

EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN EL SERVICIO EN LA PIZZERÍA LAS PALMAS DE LA EMPRESA DE COMERCIO Y GASTRONOMÍA DE PEDRO BETANCOURT

**MSc. Leticia Cintado Tortoló¹, Lic. Ana Iris Ibañez Jenkis², MSc. Elda Mercedes
Vargas Acosta³**

*1. Universidad de Matanzas – Empresa de Comercio y Gastronomía.
Calle 24 e/ 17 y 19 Pedro Betancourt, Matanzas, Cuba*

*2. Universidad de Matanzas – Dirección Municipal de Trabajo
Calle 24 e/ 23 y 25 Pedro Betancourt, Matanzas, Cuba*

*3. Universidad de Matanzas – Dirección Municipal de Finanzas
calle 24 e/ 23 y 25 Pedro Betancourt, Matanzas, Cuba*

Resumen

La presente investigación se realizó en la Pizzería las Palmas perteneciente a la Empresa de Comercio y Gastronomía de Pedro Betancourt asumiendo como objeto la elaboración de un procedimiento de evaluación y análisis adecuado que permita conocer el nivel de satisfacción de los clientes en el servicio brindado por la Pizzería y así determinar los principales problemas que afectan este servicio. En el desarrollo de la investigación se utilizaron técnicas y herramientas para la evaluación y análisis del nivel de satisfacción de los clientes internos y externos como son: Procedimiento para la evaluación de la eficacia de la gestión. Ramírez. (2007), Como resultado se pudo apreciar que el cliente externo medio no está satisfecho con el servicio y se evidencian las principales causales que afectan la satisfacción al cliente, además de demostrar que los clientes internos están insatisfechos.

Palabras claves: Satisfacción de los clientes, evaluación y análisis, servicio

Desarrollo:

La existencia de toda empresa vinculada a la actividad comercial se basa en el servicio a los clientes y son éstos quienes deciden fundamentalmente el destino de las compañías mediante sus respuestas a los productos y los servicios. La empresa siempre tiene que incluir el punto de vista del cliente en su planeación y en sus esfuerzos organizativos.

Vivimos en una sociedad de servicios donde toda empresa provee por sobre todas las cosas, servicios, sea esta productora de tangibles e intangibles.

El servicio al cliente tiene hoy día una importancia enorme debido al aumento de la competencia entre las empresas ya que los clientes exigen cada vez mejor servicio, por tanto, el ofrecer un producto de calidad ya no es suficiente. Lo que distingue a una empresa de otra es precisamente el valor agregado del producto que oferta, dentro del cual el servicio es uno de los factores más definitorios. Las empresas requieren de un conocimiento acerca del grado de satisfacción de sus clientes con el objetivo de poder trazar estrategias mercadotécnicas que tengan en cuenta el nivel en que se encuentran satisfechas las necesidades y requerimientos de sus clientes.

En Cuba el tema de la satisfacción del cliente ha adquirido una gran profusión entre las entidades que transitan por los pasos del perfeccionamiento empresarial y como política encaminada hacia la protección de los consumidores cubanos.

La satisfacción del cliente es la esencia de toda organización, un cliente satisfecho permite el crecimiento y ampliación de los beneficios de la empresa.

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

El enfoque en la atención al cliente interno y al cliente externo, basándose en la lealtad, se dio a mediados de los años 80, con la idea de mejorar el cuidado de los mismos.

La Pizzería las Palmas constituye una de las unidades más importantes de la Empresa que aportan ingreso a la economía del municipio Pedro Betancourt, y sería útil evaluar y analizar la incidencia que puede tener gestionar la satisfacción de los clientes para lograr que este enfoque tradicional, que ha prevalecido en el tiempo, dé paso a otro que puede proporcionar mayor efectividad en la unidad y la empresa. La entidad permite el empleo de personas jóvenes recién graduados y presta atención a clientes actuales y futuros que tienen necesidades que cambian. La misma comenzó a prestar servicios en el año 2008 y desde sus inicios se encuentra insertada en un entorno de grandes limitaciones de recursos creando un estado de crítica permanente de la población debido a la ineficiencia en el servicio que se presta, por lo que es muy importante lograr la satisfacción de los clientes los cuales obligan a mantener una constante observación del entorno comercial para poder conocer quiénes son, dónde se encuentran, cómo deben ser atendidos y cuál es su opinión en cuanto al servicio y la atención que reciben de la empresa.

Concepto de satisfacción:

La satisfacción es considerada como un tipo de respuesta de carácter emocional o cognoscitivo, dada posteriormente al acto del consumo o uso de un bien o servicio, está influenciado significativamente por la evaluación que hace el cliente sobre las características del servicio.

El concepto de satisfacción se ha ido matizando a lo largo del tiempo, según han avanzado sus investigaciones, enfatizando distintos aspectos y variando su concepción.

En las últimas décadas el objeto de la investigación del concepto de satisfacción ha variado. Así, mientras en la década de los setenta el interés se centraba fundamentalmente en determinar las variables que intervienen en el proceso de su formación, en la década de los ochenta se analizan además las consecuencias de su procesamiento.

Algunas de las definiciones más relevantes, quedan reflejadas en la Tabla 1.1.

Oliver (1980-1981) considera la satisfacción como: Estado psicológico final resultante cuando la sensación que rodea la discrepancia de las expectativas se une con los sentimientos previos acerca de la experiencia de consumo.

Churchil y Surprenant (1982) plantean que es: Respuesta a la compra de productos y/o uso de servicios que se deriva de la comparación, por el consumidor, de las recompensas y costes de compra con relación a sus consecuencias esperadas.

Swan ,Trawidk y Carroll (1982) caracterizan la satisfacción como: Juicio evaluativo o cognitivo que analiza si el producto es sustituible o insustituible. Respuestas afectivas hacia el producto.

Westbrok y Reilly (1983) argumentan que es: Respuesta emocional causada por un proceso evaluativo- cognitivo donde las percepciones sobre un objeto, acción o condición se comparan con necesidades y deseos del individuo.

Cadotte, Woodruff y Jenkins (1987) la definen como: Respuesta del consumidor a la evaluación de la discrepancia percibida entre expectativas y el resultado final percibido en el producto tras su consumo, proceso multidimensional y dinámico.

