

EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO EN EL MINI RESTAURANTE HOLGUÍN

EVALUATION OF THE SATISFACTION OF THE EXTERNAL CLIENT IN THE HOLGUÍN MINI RESTAURANT

MSc. Lianet Aida Rojas Betancourt, liarojas@uho.edu.cu, UHO, Cuba.

MSc. Ana María del Campo López, anamaria@uho.edu.cu, UHO, Cuba.

MSc. Katia Zaldívar Samsonova, kzaldivar@uho.edu.cu, UHO, Cuba.

Resumen

Elevar la calidad de los servicios constituye prioridad en el país para mejorar la atención a los ciudadanos, la gestión en la esfera gastronómica forma parte de estos esfuerzos.

Valorar al cliente equivale a tenerle satisfecho y lograr la apreciación del mismo, generará una gran complacencia de este. Por tanto, una buena administración de las relaciones con el consumidor le provoca deleite. A su vez, los clientes deleitados permanecen leales y hablan a otros de manera favorable acerca de la organización y de sus productos.

En correspondencia con lo antes expuesto, el presente trabajo tiene como objetivo ilustrar un procedimiento para evaluar el nivel de satisfacción del cliente externo en el mini restaurante Holguín, que permita acrecentar las ventas del mismo. Se realizó la aplicación del procedimiento en el mini restaurante Holguín, y como resultado del mismo se hizo un análisis de la situación, donde se detectaron deficiencias que afectan la satisfacción de los clientes externos, proponiéndose un conjunto de acciones para contribuir a corregir los problemas encontrados.

Palabras clave: marketing de servicios, procedimiento, satisfacción, cliente externo

Abstract

Raising the quality of services is a priority in the country to improve service to citizens, management in the gastronomic sphere is part of these efforts.

Valuing the client is equivalent to having him satisfied and achieving his appreciation, will generate great satisfaction from him. Therefore, good customer relationship management brings you delight. In turn, delighted customers remain loyal and speak favorably to others about the organization and its products.

In correspondence with the above, the general objective of the present work is to illustrate a procedure to evaluate the level of external customer satisfaction in the Holguín mini restaurant, which allows to increase its sales. The procedure was applied in the Holguín mini restaurant, and as result of it, an analysis of the situation was made, where deficiencies that affect the satisfaction of external customers were detected, proposing a set of actions to help correct the problems encountered.

Key words: marketing service, procedure, satisfaction, external customer

Introducción

En la actualidad lograr la satisfacción de los clientes es una preocupación creciente entre las organizaciones empresariales de todo el mundo. Cada vez más los consumidores exigen que los productos o servicios satisfagan (y aún excedan) sus expectativas. En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, donde se trazan las estrategias a implementar por el país, se le otorga una gran importancia a los clientes, muestra de ello es cuando hace referencia a la necesidad de perfeccionar la protección al consumidor adoptando medidas que coadyuven a asegurar sus derechos por quienes producen, comercializan y prestan servicios en general (Lineamiento 263). En el sector de la gastronomía también es vital significación alcanzar la satisfacción de las expectativas de los clientes externos. Los restaurantes en particular, tienen como función la prestación de servicios de calidad a los comensales, los cuales constituyen sus ventas y por tanto deben atraerlos y conservarlos.

En el restaurante Holguín, se evidencian debilidades respecto al nivel de satisfacción de los clientes, lo cual impide la obtención de la excelencia en el servicio. La revisión documental en la organización permitió reconocer un decrecimiento de las ventas del primer semestre con respecto al segundo de 2019 de 11 603 pesos, aunque se cumplió el plan anual, esta diferencia no permitió el sobrecumplimiento. Los primeros meses del presente año siguen presentando problemas al no cumplir con las cifras pronosticadas. A esto se le añade la presencia del COVID-19, donde estos establecimientos permanecieron prestando el servicio de comida para llevar. Una vez restablecida la nueva normalidad la entidad apenas cumple solo el 50% de lo planificado.

