

22

Fecha de presentación: abril, 2020

Fecha de aceptación: junio, 2020

Fecha de publicación: julio, 2020

EVALUACIÓN

DE LA CALIDAD PERCIBIDA DE SERVICIOS EN RESTAURANTE A LA CARTA.

EVALUATION OF THE PERCEIVED QUALITY OF SERVICES IN THE À LA CARTE RESTAURANT

Laura Fuentes Gómez¹

E-mail: lfuentes@ucf.edu.cu,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7747-6638>

Roxana González Álvarez¹

E-mail: rgonzalez@ucf.edu.cu,

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5090-7829>

Claudia Angélica Parrado Hernández¹

E-mail: cparrado@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4103-5678>

Karen Yanara Gálvez Pereira²

E-mail: kgpereira1231@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6117-5697>

¹ Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” Cuba.

² Empresa Tabaco Torcido Cienfuegos. Cuba.

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Fuentes Gómez, L., González Álvarez, R., Parrado Hernández, C. A., & Gálvez Pereira, K. Y. (2020). Evaluación de la calidad percibida de servicios en restaurante a la carta. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 179-191.

RESUMEN

El presente trabajo se realizó en un restaurante a la carta en la provincia de Cienfuegos, Cuba, durante el primer semestre del año 2019 con el objetivo fundamental de evaluar y mejorar la calidad percibida del servicio gastronómico. Para la recopilación de información se utilizaron técnicas como: entrevistas, tormenta de ideas, revisión de documentos, trabajo con expertos, trabajo en equipo y observación directa. Se realizaron análisis de fiabilidad y validez, así como el uso de herramientas clásicas de la calidad y de gestión de procesos, prueba de múltiples rangos, análisis de capacidad y simulación de procesos. Para la proyección de acciones de mejora se utiliza la técnica 5W y 1H. Como resultados fundamentales de la investigación se identifican y analizan las principales insatisfacciones que inciden en la calidad percibida por los clientes. Se proponen además un conjunto de acciones de mejora orientadas a las insatisfacciones detectadas, entre las que destaca una simulación del proceso. Por último, se exponen las conclusiones y recomendaciones que derivan del estudio y que permiten definir una vía de seguimiento adecuada para dar continuidad a la temática de la investigación.

Palabras clave: Servicio, calidad de servicio, gestión por procesos, mejora continua, servicio gastronómico.

ABSTRACT

The present research was carried out in an à la carte restaurant in the province of Cienfuegos, Cuba, during the first half of the year 2019 with the fundamental objective of evaluating and improving the perceived quality of the gastronomic service. Techniques such as interviews, brainstorming, document review, work with experts, teamwork and direct observation were used to gather information. Reliability and validity analyzes were performed, as well as the use of classic quality and process management tools, multi-range testing, capacity analysis and process simulation. For the projection of improvement actions, the 5W and 1H technique is used. The main results of the investigation identify and analyze the main dissatisfactions that affect the quality perceived by the clients. A set of improvement actions aimed at the dissatisfactions detected are also proposed, among which a simulation of the process stands out. Finally, the conclusions and recommendations that are derived from the study and that allow to define a suitable follow-up route to give continuity to the research theme are presented.

Keywords: Service, service quality, process management, continual improvement, gastronomic service

INTRODUCCIÓN

En Cuba en los últimos años el sector servicios ha experimentado un crecimiento significativo. En particular en el sector turístico se establece la necesidad de incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, a partir, principalmente, de la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad-precio. En este sentido se ha potenciado la actividad no estatal (Trabajo por cuenta propia) en alojamiento, gastronomía y otros servicios, como oferta turística complementaria a la estatal (Parrado, 2016).

Las entidades turísticas abarcan disímiles servicios, entre estos es común encontrar la restauración como servicio indispensable, por su nivel de aceptación y su capacidad para generar grandes ingresos (Aguilera, 2016). Los servicios gastronómicos constituyen uno de los elementos de comunicación turística de un destino, al permitir transmitir una imagen simbólica del lugar a visitar (Medina, 2012).

La mayoría de las investigaciones en el sector gastronómico en relación a la temática que se aborda se han fundamentado en el uso o adaptación de escalas ampliamente validadas como el Servqual (Cevallos, 2015) y el Servperf (Dávila & Flores, 2017) o en definir las dimensiones de la calidad del servicio y construir un modelo para medirla y luego mejorarla (Guzmán & Cárcamo, 2014; Almohaimmeed, 2017). Destaca también la escala Dineserv, resultado de la adaptación del Servqual a los

servicios de restauración (Stevens, Knutson & Patton, 1995), obteniéndose diversas aplicaciones de este instrumento con resultados satisfactorios en investigaciones como las de Peña (2015); García (2015); Llull (2015); Caraballo (2016); y Hernández (2016).

No obstante, Díaz & Pons (2009), subrayan que es imprescindible adaptar, modificar o crear nuevas escalas a entornos específicos que se investiguen, porque las necesidades, deseos y expectativas de los clientes son diferentes en los múltiples servicios y para cada país. Además, refieren que es importante encontrar una escala de medida fiable y válida para medir la calidad de servicio percibida, conocer la situación actual de la empresa y las posibles áreas de mejoras.

Considerando estos antecedentes, el propósito del presente trabajo es evaluar la calidad percibida de servicios de restauración a la carta mediante el uso de cuestionarios y otras técnicas que permitan conocer de manera periódica los criterios de los clientes y las deficiencias internas del proceso para enfocar las acciones de mejora.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de la presente investigación se implementó el procedimiento propuesto por González (2013), para la evaluación de la calidad percibida de servicios, el cual consta de cuatro etapas y trece pasos según se muestra en la Figura 1.