Mano y Oliver (1993) la ven como: Respuesta del consumidor asociado posterior a la compra del producto o al servicio consumido.

Halstead, Hartman y Schimidt (1994) dicen que es: Respuesta afectiva asociada a una transacción específica resultante de la comparación del resultado del producto con algún estándar fijado con anterioridad a la compra.

Oliver (1996) la ve como: Juicio del resultado que un producto o servicio ofrece para un nivel suficiente de realización en el consumo.

Otras definiciones necesarias:

Evaluar: Señalar el valor de algo. Estimar, apreciar, calcular el valor de algo. (Encarta® 2005).

Calidad de conformidad: Se centra en lograr la conformidad; se reduce a actuar sobre las desviaciones o no conformidades.

Calidad de Diseño: Es la calidad que se incorpora al producto durante la etapa de diseño.

Calidad esperada (implícitas): Conjunto de características que los clientes dan por supuesta.

Calidad percibida (establecidas o expresadas): Conjunto de características que los clientes demandan explícitamente. Se determina con la satisfacción del cliente. (Cronin y Taylor, 1994)

Cliente. Organización o persona que recibe un producto. (NC/ISO 9000: 2005)

Eficacia: Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Diagnóstico: Recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza. Biblioteca de Consulta Encarta (2005).

Después de analizar todas estas definiciones entendemos que ofrecer un servicio con calidad es brindar y ofertar este bien desde la primera vez, cumpliendo y sobrepasando las expectativas de los clientes para lo cual se debe trabajar, incrementar la preparación para que el personal de contacto con el cliente adquiera los conocimientos y el desempeño de su trabajo y se sienta satisfecho de su gestión en el puesto de trabajo.

Elementos que Conforman la Satisfacción del Cliente.

La satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

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

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

Dada su complejidad, el rendimiento percibido puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el cliente.

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

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

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

En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

- Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
- Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.

- Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

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

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

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

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

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

Evaluación de la calidad.

La evaluación de la calidad es un proceso que consta de dos actividades fundamentales: medición y comparación; ésta al igual que la Gestión de la Calidad ha evolucionado en el tiempo, diferenciándose por dos períodos muy bien definidos, en función de las relaciones de mercado y el papel del cliente.

Una primera etapa que comprende los años anteriores a la década de los cincuenta, caracterizada por métodos desarrollados en la producción y basados en criterios internos y propios de la empresa, sin tomar en consideración el criterio del cliente. Esta etapa se desarrolló bajo una relación demanda - oferta, favorable a la demanda ($D > O$), determinando la no importancia del criterio del cliente.

La segunda etapa comienza en la década de los 60 y se mantiene vigente en la actualidad. Ésta se caracteriza por una relación demanda - oferta muy favorable a la oferta, donde el cliente juega un papel decisivo y el enfoque externo de la gestión de la calidad es significativo. Coincidentemente, en este período las empresas de servicio toman auge y muchos de los modelos utilizados para la evaluación de la calidad hacen referencia directa a estas empresas.

Si se analiza el peso del proceso de evaluación de la calidad en relación con los procesos descritos en la función de la calidad se puede observar que ella representa el 8% de dichos procesos.

No obstante, debido al papel decisivo del cliente y el énfasis externo de la calidad, el carácter inicial de este proceso para emprender la gestión es de suma importancia. Debido a que una incorrecta o mediatizada evaluación de la calidad provocaría una deficiente gestión de la misma en cualquier empresa.

En la actualidad existen dos criterios o escuelas relacionados con la forma en que los clientes perciben o evalúan la calidad, éstas son:

La escuela europea, liderada por Grönroos, Brogowicz, Denle y Lith (1990), que distinguen tres dimensiones básicas de la calidad: la técnica, la funcional y la imagen. Como se puede apreciar de los tres elementos de este modelo teórico, solamente la imagen presenta rasgos externos, se proyecta hacia el exterior; pero desde adentro de la organización tanto el qué (calidad técnica), como el cómo (calidad funcional), que constituyen elementos internos de la organización conceptual elevan la calidad del servicio como una actitud, que debe ser medida en función única del desempeño, resultado o percepción.

La escuela norteamericana liderada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988), que consideran al cliente como el único juez de la calidad; planteando que la calidad percibida es el juicio que el cliente realiza acerca de la superioridad o excelencia global del producto, que la misma es una actitud, relacionada aunque no equivalente a la satisfacción y que se describe como el grado y dirección de las discrepancias entre las percepciones y las expectativas de los consumidores.

Ambas escuelas han creado una serie de modelos para la evaluación de la calidad, donde los más aplicados son, entre otros:

➤ Modelo Servqual (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, 1988). Este modelo evalúa y diagnostica, y se basa en la utilización de las percepciones y expectativas.

➤ Modelo Servman (Gronroos, 1987, 1988, 1990, 1994; Lehtinen, 1991; Gummerson, 1978). Este modelo evalúa y analiza a partir de los resultados de las expectativas y las percepciones.

➤ Modelo Servperf. (Cronin y Taylor, 1992). Modelo Lodgqual (Getty y Thomsom, 1994). Modelo Hotelqual (Becerra Grande et al, 1998). Los tres se basan en las percepciones para la evaluación. Evalúa utilizando percepciones.

El modelo SERVQUAL.

Los estudios formales de calidad del servicio tienen su inicio con los trabajos de Parasuraman, Zeithaml, Berry (1985), en los que se destaca que los servicios presentan una mayor problemática para su estudio, pues poseen tres características que los diferencian ampliamente de los productos: Intangibilidad, Heterogeneidad e Inseparabilidad.

En función de lo anterior Parasuraman y Zeithaml suponen que:

- Al cliente le es más fácil de evaluar la calidad del servicio que la calidad de los productos.

- La percepción de la calidad del servicio es el resultado de una comparación del cliente con el desempeño actual del servicio.
- Las evaluaciones del servicio no se hacen solamente a la entrega de este, sino también en proceso de realización de este.

