UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Trabajo de Diploma

Título: Evaluación del nivel de satisfacción del cliente en el restaurante La Concha.

Autor: Alejandro Pérez Ortega

Tutores: Ing. Adrian M. González Rementería

Dr.C. Fernando Marrero Delgado

Santa Clara, 2014

Pensamiento

"Es la posibilidad de realizar un sueño lo que hace que la vida sea interesante"

Paulo Coelho

Dedicatoria

A mis padres, hermano y abuelos,
por apoyarme, ayudarme y guiarme
con su luz por el camino correcto en
todas las etapas de mi vida.

Agradecimientos

Largo y colmado de esfuerzos ha sido el camino transitado para llegar a la materialización de este añorado sueño, en el trayecto muchos han sido los inconvenientes pero verdaderamente aún más numerosas han sido las personas que han brindado su aporte de una forma u otra en toda esta carrera.

A todos ellos mi más Sincero Agradecimiento.

Hoy con la realización de este trabajo culmino esta decisiva etapa en mi vida, que no habría sido posible sin la ayuda incondicional y oportuna de un grupo de personas que no quiero dejar de mencionar:

A mi familia por su constante esfuerzo, dedicación y cooperación, en especial a:

Mis padres que con firmeza y amor trazaron para mí, un camino de sacrificios desde las edades más tempranas que culmina su primera etapa hoy, con este logro.

A todos mis amigos en especial a: Yanet, Yasmany, Lenier, Joel, Frank y al Congo, por haberme dado todo su apoyo y hospitalidad en cada momento.

A mis compañeros de cuarto: Armando, Yasiel, Asiel, Reniel, Yenier por compartir durante estos cinco años el mismo techo.

A mi prima MsC Alisis Rodríguez Ortega por haber estado siempre al tanto de mi carrera

Al Ing. Adrian M González Rementería y al DrC. Fernando Marrero Delgado, tutores de la presente investigación, quienes me permitieron compartir su sabiduría, ofreciéndome apoyo incondicional para la culminación de la misma.

A Magda De la Paz por haber contribuido a la realización de esta tesis y por haberme dado tantos consejos

A todos los profesores que durante el transcurso de toda la carrera participaron en mi formación.

En fin a todos aquellos que de una forma u otra me brindaron o dieron su ayuda, porque:

"No hay deber más necesario que el de dar las gracias".

Resumen

RESUMEN

La presente investigación fue realizada en el restaurante La Concha, ubicado en la ciudad de Santa Clara, con el objetivo de diseñar un indicador del nivel de satisfacción de los clientes (NSC), que contemple las características y particularidades del restaurante y permita conocer objetivamente su opinión con el servicio brindado. Se hace un análisis de la literatura referente a temas como: nivel de satisfacción del cliente, indicadores del NSC y procedimientos para medir el índice de satisfacción de los clientes. Se identifican los elementos del servicio más representativos del proceso en dicha entidad, se diseñan indicadores para medir estos de forma independiente, así como integrada y se evalúan en el objeto de estudio, lo que ofrece como resultado la perspectiva de los clientes en cuanto a cada elemento y de manera general. Se propone un plan de mejora que contribuya a elevar la calidad del servicio a percibir por los clientes, tomando como base los elementos de resultados más desfavorables. Para el desarrollo del estudio se aplicaron un conjunto de técnicas como: revisión de documentos, observación directa, entrevistas, aplicación de cuestionarios, tormenta de ideas, métodos multicriterios, entre otras.

Summary

SUMMARY

This research was carried out in the La Concha Restaurant found in Santa Clara city with an objective of designing a customer satisfaction level indicator that contemplates the characteristics and particularities of the restaurant and permits to know the objective opinion of the customer. To achieve the objective said, a literature review of topics such as: customer satisfaction level, customer service indicators and procedures to measure customer satisfaction index was carried out. Besides, a series of techniques are applied like: revision of documents, interviews, application of questionnaires, brain storming, multicriteria decision methods among others. From the representative service variables, a questionnaire that allows to know the opinion of the customers is elaborated. Also, indicators which contemplate the customers' perspectives on the service offered in the restaurant in an integral form are elaborated. The principal results of this study are directed at the identification of the service elements in which the customers are not satisfied on a large scale. The causes of the customers' complaints were analyzed and from the results obtained, an improvement plan that enables the organization to elevate the quality of the service offered was proposed.

Índice

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN *1*

CAPÍTULO 1. Fundamentación teórica de la investigación *4*

1.1. La investigación de mercados en la gestión de entidades de servicio 4
1.1.1. Funciones de la investigación de mercados 6
1.2. Satisfacción del cliente 7
1.2.1. Tendencias en la medición de la satisfacción del cliente 9
1.3. Variables representativas de los servicios gastronómicos 13
1.4. Medición y mejora de la satisfacción del cliente en Cuba. Antecedentes, situación actual y perspectivas 14
1.5. Indicadores de satisfacción del cliente. Métodos multicriterio 15
1.6. Procedimientos para medir el índice de satisfacción del cliente 16
1.7. Conclusiones parciales 18

CAPÍTULO 2. Procedimiento para el cálculo del indicador NSC en el restaurante La Concha *19*

2.1. Caracterización del restaurante La Concha 19
2.2. Procedimiento para el cálculo del indicador NSC 20
2.2.1. Conformación del equipo de trabajo 21
2.2.2. Definición de técnicas y métodos 22
2.2.3. Diseño de la encuesta para la recogida de la información 22
2.2.4. Validación de la encuesta 22
2.2.5. Aplicación, recogida y análisis de datos 24
2.2.6. Fiabilidad de los datos obtenidos mediante la aplicación de la encuesta 24
2.3. Conformación del indicador de NSC 25
2.3.1. Cálculo de los pesos de cada criterio y factor 25
2.3.2. Evaluación de los criterios y factores 27
2.3.3. Cálculo del indicador NSC 28
2.3.4. Análisis cuantitativos de resultados del indicador 29
2.4. Propuesta para mejorar el servicio en la entidad objeto de estudio 30
2.5. Conclusiones parciales 30

CAPÍTULO 3. Aplicación del procedimiento para el cálculo del indicador NSC *32*

3.1. Análisis del comportamiento de los criterios y factores 32
3.1.1. Procesamiento de los datos obtenidos en la encuesta 32
3.1.2 Valoración general de los criterios y sus factores 34

3.2 Resultados de los cálculos efectuados para la obtención del NSC 35
3.2.1 Determinación del peso relativo de cada criterio 35
3.2.2 Evaluación de los criterios y factores 36
3.2.3. Cálculo del indicador NSC 36
3.2.4. Análisis de los resultados del NSC 36
3.3. Propuesta de mejoras para elevar el NSC en el restaurante La Concha 38
3.4. Conclusiones parciales 42
CONCLUSIONES GENERALES *43*
RECOMENDACIONES *44*
BIBLIOGRAFÍA *45*
Anexos

Introducción

INTRODUCCIÓN

Desde la década del 90 con la caída del campo socialista el país se vio en una crítica situación económica y existió la necesidad de realizar algunas transformaciones con el objetivo de sostener la economía. En aquel momento el turismo jugó un papel fundamental en esa serie de cambios, actualmente con los lineamientos de la nueva política económica sigue siendo el turismo un eslabón fundamental, pero ahora en busca de la perfección en sus servicios para poder garantizar la supervivencia en el mercado. Las instalaciones extrahoteleras también juegan un papel primordial y dentro de ellas los restaurantes, que dada la cantidad y diversidad que existen en todo el país, tienen una gran competencia entre ellos.

En este entorno cambiante donde existe tanta competencia, los sistemas de información y de investigación cobran gran importancia, según Bigné Alcañíz (2008), en época de transformaciones para un país, puede configurarse como una ventaja competitiva para llegar a conseguir una posición en la mente del consumidor.

En la actualidad cubana, es necesario volver los ojos al consumidor de una manera distinta. Para mantener los clientes en los mercados, las empresas estatales deben realizar cambios sobre todo en formas de gestión, deben crear la mentalidad de servir al cliente a toda costa. Por ello se hace necesario realizar investigaciones para conocer las preferencias de los clientes, que esperan del servicio prestado y cómo lo evalúan desde su perspectiva.

En la provincia de Villa Clara específicamente en la ciudad de Santa Clara existen varios restaurantes encargadas de prestar servicios a los clientes tantos extranjeros como cubanos, el restaurante La Concha es uno de ellos el cual pertenece al sector del turismo y cuenta con un gran prestigio dentro de los pobladores de la ciudad siendo uno de los más reconocidos y visitados por los clientes pero, a pesar de su reputación, le es necesario conocer periódicamente la opinión que tienen las personas que lo visitan para poder mejorar sistemáticamente y mantener su posición en el mercado.

La **situación problemática** de esta investigación se puede resumir en los aspectos siguientes:

1. La disminución de los arribos de los clientes en los últimos meses al restaurante La Concha y en consecuencia un decrecimiento de los niveles de venta ha despertado la

necesidad de conocer como se está comportando el Nivel de Satisfacción del Cliente (NSC) en el mismo.

2. En el objeto de estudio de esta investigación no existen evidencias de que se hayan realizado trabajos anteriores para medir el NSC.
3. Las herramientas encontradas para medir el NSC en la literatura científica consultada no se adecuan a las condiciones y particularidades de los servicios gastronómicos en el restaurante La Concha.
4. Los procedimientos analizados en la literatura científica consultada no tienen en cuenta las preferencias de los clientes en cuanto a qué factores del servicio ellos consideran más importantes.

En concordancia con la situación problémica de la investigación se plantea como **problema de investigación**: la no existencia de una herramienta para medir el nivel de satisfacción de los clientes, que se adecue a las condiciones y particularidades de los servicios gastronómicos en el restaurante La Concha.

En conformidad con el problema de investigación el **objetivo general de la investigación** consiste en: evaluar el NSC en el restaurante La Concha a través de la aplicación de un procedimiento diseñado en la investigación con este fin.

Este objetivo general fue desglosado en los **objetivos específicos** siguientes:

1. Identificar las variables y dimensiones que deben considerarse para la evaluación del NSC en los restaurantes.
2. Diseñar un instrumento de recopilación de información para la evaluación del NSC en La Concha.
3. Diseñar un indicador de NSC que recoja los componentes o dimensiones relevantes del servicio, que resulte útil a nivel de gestión, permitiendo identificar los elementos del servicio que generan mayor satisfacción o insatisfacción y cuya manipulación ejerce un mayor efecto sobre la satisfacción global del usuario.
4. Aplicar el procedimiento diseñado en esta investigación para evaluar el NSC en la empresa objeto de estudio práctico.

5. Proponer medidas que puedan contribuir a elevar el NSC, teniendo en cuenta las condiciones restrictivas de la instalación.

Preguntas de investigación:

1. ¿Qué aspectos del servicio se deben tener en cuenta a la hora de medir el NSC en los restaurantes?
2. ¿Qué indicadores de NSC se deban diseñar de forma tal que se logre integrar las dimensiones de importancia de acuerdo a la percepción de los clientes con la instalación?
3. ¿Qué medidas se pudieran aplicar de forma tal que logren elevar el NSC en función de los resultados obtenidos?

Como informe de investigación, este documento queda estructurado en una introducción, donde se caracterizan entre otros aspectos, la situación problemática que incentivó el desarrollo del estudio; el problema de investigación y el sistema de objetivos previstos a alcanzar en la investigación. Un primer capítulo, dedicado a la construcción del marco teórico-referencial, donde se realiza un análisis bibliográfico acerca de las temáticas objeto de estudio; un segundo capítulo en el que se presenta el diseño de la solución al problema de la investigación planteado, donde se caracteriza el objeto de estudio, se sientan las bases para realizar el diseño de los indicadores; y un tercer y último capítulo, donde se aplica el procedimiento en la entidad objeto de estudio, se muestran los resultados de la investigación y se proponen medidas para su mejora. Finalmente se expone un cuerpo de conclusiones y recomendaciones generales, derivadas del proceso de investigación realizado, útiles para trabajos futuros; el listado de la bibliografía consultada en la realización del informe, así como anexos de necesaria inclusión para la mejor comprensión y fundamentación de su contenido.

Capítulo 1

CAPÍTULO 1. Fundamentación teórica de la investigación

Los principales aspectos teóricos relacionados con la investigación están incluidos en este capítulo, que tiene como objetivo crear una base que sustente el problema de investigación a solucionar, expuesto en la introducción de esta tesis. La estrategia seguida por el autor para la construcción del marco teórico-referencial se estructura de forma tal que facilite el análisis de la bibliografía en el tema objeto de estudio y puede observarse en la Figura 1.1.

