



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo

Departamento de Ingeniería Industrial

Trabajo de Diploma

*Título: Evaluación de la calidad del servicio en la
UEB Cuba Catering de Santa Clara*

Autor: Juan Carlos Pocurull Monteagudo

Tutora: Dr. C. Ing. Tatiana Escoriza Martínez

Santa Clara, 2012



Dedicatoria

- *A mi mamá y a mi papá porque ellos son la fuente de inspiración de todo lo que hago.*
- *A mi tío Kike por lo que representa para mí.*

Agradecimientos

Le doy las gracias a todos los que me ayudaron desde el principio y confío lo seguirán haciendo, en especial a mi mamá y a mi papá; agradezco también a mi tutora Tatiana y a mi primo Magdiel por ayudarme incondicionalmente cuando más lo necesitaba. A mis tíos Kike y Fefita por darme tantos consejos en momentos difíciles. A mi hermana porque a pesar de todo siempre será mi hermana. Agradezco también a mi tía Tere, por representar tanto para mí, a mi tío Pepe, a mi familia en general que de una u otra forma siempre estuvieron presentes, a todos mis compañeros y no por último menos importante a mi novia Yailín por ser tan paciente e incondicional conmigo.

Resumen

El presente Trabajo de Diploma se realiza en la UEB Cuba Catering de Santa Clara, situada en el Aeropuerto Internacional "Abel Santamaría Cuadrado", entidad encargada del servicio de gastronomía en el aeropuerto y de proveer de insumos y servicios de avituallamiento a las aerolíneas con las cuales se mantienen contrato, así como las que lo soliciten de forma eventual. Debido a la necesidad de contar con un instrumento de medida, bien fundamentado, que posibilite la medición de la calidad del servicio, el grado de satisfacción de sus clientes y formular estrategias que permitan el mejor desempeño de la organización. Dicha investigación tiene como objetivo general evaluar la calidad del servicio en la UEB Catering de Santa Clara de manera que se conozcan las prioridades y necesidades de los clientes que visitan la instalación, logrando la satisfacción de los mismos, trayendo esto consigo mayores beneficios económicos para la entidad. Para lograr este objetivo fue necesario conformar una fundamentación teórica en la que se abordan diferentes conceptos referidos a la gestión de calidad, la calidad en los servicios, herramientas más utilizadas para la medición, entre otros aspectos. Posteriormente se realiza un diagnóstico de calidad en la UEB, detectándose como problema fundamental la variedad en la oferta, proponiéndose acciones de mejoras para este indicador y finalmente se propone un procedimiento para medir la calidad en el servicio que se presta en la UEB Cuba Catering de Santa Clara, con el objetivo de detectar acciones de mejoras encaminadas a elevar el grado de satisfacción de los clientes.

Abstract

The present Work of Diploma is carried out in the UEB Cuba Catering of Santa Clara, located in the International Airport "Abel Santamaría Cuadrado", entity in charge of the gastronomy service in the airport and of providing from inputs and provisioning services to the airlines with which stay contract, as well as those that request it in an eventual way. Due to the necessity of to have a measure instrument, well based, that facilitates the mensuration of the quality of the service, the grade of their clients' satisfaction and to formulate strategies that allow the best acting in the organization. This investigation has as general objective to evaluate the quality of the service in the UEB Catering of Santa Clara so that the priorities and the clients' necessities are known that visit the installation, achieving the satisfaction of the same ones, bringing this gets bigger economic benefits for the entity. To achieve this objective it was necessary to conform a theoretical foundation in the one that different concepts are approached referred to the administration of quality, the quality in the services, tools more used for the mensuration, among other aspects. Later on he/she is carried out a diagnosis of quality in the UEB, detecting you as fundamental problem the variety in the offer, intending actions of improvements for this indicative one and finally he/she intends a procedure to measure the quality in the service that is lent in the UEB Cuba Catering of Santa Clara, with the objective of detecting actions of improvements guided to elevate the grade of the clients' satisfaction.

Índice

ÍNDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I Marco teórico y referencial de la investigación.....	4
1.1 Introducción.....	4
1.2 Calidad.....	5
1.2.1 Evolución histórica.....	5
1.2.2 Conceptos y definiciones.....	5
1.3 Gestión de la calidad. Principales filosofía.....	8
1.3.1 Etapas de la gestión de la calidad.....	9
1.3.2 Principios básicos de la gestión de la calidad.....	11
1.4 Calidad de los servicios.....	12
1.4.1 Conceptualización de los servicios.....	13
1.4.2 Características de los servicios.....	13
1.4.3 Calidad del servicio.....	15
1.4.4 Elementos de la calidad de los servicios.....	16
1.5 Modelos de la calidad de los servicios.....	16
1.5.1 Modelo Servqual.....	18
1.6 Concepto de Catering.....	21
1.6.1 Calidad en el servicio de catering aéreo.....	22
1.6.2 La calidad en el servicio de CubaCatering.....	23
1.6.3 La calidad en la UEB catering de Santa Clara.....	23
1.7 Conclusiones parciales.....	23
CAPÍTULO 2: Diagnóstico de la calidad en la UEB Catering-Santa Clara.....	25
2.1 Introducción.....	25
2.2 Caracterización de la empresa Cuba Catering.....	25
2.3 Caracterización de la UEB Catering de Santa Clara.....	29
2.4 Diagnóstico de la calidad del servicio en la UEB Catering Santa Clara.....	30
2.5 Análisis de los resultados de las encuestas aplicadas por la dirección de la UEB Catering Santa Clara.....	32
2.6 Selección del número de expertos.....	36
2.6.1 Determinación de la cantidad de expertos.....	37
2.7 Análisis de causas.....	38
2.8 Propuesta de mejoras.....	40
2.9 Conclusiones parciales.....	41
CAPÍTULO 3: Propuesta de un procedimiento para evaluar la calidad del servicio en la UEB Catering de Santa Clara.....	43
3.1 Introducción.....	43
3.2 Propuesta del procedimiento.....	43
Fase I. Análisis de la dimensionalidad del servicio.....	43
Etapa 1 Caracterización de los servicios que constituyen el negocio de la organización.....	44
Etapa 2 Selección de las dimensiones que caracterizan los servicios objeto de estudio.....	45
Etapa 3 Definición y selección de los atributos que caracterizan los servicios objeto de estudio.....	45
Fase II. Diseño detallado para la medición de calidad percibida.....	48
Etapa 4 Selección de la escala de medida.....	48
Etapa 5 Estructuración del instrumento de medición.....	49

Etapa 6 Ensayo del cuestionario.....	52
Etapa 7 Diseño estadístico de la investigación.....	52
Etapa 8 Diseño del estudio de campo.....	55
Etapa 9 Realización del estudio del campo.....	56
Etapa 10 Control y monitoreo de la aplicación.....	56
Etapa 11 Validación del cuestionario.....	56
Etapa 12 Procesamiento y análisis cuantitativo de los datos.....	58
Fase III. Análisis de los resultados y propuesta de mejoras.....	58
Etapa 13 Análisis de los resultados.....	58
Etapa 14 Diseño e introducción de las propuestas de mejoras.....	58
Etapa 15 Evaluación y mejora continua.....	59
3.3 Conclusiones parciales.....	59
CONCLUSIONES GENERALES.....	60
RECOMENDACIONES.....	61
BIBLIOGRAFÍA.....	62
ANEXOS	

Introducción

Actualmente Cuba se encuentra inmersa en una etapa de desarrollo de sus servicios para lo cual debe ganar en imagen a nivel mundial, logrando insertarse en el mercado de forma competitiva, garantizando productos y servicios con óptima calidad, bajos costos, ofreciendo garantía, reposición y generando altos índices de eficiencia y eficacia.

La implantación hoy, del sistema de Perfeccionamiento Empresarial, exige una nueva fórmula de idoneidad y de trabajo en equipo, dándole un papel decisivo a la toma de decisiones y a las nuevas tendencias de la dirección empresarial.

Desde la última década del siglo XX y hasta la actualidad, Cuba se ha desarrollado en condiciones económicas particularmente difíciles que han determinado la necesidad de buscar y desarrollar nuevas vías alternativas que permitieran, ante todo, la supervivencia de la sociedad cubana (Noda Hernández, 2004). Es por ello que uno de los sectores que ha jugado un papel determinante dentro del sector de los servicios es el turismo, el cual entre 1995 y el 2000 tuvo un crecimiento medio anual de 18.6 %.

Villa Clara no queda aparte de estos cambios, debido en gran medida a la ampliación considerable que ha tenido toda la Cayería Norte en la provincia, gracias a la fabricación de polos turísticos y hoteles altamente lujosos que han llamado la atención de turistas de gran parte del mundo, especialmente de países desarrollados como Francia y Canadá.

Junto con esto, y casi de la mano el Aeropuerto Internacional Abel Santamaría Cuadrado, perteneciente a la ciudad de Santa Clara, también ha crecido paulatinamente, debido a que muchos de los turistas que visitan los Cayos de la provincia, entran a Cuba por dicha terminal aérea, principalmente los que viajan desde Canadá, aumentando así la cantidad de vuelos que salen y arriban al aeropuerto con respecto a años anteriores.

La presente investigación está enfocada en la UEB Cuba Catering de Santa Clara situada en dicho aeropuerto debido a la importancia que presenta la misma en la instalación. Esta UEB tiene como principal objetivo, proveer de insumos y alimentos a todas las aerolíneas que visitan el aeropuerto, además es la encargada de ofrecer los servicios gastronómicos en el mismo, de ahí su vital importancia en el desarrollo exitoso de la terminal.

La Empresa Cuba Catering de Santa Clara perteneciente al Instituto de la Aeronáutica Civil de Cuba (IACC) ha estado presentando insatisfacciones de sus clientes debido a que en ocasiones estos han manifestado que los dependientes deben tener un trato más amable y cortés, además existe poco dominio del idioma, poca variedad en la oferta de elaborados, no se cuenta con un restaurant y no se venden frutas, siendo esto último de mucha demanda

por parte de los turistas que visitan la instalación. En dicha terminal Aérea no se cuenta con un instrumento que permita medir la calidad del servicio de Catering lo cual influye de forma negativa en el desempeño de la organización.

Todo lo anterior constituye la **situación problemática** de la presente investigación, cuyo problema científico **consiste en:**

Ausencia de una herramienta metodológica que permita evaluar la calidad del servicio en el Catering de Santa Clara.

Se plantea como **hipótesis de investigación** que con la aplicación de un procedimiento para evaluar la calidad del servicio de Catering en el Aeropuerto Internacional Abel Santamaría se identificarán acciones de mejora encaminadas a elevar el grado de satisfacción de los clientes.

Esta **hipótesis quedará comprobada** si:

Al diseñar y aplicar el procedimiento propuesto se logra identificar los elementos que afectan la calidad del servicio y se proponen acciones para su mejora.

El **objetivo general** de la investigación consistió en:

Evaluar la calidad del servicio en la UEB Cuba Catering de Santa Clara de manera que contribuya a la satisfacción de sus clientes trayendo esto consigo mayores beneficios económicos para la entidad.

El cual se desglosa en los siguientes **objetivos específicos:**

1. Realizar estudios de los diferentes conceptos de calidad, satisfacción del cliente, análisis de mejora, así como de los procedimientos existentes para medir el grado de satisfacción de los mismos.
2. Realizar un diagnóstico de las principales causas que están generando insatisfacción de los clientes.
3. Proponer un procedimiento para medir la calidad del servicio en la UEB Cuba Catering de Santa Clara.

Dentro de los **valores** que sustentan el presente Trabajo de Diploma están:

- **Valores teóricos** los que permiten la actualización de los conocimientos alrededor de los conceptos obtenidos de un marco teórico o de referencia, derivado de la consulta de la literatura nacional e internacional más actualizada en específico aquellas cuestiones referidas a la calidad, a la satisfacción del cliente y algunos conceptos necesarios sobre la actividad de Catering además de que se puede utilizar como material de consulta en próximas investigaciones sobre el tema.

- **Valores sociales** los que radican, en su dimensión interna en la reducción de quejas por parte de los clientes lo que agradece la UEB Catering de Santa Clara en gran medida y en su dimensión externa, en la prestación de un mejor servicio a los clientes y satisfacción de sus expectativas, unido a una mayor eficiencia y reducción de los costos y aumento de los ingresos.
- **Valores metodológicos** los que se manifiestan en el diseño de un procedimiento para medir la calidad de servicio en la UEB, trayendo esto consigo el conocimiento para la empresa del grado de satisfacción del cliente y sus expectativas, contribuyendo con un mejor desempeño de la organización a la hora de enfocarse en los problemas que influyen de manera directa en la calidad del servicio.

El trabajo para su mejor comprensión fue estructurado de la siguiente forma:

- Capítulo 1. Se muestra el estudio y el análisis de la literatura sobre el tema de investigación, consultando una amplia bibliografía actualizada sobre aspectos relacionados con la calidad, su gestión, la satisfacción del cliente y la actividad de Catering.
- Capítulo 2. Se realiza un diagnóstico de los problemas existentes en la entidad y se propone un plan de mejoras.
- Capítulo 3. Se propone un procedimiento a la empresa para la medición de la calidad del servicio prestado.

Además se ofrecen un conjunto de conclusiones, recomendaciones, bibliografías y anexos de necesaria inclusión.

Capítulo I: Marco Teórico Referencial

1.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo hacer referencia a diferentes conceptos y valoraciones críticas que serán necesarios para lograr el posterior desarrollo de la investigación a partir de una búsqueda minuciosa de la bibliografía nacional e internacional más actualizada referente a los principales temas tratados.

En la figura 1.1 se representa el hilo conductor del Marco Teórico Referencial.

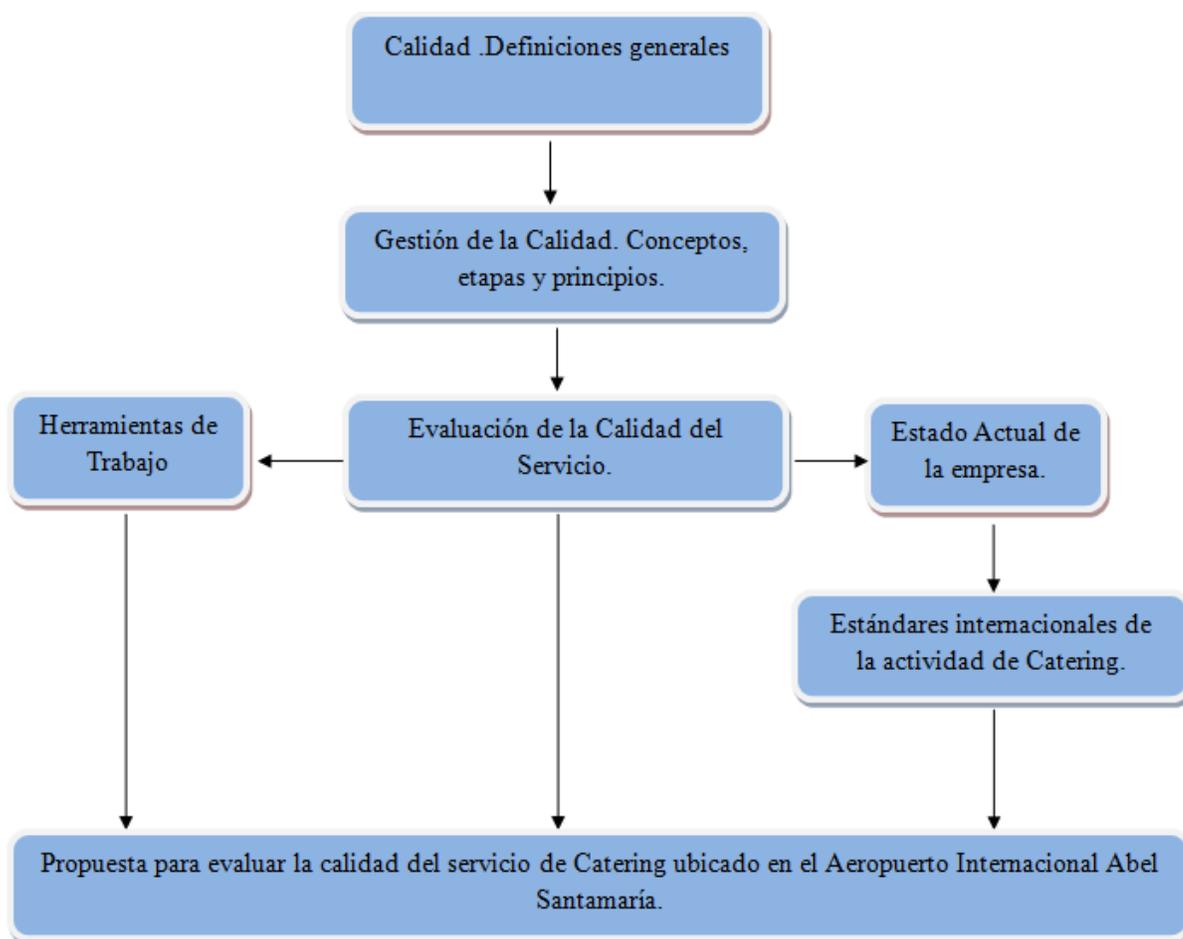


Fig. 1.1 Hilo conductor del Marco Teórico Referencial

Fuente: elaboración propia

1.2 Calidad

1.2.1 Evolución histórica

El término calidad con el decursar de los años ha tenido varios significados. En sus inicios se ven representadas personalidades como Plutón, Cicerón, Aristóteles, entre otros. Algunas de las primeras actividades que contribuyeron a la aparición de la idea moderna de la calidad se remontan a eras anteriores, cuando la calidad estaba regida por el Código de Hammurabi, Ya en la etapa de la Revolución Francesa, cuando en 1794 se efectúa un Taller Nacional de Calibres cuyo objetivo era lograr la estandarización de las municiones, se aplicaron conceptos de inspección y control de fabricación, pero no fue hasta los años 20 que se puede establecer la aparición del concepto moderno de la calidad en Estados Unidos impulsada por grandes compañías como Ford Motor Company, American Telegraph, Western Electric, etc. Posteriormente en el período de la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) hubo un desarrollo importante del Control Estadístico de Procesos (SPC) además se despertó el interés general por los temas relacionados con la calidad. Durante esta etapa, importantes maestros de la calidad como Walter E. Deming y Joseph M. Juran desarrollan el programa de gestión de la calidad, y en la década de los 80 Crosby introdujo el programa de mejora con el objetivo de suprimir gran parte de las inspecciones para adoptar la filosofía de hacer las cosas bien a la primera. (Bravo San Juan, 2004).

1.2.2 Conceptos y definiciones

Existen numerosos conceptos y definiciones de la calidad expuestos por múltiples autores. Algunos de los más representativos son: William Edward Deming, matemático, quien centra su aplicación del Control de la Calidad en la instauración de los procesos del ciclo Plan-Do-Check-Act, o "cómo mejorar la calidad mediante el ciclo planear, hacer, verificar y actuar"; Joseph M. Juran, al que se le considera el padre de la calidad es de aquí donde surge los orígenes estadísticos de la calidad total. (Conceptos generales de calidad total. (<http://www.monografias.com>)). Philips Crosby, que fue uno de los pensadores sobre la calidad más reconocidos de los Estados Unidos, vicepresidente de la ITT durante 14 años para el Control de la Calidad, Además muy mencionado por su concepto de "cero defectos", William E. Conway, presidente de la Academia Internacional de la Calidad, Kaoru Ishikawa, representante emblemático del movimiento del Control de Calidad en Japón; Kei-ichi Yamaguchi destacado especialista y directivo de la Nippon Steel Corporation (Aragón González, 2005).

