis de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo en la UEB de Investigaciones, Proyectos e Ingeniería de Matanzas* Universidad de Matanzas. Facultad de Ingeniería Industrial].
44. Miranda Gómez, E. (2019). *Diseño de servicios de alto estándar en Hoteles E de Matanzas* Universidad de Matanzas. Facultad de Ciencias Empresariales].
45. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario "Armand Feigenbaum", (2015).
46. Oficina Nacional de Estadística e Información, O. (2023). *Turismo. Indicadores seleccionados*.
http://www.onei.gob.cu/sites/default/files/publicacion_turismo_indicadores_seleccionados_diciembre_2022.pdf
47. OMT, O. M. d. T. (2023). *Nuevos datos apuntan a una recuperación total del turismo con un vigoroso arranque en 2023*
48. Ospina Reina, K. S., y Endo Ledesma, M. (2022). Nivel de satisfacción del cliente de la tienda virtual Clemsargentina 2020-2021.
49. Pardo Reyna, M. A. (2017). *Previsión de la demanda y análisis de los principales problemas que afectan el proceso de reparación de tolvas en la Empresa Industrial*

- Ferroviaria "José Valdés Reyes"*. [Tesis en opción al grado científico de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas]. Matanzas.
50. Piñeiro Romeu, A. (2021). *Procedimiento para la actualización de las normas de trabajo en el proceso de restauración* Universidad de Matanzas. Facultad de Ciencias Empresariales].
51. Piñeyro Alemán, E. (2016). *Diseño de estrategias de comercialización para el restaurante D'Alamino* [Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad de Matanzas].
52. Pingo Amaya, P. M., Poicon Lenin, E. C. F., Vargas Rojas, S., y Tito Diaz, L. P. (2020). Gestión de la calidad: Un estudio desde sus principios. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 25(90), 632-647.
53. Posada Mendoza, M. G. (2017). *Estrategias de comercialización del servicio de alquiler de almacén en la Empresa de Atención a Equipos (EMAE), Matanzas* [Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad de Matanzas].
54. Quiñónez Guagua, O., Castillo Cabeza, S. N., Bruno Jaime, C. E., y Oyarvide Ibarra, R. T. (2020). Gestión y comercialización: Pequeñas y medianas empresas de servicios en Ecuador. *Revista de ciencias sociales*, 26(3), 194-206.
55. Quiroa, M. (2020). Estrategia comercial. Economipedia.com
56. Ramón Bautista, C. S., y Arroyo Yabur, R. G. (2017). Avaliação do marketing mix de campanha "Lava, Tapa, Voltea, Tira" em comunidades rurais de Tabasco, México. *Horizonte sanitario*, 16(3), 153-162.
57. Ramos, G. E., y Verón, M. M. (2022). Evaluación indirecta de la calidad de las encuestas de opinión electorales. *Statistical Reports*, Vol.1 Num.10.
58. Riccio, M., Astudillo, B., y Vega, M. (2019). Análisis de la percepción de la calidad del servicio al cliente en una agencia de telecomunicaciones. *Cuadernos de Economía y Administración*, 6(3), 130-147.
59. Rodríguez Aguila, Y. (2020). *Diagnóstico de la calidad del proceso de cementación de camisas de revestimiento en EMPERCAP* Universidad de Matanzas. Facultad de Ciencias Empresariales.].
60. Rodríguez Tirse, Y. (2019). *Diagnóstico de la calidad del servicio en la UEB Correos Jagüey Grande*. Universidad de Matanzas].