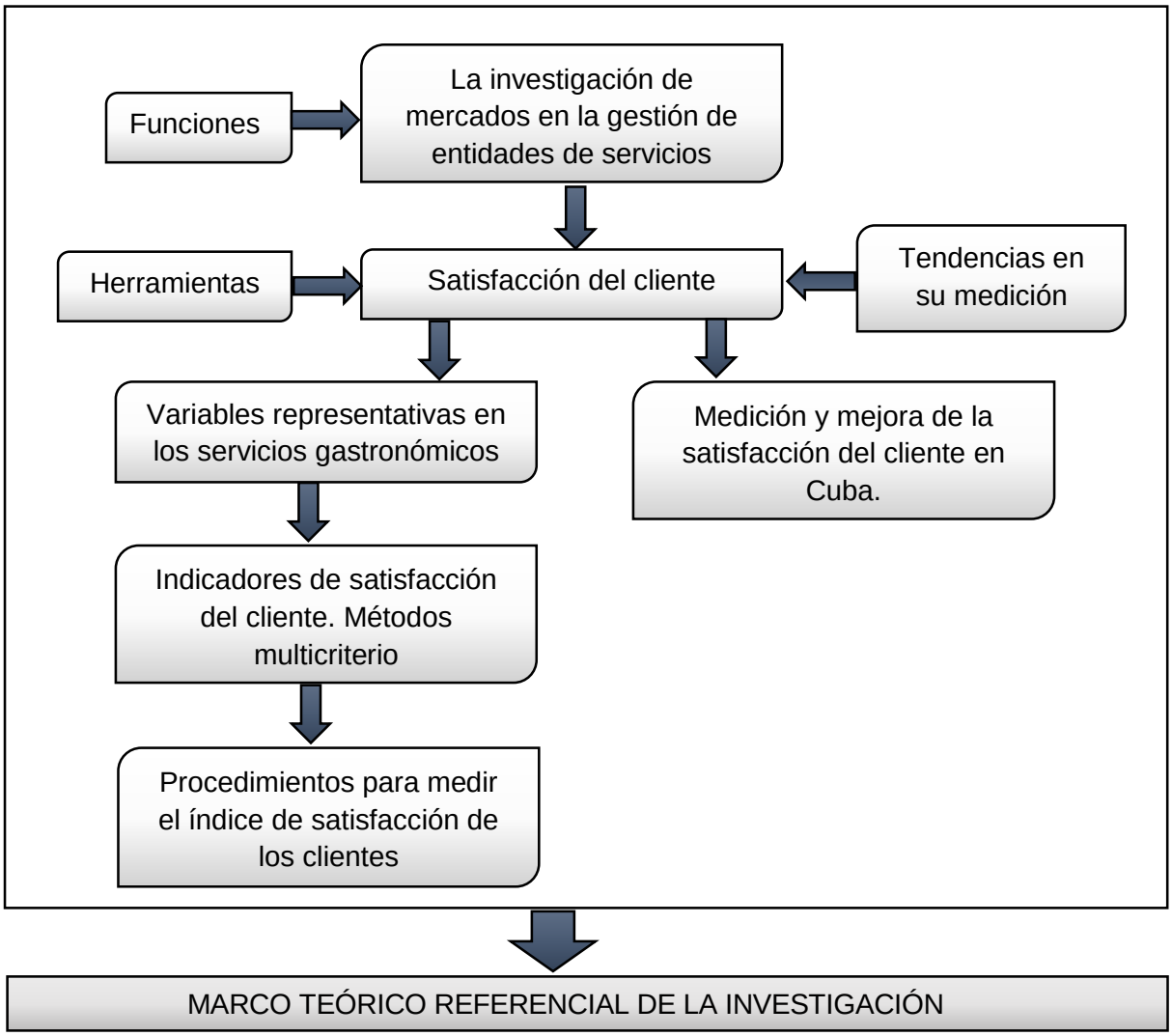


Figura 1.1. Hilo conductor seguido en la construcción del marco teórico referencial

1.1. La investigación de mercados en la gestión de entidades de servicio

La actitud de marketing actualmente es la de producir lo que el cliente desea, según las posibilidades de la entidad, y la actividad del turismo no escapa de esta filosofía, pues su punto final es el ser humano y la satisfacción de sus necesidades de recreación, ocio y placer.

Sin embargo, como el mercado turístico cambia con frecuencia, debe basar toda su acción recogiendo información y haciendo estudios de mercado para realizar las innovaciones con rapidez y dirigir la promoción al segmento apropiado para disminuir los riesgos, de lo contrario el turismo se desplaza hacia otros destinos que le ofrecen mejores atractivos (Ricardo Rodríguez, 1991).

Algunos autores como Idelfonso Grande (2004), Perelló Cabrera (2005), Bigné Alcañíz y Font Rulet (2008) han planteado que la investigación de mercados es una subfunción de marketing y tiene por misión la de proveer información sobre el consumidor, el contexto competitivo, identificar las oportunidades del mercado, monitorear la implementación de los programas de marketing y evaluar el desempeño del marketing mix.

Kinnear y Taylor (1993) afirman que: "la investigación de mercados es un enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de toma de decisiones por parte de la gerencia de marketing".

Autores como Kotler (2000), Milio Balanzá (2004), Idelfonso Grande (2004), Perelló Cabrera (2005), Bigné Alcañíz y Font Rulet (2008), Lambin (2009) coinciden en que la investigación de mercados en una empresa tiene su génesis en la búsqueda de información específica para resolver una serie de incógnitas con el fin de tomar después las mejores decisiones con relación a lo que se quiera realizar.

Resumiendo las diversas dimensiones mencionadas, en esencia hacen referencia a que la investigación de mercado posee cuatro características principales: es un conocimiento sistemático, metódico, obtenido objetivamente, que suministra o provee información, contribuyendo así a la toma de decisiones.

Todo estudio de mercado tiene características propias que dependen de los bienes o del servicio objeto de estudio y de problemas particulares que interesa examinar en ciertas ocasiones. Se comprueba que la mayor parte de los estudios se desarrollan según un plan uniforme, es decir, los elementos que se utilizan son generales o comunes a casi todos los estudios de mercado. Algunos de estos son:

- determinación del número de consumidores actuales o efectivos y el de consumidores potenciales o futuros,
- distribución de los consumidores (zonas geográficas, sexo, edad, profesión, condiciones económicas, etc.),

- tendencias, necesidades y deseos del consumidor,
- preferencias de tipos o marcas concurrentes y de determinadas formas de presentación de los productos,
- canales de distribución,
- precios razonables de un producto,
- capacidad de adquisición de los compradores efectivos y de los potenciales,
- previsiones a corto plazo sobre las posibilidades de venta,
- motivos de preferencia o de aversión para ciertos artículos o para ciertas marcas,
- elementos que ejerzan una influencia sobre decisiones del consumidor,
- determinación del importe de los consumos,
- perspectiva en el lanzamiento de nuevos productos, y
- formas más eficaces de publicidad.

Para este trabajo fue necesario indagar sobre los aspectos del servicio gastronómico que los clientes desean, esto fue posible en cierta manera con la ayuda de la investigación de mercado, que aunque no constituye parte de la situación problemática de esta tesis desarrollar de forma explícita una investigación de este tipo, sirvió de base para la obtención de algunos elementos a considerar, apoyándonos en una de sus funciones que es la de proporcionar información para la toma de decisiones.

1.1.1. Funciones de la investigación de mercados

La investigación de mercados ayuda a la organización, a identificar y resolver problemas. También puede ayudar a identificar y evaluar una oportunidad de mercado y desarrollar el esfuerzo necesario para explotarla.

Resumiendo, se puede decir que la investigación de mercados tiene dos funciones principales:

- proporcionar información para la toma de decisiones, y
- favorecer el desarrollo de nuevos conocimientos.

Según Muñiz González (2010), una de las utilidades que se le da a la investigación de mercados en la empresa actual es conocer el nivel de satisfacción de sus clientes, el *focus costumer* se ha convertido en el gran protagonista de todas las compañías que deseen permanecer con éxito en

el mercado, por ello es preciso acudir a técnicas cuantitativas o cualitativas para medirla y analizarla. Pero no es suficiente saber el grado de satisfacción, se necesita ampliar la información del cliente para traducirla en conocimiento. Por ello, también han de conocerse, entre otras variables, las siguientes:

- las causas de deserción o fugas del cliente,
- opinión de los clientes de alto valor en determinadas áreas,
- conocer si el cliente percibe todo el esfuerzo que se hace por él,
- si se cubren las expectativas que el cliente había puesto en la empresa/servicio,
- conocimiento de la cobertura que el cliente espera (zona geográfica, gama de productos, servicios globales, etc.),
- nivel comparativo que tiene frente a la competencia,
- nivel de vinculación y posible abandono que tiene el cliente con el producto o servicio, y
- nivel de fidelización y por tanto de posible prescripción de la empresa.

Una vez que dentro de la cultura corporativa de la empresa se valore positivamente el conocer el nivel de satisfacción del cliente, es preciso establecer un plan rector en el que al menos se contemple,

- que el servicio al cliente no es un hecho aislado sino un proceso continuo, evolutivo y comparativo,
- que las decisiones de la empresa han de tomarse teniendo en cuenta la situación del mercado y los posibles impactos en el cliente,
- que se elaborarán cuantos planes de acciones específicos sean precisos para mantener un determinado nivel, y
- que todos los resultados serán presentados y actualizados por el comité de dirección.

Todo ello hará que se tenga el nivel de competitividad que exige la dinámica actual del mercado, sobre todo si se hace énfasis en la satisfacción de los clientes.

1.2. Satisfacción del cliente

Desde el punto de vista del marketing, la satisfacción de las necesidades de los clientes es la clave de los intercambios entre empresas y mercado, y desde los orígenes del marketing, la

satisfacción ha sido considerada como el factor determinante del éxito en los mercados. Es uno de los tópicos que más interés ha despertado en la literatura de marketing en general, y en particular en el ámbito de servicios.

Desde la década de los setenta, numerosos autores han ofrecido definiciones que, bajo diferentes puntos de vista, enriquecen su significado y mejoran el conocimiento de su proceso de formación y sus implicaciones posteriores. Sin embargo, la variedad de aproximaciones indica una cierta confusión en la investigación, tal vez explicada por el doble enfoque: *proceso-resultado* que ha marcado las aportaciones en la literatura. La falta de coincidencia en la conceptualización de la satisfacción supone para los investigadores cierta dificultad a la hora de seleccionar la definición más adecuada, desarrollar medidas válidas y comparar los resultados empíricos Giese y Cote (2000). De hecho, Olshavsky y Kumar (2001) afirman que existen lagunas serias en el ámbito conceptual que debilitan el soporte empírico de las aportaciones. Las definiciones que entienden la satisfacción como un *proceso* de evaluación, permitiendo identificar claramente los antecedentes de dicho fenómeno, son abundantes. Para explicar dicho proceso que conduce a los juicios de satisfacción, el paradigma de la desconfirmación de expectativas ha sido el soporte teórico de mayor utilidad. Se define este concepto, como una valoración o forma de medida de determinadas variables, principalmente la percepción de los resultados *performance* y ciertos estándares de comparación.

Sucesivas variables comparativas con la *performance* se han ido incorporando a la investigación sobre satisfacción, desde las necesidades, las expectativas, los deseos hasta las normas basadas en la experiencia, entre otras. Giese y Cote (2000) critican las definiciones que tratan la satisfacción como un proceso evaluativo, ya que se limitan a identificar el mecanismo y las variables que contribuyen a su formación, pero no determinan el carácter de este fenómeno. Estos autores defienden aquellas aportaciones que interpretan la satisfacción como el resultado de la evaluación de una experiencia, haciendo referencia a la naturaleza de dicha respuesta, ya sea cognitiva, afectiva o una combinación de ambas. Además, la conceptualización de la satisfacción del consumidor puede interpretarse desde el punto de vista de una transacción específica o desde una visión acumulativa. La mayoría de las definiciones de la literatura corresponden al primer enfoque Mano y Oliver (1993), Spreng et al. (1996), Giese y Cote (2000), si bien propuestas como la Anderson *et al.,* (2002) consideran la satisfacción como una evaluación global realizada sobre la experiencia de consumo a lo largo del tiempo o sobre un conjunto de experiencias del mismo tipo. Aportaciones más recientes adoptan estas aproximaciones en sentido amplio, soportando que la satisfacción es

«una medida global de un conjunto de satisfacciones con experiencias específicas previas» Yu y Dean (2009:235). Según Jones y Suh (2010), la satisfacción definida desde este punto de vista explicaría mejor las intenciones comportamentales.

En cuanto a las medidas propuestas, la investigación aplicada en materia de satisfacción ha empleado para identificar y cuantificar este fenómeno, desde escalas para medir variables relacionadas con la formación de la satisfacción, como las expectativas, la *performance*, la desconfirmación, o los afectos, hasta medidas específicas directas del nivel de satisfacción que experimenta el consumidor. El uso de las escalas multi-ítem se argumenta al señalar que aportan mayor fiabilidad a la medida, y por tanto, recogen mejor la magnitud del constructo.

1.2.1. Tendencias en la medición de la satisfacción del cliente

Según De la Cuesta Álvarez (1998), en este mundo de competencia donde la tecnología que utiliza los diferentes productos es similar, los componentes están sujetos a normas internacionales de calidad, y los ingenieros, especialistas y obreros que los producen poseen conocimientos parecidos. La ventaja entre un producto y otro, la otorga el *buen servicio al cliente* mediante relaciones interpersonales agradables y sistemáticas, entregas rápidas y oportunas y la atención siempre comprensiva ante cualquier tipo de inquietud o reclamación que el comprador señalara. La satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes constituyen el elemento más importante de la gestión de la calidad, la base del éxito de una empresa, y ha sido tratada por Anderson, Fornell y Lehmann (1994), Noda Hernández (1999), Noda Hernández (2004), FBA-CONSULTING (2005) y Pérez Campdesuñer (2006).

La evaluación tradicional de la satisfacción tiene sus raíces en el "paradigma de la disconformidad", en el que se considera la satisfacción como algo puntual, que se define como la evaluación después del consumo de una transacción, en específico. Este tema de la evaluación de la satisfacción del cliente, tanto interno, como externo, ha sido abordado en la literatura por Hunt (1977), Hayes (1995), Samhoud (2002) y Huang y Sarigollu (2012).

La satisfacción o insatisfacción de un cliente viene determinada por la impresión que este experimenta después de una compra, como resultado de la inconformidad, positiva o negativa, entre las expectativas del cliente y los sentimientos derivados de su experiencia en los llamados "momentos de la verdad" definidos anteriormente.

Después de haber realizado una revisión en la literatura actualizada sobre el tema se han seleccionado varios modelos que por su generalidad y carácter integrador son representativos de las diferentes corrientes de la medición de la satisfacción del cliente.

Estos modelos se recogen fundamentalmente en tres escuelas: la norteamericana encabezada por Parasuraman, Zeithmal y Berry, la escuela francesa representada por Eiglier y Langeard y Grönroos liderando la escuela escandinava. Los modelos presentados por estos autores muestran rasgos comunes en su concepción.