Todos estos reconocidos autores desarrollaron varios conceptos de calidad, a continuación se muestra un resumen de los más importantes:

Deming (1986) define la calidad “predecible grado de uniformidad, a bajo costo y útil para el mercado”.

Juran hace varias definiciones de la calidad a lo largo de su carrera, desde “aptitud para el uso o propósito”, hasta (1993) que aporta otras dos, una que se refiere al producto, donde plantea que: “Calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y en consecuencia hacen satisfactorio el producto” que coincide con la anterior en su conclusión y otra que se refiere a la organización “la calidad consiste en no tener deficiencias”. No hay la menor duda de que para obtener calidad es preciso tener una organización que trabaje con calidad.

Crosby (1979), define la calidad como: “conformidad a los requerimientos”, y añade que sólo puede ser medida por el costo de la no conformidad. Esta definición está limitada ya que depende de los requerimientos que se hayan considerado, si son los de los clientes o los de los productores, por lo que luego, en el año 1994, puntualiza que calidad es “entregar a los clientes y a nuestros compañeros de trabajo productos y servicios sin defectos y hacerlo a tiempo”. En este caso, considera dos tipos de clientes los internos y externos e involucra en la definición su filosofía de producir con cero defectos.

Conway (1988) plantea que la calidad se alcanza al desarrollar la fabricación, administración y distribución de productos y servicios que el cliente quiera o necesite a bajos costos. Este autor en su definición refiere la necesidad de observar la calidad del trabajo y desarrollar un sistema adecuado para obtenerla. Cree en un continuo mejoramiento en todas las áreas, incluyendo suministradores y distribuidores para eliminar el derroche de material, capital y tiempo y mide las pérdidas en todas las áreas, incluidos los inventarios.

Feigenbaum (1971) define la calidad como “la resultante de una combinación de características de ingeniería y de fabricación determinantes del grado de satisfacción que el producto proporcione al consumidor durante su uso”.

Ishikawa (1988) manifiesta que calidad es aquella que cumple los requisitos de los consumidores e incluye el costo entre estos requisitos.

Las normas internacionales ISO 9000 han desarrollado su propio enfoque del concepto de calidad que plantea: que calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. (Norma ISO 9000: 2005). Este concepto es uno de los que representa más adecuadamente la esencia de la definición moderna de la calidad.

De manera general, en el concepto de calidad, tomando como referencia lo analizado por Morales Sánchez y Hernández Mendo (2004), se pueden determinar cuatro perspectivas básicas, donde en las tres primeras perspectivas se pueden apreciar el énfasis en la conceptualización y operacionalización de la calidad, preocupándose en la consecución de sus criterios objetivos, aspectos cuantificables con los que poder funcionar internamente en las organizaciones. En la actualidad se evoluciona hacia una perspectiva más externalista, la perspectiva de los consumidores y usuarios, donde se incorporan variables como las expectativas y las percepciones, esta segunda visión es la que se asocia a la calidad de servicio (Morales Sánchez, Hernández Mendo, 2004).

La calidad puede ser vista según las perspectivas siguientes:

- 1) Calidad como excelencia. De acuerdo al término, las organizaciones de servicios deben conseguir el mejor de los resultados, en sentido absoluto.
- 2) Calidad como ajuste a las especificaciones. Tras la necesidad de estandarizar y especificar las normas de producción se desarrolló esta nueva perspectiva, que pretendía asegurar una precisión en la fabricación de los productos, esto permitió el desarrollo de una definición de calidad más cuantificable y objetiva.
- 3) Calidad como valor, se hace referencia al hecho de que no existe el mejor bien de consumo o servicio en sentido absoluto, dependiendo de aspectos tales como precio, accesibilidad, etc.
- 4) Calidad como satisfacción de las expectativas de los usuarios o consumidores. Definir la calidad como el grado en que se atienden o no las expectativas de los consumidores o usuarios supone incluir factores subjetivos relacionados con los juicios de las personas que reciben el servicio (Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2001).

Con el objetivo de aportar un estándar internacional para la gestión de la calidad la Organización Internacional de Estandarización (ISO) ha desarrollado desde 1987 las normas ISO 9000. Dichas normas han logrado gran connotación y se han revisado sistemáticamente hasta la actualidad para garantizar su actualización.

Las normas ISO 9000 son documentos técnicos de referencia que regulan los requisitos fundamentales que deben cumplir los Sistemas de Gestión de la Calidad, donde todos los esfuerzos estarán orientados hacia la mejora continua del desempeño; lo cual hace que la organización que aplique esta filosofía, estará siempre marcando la diferencia, es decir, generando ventaja competitiva (ISO 9000, 2005).

1.3 Gestión de la calidad. Principales filosofías

La forma para enfrentar los problemas relacionados con la calidad varía entre los diferentes autores que se encuentran en la literatura. Diferentes concepciones han sido desarrolladas en la historia de esta ciencia para que en las organizaciones se trabaje para lograr la calidad adecuada. A continuación se exponen algunos de los criterios que han sido defendidos.

Juran (1990) plantea como filosofía inquebrantable de la calidad que la alta gerencia debe estar involucrada en la obtención de la calidad, debiendo ser entrenada en sus métodos, para ser capaz de dirigir y participar en los proyectos de mejoramiento de la calidad. Considera que la calidad es costosa, no es libre, y que en cada momento existe un nivel óptimo, que es difícil de lograr. Diseña los procesos utilizando medios y métodos para que las operaciones sean infalibles, implementa el control estadístico de la calidad y plantea que todos los trabajos tienen tres elementos, cliente, productor y proveedor.

Crosby (1994) plantea que la calidad no cuesta, es libre, que lo que cuesta es el incumplimiento. Su filosofía de calidad está basada en que las cosas se hagan bien desde la primera vez, o sea, tiene un solo patrón de actuación: desempeño libre de errores, "cero defecto", lo cual logra con la prevención. Plantea que la verificación no proporciona calidad, sino que solo permite conocer de forma no muy fiable, cómo marchan las cosas. Expone que la clave para un trabajo eficaz es idear una forma de comprender y servir al cliente, permitiendo que los empleados disfruten de una vida de trabajo exitosa.

Los dos autores anteriores, Juran y Crosby, tienen criterios diferentes en cuanto al costo de la calidad, Crosby cuando dice que la calidad no cuesta que lo que cuesta es el incumplimiento y Juran cuando considera que la calidad es costosa, no es libre, y que en cada momento existe un nivel óptimo, que es difícil de lograr.

El criterio de Crosby es válido cuando se tiene instalada una tecnología básica adecuada y se solicita de hombres adecuadamente capacitados que laboren sin defecto y bien desde la primera vez, sin realizar reproceso, en este caso la calidad con que se trabaja produce dividendos.

El criterio de Juran es válido cuando la tecnología básica instalada produce defectos y se trabaja en función de eliminarlos a través de mejoramientos, para lo cual es necesario realizar inversiones para mejorar la tecnología o capacitar a los hombres que realizan el trabajo. También para desarrollar nuevos productos excelentes es preciso realizar inversiones.

La filosofía de Feigenbaum (1971) parte de un nuevo enfoque que requiere el liderazgo directo y continuo de la dirección, pues la calidad se obtiene a partir de un esfuerzo efectivo de los diferentes grupos de una organización, proyectándose hacia la obtención de la excelencia. Expone que la calidad y los costos, no son antagónicos y que alta calidad significa bajo costo.

(Ishikawa, 1988) plantea respeto a la humanidad como filosofía gerencial y dice: “cuando la gerencia resuelve implantar el control de calidad en toda la empresa, tiene que normalizar todos los procesos y procedimientos y luego valerosamente delegar la autoridad en los subalternos. El principio fundamental de una administración acertada, es permitir que los subalternos aprovechen la totalidad de sus capacidades”.

También trabaja por la búsqueda continua de la excelencia, mediante la prevención de las causas que originan los defectos y las clasifica para ordenar el trabajo.

La NC ISO 9000:2005 describe la Gestión de la Calidad como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

A su vez la dirección y control generalmente incluyen el establecimiento de la política, los objetivos, la planificación, el control, el mejoramiento y el aseguramiento de la calidad. Cuando se habla de Política de Calidad se refiere a intenciones globales y orientaciones de una organización, relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por su máxima dirección. Por lo general es coherente con la política global de la organización y proporciona un marco de referencia para el establecimiento de sus objetivos, los cuales se consideran algo ambicionado, pretendido, o relacionado con la calidad, generalmente se basan en la política de la calidad de la organización y se especifican para los niveles y funciones pertinentes de la misma.

1.3.1 Etapas de la gestión de la calidad

El interés creciente de las empresas por la Calidad, concepto ampliamente utilizado con múltiples definiciones y con un difícil consenso en su conceptualización, obliga a realizar una breve revisión de su evolución, la cual está ligada al desarrollo de diversas técnicas de gestión de calidad. La evolución del concepto se ha realizado de una forma dinámica a través de distintas etapas y se puede comprobar revisando desde las Técnicas de Control de Calidad hasta la Calidad Total, pasando por los distintos instrumentos de medida y procesos de evaluación.

Trilogía de la calidad según Juran

En 1986 Juran introduce la Trilogía de la calidad, basándose en la similitud en el desarrollo de la dirección de la calidad con los procesos financieros (planificación, control y mejora financiera). El enfoque conceptual es idéntico al utilizado para conducir las finanzas, sin embargo los diversos escalones del procedimiento son especiales y también los son las herramientas empleadas en cada uno.

Estos procesos son:

- Planeamiento de la calidad
- Control de la calidad
- Mejoramiento de la calidad

El punto de partida es la planeación de la calidad, es decir, diseñar un proceso que sea capaz de cumplir con las metas establecidas, y hacerlo, obviamente, bajo las condiciones de operación, definiendo la planeación de la calidad, como aquella actividad que ha de desarrollar los productos y los procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes.

Seguido a la planeación el proceso se lleva hacia la fuerza operativa. Su responsabilidad es vigilar que el proceso opere con efectividad óptima. Debido a que las deficiencias se originan en la operación inicial, los procesos pueden operar con un alto nivel de desperdicio crónico, el cual ha sido planeado como parte del proceso, pero es el control de calidad el que evita que este desperdicio aumente. Si llegara a empeorar, se determinan las causas de la variación anormal.

Una vez que las causas han sido determinadas y que se ha tomado una acción correctiva, nuevamente el proceso cae dentro de la zona definida por los límites del control de la calidad.

Por último la mejoría de calidad es el proceso que según Aburto (1992) rompe con los niveles anteriores de rendimiento y desempeño. Conduce las operaciones a niveles de calidad marcadamente mejores a aquellos que se han planeado para las operaciones. Los procesos se diseñan e implementan para producir un resultado y esa repetitividad implica la posibilidad de mejora del mismo. (González Cruz, 2006)

Cuando ya existe un proceso se empieza con acciones de control y cuando el proceso es nuevo, con las de planeación.

Acciones de control: Para poder mejorar un proceso se necesita primero tenerlo bajo control.

Los procesos que no están bajo control pueden presentar influencias de causas especiales de variación, y sus efectos son tan grandes que no nos permiten ver las partes del proceso que se deben cambiar.

Acciones de mejora de nivel: Estas van encaminadas a cambiar el proceso para que nos permita alcanzar mejores niveles promedio de calidad, y para esto se deben de atacar las causas comunes más importantes.

Acciones de planeación de calidad: aquí se trabaja para integrar todos los cambios y nuevos diseños de forma permanente a la operación que normalmente se lleva del proceso, pero siempre buscando asegurar no perder lo ganado. Estos cambios pueden ser para satisfacer los nuevos requerimientos que haga el mercado.

Para poder lograr un cambio verdaderamente significativo y de un control a otro desde el fondo hay que resolver problemas crónicos.

La tabla 1.1 muestra algunos ejemplos.

Tabla 1.1 Ejemplos de aplicación práctica de los procesos de la Trilogía de Juran.

Procesos de la Trilogía	Terminología Financiera
Planificación de la Calidad	Presupuestar, planificar el negocio Control de Costos, Control de Gastos.
Control de Calidad	Control de Inventario.
Mejora la Calidad	Reducción de Costos, Mejora de Beneficios.

Fuente: Juran (1994)

1.3.2 Principios básicos de la gestión de la calidad

Los principios básicos de la gestión de la calidad, son reglas de carácter social encaminadas a mejorar la marcha y funcionamiento de una organización mediante la mejora de sus relaciones internas. Estas normas, han de combinarse con los principios técnicos para conseguir una mejora de la satisfacción del consumidor.

Satisfacer al consumidor, permite que este repita los hábitos de consumo, y se fidelice a los productos o servicios de la empresa consiguiendo más beneficios, cuota de mercado, capacidad de permanencia y supervivencia de las empresas en el largo plazo.

Como es difícil mejorar la técnica, se recurren a mejorar otros aspectos con el objetivo de lograr un mejor producto de calidad superior.

La NC ISO 9001:2008, mejora los aspectos organizativos de una empresa. Sin calidad técnica, no es posible producir en el competitivo mercado presente y una mala organización, genera un producto de deficiente calidad que no sigue las especificaciones de la dirección,

puesto que la calidad técnica se presupone las ISO 9000:2005 propone unos sencillos, probados y geniales principios para mejorar la calidad final del producto mediante sencillas mejoras en la organización de la empresa que a todos benefician, los cuales son:

Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder las expectativas de los mismos.

Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos 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.

Participación del personal: El personal a todos los niveles, es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Enfoque de sistema para la gestión: 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.

Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debe ser un objetivo permanente de esta.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Relaciones mutuas beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutua beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos principios constituyen una guía para la conducción correcta de las organizaciones hacia el logro de sus objetivos trayendo consigo una gestión exitosa de la calidad.

1.4 Calidad de los servicios

La calidad es generalmente reconocida como un valor básico demandado por la sociedad, por lo que su consecución es una fuente de diferenciación y ventaja competitiva para la empresa. El efecto positivo que estos factores tienen sobre los beneficios empresariales la convierte en una estrategia especialmente atractiva. Una mala calidad del servicio es algo que la empresa no se puede permitir, pues con un cliente cada vez más exigente, un

entorno competitivo cada vez más hostil y más alternativas de elección en el mercado, la insatisfacción del cliente es una condena anticipada y segura.

1.4.1 Conceptualización de los servicios

Cuando se quiere afrontar el tema de la calidad del servicio, lo primero que se debe hacer es profundizar en el concepto de servicio. Existe una amplia visión del término servicio, debido a que este ha sido definido de diferentes maneras por diferentes autores. La definición más universal y más acabada es la de (Kotler, Philip, 1985) que plantea que "un servicio es cualquier actuación que una parte puede ofrecer a otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad y su prestación puede ir o no ligada a productos físicos".

Existen múltiples conceptos y definiciones elaborados por los autores que estudian el asunto sobre el término servicio, a continuación se exponen varios de ellos:

Hill (1967) define los servicios como el cambio que una unidad productiva origina en la condición de una persona o de un bien perteneciente a ésta.

Juran y Bingham (1974) lo definen como el trabajo realizado para otros.

Por su parte, Quinn y Gagmon (1987) consideran que servicio es todas aquellas actividades económicas en que la producción primaria no es un producto ni una obra constructiva.

Para Normann (1989) no hay producción de servicio sin la participación del cliente.

Horovitz (1994) considera a los servicios como el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. Es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza, se trata de un problema de métodos.

Según Albrecht (1994) es prestar atención a la persona que está detrás de la necesidad y responderle a ella más que responder sólo a la necesidad. Es estar presente no sólo físicamente, sino también psicológica y emocionalmente.

La ISO 9000: 2005 plantea que es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.

Para Cantú (2001) Es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realizan mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacer un deseo o necesidad.

1.4.2 Característica de los servicios

Existen criterios de varios autores acerca de las características de los servicios, entre ellos se consideran útil para la investigación los de Norman y de Hill (1967).

Según Hill las características de los servicios son:

- Los servicios tienen consecuencias pero no formas.
- No hay servicios sin la participación del cliente.
- La creación del valor tiene lugar mediante características no controlables.
- El autocontrol en el servicio es fundamental.
- Las percepciones subjetivas son básicas.
- Los servicios son intensivos en la personalidad.
- La participación conjunta entre clientes y empleados genera incertidumbre por la necesaria interacción.
- La prestación de un servicio es tanto una actividad económica como un sistema de relaciones sociales.

Según Norman las características de los servicios son:

- El producto industrial es concreto y el servicio es inmaterial.
- En el producto, la propiedad se transfiere con la compra; en el servicio, no.
- El producto se revende, el servicio, no.
- Vendedores y compradores almacenan productos; servicios, no.
- La producción precede al producto; en el servicio van parejas.
- En la producción, venta y producto hay diferencias de espacio o locales; en el servicio, no.
- El producto se puede transportar; el servicio, no. Los que pueden transportarse son los que lo brindan.
- El contacto es indirecto entre el consumidor y la empresa industrial, y en el servicio el contacto es necesariamente directo.
- El fabricante-vendedor es el único que produce en la industria; mientras que el cliente-comprador de un servicio participa directamente en su producción.
- El producto es exportable, el servicio no; lo que puede transportarse es el sistema para su prestación.
- Los servicios, al igual que los productos, necesitan ser eficientes, eficaces y efectivos.
- El valor del servicio viene dado por parte de las posibilidades materiales que están disponibles por la organización que brinda el servicio y cuando el cliente sienta necesidad y la satisfaga acudiendo a ese lugar.

1.4.3 Calidad del servicio

Un servicio posee valor a los ojos de quien lo ofrece y del consumidor, su cliente, y solo se hace efectivo bajo dos condiciones:

Las facilidades materiales, y por parte del personal perteneciente a la entidad de servicio, que estén disponibles.

Que el cliente sienta necesidad, y le satisfaga, acudiendo a la prestadora.

Dadas las diferencias entre los productos físicos o tangibles y los servicios es de suponer que la calidad para ambos se enfoque de manera distinta. Definir, valorar, establecer o medir la calidad del servicio es mucho más complejo que lo que realmente parece. El servicio resultante de una prestación está muy influenciado por diversos elementos variables (Kotler, 1990). Por lo tanto su calidad depende de innumerables factores subjetivos muy difíciles de medir y controlar.

Las pocas facilidades de automatización, la mayor presencia del factor humano, así como el riesgo a que se someten la empresa y el cliente y la sensibilidad de los clientes a un servicio de mala calidad son cimientos que refuerzan la complejidad de los servicios en el tema de la gestión de la calidad. La calidad del servicio es difícil de lograr, debido a que el servicio es complejo y multidimensional. Vender un servicio no solo implica vender la forma de hacer algo; también implica la forma en que se hace.

De los modelos conceptuales que se han desarrollado acerca de la calidad del servicio el más universalmente aceptado es el desarrollado por los autores norteamericanos Valarie Zeithalm, A. Parasuraman y Leonard Berry. Estos autores han publicado una serie de trabajos donde reflejan los estudios e investigaciones hechas por ellos a lo largo de más de una década en la elaboración de un marco conceptual y teórico de la calidad del servicio. Ellos partieron de la diferencia entre la producción de servicios y la producción de bienes materiales para elaborar un modelo conceptual que reflejara objetivamente la gestión de la calidad en el sector de los servicios. (Alban, Héctor, 2005).