Teniendo en cuenta lo evidenciado se realizó un encuentro con el Consejo de Dirección del establecimiento para determinar las causas que originan esta disminución en las ventas e ingresos. Se definió que el principal motivo estuvo asociado a la poca variedad en los productos y ofertas, la escasez de algunas materias primas y una baja en la afluencia de los consumidores a la entidad. Otro de los elementos estuvo asociado a la presencia de insatisfacción en los clientes, originada por varios de los factores antes mencionados. Además, a la situación se le añade que en el restaurante no existe ningún procedimiento que evalúe la satisfacción de los clientes, por lo que se evidenció la necesidad de realizar el presente estudio. Por lo antes expuesto se determina como problema científico: ¿cómo mejorar la satisfacción del cliente externo en el mini restaurante Holguín?

DESARROLLO

La American Marketing Association AMA (2006), define los servicios como actividades, beneficios o satisfacciones que son brindados a la venta o ejecutadas en unión con la venta de productos. Kotler (1997) lo asocia a cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a la otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad.

El concepto de satisfacción del cliente está entrelazado con la calidad del servicio. La idea central alude a la calidad en la realización del servicio y su adaptación a las necesidades y expectativas del consumidor (Noda Hernández, 2004).

En cuanto a las dimensiones para evaluar la satisfacción del cliente externo en servicios de restaurante existen varios procedimientos, una de estas está asociada al análisis de la calidad en el servicio. La escala más utilizada en la literatura para medir calidad en el servicio en restaurantes es el DINESERV (Stevens et al., 1995), que básicamente es

una adaptación del instrumento SERVQUAL para medir calidad en el servicio en restaurantes.

Según el modelo SERVQUAL existe cinco dimensiones para medir la calidad del servicio, estas son:

- Elementos tangibles: apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación.
- Fiabilidad: habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa.
- Capacidad de respuesta: deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida.
- Seguridad: conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente.
- Empatía: atención individualizada que el proveedor del servicio ofrece al cliente.

Para la investigación se analizaron 12 procedimientos que emplean o referencian los modelos antes citados con el objetivo de diseñar el procedimiento adecuado para evaluar la satisfacción del cliente externo de acuerdo con las características de la entidad objeto de estudio.

Metodología

El objetivo que persigue el procedimiento es diagnosticar el grado de satisfacción de los clientes que visitan el restaurante, determinar los factores que puedan estar afectándolo y con ello proponer acciones de mejora que contribuyan a incrementar las ventas del mismo. Consta de 4 etapas, 12 pasos y 6 tareas que van desde la preparación inicial, hasta una fase de proyección de mejora.

Etapas I. Preparación inicial

Paso 1.

De acuerdo a las posibilidades de participación en la evaluación de la satisfacción del cliente externo en la organización, se creó y aprobó el equipo de trabajo que quedó estructurado de la siguiente forma:

Teodoro Hernández Borrego-----Administrador
Ernesto Curbelo Rodríguez-----Sub-Administrador
Ridel Pérez Ferrá-----Encargado de Almacén
Lourdes Cedeño Proenza----- Económica
Virgen Bejerano Pay-----Jefa de turno cocina
Enrique Paredes Gancedo-----Cantinerero
Mailín Pausada Rodríguez-----Dependiente encargada

Paso 2 y 3.

Se tomaron en cuenta a estos trabajadores al ser ellos los que más podían aportar a la investigación realizada, por reunir además conocimientos necesarios en la actividad que se desarrolla en la organización, así como tiempo de experiencia en la institución. Se les dio una capacitación a través de conferencias y charlas relacionadas con el *marketing* y el *marketing* de servicios, la satisfacción del cliente, el trabajo en equipo, entre otros aspectos. Al ser la primera vez que trabajan con este tipo de procedimiento se les explicó las particularidades de su aplicación.

Estas charlas y conferencias fueron impartidas por profesores y especialistas conocedores del tema. El estudio se realizó durante los meses de octubre-diciembre del año 2019.

Etapas II Situación actual de la organización

Paso 4. Situación interna

Para este paso se procede con la identificación de las potencialidades del restaurante, mostrando que es una instalación ideal para el disfrute de la familia holguinera; así como las debilidades presentes las cuales empañan la excelencia del servicio.