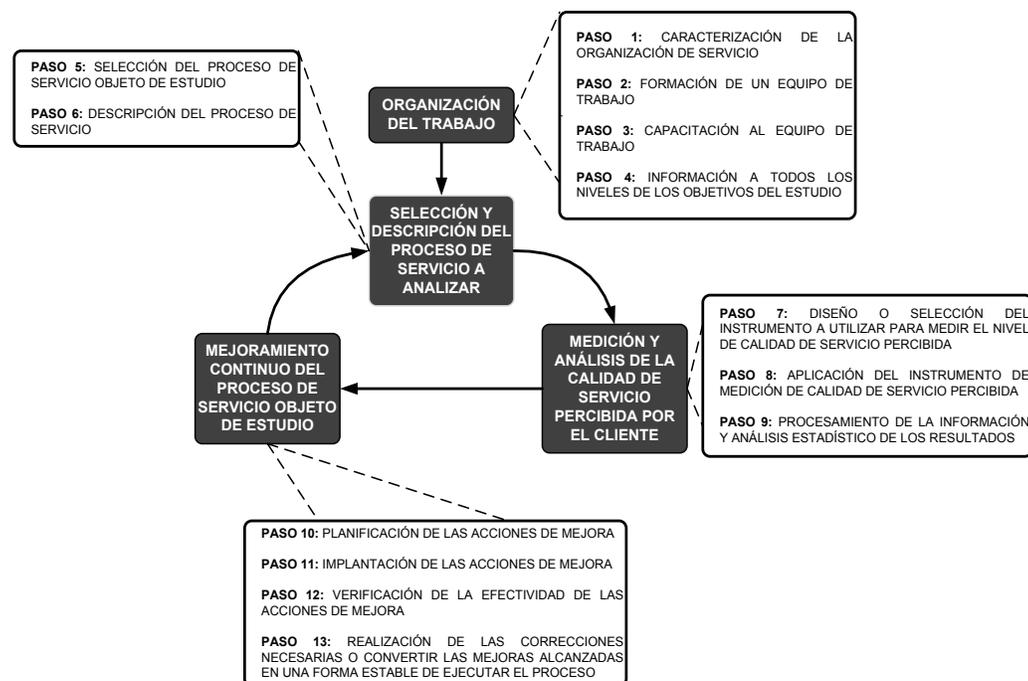


Figura 1. Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios.

Fuente: González (2013).

Es pertinente destacar que el procedimiento seleccionado:

- » Puede ser aplicado a cualquier organización de servicios que tome como base el enfoque de procesos, enfoque de servicios, el enfoque al cliente y el enfoque basado en hechos para la toma de decisión.
- » Se apoya en un sistema de técnicas y herramientas integradas para el desarrollo de cada etapa y actividad.
- » Provee a la organización de servicios de un mecanismo de actuación sobre los procesos y en busca de la mejora continua a partir de la percepción de los clientes.
- » Aunque inicialmente se aplicó en servicios bancarios, ha sido utilizado con éxito en servicios gastronómicos. Entre ellos se encuentran los estudios realizados por Peña (2015); García (2015); Llull (2015); Caraballo (2016); Parrado (2016); Hernández (2016); y Gálvez (2019), en restaurantes estatales y privados de la provincia de Cienfuegos, Cuba.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se muestran los resultados del estudio realizado siguiendo cada una de las etapas y pasos del procedimiento propuesto por González (2013), tomando como caso de estudio el Restaurante "Café Cienfuegos" perteneciente al Club Cienfuegos Náutico Recreativo.

Etapa I: Organización del trabajo

Paso 1. Caracterización de la organización de servicio

El Club Cienfuegos es un complejo recreativo gastronómico, perteneciente al Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares Sucursal Cienfuegos. El mismo se ubica a orillas de la bahía, en una zona de protección ambiental, en la calle 37 entre 8 y 12 en el reparto Punta Gorda de la ciudad de Cienfuegos. Representa una de las instalaciones más simbólicas de la ciudad por su valor patrimonial, histórico y arquitectónico.

El Club Cienfuegos cuenta con 2 restaurantes, 3 bares, 2 tiendas, 1 piscina, 1 parque recreativo, 2 canchas de tenis y 1 sala de fiestas

Se cuenta con una plantilla de 56 trabajadores, la cual se encuentra totalmente cubierta. Predominan los trabajadores de sexo masculino, el 41% poseen nivel medio superior y el 64% se ubican en puestos de servicio.

En el Análisis DAFO (Debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas) de la institución según la revisión de la planeación estratégica correspondiente al período 2017-2019, se identifican como principales debilidades que afectan la calidad del servicio las siguientes:

- » No se cuenta con acceso a internet para la contratación de grupos. Solo se realiza a través de correo electrónico o vía telefónica.
- » La tecnología existente para ejecutar el servicio en ocasiones no es suficiente y es obsoleta.
- » Demora en la solución a problemas de mantenimiento y reparación de equipos.
- » Insuficiente cubertería, vajilla, cristalería y lencería.
- » Inestabilidad o poca variedad de materia prima puesto que en ocasiones no se cuenta con productos básicos como son frutas tropicales, mariscos, variedades de cárnicos o bebidas.
- » Limitaciones para invertir dado que el plan de inversión compete a la Empresa Extrahotelera Palmares Sucursal Cienfuegos a la que pertenece.
- » Niveles de precios superiores a algunos de los competidores de la zona.
- » No existencia de zona Wi-Fi.

Como se puede apreciar se identifican varias debilidades que inciden directamente en la calidad del servicio, lo que justifica la necesidad de realizar estudios en esta temática de manera que contribuyan a mejorar la calidad del servicio prestado.