Para el usuario, la calidad de los servicios es más difícil de evaluar que la de los productos tangibles. En consecuencia, es posible que los criterios que utilizan los usuarios para evaluar la calidad de un servicio sean más difíciles de comprender para el personal de marketing. Estos no solo evalúan la calidad de un servicio valorando el resultado final que reciben, sino que también toman en consideración el proceso de recepción del servicio.

La calidad del servicio es definida como la amplitud de las discrepancias o diferencias que existen entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones (Zeithalm, V.; Parasuraman, A.; y Berry L, 1995).

La calidad del servicio es una herramienta competitiva muy poderosa ya que cuando se llega a determinar la medida de la calidad requerida por los clientes, se puede optimizar el uso de recursos de las empresas u organizaciones. Esto trae consigo la reducción de costos y poder hacer inversiones más eficientes y así lograr darle al cliente algo que realmente estima y por tanto mantener un alto grado de satisfacción.

El autor define calidad del servicio como: El cumplimiento de los requisitos del servicio enfocados al cliente, y además plantea que la calidad del servicio objeto de investigación se define como: “El cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios, así como los especificados o no por el cliente”.

1.4.4 Elementos de la calidad de los servicios

Entre los elementos de la calidad de los servicios están los tangibles que muestran la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

La fiabilidad, que es la habilidad que se posee para suministrar el servicio prometido de forma confiable, segura, en tiempo y cuidadosa. Significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento. La capacidad de respuesta que se refiere a la actitud que se muestra para apoyar a sus clientes y para suministrar un servicio rápido incluye el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos. Además de los antes mencionados están a su vez el profesionalismo, la cortesía, la credibilidad, la veracidad, creencia, honestidad en el servicio, la seguridad, la accesibilidad, la comunicación y por último la comprensión del cliente, según criterio del autor.

1.5 Modelos de la calidad del servicio

En el caso de la calidad del servicio se han desarrollado varios modelos que intentan implementar un marco donde se puedan desarrollar soluciones de gestión. Los más importantes de estos modelos se muestran a continuación:

1) Modelo SERVQUAL: (Parasuraman, Zeithaml y Berry; 1985, 1988):

Es una escala que tiene en cuenta las expectativas y las percepciones del cliente, calculando la diferencia entre los mismos.

2) Modelo SERVPERF: (Croning y Taylor, 1978)

Este modelo consta de una sola escala basada en la percepción del usuario. La calidad se mide como la suma de cada uno de los elementos de las encuestas.

La diferencia con el Servqual es que no tiene en cuenta las expectativas del usuario por lo que, aunque es capaz de medir la calidad de un servicio, no puede establecer en que elementos es prioritario mejorar la calidad.

3) Modelo SASSER, OLSEN Y WICKOFF (1978)

Plantea que el usuario no tiene sólo en cuenta las características del servicio base que ofrece una empresa, sino que también influya en su percepción los servicios periféricos. Además establecen que los clientes tiendan a justarse a uno de los siguientes comportamientos:

- Se centran en el atributo que consideran más importante.
- Dan una mayor importancia a una característica, pero mantienen el resto por encima de un mínimo.
- Utilizan un modelo compensatorio en que unos atributos pueden empeorar mientras que otros mejoren.

4) Modelo GRONROSS (1994)

Diferencian tres aspectos que condicionan la percepción de la calidad de servicio por un cliente son:

- Características técnicas del servicio.
- La calidad funcional o relacional. Es decir, la forma de proporcionar el servicio.
- La imagen de la empresa.

Considera que la calidad funcional es la que tiene mayor importancia, sobre todo cuando las características técnicas superan un mínimo.

La creciente importancia que representa el sector de servicios en las economías de todo el mundo ha sido, sin duda, la causa principal del aumento de la literatura sobre el marketing de los servicios en general. En ella se han tratado profusamente diferentes temas en los últimos años, uno de los cuales ha sido la media de la calidad de servicio.

Diferentes modelos han sido definidos como instrumento de medida de la calidad de servicio siendo el SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, 1988) y el SERVPERF (Cronin y Taylor 1992) los que mayor número de trabajos ha aportado a la literatura sobre el tema. La principal diferencia entre ambos modelos se centra en la escala empleada: el primero utiliza una escala a partir de las percepciones y expectativas mientras que el segundo emplea únicamente las percepciones. El modelo SERVQUAL fue desarrollado como

consecuencia de la ausencia de literatura que tratase específicamente la problemática relacionada con la medida de la calidad del servicio.

A los efectos de esta investigación se consideró pertinente definir un modelo de referencia para la medición de la satisfacción de los clientes para ser utilizado y es precisamente el Servqual, la herramienta más divulgada para medir la satisfacción de los mismos; permite además, conocer las expectativas de los diferentes segmentos de clientes y sus percepciones, y su diferencia o gap puede considerarse la “prueba de la necesidad” del mejoramiento o la oportunidad de mejora de los procesos involucrados.

1.5.1 Modelo Servqual

Valarie Zeithaml, A.Parasuraman y L.Berry (1993) paralelamente a la construcción del marco teórico de la calidad del servicio elaboraron un instrumento que recibe el nombre de Servqual (de las siglas servicio y calidad en inglés). El Servqual fue desarrollado en los EUA con el auspicio del Marketing Science Institute en los años del 1985 al 1991 y fue validado en América Latina por Michelsen Consulting con el apoyo del nuevo Instituto Latinoamericano de Calidad de los Servicios. Este estudio de validación terminó en el año 1992.

El Servqual es un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto grado de fiabilidad y validez, que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a la calidad del servicio. (Zeithaml Parasuraman Berry, 1993).

El Servqual puede ser aplicado a una amplia gama de servicios. Para ello, suministra un esquema básico basado en un formato de representación de las expectativas y percepciones que incluyen declaraciones para cada uno de los cinco criterios generales de la calidad del servicio. Este puede ser adaptado o completado para añadirle las características específicas que respondan a las necesidades de investigación de una empresa, aunque este centra su atención en el proceso de entrega del servicio más que en el resultado de la provisión del servicio, es decir del encuentro del proveedor con el consumidor.

La formalización de la medición de la calidad a través de la comparación de las expectativas con las percepciones se realiza conceptualizando la diferencia de estas como una variable multidimensional.

Sección de las expectativas: Lo que el cliente espera de la empresa. Las declaraciones se hacen teniendo en cuenta lo que es el servicio ideal.

Sección de percepciones: Es lo que realmente ha experimentado el cliente al recibir el servicio de la empresa. Las declaraciones se hacen teniendo en cuenta la empresa específica objeto de la evaluación

Cada una de estas dos secciones contienen una serie de declaraciones donde el entrevistado califica el cumplimiento de la declaración en una escala del 1 al 7, donde el 1 es completamente en desacuerdo y el 7 es muy de acuerdo. La gama de números que se encuentran en el intervalo refleja el cumplimiento gradual de la declaración.

Entre las dos secciones se encuentra un apartado para cuantificar la importancia que le confieren los clientes a cada una de las dimensiones de la calidad del servicio para obtener así un resultado ponderado más fuerte estadísticamente y enfocado hacia los clientes. Existen además otras secciones que enriquecen la evaluación. Una contiene un apartado donde el encuestado expresa las experiencias y las impresiones que ha tenido con el servicio (por ejemplo si tuvieron algún problema o si comentarían con algún amigo el resultado de servicio). Otra sección es la de los datos socio demográficos del encuestado (edad, sexo, ingresos, educación, etc.). Según las necesidades específicas de la empresa se pueden añadir al instrumento inicial otras secciones importantes.

Los datos obtenidos con el Servqual pueden ser utilizados para cuantificar las deficiencias de la calidad del servicio desde diferentes niveles de análisis.

- Por cada pareja de declaraciones
- Por cada criterio
- Combinando todos los criterios

Al examinar estos distintos niveles de análisis, una empresa puede no solo evaluar la calidad global de su servicio tal y como la perciben los clientes sino que, además puede determinar cuáles son los criterios y las facetas clave, con el propósito de centrar en esas áreas los esfuerzos de mejoramiento. (Zeithaml, Parasuraman, Berry; 1993).

Los resultados que brinda el Servqual pueden ser analizados con diferentes objetivos:

- Para comparar las expectativas y las percepciones de los clientes a lo largo del tiempo.
- Para comparar las puntuaciones Servqual con la competencia.
- Para examinar segmentos de clientes que poseen diferentes percepciones sobre la calidad.
- Para evaluar las percepciones de los clientes internos sobre la calidad.

Al obtener y analizar los resultados del protocolo Servqual pueden obtenerse las siguientes informaciones:

- Una calificación global de la calidad del servicio
- Lo que desean los clientes (beneficios ideales)
- Lo que encuentran los clientes (beneficios descriptivos).
- Calcula brechas de insatisfacción específicas.
- Ordena defectos de calidad desde más grave hasta los menos grave.

El Servqual al ser aplicado puede dar tres niveles posibles de calidad: Que las expectativas sean mayores que las percepciones (En este nivel la calidad es baja), que las expectativas sean iguales a las percepciones (En este nivel la calidad es modesta pero casi siempre tiene tendencia a la disminución) y que las expectativas sean menores que las percepciones (Los niveles de calidad son altos). (Zeithaml, Parasuraman, Berry; 1993).

Las puntuaciones diferenciales entre las expectativas y las percepciones pueden involucrar problemas psicométricos, debido a que las expectativas están demasiado influenciadas por las diferencias, prejuicios y experiencias entre los individuos, además la percepción de la calidad puede existir aun en ausencia de la experiencia. (Rusty Oliver, 1994).

Por esos motivos del Servqual surge un instrumento derivado que recibe el nombre de Servperf basado únicamente en las percepciones (Ruiz Olalla, 2001). Este modelo reducido solo posee las declaraciones relacionadas a las percepciones sobre el desempeño. En el Servperf la calidad del servicio será tanto mejor cuanto mayor sea la suma de las calificaciones de las percepciones. Además tiene una gran gama de aplicaciones en las distintas empresas de servicios ya que es ampliamente utilizado para extender las metas de servicios de los clientes de acuerdo a sus necesidades y a su vez proporciona una medición de la calidad del servicio de la organización.

El SERVQUAL se puede también aplicar internamente para entender las opiniones de los empleados respecto de la calidad del servicio. Con el objetivo de lograr la mejoría del servicio. (Zeithaml, Parasuraman, Berry; 1993).

El Servqual brinda los beneficios siguientes

- Proporciona la información detallada sobre:
- Opiniones del cliente sobre el servicio (una medición de comparación con la competencia establecida por sus propios clientes).
- Niveles de desempeño según lo percibido por los clientes.
- Comentarios y sugerencias del cliente.
- Impresiones de empleados con respecto a la expectativa y nivel de satisfacción de los clientes.

Al aplicarse Servqual a muestras de clientes mide:

- Una calificación global de la calidad de la empresa, y la compara contra el estándar válido.
- Lo que desean los consumidores de ese establecimiento (Beneficios Ideales).
- Lo que encuentran los consumidores en ese establecimiento (Beneficios descriptivos).
- Calcula brechas de insatisfacción específicas.
- Ordena defectos de calidad desde el más grave y urgente hasta el menos grave.

1.6 Concepto de Catering

El vocablo catering, proveniente del idioma inglés, hace referencia a la actividad de proveer con un servicio de comida especialmente contratado a clientes en situaciones específicas, tales como eventos de diverso tipo. La palabra catering viene del verbo inglés “*to cater*”, que significa servir, atender. El catering es entonces el servicio que supone la atención y la oferta de un variado conjunto de alimentos en situaciones excepcionales como suelen ser los eventos. Si bien esta palabra no es perteneciente al idioma español, se encuentra hoy en día aceptada al menos en el lenguaje informal y es de uso común.

El catering puede ser definido como el servicio que ofrece un determinado tipo de comida en eventos de diferentes características. Para ser servido propiamente, el catering debe siempre ser contratado con anterioridad de modo que tanto los clientes como los profesionales del área puedan acordar las opciones de alimentos a servir, la cantidad, el costo y otros elementos relativos a la cuestión. En este sentido, el catering es central para cualquier tipo de evento ya que es uno de los elementos más vistosos de una fiesta, una celebración o una reunión.

El catering se compone por lo general de productos y alimentos de diversas características. Si bien en la mayoría de los casos el catering consta de alimentos pequeños y fáciles de consumir como canapés, fiambres, quesos, empanadas, *sandwiches* de miga, calentitos y demás, el servicio de catering también puede componerse de platos de gran elaboración que se sirven como en un restaurante y que deben ser acompañados por las bebidas y guarniciones apropiadas.

Dependiendo del tipo de alimento, de la cantidad de comensales, de los ingredientes necesarios y de la exclusividad de las recetas a preparar, el catering puede variar su precio aunque normalmente los costos de tal servicio suelen ser elevados. La disposición del catering puede ser diferente también según cada caso, pero por lo general los alimentos que

forman parte de un servicio de catering son dispuestos de manera llamativa para captar la atención de los comensales.

1.6.1 Calidad en el servicio de Catering Aéreo

La calidad es un indicador importante a tener en cuenta en cualquier empresa, debido entre otras cosas a la alta competencia que existe hoy día a nivel mundial, los servicios de catering aéreo no quedan excepto de la misma, pues son estos los que proveen de alimentos e insumos no solo a todas las aerolíneas que lo soliciten, sino también a todas aquellas personas que por uno u otro motivo visiten un aeropuerto y hagan uso en el mismo de su gastronomía.

Dentro de este negocio, las exigencias son muy altas. Una empresa de catering aéreo debe comprometerse y estar en la capacidad de cumplir con las demandas de cada uno de sus clientes con la más alta calidad y efectividad en sus procesos. Las comidas de los aviones, en general, no deben tener ingredientes que puedan generar reacciones desfavorables en los pasajeros o comidas crudas que denoten un riesgo, así sea mínimo para la salud de los viajeros.

Por otro lado, se deben realizar controles altamente efectivos para cada una de las piezas que se cargan en los aviones. Por ejemplo, los carros de servicio son pesados y chequeados cuidadosamente, de manera que no tengan cargas adicionales de contrabando de ningún tipo.

El tiempo es otro de los factores que prima en este negocio. Atendiendo a más de una aerolínea, las entregas y los procedimientos deben ser exactos. Los platos comienzan a producirse entre 12 y 24 horas antes del vuelo dependiendo del tipo de comida y producto, y deben ser cargados en el avión justo para la hora del despegue, cumpliendo con cada una de las especificaciones del vuelo y la aerolínea.

Este negocio requiere una rigurosa atención en cada uno de sus detalles, y en él prima, ante todo, la seguridad. Como cliente, cada aerolínea diseña su menú. Avianca, por ejemplo, tiene sus platos determinados por la clase del vuelo, el tiempo de recorrido y la hora de viaje. Además, ofrece una variedad de platos especiales preparados según las necesidades del pasajero, bien sea vegetariano, diabético, judío o con alguna necesidad específica en su dieta. Los menús tienen una rotación mensual con tres ciclos durante el año para los trayectos largos, y de 15 días para los cortos.

Aunque no existe una normatividad específica para los alimentos o los productos que deben usarse en la comida de avión, es muy importante tener en cuenta las consecuencias que

tendría una intoxicación o una emergencia sanitaria en un vuelo. Por esto, las empresas de catering y las aerolíneas son muy estrictas en sus procesos. Cada producto que llegue a la planta debe cumplir con sus propiedades de conservación. Por ejemplo, si un yogurt no llega almacenado a la temperatura requerida para mantener la cadena de frío no se recibe, pues todos los ingredientes deben estar frescos y cumplir con las temperaturas necesarias para su conservación.

1.6.2 La calidad en el servicio de Cuba Catering

En Cuba esta actividad está centrada a nivel de país a través de la empresa Cuba Catering, la cual consta de un Sistema de Gestión de la Calidad desde el año 2001 y actualmente se trabaja con un Sistema de Gestión Integrado al incorporarse elementos de las normas NC 18 000: 2005; NC ISO 22 000: Inocuidad de los Alimentos; NC 3 000: 2007 y la NC ISO 14 000: 2004. Dicha entidad tiene como política insertar este sistema de gestión a todas las UEB del país, las cuales en función de sus características y experiencia en la actividad poseen un cronograma de implementación de estos sistemas.

1.6.3 La calidad en la UEB Cuba Catering Santa Clara

El Catering de Santa Clara se encuentra inmerso en este proceso pero no se cuenta aún con una herramienta que permita medir satisfacción del cliente, debido entre otras cosas a que es una UEB de corta creación, por lo que existe una deficiente capacitación del personal que en él labora, y no se cuenta con un especialista en Calidad, siendo esta tarea realizada por el jefe de producción, violando uno de los principios de dirección que es separar las tareas de ejecución de las de control.

1.7 Conclusiones parciales

1. La gestión de la calidad es una disciplina que compromete a toda la organización con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes y de mejorar continuamente. Esto la convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellos que tratan de alcanzarla.
2. La herramienta Servqual ha sido tradicionalmente el modelo más utilizado para las mediciones de la calidad percibida en múltiples sectores de actividad. Este modelo es aplicable a las empresas de Catering, debido a que en estas es necesario no solo conocer las percepciones de los clientes, sino también sus expectativas.

3. La actividad de Catering aéreo es de gran utilidad en la satisfacción de los turistas que permanecen en el aeropuerto, debido a que gracias a ella los clientes pueden disfrutar de una alimentación agradable y sana.

Capítulo 2: Diagnóstico de la calidad en la UEB Catering-Santa Clara

2.1 Introducción

En respuesta a lo expuesto en las conclusiones parciales del marco teórico y referencial de la investigación, y para dar solución al problema científico planteado, en este capítulo se caracteriza la organización objeto de estudio UEB Cuba Catering Santa Clara, único proveedor de servicios gastronómicos con que cuenta el Aeropuerto Internacional Abel Santamaría perteneciente a dicha ciudad, además de abastecer de insumos a todas las compañías aéreas que lo necesiten y se realiza un diagnóstico de la calidad del servicio que presta esta UEB Catering-Santa Clara con el objetivo de proponer las mejoras necesarias para su mejoramiento.

2.2 Caracterización de la empresa Cuba Catering

Antes de caracterizar la UEB Catering-Santa Clara objeto de estudio es necesario caracterizar la empresa Cuba Catering a la cual pertenece esta UEB.

La Empresa Cuba Catering viene brindando sus servicios de Catering Aéreo desde antes de 1993. El 26 de febrero de 1993 se crea la Empresa independiente Estatal “Aéreo Catering” subordinada al Instituto de la Aeronáutica Civil de Cuba (IACC). El 16 de Septiembre de 1996 se crea la Empresa como una sociedad anónima con 100% de capital cubano y se denomina Aéreo Catering S.A., y el 4 de Agosto del 2000, se cambia la denominación social de la empresa Aéreo Catering, S.A. por Cuba Catering, S.A.

