

REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE GUANTÁNAMO
FACULTAD DE INGENIERÍA Y CIENCIAS TÉCNICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO EN EL
COMPLEJO PALMARES GUANTÁNAMO.**

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

AUTOR(A): Angélica Pérez Ferrer

Guantánamo, 2020

REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE GUANTÁNAMO
FACULTAD DE INGENIERÍA Y CIENCIAS TÉCNICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO EN EL
COMPLEJO PALMARES GUANTÁNAMO.**

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

AUTOR(A): Angélica Pérez Ferrer

TUTOR: Ing. Arledys Rodríguez Chávez

Co-TUTOR: Msc. Luis Rey Leo Goliat

Ing. Raúl Enrique Alamo Gihón

Guantánamo, 2020

Pensamiento:

“Lo fundamental es que seamos capaces de hacer cada día algo que perfeccione lo que hicimos el día anterior”



Dedicatoria

A mis padres, que los amo con todo mi corazón. Ustedes son la base de quien soy hoy, y la inspiración de quien quiero ser mañana.

A mi abuela Nerys que desde el cielo me da sus bendiciones.

Agradecimientos

A Dios, por permitirme culminar con éxito el esfuerzo de todos estos años de estudio.

A mis padres, a quienes debo todo lo que soy, y han sido mi guía durante estos años de vida.

A mi familia por estar presente en todo momento y apoyarme incondicionalmente.

A mi novio Rafa por su ayuda y comprensión, por estar siempre a mi lado en los momentos que lo necesito, y por darme la confianza y el aliento que necesitaba.

A mi suegra por su preocupación y estar en todo momento pendiente de mi tesis.

A Raúl Enrique Alamo Gihón, al que no tengo palabras para agradecerle su entrega, compromiso y profesionalidad, ya que aún en la distancia supo asesorarme y mostrarme el camino de la investigación.

A Luis Rey Leo Goliat porque su orientación, apoyo y buen criterio han sido inestimables en la terminación de esta tesis.

A mis amigos y a la vez compañeros de estudio: Gerlys, Rachel, Yeminen y Noifys, gracias por estos cinco años que pasamos juntos, los voy a extrañar muchísimo.

A mi tutor por su ayuda y por brindarme sus conocimientos.

Al colectivo de trabajadores del Complejo PALMARES Guantánamo, especialmente a Aiza María, por acogerme tan solidariamente y siempre estar dispuesta a colaborar para que culminara de forma exitosa mi investigación.

A todas las personas que me han ayudado directa o indirectamente en la realización de este trabajo.

Muchas Gracias

RESUMEN:

La satisfacción del cliente se puede definir como el resultado de la comparación que de forma inevitable se realiza entre las expectativas previas del cliente puestas en los productos y/o servicios, con respecto al valor percibido al finalizar la relación comercial. Por ello resulta de vital importancia para las empresas reorientarse hacia la satisfacción del cliente externo y superar sus expectativas. Sobre la base de lo anteriormente expuesto, se realizó la presente investigación en el Complejo PALMARES Guantánamo, con el objetivo de aplicar parcialmente un procedimiento para medir la satisfacción del cliente externo. Para darle cumplimiento al objetivo planteado se utilizaron diversos métodos tanto teóricos como empíricos.

Con los resultados obtenidos se determinaron una serie de deficiencias para cuya eliminación o mejora fue elaborado un plan de acción, donde se proyectaron soluciones viables que satisfacen lo planteado en la idea a defender, ya que, una vez implementadas proporcionarán a la entidad un incremento en la calidad en los servicios brindados.

Palabras claves: calidad, cliente, servicio, satisfacción del cliente.

ABSTRACT:

You can define the customer's satisfaction as the result of comparison than it comes true between the previous expectations of the customer put in the products of inevitable form and or services, regarding the value perceived when finalizing the commercial relation. It results from vital importance for the companies for it to reorient him toward the external customer's satisfaction and surpassing his expectations. On the previously risky base, it came true present it investigation in the Complex PALMARES Guantanamo, for the sake of applying a procedure to measure the external customer's satisfaction partially. In order to give fulfillment to the presented objective utilized him various methods so much theoreticians like empiricists.

They determined a series of deficiencies for whose elimination with the obtained results or improvement was elaborated a policy, where viable solutions that fulfill what presented in the idea to defend, projected right now than, once implemented they will provide the entity an increment in the quality in the offered services.

Key words: Quality, customer, service, the customer's satisfaction.

ÍNDICE:

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN:..... | 1 |
| CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN. | 6 |
| 1.1 Gestión de la Calidad. Evolución y etimología. | 7 |
| 1.1.1 Definiciones de gestión. | 7 |
| 1.1.2 Calidad. Evolución histórica y definiciones. | 7 |
| 1.2 La calidad del servicio. | 12 |
| 1.2.1 Los servicios y sus características. | 12 |
| 1.3 La satisfacción del cliente. Definiciones y beneficios. | 16 |
| 1.3.1 Definición de satisfacción. | 16 |
| 1.3.2 Cliente. Definiciones y caracterización:..... | 17 |
| 1.4 Situación actual de la satisfacción de cliente en el Complejo Palmares Guantánamo. | 21 |
| 1.5 Análisis de los enfoques referentes a la medición de la satisfacción del cliente. | 22 |
| CAPÍTULO II. MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO EN EL COMPLEJO PALMARES GUANTÁNAMO..... | 24 |
| 2.1 Caracterización de la situación actual de la organización. | 25 |
| 2.2 Descripción del procedimiento seleccionado. | 29 |
| CAPÍTULO III. APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL COMPLEJO PALMARES GUANTÁNAMO. | 39 |
| Valoración económica y social: | 51 |
| CONCLUSIONES:..... | 52 |
| RECOMENDACIONES: | 53 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS: | 54 |
| BIBLIOGRAFÍA:..... | 57 |

INTRODUCCIÓN:

El siglo actual se ha caracterizado por su permanente revolución en todas las esferas de la vida social, especialmente en el sector empresarial. La satisfacción de los clientes se ha convertido para las organizaciones actuales en uno de los pilares para alcanzar el éxito y elevar su nivel de competitividad en el ámbito nacional e internacional.

La satisfacción de los clientes no es un tema reciente dentro de las empresas, ya que desde siempre, estos han exigido el mejor trato y la mejor atención al adquirir un producto o servicio, seguido de la confiabilidad, calidad, tiempos razonables, precios, y constante innovación por parte de las mismas. (Barrera & López, 2013)

Los clientes tienen necesidades, las cuales se convierten en expectativas, estas constituyen el parámetro con el que miden la calidad de un servicio, por esto es importante conocerlas ya que ayudan a mejorar el servicio otorgado, y una vez cumplidas o superadas se logra la lealtad; se sabe que las expectativas cambian continuamente así que entre más se sepa de ellas más energía se tendrá para satisfacer a los consumidores. (Malagón, Reyes, García, & García, 2017)

Con la globalización, la calidad en el servicio se ha convertido en un requisito imprescindible para competir entre organizaciones industriales y comerciales de cualquier parte del mundo, pues el impacto que tiene en los resultados (tanto en el corto como en el largo plazo), es primordial para el desarrollo y subsistencia de las organizaciones involucradas en este tipo de procesos. (Arellano-Díaz, 2017)

Hoy día, cada una de las organizaciones en el mundo, se han visto a la tarea de buscar diversas alternativas para enriquecer dichas exigencias y asumen grandes desafíos, han adoptado por la calidad como una respuesta al entorno en que se encuentran inmersas, términos como: satisfacción del cliente, excelencia, calidad total, mejora continua, y otros, se han convertido en vocabulario habitual de quien forma parte de una organización.

La exigencia de un cliente cada vez más conocedor, conlleva a que, en el caso de las empresas de servicio, la calidad de este, adquiera una importancia adicional, ya que, en muchos casos, las operaciones se llevan a cabo de cara al cliente, y los errores pueden resultar fatales e irreparables para la empresa.

En Cuba, este tema ha adquirido una gran profusión entre las entidades que transitan por los pasos del perfeccionamiento empresarial y como política encaminada hacia la protección de sus consumidores. Las empresas cubanas se encuentran insertadas en un entorno de grandes limitaciones de recursos, y aunque se han obtenido alentadores avances en nuestra economía, estos resultados son insuficientes para lograr la satisfacción total de los clientes y asegurar el desarrollo.

Los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, trazan las estrategias que rigen el rumbo a seguir por el país. Dentro de la política para el turismo, se le confiere una gran importancia a la calidad de los servicios, muestra de ello es el lineamiento 210, el cual expresa lo siguiente: “Continuar incrementando la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, diversificando las ofertas, potenciando la capacitación de los recursos humanos y la elevación de la calidad de los servicios con una adecuada relación calidad-precio.” (VII Congreso del Partido, 2016).

La presente investigación se desarrolla en el Complejo Guantánamo perteneciente a la Empresa Extrahotelera PALMARES S.A, que tiene como objeto social prestar servicios gastronómicos y de recreación; y comercializar de forma mayorista productos alimenticios o no, a las cooperativas no agropecuarias. A través de una tormenta de ideas, entrevistas a los especialistas, la observación directa y la revisión documental, se identificaron un conjunto de deficiencias que inciden negativamente en la satisfacción del cliente.

No se aprovecha el libro del cliente como una herramienta de trabajo que permita solucionar los problemas detectados. La escala que se utiliza para el cálculo del indicador satisfacción del cliente no se encuentra validada estadísticamente, lo que puede dañar la información que brinda. Por otra parte, el nivel de representatividad de la muestra que se analiza en las encuestas es bajo, y la misma presenta un formato estándar, que no se adapta a las especificaciones de los servicios. Además, no se establecen indicadores que permitan evaluar cuantitativamente la importancia atribuida y las percepciones del cliente acerca del servicio. A esto se suma la insuficiente orientación e información al cliente y las

quejas por parte de los consumidores con respecto a la relación calidad-precio de los productos que se ofertan.

Para el estudio realizado, se seleccionaron diez trabajadores, a los que se les aplicó una encuesta (Anexo #1) para ver cuales de ellos eran expertos, donde finalmente resultó que ocho son expertos (Anexo #2). Con ayuda de estos fueron procesadas las insuficiencias analizadas mediante la Matriz de Saaty (Anexo #3), que permitió hacer una jerarquización de prioridades para cada una de las problemáticas, la cual dio como resultado que la problemática con mayor porcentaje de importancia es “Existen quejas por parte de los consumidores con respecto a la relación calidad-precio de los productos que se ofertan”, con un 30.01%.

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado, se define como **problema profesional**: ¿Cómo medir la satisfacción del cliente externo con los servicios brindados en el Complejo PALMARES Guantánamo?

Se define como **objeto de investigación**: la Gestión de la Calidad.

El **objetivo general** que persigue esta investigación es aplicar parcialmente un procedimiento para medir la satisfacción del cliente externo en el Complejo PALMARES Guantánamo.

Para alcanzar este objetivo se plantea como **campo de acción** la satisfacción del cliente.

Para dar respuesta al problema profesional identificado, se establece como **idea a defender**: Si se aplica parcialmente un procedimiento para medir la satisfacción del cliente externo, se puede contribuir a su mejora y a elevar la calidad de los servicios brindados en el Complejo PALMARES Guantánamo.

Para dar cumplimiento al objetivo general propuesto se definen las **tareas de investigación** siguientes:

1. Elaborar el marco teórico práctico referencial de la investigación a partir de las tendencias actuales sobre el tema objeto de investigación.
2. Seleccionar un procedimiento para medir la satisfacción del cliente externo.
3. Aplicar el procedimiento seleccionado en el Complejo PALMARES Guantánamo.

Para la realización de este trabajo se emplearon **métodos teóricos** como:

- Histórico–lógico: para realizar un estudio de la evolución histórica de la gestión de la calidad.
- Análisis–síntesis: con la revisión de la literatura, tanto nacional como internacional y de la documentación especializada, así como de la consulta de personas y especialistas con experiencia en el tema.
- Sistémico estructural: para realizar el análisis del objeto de estudio tanto teórico como práctico, a través de su descomposición en los elementos que lo integran.
- Inductivo–deductivo: para lograr la información y conocimientos generales concernientes con el objeto de la investigación.

Métodos empíricos:

Observación directa: que permitió una percepción del objeto de investigación con un objetivo consciente, estudiar el proceso de modo directo, tal y como este se manifiesta y permitió corroborar la información obtenida por los trabajadores.

Entrevistas: se utiliza como herramienta con los trabajadores para identificar las causas que provocan deficiencias en el proceso de servicio al cliente en el Complejo PALMARES Guantánamo.

Revisión documental: Para la identificación del problema y sus causas, a través de la consulta de los documentos (procedimientos generales y específicos, resoluciones, instrucciones, registros, entre otros) relacionados con la satisfacción del cliente.

Trabajo en grupo, específicamente la Tormenta de Ideas: para la identificación de las deficiencias fundamentales en el procedimiento empleado actualmente para medir la satisfacción del cliente.

La encuesta: como técnica más eficaz para la recolección de datos.

Así como otros métodos y herramientas, tales como: la Matriz de Saaty, para la identificación del problema profesional; el Método de Expertos, para la identificación de los especialistas en el tema objeto de estudio y el campo de acción de la investigación. El VOSviewer, para el análisis bibliométrico del tema objeto de estudio; el software UCINET para realizar un análisis de redes y el

paquete estadístico SPSS 21.0 para la validación de las encuestas. Así como el Excel para procesar los datos obtenidos.

La presente investigación está estructurada por tres capítulos. El primero se refiere al marco teórico práctico referencial de la investigación, donde se abordan temas relacionados con la satisfacción del cliente y sus enfoques metodológicos más recientes. En el segundo se realiza la caracterización de la entidad y la descripción del procedimiento a utilizar. En el tercero se abordan los resultados obtenidos tras su aplicación; además de las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía consultada y los anexos como complemento de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.

En el presente capítulo se pretende llevar a cabo la familiarización con el trabajo, a partir del estudio de diferentes conceptos, técnicas, métodos y criterios empleados por diferentes autores, así como los fundamentos metodológicos que sustentan el desarrollo del siguiente capítulo. Para visualizar la estrategia de su desarrollo se elaboró la (Figura #1) que se muestra posteriormente:

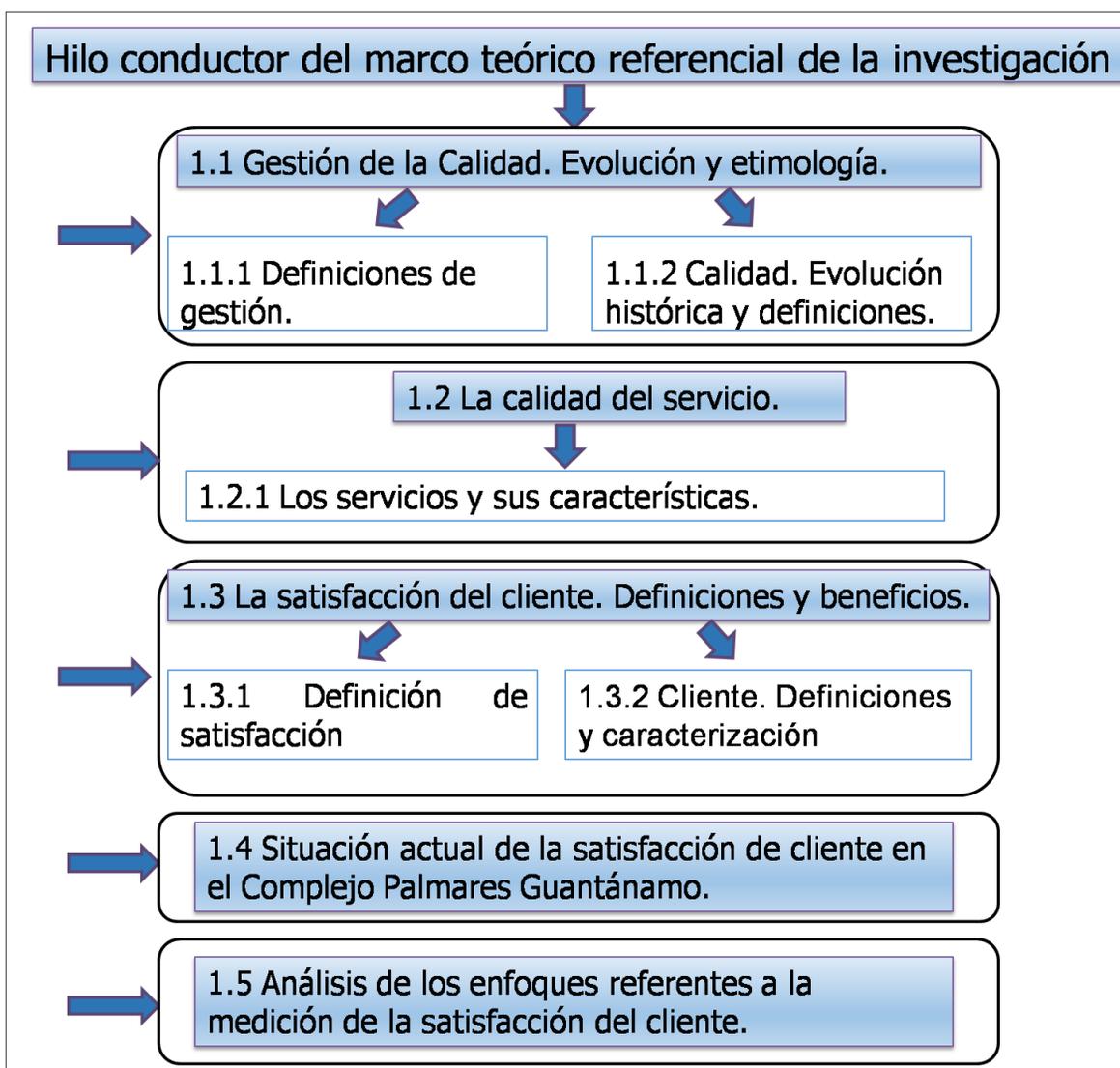


Figura #1. Hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

1.1 Gestión de la Calidad. Evolución y etimología.

Para analizar el concepto y la esencia de la Gestión de la Calidad (GC), es necesario conocer el significado de las palabras “gestión” y “calidad”.