Tarea 1. Caracterización del servicio que ofrece la institución

El restaurante Holguín perteneciente al sector estatal subordinado al Poder Popular, se distingue por su profesionalidad y calidad de los productos que elaboran. Tiene como principal objetivo prestar servicios de restaurante-bar todos los días de la semana, desde las 12:00 hasta las 10:45 pm, aunque en caso de que el servicio así lo requiera, el horario se extiende. Los precios son variables y oscilan los platos principales desde 15.00 cup hasta 30.00 cup. El equipamiento, así como la tecnología de la que dispone se considera antigua e insuficiente, pues cuenta con un aire acondicionado en mal estado y el televisor ubicado en el bar está roto hace tiempo, y otra limitación del restaurante es el no contar con medio de transporte propio. Como tiene el salón en un segundo piso, las personas deben pasar obligatoriamente por el bar lo que trae disgustos en ocasiones en los clientes. Una dificultad viene dada a que diariamente elaboran la carta menú en dependencia de la oferta y trae consigo poca variedad en los productos. A pesar de que la entidad no posee una estructura funcional dedicada a la mercadotecnia, de manera informal se realizan entrevistas que provean de conocimiento sobre la calidad, conformidad del producto, entre otros aspectos que puedan resultar positivos para el negocio. Las ventas se hacen directamente al cliente que entra al local.

Tarea 2. Descripción de los precios

A través de la revisión de documentos como el expediente de servicio y la entrevista a clientes, se corroboró la presencia en el establecimiento de precios acordes al poder adquisitivo de los consumidores, logrando una correcta relación precio-calidad en los productos que ofertan. Los aperitivos varían de 2.00 a 3.00 cup, los entrantes oscilan por los 5.00 cup y los platos principales van desde los 15.00 cup hasta 20.00 y 28.00 cup, lo que demuestra que es un sitio con precios asequibles para sus comensales. En el caso de los arroces y viandas varían de 10.00 a 13.00 cup y las ensaladas y postres están sobre los 2.00 a 5.00 CUP.

Tarea 3. Análisis económico-financiero

Realizado el análisis del Balance de Ingresos y Gastos, el Plan de Circulación Mercantil, así como el Estado de Rendimiento Financiero, se obtuvo que el restaurante solo contabiliza algunas operaciones primarias, por el hecho de estar subordinados a la Empresa de Alojamiento y Gastronomía (EPAG), la cual se encarga de realizar todas las operaciones fundamentales. Un elemento a tener en cuenta es que el presupuesto que se destina cada año a estas entidades se asigna por el ministerio, el cual resulta insuficiente, respecto a las necesidades reales de estas organizaciones. Actualmente los ingresos que se recaudan son en moneda nacional, una medida establecida recientemente por el Ministerio de Comercio Interior. Entre los principales gastos en que incurre el restaurante están asociados a Gastos de materia prima y materiales, de energía eléctrica, combustible. Además Gastos de depreciación de Activo Fijo Tangible, otros gastos monetarios, salario y vacaciones, gastos por pérdidas y otros impuestos, tasas y contribuciones (Gasto de la fuerza de trabajo, anuncios, contribución territorial y derecho de autor).

En ocasiones la entidad ha superado las ventas establecidas en el mes, pero por gastos incurridos como por ejemplo materias primas y materiales, contribución

territorial, entre otros, los clientes internos no ven reflejado en su salario este incremento, constituyendo una inconformidad por parte de los trabajadores del lugar.

Mes	Ingresos	Gastos	Utilidades	Rentabilidad
Septiembre	111.3	102.8	8.5	5.6
Octubre	117.7	114.2	3.5	2.2
Noviembre	116.5	113.7	2.9	1.8
Diciembre	141.0	136.7	4.3	2.3

Tabla 1 Planes de ingresos, gastos, utilidades y rentabilidad

En la tabla anterior se reflejan los valores correspondientes a los últimos meses del año donde se evidencia un cumplimiento de los planes de ingresos, gastos, utilidades y rentabilidad.