A partir del mes de agosto de 1998 se inicia la preparación de condiciones para desarrollar el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial (PE) siguiendo las instrucciones por sus bases generales (Decreto Ley 187 Bases Generales para aplicar el PE). El 23 de Mayo del año 2000, el Comité Ejecutivo de Consejos de Ministros aprueba la aplicación del PE.

La Empresa consta de un Sistema de Gestión de la Calidad desde el año 2001, actualmente se trabaja con un Sistema de Gestión Integrado al incorporarse elementos de las normas NC 18 000: 2005; NC ISO 22 000; NC 3 000: 2007 y la NC ISO 14 000: 2004.

Dicha empresa tiene como **misión** brindar servicios de Catering Aéreo y Gastronómicos en las instalaciones aeronáuticas con la variedad y calidad concertada con los clientes, contar con trabajadores amables, honrados, y profesionales en un ambiente de desarrollo sostenible, trabajando por el liderazgo de la empresa en el Caribe.

Su **visión** consiste en ser líder en el Caribe en Catering Aéreo y Gastronomía, por la diversidad y flexibilidad en los servicios, los precios competitivos, el cumplimiento de las

normas sanitarias, de calidad y ambientales, así como por su personal altamente competente.

Por su parte esta empresa tiene como **objeto social**:

- Ofrecer servicios de catering y avituallamiento de productos para la venta y servicios a bordo y acondicionamiento interior a las aeronaves de líneas aéreas en moneda nacional y divisas y a líneas extranjeras en divisas.
- Realizar la venta mayorista de productos alimenticios según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior en la red de instalaciones aeronáuticas autorizadas en el país, en moneda nacional y divisas.
- Importar productos según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Exterior.
- Ofrecer servicios de catering a la Empresa Mixta REDSOL en moneda libremente convertible.
- Prestar servicios recreativos, de descanso y de alimentación a los trabajadores en el Círculo Social Obrero Félix Elmusa, en moneda nacional.
- Efectuar la venta de productos agropecuarios excedentes de autoconsumo a sus trabajadores en moneda nacional.

Entre las **principales competencias** que distinguen a la empresa Cuba Catering se encuentran:

- 1- Brindar servicios orientados al cliente.
- 2- Demostrar profesionalidad en la realización del trabajo, elaboración y prestación de los servicios.
- 3- Prestar servicios orientados a la Calidad.
- 4- Ser consecuente con los principios de la Revolución.
- 5- Mostrar sentido de pertenencia en el desempeño de sus funciones.
- 6- Realizar su trabajo orientado al desarrollo sostenible.
- 7- Utilizar el trabajo en equipo en el desempeño de sus funciones.
- 8- Reflejar en su comportamiento la Imagen Empresarial de Cuba Catering

Cuba Catering consta con un sistema de gestión integrado, al cual se hace alusión anteriormente, el mismo tiene como política:

“Brindar servicios de Catering, Gastronomía y recreación, al nivel de los estándares de calidad internacionales; garantizando alimentos inocuos, con trabajadores competentes, en condiciones de trabajo seguras, logrando la disminución y/o erradicación de los impactos ambientales adversos y la prevención de la contaminación, en aras de contribuir al

desarrollo sostenible. Se cumplen los requisitos legales aplicables y se trabaja en la mejora continua”.

Para desarrollar e implementar el sistema de gestión integrado de Calidad, Seguridad y Salud y Medio Ambiente en la empresa se encuentran definidos los siguientes procesos:

1. Planeación, Control e Informatización
2. Gestión de Recurso Humanos
3. Relación con el Cliente
4. Compras y su Logística
5. Recursos Financieros
6. Producción de Alimentos
7. Recursos Técnicos y Servicios
8. Medición, Análisis y Mejora

En la Figura 2.1 se muestra el mapa de procesos de esta empresa

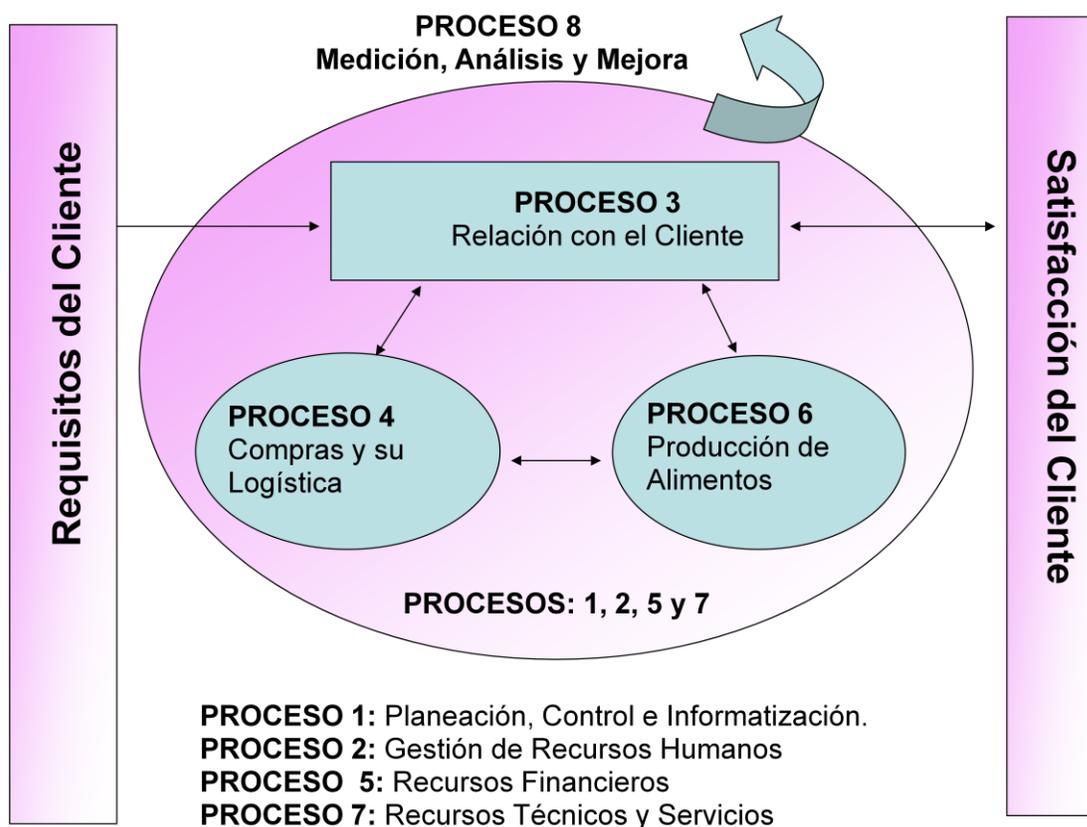


Figura 2.1 Mapa de procesos de la Empresa Cuba Catering

Fuente: Manual de Calidad de la Empresa Cuba Catering

El proceso tres, relación con el cliente, tiene los siguientes objetivos:

- Mantener la certificación del Sistema de Gestión de Calidad por la Norma ISO 9001:2008, midiendo resultados y mejorando continuamente el proceso.
- Verificar la eficacia de las acciones de mejora tomadas y su aplicación definitiva en cada proceso.
- Mantener en menos de 0,2% y 0,4% las quejas de los clientes por año.
- Lograr la satisfacción de los clientes internos y externos en 80% o más, como forma de incrementar la calidad de los servicios.
- Mantener la puntualidad de entrega de los servicios de catering al 99,8%.
- Garantizar la seguridad aeronáutica, teniendo en cuenta la relación entre número de accidentes y número de operaciones.
- Lograr minimizar las quejas de clientes respecto a los pasajeros saliendo.
- Verificar la eficacia de las acciones tomadas para evitar accidentes de trabajo.
- Cumplir el 90% de las medidas contenidas en el plan de prevención de riesgos que no requieren financiamiento.
- Alcanzar ingresos iguales o superiores en ambas monedas y en Moneda Libremente Convertible (MLC) según lo previsto en el Plan Técnico Económico y el Plan de Autofinanciamiento en MLC.
- Alcanzar una gestión de ventas igual o superior a la de periodos anteriores.

En el proceso ocho, Medición, análisis y mejora, se resumen todos los procedimientos de calidad que rigen la actividad del centro. Este proceso tiene como objetivo:

Mantener la Certificación del Sistema de Gestión de Calidad por la Norma ISO 9001: 2008 midiendo resultados y mejorando continuamente los procesos. Para lograr este objetivo general la empresa se propone como objetivos específicos los siguientes:

- Elaborar, aprobar y distribuir correctamente la documentación con formato establecido en el Sistema de Gestión implantado.
- Control efectivo de la documentación (incluida la externa), identificación, control y conservación de los registros y del logotipo de certificación establecidos en el sistema.
- Alcanzar un 80% de clientes satisfechos, internos y externos, como mínimo; logrando el cumplimiento del plan de encuestas y contactos personales con los clientes.
- Alcanzar una Seguridad Alimentaria igual o superior al 93% en nuestros productos.
- Disminuir cada vez más las quejas de clientes atendidos.

- Verificar la eficacia de las acciones de mejora tomadas y su aplicación definitiva en cada proceso en base al resultado del análisis de los datos y de técnicas para solución de problemas.
- Lograr que todos los procesos de la entidad sean eficaces.
- Alcanzar las cifras planificadas de utilidad acumuladas en el periodo que se analiza en divisa y en ambas monedas.
- Disminuir los Costos de No Calidad de la entidad.
- Aumentar la eficiencia de la empresa a través de sus indicadores fundamentales.

Para lograr estos objetivos la empresa responde al principio de aplanar las estructuras para lograr mayor contacto con la base, cuenta con 8 direcciones funcionales y 10 unidades de base como se muestra en el anexo 1. Dentro de estas diez unidades de base se encuentra la UEB Catering de Santa Clara situada en el Aeropuerto Internacional “Abel Santamaría Cuadrado” ubicado en dicha ciudad.

2.3 Caracterización de la UEB Catering de Santa Clara

El Catering de Santa Clara con más de dos años de creado. Es el organismo encargado en la ciudad de proveer de insumos y servicios a todas las aerolíneas y pasajeros que visiten el Aeropuerto Internacional “Abel Santamaría Cuadrado”.

A este aeropuerto arriban y salen diariamente como promedio en temporada alta entre ocho y diez vuelos internacionales procedentes en un 98% de Canadá (Toronto, Montreal, Ottawa, Winnipeg, etc.), distribuidos en diferentes líneas aéreas las cuales son:

- Transac,
- Canjet,
- Wesjet,
- AirCanada,
- Sunwing y
- Cubana de Aviación,

La UEB Catering de Santa Clara se subordina directamente a la empresa nacional Cuba Catering y tiene varios aspectos que coinciden en su totalidad con esta, entre los que se destaca: Misión, Visión, Objeto Social y Principales competencias, explicados estos en el epígrafe anterior donde se caracteriza de forma general a la empresa. Dicha empresa cuenta con un director al cual se subordinan directamente:

- Subdirector: se encarga de responder por el área de gastronomía y el almacén.
- Jefe de Producción: responsable de dos cocineros, la auxiliar de limpieza y el chofer

avituallador.

- Jefe del Departamento de Economía: se le subordinan tres especialistas contables.
- Especialista en Uso Racional de la Energía.
- Especialista de Recursos Humanos.
- Informático.

Para una mejor comprensión la estructura organizativa de la UEB objeto de estudio se muestra en el anexo 2.

Actualmente la UEB Catering Santa Clara cuenta con una plantilla cubierta con 29 trabajadores divididos entre las diversas categorías ocupacionales y del total el 41.4 % son mujeres. Atendiendo a la caracterización por el número de trabajadores la UEB se considera pequeña. En la tabla 2.1 se presenta una caracterización general de la fuerza laboral de la misma.

Tabla 2.1 Caracterización de la fuerza laboral en la UEB

Composición	Cantidad	De ellos mujeres
Directivos	3	0
Técnicos	3	3
Administrativos	4	2
Obreros	17	6
Servicios	2	1
Total	29	12

Fuente: Departamento de Recursos Humanos de la UEB

2.4 Diagnóstico de la calidad del servicio en la UEB Catering Santa Clara

Para realizar el diagnóstico se crea un grupo de trabajo el cual se encargará de evaluar la calidad del servicio en la UEB Catering de Santa Clara, con los instrumentos que actualmente se utilizan en dicha entidad.

Este grupo de trabajo está conformado por:

- Jefe de Producción
- Subdirector
- Estudiante de quinto año de Ingeniería Industrial

Las tareas a realizar por este grupo de trabajo son:

- Evaluar la calidad del servicio de catering en el Aeropuerto de Santa Clara.
- Conformar un grupo de expertos que se encargará del análisis de causas y la propuesta de las acciones de mejora necesarias para eliminar o disminuir los

problemas detectados en el diagnóstico.

Actualmente la UEB no cuenta con un procedimiento ni herramientas que le permitan evaluar la calidad del servicio ofrecido, ni el grado de satisfacción de los clientes. Esto se realiza a través de una encuesta (Ver anexo 3), diseñada por la Dirección Nacional, plasmada en el proceso ocho, del cual se hace alusión anteriormente. Dicho proceso no especifica el modo de analizar los resultados, ni la forma de determinar la cantidad de pasajeros a encuestar, realizándose esto de forma empírica, constituyendo así una debilidad para la empresa.

Esta carencia de un diseño apropiado para evaluar la satisfacción de los clientes puede traer consigo que las decisiones no se tomen basadas en hechos, trayendo consigo que las medidas que se aplican no sean las más adecuadas o se trabaje en darle solución a un problema que realmente no sea el principal o el único.

Es importante conocer que todos los días vuelan todas o casi todas las aerolíneas y que sus clientes al proceder en un gran por ciento del mismo destino no presentan diferencias significativas en cuanto al servicio que desean recibir, por lo que los turistas encuestados no necesariamente deben escogerse por la aerolínea en que viajen.

Se recopila la información de la encuesta, llamada "Encuestas a Gastronomía" en el período de noviembre de 2011 a febrero del presente año con el objetivo de evaluar la calidad del servicio que se brinda en esta UEB en la actualidad y proponer las acciones necesarias para mejorar la satisfacción de los clientes. Las encuestas aplicadas en este período suman un total de 120, es decir, 30 por cada mes.

Cabe señalar que dicha encuesta fue aplicada en el salón de última espera, en el cual permanecen la mayor cantidad de tiempo los clientes, debido a que este es el lugar del aeropuerto donde los turistas una vez después de haber realizado todos los trámites de viaje permanecen en espera de la salida de su vuelo. La misma se aplica por parte de los dependientes, estos después de haber brindado su servicio invitan a los clientes a responder a las preguntas de las encuestas.

Como puede apreciarse en el anexo 3 este modelo de encuesta solo mide aspectos relacionados con la agilidad y profesionalidad en el servicio, higiene en el local, la comunicación de los dependientes con los clientes, la decoración y ubicación del punto de venta, la elaboración de los productos, y la variedad en la oferta, es decir evalúa solo las percepciones de los clientes, por lo que no llegan a conocerse sus expectativas sobre la calidad del servicio que se les ofrece en la UEB Catering de Santa Clara.

2.5 Análisis de los resultados de las encuestas aplicadas por la dirección de la UEB Catering Santa Clara

Para comprender de la mejor forma posible los resultados de la aplicación se utilizó el Software de Ingeniería SPSS 13.0 y se calcularon los valores correspondientes de moda, media y mediana a cada indicador (Ver tabla 2.2). Estos resultados generales ayudan a una mejor interpretación de los principales problemas existentes en la UEB. Estos mismos valores se muestran de forma independiente en el anexo 4.

Tabla 2.2 Resultados generales de los valores de media, moda y mediana

	Agilidad en el servicio solicitado	Profesionalidad en el servicio que recibió	Ambiente, decoración y ubicación del punto de venta	Higiene en general del área	Comunicación de los dependientes con los clientes	Elaboración de los alimentos	Variedad en la oferta de productos
N Válidos	120	120	120	120	120	120	120
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media	4.85	4.73	4.68	4.76	4.49	3.58	2.68
Mediana	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	3.00
Moda	5	5	5	5	5	3	2(a)

a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Fuente: Salida del software SPSS 13.0

A continuación se describe el comportamiento de cada pregunta como resultado de la aplicación de la encuesta.

En cuanto a la agilidad en el servicio solicitado el 86% de los encuestados lo valora como muy bueno, un 13% como bueno y solo un 1% lo valora de regular (Gráfico 2.1)

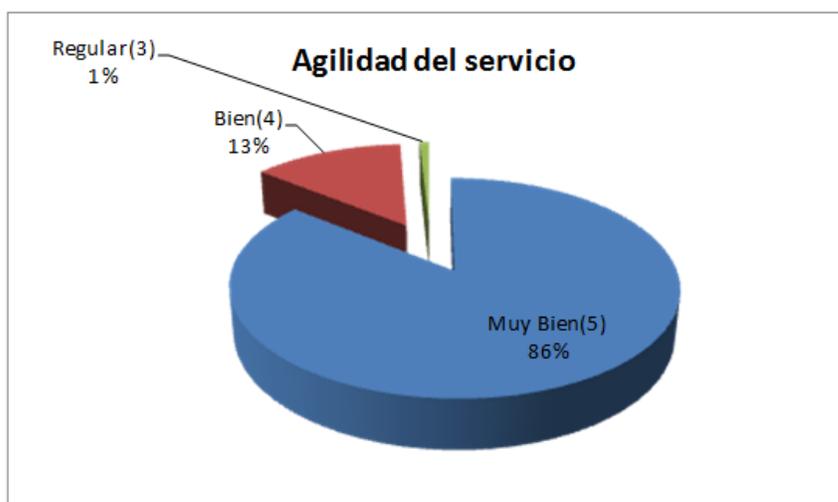


Gráfico 2.1 Diagrama de pastel de la agilidad del servicio

Al indagar sobre la profesionalidad en el servicio recibido el 73% de los encuestados opina que los empleados que los atienden son profesionales muy buenos, un 26% considera que son buenos profesionales y un 1 % los considera regular. (Gráfico 2.2)



Gráfico 2.2 Diagrama de pastel de la profesionalidad en el servicio

Sobre el ambiente, decoración y ubicación del punto de venta el 71% de los clientes encuestados lo valora de muy bueno, un 27% de bueno y solo un 2% de regular. (Ver gráfico 2.3)

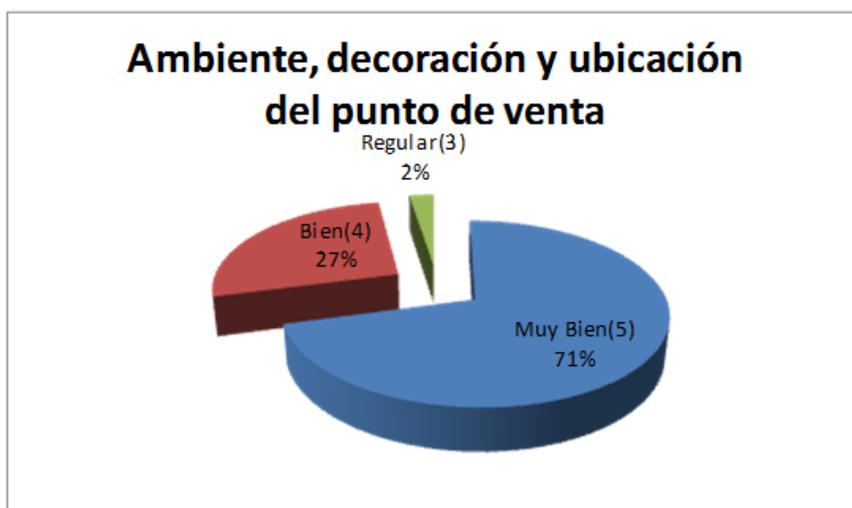


Gráfico 2.3 Diagrama de pastel del ambiente, decoración y ubicación del punto de venta

Al indagar sobre la higiene en general del área el 78% reconoce este aspecto como muy bueno, un 19% como bueno y solo un 3% lo considera regular. (Ver gráfico 2.4).