Paso 2. Formación de un equipo de trabajo

Con el objetivo de formar el equipo de trabajo, se calcula el número de expertos necesarios, resultando ser 9. Se procede a definir quiénes serán los expertos a partir de los criterios de selección establecidos en el procedimiento. El equipo de trabajo queda formado de la siguiente manera:

- Profesores (5) de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad de Cienfuegos.
- Especialista de Calidad de la Empresa Extrahotelera Palmares Sucursal Cienfuegos (1)
- Gerente del Club Cienfuegos (1)
- Comercial del Club Cienfuegos (1)
- Capitán de Salón del Restaurante "Café Cienfuegos" (1)
- Dependiente de Servicio Gastronómico del Restaurante "Café Cienfuegos" (1)

Para asegurar que los expertos que se consultan verdaderamente pueden aportar criterios significativos respecto al tema objeto de estudio se procede al cálculo del coeficiente de competencia de cada uno de ellos. La

calificación de la competencia de los 9 expertos seleccionados está en el rango entre alta y media, lo cual se considera adecuado. Este equipo se forma con el objetivo de que sus miembros participen en todas las etapas de la investigación y tomen las decisiones referentes a la evaluación y mejora de la calidad percibida de los servicios de restauración.

Paso 3. Capacitación al equipo de trabajo

Aunque los miembros del equipo de trabajo tienen nociones generales del tema objeto de estudio y poseen además un nivel de competencia entre alta y media en relación a la temática que se aborda, se procede a realizar una capacitación a través de sesiones de trabajo en forma de talleres para establecer aquellos elementos y criterios necesarios que permitan lograr de manera satisfactoria la evaluación de la calidad percibida. Los principales resultados que se obtienen son:

- El análisis de las etapas y pasos del procedimiento propuesto por González (2013).
- Análisis de los diversos cuestionarios identificados en la literatura para la evaluación de la calidad percibida de servicios de restauración. Además, la literatura especializada sugiere la necesidad de desarrollar y aplicar instrumentos de medida en cada entorno cultural particular.
- Se selecciona el cuestionario diseñado por Parrado (2016), para realizar la evaluación de la calidad percibida en el Restaurante Café Cienfuegos. Dicha selección se basa en que este cuestionario enfoca su diseño en un servicio a la carta, el cual se valida en el Restaurante Las Mamparas de la provincia de Cienfuegos. En un estudio posterior Santana (2018), ajusta el mismo cuestionario a las características de la Cafetería El Palatino también ubicado en la provincia de Cienfuegos.
- El equipo de trabajo acuerda además realizar la medición de la calidad del servicio percibida teniendo en cuenta solamente las percepciones de los clientes puesto que consideran que la otra forma de operacionalización de esta variable (Expectativas-Percepciones) tiende a crear confusión en los encuestados cuando son inquiridos en base a expectativas y percepciones.
- El análisis de las herramientas y técnicas a emplear tanto para la gestión por procesos como para el procesamiento de los resultados del cuestionario.
- Se decide también aplicar la lista de chequeo pro-

puesta por Parrado (2019), la cual establece los requisitos vigentes para el sector gastronómico del país. La misma expone 417 requisitos de 10 normativas agrupados en 7 categorías. No se toman en cuenta aquellos relativos al sector no estatal, eliminándose de esta forma 33 ítems. Esta herramienta permite cuantificar la cantidad de no conformidades relativas a la legislación vigente para contribuir a la determinación de la capacidad del proceso de servicio mediante la métrica DPMO y su correspondiente nivel sigma.

Paso 4. Información a todos los niveles de los objetivos del estudio

Se informa a todos los niveles sobre la realización del estudio y los objetivos que se persiguen con el mismo y se explica la necesidad de la participación activa de los trabajadores en la investigación buscando el compromiso y contribución de todos para un desarrollo exitoso. Se da a conocer el equipo de trabajo en una reunión con los trabajadores del restaurante donde se explican los beneficios a obtener con la investigación que se realiza.

Etapa II: Selección y descripción del proceso de servicio a analizar

Paso 5 y 6. Selección y descripción del proceso de servicio objeto de estudio

Se selecciona como proceso objeto de estudio el servicio de restauración que se brinda en el Restaurante "Café Cienfuegos". Es el único Restaurante de la Sucursal Palmares Cienfuegos que ostenta la categoría de "4 Tenedores".

Ofrece servicio de restaurante a la carta con una variada oferta de comida internacional y cubana, servicio de banquete, de recepción, a la francesa, a la inglesa y a la rusa con carro auxiliar y servicio de vinos. El restaurante trabaja todos los días de 4:00 pm a 10:00 pm. El mismo incluye tres subprocesos: salón, bar y cocina. El salón posee una capacidad para 82 comensales, con un total de 19 mesas, de ellas:

- 2 mesas rectangulares de 6 plazas (1 en el salón principal y 1 en el reservado)
- 3 mesas redondas de 6 plazas (Todas en el salón principal)
- 12 mesas rectangulares de 4 plazas (2 en el balcón principal, 3 en la terraza y 7 en el salón principal).
- 2 mesas cuadradas de 2 plazas (Todas en el balcón secundario).

La cocina dispone de 6 áreas fundamentales: lunch, elaboración de viandas y vegetales, cárnicos pre-elaboración, área caliente, área fría y fregado. El área caliente utiliza una mesa caliente, un horno, 3 fogones con horno y una plancha. Además, cuenta con campana extractora de vapor y un conducto inyector de aire. Existe un lavamanos con dispensador de gel y secador por área para garantizar la higiene de los trabajadores a la hora de manipular los alimentos.

Cabe destacar que dicha cocina se encuentra en el sótano del edificio y el restaurante se ubica en el segundo nivel. Esta cocina funciona para ambos restaurantes, en el horario de almuerzo para El Marinero y en el de la cena para el Café Cienfuegos. La comida y platos terminados se suben por un elevador y los platos y lencería sucia se bajan por otro.

El Restaurante cuenta con una plantilla de 12 trabajadores, la cual está totalmente cubierta, distribuidos 4 en el área del servicio y 8 en la cocina. Los trabajadores del salón y del bar (área de servicio) tienen un día de franco por cada 5 días trabajados, mientras que los empleados de la cocina se dividen en dos equipos con un régimen de trabajo y descanso de 2 por 2.