El SERVQUAL puede ser considerado como una técnica de investigación comercial que permite realizar una medición del nivel de calidad de cualquier empresa de servicios. Conocer qué expectativas tienen nuestros clientes y cómo ellos aprecian nuestro servicio, también posibilita segmentar el mercado, saber cuán preparados se está para satisfacer un segmento de mercado determinado y así buscar el posicionamiento de la entidad en su orientación hacia el mercado. Además, diagnostica de manera global el proceso de servicio objeto de estudio.

Es un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez, que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio.

Suministra un esquema básico basado en un formato de representación de las expectativas y percepciones que incluyen declaraciones para cada uno de los cinco criterios sobre la calidad del servicio (tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía y seguridad). Cuando se considera necesario, este esquema se puede adaptar o complementar para añadirle las características específicas que respondan a las necesidades de investigación de la institución.

También fue valorado el procedimiento de (Ramírez. (2007). Evaluación Integral de la Calidad de los servicios. El cual tiene como objetivo obtener una evaluación de la eficacia y eficiencia tanto cualitativa como cuantitativamente, partiendo de cuatro procedimientos, uno de los cuales permite evaluar el nivel de satisfacción de los clientes.

Definición de calidad

El significado del término calidad es algo complejo y necesita un largo recorrido para ser comprendido en la vida económica y social. Tomemos como punto de partida algunas de sus definiciones:

Para Shewhart la calidad es "la bondad de un producto".

Juran y Gryna definen la calidad como "adecuado para el uso", también la expresa como "la satisfacción del cliente externo e interno".

W. Edwards Deming. La calidad no es otra cosa más que "Una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua".

Schrolder Ishikaw. Define a la calidad como: "Desarrollar, diseñar, (1992): calidad es incluir cero defectos, mejora continua y gran enfoque en el cliente". Cada persona define la calidad con sus complementos.

P, Z y B (1985) Consideran al cliente como el único juez de la calidad; y que misma es el juicio que el cliente realiza acerca de la superioridad o excelencia global del producto, que la misma es una actitud, relacionada aunque no equivalente a la satisfacción y que se describe como el grado y dirección de las discrepancias entre las percepciones y las expectativas de los consumidores.

Armando V. Feigenbaum .Las define como: “El resultado total de las características del producto o servicio que en sí satisface las esperanzas del cliente”. (WYVOS)

Galgano (1995): Describe a la calidad como la satisfacción del cliente, afirmando que este concepto supera y enriquece otros significados más tradicionales.

Según ISO 9000/200. Es el conjunto de todas las actividades a través de las cuales se alcanza la aptitud de uso, sin importar el lugar en que se realizan. Esta definición expresa que en el logro de la calidad deben participar todas las áreas de la empresa o sea, la calidad del producto es el resultado del trabajo de todos los departamentos; cada uno de ellos debe llevar a cabo sus funciones y realizarlas con calidad.

La Calidad de los Servicios en la Gastronomía

Actualmente las exigencias y la lucha por la calidad en la prestación de los servicios en la Gastronomía han ido evolucionando de manera tal, que los Clientes y los trabajadores de la Pizzería demandan que esta se corresponda no solo con el desarrollo científico técnico alcanzado en el turismo, sino con y a la par del progreso experimentado por el país y las relaciones humanas. Estas personas esperan ser atendidas con determinadas especificidades

El creciente desarrollo científico técnico ha facilitado el proceso de globalización y la existencia de clientes más informados, exigentes y preocupados por los problemas medioambientales. El mercado dominado por la sobreoferta, la competitividad, la moda y la inestabilidad, exige la entrega de productos con alto valor percibido y de calidad, que potencien la satisfacción de los clientes y su fidelización, para mantener así la cuota de mercado o ganar nuevos clientes e incrementar la misma; como vías seguras para obtener beneficios y ser competitivos. Son varios los beneficios que reporta la gestión de la calidad, pero los mismos deben exigirse siempre a mediano y largo plazo. Pretender resultados a corto plazo ha sido la causa fundamental del fracaso de muchos programas de mejora, debido a que la gestión de la calidad es una estrategia que permite alcanzar niveles superiores y sostenidos de desempeño empresarial que se inician con una reducción gradual de los costos y para ello se está implementando la nueva política de calidad en el sector.

La calidad en el sector está dirigida a aquellos que más lo necesitan con el objetivo de elevar la calidad de los bienes y servicios que se brindan a la población, logrando la implantación paulatina de la Política de Calidad y las Disposiciones para el trabajo de la Gestión de la Calidad en el Sistema, dirigiendo los esfuerzos más inmediatos a las empresas que están en el Perfeccionamiento Empresarial, la misma tiene el alcance de regir el trabajo en la Gestión de la Calidad para todas las organizaciones en el país que forman parte del Sistema de Comercio Interior, en forma escalonada, en función de los niveles que alcancen de organización y control.

Principios fundamentales de la gestión de la calidad

Contribuir a cumplir con la Misión, Visión y los Lineamientos Estratégicos Generales establecidos para el Sistema del Comercio Interior.

- ❖ Contribuir a que se creen en los trabajadores del Sistema del Comercio Interior los Valores Compartidos definidos en la Proyección Estratégica.
- ❖ Se logre una total participación de los trabajadores, como elemento básico para brindar un servicio de calidad a la población, con sentido de pertenencia, con preparación adecuada, con honestidad y abnegación.
- ❖ Se logren afianzar los valores patrióticos y de fidelidad a la Revolución y al pueblo interiorizando el papel que juega cada trabajador en el cumplimiento de su quehacer diario en todas las actividades del Comercio Interior.
- ❖ Contribuir a que se cumpla en el Sistema del Comercio Interior la estrategia que se ha definido para el perfeccionamiento empresarial, como una de las vías para elevar la eficiencia y eficacia de las organizaciones del Sistema.
- ❖ Cumplir en el diseño, aplicación, operación y mejoramiento de los Sistemas de Gestión de la Calidad los requisitos establecidos en la Norma ISO 9000 del año 2000 sobre los Sistemas de Gestión de la Calidad.

La Gestión de Calidad, considerada como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad, se llevará a cabo en las organizaciones del Sistema del Comercio Interior mediante el diseño, aplicación y operación y mejoramiento de un Sistema de Gestión de la Calidad. Este sistema sirve de base para dirigir y controlar la función de la calidad en la organización.