Quizás la herramienta más divulgada para medir satisfacción de los clientes en empresas de servicio es el SERVQUAL o de los desajustes, propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), en el cual se miden diferentes discrepancias reales o desajustes relacionados con la comprensión, el diseño, la prestación, la comunicación y la calidad del servicio, y se mide esta última a partir de la calidad percibida, considerada en función del precio y las diferencias entre las percepciones y las expectativas del cliente. Este modelo fue desarrollado como resultado de una investigación hecha en diferentes tipos de servicios y define la calidad de servicio como un desajuste o discrepancia entre las expectativas previas al consumo del servicio y la percepción del servicio prestado ésta puede ser medida a partir de la diferencia entre ambos conceptos.

Cuanto menor sea la diferencia entre la percepción del servicio y las expectativas, mayor será la satisfacción de los clientes.

Mediante su investigación, determinaron una primera lista de diez aspectos que consideraban fundamentales en la prestación del servicio (Zeithaml et al.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 de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.
4. **Profesionalidad:** posesión de destrezas requeridas y conocimiento de la ejecución del servicio.
5. **Cortesía:** atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto.
6. **Credibilidad:** veracidad, creencia, honestidad en el servicio que se provee.
7. **Seguridad:** inexistencia de peligros, riesgos o dudas.
8. **Accesibilidad:** accesible y fácil de 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 a los clientes y sus necesidades.

Al hacer el análisis estadístico de estos 10 criterios, Zeithaml et al. (1985) encontraron elevadas correlaciones entre algunos de ellos, hecho que llevó a la agrupación y determinar una lista final de 5 atributos de calidad de servicio:

- elementos tangibles,
- fiabilidad,
- capacidad de respuesta,
- seguridad (que incluye profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad), y
- empatía (que incluye accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario).

Con el objeto de realizar la medición, el modelo SERVQUAL propone un cuestionario que recoge las expectativas previas al consumo y la percepción post consumo, usando una escala de likert de 1 a 7 los clientes determinan su grado de ajuste con una serie de cuestiones que miden los cinco elementos fundamentales de la calidad del servicio.

Existen tres posibilidades:

- que la diferencia sea positiva (P>E) y por tanto donde la percepción sea superior a la expectativa. Se trataría de satisfacción positiva*,*
- que la diferencia sea negativa (P<E) y por tanto situación en la que la expectativa supera a la percepción, provocando una situación de insatisfacción*, y*
- que ambos valores sean iguales (P=E) y por tanto una situación en la que el cliente recibe aquello que esperaba.

Este es un modelo diagnóstico que brinda a la dirección una herramienta para detectar problemas, pero no ofrece el camino para efectuar mejoras. A esta corriente se suma la propuesta del modelo SERVMAN o enfoque de gestión de servicio Kunst y Lemmink (1993). En este la idea básica del modelo anterior se mantiene, pero hace énfasis en que cada organización debe mejorar, por lo que se considera a los *gaps* como áreas problemáticas de gestión y puede considerársele como un modelo sistémico - cibernético.

La gestión de expectativas ha recibido severas críticas, tanto psicométricas como metodológicas. Las limitaciones psicométricas de la escala se enmarcan en lo relacionado con su fiabilidad y validez. Las investigaciones en *marketing* han señalado que la relevancia

otorgada por el consumidor a los atributos de un producto no tiene necesariamente que coincidir con la importancia que les conceda.

El resultado más radical de estas críticas es una línea de investigación que la concibe como función exclusiva de la percepción por el consumidor del resultado del servicio. En este enfoque la medición de la satisfacción del cliente se realiza sobre la base de una escala única que incluye el listado de *ítems* de percepción de resultado, cuyas versiones más difundidas son la escala SERVPERF de Cronin y Taylor (1992; 1994) y la escala de medición del desempeño evaluado (EP) de Teas (1993; 1994).

A pesar de que estas herramientas son muy utilizadas en la literatura, en algunos casos prácticos donde se requiera un nivel de especificidad en las variables a medir, puede presentarse dificultades para la clasificación de estas de acuerdo a las dimensiones propuestas en las mismas. En situaciones donde se desarrolle un estudio en el cual integre a directivos con pocos conocimientos en el tema, se deben definir variables teniendo en cuenta las opiniones de los clientes y de los directivos, así como los elementos que se desagregan de estas. Se hace prudente destacar, que la forma de evaluar el comportamiento de dichas variables, puede ser muy específica de acuerdo al objeto de estudio y a los objetivos que se persigan, siendo en ocasiones de gran utilidad propuestas que tengan en cuenta los intereses de los clientes y directivos, por lo que pudiese ser engorroso el uso de dichas herramientas.

Existen otras técnicas que se utilizan para medir la satisfacción del cliente aunque no son tan utilizadas, por ejemplo:

Las cartas de reclamación: según Horovitz (2000) estas cartas y las de felicitación, añaden algunos detalles que en algunas encuestas no se podrían recoger, pero tienen como limitante que no permiten deducir conclusiones estadísticamente válidas. Ellas son un instrumentos poderoso, pues se conoce que entre un 55 y un 70 por ciento de los descontentos recurrirán de nuevo al servicio si se les responde rápidamente. El porcentaje sube a un 95 por 100 si se contesta pronto y bien. Por respuesta rápida se entiende aquella que se produce en un plazo de entre quince días y un mes y que va precedida de un acuse de recibo, enviado dentro de las 48 horas siguientes al recibo de la carta de reclamación.

La opinión ajena: según Horovitz (2000) es la opinión de quienes están en contacto directo con los clientes, es una fuente de información apreciable, sin contar que suele ser quienes conocen la clave para solucionar el problema, pero tiene como dificultad que no brinda una información cuantitativa de la satisfacción de los clientes.

Cuestionarios y encuestas: la recogida de la información es un instrumento muy flexible porque existen diversas formas de preguntar. Los cuestionarios son los métodos que más se empelan en la recogida de información. Estos necesitan ser cuidadosamente desarrollados y testados antes de ser utilizados a gran escala. Esta es una simple lista de preguntas en cuyo diseño se debe tener en cuenta el tipo de cuestionario, el diseño de las preguntas, la redacción de las mismas y la muestra representativa a las cual se le aplicará dicho cuestionario.

Dentro de las principales herramientas de recopilación de la información consultadas en la literatura, se encuentra el cuestionario realizado por González Rementería (2013) en un trabajo con objetivos similares. El cual se realiza basado en las variables a tener en cuenta en dicho estudio, definidas por clientes y directivos partes del equipo de trabajo de la entidad.

Según Horovitz (2000) el éxito de una encuesta se basa en un buen cuestionario y este no se elabora desde dentro. El objetivo es recoger de la mejor forma posible los sentimientos de los clientes, en otras palabras, lo que ellos quieren.

Para poder elaborar un cuestionario es necesario realizar una serie de entrevistas individuales o en grupo a los clientes para poner de manifiesto sus expectativas sobre el servicio que se desea investigar. Con esta información la entidad diseñará una encuesta donde estarán recogidos los aspectos de calidad que les interesan a los clientes, para medir la satisfacción de los mismos.

1.3. Variables representativas de los servicios gastronómicos

Los servicios gastronómicos tienen una serie de variables que no se pueden dejar de analizar o tener en cuenta a la hora de realizar un estudio de satisfacción, estos elementos son muy utilizados por la mayoría de los autores entre ellos López García y Michelena Fernández (2014) y los cuales coinciden en los siguientes:

- demora del servicio,
- amabilidad y cortesía de los dependientes,
- relación calidad/precio,
- confort del local,
- higiene y limpieza,
- ambientación y mantenimiento,
- variedad de los alimentos,
- calidad de los alimentos,

- variedad de las bebidas,
- calidad de las bebidas,
- amabilidad y cortesía,
- gramaje de los platos fuertes, y
- temperatura a la que son servidos los alimentos.

Todas estas variables también forman parte de los servicios gastronómicos en Cuba por tanto para la investigación se tendrán en cuenta algunas de estas.

1.4. Medición y mejora de la satisfacción del cliente en Cuba. Antecedentes, situación actual y perspectivas

En este epígrafe se comenta la situación de estos contenidos en el contexto de las empresas cubanas, describiéndose el desarrollo alcanzado por la temática a lo largo de estos años (Noda Hernández, 2000c). La estrategia institucional del turismo cubano (Romillo Tarke, 2001 y Ferradaz García, 2012) se sustenta en tres pilares fundamentales: continuar desarrollando el recurso humano como el principal, aprovechar las potencialidades del medio ambiente, la cultura y la sociedad, así como mejorar la calidad de los servicios a partir de las opiniones emitidas por los clientes.

En la dirección de reordenamiento económico, en la actualidad se desarrolla en el país el denominado proceso de Perfeccionamiento Empresarial (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 1998), que tiene como objetivo básico, incrementar la eficiencia y la competitividad del sector empresarial cubano.

Para dar respuesta a los nuevos requerimientos han surgido múltiples programas y estrategias, las que, en muchos casos no han tenido los resultados esperados por la falta de sistematicidad e integralidad (Noda Hernández, 2000b).

La academia no se ha mantenido al margen de todo este proceso de cambio y transformación, por el contrario, son varios los estudios realizados respecto a la función de calidad en general, donde, resultan novedosas las propuestas de Pons Murguía (1997), Michelena Fernández (2000), Fernández Clúa (2002) y Moreno Pino (2011), las que ofrecen una visión holística de estos conceptos. Se aprecian aportes interesantes en el estudio de los niveles de satisfacción de los clientes, en dos vertientes fundamentales: como parte de metodologías de gestión en general (por ejemplo, Gómez Acosta y Acevedo Suárez (2001), Artola Pimentel (2002), Nogueira Rivera (2002) y Negrín Sosa (2003), así como de gestión de calidad en particular

Fernández Clúa (1999), García Ávila (2003) y Romero Lamorú (2011), entre otros y en estudios de posicionamiento competitivo Conde Pérez (2003). Específicamente dirigido a la medición de la satisfacción de los clientes externos se han realizado interesantes propuestas Vigil Corral (2010) y Valls Figueroa et al. (2010), en las que se parte del modelo SERVQUAL y se adapta a las condiciones cubanas.

Se reportan algunos estudios relacionados con mediciones de la satisfacción de los clientes internos, la que, generalmente, se identifica con la satisfacción laboral u otros conceptos afines (Álvarez López, 2000; Codina Jiménez, 2002; Cuesta Santos, 1997; 2002).

Sin duda, la función de calidad, asociada directamente a la productividad en su más amplio sentido, deberá desempeñar un papel más relevante en la consecución de los objetivos económicos actuales y futuros del sector turístico y por ende del país. Para ello y en un marco apropiado de integración estratégica, será necesario la formulación de estrategias de calidad y productividad que respondan, de forma pertinente, a las políticas del sector y del país, a tono con los criterios internacionales empleados.

En virtud de todo lo anterior, se considera que el estudio pertinente de la satisfacción de los clientes, además de vigencia, actualidad e incluso necesidad, constituye ciertamente un problema científico aún no resuelto en la empresa turística cubana, lo cual es vital en la lucha creciente por la eficiencia y la competitividad.

Por eso es necesario la creación de nuevos métodos e indicadores para determinar el nivel de satisfacción de los clientes en correspondencia con las particularidades de nuestro país, que permitan medir de una forma más confiable lo que quieren nuestros clientes.

1.5. Indicadores de satisfacción del cliente. Métodos multicriterio

Algunos de los indicadores más utilizados en la bibliografía científica consultada para medir la satisfacción de los clientes con el servicio son:

1. Devoluciones de los clientes.
2. Quejas de los clientes.
3. Tiempos de entrega a los clientes.
4. Porcentaje de clientes satisfechos.
5. Reclamaciones de clientes.
6. Cifra de entrega a los clientes.

Estos indicadores no constituyen en la mayoría de los casos una medida real de la satisfacción que tienen los clientes con el servicio por tanto es necesario desarrollar un indicador que sea capaz de integrar varios elementos del servicio y de un resultado más objetivo.

Durante el transcurso de los años varios autores han desarrollado procedimientos para medir el nivel de satisfacción de los clientes en las empresas, apoyándose en indicadores con la ayuda de los métodos multicriterio como una herramienta que permite conocer de forma cuantitativa como se comporta el servicio que se brinda en la instalación y la percepción que tienen los clientes del mismo, en la mayoría de los casos estos autores no obtienen un resultado que sea capaz de contemplar el criterio de los clientes en cuanto a que factores de los servicios ellos creen que son más importante.

En este marco teórico se analizan procedimientos para medir el nivel de satisfacción del cliente propuesto por algunos autores.

1.6. Procedimientos para medir el índice de satisfacción del cliente

Muchos autores proponen diferentes ecuaciones para medir la satisfacción del cliente, a continuación se muestran las encontradas en la bibliografía científica consultada y otras fuentes de información.

El Índice de Calidad Percibida propuesto por Frias Navarro (2006) con la expresión:

ICP= 5E *1B* 1R * 5M / Total

Donde, en la encuesta:

E: cantidad de preguntas evaluadas de Excelente.

B: cantidad de preguntas evaluadas de Bien.

R: Cantidad de preguntas evaluadas de Regular.

M: cantidad de preguntas evaluadas de Mal.

Total: cantidad de preguntas formuladas.

Este índice refleja la calidad que percibe el cliente con respecto al servicio o producto que se ofrece. Tiene como desventaja que si el número de preguntas evaluadas de excelente fueran el mismo que el de preguntas catalogadas con mal, estos valores podrían anularse fácilmente, sucediendo igualmente si el número de preguntas catalogadas con bien fuera igual al número de preguntas regulares.

El Índice de Satisfacción del cliente, Rodríguez (2005) con la expresión:

$ISC = Pe_i * FSP_j \qquad FSP_j = P_{ij} * P_{pi}$

Donde:

ISC: índice de Satisfacción del cliente.

Pe_i: peso específico del cliente i dado por la entidad.

FSP_i: función Suma Ponderada para el cliente i.

P_{ij}: peso de la pregunta i.

P_{pi}: evaluación que da el cliente i a la pregunta j.