61. Rodríguez Veiguela, Y. (2016). *Determinación del posicionamiento deseado en ciudades cubanas: Caso Ciudad de Matanzas* [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas Universidad de Matanzas]. Matanzas.
62. Samper Reyes, M. (2019). *La Gestión de la Experiencia del cliente como fundamento para la mejora de productos turístico-culturales. Implementación en la Ruta del Esclavo en Matanzas* Universidad de Matanzas. Facultad de Ciencias Empresariales].
63. Sánchez García, M., y Sánchez Romero, M. C. (2016). Medición de la calidad en el servicio, como estrategia para la competitividad en las organizaciones.
64. Santana Díaz, R. (2021). *Estrategias de comercialización para el producto turístico Varadero Beach Tour de la Sucursal Ómnibus Transtur Varadero* [Tesis de grado, Universidad de Matanzas].
65. Sarmentero Bon, I., Dueñas Reyes, E., Abreus Villalobo, L., y Bravo Macías, C. C. (2024). Utilización del nivel de integración estratégica en el proceso de planeación estratégica. *Revista Uniandes Episteme*, 11(2), 162-176.
66. Schroeder, R., y Meyer, R. (2011). *Administración de operaciones. Conceptos y casos contemporáneos*. (Vol. 5 edición). McGraw-Hill Interamericana.
67. Silva-Treviño, J. G., Macías-Hernández, B. A., Tello-Leal, E., y Delgado-Rivas, J. G. (2021). The relationship between service quality, customer satisfaction, and customer loyalty: A case study of a trading company in Mexico. *CienciaUAT*, 15(2), 85-101.
68. Socarrás Aguilar, F. A. (2019). *Mejora en el proceso de servicios informática y comunicaciones en la empresa central Termoelectrica Antonio Guiteras* Universidad de Matanzas. Facultad de Ciencias Empresariales].
69. Tintinago Hormiga, M. A., y Anacona Palechor, C. X. (2018). Caracterización de la Comercialización de agraz *Vaccinium meridionale Swartz* en la Cabecera Municipal de Popayán, Cauca.
70. Torres Samuel, M., Luisa Vásquez, C., y Francisco Poletto, J. (2010). Indicadores para la evaluación de la Calidad del Servicio Comercial en Empresas del Sector Eléctrico Venezolano. *Innovation and Development for the Americas*, 1(4).
71. Triana Fernández, J., García Pérez, C. A., y Vargas Fernández, T. (2018). Procedimiento para el proceso de comercialización de la Empresa pesquera de Pinar del Río, PESCARIO. *Avances*, 20(1), 66-77.

72. Valls Figueroa, W. (2006). *Procedimientos para la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad en destinos turísticos de sol y playa*
73. Vega Rodríguez, E. (2017). *Diseño de estrategias de comercialización del destino turístico Península de Zapata a partir de su ciclo de vida* [Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad de Matanzas].
74. Vilchis-Chávez, A. R., Cruz Jiménez, G., Vargas Martínez, E. E., y Ramírez Hernández, O. I. (2023). La sustentabilidad en el turismo. Una revisión bibliográfica de su estudio. *Revista Estudios Sociales*, 33(62), p. 1-28.
<https://doi.org/https://doi.org/10.24836/es.v33i62.1364e231364>
75. Zavala Choez, F. N., y Vélez Moreira, E. M. (2020). La gestión de la calidad y el servicio al cliente como factor de competitividad en las empresas de servicios-Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 6(3), 264-281.
76. Zuñiga Bravo, A. (2019). *Estrategias de marketing para el aumento de los turistas Millenials que visitan el Hotel Ocean Varadero El Patriarca* [Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad de Matanzas].

Anexos

Anexo 1. Resultados del análisis bibliográfico realizado a las diferentes investigaciones a partir de los procedimientos consultados.

Se detallan a continuación tres tablas las que muestran:

1	Vega Rodríguez (2017)
2	Piñeyro Alemán (2016)
3	Fundora Roque (2013)
4	Posada Mendoza (2017)
5	Kotler <i>et al.</i> (2003)
6	Giral Llerena (2016)
7	Santana Díaz (2021)
8	Zuñiga Bravo (2019)
9	Ibañez De los Reyes (2017)

	Pasos
A	Caracterización del objeto de estudio
B	Análisis del objeto de estudio
C	Análisis estadísticos por series de tiempos
D	Valoración integral del objeto de estudio
E	Propuesta de estrategias de comercialización
F	Diagnóstico estratégico
G	Determinar gustos y preferencias de los clientes externos
H	Segmentación del mercado
I	Análisis de la competencia
J	Análisis del posicionamiento
K	Formulación de objetivos
L	Implementación de las estrategias
M	Análisis y control de los resultados
N	Determinación de variables del segmento
O	Determinación del perfil del turista
P	Diseño de un plan de acción

Tabla 3. Relación de las investigaciones consultadas con los pasos empleados para la propuesta de estrategias de comercialización.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	%
A	1	1	1	1	0	1	1	1	1	88
B	0	1	1	1	1	1	1	1	1	88
C	1	0	0	0	0	0	0	0	0	11
D	1	0	0	0	0	0	0	0	0	11
E	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100
F	1	0	1	0	0	0	0	0	0	22
G	0	1	0	0	0	0	0	1	0	22
H	0	1	0	1	1	1	1	1	1	77
I	0	1	1	1	0	1	1	0	1	66
J	0	1	1	0	0	0	0	0	0	22
K	0	0	0	1	1	0	0	0	1	33
L	0	0	0	0	1	1	0	0	0	22
M	0	0	0	0	1	1	1	0	0	33
N	0	0	0	0	0	1	0	0	0	11
O	0	0	0	0	0	1	0	0	0	11
P	0	0	0	0	0	1	1	0	0	22

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2. Encuesta correspondiente a la Diferencia No.6 del Modelo Servqual modificado.