1.1.1 Definiciones de gestión.

El término gestión ha sido ampliamente tratado en la literatura científica, y en gran cantidad de investigaciones se usa como sinónimo de administración o dirección. Este vocablo es utilizado para referirse al conjunto de acciones o diligencias que permiten la realización de cualquier actividad. Dicho de otra manera, una gestión se refiere a todos aquellos trámites que se realizan con la finalidad de resolver una situación o materializar un proyecto.

La (NC ISO 9000, 2015) la define como las “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”. Para (Nápoles, 2015) la gestión es un proceso dinámico, interactivo, eficiente y eficaz; consistente en planear, organizar, liderar y controlar las acciones en la entidad, desarrollado por un órgano de dirección que cuenta con grupos de personas, recursos y autoridad para el establecimiento, logro y mejora de los propósitos de constitución de la organización, sobre la base del conocimiento de las leyes y principios, de la sociedad, la naturaleza humana y la técnica, así como de información en general.

En este sentido la autora concuerda con la definición expuesta anteriormente, un sistema de gestión es una herramienta que establece el protocolo a seguir en el día a día de una actividad productiva. Su implantación permitirá optimizar los recursos disponibles, mejorar la organización, una reducción de costos y mejorar el rendimiento de la empresa.

1.1.2 Calidad. Evolución histórica y definiciones.

En lo que refiere a la calidad, esta ha sido definida desde distintos puntos de vistas en función de la información y de los intereses con que se ha contado en el momento de definirla. La forma de gestionar la calidad ha transcurrido por cuatro etapas (Figura #2), las cuales se detallan a continuación:

La primera etapa, de inspección de la calidad, tuvo lugar desde el surgimiento del hombre hasta la Primera Guerra Mundial. Esta se caracterizó por la detección de los problemas generados por la falta de uniformidad del producto.

La era del control estadístico de la calidad comienza a ser aplicado al terminar la década de 1930, y estuvo enfocada al control de los procesos y aparición de métodos estadísticos para el mismo fin y la reducción de los niveles de inspección.

A partir de los años 50, se desarrolla la etapa del aseguramiento de la calidad, cuando surge la necesidad de involucrar a todos los departamentos de la organización en el diseño, planeación y ejecución de políticas de calidad.



Figura #2. Etapas de la evolución de

Es en la década de los 80, donde se la Calidad.

empieza a hacer hincapié en el mercado y **Fuente:** Elaboración propia.

en las necesidades del consumidor, es en esta etapa de gestión total de la calidad, que se reconoce el efecto estratégico de la calidad como una oportunidad de competitividad.

Numerosos son los autores que han abordado el tema; donde sobresalen los denominados “gurús de la calidad”, por las contribuciones realizadas al estudio de esta materia, tal como muestra la Tabla #1.

| Autores | Conceptos de calidad según los gurús. |
|-----------------------------|---|
| Kaoru Ishikawa | Calidad es “desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea más económico, útil, siempre satisfactorio para el consumidor”. (Ishikawa, 1991) |
| Armand V. Feigenbaum | La calidad es el resultado total de las características del producto o servicio que en sí, satisfacen las esperanzas del cliente.(Feigenbaum, 1971) |
| William E. Deming | Medida en que somos capaces de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes. (Deming, 1989) |
| Joseph M. Juran | No tener deficiencias, o sea, un alto grado de conformidad con las normas, con los objetivos, con las especificaciones, etc. En este sentido “alta calidad”, significa mayor ausencia de deficiencias y en consecuencia, también menores costos.(Juran, 1993) |

| | |
|----------------------|---|
| Philip Crosby | B. La calidad significa el cumplimiento de los estándares y el hacerlo bien desde la primera vez. (Crosby, 1992) |
|----------------------|---|

Tabla #1: Conceptos de calidad según por los gurús.

Fuente: Elaboración propia.

La Real Academia Española define calidad como “la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”. De acuerdo con (Quijije & Macías, 2014) se puede definir la calidad como el conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes. Por su parte la (NC ISO 9000, 2015) la define como el “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.”

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, es criterio de la autora que aunque existen diversos autores con distintas definiciones de calidad, todas tienen en común: La calidad, como el cumplimiento de un conjunto de requerimientos esenciales que necesita un producto o servicio, para satisfacer las necesidades de determinados clientes o usuarios.

Gestión de la calidad:

Una vez analizados estos dos términos, se procede a fusionarlos como Gestión de la Calidad (GC). Según la (NC ISO 9000, 2015), la GC son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. Esta norma plantea también que el sistema de gestión de la calidad es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda.

En los momentos actuales, la (GC) contribuye al aumento de la satisfacción del cliente, ya sea por el producto o el servicio prestado, cumpliendo con sus expectativas; además permite reconocer y controlar los procesos que conllevan de una forma u otra a la excelencia y brinda el eslabón fundamental para el mejoramiento continuo, así como la seguridad y la garantía de su producto o servicio tanto a la organización como a sus clientes. (Pratts, Almaguer, & Campdesuñer, 2014).

La gestión de la calidad es responsabilidad de todos los niveles de dirección, pero debe ser conducida por el ápice estratégico de cada organización. Resulta sumamente importante que la dirección de cada empresa motive a sus miembros para cumplir los objetivos propuestos y obtener resultados cada vez superiores sobre la base del conocimiento y satisfacción de las expectativas de sus clientes y el grado de conformidad o de aceptación de estos con el producto o servicio prestado.

Normas ISO:

Desde 1987, la International Organization for Standardization (ISO), ha desarrollado y actualizado periódicamente un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad, con el objetivo de ayudar a las organizaciones a hacer más eficientes sus procesos, mejorar la satisfacción de sus clientes, reducir riesgos e incidencias, o aumentar la productividad, entre otros.

Estos estándares han sufrido diversas modificaciones desde que se crearon tomando como base la norma británica BS 5750. De manera sistemática, con la participación del Comité Técnico 176 (ISO/TC 176), grupo responsable de las normas ISO 9000 y que cuenta con delegaciones en más de ochenta países y más de veinte países observadores, se ha logrado actualizar los requisitos normativos para contar con un sistema de gestión de calidad (SGC) con altos estándares que tomen en consideración las necesidades específicas de las industrias y la visión de todo tipo de organizaciones.

Para la realización de este trabajo se consultaron dos de las normas fundamentales desarrolladas por este comité, las cuales se relacionan a continuación:

- La norma (NC ISO 9000, 2015) Sistemas de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario: describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.
- La norma (NC ISO 9001, 2015) Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos: especifica requisitos orientados principalmente a dar confianza en los productos y servicios proporcionados por una organización y por lo tanto a

aumentar la satisfacción del cliente. También se puede esperar que su adecuada implementación aporte otros beneficios a la organización tales como la mejora de la comunicación interna, mejor comprensión y control de los procesos de la organización.

Principios de la Gestión de la Calidad:

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente.

Cualquier organización que sea gestionada con un enfoque hacia la calidad, debe tener presente los ocho principios presentados en la (NC ISO 9000, 2015) para la obtención de una mejora continua en su desempeño:

- Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes por lo tanto deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
- Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos generales.
- Mejora continua: la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.
- Participación del personal: el personal, a todos los niveles, es la esencia de una empresa y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la misma.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- Enfoque basado en procesos: un resultado deseado se alcanza eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- Enfoque de sistema para la gestión: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para la creación de valor.

1.2 La calidad del servicio.

Después de conocer los conceptos referentes a la gestión de la calidad, se procede a abordar lo referente a la calidad de los servicios, ya que el presente trabajo se realiza en una empresa de servicio. Para una mejor comprensión de este concepto se desarrolla primeramente un análisis de este término por separado, para luego estudiarlo de forma integrada.

1.2.1 Los servicios y sus características.

Los servicios son una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangibles, que se generan en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados de servicios y los recursos o bienes físicos que se proporcionan como una solución a los problemas o necesidades de los clientes. Se puede concluir que los servicios son prestaciones y experiencias más que objetos, es decir los servicios no tienen existencia más que en la medida en que son producidos y consumidos, sin existir la posibilidad de inspeccionar el servicio antes de adquirirlo, por lo tanto los servicios están basados en las actitudes, expectativas y percepciones individuales. (Quijije & Macías, 2014).

La (NC ISO 9000, 2015), lo define como el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.

Las características diferenciales de los servicios constituyen el principal motivo que justifica un tratamiento específico para ellos. Las cuatro características que por lo común se vinculan a los servicios son:

Intangibilidad: Muchos servicios son intangibles y por lo tanto abstractos. El consumidor no puede tocarlo, oírlo, olerlo o verlo antes de consumirlo. Después de la compra solo pueden sentir el resultado del servicio.

Caducidad: Los servicios no se pueden almacenar en un inventario. Además de intangibles, son perecederos, es decir, que si no se usan en el momento en que están disponibles no pueden guardarse o almacenarse para ser utilizados

posteriormente. La caducidad de los servicios no supone un problema cuando la demanda se produce de modo regular, pero sí lo es cuando fluctúa considerablemente.

Variabilidad: La variabilidad en la prestación de los servicios hace más difícil su estandarización e implica una mayor dificultad en el control de calidad de los mismos, la cual varía con el tiempo y según los clientes aún cuando el proveedor sea el mismo. Esta variación dificulta establecer, mantener y garantizar una calidad constante. No obstante, puede suponer una ventaja como un modo de adaptar el servicio en cada caso a las características y necesidades específicas del usuario.

Inseparabilidad: Muchos servicios son inseparables de la fuente que los produce. Los servicios por lo general se producen y consumen al mismo tiempo, con participación del cliente en el proceso. La presencia física de la fuente es requerida así como el que recibirá el beneficio. Esto hace que los servicios, en la gran mayoría de los casos, se vendan directamente poniendo a aquellos que lo brindan en contacto directo con los clientes.

En su apartado 8.2.2 la (NC ISO 9001, 2015) expone que cuando se determinan los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes, la organización debe asegurarse de que:

a) los requisitos para los productos y servicios se definen, incluyendo:

- 1) cualquier requisito legal y reglamentario aplicable;
- 2) aquellos considerados necesarios por la organización;

b) la organización puede cumplir con las declaraciones acerca de los productos y servicios que ofrece.

Por otra parte, en el apartado 8.5.1 expone que la organización debe implementar la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas.

Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:

a) la disponibilidad de información documentada que defina:

- 1) las características de los productos a producir, los servicios a prestar, o las actividades a desempeñar;
- 2) los resultados a alcanzar;

- b) la disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición adecuados;
- c) la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios para el control de los procesos o sus salidas, y los criterios de aceptación para los productos y servicios;
- d) el uso de la infraestructura y el entorno adecuados para la operación de los procesos;
- e) la designación de personas competentes, incluyendo cualquier calificación requerida;
- f) la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos de producción y de prestación del servicio, cuando las salidas resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores;
- g) la implementación de acciones para prevenir los errores humanos;
- h) la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.

Componentes básicos de un buen servicio:

Seguridad: Es bien cubierta cuando se puede decir que se brinda al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.

Credibilidad: Hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y modestos, no sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta.

Comunicación: Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya se ha cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente-empresa.

Comprensión: No se trata de sonreírles en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber que desea, cuándo lo desea y cómo lo desea.

Accesibilidad: Para brindar un excelente servicio es necesario tener varias vías de contacto con el cliente, hay que establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracia sino

de establecer acciones reales que permitan sacarles provecho a las fallas que los clientes han detectado.

Cortesía: Simpatía, respeto y amabilidad del personal. Es más fácil cautivar a los clientes si se les brinda un excelente trato y una gran atención.

Profesionalismo: Poseer las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización, ya que no solo las personas que se encuentran en el frente hacen el servicio.

Capacidad de respuesta: Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.

Fiabilidad: Es la capacidad de la organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contraer problemas. Este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.

Elementos tangibles: Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarse al cliente.

El servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Por tanto, del análisis de estos elementos se considera que un cliente es la persona más importante de una empresa y es trabajo de ella complacerlos brindándole un servicio con la calidad requerida. A continuación se exponen diversas definiciones asociadas a este tema.

“Calidad de servicio es el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del servicio”. (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985)

La calidad del servicio es el grado en el que el servicio satisface las necesidades o requerimientos del consumidor, y en lo posible excederlos, lo que implica hacer las cosas necesarias bien y a la primera, con aptitud y espíritu de servicio. Además la calidad en el servicio se puede medir o diagnosticar a través de una evaluación para así determinar las percepciones del cliente referente a las dimensiones del servicio brindado. Por ello, en la calidad del servicio resulta importante las actitudes, la comunicación, forma de trato, garantías, percepciones,

comportamientos, provenientes de las distintas personas que tratan con el cliente, siendo estos los que juzgan la calidad con la consiguiente carga subjetiva. (Quijije & Macías, 2014).

La calidad del servicio es el resultado de un proceso de evaluación, donde el cliente regularmente compara sus expectativas con su percepción del servicio recibido, es decir que esta metodología depende de dos variables, el servicio esperado y el servicio recibido. (Navarrete & Vasco, 2016)

Se considera que la calidad de servicio puede definirse como la evaluación actitudinal hacia el servicio, es decir, si dicho servicio cumple con los fines que tiene encomendados, asociándolas a propiedades placenteras para la persona y al rendimiento percibido, influyendo sobre la satisfacción experimentada por el usuario. Las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes que les compran o contratan. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio. El personal en todos los niveles y áreas debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.

1.3 La satisfacción del cliente. Definiciones y beneficios.

La satisfacción del cliente es un campo de estudio amplio e incluye distintas disciplinas y enfoques. Este concepto ha sido enfocado desde perspectivas muy distintas y por autores pertenecientes a campos científicos diversos. Para poder adentrarse en el estudio de la satisfacción del cliente es necesario el análisis de los conceptos asociados a este término.

1.3.1 Definición de satisfacción.

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

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. La Real Academia Española define satisfacción como la “Acción y efecto

de satisfacer o satisfacerse. Razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria, (...). Cumplimiento del deseo o del gusto”.

(Hernández, 2004) también ofrece una valoración profunda y detallada sobre esta variable en entidades turísticas, evidenciándose la factibilidad de medirla sobre la base de las percepciones. En su tesis doctoral considera que el concepto de satisfacción incluye varios elementos característicos: es un estado psicológico, posterior a la adquisición del servicio y de carácter relativo.

1.3.2 Cliente. Definiciones y caracterización:

En toda estrategia empresarial, el cliente es una figura que siempre está presente, es lógico, es quien demanda los productos y servicios que las empresas ofrecen y por lo que consiguen consolidarse en el mercado y obtienen los ingresos y rendimientos para posicionarse y sobrevivir. (España, 2017)

Según (Quijije & Macías, 2014) se define al cliente o usuario como la persona o conjunto de personas que satisface sus necesidades adquiriendo bienes y servicios generados en el proceso productivo por otra persona o conjunto de personas, es preciso delimitar que el usuario es la persona que se beneficia con la prestación de un servicio público, bien como propietario del inmueble en donde éste se presta o como receptor directo del mismo, a este último se le denomina también consumidor.

En la (NC ISO 9000, 2015), se instituye que el cliente es la: “persona u organización que podría recibir o recibe un producto o un servicio, destinado a esa persona u organización o requerida por ella”.

La autora se identifica con lo expresado por la empresa L.L. Bean, compañía de excelencia en venta por correos, especializada en vestuario y equipamiento recreativo en exteriores, ya que la misma ha logrado una caracterización más completa del cliente, al expresar lo siguiente:

- Un cliente es la persona más importante en esta oficina, en persona o por correo.
- Un cliente no depende de nosotros, nosotros dependemos de él.

- Un cliente no es una interrupción a nuestro trabajo, es el propósito de nuestro trabajo.
- No le hacemos un favor al servirle, él nos hace un favor al darnos la oportunidad de servirle.
- Un cliente no es una persona con la que discutir. Nadie debe ganar una discusión con un cliente.
- Un cliente es una persona que nos aporta sus deseos. Es nuestro trabajo satisfacerlos rentablemente para él y para nosotros.

Clasificación de los clientes:

El primer paso hacia la calidad y la excelencia en el servicio es la identificación de los clientes. En términos generales, los clientes se ubican en dos categorías: clientes externos y clientes internos.

Cliente externo: es la persona o ente externo de la organización que puede adquirir el producto o recibir el servicio. El cliente externo debe ser considerado como el elemento fundamental para la empresa integrándola a esta.

Cliente interno: son las personas dentro de una organización que dependen unas de otras en cuanto a la información y los recursos que necesitan para desempeñar su labor.

La satisfacción de los clientes está dirigida a compensar una carencia, que puede existir o ser creada; en el primer caso, esta es propia de quien la demanda y en el segundo, puede ser generada por campañas publicitarias como estrategias de la competencia. (Sicilia, Guilarte, & Díaz, 2018).

Por su parte, (Hernández, 2004) lo define como el “estado del cliente tras un juicio comparativo de los resultados de los atributos del producto o servicio respecto a sus expectativas”, esta evaluación se sustenta en la integración de valoraciones parciales establecidas para los atributos que componen el servicio.

Otra definición de satisfacción del cliente es posible encontrarla en la norma (NC ISO 9000, 2015), que la define como la "percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus expectativas". Esta norma plantea también en su apartado 9.1.2, que “la organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y

expectativas. La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.”

También resulta aceptable definir la satisfacción del cliente como el resultado de la comparación que de forma inevitable se realiza entre las expectativas previas del cliente puestas en los productos y/o servicios y en los procesos e imagen de la empresa, con respecto al valor percibido al finalizar la relación comercial.

Teniendo en cuenta las definiciones expuestas anteriormente, la autora considera que se puede concretar que la satisfacción del cliente es la diferencia entre las expectativas y percepciones del cliente basados en su experiencia.

Dimensiones que conforman la satisfacción al cliente:

La satisfacción al cliente está conformada por dos dimensiones: (Domínguez & Hernández, 2015)

El rendimiento percibido: Se refiere al resultado (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio.

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.

Las expectativas: son las “esperanzas” que los clientes tienen por conseguir algo.

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 (por ejemplo, personajes famosos).
- Promesas que ofrecen los competidores.