Este índice fue diseñado para una empresa que presta servicio a otra empresa y no a la población, lo que representa la limitación del mismo. Sin embargo, se puede considerar superior a la anterior porque no todas las preguntas pueden tener igual influencia en la satisfacción del cliente y es por ello que se otorgan pesos a cada tipo de pregunta.

Índice Global de Satisfacción propuesto por Mejías Acosta (2005) con la expresión:

IGSC=PISC * ISC * PQuejas * %Quejas * PReclamaciones * %Reclamaciones

Donde:

P_{ISC}: Peso del ISC en la entidad.

ISC: ISC en la entidad.

P_{Quejas}: Peso de las Quejas.

% Quejas: cantidad de quejas / Total de clientes atendidos o clientes potenciales.

$P_{Reclamaciones}$: Peso de las Reclamaciones

% Reclamaciones: cantidad de reclamaciones / Total de clientes atendidos o clientes potenciales

Este procedimiento tiene en cuenta las quejas y reclamaciones dadas por los clientes y el peso que tienen cada una de ellas, se basa solamente en las quejas para dar un resultado de la medición de la satisfacción de los clientes.

En este trabajo no utilizaremos ninguno de estos métodos por las razones expuestas con anterioridad.

1.7. Conclusiones parciales

De los contenidos tratados en este capítulo se arribó a las siguientes conclusiones:

1. La satisfacción de los clientes es una variable determinante para medir el desempeño de los procesos de servicios, siendo de vital importancia su evaluación continua para garantizar el correcto funcionamiento de la organización.
2. La literatura científica disponible recoge un conjunto de herramientas que pueden ser utilizadas para evaluar cuantitativamente el nivel de satisfacción del cliente; dentro de estas los métodos multicriterios se destacan por su eficiencia al valorar simultáneamente atributos cuantitativos y cualitativos y permitir establecerles importancias relativas a estos.
3. Los procedimientos encontrados en la literatura científico disponible y otras fuentes de información, por lo general presentan como mayor debilidad que no consideran las preferencias de los clientes con respecto a los factores que se consideran importantes a la hora de prestar un servicio.
4. Se requiere, sobre la base de lo anterior, adecuar la herramienta propuesta por González Rementería (2013), al contexto de los servicios gastronómicos de modo tal que considere las particularidades del restaurante La Concha y los atributos que más busca en el sus clientes. De esta manera se corrobora la correcta selección del problema de investigación abordado en este trabajo de diploma.

Capítulo 2

CAPÍTULO 2. Procedimiento para el cálculo del indicador NSC en el restaurante La Concha

Para darle respuesta a las conclusiones del marco teórico referencial de la investigación y como solución al problema de investigación, se propone en este capítulo un procedimiento para el cálculo del NSC en el restaurante La Concha. El cual parte del conocimiento de las características restrictivas del restaurante objeto de estudio.

2.1. Caracterización del restaurante La Concha

El Restaurante La Concha se encuentra situado en la Carretera Central esquina Danielito, a sólo 400 m de la Plaza de la Revolución "Ernesto Ché Guevara", en la ciudad de Santa Clara. Anterior al año 1959, funcionaba como cafetería y pertenecía a la Compañía Shell pero al triunfar las Revolución, se traduce literalmente esta palabra del inglés y de ahí tomó su nombre actual. Comienza a prestar servicios como restaurante de la Compañía Palmares el 13 de enero de 1997.

Está diseñado para ofertar un servicio de Restaurante, con una variada oferta de platos de la cocina criolla e internacional y especialidad en cocina italiana. Su estilo constructivo es moderno, cuyo ambiente es elegante, sobrio, íntimo y agradable, lo cual permite pasar al cliente el tiempo necesario que requiere este tipo de servicio y menú, cuenta con 88 plazas para el servicio al turismo nacional e internacional con un horario de lunes a domingos de 11:00 a.m. a 3:00 pm almuerzo y de 6.00pm a 9.00pm comida.

La modalidad de servicio que se brinda en este restaurante es a la carta y el tipo de servicio que se adopta es a la americana, aunque no pone limitaciones a utilizar indistintamente cualquier tipo de servicio.

La instalación posee una imagen que la identifica y caracteriza de forma coherente con sus servicios, ofertas, decoración, mobiliario, ambientación musical y el segmento de mercado que atiende. En su exterior cuenta con los elementos que la identifican. Posee iluminación en sus áreas exteriores y mantiene una estricta limpieza en todas sus áreas.

La Concha está compuesto por cocina, salón, bar, dos almacenes, comedor de trabajadores y dos oficinas. Su plantilla está compuesta por: un Administrador, un Sub-administrador, un Contador "D", dos capitanes de servicio gastronómico, cuatro dependientes del servicio gastronómico, un maestro cocinero, dos Cocinero "B", dos elaboradores de alimentos, un auxiliar general de cocina, un jardinero y un auxiliar de limpieza (Ver Anexo1).

Los clientes fundamentales para este producto están dados en:

1. Cliente individual nacional y extranjero.
2. Cliente de turismo organizado (grupos en sus diversas modalidades).
3. Empresas que operan en divisas.

Cliente individual: nacionales que reciben remesas del extranjero o que trabajan en el propio sector del turismo u otros sectores con ingresos en cuc. Principalmente son jóvenes con poder adquisitivo bajo-medio y/o comunitario que visitan frecuentemente el país. Además, los provenientes del hospedaje no convencional o casas particulares de esta ciudad (hostales).

Cliente de turismo organizado: turistas organizados en un grupo (con servicio de chofer y guía) que compran el circuito como paquete turístico en su mercado de origen. Actualmente se tienen firmado contratos con 9 agencias de viajes que son el principal canal de distribución de este cliente, afluyen mayormente de las agencias Gaviota Tours (Varadero, Cayo Santa María), Cubanacán, Havanatur, San Cristóbal de la Habana, Cubatur y Amistur y de los mercados Francia, Alemania, Suiza, entre otros.

Cliente de Empresas: entidades que operan en divisas y demandan la prestación de servicios gastronómicos para cenas de negocios, eventos, entre otros. Mayormente son las que radican en Santa Clara.

2.2. Procedimiento para el cálculo del indicador NSC

Para el diseño del indicador de NSC, es necesario primeramente caracterizar la entidad, luego realizar una investigación de mercados teniendo en cuenta algunas variables representativas en el servicio brindado en la entidad y tomando como base los dos pasos anteriores es que se define las expresiones matemáticas que conducen a la formulación del indicador. Por último, utilizando resultados de la investigación de mercado y del indicador NSC y los otros indicadores que lo componen se realiza una propuesta de mejoras para elevar el nivel de servicio en la entidad. La Figura 2.1 muestra una guía de los pasos que deben seguirse en dicho procedimiento.

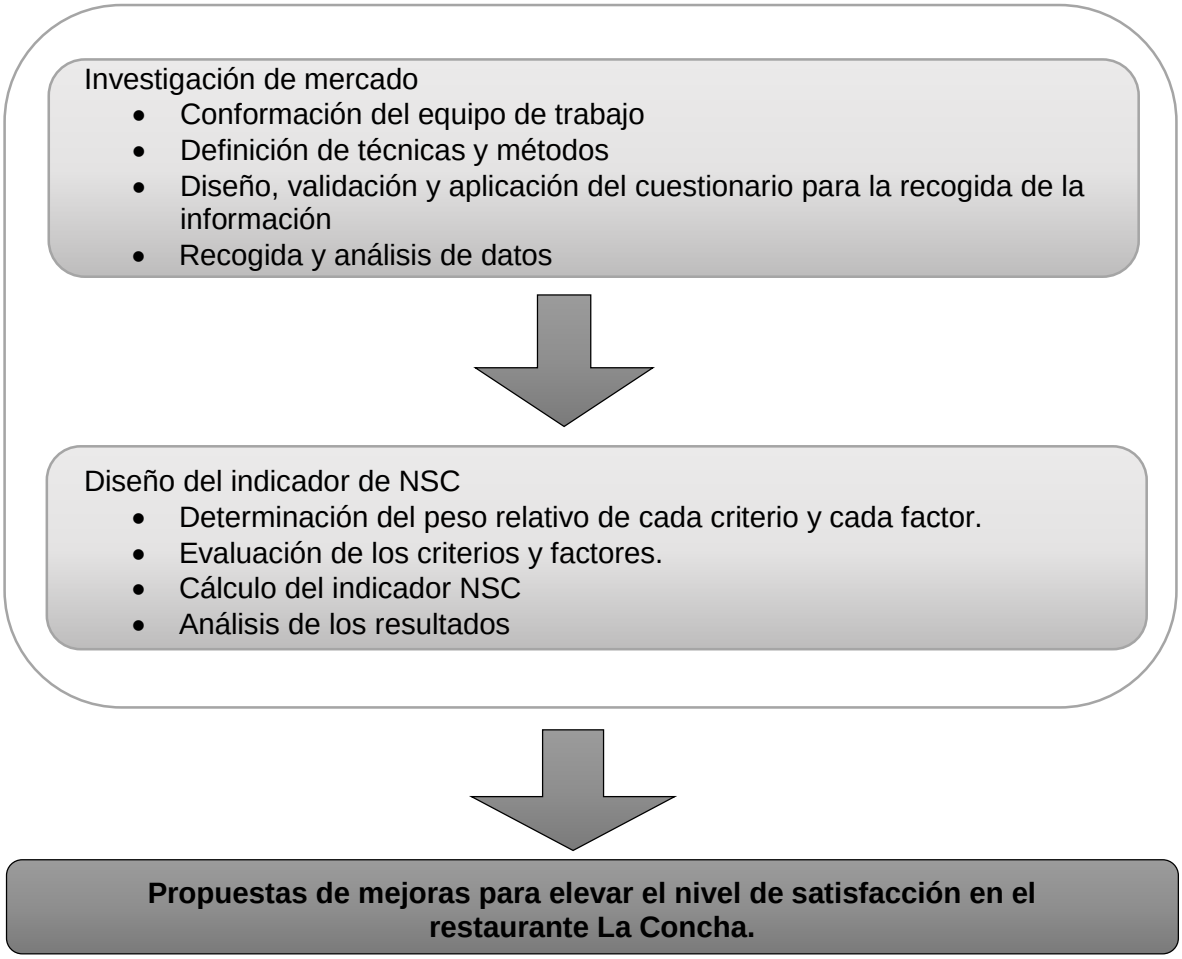


Figura 2.1.Procedimiento para el cálculo del indicador NSC

2.2.1. Conformación del equipo de trabajo

Para seleccionar el equipo de trabajo se sigue el criterio propuesto por Hurtado de Mendoza Fernández (2003), se calcula el número de personas mínimas necesarias que deben intervenir en el estudio, para ello se definen los parámetros siguientes y se efectúa el cálculo:

P = 0.02 → proporción de error que como máximo se va a tolerar en el juicio de los expertos.

α = 0.05 % → nivel de confianza.

K = 3.8416 → constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza.

i = 0.1→ nivel de precisión del criterio de los expertos.

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

$$M = \frac{0.02 * (1 - 0.02) * 3.8416}{0.1^2}$$

$$M = 7.529 \approx 8$$

El resultado muestra que se aconsejan 8 personas, estás tendrán conocimiento del funcionamiento del unidad objeto de estudio e intervienen en el proceso de prestación de servicio (directa e indirectamente), además, constituyen un punto de apoyo para el desarrollo de la investigación.

2.2.2. Definición de técnicas y métodos

Fuentes de información

En la investigación se utilizan primeramente fuentes secundarias, que hacen referencia a información que ya existe y se obtuvo con un fin distinto, además se consultaron documentos e informes internos de la empresa para lograr una adecuada caracterización de la misma, así como conocer su situación actual.

Posteriormente se utilizan fuentes de información primarias, que son aquellas que se obtienen específicamente para los objetivos de la investigación, cuya utilización requiere de la aplicación de diversos instrumentos, en función del carácter cualitativo o cuantitativo de la investigación, y que a su vez, depende de la naturaleza de la información a recabar.

Técnicas de recolección de información primaria

Para la realización de este trabajo se utilizaron técnicas cualitativas como:

- las entrevistas,
- dinámicas de grupo,
- observación.

Herramientas de los métodos multicriterios

El método de cálculo de los pesos utilizado en el estudio es el de ordenación simple, se establece un orden de prioridad de las variables que intervienen en el nivel de satisfacción del cliente, se promedia y luego se determina el peso de cada variable dividiendo el valor entre el total.

2.2.3. Diseño de la encuesta para la recogida de la información

Es necesario destacar que la encuesta que se aplica en el estudio fue diseñado por González

Rementería (2013), para una investigación similar a la presente, se hicieron modificaciones en los enfoques de las preguntas y se cambiaron algunas dimensiones para contextualizar al objeto de estudio práctico. Las variables a medir en el cuestionario se conformaron teniendo en cuenta los resultados del análisis grupal del equipo de trabajo las cuales se muestran en el Anexo 2 donde se puede apreciar el cuestionario a aplicar.

2.2.4. Validación del cuestionario

Es necesario realizar la validación del cuestionario que se aplica en este trabajo porque a pesar de que fue tomada de la bibliografía se realizaron cambios que la pueden invalidar, para ello se reunieron los expertos y se les aplicó un nuevo cuestionario (ver anexo 3), que resolvieron de forma conjunta donde respondieron una serie de preguntas en las cuales se medía su opinión con respecto a la redacción, estructura, claridad, y otros aspectos de la encuesta que será aplicada a los clientes, estando todos de acuerdo en que está diseñada de forma correcta y quedando de esta forma validada por los expertos.

Ficha técnica del estudio

Población: cantidad de clientes que visitan la instalación en los meses de marzo a mayo, año 2014.

Elemento muestral: personas que visitan la instalación

Unidad muestral: personas mayores de 18 años

Alcance: personas que visitan la instalación

Tiempo: marzo a mayo, 2014

Procedimiento de muestreo: Probabilístico, muestreo aleatorio simple

Tamaño de la muestra: el tamaño de muestra se calcula mediante la expresión siguiente:

$$n = \frac{Z^2_{\alpha/2} * p * (1 - p)}{d^2} \qquad (2.1)$$

donde:

n = tamaño de la muestra requerido

Zα/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.