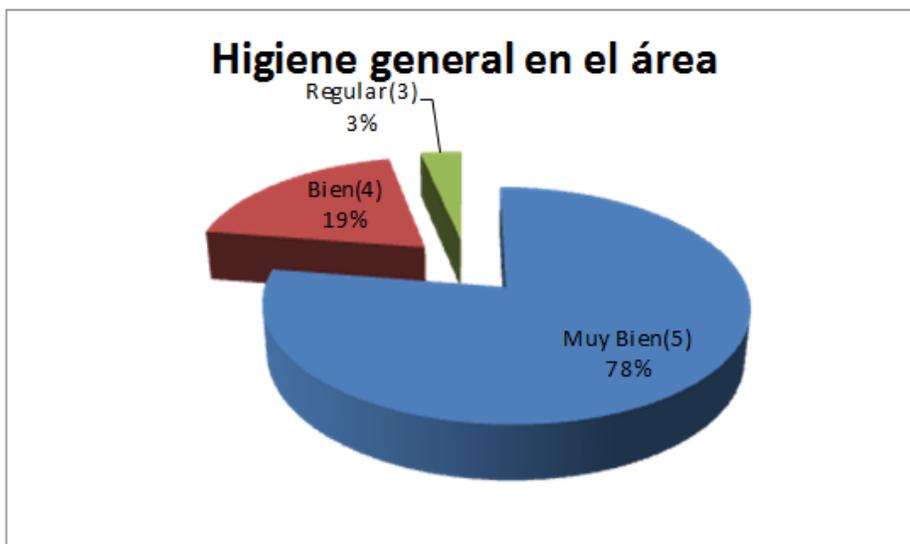


Gráfico 2.4 Diagrama de pastel de la higiene general en el área

En cuanto a la comunicación de los dependientes con los clientes el 61% de los encuestados considera que es muy bueno, un 27% la valora de buena pero un 12% lo valora de regular. (Ver Gráfico 2.5)



Gráfico 2.5 Diagrama de pastel de comunicación de los dependientes con los clientes

Se puede apreciar que estas cinco preguntas no arrojaron grandes problemas a la empresa, incluso cuando se analizan los valores de la media, la moda y la mediana se observa que

estos están entre cuatro y cinco (**bueno** y **muy bueno** respectivamente), por lo que en todos los casos como es lógico los % de satisfacciones de los clientes están por encima de 80, objetivo primordial de la entidad.

La calidad en la elaboración de los alimentos (Ver gráfico 2.6) es valorada por el 25% de los clientes como muy bien, un 28% la valora de bien, pero ya es significativo el % de clientes encuestados que considera este aspecto de regular (29%), mal (14%) y crítico (4%) lo que suma un 47% de clientes insatisfechos en este indicador.

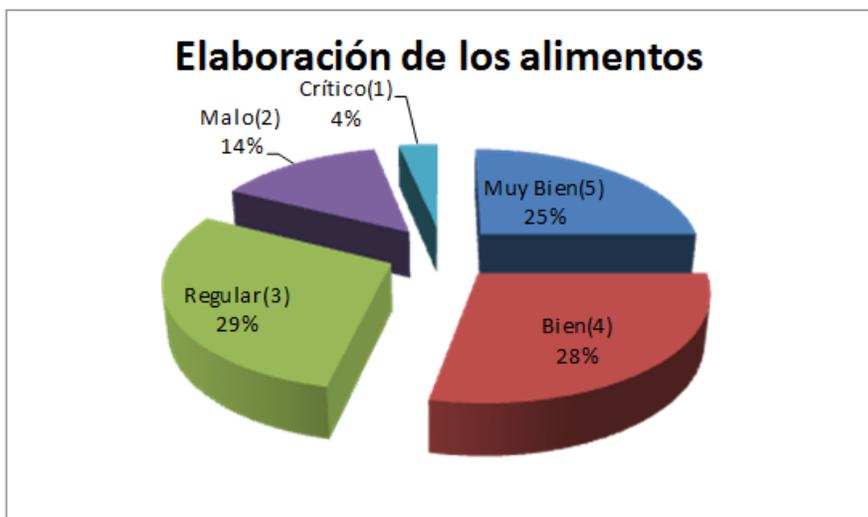


Gráfico 2.6 Diagrama de pastel de elaboración de los alimentos

Por último, en cuanto a la variedad en la oferta de productos solo un 6% de encuestados lo valora de muy bueno, un 16% de bueno pero ya en este aspecto los clientes del servicio de catering emiten opiniones de regular (32%), mal (33%) y crítico (13%). (Ver gráfico 2.7)

Como se puede apreciar en estas dos últimas preguntas el comportamiento de la opinión de los clientes es diferente de las 5 primeras. En cuanto a la calidad en la elaboración de los alimentos (pregunta 6) los valores de media y mediana oscilaron entre tres y cuatro (**regular** y **bueno** respectivamente), mientras que la moda fue tres, por lo que una cantidad considerable de clientes le dieron puntuaciones de regular a esta pregunta, afirmando con esto que el % de satisfacción de los mismos fuera de 52,5 es decir ni tan siquiera se acercara a 80.

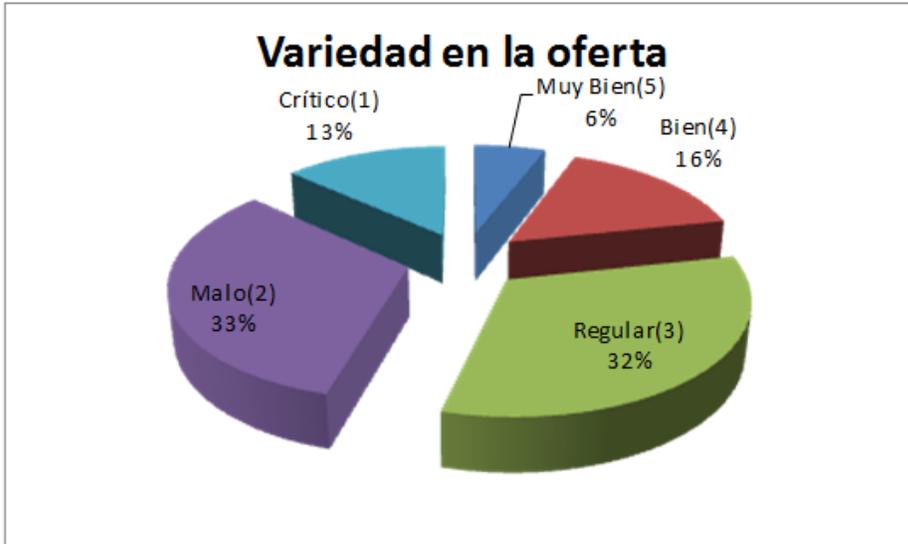


Gráfico 2.7 Diagrama de pastel de variedad en la oferta de productos

Pero sin lugar a duda fue la **pregunta 7**: Variedad en la oferta de productos la que mayores problemas arrojó a la entidad, debido a que en la misma la media, la moda y la mediana estuvieron entre dos y tres (**malo** y **regular**), corroborando así que los porcentajes de satisfacciones de los clientes fueran también muy pobres (21,3), es por ello que la presente investigación estará enfocada en **la variedad en la oferta de productos**.

Una vez identificado por el grupo de trabajo el problema fundamental, el jefe del grupo se da a la tarea de crear un equipo de expertos para hacer el análisis de causas correspondientes.

2.6 Selección del número de expertos

Con el propósito de llevar a cabo la investigación es de suma importancia conformar un grupo de expertos que reúnan las habilidades y conocimientos necesarios para analizar de forma adecuada el problema que afecta a la empresa y dar posibles soluciones que se ajusten a las necesidades y exigencias de los clientes.

Se crea un grupo de expertos tomando la definición de experto como: individuo, grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia (Moráquez, 2006).

De esta definición se infiere, como requisito básico para la selección de un experto, que éste tenga experiencia en el tema a consultar, dado por sus años de trabajo, y que puedan ser complementados con: conocimientos teóricos adquiridos a través de las distintas formas de superación, y grado académico o científico alcanzado en relación al tema, entre otros (Moráquez, 2006).

En la presente investigación se considera un experto a la persona que tenga conocimiento sobre la actividad de catering, posea años de experiencia en la labor que realiza y conozca los gustos y preferencias de los clientes que visitan la instalación.

2.6.1 Determinación de la cantidad de expertos

Primeramente, para la selección de los expertos se determina el número óptimo y se utiliza la expresión de cálculo 2.1.

$$M = \frac{P * (1 - P) * K}{i^2} \quad (2.1)$$

Para el cálculo se estima:

p (porción de error)=0.01

i (precisión varia 0.0005 – 0.1)=0.10

K (Fiabilidad del proceso) = 6.6564

1- α = 0.99

α = 0.01 % (Nivel de significación)

Se obtiene como resultado:

$$M = \frac{0.01 * (1 - 0.01) * 6.6564}{0.1^2}$$

$$M = 6.589 \approx 7 \text{ expertos}$$

El aproximado arroja siete expertos por tanto esta es la cantidad que se utiliza en la presente investigación. La calidad de los expertos influye decisivamente en la exactitud y fiabilidad de los resultados y en ello interviene la calificación técnica, los conocimientos específicos sobre el objeto a evaluar y la posibilidad de decisión. En un consejo de dirección realizado en la UEB se seleccionaron estos expertos los cuales son:

- Director,
- Subdirector,
- Jefe Producción,
- Jefe Brigada de Gastronomía,
- Cocinero,
- Dependiente y
- Autor de la investigación.

Una vez realizado el cálculo para determinar la cantidad de expertos se decide impartir una capacitación a los mismos. Las actividades de capacitación consisten en:

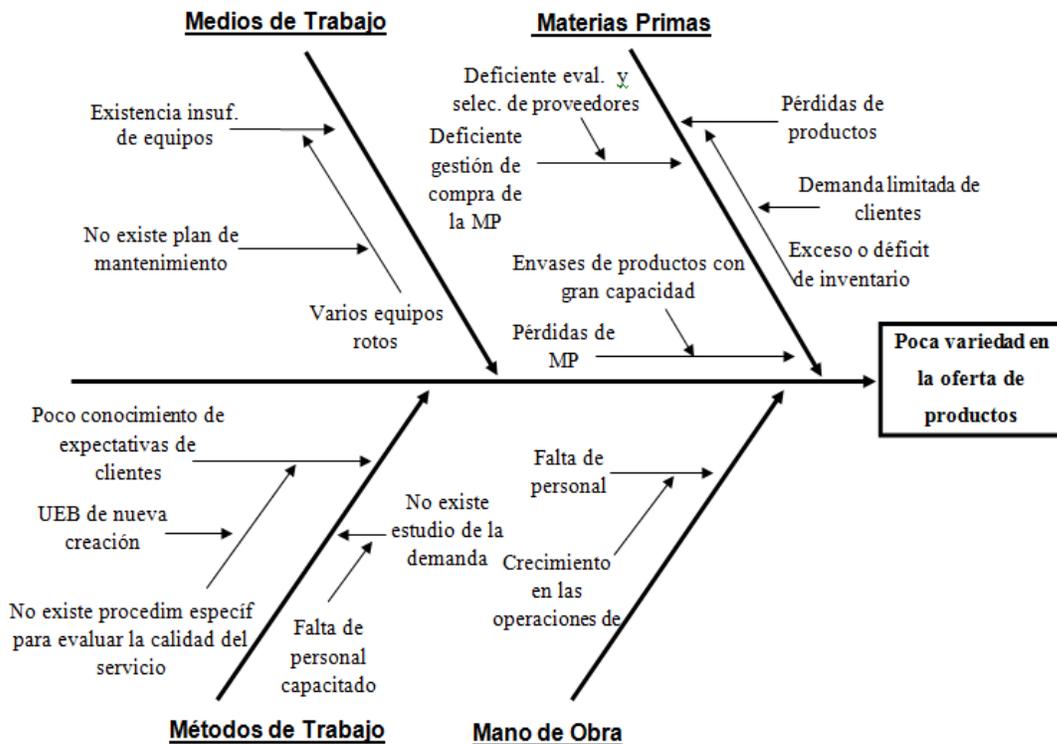
- Explicar al grupo de expertos el objetivo del estudio e importancia del mismo para la organización.
- Explicar el rol de ellos en el estudio a realizar.
- Breve sinopsis acerca de: Calidad del servicio, Métodos para medición de calidad percibida, dimensiones de la calidad del servicio: interpretación y ejemplificación de las mismas.

Además se incluye la explicación de la técnica, “Tormenta de Ideas”, herramienta que se aplicará con el objetivo de hacer un análisis para determinar las causas que generan poca variedad en la oferta.

2.7 Análisis de causas

Para realizar la aplicación de la tormenta de ideas entre los expertos se toman como base cuatro aspectos fundamentales los cuales son: Materias primas o materiales, Medios de trabajo, Mano de obra y Métodos de trabajo, realizando un diagrama Causa Efecto, que se muestra en la **figura 2.2**, no tomando de esta técnica los criterios Medio Ambiente y Medición por no tener relación con el aspecto analizado según juicio de los expertos.

Figura 2.2. Diagrama Causa Efecto



Fuente: Elaboración propia

A continuación se explica, de forma detallada cada causa y subcausa identificada por los expertos, las cuales fueron corroboradas en la práctica aplicando herramientas tales como: observación directa, revisión de documentos relacionados con estas actividades además de la opinión de los jefes de cada área revisada.

Materia Prima

En este aspecto existen tres causas secundarias que están incidiendo en que las *materias primas* influyan en la poca variedad en la oferta, estas son:

Deficiente gestión de compra provocada casi en su totalidad por la no eficiente evaluación y selección de proveedores con que cuenta la UEB, no contando con todos los contratos que se debieran para garantizar un servicio de excelencia debido en su gran mayoría porque no existe en la empresa una persona encargada únicamente de la compra, tarea está realizada por trabajadores que tienen otras funciones de trabajo.

Pérdidas de Materias Primas. Otro tema que arrojó problemas es la pérdida de materias primas debido al envase en que vienen algunas de estas, ejemplo la aceituna, el atún, pues los mismos vienen en grandes pomos o latas y una vez que se abren deben consumirse en las 72 horas siguientes, siendo en ocasiones según la temporada y los días un poco difícil.

Pérdidas de productos. Al ser una unidad pequeña las cantidades de productos a utilizar constituyen un problema ejemplo de esto es cuando en inventario existen varios tipos de vegetales, y todos no son consumidos por los clientes, debido a que la demanda de estos no siempre es igual, por lo que se ha tenido que trabajar con un mínimo de inventario trayendo consigo que en momentos de grandes demandas se agote un producto y pueda haber ocasionado una disminución de la oferta.

Medios de Trabajo

Existencia insuficiente de equipos. Hoy día la unidad presenta grandes problemas con la cantidad de equipos necesarios para la prestación de servicios, pues existe la disponibilidad pero los mismos están rotos y no se han podido reparar, por falta de contrato en ocasiones con alguna entidad, debido principalmente a la no existencia en la unidad de una persona encargada únicamente de esto y también por no contar con un plan de mantenimiento.

Ejemplo de esto es que solo se cuenta con una freidora eléctrica, si se quiere ofertar papas fritas no se puede vender pollo o viceversa por lo que hay que decidirse por uno y esto es aplicable a otros elaborados que limitan el aumento de la variedad en la oferta.

Mano de Obra

Falta de Personal. El problema que está afectando a la unidad en este aspecto recae principalmente en la falta de personal debido a que la UEB es de nueva creación y no cuenta con plantilla aprobada en su totalidad para la realización de todas las actividades, pues a medida que exista un crecimiento en la entrada de turistas por el aeropuerto esta tendrá que ir creciendo paulatinamente. Actualmente este indicador afecta cada uno de los puntos analizados pues los especialistas de cada área tienen que realizar actividades que en otras unidades del país son ejecutadas por varios trabajadores, trayendo consigo que las tareas no se realicen con la calidad requerida, debido principalmente por la falta de tiempo, pues la operatividad del centro es muy grande.

Métodos de Trabajo

No existe estudio de la demanda. No existe en la UEB un estudio de la demanda que permita conocer la cantidad de materia prima a tener en inventario, ocasionando pérdidas del producto por rechazo, trayendo como consecuencia que se realicen compras en cantidades inadecuadas y se tenga que comprar nuevamente, generando varias cuentas por pagar, doble gasto de combustible, pérdida de tiempo, o por el contrario compras excesivamente grandes y los productos caduquen antes de ser consumidos. En este aspecto influye la falta de personal pues no existe una persona encargada de realizar la tarea de pronosticar la demanda.

Poco conocimiento de las expectativas de los clientes. Una vez analizado este indicador por los expertos se determinó que las principales deficiencias están dadas por el poco conocimiento que existe en la unidad de las expectativas de los clientes, originado por la no existencia de un procedimiento específico para medir el nivel de satisfacción de los mismos, trayendo esto consigo que no se conozcan sus preferencias, ni el grado de importancia que estos le dan a los aspectos señalados en las encuestas, por lo que puede suceder que la dirección se enfoque en resolver problemas que a su criterio pueden ser importantes y sin embargo para el cliente sea algo trivial.

2.8 Propuesta de mejoras

Una vez identificadas las causas que están originando una poca variedad en la oferta el equipo de expertos propone un plan de mejoras que incluye: Acciones, Responsable, Fecha de Cumplimiento y Recursos. Este plan se muestra en la tabla 2.3.

Tabla 2.3 Plan de mejoras

Acción de mejoras	Responsable	Fecha de cumplimiento	Recursos
Diseñar plan de mantenimiento	Subdirector	Septiembre del 2012	Computadora, papel, lapiceros
Diseñar procedimiento para evaluar calidad del servicio	Jefe de producción	Junio del 2012	Computadora, papel, lapiceros
Evaluar demanda de los clientes	Jefe del departamento de economía	Septiembre del 2012	Computadora, papel, lapiceros
Hacer un análisis del completamiento de la plantilla	Jefe de Recursos Humanos	Septiembre del 2012	Computadora, papel, lapiceros

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las acciones identificadas se decide desarrollar la referida al diseño del procedimiento para evaluar la calidad del servicio en la UEB Catering de Santa Clara, debido a que la aplicación de este procedimiento identificará las expectativas de los clientes, lo cual ayudará a la dirección de la empresa a tener conocimiento de otras causas que pudieran estar influyendo en la calidad del servicio.