Métodos empleados para conocer la satisfacción de los clientes externos:

Los requerimientos empresariales han hecho que surjan diversos tipos de métodos y procedimientos para efectuar la medición de la satisfacción. Entre los más empleados por las empresas para conocer la satisfacción de sus clientes

están el sistema de quejas y sugerencias, las encuestas de satisfacción de los clientes, los compradores fantasma y el análisis de clientes perdidos.

Sistemas de quejas y sugerencias: Muchas entidades emplean diferentes medios para conocer las quejas y las sugerencias de sus clientes externos, como buzones, números de teléfonos especiales, tarjetas o formularios para llenar con sugerencias o quejas, entre otros.

Encuestas de satisfacción de los clientes externos: constituyen un método directo empleado, en forma sistemática o no, para conocer el grado de satisfacción de los clientes, y constituyen una fuente de inestimable valor para estos fines.

Compradores fantasmas: Forma que consiste en emplear personas que se hagan pasar por clientes y conozcan bajo esta simulación diferentes aspectos de la atención.

Análisis de clientes perdidos: es una forma también para medir la satisfacción mediante el conocimiento de los problemas confrontados por aquellas personas que han decidido cambiar de establecimiento, marca o producto.

El empleo de diversas escalas, el uso de cuestionarios estructurados y el análisis estadístico forman parte del instrumental técnico aplicado independientemente de la perspectiva teórica desde la que se estudia la satisfacción del cliente externo.

La (NC ISO 9001, 2015) expone en su apartado 9.1.3 que la organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición.

Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar:

- a) la conformidad de los productos y servicios;
- b) el grado de satisfacción del cliente;
- c) el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- d) si lo planificado se ha implementado de forma eficaz;
- e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades;
- f) el desempeño de los proveedores externos;
- g) la necesidad de mejoras en el sistema de gestión de la calidad.

Beneficios de Lograr la Satisfacción del Cliente:

Si bien existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente, los cuales son definidos por (Domínguez & Hernández, 2015).

Primer Beneficio: El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

Segundo Beneficio: El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

Tercer Beneficio: El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios:

- la lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas),
- difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y
- una determinada participación en el mercado.

Teniendo en cuenta los elementos expuestos anteriormente, es criterio de la autora, que resulta de vital importancia para las empresas reorientarse hacia la satisfacción del cliente externo y superar sus expectativas, se debe medir sus efectos a partir del indicador que refleja los avances experimentados en la satisfacción de este tipo de cliente. De ahí la necesidad de disponer de instrumentos o herramientas que permitan realizar de forma exitosa esta medición.

1.4 Situación actual de la satisfacción de cliente en el Complejo Palmares Guantánamo.

Para conocer el estado actual de la SC en el Complejo Palmares Guantánamo, se realizó una entrevista con la especialista de calidad, además se emplearon un conjunto de herramientas y técnicas como: la tormenta de ideas, la observación

directa y la revisión documental, lo que permitió identificar un conjunto de deficiencias que inciden negativamente en la satisfacción del cliente:

- El nivel de representatividad de la muestra que se analiza en las encuestas es bajo, y la misma presenta un formato estándar, que no se adapta a las especificaciones de los servicios.
- Insuficiente orientación e información al cliente.
- La escala que se utiliza para el cálculo del indicador satisfacción del cliente no se encuentra validada estadísticamente, lo que puede dañar la información que brinda.
- Existen quejas por parte de los consumidores con respecto a la relación calidad-precio de los productos que se ofertan.
- No se establecen indicadores que permitan evaluar cuantitativamente la importancia atribuida y las percepciones del cliente acerca del servicio.
- No se aprovecha el libro del cliente como una herramienta de trabajo que permita solucionar los problemas detectados.

El análisis anterior evidencia la necesidad de aplicar un procedimiento para medir la satisfacción del cliente externo en el Complejo PALMARES Guantánamo, que contribuya a elevar la calidad del servicio brindados.

1.5 Análisis de los enfoques referentes a la medición de la satisfacción del cliente.

En la literatura consultada, tanto nacional como internacional, se reconocen algunos procedimientos, modelos y metodologías, dirigidas a la medición de la satisfacción del cliente. En el presente trabajo se estudiaron seis investigaciones, los criterios bajo los cuales fueron seleccionadas corresponden a la actualidad y grado de relación con el tema tratado. Seguidamente se abordará la esencia de cada una de ellas:

(García, 2018) propone un procedimiento para gestionar la calidad de la experiencia turística en hotel Brisas Guardalavaca, contribuyendo a la satisfacción del cliente y a la mejora continua. Valora la necesidad del compromiso de alta dirección y los distintos niveles, así como su preparación para llevar a cabo la medición. Realiza un diagnóstico del grado de satisfacción del cliente con la

experiencia vivida en el hotel, tomando en cuenta sus expectativas. Según las deficiencias encontradas asociadas a la calidad de la experiencia del hotel, evalúa y propone soluciones.

(Batista, 2018) diseña un procedimiento que se organiza en cuatro fases; la preparación inicial comprende el involucramiento y la capacitación del equipo de trabajo; para la caracterización y diagnóstico se realiza un análisis de los factores internos y externos correspondientes a la entidad. En la fase de evaluación se calculan indicadores de satisfacción del cliente y se hace una revisión de las principales insatisfacciones. Por último se establecen acciones en función de las insuficiencias de los servicios más vulnerables y se monitorea el cumplimiento de las medidas propuestas.

(Cámbara, 2016) propone un procedimiento para la medición de la mejora de la satisfacción del cliente en la UEB villa El Bosque del complejo Holguín. En este se parte de involucrar a la dirección de la organización. Se realiza una caracterización de la entidad objeto de estudio. Se efectúa la medición del estado actual del indicador satisfacción del cliente (ISC). En función de los resultados se determinan los factores que inhiben el logro de la satisfacción del cliente. Finalmente se diseñan las estrategias de solución.

(Guevara, 2017) propone un procedimiento que tiene como objetivo determinar la relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente en una empresa comercializadora. Como técnica de recolección de datos utiliza la encuesta, la cual se valida a través del software SPSS, y por último se aplica una prueba piloto.

(Garro, 2018) también persigue como objetivo determinar la relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente. Para presentar los resultados del procesamiento del instrumento de medición, se utilizan los gráficos descriptivos y la contrastación de la hipótesis general y específica.

Estos dos procedimientos no incluyen una propuesta de soluciones encaminadas a atenuar las deficiencias detectadas y que se materialicen en un plan de acción.

(Rodríguez, 2018) realiza un procedimiento para evaluar la SC con la calidad de los servicios hoteleros, aplicado específicamente en el Hotel Brisas Guardalavaca. Este instrumento metodológico se compone de cuatro fases, seis etapas y diez

pasos. Se basa en el análisis de las diferencias entre las expectativas y la percepción de los clientes, empleando como herramienta fundamental la encuesta y un conjunto de indicadores diseñados para el análisis de las dimensiones y los atributos del servicio.

Luego de analizados estos procedimientos, se realizó un análisis de redes a través del software UCINET 6 (Anexo #4). Los resultados obtenidos permitieron concluir que la alternativa con mayor grado de centralidad es la desarrollada por (Cámbara, 2016).

La propuesta presentada en este trabajo, es el resultado de modificaciones realizadas al modelo antes mencionado. Consta de cuatro etapas, que incluyen doce pasos específicos como instrumento de apoyo a la toma de decisiones y que permite desarrollar en la práctica empresarial las propuestas conceptuales realizadas.

Conclusiones parciales Capítulo I:

1. Se elaboró el marco teórico práctico referencial de la investigación a partir del análisis de bibliografías actualizadas, que permitió sentar las bases para el estudio del objeto y campo propuesto.
2. El estado actual de la SC en el complejo PALMARES, evidencia una serie de insuficiencias que justifican la aplicación de un procedimiento para el control de la satisfacción del cliente, que contribuya al incremento de la calidad de los servicios brindados.
3. Se analizó junto con los expertos varias metodologías asociadas con la medición de la SC, determinándose como más factible mediante el software UCINET, la de (Cámbara, 2016).

CAPÍTULO II. MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO EN EL COMPLEJO PALMARES GUANTÁNAMO.

El desarrollo de este capítulo se estructuró en dos partes. En la primera se caracteriza la entidad donde se realiza la investigación, en la segunda se describe el instrumento empleado para llevar a cabo este estudio.

2.1 Caracterización de la situación actual de la organización.

En esta etapa se realiza una caracterización de la situación interna y externa de la organización, que permita indagar más acerca de su funcionamiento.

Descripción del perfil general de la organización:

Sociedad denominada Empresa Extrahotelera PALMARES S.A., le fue cambiado el nombre mediante escritura notarial No. 94 de fecha 26 de febrero del 2015, denominada anteriormente Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares S.A, recientemente por Resolución No.17 del 2016 se creó la Sucursal Extrahotelera Palmares Santiago de Cuba y teniendo en cuenta los cambios estructurales realizados en la empresa, así como la plantilla de cargo y ocupaciones aprobada por sus estructuras subordinadas, se creó el Complejo Guantánamo el 1 de enero del 2016, con domicilio legal en la calle Ahogados esquina 15 norte, Reparto Caribe.

Misión:

Ofertar servicios extrahoteleros de restauración y recreación en Santiago de Cuba y Guantánamo, contamos con un equipo de calificación y experiencia, con productos exclusivos, donde servir bien y complacer nos engrandece.

Visión:

Ser una organización de recreación y restauración sólida y competitiva, que descubra las necesidades ocultas del cliente, proporcionándole un servicio innovador y de excelencia en armonía con el medio ambiente. Con un equipo de trabajo eficiente, con honestidad, respeto y colaboración, utilizando la más avanzada tecnología que pueda garantizar la seguridad y el crecimiento continuo de nuestra cuota de mercado.

Objeto social:

- Prestar servicios gastronómicos y recreación.

- Operar restaurantes, cafeterías, bares, centros nocturnos, cabarets, salas de fiestas, discotecas, centros de entretenimiento, recreativos y de ocio en el extranjero en cualquier modalidad.
- Comercializar de forma mayorista productos alimenticios y no alimenticios a las cooperativas no agropecuarias.

La **Política de calidad** de la empresa se fundamenta en:

“Con una Gestión Proactiva encaminada a la excelencia, el Complejo Palmares Guantánamo oferta servicios gastronómicos y recreativos a sus clientes en armonía con el medio ambiente, sustentado en los principios de mejoramiento continuo de la calidad del servicio con un alto compromiso de los valores éticos, históricos y culturales contribuyendo al aumento de la competitividad del destino.”

Estructura organizativa:

El complejo cuenta con un total de doce instalaciones (Anexo #5) para responder a las necesidades de sus clientes. Las actividades y recursos se gestionan por procesos, para lo que ha diseñado un mapa de procesos (Anexo #6) en el que se identifican las interacciones entre ellos.

Caracterización de la fuerza de trabajo:

El complejo cuenta actualmente con una plantilla aprobada de 101 trabajadores, de las que se encuentran ocupadas 98 plazas, para un 97%. Al realizar un análisis porcentual de la plantilla por categoría ocupacional (Tabla #2) se puede apreciar que en la organización más del 84% de los trabajadores se encuentran en las categorías ocupacionales de operarios y servicios. De los trabajadores abarcados en la plantilla, 62 son hombres, siendo el sexo masculino el más predominante para un 63.27 %. (Anexo #7). El promedio de edad de los trabajadores de la entidad es de 35 años, por lo cual se considera favorable.

| Denominación | Cuadro Ejecutivo | T | A | S | O | Total de cargos |
|-----------------------------|-------------------------|----------|----------|----------|----------|------------------------|
| Dirección Complejo | 1 | 13 | | 6 | 5 | 25 |
| Cafetería La Rotonda | | | | 11 | 6 | 17 |
| DITU Caribe | | | | 7 | | 7 |
| DITU Plaza | | | | 7 | | 7 |

| | | | | | | |
|-------------------------------------|---|----|--|----|----|-----|
| Punto Plaza | | | | 2 | | 2 |
| Dinos Pizza Oro Azul | | | | 10 | 2 | 12 |
| Bar Nevada-Framboyán-Avenida | | 1 | | 20 | 2 | 23 |
| El Patio La Guantanamera | | | | | | |
| Café Bar Fortuna | | | | | | |
| Hamburguesera Flor de Paseo | | | | 6 | 2 | 8 |
| Total Complejo Guantánamo | 1 | 14 | | 69 | 17 | 101 |

Tabla #2: Plantilla por categoría ocupacional

Fuente: Elaboración propia

Principales proveedores:

- ITH.
- Cervecería Bucanero S.A
- Empresa avícola.
- Fruta celeste.
- Cuba ron.
- Empresa de la harina.
- Cimex.
- Gascuba.
- Empresa de productos lácteos.
- Alastor.
- Servisa.
- Acopio.
- Empresa Cárnica.
- Tecno Azúcar.
- Habana Club S.A.
- Brascuba S.A
- La pesca.
- Empresa de bebidas y refrescos.

Regulaciones legales:

La entidad objeto de estudio no tiene implementado un SGC con bases en la NC ISO 9001:2015, pero se encuentra en el proceso de diseño para su posterior implementación y certificación. Existen regulaciones legales de estricto cumplimiento, que constituyen la base sobre la cual se sustentan los servicios gastronómicos que ofrece el complejo; ya que establecen requisitos para un adecuado manejo de los alimentos. Las más empleadas por la organización son:

- NC 143: 2010 Código de Prácticas. Principios Generales de Higiene de los Alimentos.
- NC 452: 2014 Envases, Embalajes y Medios auxiliares destinados al contacto con alimentos. Requisitos Sanitarios Generales.
- NC 453: 2014 Alimentación colectiva. Requisitos Sanitarios Generales.
- NC 454: 2016: Transportación de Alimentos. Requisitos Sanitarios Generales.
- NC 455: 2015: Manipulación de Alimentos. Requisitos Sanitarios.
- NC 492: 2014: Almacenamiento de Alimentos. Requisitos Sanitarios Generales.

Situación económica - financiera:

Para la realización del análisis económico-financiero se partió de la revisión de los balances generales y estados de resultados al cierre del mes de octubre del 2019 de la entidad objeto de análisis. De estos comportamientos se extrajo la información correspondiente para el análisis del comportamiento de los principales indicadores económicos, los cuales se muestran en la Tabla #3.

Los ingresos totales se incumplen en el mes al 91.8 %, en el cual de un plan de 332.5 MT se obtuvo un real de 305.2 MT creciendo con relación al año anterior en un 127.1 %.

Las ventas gastronómicas por unidades se incumplen en un 89.4 %, durante el mes de septiembre en el cual de un plan de 312.8 MCUC se obtuvo un real de 279.6 MCUC con una desviación de 136.6 % con relación al año anterior.

En las ventas de comida ligera de un plan en el mes de 298.0 MT se realizaron 264.6 para un incumplimiento del 88.8 %, existiendo un crecimiento con relación al año anterior en un 140.15 %.

En los costos y gastos totales se observa una inejecución en el mes al 89.1 %, en el cual de un plan de 277.0 MT se obtuvo un real de 246.9 MT. Se sobre cumple con las utilidades del mes al 105.1 %, siendo la planificada de 55.5 MT y obteniéndose un real de 58.3 MT.

| EN MILES INDICADORES | M E S | | | | | DIF. VS PLAN |
|----------------------------|-------|-------|-------|-----------|---------------|--------------------|
| | RAA | PLAN | REAL | % CUMP | % CREC. AA | |
| INGRESOS TOTALES | 240.2 | 332.5 | 305.2 | 91.8 | 127.1 | -27.3 |
| INGRESOS DIVISA | 239.6 | 331.4 | 304.8 | 91.97 | 127.21 | -26.6 |
| INGRESO MN | 0.6 | 1.1 | 0.4 | 36.36 | 66.67 | -0.7 |
| VENTAS GAST. | 204.7 | 312.8 | 279.6 | 89.4 | 136.6 | -33.2 |
| VENTAS COMIDA LIGERA | 188.8 | 298.0 | 264.6 | 88.8 | 140.15 | -33.4 |
| COSTOS + GASTOS TOTALES | 217.2 | 277.0 | 246.9 | 89.1 | 113.67 | -30.1 |
| UTILIDADES | 23.0 | 55.5 | 58.3 | 105.1 | 253.48 | 2.8 |

Tabla #3: Comportamiento de los Indicadores Económicos Financieros.

Fuente: Informe de la situación económica financiera del mes de noviembre.

2.2 Descripción del procedimiento seleccionado.

El presente epígrafe expone una síntesis del procedimiento para la medición de la satisfacción del cliente externo formulado, el mismo es de elaboración propia, apoyado en el propuesto por (Cámbara, 2016). En la Figura #3 se representa el algoritmo de dicho procedimiento.

Etapas 1. Involucramiento y comprometimiento organizacional.

Objetivo: Alcanzar un mayor compromiso, preparación y participación activa de todo el personal implicado, desde la alta dirección que lo dirige y se responsabiliza por su máximo cumplimiento hasta el personal directo que ofrece el servicio o participa en el proceso.