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

Los valores recomendados para el cálculo del tamaño de la muestra son:

Nivel de confianza: 90% donde $Z_{\alpha/2}$=1.64

Probabilidad de éxito: 0.7, es decir se considera que existe un 70% de probabilidad de éxito de la investigación.

Error muestral: 10% de error muestral, donde d=0.1

Método de recogida de información: personal

2.2.5. Aplicación, recogida y análisis de datos

Una vez definidas las variables se procede a aplicar el cuestionario, dentro se toman como variables de estudio[1]: el personal de servicio, las condiciones del local, la comida, el horario de servicio y el precio. Se consideran además las características que pueden definir cada criterio[2].

Para la recogida de datos se planifican varias visitas a la instalación con el fin de contactar los encuestados, para ello se entregaron encuestas a clientes que visitaron el restaurante en el horario de almuerzo y a otros en el horario de comida durante una semana, a los cuales se les explicó el objetivo de la misma y se controló que el proceso de llenado de las encuestas se realizara con la calidad y seriedad requeridas, y se recogieran todas las encuestas entregadas. Se verificó que no existieran tachaduras en las respuestas y en el caso de existir se entregaron nuevas encuestas. De manera general, la recogida de datos fue efectiva y provechosa, ya que se lograron los objetivos trazados.

2.2.6. Fiabilidad de los datos obtenidos mediante la aplicación de la encuesta

Una vez aplicada la encuesta, debe probarse la fiabilidad de los datos obtenidos, para ello se realiza el procesamiento estadístico en el IBM SPSS Statistics 19. Se utiliza la escala de Likert (1932), es decir, los valores corresponden varían en un intervalo del 1 al 5, donde las peores evaluaciones otorgadas por los clientes constituirán 1 (muy malo en la mayoría de los casos),

1 En adelante se utilizará el término criterio para nombrar las variables de estudio en el cuestionario
2 Las características estudiadas de cada criterio, en lo adelante se nombran factores

luego 2, etc. En el cuestionario existen preguntas de comprobación en diferentes acápites del mismo. El estadígrafo que se utiliza en la investigación para este fin es el alfa de Cronbach, cuando este arroja un resultado mayor que 0,7 puede considerarse válido el cuestionario.

Tratamiento y análisis de datos

Para la edición, codificación y grabación de los datos se utilizan hojas de cálculo del Excel 2013 de Microsoft, mediante la cual se introdujeron los datos, para su posterior análisis. Se aplican técnicas de análisis estadístico como las distribuciones de frecuencias.

2.3. Conformación del indicador de NSC

Una vez estructurada la información recopilada mediante la encuesta, se procede a la conformación de un indicador que permita integrar los aspectos evaluados según la importancia relativa que le conceden los clientes a cada uno de estos. Para la conformación del NSC se debe seguir los pasos siguientes:

1. Determinación del peso relativo de cada criterio.

2. Evaluación de los criterios y factores.

3. Cálculo del indicador NSC

2.3.1. Cálculo de los pesos de cada criterio y factor

Antes de definir la expresión para el cálculo de los pesos se hace necesario destacar que en el índice del ranking mientras más bajo es el valor, más importante lo considera el cliente, por lo que se propone utilizar un método de homogenización para efectuar el cálculo, el cual está comprendido en la expresión.

$$Wj = \frac{\sum_i^n (J + 1 - rij)}{\sum_j^J \sum_i^n rij} \quad (2.1)$$

$$Wjk = \frac{\sum_i^n (Kj + 1 - rijk)}{\sum_k^K \sum_i^n rij\, k} \quad (2.2)$$

donde:

Wj: peso relativo del criterio j

rij: evaluación emitida en el ranking por el cliente i con respecto al criterio j

Wjk: peso relativo del factor k perteneciente al criterio j

rijk: evaluación emitida en el ranking por el cliente i con respecto al factor k perteneciente al criterio j

j: criterio j para evaluar el NSC; j=1,…,J
J: cantidad de criterios para evaluar el NSC
k: factor k correspondiente al criterio j; k=1,…K_j
K_j: cantidad de factores correspondientes al criterio j
i: cliente encuestado; i=1,…,n
n: cantidad de encuestas válidas en el estudio

En el capítulo 1 de este trabajo de diploma se definieron los elementos que desde el punto de vista de la Investigación de mercado deben ser considerados al evaluar la satisfacción del cliente como un servicio gastronómico. En esta investigación se definen por los expertos los factores agrupados en los criterios que se muestran en la Tabla 2.1.

Para este trabajo se considera cada término de la forma siguiente:

1. Amabilidad y cortesía: forma de trato que tienen los trabajadores con sus clientes.
2. Rapidez del servicio: tiempo desde que el cliente llega al restaurante hasta que es completado el servicio.
3. Información al cliente: si el personal que está prestando el servicio brinda la información que el cliente necesita.
4. Apariencia personal: si están debidamente vestidos los trabajadores.
5. Higiene y limpieza: que exista una adecuada higiene y limpieza.
6. Ambientación: que el local esté debidamente climatizado e iluminado.
7. Diseño y confort: condiciones que tenga el local que hagan agradable su estancia.
8. Mobiliario: condiciones de las mesas y sillas.
9. Variedad: que existan varios platos en la carta.
10. Calidad de las ofertas: que tengan buena apariencia visual y estén bien preparados.
11. Certeza de las ofertas: tener la seguridad de que exista siempre un determinado plato.
12. Temperatura de los platos: que los platos fríos estén fríos y los calientes, calientes.
13. Horario: horario del servicio.
14. Precios: precio de los platos.
15. Relación calidad-precio: si existe correspondencia entre los precios y la calidad de las ofertas.

Tabla 2.1. Nomenclatura de los subíndices en el objeto de estudio práctico

Valor de "j"	Criterios	Valor de "k"	Factores
1	Personal de servicio	1	Amabilidad y cortesía
		2	Rapidez del servicio
		3	Información al cliente
		4	Apariencia personal
2	Local	1	Higiene y limpieza
		2	Ambientación
		3	Diseño y confort
		4	Mobiliario
3	Comida	1	Variedad
		2	Calidad de las ofertas
		3	Certeza en las ofertas
		4	Temperatura de los platos
4	Horario	1	Horario
5	Precios	1	Precios
		2	Relación calidad-precio

2.3.2. Evaluación de los criterios y factores

Las expresiones para el cálculo de los promedios por criterio y factores se muestran en las expresiones 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, y 2.7 debe destacarse que debido a los parámetros de referencias en la recopilación de datos, algunas expresiones se utilizan particularmente para algunos criterios y factores. En el caso de las evaluaciones se cuantifican de forma ascendente, otorgando 1; a la categoría más baja, 2; a la otra que le sigue, y así sucesivamente.

Cálculo de la cantidad de clientes que evalúan con categoría l cada factor

$$PESjkl = (\sum_{i=1}^{n} ecsijkl)/n \qquad (2.3)$$

donde:

l: categoría de evaluación del factor k según la escala utilizada; l= 2,…,5

Evaluación general de los clientes respecto a cada factor

Para los factores de los criterios: 1, 2, 3 y 5

$$ECSjk = PESjk2 * 0.25 + PESjk3 * 0.50 + PESjk4 * 0.75 + PESjk5 * 1 \quad (2.4)$$

Para los factores del criterio 4:

$$ECSjk = PESjk2 * 1 + PESjk3 * 1 \quad (2.5)$$

Evaluación de cada factor

$$EFjk = ECSjk * Wjk \quad (2.6)$$

Evaluación de cada criterio

$$ECj = \sum_{k=1}^{K} EFjk \quad (2.7)$$

donde:

$PESjkl$: promedio de evaluaciones tipo "l", con respecto al factor "k" perteneciente al criterio "j".

$ecsijkl$: evaluación otorgada de "l" por el cliente "i" con respecto al factor "k" correspondiente al criterio "j".

$ECSjk$: evaluación general de los clientes con respecto al factor "k" correspondiente al criterio "j".

$EFjk:$ evaluación del factor "k" perteneciente al criterio" j".

ECj: evaluación del criterio "j".

En la tabla 2.2 se muestran las nomenclaturas de los subíndices en el objeto de estudio práctico

2.3.3. Cálculo del indicador NSC

Este indicador integra los resultados anteriores, ofrece una panorámica de cómo evalúan los clientes a la unidad objeto de estudio. Con la ayuda de los expertos se definen los intervalos de variación para la clasificación de la organización en correspondencia con el resultado del indicador, lo cual se muestra en la Tabla 2.3.

$$NSC = \sum_{j=1}^{J} (ECj * Wj) \quad (2.8)$$

donde:

NSC: nivel de satisfacción del cliente

Tabla 2.2. Nomenclatura de los subíndices en el objeto de estudio práctico

Valor de l	Criterios	Clasificación
1	**1,2 y 3**	Muy malo
2		Malo
3		Regular
4		Bueno
5		Muy bueno
1	**4**	Limitado
2		Suficiente
3		Adecuado
1	**5**	Muy elevados
2		Altos
3		Aceptables
4		Económicos
5		Muy económicos

Tabla 2.3. Clasificación de la unidad con respecto al NSC

Intervalo de variación del NSC	Percepción del cliente
NSC ≥ 0.8	Muy bueno
0.60 ≤ NSC < 0.80	Bueno
0.40 ≤ NSC < 60	Regular
0.20 ≤ NSC < 0.40	Malo
NSC < 0.20	Muy malo

2.3.4. Análisis cuantitativos de resultados del indicador

Una vez que se obtiene el NSC y se determina cómo se encuentra la empresa de acuerdo a la percepción de los clientes, es preciso analizar cuál de los criterios y factores presenta mayor influencia negativa sobre el resultado del NSC y por ende, de la percepción de la calidad del servicio de los clientes. Para ello se utilizan las expresiones siguientes:

$$FCj = Wj - ECj * Wj \quad (2.9)$$

$$FSCjk = Wjk - ECSjk * Wjk \quad (2.10)$$

$$TNSCjk = Wjk * Wj \quad (2.11)$$

$$TRCNSCj = ECj * Wj \quad (2.12)$$

$$TRNSCjk = Wjk * ECSjk \quad (2.13)$$

$$FNSCjk = FSCjk * Wj \quad (2.14)$$

donde:

FCj: es la diferencia que falta a la evaluación del criterio "j" para obtener el resultado ideal

$FSCjk$: es la diferencia que falta a la evaluación del factor "k", perteneciente al criterio "j" para obtener el resultado ideal

$TNSCjk$: es parte que representa la evaluación máxima admisible de un factor "k", perteneciente al criterio "j" con respecto al NSC

$TRCNSCj$: es el aporte real del criterio "j" al NSC

$TRNSCjk$: es el aporte real del factor "k", perteneciente al criterio "j" al NSC

$FNSCjk$: es la diferencia que falta al $TNSCjk$ de acuerdo al aporte real del factor "k", perteneciente al criterio "j" para obtener el resultado ideal

2.4. Propuesta para mejorar el servicio en la entidad objeto de estudio

Para realizar la mejora del servicio en la entidad objeto de estudio es necesario proponer un plan de acción de mejora. Primeramente hay que determinar cuáles fueron los factores en los que existe mayor insatisfacción por parte de los clientes, para ello se analizó el indicador de NSC y una vez determinado esos factores, se procede a establecer las causas fundamentales que están propiciando el cierto grado de insatisfacción con el servicio, se puede utilizar los diagramas de Ishikawa y Pareto como herramienta de apoyo para el análisis.

Luego de haber determinado las causas se debe procede a elaborar el plan de acción de mejoras el cual tiene que contemplar las medidas, el responsable, el o los ejecutantes y la fecha de cumplimiento. Es prudente resaltar que las medidas que se propongan estén acorde a las posibilidades de solución que tenga la entidad.

2.5. Conclusiones parciales

1. El procedimiento propuesto permite diseñar un indicador de NSC que contempla las características principales a considerar a la hora de medir la satisfacción en el servicio,

de forma particular en el restaurante La Concha, y a su vez es capaz de considerar las valoraciones de los clientes con respecto a las variables estudiadas en la investigación.

2. Los indicadores propuestos son conformados teniendo en cuenta el criterio de los clientes, por lo que sus resultados contribuyen a una mejor gestión en el proceso de toma de decisiones encaminadas al mejoramiento del servicio.

Capítulo 3

CAPÍTULO 3. Aplicación del procedimiento para el cálculo del indicador NSC

En este capítulo se pone en práctica el procedimiento desarrollado con anterioridad.

3.1. Análisis del comportamiento de los criterios y factores

3.1.1. Procesamiento de los datos obtenidos en la encuesta

Se determina el tamaño de la muestra atendiendo a las características definidas con anterioridad.

Cálculo del tamaño de muestra

$$n = \frac{1{,}64^{2} * 0{,}7 * 0{,}3}{0.1^{2}} \approx 56{,}28$$

Se muestrean 60 personas dejando una holgura para las encuestas que resulten no ser válidas.

Los resultados obtenidos en cuanto a cada uno de los criterios y factores se encuentran resumidos en las tablas siguientes.

Fiabilidad de la encuesta

Una vez obtenidas las valoraciones de los clientes mediante el cuestionario. Se procesan los datos con la ayuda del software mencionado con anterioridad, se contrastan las preguntas y se determina si puede considerarse estadísticamente consistente mediante el Alfa de Cronbach.