La buena calidad de los servicios en la Pizzería es difícil y ha sido objeto de muchos acercamientos desde el punto de vista de los especialistas o administradores de las unidades; la calidad con que se brinda un servicio no puede separarse de la eficiencia puesto que si no se tiene en cuenta el ahorro necesario de los recursos disponibles, el alcance de los servicios será menor que el supuestamente posible. La medición de calidad y la eficiencia de un servicio gastronómico es una tarea de complejidad intrínseca, ya que a la medición de conceptos abstractos se añade la variedad de intereses que pueden influir en las evaluaciones subsecuentes.

Calidad y Eficiencia son nociones abstractas, la necesidad de medirlas es obvia, pero es siempre un desafío debido en parte a que los indicadores deben separar la parte de ellos que se debe a las características de los pacientes, de la que se relaciona con la atención prestada.

La evaluación continua de la calidad es un atributo del que cada persona tiene su propia concepción pues depende directamente de los intereses, costumbres y nivel educacional entre otros factores, esta tiene una relación con el estado del conocimiento actual y el empleo de la tecnología correspondiente.

Breve descripción del objeto en estudio.

Entre los elementos básicos que permitirán una mayor precisión en lo referente a la evaluación y análisis del nivel de satisfacción del servicio de los clientes y trabajadores en la Pizzería Las Palmas de la Empresa de Comercio y Gastronomía de Pedro Betancourt, aparece la problemática de nuestra investigación y está referida a la no existencia de una evaluación del nivel de satisfacción de los clientes en el servicio brindado por la Pizzería, ya que elaborando un procedimiento de evaluación y análisis adecuado, se podrá conocer el nivel de satisfacción de los clientes en el servicio. La Institución persigue brindar un servicio de excelencia y para ello es importante prestar la debida atención a este tema, para ello es necesario tener en cuenta que:

La Pizzería Las Palmas de Pedro Betancourt, que pertenece a la Empresa de Comercio y Gastronomía de este municipio, está ubicada en la provincia de Matanzas cuyo objeto social es amparado por la Resolución 507/2006 del presidente del Consejo de Administración del Poder Popular de Matanzas donde se aprueban las siguientes actividades:

La misión concebida: es acatar con la mayor responsabilidad las tareas orientadas por la dirección de la revolución, garantizando la calidad requerida para cada actividad con la mejor eficiencia y eficacia, haciendo énfasis en la prestación de los servicios a la población ya que esta está entre las prioridades del país para los próximos años. Todo con un uso racional de los portadores energéticos.

La visión de la empresa: es estar dentro las empresas líderes de la Provincia, contar con un recurso humano altamente calificado, certificar todos sus procesos para garantizar la calidad que exige el perfeccionamiento empresarial, convertirse en la más eficiente entre la competencia. Alcanzar gran flexibilidad y capacidad de respuesta.

Entre las principales funciones de la unidad se encuentran:

- ↳ Garantizar la imagen corporativa de la excelencia en los servicios
- ↳ .Evaluar los requerimientos de alimento, distribuir las asignaciones del mismo y controlar su consumo

A continuación se expone el diseño metodológico de investigación, para lo cual se decidió utilizar el procedimiento de Ramírez, (2007), el cual fue adecuado a las condiciones de nuestra investigación.

Evaluación del nivel de satisfacción del cliente.

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

Este procedimiento permite evaluar el nivel de satisfacción de los clientes en el servicio Gastronómico, además de determinar cuáles son los problemas y las causas que los originan.

Evaluación del nivel de satisfacción.

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

a) Elaboración del párrafo introductorio, donde se especifica quién hace la encuesta, qué objetivo tiene la misma y cuál es el formato de respuestas, el cual incluye el tipo de escalas a utilizar pudiendo ser: Dicotómica; de valores; de importancia; diferencial; Likert.

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

a) Abiertas: Cuando se quiere recoger algún criterio o sugerencia.

b) Cerradas: Cuando se utilizan escalas.

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

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

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

➤ Seleccionar los expertos, los cuales deben ser 9 o más, además designar el facilitador.

➤ Obtener el criterio individual de cada uno de los expertos, sobre los ítems que ellos consideran deben conformar la encuesta.

➤ Analizar las propuestas y elaborar un resumen, el cual se envía nuevamente a cada uno de los expertos, para que voten en (SI) o (NO), por cada uno de los ítems que aparecen en el resumen.

➤ Analizar los resultados individuales de cada ítem, teniendo en cuenta la cantidad de votos negativos obtenidos y seleccionar los que conformarán la encuesta, para ello se utilizará la expresión siguiente:

$$\left(1 - \frac{V_n}{V_t}\right) > 1 - \alpha$$

Donde:

V_n – Cantidad de votos negativos

V_t – Total de votos

Se seleccionarán los ítems que cumplan la condición anterior.

- Con los ítems que resultaron seleccionados se conforma la encuesta,
- Entregar el listado con los ítems seleccionados a cada uno de los expertos para que los ponderen acorde con su nivel de incidencia para la satisfacción de los clientes.
- Hacer un resumen con el resultado de cada uno de los expertos y calcular las expresiones que aparecen en la Tabla 1:

Tabla 2.2. Resultados de la valoración de los expertos. Fuente: Ramírez (2007).

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

El procedimiento a seguir es el siguiente:

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

Donde:

m – Número de expertos.

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

K – Número de ítems a valorar.

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

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

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

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

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

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

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

Ejemplo: (Se suprime el número 3).

Tabla 2.3. Tabla de ponderación. Fuente: Ramírez (2007).

| Ítems | Ponderación por Orden |
|-------|-----------------------|
| 1 | 1 |
| 2 | 2 |
| 3 | 2 |
| 4 | 4 |
| 5 | 5 |

- Ordenar las sumas de los cuadrados de las puntuaciones de cada ítem $(\Sigma a_{ij})^2$, en orden creciente.
- Determinar la ponderación de los ítems de la encuesta a partir de reunirlos en tres grupos y utilizando el criterio aportado por los expertos en la Tabla 2.3 Empleando para ello las expresiones que se exponen a continuación, así como la Tabla 2.3.

$$E = \frac{\Sigma(a_{ij})^2 - \text{menor suma de } \Sigma(a_{ij})^2}{s}$$

$$S = \frac{\text{mayor suma de } \Sigma(a_{ij})^2 - \text{menor suma de } \Sigma(a_{ij})^2}{6}$$

Donde:

E- Índice de agrupación de los ítems.