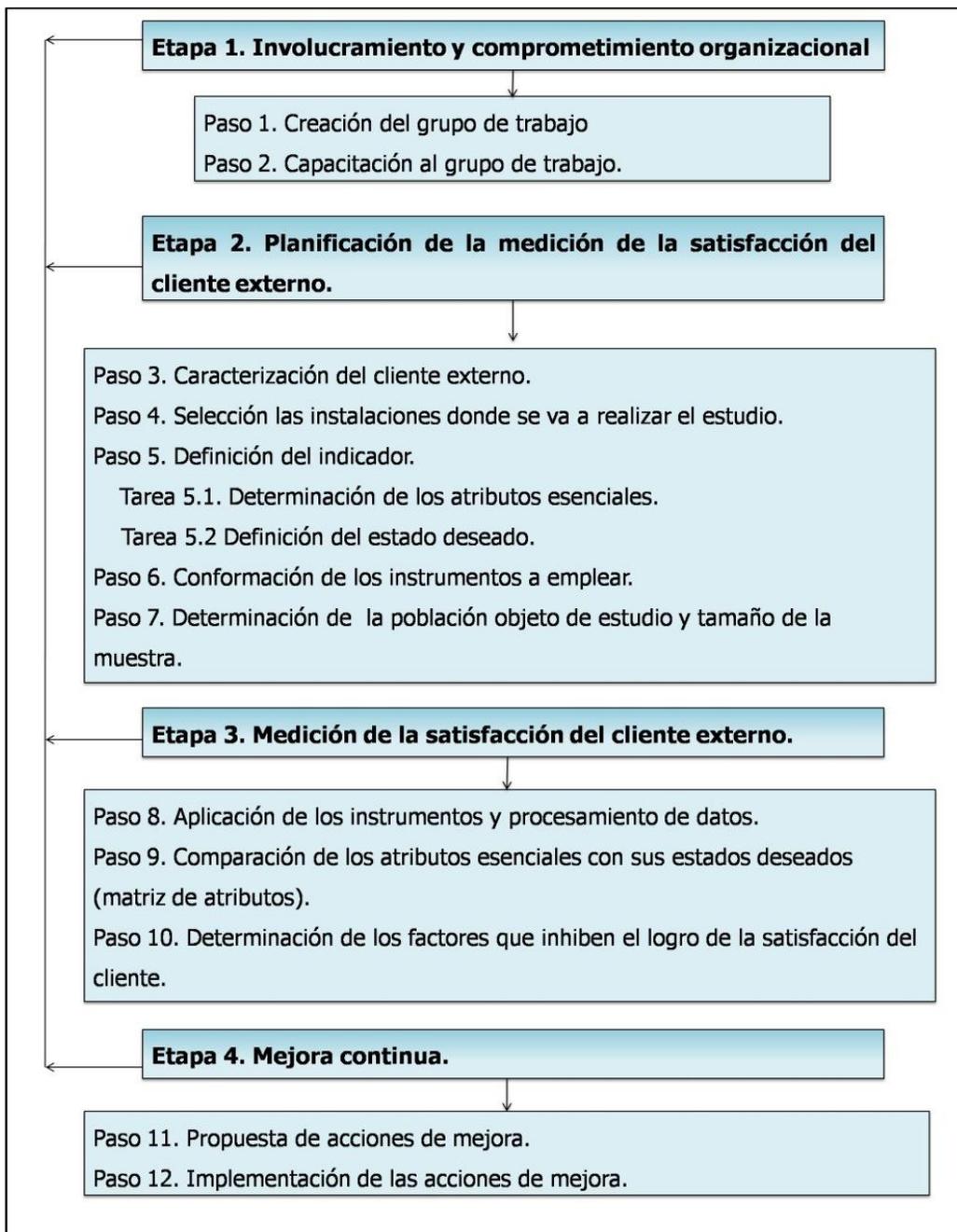


Figura #3: Procedimiento para medir la satisfacción del cliente externo.

Fuente: Elaboración propia.

Paso 1: Creación del grupo de trabajo.

Contenido: El grupo de trabajo debe estar constituido por especialistas de la entidad con suficiente autoridad por su experiencia y nivel de conocimientos. Su participación debe ser de forma voluntaria, debiendo manifestar una disposición y

actitud adecuada para el trabajo que realizará. Es importante garantizar que el equipo de trabajo sea consciente de la importancia de la investigación y posea valores éticos para el manejo responsable de la información y no se parcialice con los resultados obtenidos.

Técnicas y herramientas: revisión documental, observación directa y trabajo en grupo.

Paso 2: Capacitación del grupo de trabajo.

Contenido: Se organizan actividades orientadas a capacitar a cada miembro del equipo y se evalúa su capacidad para el cumplimiento de las tareas. Se debe preparar el personal seleccionado para llevar a cabo el proceso en aspectos afines, tales como calidad del servicio, satisfacción del cliente, métodos y herramientas para recopilar información, técnicas de trabajo en grupo y desarrollo de estrategias de mejora, entre otros.

Técnicas y herramientas: trabajo en grupo, conferencias, revisión documental.

Etapas 2. Planificación de la medición de la satisfacción del cliente externo.

Objetivo: Planificar los pasos y tareas necesarias para la medición de la satisfacción del cliente externo. En el desarrollo de esta etapa se distinguen momentos significativos, entre los que se encuentran: la elaboración de los instrumentos o técnicas a emplear, así como su validación.

Paso 3. Caracterización del cliente externo.

Contenido: Se caracterizan los clientes del complejo, como parte interesada fundamental de la organización y por ser en quienes se proyectan directamente los resultados de la investigación. Tener en cuenta los clientes provenientes de todos los mercados, para ello, consultar los estudios de investigación de mercados realizados por el complejo, las encuestas de satisfacción y la documentación relacionada.

Técnicas y herramientas: Revisión documental, observación directa.

Paso 4. Selección de las instalaciones donde se va a realizar el estudio.

Contenido: Para su selección, es necesario que el grupo de trabajo previamente conformado, identifique las instalaciones que posean una relación más directa con el cliente externo o las que resulten de gran necesidad estudiarlas debido a su

importancia o interés para el logro de la excelencia. El objetivo es priorizar la selección de las que mayor influencia puedan tener, lo que no significa que las restantes instalaciones no sean susceptibles de mejoramiento y que no se precise también su estudio.

Técnicas y herramientas: entrevistas, trabajo en grupo y revisión documental.

Paso 5. Definición del indicador.

Tomando como referencia el indicador que propone (Cámbara, 2016) se pueden utilizar el Índice de Satisfacción del Cliente por Servicio (ISCs) para estudiar la satisfacción de los clientes con cada servicio. Este paso parte de la modelación matemática de los indicadores, la definición y el peso de las dimensiones y atributos esenciales que los componen, así como la definición de los estados deseados en cada caso.

Técnicas y herramientas: revisión documental, trabajo en grupo.

Tarea 5.1. Determinación de los atributos esenciales.

Contenido: Para identificar los principales atributos que conformarán los instrumentos o técnicas, se pueden emplear experiencias anteriores de estudios de mercado, de encuestas a clientes externos, resultados de entrevistas, revisión de quejas; o mediante el enjuiciamiento personal de la investigadora. Se deben presentar las propuestas a los expertos para que seleccionen los atributos que conformarán la encuesta, para ello se utilizará la expresión siguiente:

$$\left(1 - \frac{vn}{vt}\right) > 1 - a \quad (1)$$

Donde:

Vn - Cantidad de votos negativos.

Vt - Total de votos.

Tarea 5.2 Definición del estado deseado.

Contenido: Los estados deseados de los indicadores son niveles-metas que se pueden alcanzar en un futuro inmediato; deben caracterizarse por poseer un carácter retador, aunque alcanzable; tienen como objetivo supremo elevar la organización a planos superiores. Generalmente se recomienda el empleo de un índice histórico o establecer un nivel planificado sobre la base de los resultados que se obtengan.

Paso 6. Conformación de los instrumentos a emplear.

Contenido: Una vez determinados los atributos a medir se elaboran los instrumentos a emplear. Para conocer el grado de importancia que le conceden los expertos a cada uno de los atributos asignados se deben evaluar cada uno de los aspectos que se relacionan, teniendo en cuenta el tipo de escala adecuado, según la cantidad de atributos será el número a evaluar como se establece en el método de concordancia Kendall. Para determinar la valoración actual de los atributos es necesario la aplicación de instrumentos que permitan conocer las percepciones de los clientes sobre cada uno de los atributos esenciales de la calidad del servicio analizado, se propone emplear la escala Likert de 5 puntos, donde: 1 (muy malo), 2 (malo), 3 (regular), 4 (bueno) y 5 (muy bueno). En ambos casos, se recomienda aplicar la encuesta como técnica más eficaz para la recolección de datos y para el mejor aprovechamiento en la aplicación.

Técnicas y herramientas: revisión documental, encuestas, coeficiente de concordancia de Kendall.

Paso 7. Determinación de la población objeto de estudio y tamaño de la muestra.

Puesto que todos los elementos de la población no tienen la misma probabilidad de ser seleccionados y existen servicios donde el número y tipo de cliente no es el mismo, se pueden utilizar varias técnicas de muestreo como son: el muestreo no probabilístico intencional, por juicio y bola de nieve; en algunos casos se hace necesario estratificar la población o muestra, y también se puede cumplir el criterio de encuestar a “la mayor cantidad de clientes posibles” en algunos casos. En el caso de poblaciones pequeñas, su aplicación debe ser al 100% de la misma, con el fin de abarcar el universo de opiniones de los clientes. Para poblaciones grandes, se puede utilizar algún tipo de muestreo, de acuerdo a los criterios más adecuados según las concepciones existentes. Para calcular el número de encuestados se debe utilizar la expresión siguiente:

$$n = \frac{K^2 p * q * N}{e^2 (N-1) + K^2 p * q} \quad (2)$$

Donde:

n : tamaño de la muestra.

p : probabilidad de éxito.

q : (1- p) probabilidad de fallo.

N : tamaño de la población.

e : error en tanto por ciento.

K : valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido.

Nota: Se recomienda emplear $P=Q$

Tamaño de muestra estratificado (n_e) se calcula para cada estrato de acuerdo a la siguiente expresión:

$$n_e = n * \left(\frac{Ne}{N} \right) \quad (3)$$

Donde:

Ne : tamaño de la población del estrato.

Al instrumento diseñado se le debe realizar una verificación de su confiabilidad y de su validez.

Técnicas y herramientas: revisión documental, observación directa, trabajo en grupo.

Etapas 3. Medición de la satisfacción del cliente externo.

Objetivo: Aplicar los instrumentos diseñados y luego de obtener los resultados proceder a la comparación del estado actual con el estado deseado.

Paso 8. Aplicación de los instrumentos y procesamiento de datos.

Contenido: Este paso, tiene como objetivo fundamental la aplicación de los instrumentos o técnicas diseñados a la cantidad de encuestados establecidos en el estudio de la muestra en las instalaciones previamente escogidas, de forma tal que se obtengan los valores de satisfacción existentes, que permitan su comparación con el estado deseado y así determinar los factores que la inhiben.

Para calcular el índice de satisfacción del cliente (ISC), se requiere establecer un modelo matemático donde se logre una combinación entre el peso (importancia) y la percepción (valoración) de los atributos del servicio, lo cual tiene gran significación en el proceso investigativo. La modelación matemática del indicador sería la siguiente:

Índice de Satisfacción del Cliente. Según (Cámara, 2016).

$$ISCs = \sum_{e=1}^n We_i * Vae_i \quad (4)$$

Donde:

We_i : Peso del atributo esencial e_i .

Vae_i : Valoración del atributo esencial e_i .

La valoración actual se determina por:

$$Vae_i = \frac{\sum_{n=1}^N Ve_n}{N} \quad (5)$$

Donde:

Ve_n : Valoración del atributo e según el encuestado n .

N : número de encuestados.

Técnicas y herramientas: Excel, revisión documental.

Además es indispensable que los expertos ponderen cada atributo acorde con su nivel de incidencia para la satisfacción de los clientes, para ello se calculan las expresiones siguientes:

1. Cálculo del factor de comparación (T)

$$T = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m Aij \quad (6)$$

2. Cálculo de Δi y Δi^2

$$\Delta i = \sum_{j=1}^m Aij - T \quad (7)$$

Donde:

k : Número de atributos.

m : Número de expertos.

Aij : Criterio de experto j sobre el atributo i .

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

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^k \Delta i^2}{m^2(k^3-k)} \quad (8)$$

Si $W \geq 0,5$ La opinión de los expertos concuerda y es confiable.

Si $W < 0,5$ La opinión de los expertos no concuerda y no es confiable. Se desecha este panel y se prepara otro al que se le aplica el mismo procedimiento.

Técnicas y herramientas: encuestas, revisión documental, trabajo en grupo, coeficiente de concordancia de Kendall.

Paso 9. Comparación de los atributos esenciales con sus estados deseados (matriz de atributos).

Contenido: Se analizan los resultados a partir de la comparación con el estado deseado. De esa comparación pueden derivarse tres conclusiones importantes:

Si $ISC = Ed$, entonces la entidad logra cubrir las expectativas de los clientes, y su situación es favorable, aunque no debe descuidarse pues pueden existir competidores que estén logrando el mismo resultado.

Si $ISC > Ed$, la situación de la entidad es muy competitiva en ese sentido, pues es capaz de superar las expectativas de los clientes, posiblemente se puedan iniciar labores de marketing dirigidas a otros segmentos de mercados.

Si $ISC < Ed$, la situación de la entidad es desfavorable, pues en ellos la calidad percibida está por debajo de la calidad esperada y lejos de atraer a los clientes los repele.

Como todos los atributos esenciales no poseen igual peso o importancia relativa para los clientes externos, según sea el caso, es conveniente realizar su comparación, atendiendo a los criterios de su importancia y valoración recibida, conformándose con ese objetivo la matriz de atributos esenciales propuesta por (Cámbara, 2016) que se muestra en la Figura #4.



Figura #4. Matriz de atributos

Fuente: (Cámbara, 2016)

Con su análisis pueden clasificarse los atributos en:

Óptimos: están en un estado favorable, pues son de gran importancia y están valorados satisfactoriamente por los clientes. Indica un servicio permanente por encima del estado deseado. Cualquier proceso de mejora que se introduzca debe mantener el estado de esos atributos y de ninguna manera dañarlos.

Críticos: son aquellos atributos a los que se les concede gran importancia y sin embargo, su situación es desfavorable; el cliente evalúa que existe un bajo desempeño. Constituyen señales de alerta y a su mejoramiento irán dirigidos preferentemente los procesos de mejora de la calidad del servicio que se implementen; representan elementos que hacen vulnerables a la entidad.

Indiferentes: son aquellos atributos que tienen relativamente poca importancia y una baja valoración. Hay que seguirlos de cerca, pues pueden aumentar su importancia en cualquier momento; además, una situación desfavorable en un conjunto de ellos puede provocar altos índices de insatisfacción.

Aceptables: estos poseen poca importancia y alta valoración; también denominados compensatorios y la entidad tiene buenos resultados en ellos, por lo que se debe tratar de mantener así. Pueden influir, de alguna manera, en mejorar la satisfacción del cliente. Se deben analizar los recursos que se están invirtiendo para mantener este atributo que es de baja importancia para el cliente.

Técnicas y herramientas: revisión documental.

Paso 10. Determinación de los factores que inhiben el logro de la satisfacción del cliente.

Contenido: Después de analizar los resultados obtenidos y luego compararlos con el estado deseado establecido, se debe proceder a determinar los factores que limitan que estos alcancen un estado óptimo. De esta forma se propone analizar las dimensiones esenciales de cinco factores fundamentales en el desempeño organizacional: Satisfacción del cliente; Capacitación; Tecnología, Suministros y Dirección.

Técnicas y herramientas: revisión documental, tormenta de ideas.

Etapas 4. Mejora continua.

Objetivo: Establecer las principales alternativas u opciones que conllevarán al a la solución de cada una de las causas inhibitoras en la satisfacción del cliente. Las alternativas dependen de las condiciones reales de la entidad y sus servicios, así como de los intereses y objetivos que esta tenga.

Paso 11. Propuesta de acciones de mejora.

Contenido: Una vez analizados los resultados se procede con el grupo de expertos a la definición de las estrategias de mejora. La confección de los planes de acción, contribuirá al cumplimiento para dar solución a las dificultades que limiten el desempeño de la entidad. Para su elaboración se debe tener en cuenta los responsables, fechas de control y cumplimiento de cada una de las soluciones propuestas.

Técnicas y herramientas: entrevistas, trabajo en grupo y revisión documental.

Paso 12. Implementación de las acciones de mejora.

Contenido: En esta investigación solo se llegará hasta el paso 11. Es responsabilidad de la empresa aplicarlo continuamente para evaluar la efectividad de las acciones tomadas, las condiciones en que fueron implementadas y el impacto que provocaron en los clientes, comparándose con períodos anteriores, lo que permitirá determinar la evolución y el estado actual; además, conocer nuevos factores que pudieran influir, que constituyen el final de un ciclo y el principio de otro que conlleve a la entidad a ocupar un estadio superior en cuanto a la satisfacción del cliente y a la calidad de los servicios.

Técnicas y herramientas: trabajo en grupo y revisión documental.

Conclusiones parciales capítulo II:

1. Se realizó la descripción de la entidad objeto de estudio, donde se pudo apreciar que en la organización más del 84% de los trabajadores se encuentran en las categorías ocupacionales de operarios y servicios y de los trabajadores abarcados en la plantilla, 62 son hombres, siendo el sexo masculino el más predominante para un 63.27 %.
2. Se describió el procedimiento propuesto, el cual consta de cuatro etapas y doce pasos, los cuales permitirán realizar una medición de la satisfacción del cliente, y de acuerdo a los resultados obtenidos proponer oportunidades de mejora.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL COMPLEJO PALMARES GUANTÁNAMO.

Con el propósito de darle cumplimiento al objetivo general de la investigación, en este capítulo se procede a la aplicación parcial del procedimiento propuesto. En este se muestran los principales resultados obtenidos en cada una de las etapas aplicadas en el Complejo PALMARES Guantánamo.

Etapas I. Involucramiento y comprometimiento organizacional.

Los cimientos de esta investigación se respaldan en la comprensión de la necesidad de que cada trabajador de la empresa y principalmente la alta dirección, sea consciente de la necesidad de conocer como están siendo percibidos los servicios por los clientes, así como el grado de satisfacción de los mismos.

Paso 1. Creación del grupo de trabajo

El grupo de trabajo quedó constituido por ocho trabajadores de diferentes departamentos con experiencia y conocimientos para implementar el programa de mejora, dirigidos por el director del complejo y la especialista de calidad. Su participación fue de forma voluntaria, manifestando una disposición y actitud adecuada para el trabajo que realizarán.

Paso 2. Capacitación al grupo de trabajo

Se desarrollaron acciones orientadas a la capacitación de dichos miembros, se impartieron conferencias en materia de evaluación de la satisfacción del cliente y calidad de los servicios. Las personas seleccionadas fueron capacitadas con las definiciones básicas necesarias, los objetivos, el procedimiento a emplear para la medición de la satisfacción del cliente externo; así como los diferentes instrumentos a utilizar para la recopilación de la información, con vista a lograr las metas propuestas.

Etapas 2. Planificación de la medición de la satisfacción del cliente externo.