Tabla 3.1 Contrastes entre las preguntas del cuestionario para probar su validez

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.858	18

El resultado obtenido por el SPSS es de 0.858 es mayor que 0.7 por tanto la encuesta aplicada es fiable y se puede proceder a analizar sus resultados

Información recopilada de cada variable de estudio

Tabla 3.2 Valoración de los clientes en cuanto a los criterios y factores

a) Personal de servicio

Aspectos	Muy Malo		Malo		Regular		Bueno		Muy Bueno		Total	
	f		*f*		*f*		*f*		*f*		*f*	
Amabilidad y cortesía		0.00	1	0.02	3	0.05	26	0.43	30	0.50	60	1.00
Rapidez del servicio		0.00	11	0.18	19	0.32	10	0.17	20	0.33	60	1.00
Información al cliente		0.00		0.00	1	0.02	24	0.40	35	0.58	60	1.00
Apariencia personal		0.00		0.00	1	0.02	20	0.33	39	0.65	60	1.00

b) Local

Aspectos	Muy Malo		Malo		Regular		Bueno		Muy Bueno		Total	
	f		*f*		*f*		*f*		*f*		*f*	
Higiene y limpieza		0.00		0.00	1	0.02	23	0.38	36	0.60	60	1.00
Ambientación		0.00		0.00	3	0.05	27	0.45	30	0.50	60	1.00
Diseño y confort		0.00		0.00	4	0.07	31	0.52	25	0.42	60	1.00
Mobiliario		0.00		0.00	3	0.05	29	0.48	28	0.47	60	1.00

c) Comida

Aspectos	Muy Malo		Malo		Regular		Bueno		Muy Bueno		Total	
	f		*f*		*f*		*f*		*f*		*f*	
Variedad		0.00		0.00	4	0.07	25	0.42	31	0.52	60	1.00
Calidad de las ofertas		0.00		0.00	1	0.02	23	0.38	36	0.60	60	1.00
Certeza de la oferta		0.00	1	0.02	6	0.10	23	0.38	30	0.50	60	1.00
Temperatura de los platos		0.00		0.00		0.00	19	0.32	41	0.68	60	1.00

d) Horario

Aspectos	Limitado		Adecuado		Extenso		Total	
	f		*f*		*f*		*f*	
Horario	2	0.03	54	0.90	4	0.07	60	1.00

e) Precio

Aspectos	Muy elevados		Altos		Aceptables		Económicos		Muy económicos		Total	
	f		f		f		f		f		f	
Precios	11	0.18	17	0.28	24	0.40	6	0.10	2	0.03	60	1.00
Relación calidad - precio	3	0.05	2	0.03	43	0.71	12	0.20		0.00	60	1.00

f) Instalación

Aspectos	Pésima		Mala		Regular		Buena		Excelente		Total	
	f		*f*		*f*		*f*		*f*		*f*	
Percepción general		0.00		0.00	9	0.15	40	0.67	11	0.18	60	1.00

3.1.2 Valoración general de los criterios y sus factores

Con la información recopilada mediante la encuesta, se realiza una valoración general por criterio a medir, particularizando en los aspectos que resaltan peor evaluados.

Personal de servicio

En este criterio es necesario destacar que el factor peor evaluado por los clientes es la rapidez del servicio en el cual 11 respondieron que es mala y 16 que es regular, el resto respondió que es o buena o muy buena además el EFjk arroja un valor de 0.19 de 0.29 posible.

Local

En cuanto a la valoración del local, el factor peor evaluado fue el diseño y confort en el cual 4 respondieron que es regular 31 buena y el resto respondió que es muy bueno. El EFjk proporcionó un valor de 0.19 de 0.23 posible.

Oferta gastronómica

En cuanto a la oferta gastronómica, el factor peor evaluado fue la certeza de la oferta en el cual 1 respondió que es mala, 6 respondieron que es regular, 23 buena y el resto muy buena. El EFjk dio un valor de 0.17 de 0.20 posible.

Horario

El horario es el criterio mejor evaluado en el cual solamente 2 personas respondieron que es limitado, 54 respondieron que es adecuado y el resto respondió que es extenso por otra parte el EFjk arrojó un valor de 0.96 de 1 posible.

Precio

El precio fue el criterio peor evaluado y dentro de este el factor precio donde 11 personas respondieron que es muy elevado, 17 altos, 24 aceptables y el resto respondió que son económicos o muy económicos. Además el EFjk proporcionó un valor de 0.17 de 0.47 posible.

3.2 Resultados de los cálculos efectuados para la obtención del NSC

A continuación se muestran los resultados obtenidos una vez realizados los cálculos para la obtención del nivel de satisfacción de los clientes.

3.2.1 Determinación del peso relativo de cada criterio

El peso relativo de cada criterio y factor se calcula mediante las expresiones 2.1 y 2.2, los resultados al efectuar dichos cálculos se muestran en la Tabla 3.3.

Tabla 3.3 Valores de los pesos relativos de cada criterio y factor

	Wj		**"k"**			
"j"			**1**	**2**	**3**	**4**
Personal de servicio	0.25	Wjk	0.30	0.29	0.26	0.15
Local	0.18		0.34	0.26	0.24	0.16
Comida	0.27		0.30	0.33	0.21	0.16
Horario	0.11					
Precio	0.19		0.47	0.53		

3.2.2 Evaluación de los criterios y factores

Las expresiones de cálculo para obtener las evaluaciones por criterio y factores que se utilizan son la: 2.3, 2.4, 2.5, 2.6 y 2.7 y los resultados al efectuar dichos cálculos se muestran a continuación.

Tabla 3.4. Resultado de la evaluación de cada factor

	"k"			
"j"	**1**	**2**	**3**	**4**
1	0.854	0.662	0.891	0.908
2	0.895	0.862	0.837	0.854
3	0.862	0.895	0.814	0.920
4	0.966			
5	0.379	0.516		

Tabla 3.5. Resultado de la evaluación de cada criterio

"j"	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
ECj	0.816	0.866	0.878	0.966	0.451

3.2.3. Cálculo del indicador NSC

Una vez calculado los pesos relativos de los criterios y factores, así como las evaluaciones de estos, se procede a calcular el indicador que ilustra cómo está el nivel de servicio al cliente en la unidad, pues aglutina los criterios de decisión en concordancia con sus ponderaciones.

$$NSE = \sum_{i}^{n} (ECj * Wj) = 0.7886$$

De acuerdo a la escala definida con anterioridad el nivel del servicio al cliente en la unidad puede clasificarse como **bueno**.

3.2.4. Análisis de los resultados del NSC

Los criterios y factores tributan al indicador no solo por su evaluación, sino que es la combinación de esta y el peso concedido a la evaluación global.

Tabla 3.6. Resultados del cálculo de los indicadores de sensibilidad de los criterios

CRITERIOS	Wj	TRCNSCj	FCj
Personal de servicio	0,25	0,2040	0,0459
Local	0,1755	0,1521	0,0234
Comida	0,2711	0,2382	0,0328
Horario	0,1111	0,1074	0,0037
Precio	0,1922	0,0868	0,1053

En la tabla anterior se puede apreciar que el criterio que más incide negativamente en el nivel de servicio al cliente en la unidad es el precio, esto se debe a la crítica evaluación emitida en este aspecto por los clientes en el cuestionario.

Los resultados por criterios ofrecen una panorámica de la percepción general de los clientes en cuanto a los mismos, pero un análisis más detallado lo constituye el desglose de estos en los factores, pues se puede conocer de manera específica las afectaciones por aspectos evaluados (Ver Tabla 3.7).

Al analizar los resultados de la tabla se muestra que los factores que más inciden negativamente en la satisfacción del cliente son: el precio, la relación calidad-precio, la rapidez del servicio, la variedad de las ofertas, la amabilidad y cortesía, la calidad de la oferta y la certeza de la oferta.

Tabla 3.7. Resultados del cálculo de los indicadores de NSC

FACTOR	Wjk	ECSjk	EFjk	FSCjk	TNSCjk	TRNSCjk	FNSCjk
Precios	0,4722	0,3792	0,1791	0,2932	0,0908	0,0344	0,0564
Relación calidad - precio	0,5278	0,5169	0,2728	0,2549	0,1015	0,0524	0,0490
Rapidez del servicio	0,2917	0,6625	0,1932	0,0984	0,0729	0,0483	0,0246
Variedad	0,3000	0,8625	0,2588	0,0413	0,0813	0,0701	0,0112

Amabilidad y cortesía	0,3000	0,8542	0,2563	0,0438	0,0750	0,0641	0,0109
Calidad de las ofertas	0,3283	0,8958	0,2941	0,0342	0,0890	0,0797	0,0093
Certeza de la oferta	0,2067	0,8417	0,1739	0,0327	0,0560	0,0472	0,0089
Información al cliente	0,2617	0,8917	0,2333	0,0283	0,0654	0,0583	0,0071
Diseño y confort	0,2383	0,8375	0,1996	0,0387	0,0418	0,0350	0,0068
Ambientación	0,2633	0,8625	0,2271	0,0362	0,0462	0,0399	0,0064
Higiene y limpieza	0,3433	0,8958	0,3076	0,0358	0,0603	0,0540	0,0063
Mobiliario	0,1550	0,8542	0,1324	0,0226	0,0272	0,0232	0,0040
Horario	1,0000	0,9667	0,9667	0,0333	0,1111	0,1074	0,0037
Temperatura de los platos	0,1650	0,9208	0,1519	0,0131	0,0447	0,0412	0,0035
Apariencia personal	0,1467	0,9083	0,1332	0,0134	0,0367	0,0333	0,0034

3.3. Propuesta de mejoras para elevar el NSC en el restaurante La Concha

A partir del diagrama de Pareto (ver figura 3.1) se determinó cuáles fueron los factores que representaban el 80% de las disconformidades de los clientes, los mismos son:

- el precio,
- la relación calidad-precio,
- la rapidez del servicio,
- la variedad de las ofertas,
- la amabilidad y cortesía,
- la calidad de la oferta y,
- la certeza de la oferta.

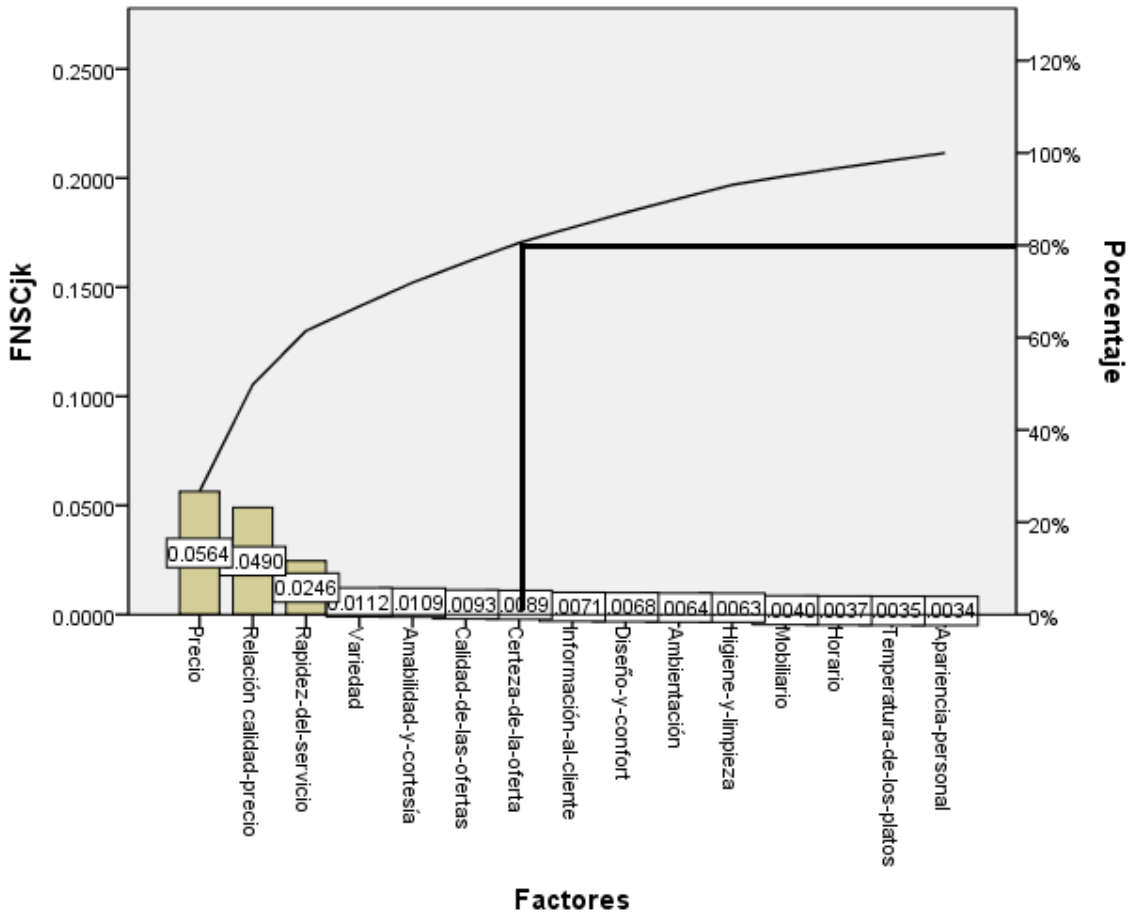


Figura 3.1. Diagrama de Pareto

Para hacer un análisis detallado de las causas que conllevan a que exista un cierto grado de insatisfacción de los clientes se utilizó el diagrama Ishikawa (Ver Figura 3.2).