Con el valor de (E) utilizando la Tabla 2.4 se determina el coeficiente de ponderación de cada uno de los ítems de la encuesta.

Tabla 2.4. Coeficientes de ponderación. Fuente: Ramírez (2007).

| Intervalos de los valores de (E) | Coeficientes de ponderación (k) |
|----------------------------------|---------------------------------|
| 0.0 ----- 1,5 | 5 |
| 1,5 ----- 4,5 | 3 |
| 4,5 ----- 6,0 | 1 |

- Diseñar la encuesta, colocando los ítems acorde al orden establecido para el cálculo.
- Definir la población objeto de estudio., así como los segmentos que la forman. para determinar la cantidad de elementos de la población a encuestar se utilizará la expresión siguiente:

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

Donde:

N – Total de clientes

K – Nivel de confianza

P – Probabilidad de éxito

Q – Probabilidad de fallo

E - Error

Nota: Se recomienda emplear P= Q

- Asignarle a cada una de las casillas de la escala de valores de 1 a 5 respectivamente, correspondiendo el 1 al de menor nivel de satisfacción. La evaluación cuantitativa se obtiene mediante el Software SPSS, a partir de los valores promedios de satisfacción obtenidos de las encuestas aplicadas a los clientes. Valores por debajo de 3 significan un nivel de satisfacción de menos de lo esperado.
- Aplicar la encuesta a la muestra seleccionada.
- Comprobar la fiabilidad (Condición necesaria pero no suficiente) a partir del Alfa de Cronbach, donde el valor de este debe ser mayor de 0.7, para considerarse fiable el instrumento. Lo que implica que está libre de errores aleatorios, teniendo por tanto una escala consistente.
- Comprobar la validez de la encuesta, que esté libre de errores aleatorios y sistemáticos, lo que implica que realmente este mide lo que el investigador pretende, para ello se utiliza el coeficiente de correlación R², el cual al igual que el alfa debe ser mayor de 0.7, debiéndose también efectuar la prueba F para el análisis de varianza para demostrar que realmente hay correlación, por lo que F debe ser menor que 0.05.

Evaluación cualitativa.

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

$$Q = \frac{\bar{x}_p - 3}{0.66}$$

Con el valor del índice de calidad Q vamos a la Tabla 2.5 donde acorde al intervalo, están las diferentes valoraciones cualitativas del nivel de satisfacción de los clientes y trabajadores.

Tabla 2.5. Evaluación cualitativa. Fuente: Ramírez (2007).

| Intervalos de los valores del índice de calidad (Q) | Valoración cualitativa del nivel de satisfacción de los clientes |
|---|--|
| -3.00 ----- -0.45 | Muy malo |
| --0.45----- 0.00 | Malo |
| 0.00 ----- 1.51 | Regular |
| 1.51 ----- 2.57 | Bueno |

| | |
|-----------------|-----------|
| 2.57 ----- 3.00 | Muy bueno |
|-----------------|-----------|

Análisis Causal de la satisfacción:

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

1. Se cogen los Ítems por debajo de 3. Si todos están por debajo de 3
2. calcula la media y se toman los que están por debajo de la media.
- 3.- Se le resta al mayor valor $\sum(a_{ij})^2$ cada valor obtenido de la $\sum(a_{ij})^2$ de los ítems que derivan problemas y al mayor le doy valor de 1.
4. Ordenar los valores obtenidos de mayor a menor y sumar el total.
- 5.- Hallar el % que representa cada uno del total, lo acumulo.
6. Hallar Pareto y causa y efecto.

Análisis causal del proceso:

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

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

Tormenta de ideas:

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

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

a) Rueda libre: Es el más usado, los participantes intervienen libremente, espontáneamente, esta es su fundamental ventaja, además de ser creativo facilita la contribución de otros expertos con sus ideas. Desventaja: individuos fuertes pueden predominar, sobreviene la confusión, pueden perderse ideas si hablan todos a la vez.

b) Round Robín: La participación es ordenada, por turnos, los participantes dan su opinión cuando les toca el turno en cada vuelta hasta que concluyan las ideas nuevas. Desventajas:

Se hace difícil aguardar por su turno, hay ciertas pérdidas de energía, resistencia a dar una opinión.

c) Tira de papel: Las ideas se recopilan por medio de una tira de papel. Ventaja: El anonimato permite que temas delicados afloren, se puede aplicar a grupos numerosos, no es necesario hablar. Desventaja: Es lento, algunas ideas pueden ser ilegibles, es difícil aclarar ideas. Tiene como objetivo:

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

Diagrama de Pareto.

Es una herramienta que se utiliza para priorizar los problemas o las causas que los genera. El nombre Pareto fue dado por el DR. Juran en honor del economista italiano Wilfredo Pareto (1848 – 1923) quien realizó un estudio sobre la distribución de la riqueza, en el cual descubrió que la minoría de la población poseía la mayor parte mientras que la mayoría de la población poseía la menor. El Dr. Juran aplicó este concepto a la calidad, obteniéndose lo que hoy se conoce como la regla 80/20. Según este concepto, si se tiene un problema con muchas causas podemos decir que el 20 % de las causas resuelven el 80 % del problema y el 80 % de las causas sólo resuelve el 20 % del problema. La gran ventaja de los diagramas de Pareto es que nos enseñan cuáles son los factores más importantes a los cuales corresponde concentrar la atención y pueden aplicarse para efectuar mejoras en todo.

Diagrama Causa – Efecto.

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

Resultados de la investigación

Aparecen los principales resultados alcanzados en la implementación de un procedimiento de evaluación del nivel de satisfacción de los clientes en el servicio brindado por la Pizzería Las Palmas, donde se detectaron las dificultades que atentan contra este tema.

Evaluación del nivel de satisfacción.