Su oferta gastronómica la integran elaboraciones de la cocina cubana e internacional con predominio de la comida cienfueguera y productos del mar, siendo las ofertas principales del Chef, Filete Miñón Estilo Comodoro y la Paella Cubana. Figuran además otras opciones a base de pollo, carne de cerdo, carne de res, pescados y mariscos.

La carta cuenta con traducción al inglés y una amplia variedad de ofertas, además de contar con la descripción de los ingredientes que las componen. Todo esto hace un total de 15 platos principales, 15 acompañantes, 12 entrantes, 2 especialidades de la casa y 10 opciones para sobremesa.

Además, se cuenta con una carta de bebidas y una de tabaco. La carta de bebidas tiene una amplia y variada oferta que va desde refrescos, jugos y cervezas tanto nacionales como internacionales, hasta tragos y cócteles de renombre internacional. Se cuenta además con 16 vinos distintos, clasificados en vino blanco, vino rosado y vino tinto. Por su parte la carta de tabacos ofrece 6 variedades de puros, todos cubanos y muy reconocidos internacionalmente como Cohíba, Partagás y Montecristo.

Etapa III: Medición y análisis de la calidad del servicio percibida por el cliente.

Paso 7. Diseño o selección del instrumento a utilizar para medir el nivel de calidad de servicio percibido

Para medir el nivel de calidad de servicio percibido por los clientes del proceso de servicio del Restaurante Café Cienfuegos se selecciona el cuestionario propuesto por Parrado (2016), el cual se basa en un servicio a la carta y se valida en el Restaurante Las Mamparas de la provincia de Cienfuegos.

El instrumento seleccionado cuenta con 32 ítems que se dividen en cinco dimensiones (3 de ellos representan el exterior de las instalaciones, 10 interior de las instalaciones, 8 servicio, 6 capital humano y 5 fiabilidad).

Se realizarán entrevistas a trabajadores y directivos del restaurante relacionado con la calidad del servicio. También se aplicará la lista de chequeo propuesta por Parrado (2019), la que permitirá cuantificar la cantidad de no conformidades relativas a la legislación vigente para el sector gastronómico del país.

Paso 8. Aplicación del instrumento de medición de calidad de servicio percibida

Para la aplicación del cuestionario seleccionado se calcula primeramente el tamaño de muestra necesario. Para ello se trabaja con la fórmula de cálculo de población infinita y desviación desconocida (F1):

$$n = \frac{z^2 * p * q}{d^2} \quad (F1)$$

- Dónde:
- n: Tamaño de la muestra
- P: Proporción muestral o su estimado
- q=1-p
- B: Error que se prevé cometer.
- z: Valor de z para un nivel de significación dado

Los parámetros tenidos en cuenta se muestran en la Tabla 1. El tamaño de muestra calculado es de 125. Como tipo de muestreo a utilizar se selecciona el muestreo aleatorio simple.

Tabla 1. Datos para la determinación del tamaño de muestra.

Nivel de confianza (95%).	z	1.96
Precisión deseada en la investigación	d	0,03
Proporción esperada, en función de las características del evento.	p	0,03
	q=(1-p)	0,97
Tamaño de la muestra	n	125

Paso 9: Procesamiento de la información y análisis estadístico de los resultados de la medición de calidad de servicio percibida por el cliente

En cuanto a la aplicación del cuestionario a la muestra de 125 clientes donde la mayoría de los clientes encuestados son del sexo femenino, predominando el rango de edades entre 30 y 45 (46.3%). El 50% de la muestra proviene de Europa y más del 78% visitaron por primera vez el restaurante. El procesamiento del cuestionario se realiza con la ayuda del Software Estadístico SPSS Versión 19.0.

En la Tabla 2 se resumen las opiniones de los clientes respecto al servicio recibido, donde se considera en desacuerdo a los encuestados que marcaron del 1 al 2 en la escala likert de 5 niveles, indiferente (ni de acuerdo ni en desacuerdo) a los que marcaron 3 y de acuerdo a los que marcaron entre 4 y 5.

Tabla 2. Análisis descriptivo de los resultados de la aplicación del cuestionario.

Ítem	De acuerdo (%)	Indiferente (%)	En desacuerdo (%)
Exterior de las instalaciones			
E1	83.2	9.6	7.2
E2	84	8.8	7.2
E3	92.8	4	3.2
Interior de las Instalaciones			
I1	81.6	2.4	16
I2	93.6	2.4	4
I3	75.2	3.2	21.6
I4	85.6	11.2	3.2
I5	78.4	4	17.6
I6	73.6	12.8	13.6
I7	80.8	14.4	4.8
I8	83.2	12.8	4
I9	61.6	12	26.4
I10	86.4	4.8	8.8
Servicio			
S1	64.0	13.6	22.4
S2	89.6	8	2.4

S3	79.2	13.6	7.2
S4	93.6	5.6	0.8
S5	78.6	6.2	15.2
S6	47.2	13.6	39.2
S7	74.4	8	17.6
S8	88.8	8.8	2.4
Capital Humano			
C1	88.8	4.8	6.4
C2	70.4	18.4	11.2
C3	92	4.8	3.2
C4	89.6	7.2	3.2
C5	89.6	6.4	4
C6	76.8	19.2	4
Fiabilidad			
F1	76	18.4	5.6
F2	49.6	24	26.4
F3	59.2	15.2	25.6
F4	96.8	1.6	1.6
F5	72	22.4	5.6

Como se puede apreciar no se evidencian notables insatisfacciones, puesto que en la mayoría de las preguntas más del 75% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo. No obstante, para algunos ítems se identifican insatisfacciones superiores al 20%, es el caso de:

- Los platos tienen buena temperatura en el momento que son servidos (S6) (39.2%).
- El tiempo de espera entre plato y plato es apropiado (F2) (26.4%).
- El restaurante realiza el servicio en un tiempo adecuado (F3) (25.6%).

Lo anterior corrobora algunas de las deficiencias identificadas en el libro del cliente y en el resumen anual de calidad del año 2018.