En esta etapa se planifican los pasos y tareas necesarias para la medición de la satisfacción del cliente externo. Se confeccionaron los instrumentos de medición a utilizar (encuestas) para posteriormente aplicarlo a una muestra de la población.

Paso 3. Caracterización del cliente externo.

Los mercados emisores más importantes del complejo son Cuba y Estados Unidos como se aprecia en la Figura #5.

El mercado nacional es el principal debido a que los cubanos acuden a las instalaciones durante todo el año, representan aproximadamente el 64% de las visitas totales a las instalaciones del complejo. Estados Unidos ocupa el segundo lugar con el 24%. Se reciben también clientes de otros mercados aunque en menor cantidad como son Alemania, México, España, Canadá, entre otros.

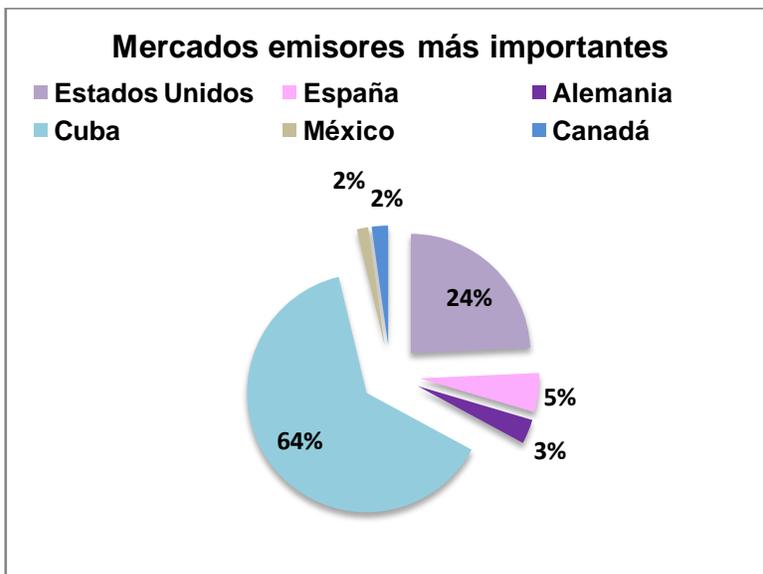


Figura #5: Mercados emisores más importantes del Complejo.

Fuente: Elaboración propia.

Por el tipo de servicios que se brindan, los jóvenes son los que más acuden a las instalaciones, en especial al Café Fortuna y al Nevada. En el resto de las instalaciones, predominan clientes de todas las edades, sin embargo las personas de la tercera no son muy frecuentes. El mayor porcentaje pertenece al sexo femenino, con un 53 %.

Paso 4. Selección de las instalaciones donde se va a realizar el estudio.

Para el cumplimiento de este paso, el grupo de trabajo realizó un análisis profundo que permitió tomar la decisión de seleccionar seis instalaciones: Club Nevada, Dinos Pizza Oro Azul, Cafetería La Rotonda, Café Bar Fortuna, el Patio La Guantanamera y la Hamburguesera Flor de Paseo. Para su selección sirvió de apoyo la utilización de diversas técnicas como son: observación directa, revisión

documental y trabajo en grupo para identificar las unidades que más problemas presentan y las que más interés tiene el complejo en investigar. Los elementos tomados en cuenta fueron los siguientes:

- El Club Nevada y la Cafetería La Rotonda son instalaciones muy frecuentadas, por lo que poseen una relación más directa con el cliente externo.
- El 66% de las quejas recibidas en el complejo conciernen al Dinos Pizza Oro Azul, por lo que resulta imprescindible estudiar esta unidad.
- El Café Bar Fortuna y el Patio La Guantanamera son instalaciones recientes que abrieron sus puertas el año pasado, por lo que resulta de gran interés del complejo conocer la percepción que tienen los clientes con respecto a los servicios brindados en estas.
- En las acciones de inspección realizadas anteriormente por los especialistas del complejo, la Hamburguesera Flor de Paseo resultó como la de mayor incidencia negativa, de ahí la necesidad de estudiarla.

Paso 5. Definición del indicador.

En este paso se tomó en cuenta el indicador que propone (Cámara, 2016). Se define matemáticamente el Índice de Satisfacción del Cliente por Servicio (ISCs) como el producto del grado de importancia o peso que le otorgan los expertos a cada una de las características del servicio prestado y la valoración actual o grado de cumplimiento percibido por el cliente.

Tarea 5.1. Determinación de los atributos esenciales.

Para establecer los atributos objetos de análisis, la autora realizó una revisión documental de encuestas aplicadas anteriormente, de las quejas presentadas al complejo, así como de los libros del cliente existentes en cada unidad. Como resultado de un proceso de agrupamiento quedaron definidos los atributos que se relacionan a continuación: tiempo del servicio; cortesía y profesionalidad, apariencia del personal; dominio del idioma; correspondencia de la información brindada con la oferta real; ambientación y confort; comunicación; variedad de la oferta; temperatura de alimentos y bebidas; calidad de la elaboración de los alimentos; calidad de los tragos y cócteles y relación calidad-precio.

Con el objetivo de comprobar si los atributos seleccionados por la autora son los adecuados, se efectuó una ronda de análisis (Tabla #4), donde se mostró a los expertos previamente seleccionados los atributos propuestos para que valoraran si eran idóneos para evaluar la satisfacción del cliente y en caso que lo estimaran necesario proponer otros. Los atributos que no alcanzaron un coeficiente de concordancia mayor o igual que el 75% fueron eliminados, en ninguno de los casos se incluyeron nuevos atributos. Con la información obtenida se procedió a eliminar el atributo: calidad de los tragos y cócteles en las instalaciones: Cafetería la Rotonda, Dinos Pizza Oro Azul y Hamburguesera Flor de Paseo, debido a que en estas unidades no se presta ese servicio. Esto demuestra la necesidad de elaborar dos instrumentos de medición que se adapten a las especificaciones de los servicios brindados.

Finalmente se conformó el grupo de atributos que serán utilizados en la confección de los instrumentos a emplear, escogiendo los que cumplen los requisitos establecidos para la realización del estudio.

Tabla #4. Resultados de la ronda de análisis.

| Atributos | Coeficiente de concordancia (%) | | |
|---|---------------------------------|-----------------|-------------|
| | Votos positivos | Votos negativos | $1 - Vn/Vt$ |
| Tiempo del servicio | 6 | 2 | 0.75 |
| Cortesía y profesionalidad. | 6 | 2 | 0.75 |
| Apariencia del personal | 7 | 1 | 0.875 |
| Dominio de idioma | 3 | 5 | 0.375 |
| Correspondencia de la información brindada con la oferta real | 2 | 6 | 0.25 |
| Ambientación y confort | 7 | 1 | 0.875 |
| Comunicación | 1 | 7 | 0.125 |
| Variedad de la oferta | 8 | 0 | 1 |
| Temperatura de alimentos y bebidas. | 7 | 1 | 0.875 |
| Calidad de la elaboración de los alimentos | 8 | 0 | 1 |

| | | | |
|---|----------|----------|--------------|
| Calidad de los tragos y cócteles | 7 | 1 | 0.875 |
| Relación calidad-precio | 8 | 0 | 1 |

Tarea 5.2 Definición del estado deseado.

En la presente investigación se considera indicado utilizar como estado deseado el de 4.0 puntos, debido a que es de carácter retador pero alcanzable para el complejo. Tiene como objetivo supremo elevar la organización a planos superiores.

Teniendo en cuenta el estado deseado propuesto, se establecen los criterios de evaluación que se muestran en la Tabla #5.

| Intervalos | |
|--------------------------|-----------------------|
| ISCs > 4 | Satisfacción muy alta |
| 3.50 <ISCs ≤ 4 | Satisfacción alta |
| 3 <ISCs ≤ 3.50 | Satisfacción media |
| 2 <ISCs ≤ 3 | Satisfacción baja |
| 1 <ISCs ≤ 2 | Satisfacción muy baja |

Tabla #5: Evaluación cualitativa del nivel alcanzado de satisfacción.

Paso 6. Conformación de los instrumentos a emplear.

La confección de los instrumentos se realizó teniendo en cuenta los atributos definidos anteriormente.

El primer instrumento elaborado (Anexo #8) se utiliza para conocer el grado de importancia o peso específico que le atribuyen los expertos a los atributos seleccionados. Para ello se decidió que según la cantidad de atributos los expertos los ordenaran descendientemente (la mayor evaluación se da al más importante y la menor al menos importante).

Para conocer la valoración actual de los clientes sobre cada uno de los atributos, se confeccionaron dos instrumentos, uno se utilizará para el estudio en las unidades: Cafetería la Rotonda, Dinos Pizza Oro Azul y Hamburguesera Flor de Paseo (Anexo #9); y el otro será utilizado para las tres instalaciones restantes (Anexo #10). Para su elaboración se empleó la escala Likert de 5 puntos, donde

se le otorga 1 punto si el servicio recibido fue muy malo, 2 malo, 3 regular, 4 bueno y 5 muy bueno.

Paso 7. Determinación de la población objeto de estudio y tamaño de la muestra.

Para definir la población (N) fue necesario determinar el número de clientes que asistieron a las instalaciones analizadas en la primera quincena del mes de noviembre, resultando un total de 4374 clientes.

Para calcular el tamaño de muestra necesario (n), se estableció un error máximo aceptable ($e = 0,05$), un porcentaje estimado de la muestra de un 50%, nivel de confianza de un 95% y un valor de $k = 1.96$. Con estos datos se procede a sustituir en la expresión (2), lo que permitió obtener un total de 354 clientes a encuestar. Fue necesario dividir a la población en estratos, y seleccionar una muestra para cada una de las instalaciones, utilizando la expresión (3) se obtienen los resultados que se muestran a continuación:

| Estratos | Instalaciones | Total población | Tamaño de muestra |
|-----------------|-----------------------------|------------------------|--------------------------|
| 1 | Club Nevada | 479 | 39 |
| 2 | Dinos Pizza Oro Azul | 1349 | 109 |
| 3 | Cafetería La Rotonda | 1685 | 136 |
| 4 | Café Bar Fortuna | 286 | 23 |
| 5 | Patio La Guantanamera | 361 | 29 |
| 6 | Hamburguesera Flor de Paseo | 214 | 18 |
| | | N=4374 | n=354 |

Tabla #6: Muestra probabilística estratificada por instalaciones.

Fuente: Elaboración propia.

Los instrumentos elaborados fueron sometidos a la valoración del panel de expertos, quienes consideraron que estaban correctamente elaborados, en cuanto al diseño y la escala empleada, y que lograban abarcar los contenidos fundamentales y necesarios para lograr el objetivo de la investigación, lo que demuestra su validez aparente y de contenido.

Para la validación se aplicó una prueba piloto tomando como muestra 54 clientes (15% del total de la muestra). El análisis se desarrolló a cada uno de los cuestionarios por separado. Los resultados fueron comprobados a través del Software SPSS para determinar si eran fiables, donde la prueba del Alfa de Cronbach arrojó un $\alpha > 0,70$ en cada uno de los casos (Anexo #11), por lo tanto las encuestas realizadas resultan válidas y confiables.

Etapas 3. Medición de la satisfacción del cliente externo.

Esta etapa permitió obtener resultados con la aplicación de los instrumentos de satisfacción de los clientes externos, al realizarse un análisis minucioso de cada aspecto tratado, lo que permitió cumplir con el objetivo de la investigación.

Paso 8. Aplicación de los instrumentos y procesamiento de datos.

Para darle cumplimiento al objetivo general de esta investigación, se procede a aplicar los instrumentos elaborados con el fin de conocer la satisfacción que tienen los clientes con los servicios recibidos en las instalaciones seleccionadas. Para el procesamiento de los datos obtenidos en el primer cuestionario, se utilizó el método de concordancia de Kendall con el objetivo de determinar si existe o no concordancia entre los expertos (Anexo #12). Como se obtuvo concordancia superior a 0.5 en todas las instalaciones, se considera que la opinión de los expertos es confiable y concuerda.

Para la aplicación de los restantes instrumentos se procedió a encuestar los 354 clientes estratificados anteriormente en cada una de las unidades. A partir de la obtención de los pesos de los atributos y los resultados de las percepciones de los clientes correspondientes a cada servicio, se procedió al cálculo del ISC para cada instalación. (Anexo #13).

Paso 9. Comparación de los atributos esenciales con sus estados deseados (matriz de atributos).

Luego de procesar la información, se efectúa la comparación de los resultados obtenidos con el estado deseado definido. Se puede observar que solo dos instalaciones logran una satisfacción muy alta de sus clientes: el Café Bar Fortuna y el Patio La Guantanamera, con un ISC de 4.32 y 4.28 respectivamente, representando un 5.25% y un 7% por encima del nivel de referencia. Aunque estas

unidades son capaces de superar las expectativas de los clientes, conviene no descuidarse y seguir trabajando para no salir de esa zona de confort. En el caso de las instalaciones restantes, todas están en el rango de $3.50 < \text{ISCs} \leq 4$, por lo que teniendo en cuenta lo expuesto en la Tabla #5, la satisfacción se considera alta, sin embargo, estos valores se encuentran por debajo del estado deseado. Los atributos que influyeron en que los resultados de estas instalaciones no alcanzaran un índice superior, son los que se analizarán con más profundidad en esta investigación. Para el análisis se construyeron las matrices de atributos (Figuras #6, 7, 8 y 9) para cada una de estas cuatro instalaciones.

En el Club Nevada, se clasifican como críticos los atributos: Ambientación y confort; y Variedad de la oferta, debido a que se le concede gran importancia y sin embargo, su situación es desfavorable. Cuatro se clasifican como aceptables y los tres restantes como óptimos, aunque, como el atributo: Temperatura de alimentos y bebidas se encuentra en el límite, es necesario trabajar en función de mejorarlo para evitar niveles elevados de insatisfacción. Ningún atributo se considera indiferente.

La Hamburguesera Flor de Paseo presenta un solo atributo crítico: Variedad de la oferta. Dos resultan indiferentes, tres son considerados óptimos y los restantes aceptables, lo cual es favorable.

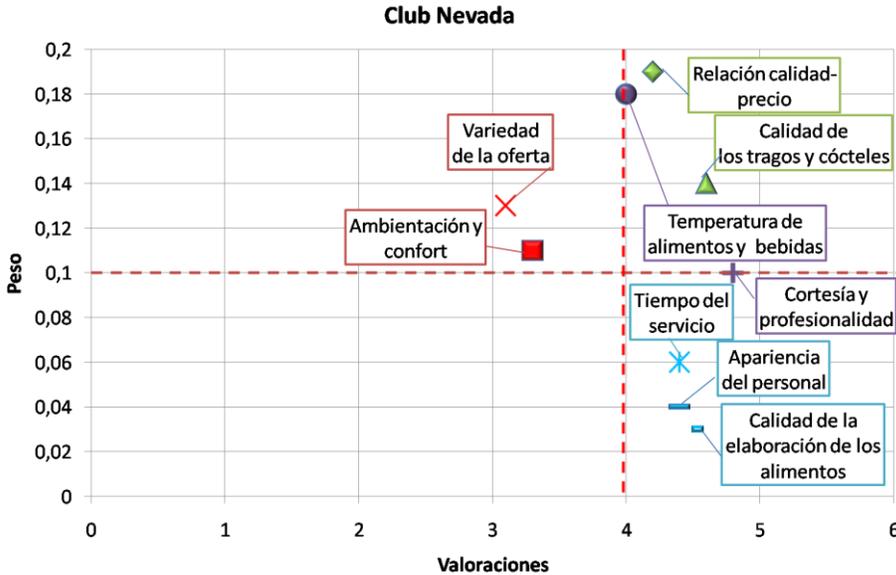


Figura #6. Matriz de atributos Club Nevada.

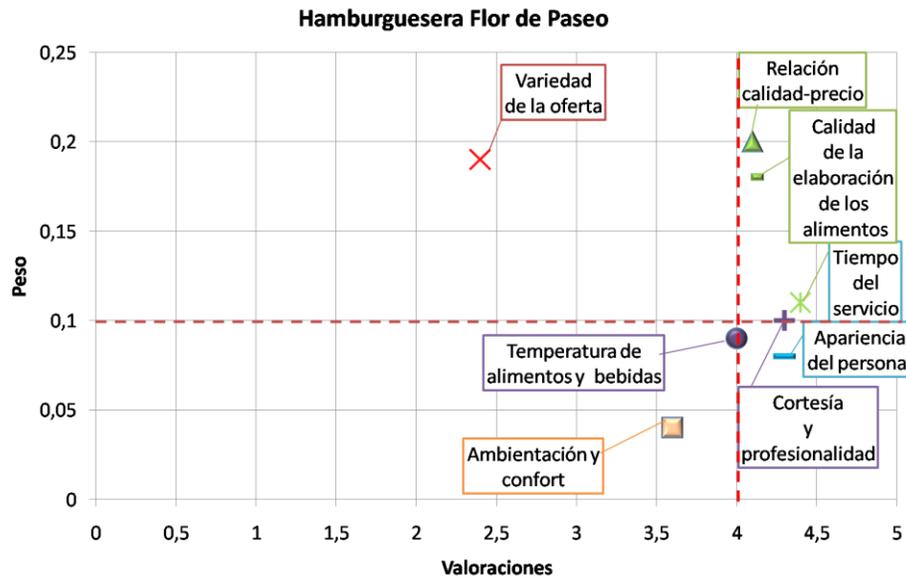


Figura #7. Matriz de atributos Hamburguesera Flor de Paseo.

En el caso de la Cafetería la Rotonda, cuatro atributos se consideran críticos: Relación calidad-precio; Tiempo del servicio; Variedad de la oferta y Calidad de la elaboración de los alimentos. Dos clasificados de indiferentes que no se deben descuidar, ya que pueden aumentar su importancia en cualquier momento. Resulta negativo que solo haya un atributo óptimo y uno aceptable.