Tomando como base el procedimiento expuesto anteriormente se partió de seleccionar siete especialistas con experiencia y conocimientos del Servicio gastronómico de la Empresa y la pizzería en Pedro Betancourt, Matanzas, los cuales trabajaron como expertos en la selección de los ítems de la encuesta que se utilizará para medir la satisfacción del cliente en este servicio. Se utilizará el Método Delphi y el Coeficiente de Kendall. Fueron seleccionados veintiún ítems, los cuales relacionamos a continuación:

- El comportamiento de los empleados demuestra profesionalidad en el servicio.
- Amabilidad y cordialidad.
- Relación calidad y cordialidad.
- Los empleados ofrecen una atención personalizada.
- Higiene y limpieza del local.
- Servicios sanitarios adecuados.
- El local tiene ambientación y el confort adecuado.
- Presentación de los alimentos.
- Variedad en la oferta.
- La calidad de los alimentos que se ofertan es la adecuada.
- El tiempo empleado en la prestación del servicio se considera adecuado.
- Presentación e imagen de la carta menú.
- Información que brinda el personal de atención sobre el servicio y los productos.
- Correspondencia de la información brindada con la oferta real.
- Se informa detalladamente sobre el servicio.
- Los empleados ofrecen un servicio rápido.
- Existe relación calidad –precio.
- Facilidades para comunicar cualquier queja o sugerencia.
- Profesionalidad en el servicio.
- Rapidez en el servicio.
- Los empleados son amables y cordiales.

En la selección de los expertos tuvimos en cuenta, que fueran los especialistas de la Zona y trabajadores con mayor experiencia en la actividad, y trabajando como facilitador a la Especialista principal de la Empresa que atiende directamente la entidad.

A continuación mostramos el resultado del criterio de cada experto sobre el ítem que ellos consideraron que deben conformar la encuesta, teniendo en cuenta los votos negativos:

Tabla 3.1.Resultado del criterio de los expertos. Fuente: Elaboración propia.

| No | Ítems | Sí | No | 1-Vn/Vt |
|----|--|----|----|---------|
| 1 | El comportamiento de los empleados demuestra profesionalidad en el servicio. | 10 | - | 1 |
| 2 | Amabilidad y cordialidad. | 6 | 4 | 0.6 |
| 3 | Relación calidad y cordialidad. | 6 | 4 | 0.6 |
| 4 | Los empleados ofrecen una atención personalizada. | 9 | 1 | 0.9 |
| 5 | Higiene y limpieza del local. | 6 | 4 | 0.6 |
| 6 | Servicios sanitarios adecuados. | 6 | 4 | 0.6 |
| 7 | El local tiene ambientación y el confort adecuado. | 9 | 1 | 0.9 |
| 8 | Presentación de los alimentos. | 7 | 3 | 0.7 |
| 9 | Variedad en la oferta | 10 | - | 1 |
| 10 | La calidad de los alimentos que se ofertan es la adecuada. | 10 | - | 1 |
| 11 | El tiempo empleado en la prestación del servicio se considera adecuado. | 9 | 1 | 0.9 |
| 12 | Presentación e imagen de la carta menú | 9 | 1 | 0.9 |
| 13 | Información que brinda el personal de atención | 10 | - | 1 |

| | | | | |
|----|---|----|---|-----|
| | sobre el servicio y los productos | | | |
| 14 | Correspondencia de la información brindada con la oferta real | 10 | - | 1 |
| 15 | Se informa detalladamente sobre el servicio | 7 | 3 | 0.7 |
| 16 | Los empleados ofrecen un servicio rápido | 6 | 4 | 0.6 |
| 17 | Existe relación calidad – precio | 9 | - | 1 |
| 18 | Facilidades para comunicar cualquier queja o sugerencia | 9 | 1 | 0.9 |
| 19 | Profesionalidad en el servicio | 3 | 7 | 0.3 |
| 20 | Rapidez en el servicio | 4 | 6 | 0.4 |
| 21 | Los empleados son amables y cordiales | 6 | 4 | 0.6 |

Los ítems que fueron seleccionados para la encuesta son:

- El comportamiento de los empleados demuestra profesionalidad en el servicio.
- Los empleados ofrecen una atención personalizada.
- El local tiene ambientación y el confort adecuado.
- Variedad en la oferta.
- La calidad de los alimentos que se ofertan es la adecuada.
- El tiempo empleado en la prestación del servicio se considera adecuado.
- Presentación e imagen de la carta menú.
- Información que brinda el personal de atención sobre el servicio y los productos.
- Correspondencia de la información brindada con la oferta real.

- Se informa detalladamente sobre el servicio.
- Existe relación calidad – precio.
- Facilidades para comunicar cualquier queja o sugerencia

Se le entrega a los especialistas un listado con los ítems seleccionados para que ponderen acorde con su nivel de incidencia en la satisfacción de los clientes. Conformándose así la Tabla 3.2, como resumen de los resultados de la ponderación de los expertos:

Tabla 3.2. Resumen de los resultados de la ponderación. Fuente: elaboración propia.

| No | Características | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | $\sum a_{ij}$ | Δ | Δ^2 |
|----|---|----|----|----|----|----|----|----|---------------|----------|------------|
| 1 | El comportamiento de los empleados demuestra profesionalidad en el servicio | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 16 | -29,5 | 870,3 |
| 2 | Los empleados ofrecen una atención personalizada en el servicio | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 | 16 | -29,5 | 870,3 |
| 3 | El local tiene ambientación y confort adecuado | 1 | 4 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 13 | -32,5 | 1056,3 |
| 4 | Variedad en la oferta | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 29 | -16,5 | 272,25 |
| 5 | La calidad de los alimentos que se ofertan es la adecuada | 5 | 3 | 5 | 5 | 6 | 6 | 7 | 37 | -8,5 | 72,25 |
| 6 | El tiempo empleado en la prestación del servicio se considera adecuado | 7 | 7 | 7 | 6 | 9 | 9 | 9 | 54 | 8,5 | 72,25 |

| | | | | | | | | | | | |
|----|--|----|----|----|----|----|----|----|-----|------|--------|
| 7 | Presentación e imagen de la carta menú | 8 | 9 | 8 | 7 | 5 | 5 | 6 | 48 | 2,5 | 6,25 |
| 8 | Información que brinda el personal de atención sobre el servicio y los productos | 6 | 6 | 6 | 8 | 7 | 7 | 3 | 43 | 2,5 | 6,25 |
| 9 | Correspondencia de la información brindada con la oferta real | 10 | 8 | 9 | 9 | 8 | 8 | 8 | 60 | 14,5 | 210,25 |
| 10 | Se informa detalladamente sobre el servicio | 12 | 10 | 11 | 11 | 10 | 11 | 10 | 75 | 29,5 | 870,25 |
| 11 | Existe relación calidad-precio | 11 | 12 | 12 | 12 | 11 | 10 | 12 | 80 | 34,5 | 1190,3 |
| 12 | Facilidades para comunicar cualquier queja o sugerencia | 9 | 11 | 10 | 10 | 12 | 12 | 11 | 75 | 29,5 | 870,25 |
| | | | | | | | | | 546 | | 5496,8 |