Partiendo del análisis realizado se determinaron las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas:

1. Calidad del producto
2. Personal consagrado y orientado al servicio personalizado
3. Ubicación del restaurante en el centro histórico de la ciudad
4. Precios de los productos ofertados
5. Equipo de trabajo joven y con calificación en prestación de servicios

Debilidades:

1. Variedad de los platos
2. Infraestructura del local
3. Ubicación del bar
4. Insuficiente trabajo de marketing
5. Desconocimiento de la satisfacción de los clientes

Tabla 2. Matriz de Factores Internos (MEFI)

Factores Internos Claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Fortalezas			
Calidad del producto	0.14	3	0.42
Personal consagrado y orientado al servicio personalizado	0.12	3	0.36
Ubicación del restaurante en el centro histórico de la ciudad	0.09	4	0.36
Precios de los productos ofertados	0.10	4	0.40
Equipo de trabajo joven y con calificación en prestación de servicios	0.09	3	0.27
Variedad de los platos	0.13	1	0.13
Infraestructura del local	0.10	2	0.20
Ubicación del bar	0.06	2	0.12
Insuficiente trabajo de Marketing	0.09	1	0.09
Desconocimiento de la satisfacción de los clientes	0.08	1	0.08
Resultado Total Ponderado	1		2.43

Analizada la Matriz de Factores Internos (MEFI) se observa que el mini restaurante Holguín presenta una situación interna desfavorable con 2.43 de resultado total ponderado, por debajo de la media aceptada de 2.5, pues son mayores sus debilidades que sus fortalezas.

Paso 5. Situación externa

Tarea 4. Análisis del mercado

Para el análisis del mercado actual del restaurante Holguín se tuvo en cuenta el segmento hacia donde está dirigido el servicio y se determinó mediante la observación directa y la entrevista que la principal entrada de ingresos a la institución es por el mercado interno, (nacionales y extranjeros que viven en Cuba), además de extranjeros

que visitan la ciudad. En el caso de los extranjeros que visitan la provincia sin haber comprado algún paquete turístico, deciden recurrir al restaurante por el precio módico que tiene y la ubicación geográfica, ya que está ubicado en el centro de la ciudad.

Se evidencia además un fuerte movimiento migratorio tanto interno como externo, y que actualmente radican en el exterior, una fuente de entrada de remesas a la provincia.

Los ingresos de la familia cubana se encuentran aumentando debido a estas entradas monetarias fundamentales y conforme aumentan los ingresos, también lo hacen los gastos al satisfacer los deseos.

Como se puede observar del análisis anterior, el mercado de consumo nacional, muestra una tendencia favorable al crecimiento en los ingresos debido a que una porción de la población recibe remesas familiares, otra porción son cooperantes de diferentes sectores que se encuentran trabajando fuera del país (salud, educación, deporte), trabajadores del turismo, además de los que trabajan por cuenta propia (arrendatarios, artesanos, modistas y sastres, usufructuarios, taxistas), y otros.

En el municipio se evidencia una tendencia al aumento progresivo de la cantidad de personas que reciben remesas, trabajan en el turismo y por cuenta propia con capacidad de consumo. Este dinero no es destinado en su totalidad a la actividad recreativa, pero puede ser origen de inversiones eventuales en ella.

Igualmente, el mercado de consumo extranjero se ve favorecido por el incremento paulatino de entradas de turistas a la provincia. Holguín se encuentra entre los principales destinos turísticos de Cuba, puesto que representa el 8,6 % de las capacidades de alojamiento existentes en el territorio nacional, con 5 407 habitaciones, alojando al 9,7 % de los turistas días que visitan la isla del Caribe (González Camejo, 2018). Este segmento está compuesto por clientes con buenas posibilidades de pago. Muestran un elevado conocimiento de la cultura cubana, especialmente su música tradicional. Optan por preferir productos nacionales como la cerveza, disfrutan de la música cubana, así como de la comida criolla elaborada en restaurantes de este tipo.

Tarea 5. Análisis de la competencia

Se realizó un análisis de la competencia y se determinó que debido a que el restaurante está situado en el casco histórico de la ciudad, se encuentran otros restaurantes, los cuales constituyen una competencia para el restaurante Holguín, como son el restaurante 1545 y el restaurante Constelaciones. Todos ellos elaboran comida criolla, pero cada uno con sus especializaciones. Un poco más alejado pero perteneciente a la misma cadena es el Polinesio y el restaurante Mayarí. Otro competidor que ha cobrado vigencia en estos tiempos son los denominados paladares del sector no estatal que ofrecen una amplia variedad de platos pero con precios más elevados.