Para obtener una evaluación de cada uno de los ítems tenidos en cuenta en el cuestionario se toma la mediana y la media como parámetros estadísticos. La Tabla 3 muestra la evaluación para cada una de las declaraciones del cuestionario.

Tabla 3. Evaluación de ítems del cuestionario.

Exterior de las instalaciones (E)			Interior de las instalaciones (I)			Servicio (S)			Capital Humano (C)			Fiabilidad(F)		
	Me - dia	Media- na		Me - dia	Media- na		Me - dia	Media- na		Me - dia	Media- na		Me - dia	Media- na
E1	4,31	5,00	I1	4,13	4,00	S1	3,82	4,00	C1	4,50	5,00	F1	4,29	5,00
E2	4,40	5,00	I2	4,51	5,00	S2	4,60	5,00	C2	4,18	5,00	F2	3,24	3,00
E3	4,77	5,00	I3	3,78	4,00	S3	4,46	5,00	C3	4,59	5,00	F3	3,44	4,00
			I4	4,50	5,00	S4	4,62	5,00	C4	4,27	4,00	F4	4,69	5,00
			I5	4,13	5,00	S5	4,21	5,00	C5	4,66	5,00	F5	4,18	5,00
			I6	4,16	5,00	S6	3,20	3,00	C6	4,29	5,00			
			I7	4,46	5,00	S7	4,22	5,00						
			I8	4,55	5,00	S8	4,60	5,00						
			I9	3,76	4,00									
			I10	4,30	5,00									

Se observa que para el caso de las dimensiones Exterior de las instalaciones y Capital humano todos los ítems obtienen valores de mediana de 4 y 5 y valores de media superiores a 4,0, lo que indica que no se identifican notables insatisfacciones.

De manera general en las restantes dimensiones se identifican como atributos peor evaluados:

- Los platos tienen buena temperatura en el momento que son servidos (3; 3,20).
- El tiempo de espera entre plato y plato es apropiado (3; 3,24).
- El restaurante realiza el servicio en un tiempo adecuado (4; 3,44).

Para determinar cuáles medias son significativamente diferentes de otras se realiza un análisis de comparación de varias muestras (Prueba de múltiples rangos) utilizando como parámetro estadístico la media. El método empleado para discriminar entre las medias es el procedimiento de diferencia mínima significativa (LSD) de Fisher. Los ítems que según esta prueba pertenecen a los dos primeros grupos homogéneos y que representan los valores de medias más pequeños son:

- F3: El restaurante realiza el servicio en un tiempo adecuado.
- F2: El tiempo de espera entre plato y plato es apropiado.
- S6: Los platos tienen buena temperatura en el momento que son servidos.

Como se evidencia las principales insatisfacciones están relacionadas con la temperatura de los alimentos y el tiempo de servicio.

Para determinar la evaluación de cada una de las dimensiones se calcula un promedio de las medias de cada uno de los ítems pertenecientes a la dimensión en cuestión, dado que la media de las medias es un estimador insesgado. Se observa que la dimensión más crítica es Fiabilidad y las dimensiones con mejor puntuación son Exterior de las instalaciones y Capital humano.

El Índice Global de Calidad (IGC) se determina a partir de la media de las medias de todas las variables o ítems del cuestionario, que según la revisión de la literatura tributan a la evaluación de la calidad percibida. Para este caso en particular se obtiene un índice global de 4,26, lo que corrobora que no se identifiquen notables insatisfacciones al ser mayor que 4. A medida que este indicador se acerque a 5, puede entenderse que la percepción del servicio es mayor.

Análisis de las preguntas generales del cuestionario:

En relación a las preguntas generales incluidas en el cuestionario se obtiene que el 6% de los encuestados alcanzan niveles mínimos de satisfacción (Insatisfecho y Muy insatisfecho), mientras que el 38% se encuentran medianamente satisfechos. Además, el 56% de los encuestados están satisfechos y muy satisfechos. El 70.4% de los clientes encuestados plantean que regresarían al restaurante y un 64.8% lo recomendarían a otras personas.

Resultados de las entrevistas a trabajadores y directivos

Las entrevistas a trabajadores y directivos se realizan en horarios fuera de servicio o de poca afluencia de clientes para los dependientes y para las dos brigadas de cocina. Las mismas fluyeron de manera entusiasta, con total voluntariedad y disposición de los entrevistados. El entorno fue grato, se realiza en forma de taller donde los entrevistados responden a todas las preguntas; además de tener la posibilidad de expresarse libremente acerca de diferentes temas fuera del contenido de las entrevistas

- Los trabajadores manifiestan que la competencia se ha incrementado quedando como competidores directos el restaurante Finca del Mar y recientemente el renovado servicio del restaurante del Hotel Meliá Jagua.
- Con respecto a la afluencia de clientes los trabajadores reconocen que esta ha disminuido, dado principalmente a la competencia, la baja del turismo y los niveles de precio.
- Acerca de la calidad del servicio los trabajadores reconocen que necesitan prepararse mejor y capacitarse con regularidad.
- El restaurante por su ubicación limita la asistencia de clientes con discapacidades motoras, puesto que está ubicado en el tercer nivel y no se cuenta con elevador.
- Otro de los temas analizados por algunos de los trabajadores es que el restaurante necesita medios de promoción y de comercialización digital ya sea mediante páginas de internet, spots publicitarios, anuncios, souvenir, entre otros.
- Existe inestabilidad de insumos de lencería por parte de SERVISA que es el proveedor de los mismos ya sea por mala planificación o por problemas de comunicación entre ambas partes.
- Los trabajadores también refieren inestabilidad en alimentos básicos, especialmente frutas y vegetales, lo que afecta la calidad del servicio.