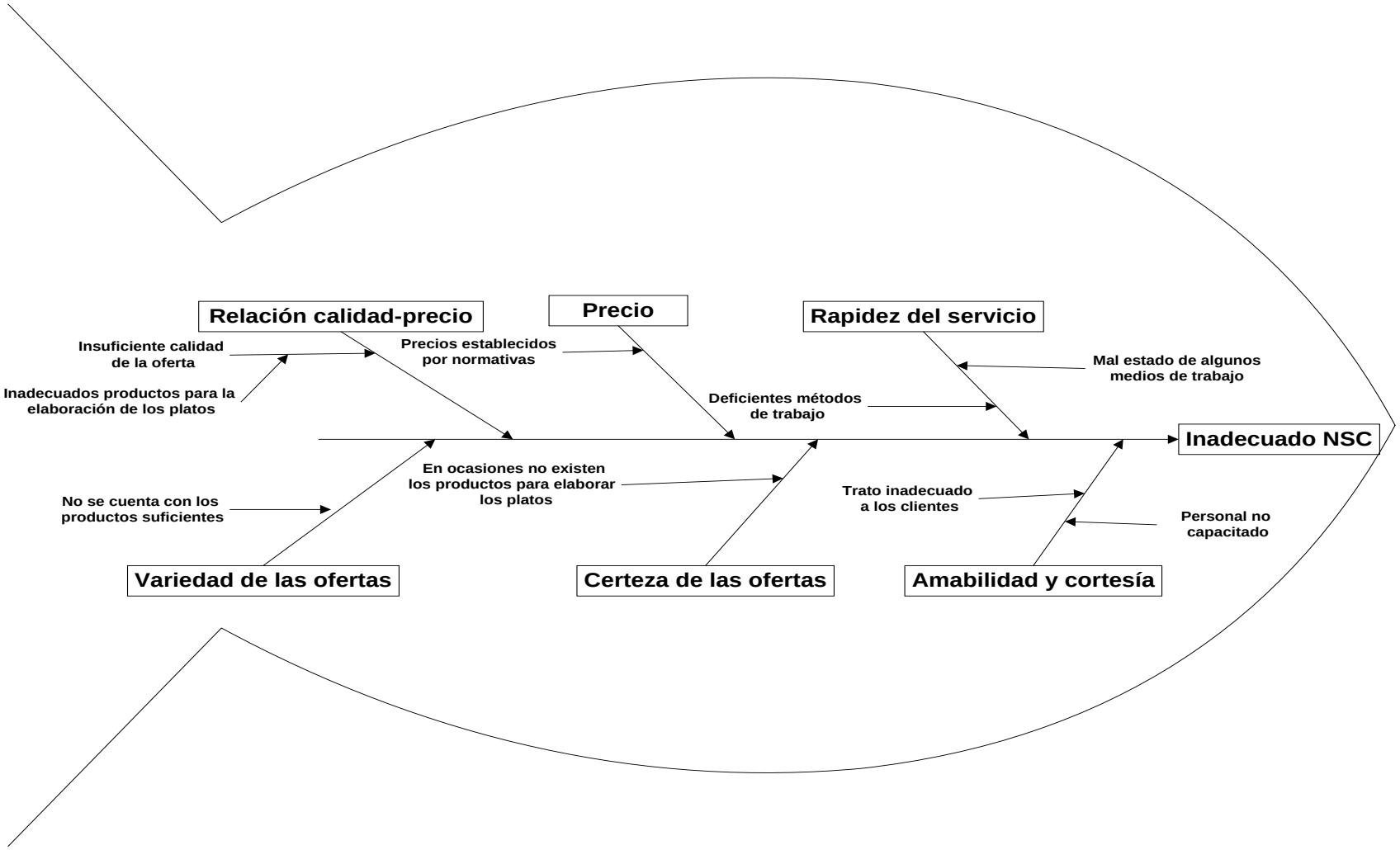


Figura 3.2. Diagrama Ishikawa

Una vez determinadas las causas se procede a realizar propuestas a la dirección en base a elevar el nivel de satisfacción del cliente en la instalación. Para ello se analizan las mismas con la dirección de la entidad, en la Tabla 3.8 se recogen las principales acciones a desarrollar que se consideran viables, a partir de los resultados obtenidos.

Tabla 3.8. Plan de acción para elevar el NSC en la empresa

Factores	Medidas	Responsable	Ejecutante	Fecha de cumplimiento
Precios	Realizar un análisis con la dirección de la empresa para ver en qué medida pudiera ser factible reajustar los precios de algunos platos.	Administrador	Sub administrador	Junio 2014
Relación calidad-precio. Calidad de la oferta. Certeza de la oferta.	Realizar una evaluación de los proveedores con el objetivo de eliminar aquellos que no garanticen una constancia y una adecuada calidad de los productos.	Administrador	Sub administrador	Julio 2014
Rapidez del servicio.	Valorar la posibilidad de contratar personal calificado. Contratar personal de mantenimiento para reparar los medios de trabajo que estén en mal estado y a su vez crear un plan de mantenimiento.	Administrador	Sub administrador	Julio 2014

Variedad de las ofertas.	Comprar productos a nuevos proveedores de forma tal que se puedan crear nuevas ofertas.	Sub administrador	Maestro cocinero	Junio 2014
Amabilidad y cortesía	Impartir cursos de capacitación a los trabajadores que se encuentren en contacto con los clientes con el objetivo de que adquieran habilidades a la hora de brindar el servicio.	Sub administrador	Capitán servicio gastronómico	Agosto 2014

3.4. Conclusiones parciales

1. La aplicación del procedimiento permitió determinar los principales factores en los cuales los clientes se encontraban insatisfechos a la hora de recibir el servicio en la empresa objeto de estudio práctico.
2. Dentro de los criterios analizados el precio fue el peor evaluado con un valor de FNSCjk de 0.056, y de forma general el NSC arrojó un valor de 0.788 quedando el restaurante según la escala evaluado de bien.
3. Se analizaron las causas por las cuales se estaban presentando estas insatisfacciones y se propuso un plan de medidas para contrarrestar los problemas existentes.

Conclusiones

CONCLUSIONES GENERALES

Al término de presente trabajo de diploma se arriba a las conclusiones siguientes:

1. Se logró identificar con la ayuda de los expertos las variables y dimensiones que se deben considerar a la hora de evaluar el NSC en la empresa objeto de estudio.
2. Los indicadores diseñados para medir el NSC en la instalación ofrecen una perspectiva por variable de estudio de la importancia que le confiere el cliente, así como la evaluación que emite el mismo, además, integra las variables de manera tal que se muestre una visión de la calidad del servicio, siendo en el caso objeto de estudio de buena.
3. La aplicación del procedimiento mostró la percepción de los clientes en la instalación de las variables sometidas en el estudio, destacándose como el aspecto más crítico el precio, y de manera general la perspectiva de los clientes en cuanto a la instalación pudiera considerarse como buena.
4. Las medidas propuestas, a partir de los resultados obtenidos una vez aplicado el procedimiento, constituyen las bases para la mejora de la calidad del servicio desde una perspectiva organizacional y operativa, contribuyendo así a la viabilidad de las mismas.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

1. Extender el estudio de investigación de mercado a unidades gastronómicas similares, de forma tal que se contribuya con información oportuna para la gestión del servicio a prestar, tomando como base esta investigación.
2. Realizar la evaluación económica de las medidas propuestas para mejorar el nivel de satisfacción del cliente en la entidad objeto de estudio y que permita por tanto la implementación de las mismas.
3. Aplicar nuevamente las encuestas en la unidad objeto de estudio una vez tomado las medidas propuestas y contrastar con la información actual, de forma tal que constituya parámetro de evaluación de impacto de las medidas.

Bibliografia

BIBLIOGRAFÍA

1. ÁLVAREZ LÓPEZ, L F. (2000). Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación para las organizaciones. Tesis en opción del título de Master en Dirección. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya" Cuba.
2. AROCHA, C Y LÓPEZ, M. L (2000). Aprendizaje para realizar una investigación de mercados. Valencia: Editorial DELFORN, C.A. Universidad de Carabobo. 240pp.
3. ARTOLA PIMENTEL, MARÍA DE L. (2002). Modelo de evaluación del desempeño de las empresas perfeccionadas en el tránsito hacia empresas de clase en el sector de servicios ingenieros en Cuba, Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría". Ciudad de La Habana. Cuba.
4. BERRY, L. (2007). Un buen servicio ya no basta, cuatro principios para un servicio excepcional al cliente. Editorial Grupo Normal. Primera Edición 2007.
5. BIGNÉ ALCAÑIZ, J. E y ANDREU SIMÓ, L. (2008). Investigación internacional en marketing turístico: análisis de contenido sobre temas y metodologías. *COMITÉ EDITORIAL DIRECTOR: Agustín Santana Talavera,* 6**,** 389.
6. BIGNÉ, E, FONT, X Y ANDREU, L. (2000). Marketing de destinos turísticos. Análisis y estrategias de desarrollo. Madrid: ESIC Editorial.
7. BRADY M., CRONIN, J., AND BRAND, R. (2002). Performance-only measurement of service quality: a replication and extension. Journal of Business Research, 55, 17-31.
8. CASTAÑEDA, L. (2001). Importancia y desarrollo de indicadores de servicio al cliente en una empresa comercializadora de productos diversificados. Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala. Universidad: Francisco Marroquín.
9. CHRISTOPHER, M. (1994). Logistic and Supply Chain. Pitman Publishing. London
10. CODINA JIMÉNEZ, A. (2002). ¿ Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para un trabajo efectivo. *Folletos Gerenciales,* 2.
11. CONDE PÉREZ, E. M. (2003). Procedimientos para mejorar la orientación al mercado en hoteles. Aplicaciones en hoteles de la provincia Sancti Spíritus. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.

12. CRONIN JR, J. J. & TAYLOR, S. A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of marketing,* 58.

13. CUESTA SANTOS, A. (1997). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ediciones ISPJAE. Ciudad de La Habana, Cuba.

14. CUESTA SANTOS, A. (2002). Gestión de Competencias. Editorial Academia. Ciudad de La Habana, Cuba.

15. CUÉTARA SÁNCHEZ, L. (2000). Modelo de evaluación de empresa de transporte turístico: sucursal Veracuba Varadero. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Cuba.

16. DE LA CUESTA ÁLVAREZ, G. (1998). Efectividad Empresarial. Editora Pablo de la Torriente Brau, Ciudad de la Habana, p. 160.

17. DESCALS, A. M., EIGLIER, P. & LANGEARD, E. (1989). *Servucción*, McGraw Hill.

18. DÍAZ, Y. (2010). Procedimiento para la investigación de mercados.

19. FBA-CONSULTING (2005). Estudios de satisfacción de cliente interno. Disponible en: http://www.fba-consulting.com. Consultado: febrero, 2014.

20. FERNÁNDEZ CLÚA, MARGARITA DE JESÚS (1999). Gestión de la función calidad en los servicios médicos asistenciales de segundo nivel. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.

21. FERNÁNDEZ CLÚA, MARGARITA DE JESÚS (2002). Calidad integral de los servicios. El reto para el nuevo milenio. Ponencia. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba.

22. FERRADÁZ GARCÍA, I. (2003). Discurso inaugural del XII Congreso Panamericano de Escuelas de Hotelería, Gastronomía y Turismo. Septiembre 10 del 2003. Ciudad de La Habana, Cuba.

23. GARCÍA ÁVILA, (2003). Modelo de evaluación de la calidad para el análisis y diseño orientado a objetos de sistemas informáticos (CADOOSI). Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba

24. GAUR, S.S., AND AGRAWAL, R. (2006). Service quality measurement in retail store context: a review of advances made using SERVQUAL and RSQS. The Marketing Review, 6 (4) 317-330.
25. GIESE, J. L. & COTE, J. A. (2000). Defining consumer satisfaction. *Academy of marketing science review,* 1**,** 1-22.
26. GÓMEZ, ACOSTA, MARTHA & ACEVEDO SUÁREZ, J. A. (2001). Diseño del servicio al cliente. Ediciones Logespro. Ciudad de La Habana, Cuba.
27. GRANDE, I (2005). Marketing de los servicios. España: ESIC Editorial. 4ta Edición.
28. GRÖNROOS, C. (1984). **A** Service Quality Model and Its Marketing Implications, European Journal of Marketing, vol. 18 No. 4.
29. HAYES, BOB E. (1995). Cómo medir la satisfacción del cliente. Ediciones Gestión 2000, S.A. Primera edición. México, 1999. 160pp
30. HILL, NIGEL Y ALEXANDER, JIM (2001). Manual de satisfacción del cliente y evaluación de la fidelidad. AENOR.
31. HOFFMAN, D. (2002). Fundamentos de marketing de servicios. Editorial Internacional Thomson SA 2002.
32. HUANG, R. & SARIGOLLU, E. (2008). Assessing satisfaction with core and secondary attributes. Journal of Business Research (USA) 61 (9): 942-49.
33. HUANG, R. & SARIGÖLLÜ, E. (2012). How brand awareness relates to market outcome, brand equity, and the marketing mix. *Journal of Business Research,* 65**,** 92-99.
34. HUNT, H. K. (1977). Conceptualizations and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction. School of Business, Indiana University, Bloomington.
35. ILDEFONSO GRANDE, E. (2004). *Comportamiento del consumidor: decisiones y estrategia de marketing*, Esic Editorial.
36. JURAN, JOSEPH M. (2001). Manual de Calidad (Quinta edición). : Mc Graw Hill.
37. KINNEAR, T. C., TAYLOR, J. R., KRESGE, S. S., FADUL, G. C. & FERRO, Á. F. (1993). Investigación de mercados.
38. KOTLER, P., ARMSTRONG, G., SAUNDERS, J., WONG, V., MIQUEL, S., BIGNÉ, J. & CÁMARA, D. (2000). Introducción al marketing. Segunda edición europea. *Precinte Hall*.