2.9 Conclusiones parciales

1. Como resultado del diagnóstico realizado se pudo constatar que las insatisfacciones fundamentales de los clientes están relacionadas con la poca variedad de la oferta de productos y la calidad en la elaboración de los alimentos quedando identificado como problema fundamental la poca variedad de la oferta.
2. Se identifican las causas que afectan el problema fundamental de la UEB objeto de estudio las que están referidas a: existencia insuficiente de equipos, deficiente gestión de compras, pérdidas de materias primas, pérdidas de productos, poco conocimiento de expectativas de los clientes, no existe estudio de la demanda y falta de personal. Quedando definidas acciones de mejora para algunas de ellas, como por ejemplo: diseñar plan de mantenimiento, diseñar procedimiento para evaluar

calidad del servicio, evaluar demanda de los clientes y hacer un análisis del completamiento de la plantilla.

3. Por la importancia de conocer las expectativas de los clientes se decide desarrollar en esta investigación el diseño del procedimiento para evaluar la calidad del servicio el cual constituirá una herramienta de trabajo para la dirección de la entidad.

Capítulo 3: Propuesta de un procedimiento para evaluar la calidad del servicio en la UEB Cuba Catering de Santa Clara

3.1 Introducción

El presente capítulo estará enfocado en el diseño de un procedimiento para medir la calidad del servicio prestado en la UEB Catering de Santa Clara ubicada en el Aeropuerto Internacional “Abel Santamaría Cuadrado”, una de las propuestas de mejora identificadas como resultado del diagnóstico, y su aplicación parcial con el objetivo de conocer las percepciones y expectativas de los clientes que visitan la entidad, y así poder trabajar y darle soluciones a los principales problemas que afectan la empresa.

3.2 Propuesta del procedimiento

El equipo de expertos creado en el capítulo anterior será el encargado de diseñar el procedimiento propuesto, para lo cual tomará como referencia el propuesto por Frontela Pérez (2009) dado que este procedimiento se sustenta en los principios de gestión de la calidad, enfoque al cliente, toma de decisiones basadas en hechos, planteados en las normas ISO 9000 y además es un procedimiento lo suficientemente general como para ser aplicado a todo tipo de organización con ligeros cambios que lo adapten al objeto de estudio particular. A continuación se muestra las fases y etapas que describen este procedimiento.

Descripción detallada del procedimiento para realizar estudios de medición de Calidad Percibida en la UEB Catering de Santa Clara

Este procedimiento tiene como objetivo evaluar la calidad del servicio catering que se ofrece en el Aeropuerto Internacional “Abel Santamaría Cuadrado” de la ciudad de Santa Clara. El mismo constituirá una herramienta para la alta dirección de la organización para conocer las expectativas de los clientes, evaluar sus necesidades y proponer mejoras. Para la propuesta del procedimiento se trabaja con el equipo de expertos seleccionados en el capítulo anterior. Se explicará cada fase y etapa desde el punto de vista de qué debe hacerse y a la vez aplicándola a la UEB objeto de estudio.

Fase I. Análisis de la dimensionalidad del servicio

Esta fase consta de tres etapas, se comienza con la caracterización de los servicios que constituyen el negocio de la organización, la selección de las dimensiones que caracterizan los servicios objeto de estudio y se continúa con la definición y selección de los atributos por cada una de las dimensiones afín a su contenido.

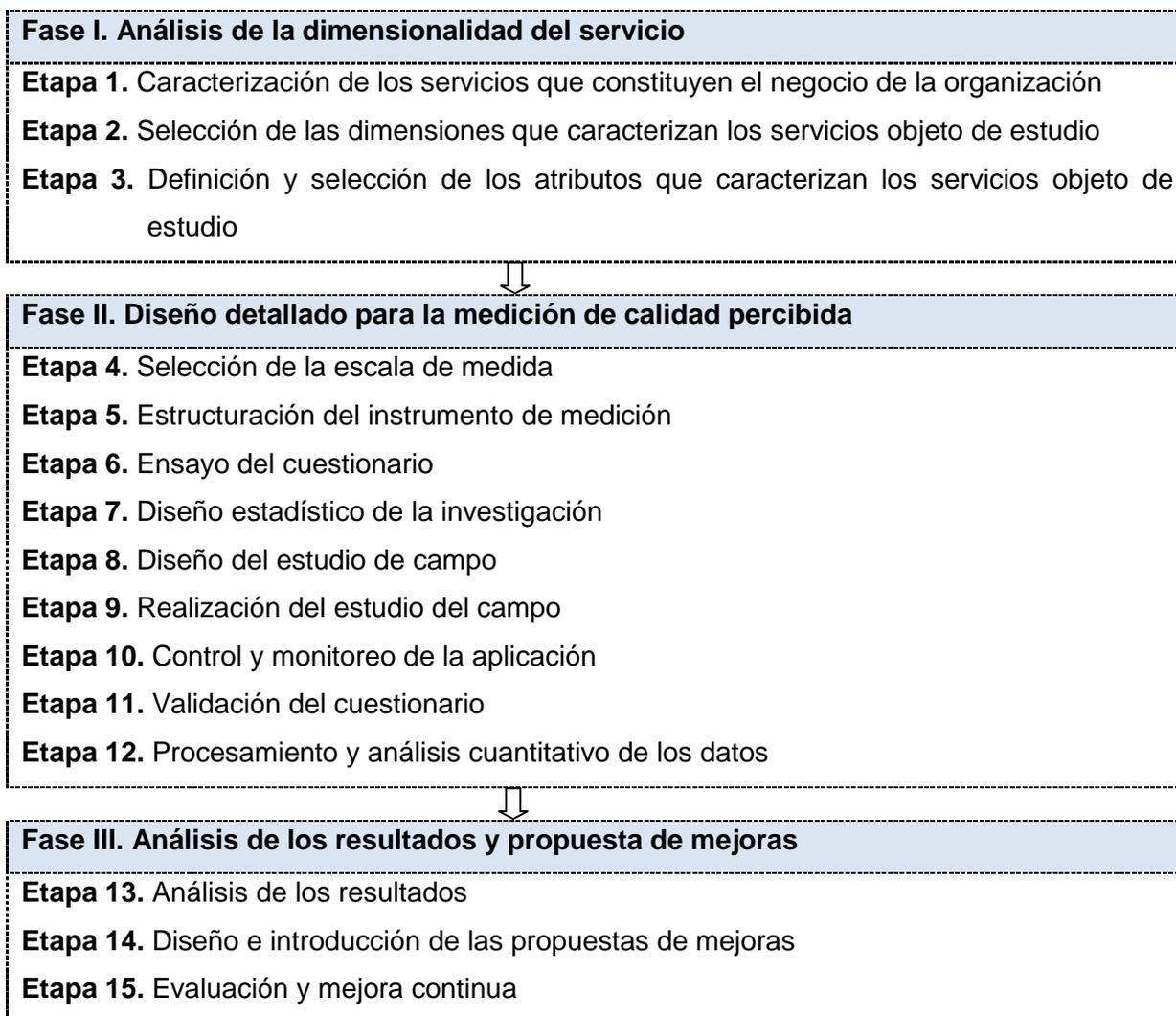


Figura 3.1 Procedimiento para evaluar la calidad del servicio
Fuente: Adaptado de Frontela (2008-2009).

A continuación se especifica en detalles cada etapa:

Etapa 1 Caracterización de los servicios que constituyen el negocio de la organización

En esta etapa es necesario caracterizar el objeto de estudio y recopilar información sobre objeto social, misión, servicios que se ofertan. Para caracterizar la UEB Cuba-Catering Santa Clara se recopila la siguiente información

1. Objeto social aprobado para la UEB Cuba-Catering Santa Clara.
2. Misión de la UEB Cuba-Catering Santa Clara.
3. Descripción del servicio que se proporcionan por la UEB Cuba-Catering Santa Clara.

Estos aspectos fueron desarrollados en el capítulo dos de la presente investigación.

Etapa 2 Selección de las dimensiones que caracterizan los servicios objeto de estudio

Para la definición y posterior selección de las dimensiones, se realizó una Tormenta de ideas partiendo del análisis de las dimensiones más reconocidas acerca de la temática planteada en la literatura por los autores expertos en el tema (Anexo 5), seleccionándose los criterios más representativos a los efectos de la investigación.

Las propuestas de Parasuraman, Berry y Zeithaml (1988, 1991) constituyen las más difundidas en la literatura especializada.

Elas son:

- Elementos Tangibles
- Fiabilidad
- Capacidad de respuesta
- Seguridad
- Empatía

Para el caso de CubaCatering no existen normas a nivel nacional que identifiquen las dimensiones que debe poseer este servicio por lo que se tomaran las dimensiones mencionadas anteriormente y se describirá cómo funcionan las mismas para este tipo de servicio. (Ver tabla 3.1)

Tabla 3.1 Descripción de las dimensiones definidas

	Elementos Tangibles	Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía
Descripción	Apariencia de la cafetería donde se ofrece el servicio, así como el equipamiento disponible	Habilidad de los dependientes a la hora de ejecutar el servicio de forma fiable y precisa	Conocimiento y atención mostrados por los dependientes y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza a los clientes	Disposición y voluntad de los dependientes para ayudar a los clientes y proporcionar el servicio de forma rápida	Atención individualizada que ofrecen los dependientes a los clientes

Fuente: Elaboración propia

Etapa 3. Definición y selección de los atributos que caracterizan los servicios objeto de estudio

A partir de la técnica de trabajo en grupo se procede a determinar los atributos por cada una de las dimensiones afín a su contenido para el servicio objeto de estudio.

- Cumplimiento con las especificaciones
- Conocimientos de la actividad de gastronomía
- Conocimientos de idiomas extranjeros
- Profesionalidad de los dependientes
- Flexibilidad ante imprevistos
- Disponibilidad de los productos
- Atractivos de los productos
- Rapidez en la atención
- Apariencia de los dependientes
- Apariencia de la instalación
- Experiencia de los dependientes

Una vez identificados los atributos se les pide a los expertos que valoren este listado y le otorguen niveles de importancia (1 al menos importante y 11 al más importante). Recogida toda la información se procede a la validación de los criterios de los expertos.

• *Validación de los criterios de los expertos*

Dado que en la mayoría de los problemas de toma de decisiones no se especifican las condiciones de los parámetros considerados para el análisis, se justifica el empleo de técnicas no paramétricas. La que mejor resultado aportará para este caso es la basada en el coeficiente de concordancia de Kendall (Siegel, 1972) que se calcula mediante la expresión (fórmula 3.1)

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{M^2 (K^3 - K)} \quad (3.1)$$

Donde:

M=Número de expertos

K=Número de propiedades o atributos a evaluar

Δ =Desviación del valor medio de los juicios emitidos

W debe estar entre (1...0), hay autores que plantean que:

(1.00--0.5) *es confiable*,

(0.49--0.0) *no es confiable*.

$$\Delta = \sum A_{ij} - \tau \quad (3.2)$$

Donde:

A_{ij}: Juicio de importancia del índice i dado por el experto j.

τ : Factor de comparación (valor medio de los rangos).

$$\tau = \frac{1}{2} M(K+1) = \frac{\sum \sum A_{ij}}{K} \quad (3.3)$$

$$\tau = \frac{1}{2} * 7 * (11+1) = 42$$

$$\tau = 42$$

Tabla 3.2 Matriz de rango del método de expertos

Nº	Expertos Atributos	Expertos							$\sum A_{ij}$	Δ	Δ^2
		1	2	3	4	5	6	7			
1	Cumplimiento con las especificaciones	3	4	3	2	3	4	2	21	-21	441
2	Conocimientos de la actividad de gastronomía	1	2	2	3	2	2	1	13	-29	841
3	Conocimientos de idiomas extranjeros	9	10	8	9	8	9	9	62	20	400
4	Profesionalidad de los dependientes	2	1	2	1	2	3	1	12	-30	900
5	Flexibilidad ante imprevistos	5	6	4	6	5	7	8	41	-1	1
6	Disponibilidad de los productos	9	10	11	10	9	10	11	70	28	784
7	Atractivos de los productos	4	5	3	6	4	5	5	32	-10	100
8	Rapidez en la atención	7	8	9	7	9	6	8	54	12	144
9	Apariencia de los dependientes	1	2	2	1	3	3	2	14	-28	784
10	Apariencia de la instalación	4	3	2	2	3	2	3	19	-23	529
11	Experiencia de los dependientes	6	7	7	8	8	9	7	52	10	100

	-	-	-	-	-	-	-	-	390	-	5024
--	---	---	---	---	---	---	---	---	-----	---	------

Fuente: Elaboración propia

Cálculo del coeficiente de Kendall:

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{M^2(K^3 - K)} = \frac{12 * 5024}{7^2 * (11^3 - 11)} = 0.9321 > 0.5$$

Determinado el coeficiente de Kendall es necesario realizar la prueba de hipótesis de que los expertos no tienen comunidad de preferencia. Con este criterio se intenta verificar la hipótesis fundamental.

H₀: No hay concordancia entre los expertos

Contra la hipótesis alternativa

H₁: Hay concordancia entre los expertos.

Lo cual puede probarse utilizando las tablas de Kendall o mediante la prueba de Chi cuadrado cuando $K > 7$ (expresión 3.4).

$$\chi^2 = M(K - 1)W \tag{3.4}$$

$$\chi^2 = 7 * (11 - 1) * 0.9321 = 65.247$$

RC:

$$\chi^2 \geq \chi^2_{\alpha; K-1}$$

$$65.247 \geq \chi^2_{0.05; 10} = 18.31$$

Como se cumple la región crítica se rechaza la hipótesis nula por lo que se considera que existe concordancia entre los expertos acerca de los atributos que son importantes para la satisfacción de los clientes.

Fase II. Diseño detallado para la medición de calidad percibida

La fase 2 consta de 9 etapas, la primera consiste en la selección de la escala a utilizar (Etapa 4), una vez hecho esto se procede a la estructuración del instrumento de medición (Etapa 5), después de estructurado dicho instrumento se ensaya el cuestionario (Etapa 6) para dar paso al diseño estadístico (Etapa 7). Luego se lleva a cabo el diseño y la realización del estudio de campo (Etapas 8 y 9) respectivamente. A continuación se desarrolla la (Etapa 10), la cual se dedica al control y monitoreo del estudio anterior. Para culminar se procede a la validación, procesamiento y análisis cuantitativo de los datos.

Etapa 4 Selección de la escala de medida

Se procede a seleccionar la escala de medida de acuerdo a los objetivos de la investigación.

Estudios acerca de esta temática evidencian que las escalas más utilizadas son el ServQual y el ServPerf. Es por ello que se realiza la propuesta en base a estos dos métodos. Se utiliza ServQual: Cuando el objetivo del estudio consiste en utilizar una escala para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio.

Este instrumento se basa en la consideración de la calidad como una actitud, su medición como el resultado de comparar lo que el cliente cree que la empresa debe ofrecer (expectativas) con la percepción del desempeño que este experimentó tras consumir el servicio.

Se utiliza ServPerf: Cuando el objetivo del estudio consiste en medir únicamente las percepciones experimentadas por el cliente después de consumir el servicio.

En este caso se utilizará la técnica SERQUAL, debido a que es necesario para la empresa no solo conocer las expectativas de los clientes, sino también sus percepciones.

Etapa 5 Estructuración del instrumento de medición

Se recomienda, de acuerdo a los supuestos que fundamentan esta investigación, como instrumento a utilizar para la realización del estudio de medición de calidad percibida: el cuestionario como mecanismo para obtener respuesta a preguntas predeterminadas.

En el Anexo 7 se expone el cuestionario ServQual descrito por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985).

Como punto de partida, el instrumento consta de un cuestionario que evalúa las percepciones y las expectativas con relación a cada una de las dimensiones de la calidad del servicio, así como el nivel de importancia que el cliente le confiere a cada una, por lo que de modo general se considera dividido en tres secciones.

La **primera sección** consta de 22 declaraciones, en las cuales los clientes, basados en la experiencia como usuario de los servicios que ofrece la empresa, responden hasta qué punto ellos consideran que la entidad debería tener las características descritas en cada declaración para que el servicio que ella presta sea considerado de excelencia. Para ello se utiliza una escala desde 1-7 donde 1 significa fuertemente en desacuerdo hasta 7 fuertemente de acuerdo.

La **segunda sección** del cuestionario pide a los clientes que evalúen las mismas declaraciones, pero teniendo en cuenta su percepción acerca de la calidad real de los servicios prestados. Para ello se utiliza una escala de 7 puntos, evaluando las declaraciones de forma similar a la sección anterior.

La **tercera sección** está diseñada para conocer el nivel de importancia de las seis dimensiones de la calidad de servicio. Para ello el cliente tiene que distribuir un total de 100 entre las dimensiones de acuerdo al nivel de prioridad que le confiere.

➤ Formulación de las declaraciones del instrumento seleccionado

Se recomienda:

- Privilegiar el uso de un vocabulario comprensible para el segmento de mercado encuestado y evitar en particular los términos técnicos conocidos sólo por profesionales del sector considerado.
- Utilizar palabras simples y frases cortas.
- Evitar la negación, que dificulta la comprensión de las preguntas.
- Evitar los términos vagos, sujetos a interpretación (por ejemplo para el caso de la escala: frecuentemente, algunas veces, mucho).
- Descartar que la declaración esté formulada de forma que influya en la respuesta del entrevistado.

➤ Longitud del cuestionario

No se debe convertir el cuestionario en un instrumento de conocimiento completo de los clientes y de intentar responder a todas las preguntas que se hace la entidad. Es por ello que se recomienda tener en cuenta este aspecto pues una longitud excesiva disminuye la fiabilidad de la información recopilada.

➤ Escalas de actitud a emplear en el cuestionario

La elección de una escala de actitud es una etapa muy delicada de la gestión, sobre todo porque la escala permanece invariable durante todo el tiempo de vida del instrumento de medida. Se propone una escala numérica, en la que el entrevistado da una cifra en función de su nivel de satisfacción. La escala propuesta en el nuevo cuestionario tiene valores entre 1 y 5, para ello se considera 1 (muy malo) y 5 (muy bueno).

El nuevo cuestionario se muestra en el anexo 7.

A continuación se muestra en la tabla 3.3 a que dimensiones corresponden las preguntas diseñadas en el cuestionario.

Tabla 3.3 Preguntas correspondientes por dimensión

DIMENSIÓN 1: ELEMENTOS TANGIBLES
Apariencia de las Instalaciones Físicas, Equipos, Personal y Materiales de comunicación
<ol style="list-style-type: none"> 1. La UEB Catering Santa Clara tiene equipos de apariencia moderna. 2. La instalación es visualmente atractiva. 3. Los empleados tienen apariencia pulcra.
DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD
Habilidad para ejecutar el Servicio Prometido de forma Fiable y Cuidadosa
<ol style="list-style-type: none"> 4. Los servicios se realizan en el tiempo establecido. 5. Los alimentos elaborados presentan buena calidad. 6. Los empleados muestran interés en satisfacer las necesidades de los clientes. 7. Los productos ofertados presentan gran variedad.
DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA
Disposición y Voluntad de los Empleados para ayudar al Cliente y Proporcionar el Servicio
<ol style="list-style-type: none"> 8. Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización de servicio solicitado. 9. Los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes. 10. Los empleados poseen un buen dominio del idioma. 11. Los empleados siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.
DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD
Conocimiento y Atención Mostrados por los Empleados y sus Habilidades para Inspirar Credibilidad y Confianza
<ol style="list-style-type: none"> 12. El comportamiento de los empleados de la empresa transmite confianza a sus clientes. 13. Los clientes se sienten confiados con el servicio recibido. 14. Los empleados son siempre amables con los clientes. 15. Los empleados tienen conocimientos suficientes para tratar con sus clientes 16. Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.
DIMENSIÓN 5: EMPATÍA
Atención Individualizada que ofrecen las Empresas a los Consumidores
<ol style="list-style-type: none"> 17. La empresa da a sus clientes una atención individualizada. 18. Los dependientes comprenden las necesidades de sus clientes.