En el caso de las entrevistas a los directivos se obtienen los siguientes planteamientos:

- En el caso particular del restaurante los directivos miran la competencia como un elemento de mejora ya que la misma permite perfeccionar el servicio brindado, aunque coinciden en los criterios expuestos por los trabajadores.
- Los administradores opinan que no cuentan con una tecnología adecuada para el servicio ofertado, a pesar de que el personal esté preparado los medios de trabajo en este sector son una parte esencial para garantizar la calidad del servicio.
- En cuanto a la gestión de alimentos y bebidas se considera que la comercializadora ITH S.A. es su principal proveedora. No obstante, refieren que en ocasiones se hace imposible la gestión de alimentos frescos por otras vías.
- Los directivos comentan que los empleados trabajan con mucha disposición, gran sentido de pertenencia y en equipo, pero aun necesitan aprender más de los platos, las recetas, los ingredientes y la tecnología del servicio gastronómico.

Resultado de la aplicación de la lista de chequeo propuesta por Parrado (2019)

La aplicación de la lista de chequeo propuesta por Parrado (2019), la cual incluye un total de 384 requisitos aplicables a restaurantes del sector estatal permite identificar 17 no conformidades para el Restaurante Café Cienfuegos. A partir de las no conformidades identificadas en la lista de chequeo y de las quejas y deficiencias identificadas en el libro del cliente y en el informe anual de calidad del año 2018 se calcula la capacidad del proceso mediante la métrica Defectos por Millón de Oportunidades (DPMO) (F2).

$$Y_{DPMO} = \frac{c}{n_{\text{units}} \times n_{\text{CTQC}}} \times 1000000 = \frac{20}{1 \times 384} \times 1000000 = 52\ 083,33 \quad (F2)$$

Dónde:

- c: Número de defectos (no conformidades)
- nCTQC: Número de características críticas para la calidad
- nunits: Número de unidades examinadas

Para ese valor de DPMO se obtiene un valor sigma de 3,12. De acuerdo al valor sigma puede afirmarse que la calidad del proceso es poco satisfactoria.

El Anexo 1 muestra de manera resumida los resultados obtenidos a partir de las herramientas utilizadas.

Etapa IV: Mejoramiento continuo del proceso de servicio objeto de estudio

Paso 10. Planificar

Identificación y análisis de la situación

Las acciones de mejora se enfocan a las principales insatisfacciones identificadas en la calidad del servicio. Para ello se utiliza el diagrama causa-efecto, específicamente el de estratificación de causas puesto que es un método gráfico que permite relacionar el problema con todas las causas que posiblemente lo generan. Se acude al equipo de trabajo y se realizan además entrevistas no estructuradas a trabajadores y directivos. En el anexo 2 se muestra dicho diagrama

Establecimiento de las mejoras a alcanzar

A partir del análisis de causas se procede a desarrollar una de las acciones prevista para los meses abril-mayo de 2019, la cual consiste en realizar una simulación del proceso de servicio gastronómico. Las restantes causas servirán para la elaboración posterior de planes de acción a partir de la técnica 5W-1H.

Para dar solución a las insatisfacciones relacionadas con la demora en el servicio se realiza una simulación

del proceso actual para determinar en qué parte de este radica el problema.

Para ello se realizan observaciones de los tiempos de trabajo mediante un cronometraje a las actividades del proceso analizado. Inicialmente el equipo de trabajo decide tomar 30 observaciones durante el mes de abril de 2019, en el horario de servicio que es de 6:00 pm a 10:00 pm. Al concluir las mismas se calculan nuevamente las observaciones, para conocer si son o no suficientes las realizadas inicialmente.

Para determinar la distribución que siguen los tiempos cronometrados de las actividades del proceso, se utiliza la herramienta Input Analyzer del software Arena 14. Una vez determinadas las distribuciones a las que más se ajustan las actividades se procede a la construcción del modelo para el escenario actual con la ayuda del Software Arena 14.

Con el objetivo de determinar el número de réplicas necesarias se realiza una corrida piloto de 30 réplicas, de la que se obtiene los estimadores muestrales de la variable "Service Time" (ST) que indica el tiempo desde que ordena el cliente hasta que su comida es servida y la variable "Total Time" (TT), que indica el tiempo total del servicio, ya que estas son las magnitudes de mayor interés para todos los actores (Figura 2).

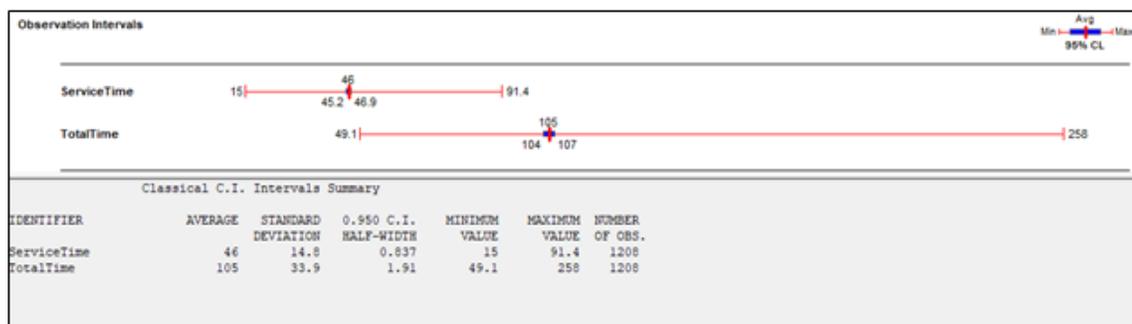


Figura 2. Estimadores muestrales de las variables ST y TT para escenario actual.

Para el cálculo del número de réplicas se utiliza la ecuación mostrada en la Tabla 4, a partir de la cual se determina la cantidad de réplicas necesarias para cada variable, aceptando un error permisible del 10% (h) y un nivel de significación $\alpha = 0,05$. Teniendo en cuenta lo anterior se deciden realizar 50 réplicas para el estudio.

Tabla 4. Cálculo del número de réplicas necesarias para la simulación.