Estimado trabajador, es importante para nosotros conocer su criterio sobre su satisfacción en relación a los aspectos que se relacionan en este cuestionario. Si dispone de algunos minutos, por favor coloque una X en la casilla que usted considere que se corresponde con su deseo.

DIMENSIONES	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
SU TRABAJO					
1. Usted está satisfecho con su trabajo.					
2. Considera interesante la labor que realiza.					
3. Su trabajo está acorde con su experiencia y calificación.					
4. Su trabajo lo obligara a superarse.					
5. Se siente orgulloso realizándolo.					
6. Está preparado para hacer su trabajo.					
CONDICIONES LABORALES					
7. Son las condiciones de su área de trabajo adecuadas.					
8. Cuenta con los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo.					
9. Sus jefes se preocupan por mejorar las condiciones de trabajo.					
SALARIO					
10. Su salario está acorde con el trabajo que realiza.					
11. Su salario le permite satisfacer sus necesidades personales y					

familiares.					
12. Su salario es justo comparado con el de los demás.					
TRATO Y RELACIONES PERSONALES					
13. Cuando usted realice una labor destacada, es reconocido en su colectivo e individualmente.					
14. Cuando usted tiene problemas en su trabajo, es ayudado y se interesen por usted.					
15. Su jefe lo trata con respeto y que se relacionan con usted son buenas.					
PARTICIPACION EN LA TOMA DE DESICIONES					
16. 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. Se siente parte activa de los resultados de su empresa.					
COMUNICACIÓN					
20. Usted conoce los objetivos de la empresa y de su departamento.					
21. La información que usted necesita, le llega de forma correcta y en el tiempo adecuado.					

22. Su jefe pide información regularmente.					
23. Cuando existe un problema, su jefe le exige que se lo comunique.					
LIDERAZGO					
24. Tiene buenas relaciones con su jefe.					
25. Es su jefe un ejemplo a seguir.					
26. Su jefe siempre está dispuesto ayudarlo.					
27. Sería importante fuera del horario laboral, hacer algún trabajo para ayudar a su jefe.					
Evalúe de forma general su satisfacción en la organización.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Escala diferencial del Modelo Servqual Modificado	Grado de satisfacción correspondiente	Valor numérico correspondiente
Mucho menos de lo esperado	Muy insatisfecho	-2
Menos de lo esperado	Insatisfecho	-1
Igual a lo esperado	Normal	0
Más de lo esperado	Satisfecho	1
Mucho más de lo esperado	Muy satisfecho	2

Fuente: (Valls Figueroa, 2006).

Anexo 3. Resultados de la revisión bibliográfica y la aplicación del método Delphi para la selección de los atributos a incluir en la encuesta de satisfacción de los clientes.

Atributos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	%
Calidad de la comida											100
Presentación de los platos											80
Servicio al cliente											90
Ambiente y decoración del restaurante											80
Limpieza e higiene											90
Precio y relación calidad-precio											70
Variedad en el menú											50
Tiempo de espera											40
Atención personalizada											50
Amabilidad del personal											80
Confort de las instalaciones											60
Tamaño de las porciones											50
Velocidad del servicio											40
Ambiente acogedor											60
Localización y accesibilidad											30
Carta de vinos y bebidas											80
Promociones y ofertas especiales											90
Capacidad para grupos grandes											40
Música ambiental											30
Aparcamiento disponible											50

Fuente: elaboración propia.