Para tener una mejor idea de cómo se desempeña, y poder identificar la situación competitiva, se realizó una matriz de perfil competitivo en el que a través del trabajo en equipo se determinaron como factores importantes a tener en cuenta los siguientes: horario de servicio, profesionalidad del equipo de trabajo, imagen e higiene del local, relación precio - calidad y temperatura y presencia ideal de los platos. Los integrantes del equipo de trabajo fijaron una ponderación ascendente de 0 a 1, en el que 0 es el menos significativo y 1 el más significativo, para evaluar cada factor asignaron una escala de 1 a 5, donde, 1 (Muy mal), 2 (Mal), 3 (Regular), 4 (Bien) y 5 (Muy bien). Como resultado de este método, los principales competidores del restaurante Holguín son el Constelaciones y el Mayarí.

Según análisis, el Mayarí supera al Holguín en cuanto a imagen e higiene del local y en cuanto a la temperatura y presencia ideal de los platos, pues el restaurante está en mejores condiciones y la cocina es más amplia. El restaurante Holguín sobrepasa a los restantes competidores en cuanto a la profesionalidad del equipo de trabajo, la relación precio-calidad y el horario de prestación de servicio.

Otro de los competidores resultó ser Constelaciones, el cual muestra una mejor imagen e higiene del local, así como en cuanto a la temperatura y presencia ideal de los platos, sin embargo, el resto de las características mantienen estándares inferiores a los del restaurante Holguín.

Tabla 4. Matriz de perfil competitivo

Factores claves de éxito	Ponderación	Restaurante Holguín		Restaurante 1545		Restaurante Constelaciones		Restaurante Polinesio		Restaurante Mayarí	
		1-5	R.F	1-5	R.F	1-5	R.F	1-5	R.F	1-5	R.F
Horario de servicio	0.25	5	1.25	2	0.50	3	0.75	1	0.25	4	1.00
Profesionalidad del equipo de trabajo	0.30	5	1.50	2	0.60	3	0.90	1	0.30	4	1.20
Imagen e higiene del local	0.15	1	0.15	2	0.30	5	0.75	4	0.60	3	0.45
Relación precio-calidad	0.20	5	1.00	3	0.60	2	0.40	1	0.20	4	0.80
Temperatura y presencia ideal de los platos	0.10	3	0.30	2	0.10	5	0.50	1	0.10	4	0.40
Total	1		4.20		2.0		3.30		1.45		3.85

Tarea 6. Análisis de los proveedores

El restaurante mantiene relaciones con diferentes centros que gestionan la entrega de insumo y mercancías para la prestación del servicio que brinda la instalación. El proveedor principal es el Centro de Elaboración que ofrece una gama de productos a base de cerdo y tiene incluido además una dulcería. Uno de los principales problemas con los proveedores es que debido a que la distribución se realiza entre todas las unidades pertenecientes a la EPAG mediante un plan, en ocasiones son insuficientes los productos para abastecer el restaurante. Es necesario destacar que existe inestabilidad de los suministros, el precio de las mercancías han subido sustancialmente en el último periodo, debido en lo fundamental a la situación económica que vive el país y esto genera que en reiteradas ocasiones los proveedores no garantizan que la entrega de los productos se realice en el tiempo acordado y a veces no existen ofertas por parte de los proveedores o es muy pobre.

Del análisis realizado anteriormente se pueden identificar las siguientes oportunidades y amenazas del restaurante:

Oportunidades

1. Alta demanda de los productos ofertados
2. Precios más elevados en parte de la competencia
3. Crecimiento del turismo en Holguín

Se definen las amenazas por las que se pudiera verse afectada la instalación

Amenazas

1. Crisis económica mundial
2. Problemas con los suministradores en cuanto a calidad, variedad, precio y estabilidad
3. Crecimiento del sector no estatal en servicios similares

Tabla 5. Matriz de Factores Externos (MEFE)

Factores Externos Claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Alta demanda de los productos ofertados	0.20	4	0.80
Precios más elevados en parte de la competencia	0.18	4	0.72
Crecimiento del turismo en Holguín	0.14	3	0.42
Crisis económica mundial	0.18	1	0.18
Problemas con los suministradores en cuanto a calidad, variedad, precio y estabilidad	0.16	1	0.16
Crecimiento del sector no estatal en servicios similares	0.14	2	0.28
Total	1		2.56

El análisis de la matriz de Factores Externos (MEFE) presenta una situación externa favorable, con un resultado total ponderado de 2.56 mayor que 2.5 mostrando predominio de las oportunidades, aunque no pueden descuidarse las amenazas.