Service Time	Total Time
$\sigma = 14,8 ; h = 4,6$	$\sigma = 33,9 ; h = 10,5$
40 réplicas aproximadamente	40 réplicas aproximadamente

Fuente: Elaboración propia.

Resultado de simular la situación actual del restaurante se identifica la actividad limitante del proceso. De aquí se determina que las actividades que producen más tiempo de espera en cola, y mayor número de pedidos en cola son las asociadas a la cocción de los alimentos, que involucran los recursos de fogones, hornos, planchas y cocineros. A partir de aquí se decide analizar la utilización de dichos recursos mostrados en la Figura 3. Se observa que los cocineros presentan mayor utilización que el resto de los recursos con un 67% como valor aproximado.

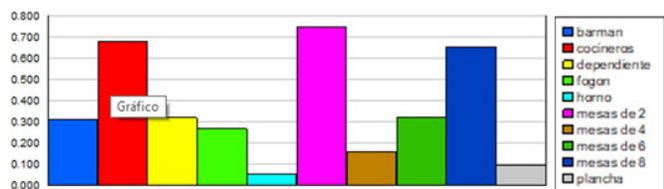


Figura 3. Utilización promedio de los recursos actuales.

Teniendo en cuenta los análisis mostrados se propone un nuevo escenario variando el recurso “cocineros” del escenario actual, con el propósito de disminuir su utilización, los tiempos en cola y la cantidad de pedidos en cola. El restaurante actualmente cuenta con un ayudante, el cual interviene en el proceso solo en caso que sea solicitado. Es por ello que se propone que la persona que ocupe este puesto pase a formar parte del equipo de

cocina, de esta manera se contaría con 4 cocineros en el restaurante.

Se comienza comprobando que existe diferencia significativa entre las medias de ambos escenarios, donde se puede comprobar que se rechaza la hipótesis nula (H0), por lo que existe diferencia significativa entre sus medias, para las variables ST y TT.

Se observa que, agregando un cocinero como apoyo en cocina, las colas y los tiempos en cola disminuyen. De igual forma la utilización de los cocineros disminuye en un 24%, tal cual se muestra en la Figura 4.

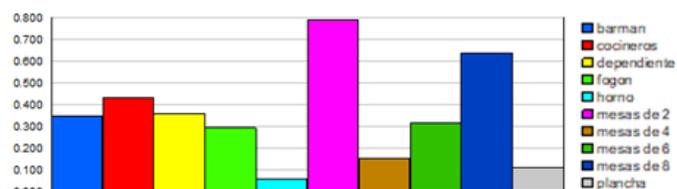


Figura 4. Utilización promedio de los recursos en el escenario propuesto.

En la Figura 5 se muestra que las variables ST y TT disminuyen con el escenario propuesto. Como se puede observar la variable TT disminuye en 9 minutos como promedio y la variable ST disminuye 11.2 minutos como promedio, por lo que se propone implementar dicha mejora.

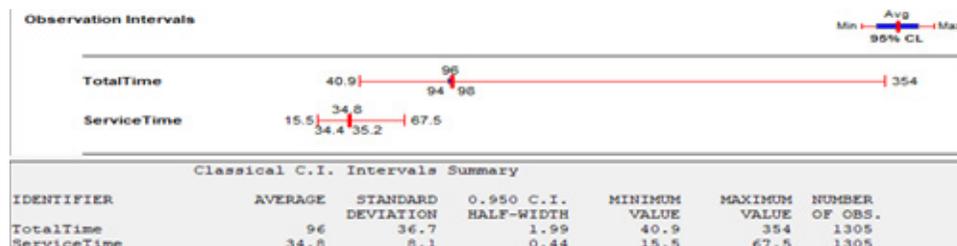


Figura 5. Estimadores muestrales de las variables ST y TT para escenario propuesto. Fuente: Software Arena 14.

Teniendo en cuenta el nuevo escenario se recomienda al Departamento de Recursos Humanos se acepte el multi-oficio dentro de las brigadas de cocina. La propuesta se basa en el hecho de que cada brigada cuenta con un ayudante de cocina capacitado para realizar la actividad de cocinero y de esta forma contribuir a la disminución del tiempo de preparación de los alimentos.

Una vez propuestas las acciones de mejora se procede a su implantación (Paso 11) para luego verificar la efectividad de las mismas (Paso 12) mediante el indicador “Índice Global de Calidad del Servicio” según se muestra en la Tabla 5 y el cálculo del nivel sigma del proceso.

Tabla 5. Ficha del indicador: Índice Global de Calidad del Servicio.

Ficha de Indicador		Referencia:
		Cód. Ficha:
	Excelente	Frecuencia
Resultado	≤ 4 y Adecuado	
Planificado	Insuficiente	Trimestral
Indicador: Índice Global de Calidad del Servicio (IGC)		
Forma de Cálculo:		

Fuentes de Información:

Encuestas de evaluación de calidad percibida.

Seguimiento y presentación:

Fuente: Elaboración propia.

En función de los resultados de la comprobación anterior se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una forma estabilizada de ejecutar el proceso (actualización) (Paso 13).

CONCLUSIONES

La evaluación de la calidad percibida a partir del cuestionario propuesto por Parrado (2016), permite identificar que las principales insatisfacciones se relacionan con el tiempo de servicio, la temperatura de los alimentos, el estado físico de los baños, la iluminación y la carta menú. Se determina que la dimensión más crítica es Fiabilidad y la mejor evaluada Exterior de las Instalaciones.

El índice global de calidad de servicio evidencia que no existen notables insatisfacciones al tomar valor de 4,26 en una escala de 5, donde el 56% de los encuestados alcanzan los niveles máximos de satisfacción, aunque un 38% refieren estar medianamente satisfechos.

El diagnóstico inicial junto con las entrevistas a trabajadores y directivos y la aplicación de la lista de chequeo propuesta por Parrado (2019), como herramientas complementarias, permiten la identificación de elementos comunes al cuestionario y otros que también afectan la calidad del servicio. De estos análisis se determinan un total de 20 no conformidades para un nivel sigma de 3,12.