Calculando:

$$T = \frac{\sum \sum a_{ij}}{K} = 546 / 12 = 45.5$$

$$W = 12(\sum \Delta^2) = 12(5496,8)$$

$$m^2 (K^3 - K) = 49(1728 - 12)$$

$$W = 0.78$$

Como el coeficiente de concordancia de Kendall (W) arrojó un valor mayor de 0,50 los resultados obtenidos por el panel de expertos son confiables. Se procedió a la determinación del coeficiente de ponderación de los ítems seleccionados a partir de las fórmulas establecidas, los resultados se muestran en la Tabla 3.3 siguiente:

Tabla 3.3 Resultados del coeficiente de ponderación. Fuente: Ramírez (2007)

| No | Ítems | $(\sum a_{ij})^2$ | E | Kp |
|----|--|-------------------|------|----|
| 1 | El local tiene ambientación y confort adecuado | 33 | 0 | 5 |
| 2 | El comportamiento de los empleados demuestra profesionalidad en el servicio | 43 | 0,06 | |
| 3 | Los empleados ofrecen una atención personalizada en el servicio | 44 | 0,07 | |
| 4 | Variedad en la oferta | 123 | 0,61 | |
| 5 | La calidad de los alimentos que se ofertan es la adecuada | 205 | 1,16 | |
| 6 | Información que brinda el personal de atención sobre el servicio y los productos | 279 | 1,67 | 3 |
| 7 | Presentación e imagen de la carta menú | 344 | 2,11 | |
| 8 | El tiempo empleado en la prestación del servicio se considera adecuado | 426 | 2,66 | |
| 9 | Correspondencia de la información brindada con la oferta real. | 521 | 3,31 | |
| 10 | Se informa detalladamente sobre el servicio | 807 | 5,25 | 1 |
| 11 | Facilidades para comunicar cualquier queja o sugerencia | 811 | 5,27 | |
| 12 | Existe relación calidad-precio | 918 | 6 | |

Con los ítems seleccionados se procedió a conformar la encuesta.

Evaluación general de la satisfacción del cliente.

Definición de la población objeto de estudio:

Se consideró 24 días de producción en que la pizzería oferta diariamente alrededor de 300 pizzas a los clientes que asisten, que generalmente son los mismos los que visitan la entidad, por lo que tenemos una población de 7200 clientes.

Para determinar la cantidad de elementos de la población a encuestar utilizamos la siguiente expresión:

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

$$N = \frac{7200 (2^2)(0,5)(0,5)}{0,005^2(7200 - 1) + 2^2(0,5)(0,5)}$$

Fueron encuestados 380 clientes. Comprobándose con dichos resultados que la encuesta es fiable y válida, toda vez que el Alfa de Cronbach's arrojó un valor de 0.809 y la prueba de validez un R cuadrado de 0.765.

La evaluación general cuantitativa del nivel de satisfacción de los clientes, arrojó un valor medio ponderado de 2.980, por lo que se encuentran por debajo del 3, el nivel de satisfacción de los clientes, Este es Menos de lo esperado, hay insatisfacción con el servicio brindado además debemos señalar que se presentaron evaluaciones con valores medios mínimos de 2.703 y máximos de 3.382, lo que implica que existen algunos clientes satisfechos con el servicio en la pizzería.

A continuación se pasa al índice de calidad para determinar la evaluación cualitativa.

Índice de Calidad

Determinación del índice Q.

$$Q = \frac{-3}{0.66} = -0.15$$

Con el valor obtenido del cálculo del índice general de calidad utilizando la tabla 4, se procedió a obtener la evaluación cualitativa de los aspectos evaluados, arrojando que la valoración cualitativa de la satisfacción del cliente es MALA.

Determinación del Análisis Causal

Después del análisis de las encuestas utilizando los ítems más afectados, conformamos la tabla 3.4 para llegar al diagrama Pareto, teniendo en cuenta los valores de $\sum(a_{ij})^2$ en el

Kendall anterior , el cual facilitará la primera gran expansión mediante el diagrama causa efecto.

- Tabla 3.4 .Ítem más afectados. Fuente: elaboración propia.

| No | Ítems con problemas | Media | $\sum(a_{ij})^2$ | Valor obtenido |
|----|--|-------|------------------|----------------|
| 1 | Los empleados ofrecen una atención personalizada en el servicio | 2.8 | 44 | 474 |
| 2 | El local tiene ambientación y confort adecuado | 2.7 | 33 | 485 |
| 3 | Variedad en la oferta | 2.9 | 107 | 411 |
| 4 | La calidad de los alimentos que se ofertan es la adecuada | 2.9 | 205 | 313 |
| 5 | Información que brinda el personal de atención sobre el servicio y los productos | 2.9 | 426 | 92 |
| 6 | El tiempo empleado en la prestación del servicio se considera adecuado | 2.8 | 279 | 279 |
| 7 | Correspondencia de la información brindada con la oferta real. | 2.8 | 518 | 1 |

A continuación mostramos en la tabla 3.5 los resultados para realizar el diagrama de Pareto.

Tabla 3.5 Datos para el diagrama Pareto. Fuente: elaboración propia.

| Problemas | Orden | % | Acumulado |
|--|-------|--------|-----------|
| El local tiene ambientación y confort adecuado | 485 | 23.600 | 23.600 |

| | | | |
|--|------|--------|--------|
| Los empleados ofrecen una atención personalizada en el servicio | 474 | 23.065 | 46.665 |
| Variedad en la oferta | 411 | 20.00 | 66.665 |
| La calidad de los alimentos que se ofertan es la adecuada | 313 | 15.231 | 81.896 |
| El tiempo empleado en la prestación del servicio se considera adecuado | 279 | 13.576 | 95.472 |
| Información que brinda el personal de atención sobre el servicio y los productos | 92 | 4.476 | 99.948 |
| Correspondencia de la información brindada con la oferta real. | 1 | 0.049 | 100 |
| Total | 2055 | | |

Gráfico de Pareto.