Al analizar ambas matrices se observa que la organización presenta una situación tanto interna como externa favorable. Al encontrarse ubicada en el V cuadrante debe dirigir su planeación partiendo de estrategias de resistencia que permita aprovechar al máximo las oportunidades, hacer frente a las debilidades y minimizar el efecto de las amenazas.

Etapa III. Evaluación de la satisfacción del cliente externo

Paso 6. Definición de los atributos a evaluar

La base que se tomó para definir los atributos a evaluar fueron las propuestas por el modelo SERVQUAL con las 5 dimensiones, las cuales se sometieron a criterio de los clientes y para lo cual en el mes de noviembre de 2019 todos los miércoles se encuestaron a los clientes que iban en el horario de 8:00 a 10:00 de la noche para un promedio de 58 clientes y se les pidió organizar en orden descendente los atributos.

Tabla 6. Resumen de visitas de los clientes por día

El miércoles 12 fue el día que menos clientes afluyeron en ese horario para un total de 6 personas, mientras que el miércoles 26 estuvieron un promedio de 20 personas en ese tiempo. En base a los datos anteriores se determina que el promedio de clientes para aplicar la encuesta son un total 58 clientes.

Los atributos puestos a consideración de los clientes fueron 21, de los cuales solo 13 consideraron los más importantes a tener en cuenta para evaluar su satisfacción en el restaurante Holguín. Estos atributos se ordenaron en forma descendente.

Paso 7. Elaboración de instrumentos

Sobre la base de esta selección se elaboró la encuesta por dimensión. Por tanto en la dimensión 1 Elementos tangibles se van a evaluar los atributos (relación precio-calidad, temperatura y presencia ideal de los platos, los exteriores del restaurante son visualmente atractivos, los empleados tienen apariencia pulcra y el salón es confortable). En la dimensión 2 Fiabilidad (el horario de servicio, se rectifican a tiempo los errores). La dimensión 3 Capacidad de respuesta contiene los atributos el servicio es rápido, los empleados se muestran dispuestos a ayudarlo. La dimensión 4 Seguridad recoge los atributos (se siente muy seguro en el restaurante y los empleados son competentes). Por último la dimensión 5 Empatía mide el nivel de sensibilidad de los empleados ante las necesidades y deseos de los consumidores, su amabilidad y cortesía. Los restantes atributos al no tener importancia para los clientes no se tuvieron en cuenta para el análisis. Al contrastar lo que consideran los clientes con lo que consideraron el equipo de trabajo para evaluar la matriz de perfil competitivo se determinó que existe una coincidencia en ambos criterios. Teniendo en cuenta la evaluación que los clientes asignaron en los diferentes atributos que se medirán en cada una de las dimensiones a tener en cuenta se elaboró una encuesta que consta de

15 preguntas donde se le dio una ponderación de 1-5 donde 1 es totalmente insatisfecho, 2 insatisfecho, 3 neutral, 4 satisfecho y 5 totalmente satisfecho. Además, los encuestados le asignaron una ponderación a cada atributo de acuerdo al peso de importancia que le atribuyeron.

Paso 8. Aplicación de los instrumentos

El equipo de trabajo laboró todos los miércoles durante el mes de noviembre. En el restaurante se entrevistaron a un total de 58 clientes como resultado de la cantidad de personas que asistieron durante el período de 8:00 pm a 10:00 pm.

Paso 9. Procesamiento de la información

La encuesta se realizó a un total de 58 clientes de forma anónima, representando los hombres el 51,7 % de los encuestados y las mujeres el 48,3 %. En cuanto al rango de edad oscilaron sobre los 35 a los 54 años. Respecto al poder adquisitivo se evidenció que en ese horario los que frecuentan el restaurante tienen un nivel adquisitivo entre los 800 hasta 1000 y superior a este.

Paso 10. Identificación de momentos claves

Se realizó un análisis integrado de las dimensiones con sus atributos, reflejando como resultado que el promedio general de satisfacción es de un 61,08 %, lo que ubica al restaurante en un nivel medio de satisfacción. Este resultado se desprende de la división de la sumatoria de los % de clientes satisfechos o Totalmente Satisfechos entre la cantidad de atributos (13).