Se propone la elaboración de planes de mejora a partir de la técnica 5W-1H en función de las insatisfacciones identificadas en la calidad del servicio a partir de las causas identificadas en el diagrama Causa-Efecto.

Se desarrolla una simulación del proceso de servicio gastronómico para disminuir el tiempo de servicio, y por consiguiente las demoras entre plato y plato, así como las insatisfacciones con respecto a la temperatura de los alimentos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

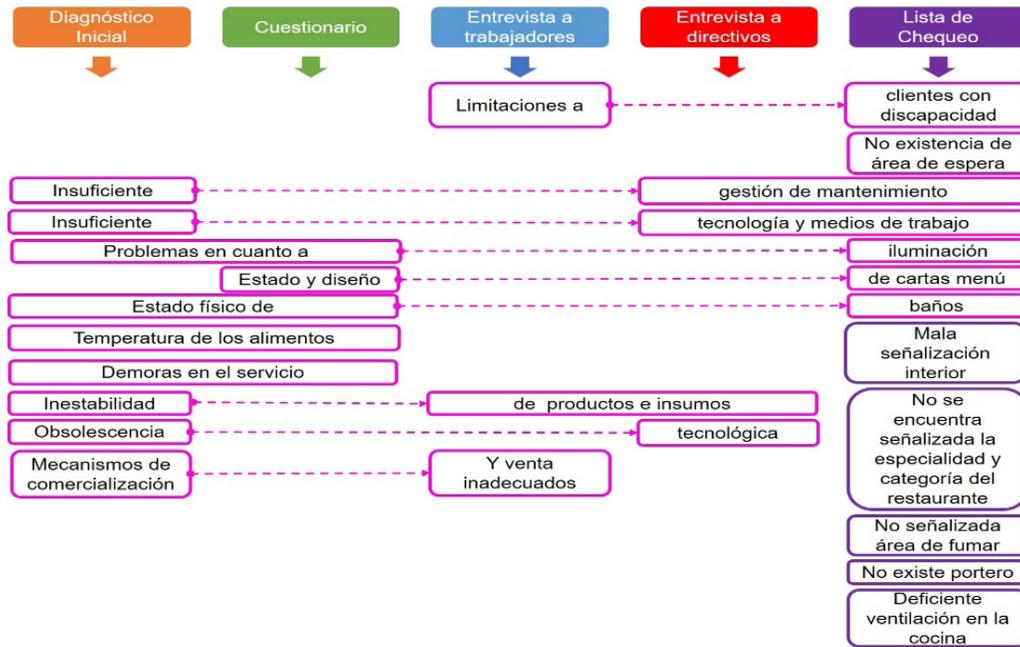
Aguilera, A. (2016). Posicionamiento del Restaurante "Café Cienfuegos". (Trabajo de Diploma). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

Almohaimmeed, B. (2017). Restaurant Quality and Customer Satisfaction. International. *Review of Management and Marketing*, 7(3), 42-49.

- Caraballo, Y. (2016). *Evaluación de la calidad percibida de servicios del Restaurante El Ranchón “Cuando a Cienfuegos Llegué” de Cienfuegos*. (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos.
- Cevallos, J. (2015). Medición de la calidad del servicio de un comedor universitario utilizando SERVQUAL y desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales. *Revista Producción y Gestión*, 18(1), 31-39.
- Dávila, K. G., & Flores, M. B. (2017). *Evaluación de la calidad del servicio en el Restaurante turístico El Cántaro E.I.R.L. de Lambayeque*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Díaz, Y., & Pons, R. C. (2009). Principales concepciones teóricas sobre marketing de servicios: necesidad del estudio y aplicación de la calidad de servicio percibida. *Revista Contribuciones a La Economía*.
- Gálvez, K. Y. (2019). *Evaluación de la calidad percibida de servicios en el Restaurante “Marinero” perteneciente al Club Cienfuegos Náutico Recreativo*. (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos.
- García, C. (2015). Evaluación de la calidad percibida de servicios del Restaurante El Polinesio de Cienfuegos. (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos.
- González, R. (2013). Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios. Caso de estudios; Sucursal 4822 del BPA en Cienfuegos. (Tesis de Maestría). Universidad de Cienfuegos.
- Guzmán, A., & Cárcamo, S. (2014). La evaluación de la calidad en el servicio: caso de estudio Restaurant Familiar Los Fresnos. *Acta Universitaria*, 24(3), 35 – 49.
- Hernández, Y. (2016). *Evaluación de la calidad percibida de servicios de la Pizzería Gioventu de Cienfuegos*. (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos.
- Llull, O. (2015). Evaluación de la calidad percibida de servicios del Restaurante El Pollito de Cienfuegos. (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos.
- Medina, N. (2012). *Gestión de Alimentos y Bebidas*. (Trabajo de Diploma). Universidad de Matanzas.
- Parrado, C. A. (2016). Evaluación de la calidad percibida de servicios del Restaurante Las Mamparas. (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos.
- Parrado, C. A. (2019). Procedimiento para la mejora de la calidad de los servicios gastronómicos en restaurantes del sector no estatal. (Tesis de maestría). Universidad de Cienfuegos.
- Peña, D. (2015). *Evaluación de la calidad percibida de servicios del Restaurante Covadonga en Cienfuegos*. (Tesina de Grado). Universidad de Cienfuegos.
- Santana, S. A. (2018). *Evaluación de la calidad percibida de servicios en la Cafetería “El Palatino” perteneciente al Grupo Extrahotelero Palmares*. (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos.
- Stevens, P., Knutson, B., & Patton, M. (1995). Dineserv: A tool for measuring service quality in restaurants. the cornell hotel and restaurant administration quarterly. *Journal of Retailing*, 36(2), 56-60.

ANEXOS

Anexo 1. Problemas detectados en el restaurante.



Anexo 2. Diagrama Causa – Efecto.