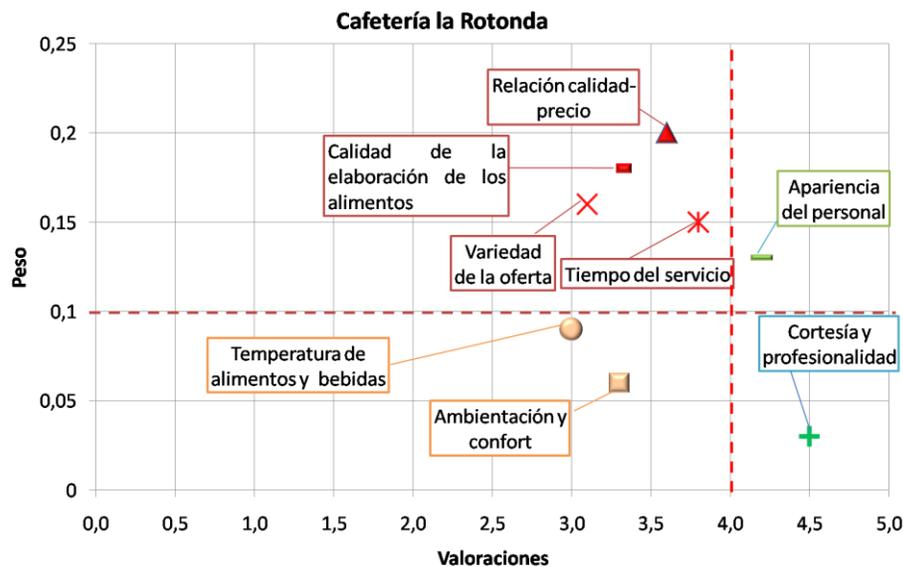


Figura #8. Matriz de atributos Cafetería la Rotonda.

Por su parte, El Dinos Pizza Oro Azul presenta un total de cuatro atributos críticos: Relación calidad-precio; Variedad de la oferta; Calidad de la elaboración de los alimentos y Temperatura de alimentos y bebidas, coincidiendo con la Cafetería la Rotonda. Dos se consideran aceptables; uno en estado óptimo y el restante está evaluado con poca importancia y su valoración está por debajo del nivel esperado, por lo que es indiferente.

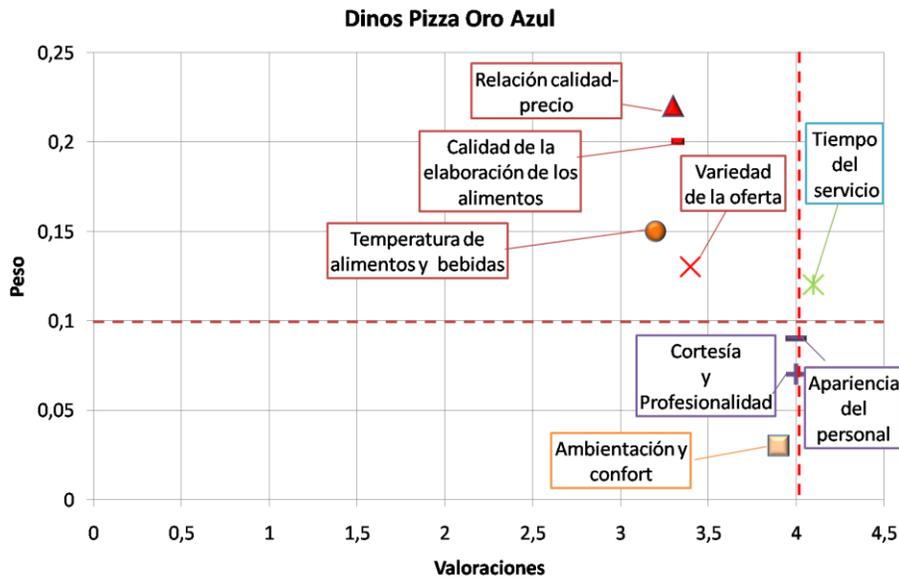


Figura #9. Matriz de atributos Dinos Pizza Oro Azul.

En sentido general, de los nueve atributos evaluados, seis se encuentran afectando la satisfacción del cliente en el Complejo Palmares Guantánamo, por lo que se le concede gran importancia a su seguimiento en el plan de mejora, ya que debido a su alto peso propiciarían la insatisfacción de los clientes.

Paso 10. Determinación de los factores que inhiben el logro de la satisfacción del cliente.

A tono con lo anterior, se decide realizar un análisis donde se enfatice solo en los atributos críticos; determinando las causas que limitan que estos alcancen un estado óptimo. De esta forma se propone analizar los factores de mayor influencia en el desempeño organizacional, donde predominan dos de ellos: Suministros y Tecnología.

| Factores | Causas | Atributos que se relacionan | Instalaciones |
|--------------------|---|--|---|
| Suministros | Desabastecimiento de productos para la venta (refrescos de latas, jugos, cerveza nacional, confituras, helados y malta) | Variedad de la oferta. | Dinos Pizza Oro Azul, Club Nevada, Hamburguesera Flor de Paseo, Cafetería la Rotonda. |
| | Falta de cristalería para la prestación del servicio. | Variedad de la oferta. Tiempo del servicio. | Dinos Pizza Oro Azul, Club Nevada, Hamburguesera Flor de Paseo, Cafetería la Rotonda. |
| Tecnología | Insuficiente capacidad en la dispensa. | Variedad de la oferta. | Dinos Pizza Oro Azul |
| | Varios equipos gastronómicos con problemas técnicos. | Calidad de la elaboración de los alimentos, Tiempo del servicio, Relación calidad-precio, Variedad de la oferta. | Dinos Pizza Oro Azul, Cafetería la Rotonda |
| | Deterioro y falta de equipamiento de frío. | Temperatura de alimentos y bebidas. Relación calidad-precio | Dinos Pizza Oro Azul, Cafetería la Rotonda. |
| | Capacidad del local insuficiente con la demanda que hoy presenta la unidad | Ambientación y confort | Club Nevada |
| | Producto sin elaborar por falta de capacidad de fuego | Calidad de la elaboración de los alimentos. Relación calidad-precio | Dinos Pizza Oro Azul |

Tabla #7: Factores que inhiben el logro de la satisfacción del cliente.

Etapas 4. Mejora continua.

Las salidas de esta fase serán el diseño de las estrategias de mejora y sus acciones y la forma de evaluación y mejora continua enfocando las acciones hacia el logro de mejores índices de satisfacción.

Paso 11. Propuesta de acciones de mejora.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos del análisis de la medición de la satisfacción del cliente externo, se consultó al grupo de trabajo y se conformaron las estrategias por medio de una tormenta de ideas con el objetivo de solucionar las deficiencias detectadas. (Anexo #14).

Conclusiones del Capítulo III

1. Se aplicó parcialmente el procedimiento propuesto, basado en la metodología de (Cámara, 2016) en correspondencia con las características de la entidad.
2. En la investigación se determinó que los principales atributos que impiden el logro de los resultados deseados son: Relación calidad-precio; Ambientación y confort; Variedad de la oferta; Temperatura de alimentos y bebidas; Calidad de la elaboración de los alimentos y Tiempo del servicio. Además se detectaron las causas que conllevan a los mismos.
3. Se elaboró un plan de acción que contribuye a dar solución a las principales deficiencias detectadas, lo que permitirá un incremento en la calidad en los servicios brindados.

Valoración económica y social:

Los resultados obtenidos en esta investigación reportan impactos económicos y sociales, ya que se contribuye a garantizar la prestación de un servicio con la calidad requerida, capaz de cumplir con las expectativas de los clientes y así elevar la satisfacción de los mismos. Desde el punto de vista económico, la entidad economiza los gastos de salario que hubiese necesitado invertir para el pago de consultores externos en el desarrollo del estudio. Socialmente, permite la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y fomenta el compromiso de los mismos en lograr que la organización alcance resultados óptimos, con altos niveles de satisfacción por parte del cliente externo. Además, el procedimiento propuesto facilita medir y analizar el nivel de satisfacción del cliente externo, así como los factores inhibidores, para así poder implementar un plan de acción para minimizar o eliminar los mismos.

CONCLUSIONES:

Como resultado de esta investigación, se arribaron a las conclusiones siguientes:

1. Se realizó un análisis del objeto y campo de acción de la investigación desde el punto de vista teórico. Se exponen las concepciones generales sobre la gestión de la calidad y la evaluación de la satisfacción del cliente como indicador fundamental
2. Se analizó junto con los expertos varias metodologías asociadas con la medición y mejora de la SC, determinándose como más abarcadora mediante el software UCINET, la de Cámara (2016); a la cual se le realizó algunas modificaciones para cumplir los objetivos de la investigación
3. Los resultados alcanzados en el cálculo del índice de satisfacción del cliente, mostraron un resultado inferior al estado deseado en la mayoría de las instalaciones estudiadas, solo el Café Bar fortuna y el Patio la Guantanamera lograron superarlo, con un ISC's de 4.32 y 4.28 respectivamente
4. En la investigación se determinaron los principales atributos que impiden el logro de los resultados deseados, se detectaron las causas que conllevan a los mismos y se elaboró un plan de acción que contribuya a darles solución, lo que permitirá un incremento en la calidad en los servicios brindados

RECOMENDACIONES:

Teniendo en cuenta las conclusiones anteriores se recomienda:

1. Concluir la aplicación del procedimiento para evaluar su factibilidad, y garantizar la mejora continua.
2. Divulgar las experiencias y resultados obtenidos de la aplicación del procedimiento mediante su presentación al consejo de dirección y en otros escenarios que proceda.
3. Extender la aplicación del procedimiento a las restantes instalaciones del complejo.
4. Fomentar la capacitación sistemática de los trabajadores de las diferentes áreas del complejo, en aras de elevar sus conocimientos sobre la importancia del logro de la satisfacción del cliente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

1. Barrera, G. S., & López, J. N. A. (2013, septiembre). El buzón de Pacioli. *Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas*, (No. 82), 1.
2. Batista, E. S. (2018). *Evaluación y mejora de la satisfacción del cliente. Aplicación en la DTHO en el servicio nauta hogar*. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial). Universidad de Holguín, Holguín.
3. Cámbara, L. O. M. (2016). *La satisfacción del cliente en la UEB villa El Bosque del complejo Holguín* (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial). Universidad de Holguín, Holguín.
4. Crosby, P. B. (1992). *La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad*. México: Editorial CECSA.
5. Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. España: Editorial Díaz de Santos.
6. Domínguez, G. C., & Hernández, M. J. F. (2015). *Atención básica al cliente*. España: Ediciones Paraninfo, S.A.
7. España, A. L. S. (2017). *Evaluación de la calidad de servicio al cliente en el restaurante Pizza Burger Diner de Gaulan, Zacapa*. Universidad Rafael Landívar, Zacapa.
8. Feigenbaum, A. V. (1971). *Control total de la calidad*. México: Ed. CECSA.
9. García, D. A. (2018). *Gestión de la calidad de la experiencia turística en el hotel Brisas Guardalavaca*. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial). Universidad de Holguín, Holguín.
10. Garro, M. J. M. (2018). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente en el BBVA Continental de los Olivos* (Para optar por el título Profesional de Licenciada en Administración). Universidad César Vallejo, Perú.
11. Guevara, R. V. G. (2017). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente en la empresa comercializadora de madera arbolito S.A.C Chiclayo* (Para optar por

- el título Profesional de Administración). Escuela Académico Profesional de Administración, Perú.
12. Hernández, M. E. N. (2004). *Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas*. (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas). Universidad Central «Martha Abreu» de las Villas, Villa Clara.
 13. Ishikawa, Kaoru. (1991) *¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad Japonesa*. La Habana. Cuba.: Editorial Ciencias Sociales.
 14. Juran, J. M. (1993). *Manual de Control de la Calidad*. España: Mc Graw-Hill.
 15. Malagón, B. B. V., Reyes, Y. E., García, V. M., & García, J. J. M. (2017, diciembre). Pistas Educativas. *Diagnóstico y propuesta estratégica de atención y servicio al cliente en restaurantes de Ciudad Hidalgo Michoacán*, 39 (No. 126), 385-395.
 16. Nápoles, L. Y. N. (2015). *Medición y mejora de la satisfacción de los clientes internos con los servicios que prestan los procesos de apoyo a la facultad de Ingeniería Industrial y Turismo*. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial). Universidad de Holguín, Holguín.
 17. Navarrete, C. V., & Vasco, J. V. (2016). Revista Ciencia UNEMI. *Calidad en el servicio de las empresas hoteleras de segunda categoría*, Vol. 9 (Nº 18), pp.-19-25.
 18. NC ISO 9000:2015. Sistemas de gestión de la calidad-Fundamentos y Vocabulario, § 3.1 Términos relativos a la calidad. Disponible en <http://www.iso.org>
 19. NC ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad- Requisitos. Disponible en <http://www.iso.org>
 20. Parasuraman, A..., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). Journal of Marketing. *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research*.49, 41-50.

21. Pratts, J. F. A., Almaguer, Y. P., & Campdesuñer, R. P. (2014). Ciencias Holguín. *Procedimiento para mejorar la satisfacción del cliente basado en la lógica difusa. Aplicación en el hotel Miraflores, Año XX.*
22. Quijije, M. L. A., & Macías, Y. M. Z. (2014). *Propuesta de un modelo de mejoramiento de la calidad del servicio al cliente del MIDUVI de la provincia de Manabí.* Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Féliz López, Calceta.
23. Rodríguez, E. C. (2018). *Evaluación de la satisfacción del cliente en el hotel Brisas Guardalavaca.* (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial). Universidad de Holguín, Holguín.
24. Sicilia, Y. P., Guilarte, R. B., & Díaz, Á. G. (2018). Ciencias Holguín. *Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios internos, Vol.24 (No.4), 79-90.*
25. VII Congreso del Partido. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido de la Revolución. (2016).

BIBLIOGRAFÍA:

1. Anónimo. (2019). Conceptos básicos de servicio al cliente. Disponible en http://www.escolme.edu.co/contenido_u1
2. Barrera, G. S., & López, J. N. A. (2013, septiembre). El buzón de Pacioli. *Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas*, (No. 82), 1.
3. Batista, E. S. (2018). *Evaluación y mejora de la satisfacción del cliente. Aplicación en la DTHO en el servicio nauta hogar*. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial). Universidad de Holguín, Holguín.
4. Calderón, P. M., & Manríquez, E. O. (2016). *Determinantes de la satisfacción del cliente en supermercados de la ciudad de Los Ángeles* (Tesis para optar al Título Profesional de Ingeniero Comercial y al Grado Académico de Licenciado en Ciencias de la Administración de Empresas). Universidad de Concepción, Chile.
5. Cámara, L. O. M. (2016). *La satisfacción del cliente en la UEB villa El Bosque del complejo Holguín* (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial). Universidad de Holguín, Holguín.
6. Cotilla, Z. R., Rodríguez, J. M. P., & Molina, T. Z. (2012). Cofin habana. *Procedimiento para medir la satisfacción del cliente en empresas de servicio*, (No. 3), pp-68-71.
7. Crosby, P. B. (1992). *La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad*. México: Editorial CECSA.
8. Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. España: Editorial Díaz de Santos.
9. Díaz, H. O. A. (2017). Dominio de las Ciencias. *La calidad en el servicio como ventaja competitiva*, Vol.3, 72-83.
10. Domínguez, G. C., & Hernández, M. J. F. (2015). *Atención básica al cliente*. España: Ediciones Paraninfo, S.A.
11. España, A. L. S. (2017). *Evaluación de la calidad de servicio al cliente en el restaurante Pizza Burger Diner de Gaulan, Zacapa*. Universidad Rafael Landívar, Zacapa.

12. Feigenbaum, A. V. (1971). *Control total de la calidad*. México: Ed. CECSA.
13. Fernández. (2001). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. (Vol. Módulo I).
14. García, D. A. (2018). *Gestión de la calidad de la experiencia turística en el hotel Brisas Guardalavaca*. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial). Universidad de Holguín, Holguín.
15. Garro, M. J. M. (2018). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente en el BBVA Continental de los Olivos* (Para optar por el título Profesional de Licenciada en Administración). Universidad César Vallejo, Perú.
16. Guevara, R. V. G. (2017). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente en la empresa comercializadora de madera arbolito S.A.C Chiclayo* (Para optar por el título Profesional de Administración). Escuela Académico Profesional de Administración, Perú.
17. Hernández, M. E. N. (2004). *Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas*. (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas). Universidad Central «Martha Abreu» de las Villas, Villa Clara.
18. Ishikawa, Kaoru. (1991) *¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad Japonesa*. La Habana. Cuba.: Editorial Ciencias Sociales.
19. Juran, J. M. (1993). *Manual de Control de la Calidad*. España: Mc Graw-Hill.
20. Malagón, B. B. V., Reyes, Y. E., García, V. M., & García, J. J. M. (2017, diciembre). Pistas Educativas. *Diagnóstico y propuesta estratégica de atención y servicio al cliente en restaurantes de Ciudad Hidalgo Michoacán*, 39 (No. 126), 385-395.
21. Mamani, C. W. V., & Gutiérrez, D. J. M. (2016). *Calidad de servicio y la relación con la satisfacción de los clientes del centro de aplicación Productos Unión, del distrito de Lurigancho, durante el año 2016*. Universidad peruana Unión, Lima.
22. Nápoles, L. Y. N. (2015). *Medición y mejora de la satisfacción de los clientes internos con los servicios que prestan los procesos de apoyo a la facultad de Ingeniería Industrial y Turismo*. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial). Universidad de Holguín, Holguín.

23. Navarrete, C. V., & Vasco, J. V. (2016). Revista Ciencia UNEMI. *Calidad en el servicio de las empresas hoteleras de segunda categoría*, Vol. 9 (N° 18), pp.-19-25.
24. NC ISO 9000:2015. Sistemas de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario, § 3.1 Términos relativos a la calidad. Disponible en <http://www.iso.org>
25. NC ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad- Requisitos. Disponible en <http://www.iso.org>
26. Nigel Hill, Greg Roche, & Rachel Allen. (2007). *Customer Satisfaction: The Customer Experience Through the customer's eyes*. Cogent Publishing. Disponible en <http://books.google.com.cu>
27. Osorio, A. V. (2015). *Análisis de los niveles actuales de satisfacción del cliente externo e interno de la Unidad de Gestión y Dirección de la Construcción 1, perteneciente a la Empresa de Servicios de Ingeniería y Diseño de Holguín VERTICE*. Universidad de Holguín, Holguín.
28. Parasuraman, A..., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). Journal of Marketing. *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research*.49, 41-50.
29. Pratts, J. F. A., Almaguer, Y. P., & Campdesuñer, R. P. (2014). Ciencias Holguín. *Procedimiento para mejorar la satisfacción del cliente basado en la lógica difusa. Aplicación en el hotel Miraflores, Año XX*.
30. Quijije, M. L. A., & Macías, Y. M. Z. (2014). *Propuesta de un modelo de mejoramiento de la calidad del servicio al cliente del MIDUVI de la provincia de Manabí*. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Calceta.
31. Rodríguez, E. C. (2018). *Evaluación de la satisfacción del cliente en el hotel Brisas Guardalavaca*. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial). Universidad de Holguín, Holguín.
32. Sicilia, Y. P., Guilarte, R. B., & Díaz, Á. G. (2018). Ciencias Holguín. *Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios internos*, Vol.24(No.4), 79-90.