Etapa 6 Ensayo del cuestionario

Se aconseja realizar un ensayo del cuestionario con un número limitado de clientes. Con un costo modesto, esta etapa permite mejorar la formulación de las preguntas, verificar la correcta comprensión de éstas, añadir o suprimir preguntas llegado el caso, así como verificar el tiempo que se necesita para responderlas. Constituye esto una operación para demostrar la fiabilidad del instrumento.

Formas de recopilación a aplicar:

Los tres modos principales de recopilación del estudio son:

- El cuestionario realizado frente a frente
- El cuestionario por teléfono y el auto-realizado (directamente completado por el entrevistado) (cuestionario por correo, registrado, distribuido, puesto a disposición, suministrado con el producto o servicio).

En este caso el cuestionario será directamente completado por el entrevistado.

Etapa 7 Diseño estadístico de la investigación

En esta etapa se definen los elementos estadísticos que deben tenerse en cuenta para ejecutar de forma fiable y viable la aplicación del estudio a través del cuestionario definido y estructurado en anteriormente.

Para ello se recomienda:

- Definir población objeto de investigación
- Definir tamaño de las muestras (cálculo)
- Definir tamaño de la muestra piloto
- Definir técnica de muestreo a utilizar
- Definir cobertura del estudio

a) Definición de la población objeto de investigación.

Cualquier conjunto de individuos u objetos que tengan alguna característica común observable constituye una población. Cualquier subconjunto de una población es una muestra de la misma.

Entonces se puede definir como población al conjunto de clientes que forman el universo donde se va a tomar la muestra.

En este caso se trata de una población finita debido a que se conoce la cantidad de turistas que arriban al aeropuerto.

b) Definición y cálculo del tamaño de muestra.

La dimensión de la muestra se determina en función del grado de fiabilidad y de perfección de los resultados deseados.

El tamaño de la muestra para un diseño de encuesta en poblaciones infinitas puede calcularse mediante la siguiente fórmula.

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 * p * q}{d^2} \quad (3.5)$$

Donde:

n = tamaño de la muestra requerido

$Z_{\alpha/2}$ = percentil de la distribución normal relacionado con el nivel de confianza seleccionado por el investigador.

p = proporción estimada de la población que establecería un acuerdo determinado sobre la variable a estudiar. Note que para p = 0.5 (50%) se obtiene el mayor tamaño de muestra.

q = 1- p

d = margen de error o desviación del valor real estimado.

Para el caso de poblaciones finitas, donde se conoce el tamaño de la población, se puede emplear la expresión siguiente:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha/2}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 * p * q} \quad (3.6)$$

Donde:

N = Total de la población

El tamaño de muestra se seleccionó de acuerdo a un Muestreo Aleatorio Simple. Fue tomada para su determinación la Expresión 3.6.

Como parámetros se fijaron:

N = 450 clientes

d = 0.05

P = 0.5, se fijó este valor debido a que se pretende poseer el mayor tamaño de la muestra posible

q = 1- p = 1-0.5 = 0.5

1- α = 95%, teniendo en cuenta que se necesita una alta confiabilidad para hacer la validación.

$Z_{\alpha/2} = 1.96$, para el nivel de confianza que se tomó (95%) y utilizando la Tabla de la Distribución Normal.

En este caso se escoge una población $N=450$ debido a que en el periodo en que se realizó el estudio comienza la temporada baja (finales de Abril y principio de Mayo) por lo que las salidas del aeropuerto disminuyen de 8 a 3 vuelos como promedio al día. Además se conoce que la cantidad de pasajeros por cada avión asciende a 150 aproximadamente, en dependencia del tipo de aeronave. Se muestra el cálculo del tamaño de muestra:

$$n = \frac{450 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (450 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{432}{1.12 + 0.96} = 206$$

El tamaño de la muestra será de 206 clientes.

c) Cálculo del tamaño de la muestra piloto

Muestra piloto:

Se determina de la siguiente forma

Primeramente se calculará el tamaño de una muestra mediante la expresión 3.6, utilizando un nivel de confianza alto. Una vez obtenido el valor, es tomado nuevamente como población y se determina entonces, a partir de la misma expresión el tamaño de una nueva muestra que será tomada como muestra piloto.

Esta *prueba piloto* ha de garantizar las mismas condiciones de realización que el trabajo de campo real. Su misión radica en contrastar hasta qué punto funciona el cuestionario como se pretendía en un primer momento, y verificar si las preguntas provocan el tipo de reacción deseada. La muestra piloto realizada arrojó que el número de clientes a encuestar debe ser de 135 aproximadamente como se muestra a continuación:

$$n = \frac{206 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (206 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 135$$

d) *Tipo de muestreo a utilizar:*

En este paso se definirá el tipo de muestreo a utilizar en dependencia de los objetivos del estudio, pueden utilizarse para este tipo de estudio: muestreo aleatorio, muestreo aleatorio simple, muestreo estratificado.

El muestreo que se empleó es el Aleatorio Simple debido a que todos los individuos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos, de acuerdo con las leyes del azar,

además se conoce la población y se aplica en aquellos casos donde es muy homogénea, en cuanto a los objetivos o variables que se estudian.

Dicho muestreo se realizó de forma sistemática debido a que se conoce el tamaño de la población y el número de encuestas que se quieren aplicar. En este tipo de muestreo se logra algo de aleatoriedad seleccionando al azar por cual cliente empezar.

Etapas 8 Diseño del estudio de campo

Dada la complejidad que presenta el estudio, el personal encargado de aplicar el cuestionario debe ser preparado correctamente.

➤ Selección y preparación de los encuestadores.

Para la adecuada selección de los encuestadores se tendrán en cuenta los aspectos siguientes:

- Preparación Profesional
- Adecuada dicción y Vocabulario
- Presencia Física
- Habilidades de Comunicación y Diálogo.

Después de seleccionado el personal para el estudio de campo es necesario proceder a una preparación intensiva de los seleccionados. Para ello se desarrollará un entrenamiento en el que se impartirán los temas siguientes:

- Nociones acerca de la Gestión de la Calidad, Calidad del servicio.
- Principios de la Gestión de la Calidad enunciados por NC ISO 9001: 2008.
- Elementos generales del procedimiento a aplicar para la realización del estudio de calidad percibida.
- Detalles del proceso de aplicación del estudio de calidad percibida. Se considera necesario enfatizar en la necesidad de, transmitir, sensibilizar al cliente encuestado, por parte del equipo de encuestadores, acerca de la importancia del estudio así como estar alertas ante una posible respuesta que invalide o influya en la fiabilidad del cuestionario, de producirse este último caso se procede a invalidar *in situ* por parte del encuestador el cuestionario.

➤ Modelación del Estudio del Campo

En este apartado se desarrollará la selección de los clientes a encuestar de forma Piloto/ Experimental, especificando el tipo de muestreo a utilizar.

Como ya se explicaba en la etapa anterior el tipo de muestro es el aleatorio sistemático y teniendo en cuenta que la población es de 450 y la muestra piloto calculada arrojó 135

clientes, entonces se decidió aplicar una encuesta cada 3 clientes. El encargado de aplicar dicha encuesta es el Jefe de Producción

Etapa 9 Realización del estudio del campo

Una vez realizado el Diseño estadístico de la investigación y el Diseño del estudio de campo se procede a la aplicación del cuestionario como elemento fundamental de la escala de medida.

Etapa 10 Control y monitoreo de la aplicación

Es imprescindible la calidad y consistencia de los cuestionarios respondidos por el cliente. Para ello se realizó un control por parte del representante de calidad de la entidad (Jefe de Producción), líder del grupo de trabajo, mediante la revisión de los cuestionarios respondidos. Como resultado se evidenció la adecuada respuesta dada por los encuestados puesto que fueron llenados todos los campos que conforman el cuestionario.

Etapa 11 Validación del cuestionario

Para poder llegar a conclusiones certeras partiendo de los resultados de los cuestionarios, es necesario primeramente tener la seguridad de que cada atributo responde correctamente a la dimensión donde ha sido ubicado. Es por ello que en la presente investigación se propone llevar a cabo la validación del cuestionario una vez aplicado a una muestra piloto, antes de hacer extensivo su uso.

Para comprobar la validez del contenido es necesario conocer si esta mide lo que verdaderamente el investigador desea estudiar, o sea si la escala recoge los diferentes aspectos o dimensiones que se consideran básicas y fundamentales en relación al objeto de análisis. Generalmente este tipo de validez es constatada por juicio subjetivo de uno o varios investigadores, entonces es que se puede afirmar que la escala seleccionada es válida desde este punto de vista, pues se parte para esta propuesta de la utilización de la escala ServQual concebida por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993). Se puede utilizar el coeficiente Alpha de Cronbach para validar la fiabilidad del cuestionario.

Una vez aplicado el cuestionario se procedió al análisis pertinente de los resultados obtenidos, para su valoración. El contenido quedó validado al utilizar la escala propuesta en el modelo Servqual, utilizado en innumerables investigaciones, y ser valorado por los expertos los elementos más importantes para los clientes en este tipo de servicio quedando incluidos en la encuesta propuesta.

En el caso de la fiabilidad del cuestionario se decidió hacerlo a través del cálculo de la moda, mediana y media de las respuestas de los clientes y analizar su lógica, y no calcular el coeficiente alfa de Cronbach, pues al hacer un análisis de las preguntas dentro de cada dimensión, los expertos consideraron necesario incluirlas todas al responder a los atributos fundamentales identificados, no existiendo contradicción entre ellas.

Se realizaron los cálculos pertinentes de cada una de las 18 preguntas con que cuenta la encuesta (ver anexo 8). Al analizar las respuestas, por ejemplo, dentro de la dimensión1 (Elementos tangibles) las preguntas 1 y 2 (La UEB Catering Santa Clara tiene equipos de apariencia moderna y la instalación es visualmente atractiva respectivamente), tiene por lógica que coincidan los resultados, comportándose esto de igual manera, una vez analizadas las respuestas de las preguntas de las encuestas.

Se llegó a la conclusión que los mayores problemas existentes en la UEB Catering Santa Clara según las respuestas de los clientes están enfocadas en la calidad en la oferta, indicador este que también presentó dificultades en el diagnóstico realizado en el capítulo anterior, aquí la media fue de 3.86. Pero sin lugar a duda los mayores problemas arrojados en las encuestas fue en el dominio del idioma por parte de los dependientes donde la media estuvo rondando los 3.3 y la variedad en la oferta de productos, aspecto este que presentó las mayores dificultades, debido a que su media fue de 2.22, mientras que la moda y la mediana también fue muy pobre (2 en cada caso), corroborándose así los resultados arrojados en el capítulo dos donde también la variedad en la oferta fue el indicador de más problemas.

Además se pudo comprobar que la nueva encuesta propuesta en el procedimiento es mucho más abarcadora que la existente en la UEB, debido a que se miden los mismos aspectos que en la antigua y otros que también resultan de gran interés a la hora de conocer los principales problemas con que cuenta la entidad, como por ejemplo:

- Apariencia de los equipos
- Apariencia de los dependientes
- Amabilidad de los dependientes con los clientes
- Disposición de los empleados a ayudar a sus clientes
- Comunicación por parte de los empleados de cuándo terminará la realización del servicio.
- Conocimientos de los dependientes a la hora de tratar con los clientes

Corroborándose así la importancia de este nuevo instrumento y quedando como propuesta para la utilización en la UEB objeto de estudio.

El resto de las etapas serán llevadas a cabo por la organización una vez implementado el instrumento de medición propuesto quedando descrito a continuación lo que debe hacerse en cada una de ellas:

Etapas 12 Procesamiento y análisis cuantitativo de los datos

Para el procesamiento cuantitativo de la información se tendrán en cuenta, parámetros como la mediana para establecer rangos en la escala; la desviación estándar, la media y la moda para realizar otros análisis más específicos de la información. Además se puede calcular el índice de Calidad Percibido para el servicio que no es que la brecha o la diferencia entre las expectativas que se generan los clientes antes de recibir el servicio, y la percepción que obtienen del mismo una vez recibido.

Fase III. Análisis de los resultados y propuesta de mejoras

Por último en esta fase se realiza primeramente un análisis de los resultados (Etapas 13), posterior a esto se procede al diseño e introducción de las propuestas de mejoras (Etapas 14), y para finalizar el procedimiento se sigue con la evaluación y mejora continua (Etapas 15).

Etapas 13 Análisis de los resultados

En esta etapa se realiza el análisis de los resultados a partir de los hallazgos de la fase anterior.

Para ello se recomienda elaborar un diagrama causa –efecto, el que permite analizar los factores y la relación entre ellos, para de esa forma detectar la causa raíz.

También se hará un análisis de las principales causas que afectan la calidad del servicio.

Cada uno de los resultados constituye el punto de partida para el análisis de posibles alternativas de solución a los problemas detectados.

Etapas 14 Diseño e introducción de las propuestas de mejoras

El equipo de trabajo debe elaborar el plan de acción para intervenir sobre las causas. La definición de cada acción debe contener los aspectos siguientes:

- ¿Qué? (contenido de la acción que se ejecutará);
- ¿Quién? (ejecuta y dirige);
- ¿Cuándo? (fechas y plazos de ejecución);

- ¿Qué presupuesto y recursos necesita? y,
- ¿Qué beneficios deben esperarse de su aplicación?

Si el equipo de diseño precisa bien estos aspectos, el plan de acción quedará con mayor calidad y los responsables del análisis y aprobación tendrán más elementos para tomar la decisión final.

Etapas 15. Evaluación y mejora continua

Si se desarrolla de forma sistemática el estudio de medición de la calidad, a través del procedimiento propuesto, se logra un proceso de retroalimentación interna que garantiza la inmediatez de la información y la base para lograr una mejora continua. La evaluación puede proporcionar una visión global del desempeño de la organización, del grado de madurez del sistema de gestión de la calidad y puede ayudar a identificar las áreas que precisan mejora en la organización y la determinación de las prioridades.

Sin embargo, el cumplimiento de la misión y los objetivos de la organización, en aras de incrementar la satisfacción de los clientes, no se materializará a corto plazo, pues a raíz del diagnóstico efectuado en el primer ciclo es que se pondrán en marcha las nuevas estrategias y mejoras fundamentales, comienza a ocurrir un proceso progresivo de cambio en la cultura organizacional y el funcionamiento de la organización, el que al transcurrir cierto tiempo podrá ser detectado y evaluado por los clientes. Esto le servirá a la empresa como referencia para comparar con mediciones posteriores y encaminar las estrategias de solución hacia las nuevas necesidades y expectativas de los clientes.

Este procedimiento se aplicará, en los plazos prefijados por el equipo de trabajo, para evaluar la efectividad de las medidas tomadas, las condiciones en que fueron implementadas y el impacto que provocaron en los clientes, comparándose con períodos anteriores, lo que permitirá determinar la evolución y el estado actual; además, conocer nuevos factores que pudieran influir, que constituyen el final de un ciclo y el principio de otro que conlleve a la entidad a ocupar un estadio superior en cuanto a la satisfacción del cliente y a la calidad de los servicios; para la mejora continua no hay metas fijas, pero sí etapas constantes de mejora.

3.3 Conclusiones parciales

1. Propuesta del procedimiento para evaluar la calidad del servicio en la UEB Catering de Santa Clara tomando como referencia el utilizado por Frontela Pérez (2009), en el que se describen un total de tres fases, cada una con sus respectivas etapas, con el objetivo de conocer el grado de satisfacción de los clientes.

2. Diseño de un cuestionario propuesto en el procedimiento, mucho más abarcador que el existente en la UEB, el cual resultó validado por los expertos y tomando como referencia el modelo Servqual.
3. Aplicación parcial del procedimiento, quedando propuesto su culminación por parte de la empresa a partir de la etapa 12 (Procesamiento y análisis cuantitativo de los datos), especificándose en que consiste el resto de ellas.

Conclusiones generales

1. La utilización del Servqual como herramienta de medición de la calidad del servicio permite conocer a la entidad el grado de satisfacción de los clientes y enfocarla en los verdaderos problemas existentes en la UEB, con el objetivo de poder trabajar sobre ellos.
2. El diagnóstico que se realizó en el capítulo dos logró enfocar a la empresa en los problemas reales con que cuenta, proponiéndose un plan de mejoras por el equipo de expertos, en el cual se hace alusión a la necesidad de contar con un procedimiento que permita evaluar la calidad del servicio de Catering en Santa Clara.
3. Con la propuesta del procedimiento se le da a la entidad una herramienta para llevar a cabo la medición de la calidad del servicio en la UEB, explicándose de forma detallada en que consiste cada una de las fases expuestas en el mismo.

Recomendaciones

1. Desarrollar el resto de las propuestas de mejoras explicadas en el capítulo dos, teniendo en cuenta el diagrama causa efecto donde se analizan, según los expertos los principales problemas que están afectando la variedad en la oferta de productos.
2. Culminar con la aplicación del procedimiento propuesto a la empresa, con el objetivo de llevar a cabo un análisis detallado de los resultados obtenidos según las encuestas, y poder trabajar en ellos.
3. Implementar el procedimiento en la organización, debido a que este constituye una herramienta fiable y práctica a la hora de medir la calidad del servicio en la UEB Catering de Santa Clara y así tener conocimiento del grado de satisfacción de los clientes que visitan la instalación.

Bibliografía

1. "Calidad del Servicio: concepto y caracterización". <http://www.evama.net>. Consultada Mayo, 2012.
2. " Historia de la calidad ". Consultado en marzo, 2012 en <http://www.monografias.com>
3. "Calidad. Introducción. Conceptos calidad". Consultado en abril, 2012 en <http://www.mgar.net/soc/isointro.htm>.
4. Albrecht, K [1994] Todo el poder al cliente. Ediciones Piadas Ibéricas S.A. Barcelona.
5. Aragón González, Neida. (2005). "Gestión de la calidad. Los gurúes de la calidad".
6. Calidad del Servicio. <http://www.GestioPolis.com>. Consultada Mayo, 2012.
7. Calidad y Gestión de la calidad. Disponible en: www.gestiopolis.com/dirgp/adm/calidad.htm consultado en, febrero 2012.
8. Conway, W. F (1988). "The correct way of managing". Conway Quality. Inc.
9. Criado García-Legaz, Fernando (2004), Gestión de la Calidad: Fundamentos, Desarrollos y Aplicaciones Prácticas.
10. Criado, F y Calvo de Mora, A (2004). Gestión de la Calidad: Fundamentos, Desarrollos y Aplicaciones Prácticas. Edición Digital @tres, S. L. L. Sevilla, España. p 22, p 354.
11. Cristóbal, Eduard (2002). Estudios sobre Modelos Calidad (Churchill y Suprenant, 1982; 1988); Bitner, 1990; Bolton y Drew, 1991; Cronin y Taylor, 1992; Oliver, 1993; Anderson, Fornell y Lehmann, 1994; Spreng, Mackenzie y Olsharshy, 1996; Vásquez et. al, 1996; Bou 1997.
12. Cronin y Taylor, (1992) Estudios sobre Modelos Calidad
13. Crosby, P. B (1979). "Quality is free". McGraw-Hill Book Co. New York.
14. Crosby, P. B. (1992). La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA. México.
15. Crosby, P.B. (1994). "La Calidad no Cuesta". Compañía Editorial Continental, S.A. México.
16. Deming, W. E. (1986). "Out of the crisis". Center for Advanced Engineering Study. Cambridge, Mass: Massachusetts Institute of Technology.
17. Fabio Alban, Héctor (2005). " Gestión de calidad en los servicios".
18. Feigenbaum, A (1994). La Calidad Total. Mc Graw Hill. Latinoamericana.
19. Feigenbaum, A. V. (1971). "Control total de la calidad". Edición Revolucionaria, Habana.