Una vez aplicado el diagrama Pareto quedaron como ítems más afectados los siguientes:

- El local no tiene la ambientación y confort adecuado.
- Los empleados no ofrecen una atención personalizada en el servicio.
- Poca variedad en la oferta.
- Se confeccionó un diagrama causa efecto con los ítems anteriores para llegar a la primera gran expansión, donde posteriormente se determinó, mediante una tormenta de ideas la pequeña expansión. Ver diagrama causa efecto.

Determinación del análisis causal del proceso

Posteriormente se aplicó la tormenta de ideas, para la determinación de las posibles subcausas que afectan a cada uno de los ítems, donde surgieron 21 problemas que luego de ser filtrados quedaron en 13, los cuales se relacionan a continuación:

- Mala atención al cliente.

- Comentarios impropios durante el servicio.
- Falta del jefe de Servicios.
- Déficit de insumo.
- Déficit de materias primas
- Mala calidad de algunos productos.
- Demora en la atención al cliente.
- Falta de quipos.
- Decoración no adecuada.
- Falta de climatización.
- Presencia de insectos en el salón.
- Violaciones de normas técnicas.
- Quejas de los clientes por mal trato.

Además se evaluó la satisfacción del cliente interno, como una causal más del nivel de satisfacción del cliente externo.

Resultado del análisis de la Diferencia 6.

Este cuestionario de la Diferencia 6 se les aplicó a los 25 trabajadores (clientes internos). Ver Tabla 3.6.

Tabla 3.6. Resultado de la Diferencia 6. Fuente: elaboración propia.

| ATRIBUTOS | DIFERENCIA |
|-----------------------|------------|
| Trabajo | 3.45 |
| Condiciones Laborales | 2.18 |
| Salario | 2.20 |
| Trato y Relaciones | 3.28 |
| Toma de Decisiones | 2.02 |

| | |
|--------------|------|
| Comunicación | 2.21 |
| Liderazgo | 2.90 |
| Total | 2.60 |

Los resultados de esta diferencia aseguran una insatisfacción de los clientes internos debido a que los 7 atributos presentan puntuaciones por debajo de la media (3), es decir las percepciones de las mismas en estos atributos están por debajo de las expectativas que tienen en ellos.

Los resultados más críticos se aprecian en los Atributos Condiciones Laborales (2.18); Salario (2.20); toma de Decisiones (2.02); Comunicación (2.21) y Liderazgo (2.90).

Condiciones Laborales:

- Piensan que no trabajan con las condiciones adecuadas en su área de trabajo y no cuentan con los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo.

Salario:

- El salario no lo consideran acorde con el trabajo que realizan, ni justo comparado con el de otros sectores.

Participación en la Toma de decisiones:

- Piensan que sus criterios y opiniones respecto al trabajo no son tomadas en cuenta por la administración y dirección de la Empresa a la hora de adoptar una decisión.

Comunicación:

- Escaso conocimiento de los objetivos del Centro.

Liderazgo:

- Consideran que el Jefe no escucha, que no brinda las orientaciones necesarias para el desarrollo del trabajo, todo lo que ellos necesitan es más atención. Las relaciones Jefe-Subordinado en todos los casos no la consideran buenas.

Los resultados de esta diferencia evidencian una insatisfacción de los clientes internos lo cual influye de forma directa en el desempeño laboral de los trabajadores y a su vez en el servicio a los clientes.

Conclusiones.

Una vez analizados todos los resultados obtenidos a través de los métodos, técnicas y modelos aplicados, se puede llegar a las siguientes conclusiones: a partir de los resultados

obtenidos se logra validar la hipótesis; se diseñó la encuesta para la evaluación del nivel de satisfacción del cliente externo, siendo validados los resultados de su aplicación; se pudo apreciar que el cliente externo medio no está satisfecho con el servicio que se presta; se determinaron los ítems que mayor incidencia tienen en la satisfacción del cliente externo, así las causas y subcausas que originan ésta, siendo los ítems de mayor afectación: la no ambientación y confort adecuado del local, no se ofrece una atención personalizada en el servicio, existen problemas con la variedad en la oferta. Se efectuó un análisis causal del proceso, mediante la aplicación de la tormenta de ideas, para determinar los problemas que inciden los ítems de mayor afectación, habiéndose detectado un total de 13. Se comprobó la insatisfacción del cliente interno, mediante la aplicación de la diferencia 6 del Modelo Servqual Modificado.

Bibliografía.

- ALBRECHT, K La Revolución de los Servicios: Editorial Serie Empresarial.1994.
- ALCARAZ, J.V Reingeniería. Vs. Administración de la Calidad Total. El falso dilema. Revista Ciencias Empresariales. No.8 (enero-junio). 2001.
- ALDAMA ORTA y BERNANDA, M., La Imagen Corporativa en el Servicio Gastronómico. Centro Nacional de Capacitación del MINCIN. Material mimeografiado, Ciudad de la Habana (sin publicar).2007.
- BARREIRO PAUSA, L. Tesis en opción al grado de Doctor Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba. 2002.
- DEMING W, E. Four-day Dr. Deming Seminar Washington, D. C, Jan 30-Feb 2, 1990,
- Dirección Provincial de Comercio y Gastronomía. Administración Provincial Ciudad de la Habana.; Manual de Normas de Conducta para el trato a la Población, Abril/1998
- FEIGENBAUM, A.V. Control total de la calidad. 3ra edición revisada. Editorial Continental, SA. México. 1971. 30p.
- GAIGANO, A. Calidad total. Clave para la competitividad de la Empresa. Central Artes Gráficas. 1990
- GRONROOS, C. Marketing y gestión de servicios. La gestión en los momentos de la verdad y la competencia en los servicios. Ed. Díaz de Santos, Madrid, España. 1994.