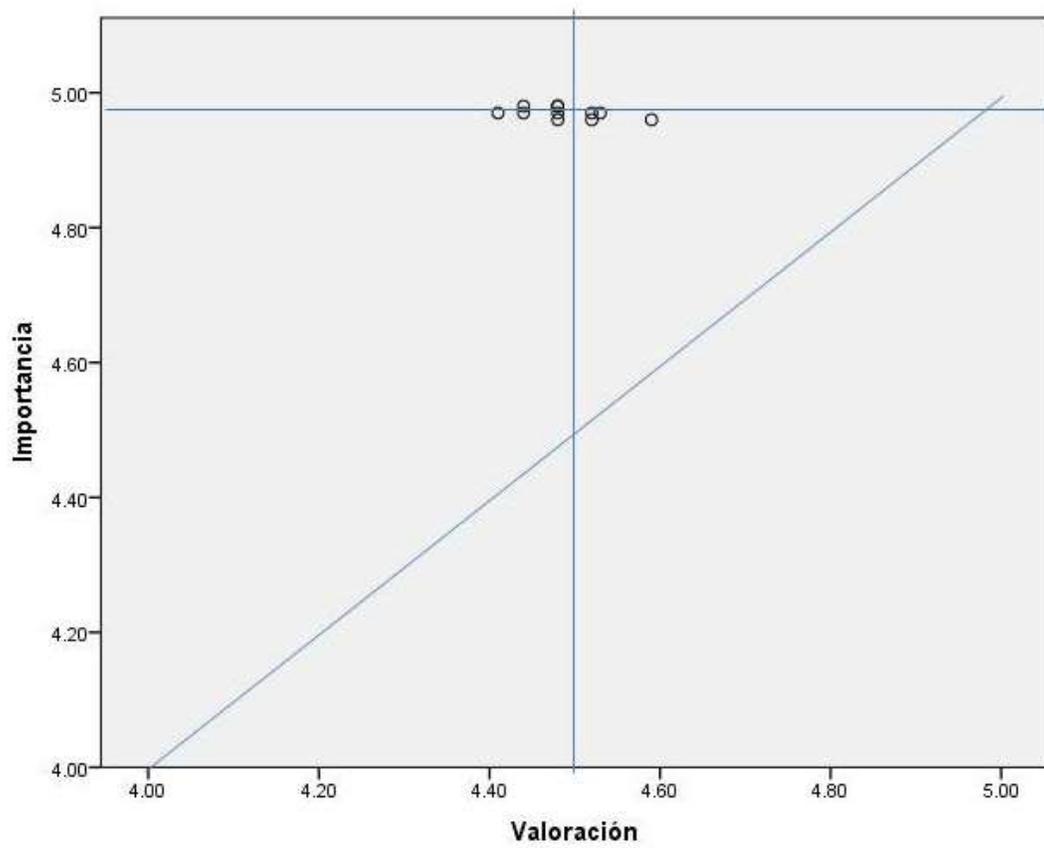
Anexo 4. Encuesta aplicada a los clientes de La Casona.

Estimado cliente, con vistas a mejorar nuestro servicio, nos sirve de gran ayuda conocer su criterio respecto a la experiencia vivida en nuestras instalaciones. Para ello solicitamos que responda las siguientes preguntas de manera anónima:

1. País de procedencia:	2. Sexo:	3. Edad:
Con respecto a su experiencia, valore las siguientes características en nuestras instalaciones, tenga en cuenta que la valoración más baja (1) y la valoración más alta (5).		
	¿Cómo nos valora?	¿Cómo pensó que sería la experiencia?
4. La calidad de nuestra comida	_1 _2 _3 _4 _5	_1 _2 _3 _4 _5
5. La presentación de los platos servidos	_1 _2 _3 _4 _5	_1 _2 _3 _4 _5
6. El servicio ofertado a usted durante su estancia	_1 _2 _3 _4 _5	_1 _2 _3 _4 _5
7. El ambiente y la decoración del local	_1 _2 _3 _4 _5	_1 _2 _3 _4 _5
8. La limpieza e higiene de las instalaciones	_1 _2 _3 _4 _5	_1 _2 _3 _4 _5
9. La relación entre la calidad de la comida y el precio de los platos	_1 _2 _3 _4 _5	_1 _2 _3 _4 _5
10. La amabilidad del personal	_1 _2 _3 _4 _5	_1 _2 _3 _4 _5
11. La comodidad en nuestras instalaciones	_1 _2 _3 _4 _5	_1 _2 _3 _4 _5
12. La ambientación del local	_1 _2 _3 _4 _5	_1 _2 _3 _4 _5
13. La oferta en las bebidas	_1 _2 _3 _4 _5	_1 _2 _3 _4 _5
14. La promoción de nuestros servicios o productos	_1 _2 _3 _4 _5	_1 _2 _3 _4 _5
15. ¿Cómo nos valoraría de manera general?	_1 _2 _3 _4 _5	

Fuente: elaboración propia.

Anexo 5. Ubicación de los atributos a cada lado de la diagonal en la matriz IPA.



Fuente: elaboración propia.