39. KOTLER, P; CÁMARA, D; GRANDE, I Y CRUZ, I (2000). Dirección de Marketing. Colectivo de autores. Madrid: Pearson Educación, S.A. 10ma Edición.
40. KUNST, P. & LEMMINK, J. (2000). Quality management and business performance in hospitals: a search for success parameters. *Total Quality Management,* 11**,** 1123-1133.
41. LAMBIN, J.-J., GALLUCCI, C. & SICURELLO, C. (2009). *Dirección de marketing, gestión estratégica y operativa del mercado*, McGraw-Hill Interamericana.
42. LAU, P.M., KHATIBI, A.A. AND FIE, D.Y.G. (2005). Service quality: a Study of the luxury hotels in Malaysia. Journal of American Academy of Business, 7 (2), 46-55
43. LEAL, J. A. (2003). Buscando la satisfacción y lealtad de los clientes en colaboración de nuestro cliente interno. Disponible en: http://www. gestiopolis.com. Consultado: febrero, 2014.
44. LÓPEZ-GARCÍA, Z. & MICHELENA-FERNÁNDEZ, E. (2014). Mejora del proceso de prestación del servicio en una instalación de servicios gastronómicos/Improvement of the process of provision of services at a gastronomic service facility. *Ingeniería Industrial,* 35**,** 34-44.
45. MANO, H. & OLIVER, R. L. (1993). Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: evaluation, feeling, and satisfaction. *Journal of Consumer research,* 20**,** 451-66.
46. MARTÍNEZ, C. C (2007). Material de estudio sobre Gestión Hotelera y enfoque de proceso. Santa Clara. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
47. MEJÍAS ACOSTA, A. A. (2005). Modelo para medir la calidad del servicio en los estudios universitarios de postgrado. *Universidad, Ciencia y Tecnología,* 9**,** 81-85.
48. MICHELENA FERNÁNDEZ, ESTHER S (2000). Modelo para el mejoramiento continuo de la calidad aplicado a empresas de la industria médico farmacéutica cubana. Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", Ciudad de La Habana.
49. MILIO BALANZA, I. (2004). *Diseño y comercialización de productos turísticos locales y regionales*, Editorial Paraninfo.
50. MUÑIZ GONZÁLEZ, L. (2010). *Guía práctica para mejorar un Plan de Negocio: Cómo diseñarlo, implantarlo y evaluarlo*, Profit Editorial.
51. MUÑIZ, R (2001). Marketing en el Siglo XXI. Madrid: CEF. 242 pp.

52. NEGRÍN SOSA, E.(2003). El mejoramiento de la Administración de operaciones en empresas de servicio hoteleras, Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echavarría". Ciudad de La Habana, Cuba.

53. NODA HERNÁNDEZ, MARCIA E. (1999). Procedimiento metodológico para medir la satisfacción del cliente. Tesis de Maestría en Matemática Aplicada. Universidad de Holguín, Cuba.

54. 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.

55. NOGUEIRA RIVERA, DIANELIS (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de la gestión en empresas cubanas. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría". Ciudad de La Habana, Cuba.

56. OLSHAVSKY, R. W. & KUMAR, A. (2001). Revealing the actual roles of expectations in consumer satisfaction with experience and credence goods. *JOURNAL OF CONSUMER SATISFACTION DISSATISFACTION AND COMPLAINING BEHAVIOR,* 14**,** 60-73.

57. PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, VALERIE A. & BERRY, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. Journal of Marketing (USA) vol. 49: 41-50.

58. PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, VALERIE A. & BERRY, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple- Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing (USA) 64 (1): 5-6.

59. PASCUAL SOLER, M., PASCUAL LLOBEL, J., FRÍAS NAVARRO, M. D. & ROSEL REMÍREZ, J. (2006). Calidad de servicio en supermercados: una propuesta de medición. *Psicothema,* 18**,** 661-667.

60. PERELLÓ CABRERA, J. L. (2005). Introducción a la investigación de mercados turísticos. *La Habana*.

61. PERELLÓ, J. L (2005). El mercado turístico del Gran Caribe: Tendencias y desempeño. Conferencia presentada al II Congreso Internacional de Marketing Turístico celebrado en Manizales, Colombia.

62. PÉREZ CAMPDESUNE, R. (2004). La satisfacción del cliente interno y externo, Su grado de vinculación. Disponible en: http://www.monografias.com. Consultado: febrero, 2014.

63. PÉREZ CAMPDESUÑER, R. (2006). Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero. *Universidad de Holguín, Holguín, Cuba*.

64. PONS MURGUÍA, R. A. (1994). Investigación y elaboración de procedimientos para el mejoramiento de la calidad de la producción de piezas, partes y equipos. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba

65. RODRÍGUEZ, R (1991). Organización y técnica del turismo. Selección de lecturas. Ciudad de La Habana: Compilación Universidad de la Habana.

66. ROMERO LAMORÚ, IDALIA (2011). La calidad como factor de competitividad: Su trascendencia para el turismo cubano, Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de La Habana, Cuba.

67. ROMILLO TARKE, A. (2001). Conferencia "Desarrollo y Perspectiva del turismo en Cuba". *In:* Simposio Internacional de Turismo. Varadero. Matanzas, Cuba,

68. SAMHOUD, S. (2002). Herramientas de Evaluación de la Satisfacción del Cliente Interno.

69. SPRENG, R. A., MACKENZIE, S. B. & OLSHAVSKY, R. W. (1996). A reexamination of the determinants of consumer satisfaction. *Journal of marketing,* 60.

70. SRINIVASAN, S. S., ANDERSON, R. & PONNAVOLU, K.(2002). Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences. *Journal of retailing,* 78**,** 41-50.

71. TEAS, R. K. (1994). Expectations as a comparison standard in measuring service quality: an assessment of a reassessment. *The journal of marketing***,** 132-139.

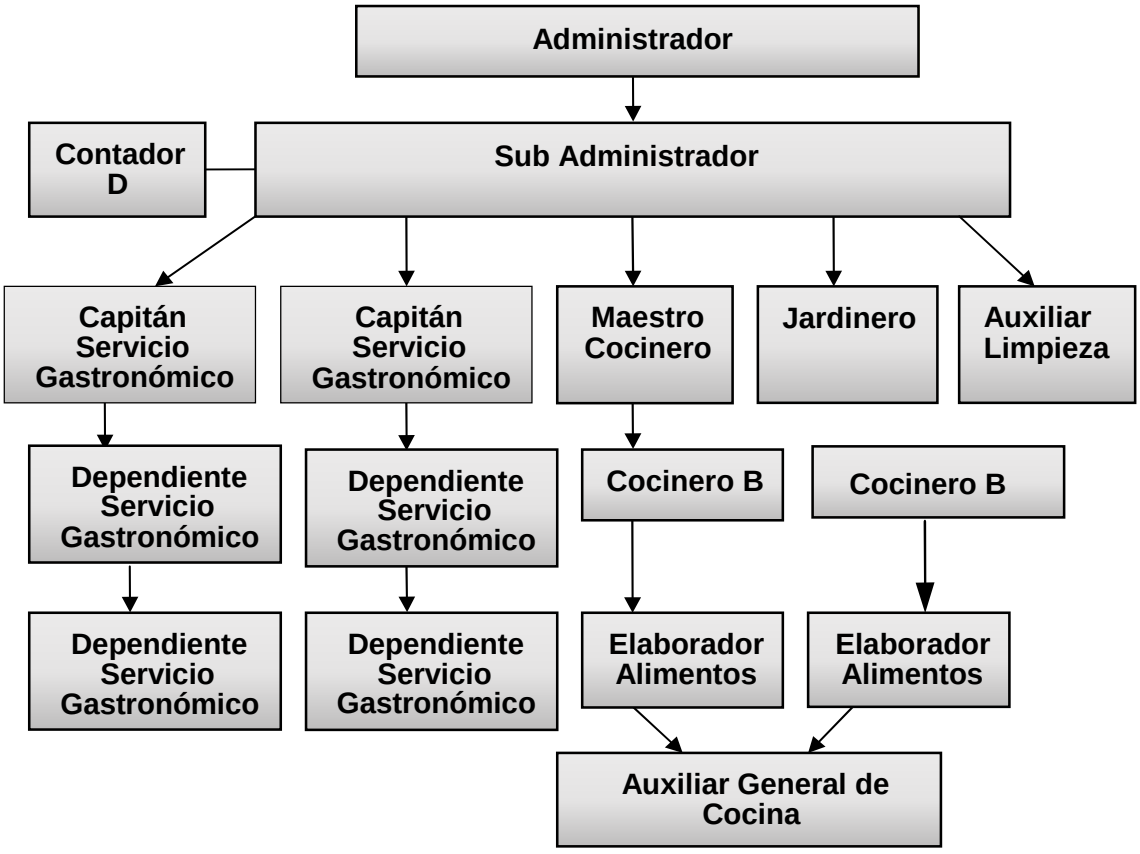
72. VALLS FIGUEROA, W.; VIGIL CORRAL, E; YERO VIDAL, KATIA & ROMERO FERNÁNDEZ, A. (2010). Modelo RESORTQUAL para la evaluación de la calidad percibida del servicio en un destino turístico de sol y playa, http://www. gestiopolis.com. [Consulta: febrero, 2014].

73. VAVRA, TERRY G. (2002). Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000. Fundación Confemetal Editorial.

74. VIGIL CORRAL, E. (2010). Medición de la calidad percibida en servicios de alojamiento de 2 y 3 estrellas del polo turístico de Varadero. http://www. gestiopolis.com [Consulta: marzo, 2014].

Anexos

Anexo 1. Organigrama del restaurante La Concha



Anexo 2. Cuestionario para conocer la satisfacción de los clientes con el servicio prestado en el restaurante La Concha

Nos gustaría conocer su opinión acerca de la instalación, con el propósito de poder satisfacerle como usted se merece. Esta encuesta es totalmente confidencial y anónima, gracias por su colaboración.

1. ¿Cómo valora usted el personal de servicio teniendo en cuenta los aspectos siguientes? Marque con una X su opinión. Además en su consideración establezca un orden de prioridad a los elementos que se mencionan (donde 1 es el mejor):

Elementos	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Orden de prioridad
Amabilidad y cortesía						
Rapidez del servicio						
Información al cliente						
Apariencia personal						

- Amabilidad y cortesía: forma de trato que tienen los trabajadores con sus clientes.
- Rapidez del servicio: Tiempo desde que el cliente llega al restaurante hasta que es completado el servicio.
- Información al cliente: si el personal que está prestando el servicio brinda la información que el cliente necesita.
- Apariencia personal: si están debidamente vestidos los trabajadores.

2. ¿Qué opina del local atendiendo a los elementos? siguientes Marque con una X su opinión. Además en su consideración establezca un orden de prioridad a los elementos que se mencionan (donde 1 es el mejor):

Elementos	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Orden de prioridad
Higiene y limpieza						
Ambientación						
Diseño y confort						
Mobiliario						

- Higiene y limpieza: que exista una adecuada higiene y limpieza.

- Ambientación: que el local esté debidamente climatizado e iluminado.
- Diseño y confort: condiciones que tenga el local que hagan agradable su estancia.
- Mobiliario: condiciones de las mesas y sillas.

3. ¿Cómo evalúa la comida respecto a los elementos siguientes? Marque con una X su opinión. Además en su consideración establezca un orden de prioridad a los elementos que se mencionan (donde 1 es el mejor):

Elementos	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Orden de prioridad
Variedad						
Calidad de las ofertas						
Certeza en la oferta						
Temperatura de los platos						

- Variedad: que existan varios platos en la carta.
- Calidad de las ofertas: que tengan buena apariencia visual y estén bien preparados.
- Certeza de las ofertas: tener la seguridad de que exista siempre un determinado plato.
- Temperatura de los platos: que los platos fríos estén fríos y los calientes caliente.

4. ¿Le parece adecuado el horario de nuestra instalación?

____limitado ____suficiente ____adecuado

5. ¿Qué opina sobre los precios de los productos en nuestra instalación?

____muy elevados ____altos ____aceptables ____económicos _____muy económicos

6. ¿Cómo evalúa usted los precios en relación con la calidad de los platos?

____muy elevados ____altos ____aceptables ____económicos _____muy económicos

- Precios: precio de los platos.
- Relación calidad-precio: si existe correspondencia entre los precios y la calidad de las ofertas.

7. Su percepción acerca de nuestro centro de manera general es:

____pésima ____mala ____regular ____buena ____excelente

8. ¿Qué usted nos recomendaría?

_____

_____

_____

9. En su consideración establezca un orden de prioridad a los aspectos evaluados anteriormente, desde su percepción como cliente (donde 1 es el mejor):

Elementos	**Orden de prioridad**
Personal de servicio	
Local	
Comida	
Horario	
Precios	

10. En nuestra entidad usted es tratado por nuestros trabajadores:

____ de mala forma ____ con indiferencia ____ con trato adecuado

____ con buen trato ____ con muy buen trato

11. En nuestra entidad la limpieza del local es:

____ muy mala ____ mala ____ regular ____ buena ____ muy buena

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3. Instrumento aplicado a los expertos para validar la encuesta realizada a los clientes

Estimado experto.

Solicitamos su colaboración para la evaluación de la herramienta propuesta para medir el nivel de satisfacción de los clientes en los restaurantes.

A continuación se presentan un conjunto de planteamientos que es preciso que evalúe sin pasar ninguno por alto, debiendo marcar con una "X" aquella casilla que considere más adecuada según su percepción. Sólo se deberá marcar una opción en cada caso.

Se presenta una escala Likert de cinco categorías, en la cual una valoración máxima de "5" puntos representa su total conformidad y acuerdo con el planteamiento expuesto y una evaluación mínima de "1" punto, lo contrario (su total desacuerdo con el planteamiento).

Planteamientos	5	4	3	2	1
Permite realizar una valoración del desempeño del servicio en los restaurantes de forma relativamente simple, sencilla, y de fácil aplicación					
La generalidad del cuestionario permite aplicarlo en otras empresas y no en un sector o tipo de empresa específico					
Las dimensiones tomadas para el diseño del cuestionario recogen los elementos necesarios para definir los servicios en los restaurantes					
Las preguntas elaboradas tributan a la medición de las variables definidas					
La herramienta resulta pertinente para las condiciones actuales que presentan las empresas cubanas, permitiéndose su íntegra aplicación					
Permite tomar decisiones, científicamente fundamentadas, para la formulación de estrategias de mejora a partir de sus resultados					

¿Cree usted que el lenguaje utilizado al elaborar las preguntas es el adecuado?

___No. Por favor proponga la corrección

___Si

_____

_____

Considera usted que el cuestionario es comprensible

___Si ___No

En el caso de responder No, diga que no ha comprendido.

_____

_____

¿Sintió confusión al responder alguna de las preguntas?

___Si ___No ¿En Cuál(es)? ¿Por qué?

_____

_____

¿Desea usted añadir otra opción de respuesta en alguna pregunta?

___No

___Si ¿En Cuál(es)?

_____

_____

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!