33. VII Congreso del Partido. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido de la Revolución. (2016).
34. Wu Kuang-Wen. (2006). *Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Loyalty in Consumer Electronics E-tailers*. Lynn University. Recuperado de <http://books.google.com.cu>
35. Yopez, H. F. C., & Fernández, A. R. (2015). Retos Turísticos. *Evaluación de la satisfacción del cliente y de los costos de calidad del proceso de restauración en la hotelería*, 14 (No.3), 5-10.

ANEXOS:

Anexo #1: Encuesta realizada para la selección de los expertos. (1)

Estimado compañero (a):

Se está realizando un estudio para la medición de la satisfacción al cliente en la empresa. Para ello, es preciso, contar con un grupo de expertos que contribuya con sus conocimientos en esta investigación. Para ello se ha seleccionado a un conjunto de trabajadores, entre los cuales usted se encuentra, para de ellos seleccionar aquellos que sean expertos y puedan colaborar en la evaluación y mejora de la satisfacción del cliente.

Es de mucha utilidad contar con su opinión; la misma contribuirá a un mejor desarrollo de la investigación. El éxito de esta tarea dependerá en mucho de la participación y colaboración de usted.

1. Marque, en una escala creciente de 0 a 10, el valor que corresponde con el grado de conocimiento e información que tiene usted sobre el tema de estudio.

| | | | | | | | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | | | | | | | | | |

2. Realice una autovaloración sobre el grado de incidencia que ha tenido en su conocimiento cada una de las fuentes de información que se relacionan seguidamente. Marque con una X, según corresponda el grado de influencia.

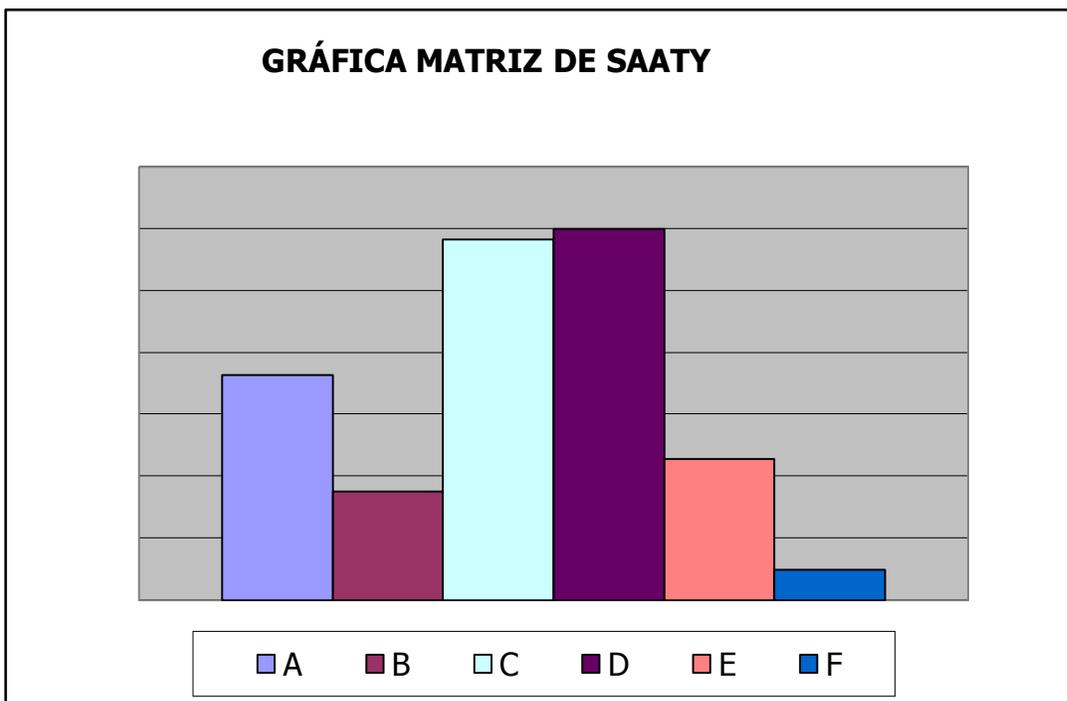
| Fuente del conocimiento | Grado de influencia de cada una de las fuentes | | |
|---|--|-----------|----------|
| | A (alto) | M (medio) | B (bajo) |
| Estudios teóricos realizados. | | | |
| Experiencia obtenida. | | | |
| Trabajos de autores nacionales. | | | |
| Trabajos de autores extranjeros. | | | |
| Su propio conocimiento del estado actual del problema en el extranjero. | | | |
| Su intuición. | | | |

Anexo #2: Procesamiento de la encuesta. (1)

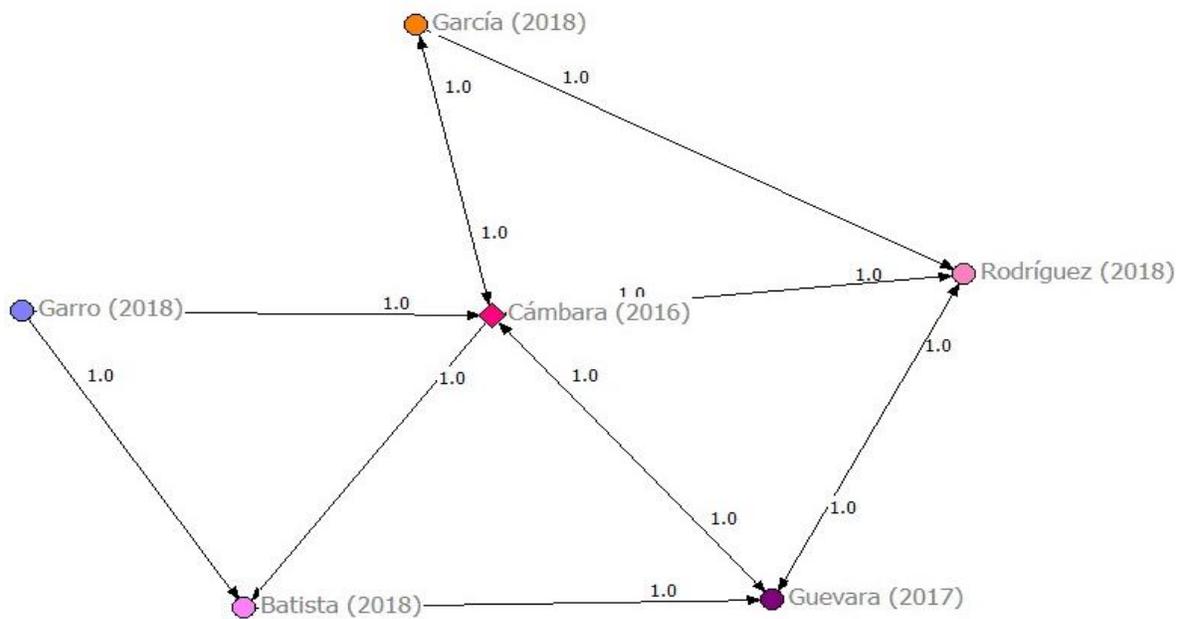
| Expertos | kc | ka | $K=1/2(kc+ka)$ | Evaluación |
|------------------------------------|-------------|-------------|----------------------------------|----------------------|
| Roilan Ribiaux Chivas | 0.90 | 0.90 | 0.90 | Es experto |
| Maryenis Millen Iznaga | 0.80 | 0.80 | 0.80 | Es experto |
| Arturo Vernadet Feliu | 0.60 | 0.50 | 0.55 | No es experto |
| Luis Gregorio Pérez Leonard | 0.90 | 0.90 | 0.90 | Es experto |
| Korey Ruiz Almenares | 0.50 | 0.60 | 0.55 | No es experto |
| Iraelia Sosa Díaz | 0.80 | 0.90 | 0.85 | Es experto |
| Josefa Navarro Disotuar | 0.80 | 0.80 | 0.80 | Es experto |
| Douglas Hernández Matos | 0.80 | 0.80 | 0.80 | Es experto |
| Suleiqui Veranes Heredia | 0.60 | 0.70 | 0.65 | Es experto |
| Aisa María Vinent Sando | 0.90 | 0.90 | 0.90 | Es experto |

Anexo #3: Matriz y gráfica de Saaty

| | Media | Importar | Orden |
|---------|-------|----------|-------|
| A | 0,18 | 18,22 | 3 |
| B | 0,09 | 8,81 | 5 |
| C | 0,29 | 29,13 | 2 |
| D | 0,30 | 30,01 | 1 |
| E | 0,11 | 11,38 | 4 |
| F | 0,02 | 2,45 | 6 |
| Totales | 1,00 | 100,00 | |

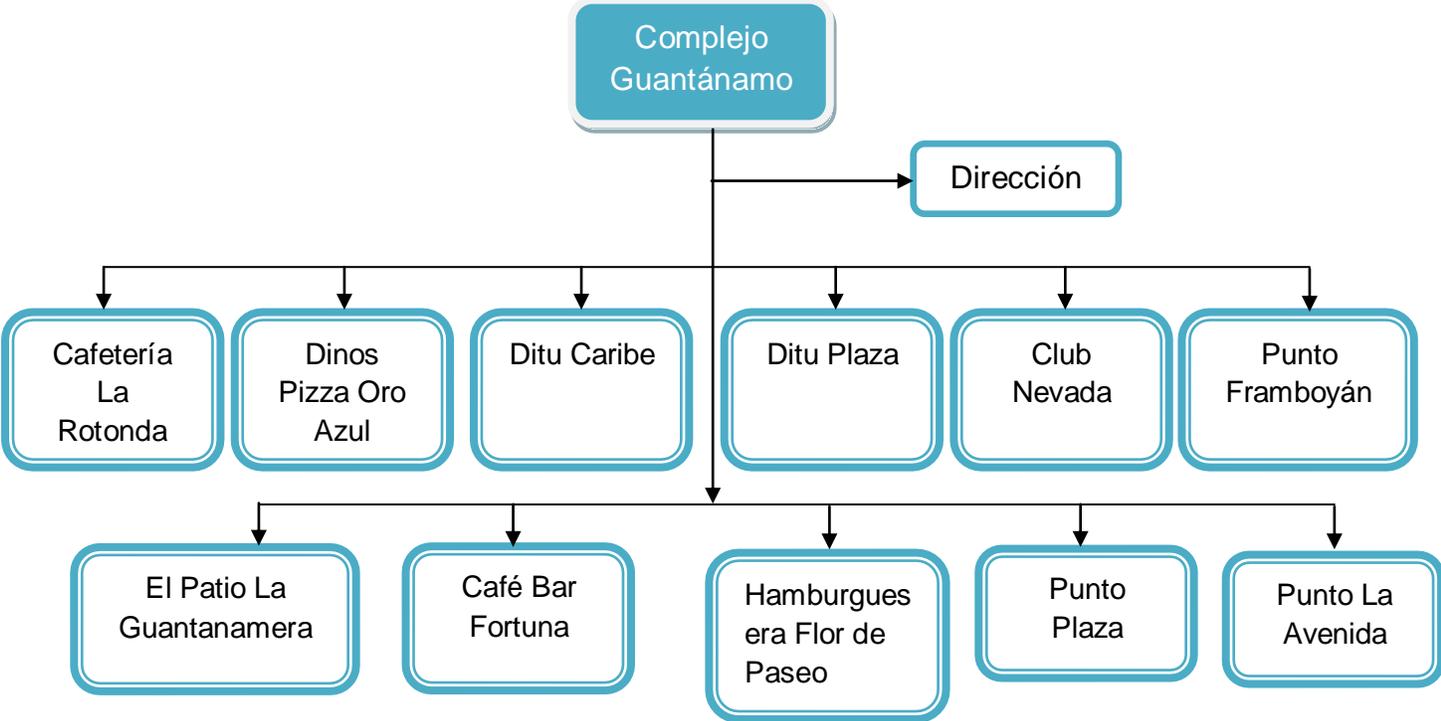


Anexo #4: Análisis de redes.

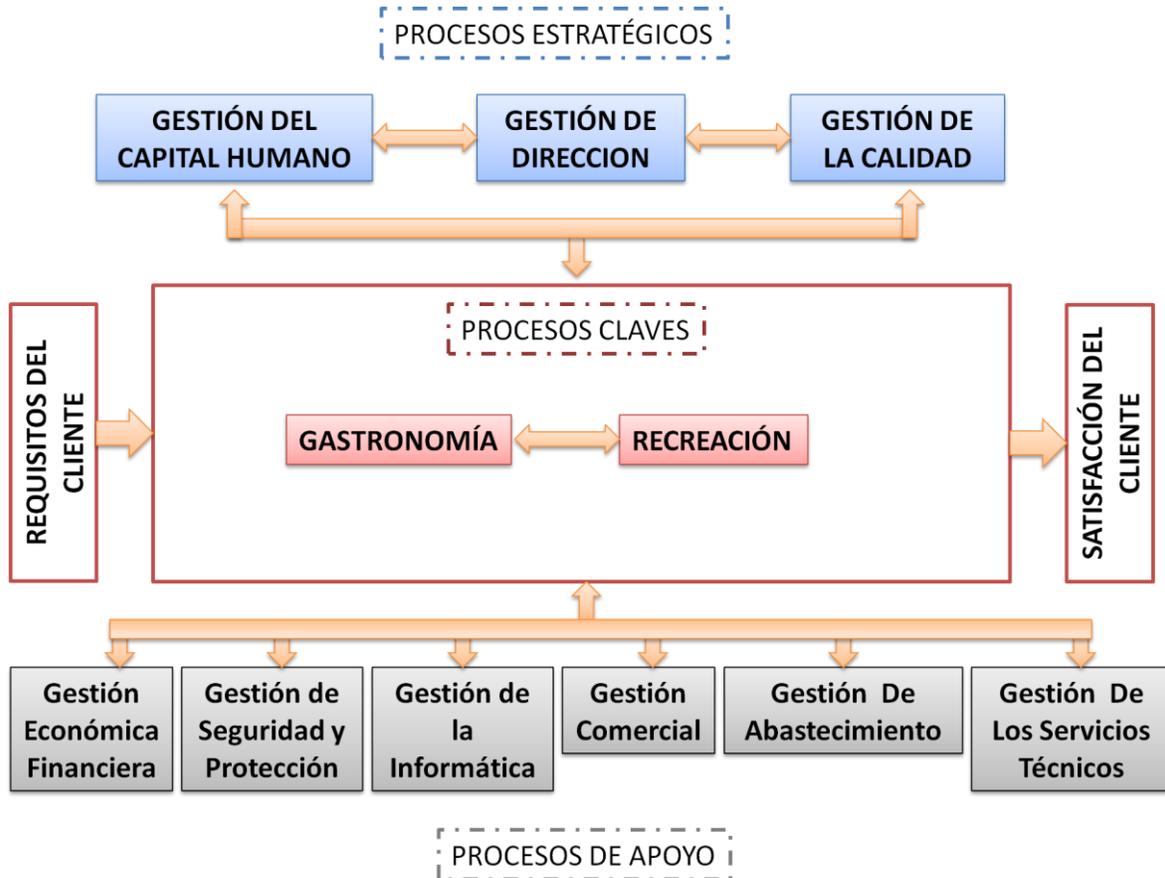


| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|------------------|--------|-------|-----------|----------|-------------|
| | | outDeg | Indeg | out2local | In2local | outBetaCent |
| 1 | García (2018) | 2.000 | 1.000 | 7.000 | 4.000 | 508.433 |
| 2 | Batista (2018) | 1.000 | 3.000 | 3.000 | 8.000 | 219.937 |
| 3 | Rodríguez (2018) | 2.000 | 3.000 | 8.000 | 8.000 | 530.733 |
| 4 | Guevara (2017) | 3.000 | 3.000 | 8.000 | 10.000 | 590.920 |
| 5 | Garro (2018) | 2.000 | 1.000 | 6.000 | 4.000 | 393.283 |
| 6 | Cámara (2016) | 5.000 | 4.000 | 10.000 | 8.000 | 836.150 |

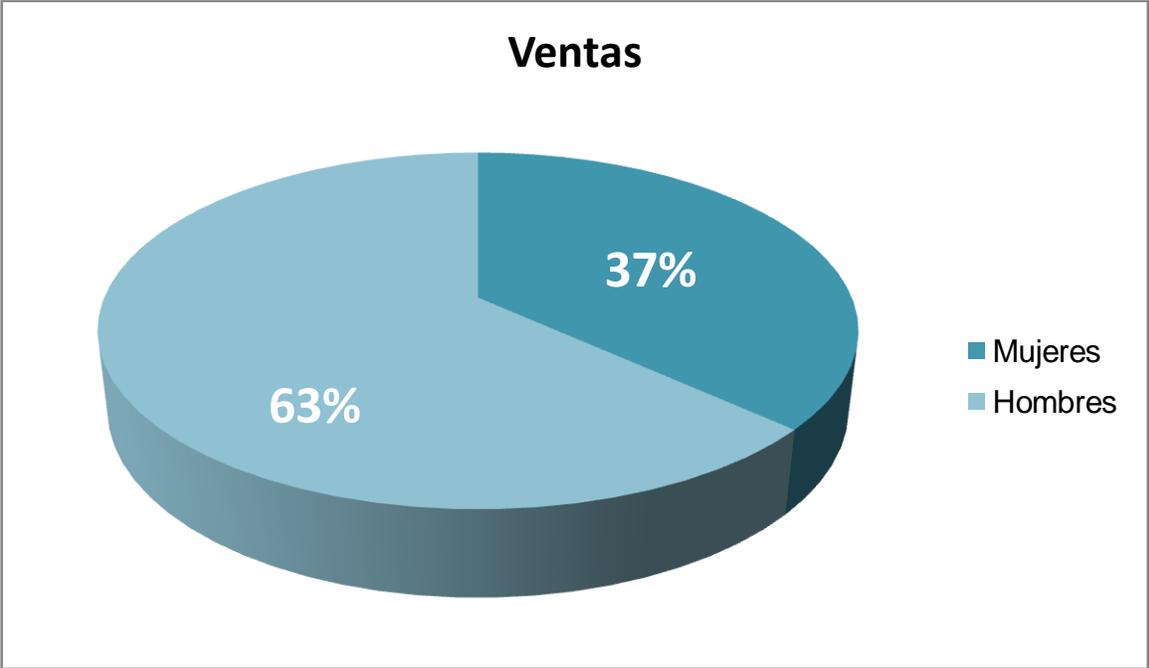
Anexo #5: Organigrama Complejo Palmares Guantánamo



Anexo #6: Mapa de procesos.