Para identificar los atributos que mayores problemas presentan se analizó por cada una de las cinco dimensiones teniendo en cuenta los atributos que tuvieron una alta ponderación y un bajo número de personas satisfechas.

Como resultado se muestra que en el caso de la primera dimensión Elementos tangibles presenta un nivel bajo de satisfacción ya que está por debajo del 60 %. Las que tuvieron problemas fueron los exteriores del restaurante son visualmente atractivos donde solo el 2% está satisfecho y el salón es confortable con solo un 3% de respuestas satisfactorias, ambos atributos se consideran en estado crítico. Esta situación se debe a que hace alrededor de 7 años no se repara la entidad y por tanto la fachada y el interior del restaurante están desactualizados y deteriorados.

En la dimensión 2 Fiabilidad tiene un nivel medio de satisfacción, solo un indicador presenta problema en cuanto a que si se rectifican a tiempo los errores, representado en un 31%. En ocasiones se presentan dificultades asociadas a la demora en la recogida de platos, la atención para servir el agua la primera vez y para rellenarla, la violación del tiempo escalonado entre los platos pedidos en la carta, entre otras causas. Referido a la dimensión 3 Capacidad de respuesta presenta una satisfacción baja expresado en un 37,5%. En este sentido influye el atributo del servicio es rápido, considerado crítico por tener una alta ponderación y pocas personas satisfechas.

La dimensión 4 Seguridad tiene un nivel medio de satisfacción expresado en un 78 %.

Por último la última dimensión Empatía resalta con un alto grado de satisfacción reflejado en un 82%.

Etapas IV. Proyección de mejora

Paso 11. Propuesta de un plan de acción

En este paso se realiza un programa de acciones para cada uno de los momentos relevantes detectados en los pasos anteriores, donde se definen las acciones y responsables que posibiliten cumplir con las metas trazadas, mediante la realización de

sesiones de trabajo en grupo, donde participen a la par los directivos de la organización y el equipo de trabajo.

Entre las diferentes acciones se pueden citar:

1. Contratación de un comprador experimentado en la actividad de logística
2. Identificación de necesidades de inversión
3. Presentación de las necesidades de inversión para restaurar el frente del restaurante y el salón
4. Contratación de trabajadores por cuenta propia y las cooperativas no agropecuarias para garantizar la variedad en los alimentos
5. Diseño de un plan de marketing que integre las acciones de marketing a ejecutar
6. Diseño de una página web del restaurante para su promoción por medio de las redes sociales
7. Coordinación con la Universidad la impartición de talleres o conferencias sobre temas actuales en cuanto a la prestación de los servicios, la rapidez en el servicio, etc
8. Monitoreo sistemático del comportamiento de los niveles de satisfacción de los clientes a través del procedimiento aplicado en la entidad

Paso 12. Retroalimentación

Se aplicó la encuesta propuesta para determinar dónde están las principales deficiencias, evaluar la satisfacción del cliente y demostrar la efectividad de la encuesta aplicada. Este paso implica que la aplicación del procedimiento debe tener un carácter cíclico, de manera tal que evalúe y se ajuste al escenario cambiante de aplicación, para el seguimiento y control de las dimensiones y atributos analizados, todo lo que constituye la base para la mejora continua en la entidad.

Conclusiones

1. Se diseñó un procedimiento partiendo de estudios realizados anteriormente y adecuándolo al restaurante por tener particularidades propias, para determinar el grado de satisfacción de los clientes.
2. La implementación del procedimiento en la entidad objeto de estudio permitió demostrar su factibilidad y acertada utilización como una vital herramienta para la identificación de insuficiencias en la prestación del servicio, que obstaculizan el logro de mejores resultados en esta u otras entidades similares del sector estatal.

Referencias bibliográficas

- AMA. (2006). American Marketing Association. Marketing knowledge. Strategic Marketing. Recuperado de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/>.
- Camejo, I. T. G (2018). Procedimiento para la gestión de la calidad de la experiencia turística en hoteles. Aplicación en el Hotel playa Pesquero. (Tesis de maestría no publicada). Universidad de Holguín. Cuba.
- Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2017). Marketing 4.0. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021, aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, abril del 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio, 2016.
- Noda Hernández, M. (2004). Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas (Tesis doctoral no publicada). Universidad de Holguín, Cuba.