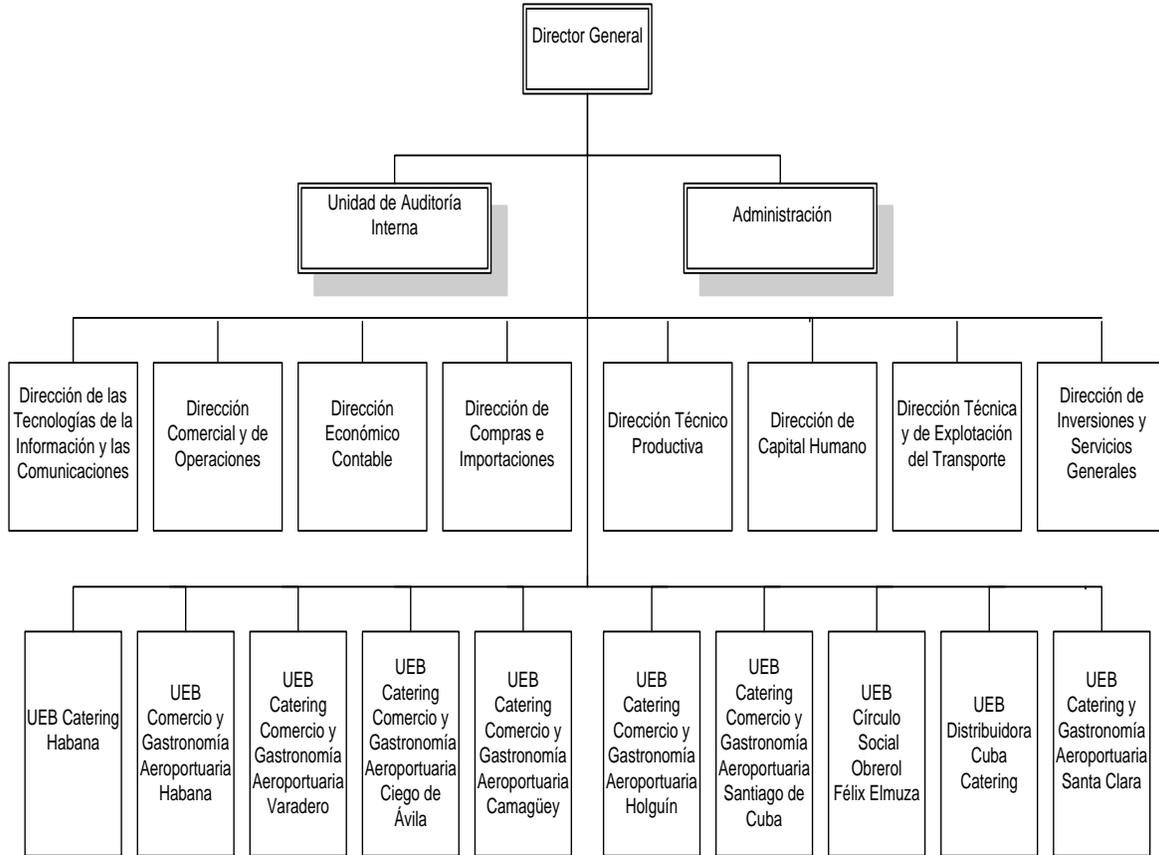
20. Feigenbaum, A. V. (1997). "Changing concepts and management of quality worldwide". *Quality progress*. December: pp. 45-48.
21. Fernández Clúa, (2000) M. Memorias de Gestión de la Calidad.
22. Frontela Pérez (2008-2009) Propuesta de un procedimiento para la Medición de la Calidad Percibida por clientes externos. Validación y aplicación en la División Desoft. V.C.
23. Hill, T.P., (1967) *On Good and Services*. Mc Graw Hill. New York, USA.
24. Historia y Filosofía de la Calidad. www.mitecnologico.com Consultado en Abril 2012.
25. Horovitz J., (1994) *La calidad del servicio*. Mc Graw Hill. Colombia.
26. Hoyer R.W. y Hoyer Brooke B.Y. (2001) *¿Qué es calidad?*
27. Ishikawa, K. (1988). "¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa". Edición Revolucionaria. La Habana, Cuba.
28. Juran J.M "Juran y la planificación para la calidad". Ediciones Díaz de Santos. www.Juran.com
29. Juran J.M. *Manual de Control de la calidad* ediciones La Habana 2006.
30. Juran, J. M. & Bingham, (1974) "Industria de lo Servicios en Juran, J. M. (1993) *Manual de Control de la Calidad*". Edición cubana.
31. Juran, J. M. (1990) "Juran y la planificación de la calidad". Editorial Díaz de Santos, Madrid.
32. Juran., J (1994) *Manual de Control de la Calidad* .Cuarta Edición, pp. 19.1-19.27
33. Martí Monteagudo (2008-2009) Propuesta de un procedimiento para la evaluación y selección de proveedores en la línea de producción de fregaderos inoxidable en la EINPUT 1ro de Mayo.
34. Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., & Ramos, J. (2001). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente: una perspectiva psicosocial (Electronic Version)*. *Revista Digital* Retrieved
35. Material de estudio de la Red de la UCLV
36. Morales Sánchez, Verónica; Hernández Mendo, Antonio (2004) "Calidad y satisfacción en los servicios: Conceptualización." Consultado en febrero, 2008 en <http://www.efdeportes.com>
37. NC ISO 9000:2005 *Sistema de Gestión de la calidad. Principios Fundamentales y Vocabulario*". Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
38. NC ISO 9001:2008 *Sistema de Gestión de la calidad Requisitos*. Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
39. Noda Hernández, Marcia E. (2004) *Modelo y procedimientos para la medición y*

mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín, Cuba.

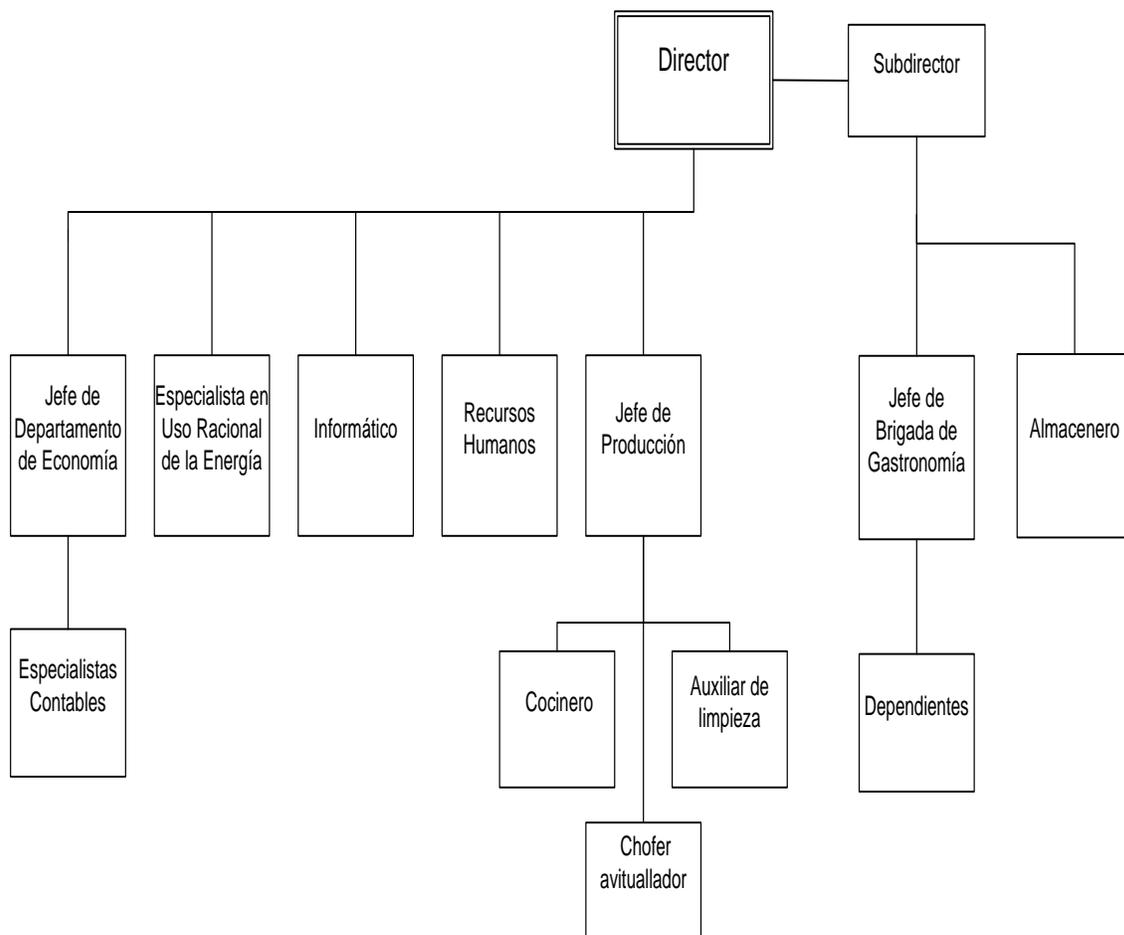
40. Omachonu, V. & Ross, J. (2000). Principios de la Calidad Total. Editorial Diana, México.
41. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research *Journal of Marketing*.
42. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988). ServQual como Modelo Conceptual para Medición de Calidad del Servicio.
43. Revista Quality Progress.
44. Rojas, D. (2000). "Teorías de la Calidad Orígenes y tendencias".
45. Ruiz-Olalla, C (2001). "Gestión de la calidad del servicio", (en línea) *5campus.com*,

Anexos

Anexo 1. Estructura organizativa de la Empresa Cuba Catering



Anexo 2. Estructura organizativa de la UEB Catering Santa Clara



Anexo 3. Modelo de encuesta aplicada en la UEB Catering Santa Clara



NC-ISO 9001:2001
NC 136: 2007
Registro No. 008-2008

ENCUESTA A GASTRONOMIA

Estimado Cliente:

La unidad gastronómica del Aeropuerto estaría muy contenta si usted nos concede algunos minutos para saber su opinión sobre la calidad de nuestro servicio.

"La Satisfacción de Nuestro Cliente es lo Primero"

Marque la respuesta que coincide con su opinión en una balanza del 1 al 5 (1 es malo y 5 muy bueno). Si es de 1 a 3, por favor decir ¿por qué?

¿La calidad del servicio que recibió?

ASPECTOS para EVALUAR	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES
1-La agilidad en el servicio solicitado						
2.- La profesionalidad en el servicio que recibió						
3- El ambiente, decoración y ubicación del Punto de venta.						
4.- La higiene en general del Área						
5.- La comunicación de los dependientes con los clientes						
6- La calidad en la Elaboración de los Alimentos						
7- Existe Variedad en la oferta de productos						

1.- ¿Cuáles son los aspectos que usted considera que nosotros debemos mejorar?

Gracias por su cooperación:

Fecha:

Establecimiento gastronómico:

Procedencia de los encuestados:

Anexo 4. Resultados del procesamiento de encuestas por el Software de Ingeniería SPSS 13.0

Tabla de frecuencia

Agilidad en el servicio solicitado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	1	.8	.8	.8
	4	16	13.3	13.3	14.2
	5	103	85.8	85.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Profesionalidad en el servicio que recibió

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	1	.8	.8	.8
	4	31	25.8	25.8	26.7
	5	88	73.3	73.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Ambiente, decoración y ubicación del punto de venta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	3	2.5	2.5	2.5
	4	32	26.7	26.7	29.2
	5	85	70.8	70.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Higiene en general del área

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	3	2.5	2.5	2.5
	4	23	19.2	19.2	21.7
	5	94	78.3	78.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Comunicación de los dependientes con los clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	14	11.7	11.7	11.7
	4	33	27.5	27.5	39.2
	5	73	60.8	60.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Anexo 4. (Continuación)
Elaboración de los alimentos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	4	3.3	3.3	3.3
	2	17	14.2	14.2	17.5
	3	35	29.2	29.2	46.7
	4	34	28.3	28.3	75.0
	5	30	25.0	25.0	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Variedad en la oferta de productos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	16	13.3	13.3	13.3
	2	39	32.5	32.5	45.8
	3	39	32.5	32.5	78.3
	4	19	15.8	15.8	94.2
	5	7	5.8	5.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Anexo # 5: Síntesis de la multidimensionalidad de la calidad del servicio.

Autor	Dimensiones
Garvin (1984)	1-) Desempeño 2-) Características 3-) Confiabilidad (probabilidad de un mal funcionamiento). 4-) Apego (habilidad de cumplir con las especificaciones) 5-) Durabilidad 6-) Aspectos del servicio (rapidez, cortesía, competencia y facilidad de corregir problemas) 7-) Estética 8-) Calidad Percibida
Lehtinen y Lehtinen (1982)	1-) Calidad Física, que incluyen los aspectos físicos del servicio (equipamiento, edificios) 2-) Calidad Corporativa, que afecta la imagen de la empresa 3-) Calidad interactiva, la cual deriva tanto de la interacción entre el personal y el cliente, como de los clientes con otros clientes
Grönroos (1984)	1-) Dimensión Técnica o de Resultado 2-) Dimensión Funcional o relacionada con el Proceso 3-) Imagen Corporativa
Eiglier y Langeard (1989)	1-) La calidad del Output o Calidad de Servicio prestado como resultado final 2-) La calidad de los elementos de la Servucción o la calidad de los elementos que intervienen en el proceso de fabricación del servicio 3) La calidad del proceso de prestación del servicio
Parasuraman, Zeithmal y Berry (1985)	1-) Elementos Tangibles. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de Comunicación. 2-) Fiabilidad. Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. 3-) Capacidad de Respuesta. Disposición para ayudar a los clientes y para proveerlos de un servicio rápido. 4-) Profesionalidad. Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento del proceso de prestación del servicio. 5-) Cortesía. Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto. 6-) Credibilidad. Veracidad, creencia y honestidad en el servicio que se provee. 7-) Seguridad. Inexistencia de peligros, riesgos o dudas. 8-) Accesibilidad. Lo accesible y fácil contactar. 9-) Comunicación. Mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharles. 10-) Comprensión del Cliente. Hacer el esfuerzo de conocer al cliente y sus necesidades.

Anexo 5. (Continuación)

Parasuraman, Zeithmal y Berry (1991)	<ol style="list-style-type: none">1-) Elementos Tangibles2-) Fiabilidad3-) Capacidad de Respuesta4-) Seguridad (agrupa a las anteriores dimensiones denominadas como profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad)5-) Empatía (agrupa a las anteriores criterios de accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario).
Zimmermann y Enell (1993)	<ol style="list-style-type: none">1-) Plazo de realización (Juran, 1974; Troxell, 1981)2-) Tiempo de acceso3-) Tiempo de espera4-) Tiempo de actuación5-) Integridad6-) Previsibilidad7-) Consistencia8-) Persistencia9-) Satisfacción
Novaes y Motta (1996)	<ol style="list-style-type: none">1-) Accesibilidad2-) Conveniencia3-) Continuidad4-) Efectividad5-) Eficacia6-) Eficiencia7-) Satisfacción8-) Seguridad en equipos y edificios9-) Oportunidad

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 6: Cuestionario ServQual descrito por Parasuraman, Zeithaml y Berry, (1985) desagregados en 22 Items.

DIMENSIÓN 1: ELEMENTOS TANGIBLES

Apariencia de las Instalaciones Físicas, Equipos, Personal y Materiales de comunicación

- La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna.
- Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas.
- Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra.
- Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos.

DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD

Habilidad para ejecutar el Servicio Prometido de forma Fiable y Cuidadosa

- Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.
- Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo.
- La empresa realiza bien el servicio la primera vez.
- La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido.
- La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores.

DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA

Disposición y Voluntad de los Empleados para ayudar al Cliente y Proporcionar el Servicio

- Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.
- Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes.
- Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.

DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD

Conocimiento y Atención Mostrados por los Empleados y sus Habilidades para Inspirar Credibilidad y Confianza

- El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes.
- Los clientes se sienten seguro en sus transacciones con la empresa de servicios.
- Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes.
- Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.
- Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes

Anexo 6. (Continuación)

DIMENSIÓN 5: EMPATÍA
Atención Individualizada que ofrecen las Empresas a los Consumidores
<ul style="list-style-type: none">• La empresa de servicios da a sus clientes una atención individualizada.• La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.• La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.• La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.• La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes.

Anexo 7. Cuestionario propuesto



ENCUESTA A GASTRONOMIA

Estimado Cliente:

La unidad gastronómica del Aeropuerto estaría muy contenta si usted nos concede algunos minutos para saber su opinión sobre la calidad de nuestro servicio.

Señale la respuesta que coincida con su opinión en una balanza del 1 al 5 (1 es malo y 5 muy bueno).

- 1 ---- La UEB Catering Santa Clara tiene equipos de apariencia moderna.
- 2 ---- La instalación es visualmente atractiva.
- 3 ---- Los empleados tienen apariencia pulcra.
- 4 ---- Los servicios se realizan en el tiempo establecido.
- 5 ---- Los alimentos elaborados presentan buena calidad.
- 6 ---- Los empleados muestran interés en satisfacer las necesidades de los clientes.
- 7 ---- Los productos ofertados presentan gran variedad.
- 8 ---- Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización de servicio solicitado.
- 9 ---- Los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.
- 10 ---- Los empleados poseen un buen dominio del idioma.
- 11 ---- Los empleados siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.
- 12 ---- El comportamiento de los empleados de la empresa transmite confianza a sus clientes.
- 13 ---- Los clientes se sienten confiados con el servicio recibido.
- 14 ---- Los empleados son siempre amables con los clientes.
- 15 ---- Los empleados tienen conocimientos suficientes para tratar con sus clientes
- 16 ---- Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.
- 17 ---- La empresa da a sus clientes una atención individualizada.
- 18 ---- Los dependientes comprenden las necesidades de sus clientes.

Muchas Gracias

Anexo 8: Valores de media, moda y mediana teniendo en cuenta los resultados de la aplicación de las encuestas propuesta por el nuevo procedimiento

Preguntas	Estadística descriptiva		
	Media	Moda	Mediana
P1	4.62	5	5
P2	4.37	4	4
P3	4.8	5	5
P4	4.41	5	5
P5	3.86	4	4
P6	4.53	5	5
P7	2.22	2	2
P8	4.4	5	5
P9	4.01	5	4
P10	3.32	3	3
P11	4.53	5	5
P12	4.53	5	5
P13	4.44	5	4
P14	4.59	5	5
P15	4.49	5	5
P16	4.4	4	4
P17	4.47	5	5
P18	3.8	4	4