Anexo #7: Distribución de la fuerza de trabajo por sexo:



Anexo #9: Encuesta diseñada a los clientes del Dinos Pizza Oro Azul, la Cafetería La Rotonda y de la Hamburguesera Flor de Paseo. (3)

Estimado cliente:

Satisfacerle es el principal objetivo, por lo que se está desarrollando un estudio para la mejora de la calidad en el servicio gastronómico que usted recibe. Para ello se le solicita que responda la siguiente encuesta marcando con una X acorde a su criterio.

Evalúe si el servicio que recibe le parece muy malo (MM), malo (M), regular (R), bueno (B) o muy bueno (MB).

| No. | Atributos a considerar | MM | M | R | B | MB |
|-----|---|----|---|---|---|----|
| 1 | El tiempo empleado en la prestación del servicio | | | | | |
| 2 | Cortesía y profesionalidad demostrada por los empleados | | | | | |
| 3 | Apariencia del personal | | | | | |
| 4 | Ambientación y confort del local | | | | | |
| 5 | Variedad de las ofertas | | | | | |
| 6 | Temperatura de los alimentos y bebidas | | | | | |
| 7 | La calidad de los alimentos que se ofertan | | | | | |
| 8 | Relación calidad-precio | | | | | |

Sexo: M__ F__ **Edad**__ **Nacionalidad**_____

¿Ha visitado esta instalación anteriormente? Sí__ No__

¿La volvería a visitar? Sí__ No__

¿Alguna sugerencia?

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo #10: Encuesta diseñada a los clientes del Club Nevada, el Café Bar Fortuna y el Patio La Guantanamera. (4)

Estimado cliente:

Satisfacerle es el principal objetivo, por lo que se esta desarrollando un estudio para la mejora de la calidad en el servicio gastronómico que usted recibe. Para ello se le solicita que responda la siguiente encuesta marcando con una X acorde a su criterio.

Evalúe si el servicio que recibe le parece muy malo (MM), malo (M), regular (R), bueno (B) o muy bueno (MB).

| No. | Atributos a considerar | MM | M | R | B | MB |
|-----|---|----|---|---|---|----|
| 1 | El tiempo empleado en la prestación del servicio | | | | | |
| 2 | Cortesía y profesionalidad demostrada por los empleados | | | | | |
| 3 | Apariencia del personal | | | | | |
| 4 | Ambientación y confort del local | | | | | |
| 5 | Variedad en las ofertas | | | | | |
| 6 | Temperatura de los alimentos y bebidas | | | | | |
| 7 | La calidad de los alimentos que se ofertan | | | | | |
| 8 | La calidad de los tragos y cócteles | | | | | |
| 9 | Relación calidad-precio | | | | | |

Sexo: M__ F__ **Edad**__ **Nacionalidad**_____

¿Ha visitado esta instalación anteriormente? Sí__ No__

¿La volvería a visitar? Sí__ No__

¿Alguna sugerencia?

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo #11: Análisis de la fiabilidad del instrumento.

Análisis de la fiabilidad del instrumento (3):

| | | N | % |
|-------|------------------------|----|-------|
| Casos | Válidos | 54 | 100,0 |
| | Excluidos ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 54 | 100,0 |

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,838 | 8 |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

| | Media de la escala si se elimina el elemento | Varianza de la escala si se elimina el elemento | Correlación elemento-total corregida | Alfa de Cronbach si se elimina el elemento |
|--|--|---|--------------------------------------|--|
| Tiempo del servicio | 18,3269 | 10,303 | ,543 | ,823 |
| Cortesía y profesionalidad. | 18,3077 | 10,766 | ,571 | ,822 |
| Apariencia del personal | 18,4423 | 10,604 | ,545 | ,823 |
| Ambientación y confort | 18,1154 | 9,908 | ,688 | ,805 |
| Variedad de la oferta | 18,1923 | 10,433 | ,484 | ,830 |
| Temperatura de alimentos y bebidas. | 17,5577 | 10,408 | ,483 | ,830 |
| Calidad de la elaboración de los alimentos | 17,3846 | 8,869 | ,687 | ,803 |
| Relación calidad-precio | 17,3077 | 9,433 | ,598 | ,817 |

Análisis de la fiabilidad del instrumento (4):

| | | N | % |
|-------|------------------------|----|-------|
| Casos | Válidos | 54 | 100,0 |
| | Excluidos ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 54 | 100,0 |

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,814 | 9 |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

| | Media de la escala si se elimina el elemento | Varianza de la escala si se elimina el elemento | Correlación elemento-total corregida | Alfa de Cronbach si se elimina el elemento |
|--|--|---|--------------------------------------|--|
| Tiempo del servicio | 18,9038 | 12,128 | ,419 | ,808 |
| Cortesía y profesionalidad. | 20,0385 | 10,626 | ,718 | ,763 |
| Apariencia del personal | 19,9231 | 11,602 | ,539 | ,791 |
| Ambientación y confort | 20,0000 | 11,176 | ,634 | ,777 |
| Variedad de la oferta | 19,9038 | 12,638 | ,333 | ,819 |
| Temperatura de alimentos y bebidas. | 18,9038 | 11,814 | ,544 | ,791 |
| Calidad de la elaboración de los alimentos | 19,0769 | 11,288 | ,559 | ,788 |
| La calidad de los tragos y cócteles | 19,0622 | 11,241 | ,533 | ,769 |
| Relación calidad-precio | 18,8654 | 11,844 | ,499 | ,797 |

Anexo #12: Procesamiento del instrumento para conocer el grado de importancia que le conceden los expertos a los atributos asignados.

| Instalación: Club Nevada | | | | | Instalación: Café Bar Fortuna | | | | Instalación: Patio La Guantanamera | | | | | |
|--|--------------------|----------|---------------|------|-------------------------------|---------------------|---------------|------|------------------------------------|--------------|---------------------|------|--|--|
| Atributos | Σ Aij | Δ | Δ^2 | Peso | Σ Aij | Δ | Δ^2 | Peso | Σ Aij | Δ | Δ^2 | Peso | | |
| Tiempo del servicio | 21 | -19,00 | 361,0 | 0,06 | 18 | -22,00 | 484,0 | 0,05 | 45 | 5,00 | 25,0 | 0,13 | | |
| Cortesía y profesionalidad | 36 | -4,00 | 16,00 | 0,10 | 16 | -24,00 | 576,00 | 0,04 | 22 | -18,00 | 324,00 | 0,06 | | |
| Apariencia del personal | 16 | -24,00 | 576,0 | 0,04 | 40 | 0,00 | 0,0 | 0,11 | 34 | -6,00 | 36,0 | 0,09 | | |
| Ambientación y confort | 39 | -1,00 | 1,0 | 0,11 | 57 | 17,00 | 289,0 | 0,16 | 10 | -30,00 | 900,0 | 0,03 | | |
| Variedad de la oferta | 48 | 8,00 | 64,0 | 0,13 | 35 | -5,00 | 25,0 | 0,10 | 62 | 22,00 | 484,0 | 0,17 | | |
| Temperatura de alimentos y bebidas | 66 | 26,00 | 676,0 | 0,18 | 45 | 5,00 | 25,0 | 0,13 | 63 | 23,00 | 529,0 | 0,18 | | |
| Calidad de la elaboración de los alimentos | 12 | -28,00 | 784,0 | 0,03 | 21 | -19,00 | 361,0 | 0,06 | 16 | -24,00 | 576,0 | 0,04 | | |
| Calidad de los tragos y cócteles | 52 | 12,00 | 144,0 | 0,14 | 61 | 21,00 | 441,0 | 0,17 | 41 | 1,00 | 1,0 | 0,11 | | |
| Relación calidad-precio | 70 | 30,00 | 900,0 | 0,19 | 67 | 27,00 | 729,0 | 0,19 | 67 | 27,00 | 729,0 | 0,19 | | |
| | 360 | | 3522,0 | | 360 | | 2930,0 | | 360 | | 3604,0 | | | |
| T=40 | W=0,9171875 | | | | T=40 | W=0,76302083 | | | | T= 40 | W=0,93854167 | | | |

| Instalación: Hamburguesera Flor de Paseo | | | | | Instalación: Dinos Pizza Oro Azul | | | | Instalación: Cafetería La Rotonda | | | | | |
|--|----------------------|----------|---------------|------|-----------------------------------|----------------------|---------------|------|-----------------------------------|--------------|---------------------|------|--|--|
| Atributos | Σ Aij | Δ | Δ^2 | Peso | Σ Aij | Δ | Δ^2 | Peso | Σ Aij | Δ | Δ^2 | Peso | | |
| Tiempo del servicio | 31 | -1,00 | 1,0 | 0,11 | 34 | 2,00 | 4,0 | 0,12 | 42 | 10,00 | 100,0 | 0,15 | | |
| Cortesía y profesionalidad | 28 | -4,00 | 16,00 | 0,10 | 21 | -11,00 | 121,00 | 0,07 | 10 | -22,00 | 484,00 | 0,03 | | |
| Apariencia del personal | 24 | -8,00 | 64,0 | 0,08 | 25 | -7,00 | 49,0 | 0,09 | 36 | 4,00 | 16,0 | 0,13 | | |
| Ambientación y confort | 11 | -21,00 | 441,0 | 0,04 | 9 | -23,00 | 529,0 | 0,03 | 16 | -16,00 | 256,0 | 0,06 | | |
| Variedad de la oferta | 56 | 24,00 | 576,0 | 0,19 | 36 | 4,00 | 16,0 | 0,13 | 47 | 15,00 | 225,0 | 0,16 | | |
| Temperatura de alimentos y bebidas | 26 | -6,00 | 36,0 | 0,09 | 43 | 11,00 | 121,0 | 0,15 | 27 | -5,00 | 25,0 | 0,09 | | |
| Calidad de la elaboración de los alimentos | 53 | 21,00 | 441,0 | 0,18 | 57 | 25,00 | 625,0 | 0,20 | 53 | 21,00 | 441,0 | 0,18 | | |
| Relación calidad-precio | 59 | 27,00 | 729,0 | 0,20 | 63 | 31,00 | 961,0 | 0,22 | 57 | 25,00 | 625,0 | 0,20 | | |
| | 288 | | 2304,0 | | 288 | | 2426,0 | | 288 | | 2172,0 | | | |
| T=36 | W= 0,80952381 | | | | T=36 | W= 0,85491071 | | | | T= 36 | W=0,76041667 | | | |

Anexo #13: Cálculo del ISCs.

| Instalación: Club Nevada | | | | Instalación: Café Bar Fortuna | | | Instalación: Patio La Guantanamera | | |
|--|-----|------|-------|-------------------------------|------|-------|------------------------------------|------|-------|
| Atributos | Vae | W | Vae*W | Vae | W | Vae*W | Vae | W | Vae*W |
| Tiempo del servicio | 4,4 | 0,06 | 0,26 | 4,6 | 0,05 | 0,23 | 4,5 | 0,13 | 0,58 |
| Cortesía y profesionalidad | 4,8 | 0,10 | 0,48 | 5,0 | 0,04 | 0,20 | 4,8 | 0,06 | 0,29 |
| Apariencia del personal | 4,4 | 0,04 | 0,18 | 5,0 | 0,11 | 0,55 | 4,9 | 0,09 | 0,44 |
| Ambientación y confort | 3,3 | 0,11 | 0,37 | 3,9 | 0,16 | 0,63 | 3,8 | 0,03 | 0,11 |
| Variedad de la oferta | 3,1 | 0,13 | 0,40 | 3,8 | 0,10 | 0,38 | 3,4 | 0,17 | 0,59 |
| Temperatura de alimentos y bebidas | 4,0 | 0,18 | 0,72 | 4,6 | 0,13 | 0,59 | 4,7 | 0,18 | 0,85 |
| Calidad de la elaboración de los alimentos | 4,5 | 0,03 | 0,13 | 4,2 | 0,06 | 0,25 | 4,1 | 0,04 | 0,16 |
| Calidad de los tragos y cócteles | 4,6 | 0,14 | 0,64 | 4,0 | 0,17 | 0,68 | 4,2 | 0,11 | 0,47 |
| Relación calidad-precio | 4,2 | 0,19 | 0,80 | 3,7 | 0,19 | 0,71 | 4,1 | 0,19 | 0,78 |
| ISCs =3.98 | | | | ISCs=4.32 | | | ISCs =4.28 | | |

| Instalación: Dinos Pizza Oro Azul | | | | Instalación: Hamburguesera Flor de Paseo | | | Instalación: Cafetería La Rotonda | | |
|--|-----|------|-------|--|------|-------|-----------------------------------|------|-------|
| Atributos | Vae | W | Vae*W | Vae | W | Vae*W | Vae | W | Vae*W |
| Tiempo del servicio | 4,1 | 0,12 | 0,49 | 4,4 | 0,11 | 0,49 | 3,8 | 0,15 | 0,54 |
| Cortesía y profesionalidad | 4,0 | 0,07 | 0,28 | 4,3 | 0,10 | 0,43 | 4,5 | 0,03 | 0,18 |
| Apariencia del personal | 4,0 | 0,09 | 0,36 | 4,3 | 0,08 | 0,34 | 4,2 | 0,13 | 0,51 |
| Ambientación y confort | 3,9 | 0,03 | 0,12 | 3,6 | 0,04 | 0,14 | 3,3 | 0,06 | 0,23 |
| Variedad de la oferta | 3,4 | 0,13 | 0,44 | 2,4 | 0,19 | 0,46 | 3,1 | 0,16 | 0,47 |
| Temperatura de alimentos y bebidas | 3,2 | 0,15 | 0,48 | 4,0 | 0,09 | 0,36 | 3,0 | 0,09 | 0,30 |
| Calidad de la elaboración de los alimentos | 3,3 | 0,20 | 0,65 | 4,1 | 0,18 | 0,74 | 3,3 | 0,18 | 0,55 |
| Relación calidad-precio | 3,3 | 0,22 | 0,73 | 4,1 | 0,20 | 0,81 | 3,6 | 0,2 | 0,65 |
| ISCs =3.55 | | | | ISCs=3.77 | | | ISCs=3.53 | | |

Anexo #14: Plan de acción.

| No. | Causas | Acciones | Fecha de realización | Dirige | Ejecuta |
|-----|---|---|----------------------|---|--|
| 1 | Desabastecimiento de productos para la venta (refrescos de latas, jugos, cerveza nacional, confituras, helados y malta) | -Activar los Grupos de Alimentos y Bebidas que ya existen en el Complejo, para incentivar mejorías en las instalaciones en cuanto a diseño del producto, oferta e innovaciones. | Bimensual | Esp. de alimentos y Bebidas. Esp. de Calidad. Administradores de las Unidades | Integrantes de los Grupos de alimentos y bebidas |
| | | -Gestionar la solución tanto de presupuesto como de logística para eliminar la carencia de insumos para el servicio. | Mensualmente | Administrador del Complejo Esp. De Calidad | Esp. ATM |
| 2 | Falta de cristalería para la prestación del servicio. | -Realizar el levantamiento de necesidad y solicitar a ITH para su compra. | Abril 2019 | Administrador del Complejo Esp. De Calidad | Esp. ATM |

| | | | | | |
|---|--|---|--------------|---|----------------------------|
| 3 | Insuficiente capacidad en la dispensa. | Teniendo en cuenta su estructura de ventas y la imposibilidad de crecer, indicar al área de ATM disminuir los días de abastecimiento para evitar acumulaciones. | Mensualmente | Administradores de las Unidades | Esp. ATM |
| 4 | Varios equipos gastronómicos con problemas técnicos. | Cumplir con un mantenimiento sistemático a los equipos gastronómicos existentes en cada una de las instalaciones para así prolongar su tiempo de vida útil. | Mensualmente | Administradores de las Unidades | Encargado de mantenimiento |
| | | Solicitar a la Sucursal Santiago de Cuba los equipos gastronómicos imprescindibles para ampliar y mejorar las ofertas. | Abril 2020 | Administrador del Complejo Esp. De Calidad | Esp. ATM |

| | | | | | |
|---|--|--|---------------|---|---|
| 5 | Deterioro y falta de equipamiento de frío. | Cumplir con el mantenimiento sistemático a los equipos de fríos existentes en cada una de las instalaciones para así prolongar su tiempo de vida útil. | Mensualmente | Administradores de las Unidades | Encargado de mantenimiento |
| | | Incluir en el Plan de Inversión la compra de equipamientos de fríos para todas las instalaciones. | Junio 2020 | Administrador del Complejo | Esp. ATM |
| 6 | Capacidad del local insuficiente con la demanda que hoy presenta la unidad | Estudiar la posibilidad de una inversión para ampliar el local. | Julio 2020 | Administrador del Complejo Esp. Comercial | Sucursal Santiago de Cuba |
| 7 | Producto sin elaborar por falta de capacidad de fuego | Realizar cursos de capacitación con la Escuela de FORMATUR para la preparación de los dependientes y cocineros. | Cuatrimestral | Esp. Recursos Humanos y Esp. De alimentos y Bebidas y Calidad. | Administradores de las Unidades y Trabajadores. |